



DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ECONÓMICAS E EMPRESARIAIS
MESTRADO EM GESTÃO DE EMPRESAS
ESPECIALIDADE EM PLANEAMENTO E ESTRATÉGIA EMPRESARIAL
UNIVERSIDADE AUTÓNOMA DE LISBOA
“LUÍS DE CAMÕES”

AVALIAÇÃO DO IMPACTO DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS
NA *PERFORMANCE* EM ORGANIZAÇÕES LOGÍSTICAS DA
MARINHA DO BRASIL

Dissertação para a obtenção do grau de Mestre em Gestão de Empresas

Autora: Elane Mendes Nunes de Alencar

Orientadora: Professora Doutora Denise Cristina da Cunha Capela dos Santos

Número da candidata: 20151991

Agosto de 2019

Lisboa

DEDICATÓRIA

Ao meu amado esposo Cícero Oliveira de Alencar. Agradeço pelo incentivo e apoio que me permitiram ter a serenidade e sabedoria para concluir esta árdua caminhada. A vitória não é minha, mas nossa! Serei eternamente grata a você!

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, agradeço a Deus e nosso Senhor Jesus Cristo, pela oportunidade de cursar um Mestrado no exterior, distante de meu país, Brasil, e por ter me ofertado saúde e persistência, para findar esta árdua caminhada.

Aos meus amados pais, Nelson Francisco Nunes (*in memoriam*) e Antonia Mendes Nunes, pelo imenso esforço em vossas vidas, para me proporcionar uma educação de qualidade e a demonstração do real significado desta para a essência do ser humano bem como, não poderia deixar de agradecer ao meu querido irmão, Nelson Mendes Nunes, o qual, expressa em exemplos, a importância dos estudos para o crescimento profissional.

À Orientadora, Prof.^a Dr.^a Denise Cristina da Cunha Capela dos Santos, pela confiança, companheirismo e motivação dedicada a mim que mesmo com a considerável distância entre nós, sempre buscou ultrapassar as fronteiras continentais, transformando os obstáculos em conquistas tanto da aluna quanto da professora!

À Marinha do Brasil, mais especificamente, na figura do Diretor de Abastecimento da Marinha, Vice-Almirante (IM) Sérgio Luiz de Andrade, por permitir a pesquisa no âmbito dos Depósitos Primários sob vossa égide, o qual sempre me incentivou quanto à importância da capacitação profissional, desde quando era meu Superior Imediato. Não poderia deixar de agradecer também ao seu Assistente, o Capitão de Corveta (T) Romero Albuquerque Maranhão, Doutor em Administração, e amigo de longa data, pelo apoio imensurável, contínua motivação e orientações acadêmicas preciosas.

E, por fim, aos Diretores dos Depósitos Primários pesquisados e vossas tripulações, pelas contribuições fundamentais que permitiram a conclusão da presente pesquisa.

“Feliz aquele que transfere o que sabe e aprende o que ensina.”

(Cora Coralina)

RESUMO

A Gestão de Recursos Humanos tem sido alvo de grande interesse das organizações em virtude da ênfase relacionada ao seu impacto na performance organizacional, o qual poderá constituir-se em vantagem competitiva. Apesar da existência de argumentos e proposições teóricas de conteúdo semelhante se multiplicarem na literatura acadêmica, inclusive em outras disciplinas fora do campo da ciência da Administração, ainda são raras as pesquisas que debatem essa relação para as organizações logísticas brasileiras e nenhum estudo empírico relacionado no âmbito militar. Neste sentido, realizou-se uma pesquisa com o objetivo principal de avaliar, empiricamente, o impacto da gestão de recursos humanos sobre a performance das organizações logísticas da Marinha do Brasil e como objetivo específico, demonstrar, teórica e empiricamente, a avaliação do impacto da gestão de recursos humanos sobre a performance dos Depósitos Primários do Sistema de Abastecimento da Marinha, bem como a interconectividade destas variáveis com o ambiente tecnológico a fim de contribuir para a melhoria da gestão nas organizações públicas. No referencial teórico, discute-se sobre a Gestão de Recursos Humanos e seu valor nas empresas e na Marinha do Brasil; trata-se da importância da formação, desenvolvimento e captação de competências, motivação intrínseca e extrínseca e do ambiente tecnológico sobre a performance organizacional e finalmente, discute-se a relevância da gestão de recursos humanos para a performance das organizações militares pesquisadas. Metodologicamente, foram utilizadas as abordagens quantitativa, descritiva e exploratória, por meio da análise de documentos e registros internos e por último, realizou-se um questionário utilizando a escala de Likert, cujos dados foram analisados por meio do alfa de Cronbach, coeficiente de Pearson e regressão linear. A principal hipótese da pesquisa foi confirmada, revelando que, de fato, a gestão de recursos humanos influencia positivamente a performance das organizações analisadas, além de terem evidenciado a força do desenvolvimento e captação das competências e também da formação do capital humano presentes nestas organizações. A maior contribuição prática desta pesquisa foi colaborar para a reflexão sobre a forma como é conduzida a gestão de recursos humanos com vistas à melhoria da performance nos Depósitos Primários da Marinha do Brasil.

Palavras-chave: Gestão de Recursos Humanos; Performance Organizacional; Organizações logísticas; Depósitos Primários; Marinha do Brasil.

ABSTRACT

Human Resource Management (HRM) has been a matter of great interest to organizations because of the emphasis on their impact on organizational performance, which may constitute a competitive advantage. Although the existence of theoretical arguments and propositions of similar content multiply in the academic literature, even in other academic disciplines outside the field of Administration science, the researches that debate this relation for the Brazilian logistic organizations are still rare and no empirical study related in the military scope. In this sense, a research was carried out with the main goal of evaluating, empirically, the impact of the human resources management on the performance of the logistic organizations of the Brazilian Navy and as a specific goal, to demonstrate, theoretically and empirically, the evaluation of the impact of the management of human resources on the performance of the Primary Supply Warehouses of the Navy Supply System, as well as the interconnectivity of these variables with the technological environment in order to contribute to the improvement of management in public organizations. In the theoretical framework, there is a discussion about HRM and its value in companies and the Brazilian Navy; the importance of training, development and capturing of competencies, intrinsic and extrinsic motivation and the technological environment on organizational performance, and finally, the relevance of human resource management for the performance of the military organizations surveyed is discussed. Methodologically, the quantitative, descriptive and exploratory approach was used, through the analysis of documents and internal records, and finally, a questionnaire was performed using the Likert scale, whose data were analyzed using Cronbach's alpha, Pearson's coefficient, and linear regression. The main hypothesis of the research was confirmed, revealing that, in fact, the management of human resources positively influences the performance of the analyzed organizations, besides evidencing the strength of the development and discovery of the competences and also of the human capital formation present in these organizations. The greatest practical contribution of this research was to contribute to the reflection on the way human resources management is conducted to improve the performance in the Primary Supply Warehouses of the Brazilian Navy.

Keywords: Human Resource Management; Organizational Performance; Logistics Organizations; Supply Warehouses; Brazilian Navy.

ÍNDICE GERAL

I. INTRODUÇÃO	17
II. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	21
II.1 Evolução histórica do tema	21
II.1.1 O CAPITAL HUMANO	22
II.1.2 A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS.....	24
II.1.2.1 Evolução histórica da Gestão de Recursos Humanos	24
II.1.2.2 A Gestão de Recursos Humanos	25
II.1.2.3 Processos de Recursos Humanos	28
II.1.2.4 Tipos de práticas em Gestão de Recursos Humanos.....	29
II.1.2.5 Gestão de Recursos Humanos na Marinha do Brasil.....	31
II.1.3 PERFORMANCE ORGANIZACIONAL	34
II.1.3.1 Conceituação	35
II.1.3.2 Medidas de Avaliação da Performance.....	36
II.1.3.3 Sistemas de Medição de Desempenho	39
II.1.4 FORMAÇÃO	54
II.1.4.1 Conceitos.....	54
II.1.4.2 A formação como treinamento.....	55
II.1.4.3 Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E)	56
II.1.4.4 Treinamento na Marinha do Brasil.....	57
II.1.5 DESENVOLVIMENTO E CAPTAÇÃO DE COMPETÊNCIAS	58
II.1.5.1 Competência.....	58
II.1.5.2 Tipos de Competências	61
II.1.5.3 A Gestão por Competências.....	62
II.1.5.4 Captação de Competências.....	64
II.1.5.5 Desenvolvimento de Competências	64
II.1.5.6 A Gestão por Competências na Marinha do Brasil	66
II.1.5.7 As Competências e a Performance Organizacional	70
II.1.6 MOTIVAÇÃO	71
II.1.6.1 Teorias da Motivação	72
II.1.6.2 Sistemas de Motivação e Recompensa.....	74
II.1.6.3 Motivação extrínseca.....	75

II.1.6.4. Motivação Intrínseca	76
II.1.6.5 A Motivação nas Forças Armadas	77
II.1.6.6 A relação entre a Motivação e a Performance organizacional	78
II.1.7 AMBIENTE TECNOLÓGICO	81
II.1.7.1 Relação entre a Tecnologia da Informação, Gestão de Recursos Humanos e a Performance Organizacional	83
II.2 O Modelo Conceitual de Pesquisa	85
II.2.1 APRESENTAÇÃO DO MODELO	85
II.2.2 HIPÓTESES	87
II.2.2.1 A influência da gestão de recursos humanos sobre a performance organizacional	87
II.2.2.2 A contribuição do ambiente tecnológico sobre a interação da gestão de recursos humanos e da performance organizacional.	88
II.2.2.3 A influência da motivação extrínseca sobre a performance das organizações ...	89
II.2.2.4 A influência do desenvolvimento e captação das competências sobre a performance das organizações	90
II.2.2.5 A influência da formação sobre a performance das organizações	90
II.2.2.6 A influência da motivação intrínseca sobre a performance das organizações	91
III. METODOLOGIA	93
III.1 O Ambiente de Pesquisa	95
III.1.1 A SECRETARIA-GERAL DA MARINHA	95
III.1.2 A DIRETORIA DE ABASTECIMENTO DA MARINHA	96
III.1.3 CENTRO DE CONTROLE DE INVENTÁRIO DA MARINHA	97
III.1.4 DEPÓSITOS PRIMÁRIOS DA MARINHA.....	97
III.1.5 SISTEMA DE ABASTECIMENTO DA MARINHA.....	98
III.2 A coleta dos dados	99
III.2.1 PESQUISA BIBLIOGRÁFICA	101
III.2.2 PESQUISA DOCUMENTAL.....	102
III.2.2.1 Caracterização da Pesquisa	103
III.2.3 Estudo Empírico.....	105
III.2.3.1 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	105
III.2.3.2 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA	107
III.2.3.3 REALIZAÇÃO DO PRÉ-TESTE	109

III.2.3.4 PROCESSO DE COLETA DE DADOS	111
IV. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	115
IV.1 Análise Exploratória.....	116
IV.1.1 DADOS DESCRITIVOS	118
IV.1.1.1 Variáveis Categóricas.....	118
IV.1.1.2 Variáveis Explicativa e Dependentes.....	122
IV.1.2 O COEFICIENTE ALFA DE CRONBACH	139
IV.1.2.1 Gestão de Recursos Humanos	140
IV.1.2.2 Ambiente Tecnológico	141
IV.1.2.3 Motivação Extrínseca.....	141
IV.1.2.4 Motivação Intrínseca.....	142
IV.1.2.5 Formação.....	143
IV.1.2.6 Performance Organizacional.....	143
IV.1.2.7 Desenvolvimento de Competências	144
IV.1.3 O COEFICIENTE DE CORRELAÇÃO DE PEARSON	144
IV.2 Resultados das análises de regressão.....	148
IV.2.1 O MODELO DE REGRESSÃO	148
V. CONCLUSÃO	155
V.1 Implicações para a gestão empresarial e para a ciência.....	162
V.2 Limitações ao estudo e propostas de estudos futuros	165
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	167
APÊNDICES.....	190
A - PEDIDO DE AUTORIZAÇÃO PARA REALIZAÇÃO DO ESTUDO NAS RESPECTIVAS ORGANIZAÇÕES	190
B - TERMO DE CONSENTIMENTO INFORMADO ÀS ORGANIZAÇÕES DO ESTUDO	191
C - INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS APLICADO NOS DEPÓSITOS PRIMÁRIOS DA MARINHA: QUESTIONÁRIO	192
D - CARACTERÍSTICAS DAS ORGANIZAÇÕES MILITARES COMPONENTES DA AMOSTRA	199

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - A evolução das ações de desburocratização no setor público brasileiro	48
Tabela 2 - Frequência Absoluta e Percentual da Variável Categórica - Gênero	118
Tabela 3 - Frequência Absoluta e Percentual da Variável Categórica - Idade	119
Tabela 4 - Frequência Absoluta e Percentual da Variável Categórica - Tempo de serviço na MB	119
Tabela 5 - Frequência Absoluta e Percentual da Variável Categórica - Tempo de serviço na OM	119
Tabela 6 - Frequência Absoluta e Percentual da Variável Categórica - Grau de instrução..	120
Tabela 7 - Frequência Absoluta e Percentual da Variável Categórica - Função de chefia...	120
Tabela 8 - Frequência Absoluta e Percentual da Variável Categórica - Área de atuação	120
Tabela 9 - Frequência Absoluta e Percentual da Variável Categórica - Descrição de cargos	121
Tabela 10 - Frequência Absoluta e Percentual da Variável Categórica - Área de interesse ..	121
Tabela 11 - Frequência Absoluta e Percentual da Variável Categórica - Permanência na OM	121
Tabela 12 - Distribuição de frequência da variável “Gestão de Recursos Humanos”	123
Tabela 13 - Estatística descritiva da variável “Gestão de Recursos Humanos”	124
Tabela 14 - Distribuição de frequência da variável “Ambiente Tecnológico”	126
Tabela 15 - Estatística descritiva da variável “Ambiente Tecnológico”	126
Tabela 16 - Distribuição de frequência da variável “Motivação Extrínseca”	128
Tabela 17 - Estatística descritiva da variável “Motivação Extrínseca”	129
Tabela 18 - Distribuição de frequência da variável “Motivação Intrínseca”	131
Tabela 19 - Estatística descritiva da variável “Motivação Intrínseca”	131
Tabela 20 - Distribuição de frequência da variável “Formação”	133
Tabela 21 - Estatística descritiva da variável “Formação”	133
Tabela 22 - Distribuição de frequência da variável “Performance Organizacional”	135
Tabela 23 - Estatística descritiva da variável “Performance Organizacional”	136
Tabela 24 - Distribuição da frequência da variável “Desenvolvimento de Competências” ...	138
Tabela 25 - Estatística descritiva da variável “Desenvolvimento de Competências”	138
Tabela 26 - Alfa de Cronbach da variável “Gestão de Recursos Humanos”	140
Tabela 27 - Alfa de Cronbach da variável “Ambiente Tecnológico”	141
Tabela 28 - Alfa de Cronbach da variável “Motivação Extrínseca”	142

Tabela 29 - Alfa de Cronbach da variável “Motivação Intrínseca”	142
Tabela 30 - Alfa de Cronbach da variável “Formação”	143
Tabela 31 - Alfa de Cronbach da variável “Performance Organizacional”	143
Tabela 32 - Alfa de Cronbach da variável “Desenvolvimento de Competências”	144

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Síntese das principais contribuições em relação à Gestão de Recursos Humanos ..	26
Figura 2 - Práticas de GRH e suas respectivas conceituações.....	30
Figura 3 - Síntese dos indicadores de desempenho e seus respectivos autores	39
Figura 4 - Modelo da Excelência da Gestão (MEG) no Brasil.....	46
Figura 5 - Representação gráfica do MEGP	46
Figura 6 - Evolução histórica dos Programas de Qualidade na Administração Pública brasileira	47
Figura 7 - Programas de Qualidade do Governo Federal x MB.....	48
Figura 8 - Modelo de Excelência em Gestão do Programa Netuno	49
Figura 9 - Variáveis relativas a medidas de desempenho operacional	53
Figura 10 - Conceitos de Formação organizacional.	55
Figura 11 - Componentes da competência humana.....	59
Figura 12 - As três dimensões da competência.	60
Figura 13 - Modelo de Gestão por Competências.	64
Figura 14 - Síntese das teorias da motivação.	73
Figura 15 - Relação Performance e Motivação	80
Figura 16 - Evolução da Tecnologia da Informação e Comunicação.....	82
Figura 17 - Relacionamento entre Hipóteses.....	86
Figura 18 - Modelo teórico de pesquisa.	94
Figura 19 - O setor da SGM na estrutura da MB.....	95
Figura 20 - Organograma setorial da SGM.	96
Figura 21 - Fases da Coleta de dados.	100
Figura 22 - Classificação da pesquisa documental.....	104
Figura 23 - Tópicos e objetivos utilizados no questionário.....	106
Figura 24 - Estrutura do questionário.....	111
Figura 25 - Fórmula para cálculo do tamanho da amostra.	114
Figura 26 - Metodologia do tratamento estatístico da pesquisa	116
Figura 27 - Escala Likert.	122
Figura 28 - Questões referentes à variável “Gestão de Recursos Humanos”.....	123
Figura 29 - Questões referentes à variável “Ambiente Tecnológico”.....	125
Figura 30 - Questões referentes à variável “Motivação Extrínseca”.....	128
Figura 31 - Questões referentes à variável “Motivação Intrínseca”	130

Figura 32 - Questões referentes à variável “Formação”.....	133
Figura 33 - Questões referentes à variável “Performance Organizacional”.....	135
Figura 34 - Questões referentes à variável “Desenvolvimento de Competências”.....	137
Figura 35 - Coeficiente de Correlação de Pearson das variáveis de pesquisa.....	145
Figura 36 - Equação proposta de regressão.....	149
Figura 37 - Escala adotada para composição da equação proposta de regressão.....	149
Figura 38 - Regressão Linear Simples - Hipótese 1.....	150
Figura 39 - Regressão Linear Múltipla - Hipótese 2.....	151
Figura 40 - Regressão Linear Simples - Hipótese 3.....	151
Figura 41 - Regressão Linear Simples - Hipótese 4.....	152
Figura 42 - Regressão Linear Simples - Hipótese 5.....	152
Figura 43 - Regressão Linear Simples - Hipótese 6.....	153
Figura 44 - Hipóteses, nível de validação e justificativa.....	154

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ADC	Avaliação de Desempenho por Competências
AMP	Análise e Melhoria de Processos
ANEMAR	Anuário Estatístico da Marinha
AT	Ambiente Tecnológico
BDTD-IBICT	Biblioteca Digital de Teses e Dissertações do Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia
BONO	Boletim de Ordens e Notícias
CAP	Corpo Auxiliar de Praças
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CAV	Controle de Avarias
CCIM	Centro de Controle de Inventário da Marinha
CDAM	Centro de Distribuição e Operações Aduaneiras da Marinha
CeIMs	Centros de Intendência da Marinha
CEMA	Chefe do Estado-Maior da Armada
CeIMNi	Centro de Intendência da Marinha em Niterói
CeIMPL	Centro de Intendência da Marinha em Parada de Lucas
CIANB	Centro de Instrução e Adestramento Almirante Newton Braga
CLG	Combustíveis, Lubrificantes e Graxas
CM	Comandante da Marinha
CMM	Centro de Munição da Marinha
COMIMSUP	Comando Imediatamente Superior
CPA	Corpo de Praças da Armada
DAbM	Diretoria de Abastecimento da Marinha
DAdM	Diretoria de Administração da Marinha
DC	Desenvolvimento de Competências
DEnsM	Diretoria de Ensino da Marinha
DepCMRJ	Depósito de Combustíveis da Marinha no Rio de Janeiro
DepFMRJ	Depósito de Fardamento da Marinha no Rio de Janeiro
DepMSMRJ	Depósito de Material de Saúde da Marinha no Rio de Janeiro
DepSIMRJ	Depósito de Suprimentos de Intendência da Marinha no Rio de Janeiro
DepSMRJ	Depósito de Sobressalentes da Marinha no Rio de Janeiro
DFM	Diretoria de Finanças da Marinha

DGPM	Diretoria-Geral do Pessoal da Marinha
DPCvM	Diretoria do Pessoal Civil da Marinha
DPMs	Depósitos Primários da Marinha
EMA	Estado-Maior da Armada
EN	Estratégia Naval
FNQ	Fundação Nacional da Qualidade
FO	Formação
FTM-UNIFIL	Força-Tarefa Marítima Interina das Nações Unidas no Líbano
GC	Gestão do Conhecimento
GERH	Gestão Estratégica de Recursos Humanos
GesPública	Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização
GPC	Gestão por Competências
GRH	Gestão de Recursos Humanos
GT	Grupo de Trabalho
H	Hipótese
HPWS	<i>High Performance Work System</i>
IAGP	Instrumento para Avaliação da Gestão Pública
MARE	Ministério de Administração e Reforma do Estado
MB	Marinha do Brasil
MBNQA	<i>Malcolm Baldrige National Quality Award</i>
MC	Matriz de Competências
ME	Motivação Extrínseca
MEC	Ministério da Educação
MEG	Modelo de Excelência em Gestão
MEGP	Modelo de Excelência em Gestão Pública
MI	Motivação Intrínseca
MPOG	Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
OBNAV	Objetivos Navais
ODG	Órgão de Direção Gerencial
OM	Organização Militar
OMOT	Organização Militar Orientadora Técnica
ONU	Organização das Nações Unidas
PCPM	Plano de Carreira de Praças da Marinha
PCOM	Plano de Carreira de Oficiais da Marinha

PDRAE	Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado
PEO	Planejamento Estratégico Organizacional
PLACAPE	Plano de Capacitação de Pessoal
PNQ	Prêmio Nacional da Qualidade
PNR	Próprio Nacional Residencial
PO	Performance Organizacional
PoEnsM	Política de Ensino da Marinha
PROPEs	Programa de Gestão de Pessoal da Marinha
PQGF	Prêmio Qualidade da Gestão Pública
Q	Questão
R ²	Coefficiente de determinação
RC	Referenciais de Competências
ROA	Retorno sobre o Ativo
ROI	Retorno sobre o Investimento
RH	Recursos Humanos
SAbM	Sistema de Abastecimento da Marinha
SATPES	Pesquisa de Satisfação Profissional do Pessoal da Marinha do Brasil
SC	Servidores Civis
SciELO	<i>Scientific Electronic Library Online</i>
SECOM	Secretaria e Comunicações
SEM	Sistema de Ensino Naval
SGM	Secretaria-Geral da Marinha
Sig	Nível de significância
SIGDEM	Sistema de Gestão de Documentos Eletrônicos da Marinha
SPELL	<i>Scientific Periodicals Electronic Library</i>
SPP	Sistema de Planejamento de Pessoal
TD&E	Treinamento, Desenvolvimento e Educação
TI	Tecnologia da Informação
TIC	Tecnologia da Informação e Comunicação
TL	Tabelas de Lotação

I. INTRODUÇÃO

As organizações, em sua essência, conceituam-se em um conjunto de pessoas unidas em prol de uma performance específica (Hall, 2004). Contudo, a nomenclatura a esse conjunto de indivíduos alterou-se ao longo dos anos de “empregados” a “funcionários”, de “público interno” a “colaboradores” (Jabbour, Freitas, Teixeira & Jabbour, 2012).

Diante deste fato, Vergara (2011) alega que a análise das organizações sem os indivíduos que a compõem, representam não mais do que imóveis abandonados. Portanto, gerir esse conjunto de pessoas é importante (Jabbour *et al.*, 2012), pois as organizações pretendem ser fundamentalmente impactadas pelos seus integrantes.

Esta gestão dos colaboradores juntamente com o seu recrutamento e desenvolvimento são atividades organizacionais nomeadas de Gestão de Recursos Humanos (Wall & Wood, 2005) e, associa-se, embora não de forma absoluta, à capacidade de desenvolver as competências e o conhecimento no interior da organização e de cooperar para a utilização pelos colaboradores dos seus conhecimentos e aprendizagens a favor da própria instituição (Velo, 2007).

Ao analisar a gestão de recursos humanos (GRH) englobando a sua influência no indivíduo e na organização, em sua totalidade, sabe-se que a conduta dos indivíduos afeta os resultados ao nível organizacional (Richard & Johnson, 2001).

Os autores Jabbour *et al.* (2012) citam que a GRH possui como foco contribuir para a performance do indivíduo, em nível elevado, com o propósito de alcançar os objetivos organizacionais, ou seja, contribuir para o resultado organizacional.

O processo pelo qual a GRH atinge estes resultados apoia-se em práticas utilizadas nas organizações e a expectativa em torno da utilização destas é de que aumentem a sua performance organizacional, constituindo-se como vantagem competitiva única, pois não são passíveis de replicação em outras organizações (Godard & Delaney, 2000; Wall & Wood, 2005).

Para desenvolver e promover o conhecimento e as capacidades técnicas dos funcionários, a GRH deve projetar e implementar sistematicamente procedimentos para recrutar, treinar, recompensar e avaliar o desempenho dos colaboradores. Estes procedimentos ou práticas de GRH necessitam ser ajustadas e atualizadas de acordo com as mudanças nas condições dentro e fora da organização (Youndt, Snell, Dean Jr., James & Lepak, 1996).

Portanto, avaliar a influência que a GRH exerce sobre a performance organizacional, ou seja, a avaliação do impacto da GRH na performance, configurou-se como um dos

principais temas de estudo pelos pesquisadores (Veloso, 2007) e levando-se em consideração que o foco da GRH é contribuir para o desempenho organizacional, verifica-se que é crescente o número de estudos sendo conduzidos para se tentar avaliar e medir a influência das atividades de GRH sobre a performance organizacional (Jabbour *et al.*, 2012).

O tema do impacto da GRH na performance tem apoiado, até o presente momento em estudos pautados na GRH moldada ao redor de um conjunto de práticas, confirmando a existência do relacionamento positivo entre ambas (Schuler & Jackson, 1987; Dyer & Reeves, 1995; Huselid, 1995; Becker & Gerhart, 1996; Ulrich, 1997; Becker & Huselid, 2006; Gilman & Raby, 2008; Janssens & Steyaer, 2009; Guthrie, Flood, Liu & Maccurtain, 2009; Paauwe, 2009; Ferguson & Reio Junior., 2010; Han & Liao, 2010; Wei & Lau, 2010; Hausknecht & Trevor, 2011).

No Brasil, também são evidenciadas diversas pesquisas nessa área, de forma teórica (Fleury, 2002; Dutra, 2004; Marras, 2001; Limongi-França, 2007; Dutra, 2008; Teixeira, Silveira, Bastos Neto & Oliveira, 2010; A. M. B. Oliveira & A. J. Oliveira, 2011) e empírica (Jabbour *et al.*, 2012).

Não sendo observadas pesquisas nacionais que ofereçam evidências teóricas e empíricas, para compreender se realmente a GRH, por intermédio de suas práticas principais colabora, de forma positiva, para a performance organizacional nas organizações logísticas de âmbito militar, surge a necessidade de preenchimento desta lacuna de conhecimento.

Assim, a decisão por este tema encontra-se em tentar demonstrar qual a importância do estudo da gestão de recursos humanos para a melhoria da performance organizacional.

Como consequência, a questão que motiva esta pesquisa pode ser assim descrita: qual a avaliação do impacto da gestão de recursos humanos sobre a performance nas organizações logísticas da Marinha do Brasil?

Objetiva-se, de forma geral, portanto, avaliar, empiricamente, o impacto da gestão de recursos humanos sobre a performance das organizações logísticas da Marinha do Brasil. Quanto ao objetivo específico, almeja-se, com esta pesquisa demonstrar, teórica e empiricamente, a avaliação do impacto da gestão de recursos humanos sobre a performance dos Depósitos Primários do Sistema de Abastecimento da Marinha, bem como a interconectividade destas variáveis com o ambiente tecnológico a fim de contribuir para a melhoria da gestão nas organizações públicas.

A fim de expandir um pouco mais a relação entre os temas-eixo acima mencionados, esta pesquisa foi além do campo da Gestão de Recursos Humanos, ao buscar a relação da performance organizacional com a formação (treinamento, desenvolvimento e educação), o

desenvolvimento e captação de competências (aprendizagem e competências individuais e organizacionais), as motivações intrínseca (satisfação dos colaboradores) e extrínseca (recompensas e benefícios) e o ambiente tecnológico (tecnologia da informação).

Dito isto, ainda que se referenciasse a “pessoas” como o ativo estratégico mais importante das organizações, sendo corroborado tanto pelos acadêmicos quanto pelos empresários e, somado a este fato, a realização de pesquisas que, por mais de uma década, intencionaram analisar a lacuna entre GRH e performance organizacional (Bowen & Ostroff, 2004; Gilman & Raby, 2008; Hausknecht & Trevor, 2011), ainda perdurem dúvidas em relação à forma e quantitativo do capital humano que impacta a performance ao nível organizacional (Monteiro, 2009), constituindo um tema que continua indefinido mesmo depois de atingir mais de cem estudos sobre o assunto (Wei & Lau, 2010; Hausknecht & Trevor, 2011).

Para a construção do referencial teórico, foram consultadas bases de dados científicas, especialmente a *Scientific Electronic Library Online* (SciELO), Scopus e a *Web of Science*, que foram a origem das publicações científicas relevantes para os temas abordados. Nelas, pesquisaram-se as seguintes palavras-chave: Gestão de Recursos Humanos, Performance Organizacional, Organizações logísticas, Depósitos Primários e Marinha do Brasil. Foi dada prioridade para os artigos que possuíam maior índice de citação, assim indicando um grau elevado de relevância teórica e empírica na área. Ademais, em relação à elaboração do referencial teórico, ainda estavam à disposição da pesquisadora livros técnicos que possuíam destaque na temática.

Contudo, pretendeu-se também verificar se há correlações entre as variáveis analisadas. Para tanto, houve a necessidade de contemplar também consultas de publicações e bibliografias de variáveis relativas às medidas de performance operacional (satisfação do cliente, qualidade, etc.) e outras referentes ao impacto das práticas de GRH nos colaboradores (aptidões, atitudes, comportamentos, *turnover*, etc.) (Hesketh & Fleetwood, 2006; Wright & Gardner, 2000).

O estudo encontra-se organizado em quatro capítulos: o capítulo 1 demonstra a fundamentação teórica da pesquisa contendo a revisão da literatura especializada sobre os temas Gestão de Recursos Humanos e Performance. Naquele capítulo, serão percorridas as abordagens mais relevantes adotadas na definição da GRH: a GRH como um conjunto de práticas, a Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GERH) e a avaliação do impacto da GRH na performance da organização, considerando a evolução histórica do tema em questão.

Desta forma, pretende-se definir o enquadramento conceitual que orientou a pesquisa, contribuindo para o entendimento e desenvolvimento desta área de atuação.

No capítulo 2, tratar-se-á dos objetivos geral e específico e a metodologia utilizada no estudo. Em relação ao capítulo 3 irão apresentar-se os procedimentos usados para a análise dos dados e respectiva discussão, e, por último, o capítulo 4 explicita as principais conclusões, com as limitações, relevâncias teóricas e práticas deste trabalho e sugestões para estudos futuros, seguido pelas referências bibliográficas e apêndices que complementam toda a pesquisa realizada.

II. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A presente pesquisa foi baseada na revisão da literatura acadêmica, objetivando-se abranger o maior cenário possível sobre o tema, a fundamentação teórica apresentou um caráter exploratório, utilizando-se de diversas disciplinas, com artigos científicos nas áreas de Administração, Educação, Psicologia, Logística, Engenharia de Produção, Sociologia, Economia, e outras tais como Marketing e Operações e Serviços. Nesse sentido, o estudo revestiu-se de um caráter interdisciplinar. Esta revisão compreendeu as seguintes etapas:

1. Busca dos termos gestão de recursos humanos, performance organizacional, motivação intrínseca e extrínseca, formação, desenvolvimento e captação de competências e ambiente tecnológico, além das demais palavras-chaves da presente pesquisa: organizações logísticas, Depósitos Primários e Marinha do Brasil, e seus equivalentes em idiomas estrangeiros e ocorreu por intermédio da consulta a bases de dados, essencialmente, SciELO, Scopus e *Web of Science*, de onde extraiu-se trabalhos científicos no tema a ser pesquisado e também através de consulta a livros especializados.

2. Utilização da técnica do tipo *snowball*, bastante difundida na amostragem estatística, pois se define pela aplicação de um grupo de dados inicial que possui a capacidade de buscar por outras fontes de dados (Given, 2008 como citado em Sender & Fleck, 2017), e objetivando as referências com número significativo de citações com a finalidade de abranger os principais estudos de cada temática. Esta etapa versa enumerar a utilização das definições localizadas na teoria acadêmica, em virtude da amplitude de fontes de dados verificada na primeira etapa, e que serviu de base para a pesquisa e também valeu-se de consulta a base de dados em forma de trabalhos científicos e de consulta a livros, tal como realizado na etapa anterior.

II.1 Evolução histórica do tema

Neste capítulo, serão apresentados os conceitos relacionados ao modelo proposto, algumas fundamentações teóricas e discussões científicas referentes ao tema do presente estudo.

Os conceitos fundamentais do modelo proposto nesta pesquisa são: gestão de recursos humanos, performance organizacional, desenvolvimento e captação de competências, formação do capital humano, motivação (extrínseca e intrínseca) e ambiente tecnológico.

Todos os conceitos estão intimamente relacionados à Gestão de Recursos Humanos e Performance Organizacional, temas desta pesquisa, portanto, esta pesquisadora optou por iniciar a evolução histórica conceituando o capital humano. Após, analisar as dimensões de GRH, a fim de possibilitar maior entendimento sobre a relação entre esta variável e a performance. Entre as dimensões analisadas, encontram-se: a definição da GRH, a GRH como um conjunto de práticas, a Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GERH) e a avaliação do impacto da GRH na performance organizacional, temática em estudo.

No estudo da Performance Organizacional, seguindo a revisão teórica quanto ao impacto da RH sobre esta variável, serão abordadas nesta pesquisa, as dimensões sobre os resultados organizacionais (produtividade, qualidade) e resultados de RH (*turnover* e satisfação no trabalho), apesar de uma quantidade significativa das pesquisas avaliar que o impacto de RH situa-se sobre os resultados organizacionais e as medidas financeiras contábeis (lucrativo e retorno sobre ativos) em detrimento dos resultados de RH, conforme Lacombe e Albuquerque (2008).

Ainda no tocante à performance, não serão abordados os aspectos relacionados às medidas financeiras contábeis, haja vista que, as organizações analisadas são de origem pública, portanto, não visam à lucratividade.

Em seguida, serão discorridos os demais conceitos do modelo de pesquisa, abordando, em tópicos à parte, as motivações intrínseca e extrínseca, o desenvolvimento e captação de competências e a formação do capital humano (treinamento), apesar desta última configurar-se como uma das práticas da gestão de recursos humanos.

Para fins deste estudo, não serão abordadas os conceitos relativos à avaliação de desempenho tanto individual (prática de GERH de avaliação de desempenho) quanto organizacional (indicadores de desempenho).

II.1.1 O CAPITAL HUMANO

Edvinson e Malone (1998, p. 31) discorrem que o capital humano é definido como “toda capacidade, conhecimento, habilidade e experiências individuais dos empregados de uma organização para realizar as tarefas”.

Becker (1993 como citado em Costa, 2013) ao redefinir capital humano citou que possuindo caráter eminentemente econômico, as competências dos indivíduos é considerada por estes como um meio de investimento com a finalidade de alcançar retornos econômicos.

Filer, Hamermesh e Rees (1996 como citado em Kon, 2016), definiram o Capital Humano como sendo todas as características obtidas pelo colaborador da organização que o tornam mais produtivo.

Corroborando com esta mesma linha de pensamento, encontram-se Coff (2002), Collins e Smith (2006) e Evans e Davis (2005), afirmando que o capital humano nada mais é do que o conjunto do conhecimento, das habilidades e das aptidões dos indivíduos de uma organização.

Em suma, ele representa as habilidades, competências, know-how, criatividade e experiência dos colaboradores da organização, desta forma, não pode ser de propriedade da organização (Edvinson & Malone, 1998, p. 32).

O capital humano é escasso, de grande valor e difícil de duplicar e substituir (Barney, 1996 como citado em Wang, Chiang e Tung (2012). Portanto, é considerado um ativo estratégico que pode promover valores organizacionais (Wang *et al.*, 2012).

Cada vez mais pesquisadores, com o decorrer dos anos, concentram seus estudos no capital humano e a sua importância para as organizações, sendo explicado pois elevados níveis deste capital podem reduzir a quantidade de tempo e investimento necessários para obter informações e tomada de decisão organizacional (Ferreira & Martinez, 2011, p. 252).

O capital humano pode ser reforçado por relações sociais, melhorias de valor humano e compromisso organizacional (Tamayo *et al.*, 2001) e ainda incentivar os colaboradores a participarem das rotinas diárias da organização, aumentando assim a produtividade organizacional (Adler & Kwon, 2002; Teixeira & Popadiuk, 2003; Reed, Lubatkin & Srinivasan, 2006).

Diversas definições perfazem o termo “capital humano” na literatura acadêmica. Mas, cabe um esclarecimento sobre a diferença entre este e os capitais estrutural e intelectual. Nesta pesquisa não será tratada a mensuração do capital intelectual.

É interessante ressaltar esta informação, tendo em vista que, é comum a existência de conflitos entre estes capitais, no próprio meio acadêmico, pois todos possuem como principal característica a sua intangibilidade.

Os expoentes nesta diferenciação são Edvinson e Malone. Para eles, o Capital Estrutural é a infraestrutura que apoia o Capital humano, ou seja, é tudo que permanece na empresa após um dia produtivo, como exemplo, a tecnologia, dados, marcas, patentes, direitos autorais, sistemas de informação e cultura da organização e, portanto, pode ser possuído e negociado pela organização (Edvinson & Malone, 1998).

Já o Capital Intelectual, ainda segundo Edvinson e Malone (1998, p. 10), é a soma do Capital Humano e do Capital Estrutural ao passo que é um capital não financeiro, sendo a lacuna do valor de mercado e contábil. Ele valoriza atividades como o desenvolvimento da competência dos colaboradores e a própria lealdade dos clientes.

Diante disto, para fins desta pesquisa, será adotada a definição de capital humano proposta por Edvinson e Malone (1998) em virtude desta pesquisadora considerar a mais completa dentre todas as mencionadas anteriormente.

Para os indivíduos, investir tempo e dinheiro para melhorar o próprio capital humano pode ser justificado se esses investimentos proporcionarem o avanço na carreira, a mobilidade profissional e/ou poder aquisitivo (Becker, 1964 como citado em Jackson, Schuler & Jiang, 2014).

Estendendo essa lógica, os investimentos em sistemas de gestão de recursos humanos que aumentam o capital humano da organização devem obter retornos econômicos, a exemplos: recrutando os funcionários altamente qualificados, treinando colaboradores para aumentar seu conhecimento específico da organização e recompensando colaboradores pelo alto desempenho (Jackson, Schuler & Jiang, 2014).

II.1.2 A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

II.1.2.1 Evolução histórica da Gestão de Recursos Humanos

A burocracia dominou o cenário do setor de Recursos Humanos das organizações, durante muitos anos, no tratamento dos colaboradores e seus processos, como simples núcleos de custos (Becker & Huselid, 1999).

A estrutura do setor de Recursos Humanos apresentava-se totalmente separada dentro do próprio Departamento e do restante da organização, ficando restrito somente à execução meramente administrativa e atuação de disseminação de conhecimentos e habilitação profissional aos indivíduos. Esta atuação simplória tinha o objetivo de auxiliarem no alcance de resultados organizacionais em uma função de apoio e específica em relação às demais tarefas da organização (Beatty, Huselid & Schneier, 2003.; Schuler & Jackson, 2014, Silva, 2017).

Contudo, ao final da década de 1970, cientistas e profissionais de Recursos Humanos (RH) se questionaram como a Gestão de Pessoas poderia contribuir efetivamente para o desempenho das organizações (Jackson, Schuler & Jiang, 2014).

Bianchi (2008, p. 35) dividiu a fase evolutiva de Recursos Humanos (RH) em três períodos. O primeiro período (1940-50) concentrou-se em tarefas relativas à garantia pessoal ou de ordem econômica dos indivíduos. O período seguinte (1960-80) foi cercado do conceito de formação em relações humanas. Desta década em diante, o posicionamento centrou-se na mudança de postura das relações para recursos humanos, em virtude dos indivíduos serem encarados como fatores críticos de sucesso. Nos dias atuais, a atuação de RH na organização assumiu um papel de fomentar competências internas à organização.

Entretanto, Ulrich, Brockbank, Younger e Ulrich (2013 como citado em Silva, 2017) chamaram a atenção para outra forma de estruturação das fases evolutivas do RH, as denominadas “ondas”, justificando-se pela ideologia destes autores em considerar o RH como um disseminador e concretizador estratégico da conduta de liderança e de ações integradas às práticas organizacionais.

A primeira onda focou-se em burocracia com caráter administrativo e transacional. A mudança de orientação do RH, ocorrido na segunda onda diz respeito à inclusão de práticas remuneratórias, de aprendizagem e práticas comunicativas.

Desta vez, na terceira onda, o RH centrou-se no alinhamento dos objetivos de forma estratégicas, das práticas adquiridas de RH e por fim, do êxito organizacional. Aliás, a avaliação de desempenho dos talentos e dos líderes foi amplamente utilizada para viabilizar o alcance dos objetivos das estratégias organizacionais, sendo este considerado o propósito principal do setor de RH.

Finalmente, a quarta onda muda o paradigma do setor, pois a atuação da área concentra-se em buscar dados, informação e conhecimento do ambiente externo para o ambiente interno à organização. Esta atitude é motivada pela escolha estratégica vinculada a uma ou mais performances que se deseja alcançar (Silva, 2017).

II.1.2.2 A Gestão de Recursos Humanos

Esta gestão como se conhece hoje, emergiu em área de pesquisa e de ensino nos Estados Unidos da América entre as décadas de 1970 e 1980 (Brewster, Morley & Buciuniene, 2010).

Fischer (2002) cita que a conceituação da GRH é caracterizada pela conduta dos indivíduos perante a organização no que tange ao gerenciamento, orientação e preparação.

Por sua vez, Milkovich e Boudreau (2006, como citado em Jabbour *et al.*, 2012), exprimem a GRH quanto à tomada de decisões, as quais, conjuntamente, desenvolvem as

relações no ambiente organizacional e impactam inteiramente na habilidade de alcance dos objetivos individuais e organizacional.

Há integração entre o comportamento dos colaboradores e as estratégias organizacionais somente se as suas estruturas modificarem-se em face de alterações na atividade de GRH (Ulrich, 1998 como citado em Barbosa & Cintra, 2012).

O crescimento da relação “organização versus colaboradores”, no que tange aos recursos humanos, alavancou-se durante o século passado, culminando na definição de GRH considerando este desenvolvimento, como a forma da instituição assumir uma postura de preparação, fomento e direcionamento do comportamento do indivíduo no ambiente organizacional (Vasconcelos, Mascarenhas & Vasconcelos, 2004).

É natural que entre os colaboradores e sua respectiva organização haja conflitos internos, entretanto, deve-se ultrapassá-los para alcançar os objetivos tanto organizacional quanto individual. Assim sendo, a GRH é essencial para gerir o capital humano e também no processo de atração e retenção dos talentos para a organização, estimulando-os a buscarem um ambiente saudável de trabalho (Siqueira & Alves, 2016).

A Figura 1 apresenta, de forma resumida, as principais contribuições dos autores pesquisados sobre a evolução da Gestão de Recursos Humanos (GRH) nas organizações:

AUTORES	CONTRIBUIÇÃO
HUSELID (1995)	Sistemas de RH sinérgicos podem impactar no sucesso da estratégia, tornando-se fonte de vantagem competitiva.
HUSELID (1999)	A base de um RH que agrega valor é uma estratégia calcada nas pessoas como fonte de vantagem competitiva. Os gestores de RH precisam entender as implicações das pessoas nos problemas de negócios e são capazes de modificar os sistemas de RH a fim de resolver estes problemas.
BECKER; HUSELID; ULRICH (2001)	O RH é um ativo estratégico, uma vez que desempenha um papel importante na implementação da estratégia e nos sistemas de gestão
BECKER; HUSELID (2006)	A gestão dos sistemas de RH como solução para os problemas dos negócios. Os sistemas de RH são um importante ativo estratégico. A contribuição do RH para a vantagem competitiva está na ligação entre da sua estrutura, as capacidades estratégicas e os processos de negócios.
HUSELID (2011)	Capacidades para desenvolver atividades transacionais são diferentes daquelas necessárias para executar atividades estratégicas. Grande gap entre a pesquisa e prática em relação à gestão de pessoas A única fonte sustentável de vantagem competitiva é o talento das pessoas.
ULRICH; BROCKBANK; YOUNGER; ULRICH (2013)	RH e demais áreas precisam se adaptar aos contextos e às estratégias Gestores precisam atender às expectativas para o futuro, além de administrarem as tarefas habituais RH transforma as orientações estratégicas em ações, por meio do alinhamento de suas práticas Os novos profissionais de RH dizem como a estratégia será implementada Gestores de RH capazes de discutir sobre o negócio
JACKSON; SCHULER; JIANG (2014)	Profissionais de RH trabalham em parceria com gestores de diversas áreas RH possui "assento à mesa" quando as decisões estratégicas são tomadas RH atua de forma integrada ao contexto geral GEP deve estar contextualizada de acordo com o ambiente externo no qual a empresa está inserida e o seu cenário interno Empresas mais bem sucedidas são aquelas que alinham suas especificidades ao seu sistema de RH
SCHULER; JACKSON (2014)	As práticas de gestão de pessoas precisam ser escolhidas para facilitar a implementação da estratégia O sistema de gestão de pessoas precisam levar em consideração o ambiente externo e o interno da organização
HUSELID (2015)	Funções estratégicas são aquelas que impactam a estratégia. São aquelas que tem potencial para melhorar a performance organizacional Promovendo a melhoria contínua na capacitação dos talentos que ocupam essas funções, há um impacto significativo no sucesso da estratégia

Figura 1 - Síntese das principais contribuições em relação à Gestão de Recursos Humanos
Fonte: Silva, 2017.

Ao planejar e gerenciar atividades de recursos humanos para atender às suas metas e demandas de recursos e, ao mesmo tempo, coordenar sua Gestão de Recursos Humanos com suas atividades funcionais (Baird & Meshoulam, 1988; Schuler & Jackson, 1987), a organização pode ajudar a melhorar o desempenho no trabalho, aumentar sua potencialidade de desenvolvimento e fortalecer sua principal vantagem competitiva (Hiltrop, 1996).

Diversos estudos recentes identificam como fator crítico de sucesso para as organizações os seus próprios colaboradores. Destarte, transmitir o devido valor ao capital humano é fundamental para proporcionar o alcance deste sucesso e deve seriamente ser levada em consideração pelas organizações com o risco de não lograrem êxito em seus objetivos (Pinho, Bastos & Rowe, 2015; Reginaldo, Tartari & Lira, 2016).

Diante do exposto, a função do colaborador é essencial para o alcance dos objetivos organizacionais, e, segundo o Anuário Estatístico da Marinha – ANEMAR, elaborado pela Diretoria de Administração da Marinha - DAdM (DAdM, 2017), até o ano de 2017, a geração “Y” (nascidos entre 1981 e 2000, Lancaster e Stilman, 2010 como citado em Naim e Lenka (2018) ocupava cerca de 76% (Oficiais e Praças da ativa com menos de 39 anos) da força de trabalho existente na Marinha do Brasil (MB). Portanto, é necessário cultivar a interação desta geração junto aos demais colaboradores de outras gerações presentes nas Organizações Militares (OM) da MB a fim de evitar conflitos intraorganizacionais.

Para Naim e Lenka (2018), as características dos colaboradores da geração Y permeiam a criatividade, ambição, orientação para objetivos, com um forte senso de autoestima e confiança em suas habilidades (Twenge, 2010). Eles apresentam níveis elevados de otimismo, afirmação e auto-estima (Martin, 2005). Essa geração representa indivíduos socialmente conectados, com letramento tecnológico e orientados para o desenvolvimento pessoal (Lowe, Levitt & Wilson, 2008).

A aprendizagem, desenvolvimento e continuidade, são características marcantes dos indivíduos da Geração Y, que desencadeiam nas organizações um processo constante de estratégias com a finalidade de retenção dos talentos dessa geração. Esta geração reconhece a importância das chances ofertadas no mercado de trabalho estando sempre dispostos a mudanças de ambiente organizacional (Lub, Bijvank, Bal, Blomme & Schalk, 2012).

Consequência disto situa-se na preocupação contínua em desenvolver seus talentos por meio do conhecimento e competência próprios de sua natureza com a finalidade precípua tanto de procura quanto de manutenção do estado de prontidão em busca de novas oportunidades (Naim, 2014).

II.1.2.3 Processos de Recursos Humanos

A atração, seleção, motivação e retenção dos talentos em funções específicas perfazem os processos (ou metas) mais importantes dentro da organização (Katz & Kahn, 1978 como citado em Stone, Deadrick, Lukaszewski, & Johnson, 2015). A competitividade originada dos talentos presentes nas organizações acirrou a relevância destes objetivos nos últimos tempos (Huselid, 1995 como citado em Stone *et al.*, 2015). Abaixo, serão detalhados cada objetivo ou processo de recursos humanos:

Objetivo 1: Atrair tipos variados de colaboradores, inclusive, talentos.

Um dos mais importantes objetivos do setor de RH é atrair e reter uma força de trabalho talentosa (Katz e Kahn, 1978 como citado em Stone *et al.*, 2015). A primeira ação é, portanto, recrutar um rol de candidatos qualificados, diversificados e motivados. O recrutamento efetivo pode não apenas aprimorar as habilidades e a variedade da força de trabalho, inclusive pode ajudar a construir a satisfação do cliente, fomentar a inovação e incentivar a criatividade (Cox, 1993 como citado em Stone *et al.* 2015).

Objetivo 2: Selecionar tipos variados de colaboradores, inclusive, talentos.

A seleção dos indivíduos por intermédio de seu talento representa o segundo objetivo do RH. É importante também assegurar que haja a percepção dos talentosos frente aos demais colaboradores da organização (Guion, 1965 como citado em Stone *et al.*, 2015).

Objetivo 3: Aumentar o conhecimento, habilidades e atitudes dos colaboradores.

Esse terceiro objetivo do RH pretende aprimorar o conhecimento, habilidades e atitudes dos colaboradores por meio de treinamento e desenvolvimento (Stone *et al.*, 2015).

Objetivo 4: Gerenciar e melhorar o desempenho do colaborador.

O gerenciamento da performance individual de cada colaborador é considerado como um dos propósitos mais importantes do RH, como exemplo, a avaliação de desempenho (Stone *et al.*, 2015)

Objetivo 5: Motivação e a retenção de talentos originados de várias procedências.

Este é um propósito relevante de recursos humanos, porque configura-se como essencial em organizações voltadas para a competitividade. Atualmente, as instituições não

estão focadas somente em reter e motivar seus talentos, mas também em evitar a carência destes nos ambientes intra e extraorganizacional (Stone *et al.*, 2015).

II.1.2.4 Tipos de práticas em Gestão de Recursos Humanos

O conceito mais atual da Gestão de Recursos Humanos, no que se refere à estratégia, utiliza-se de projetos e do conjunto de práticas de gestão dos colaboradores e envolve gerir pessoas, altamente motivadas para o alcance da performance organizacional, buscando integrar esta performance e as políticas de GRH (Boselie, Dietz, & Boon, 2005, Kouhy, Vedd & Yoshikawa, 2009 como citado em Jabbour *et al.*, 2012).

Entretanto para Veloso (2007), conceituar a GRH somente como um conjunto de práticas não é suficiente, ainda mais quando se pretende esclarecer a forma do impacto da GRH sobre a performance organizacional. Verifica-se que se faz imprescindível harmonizar estas práticas de GRH à estratégia organizacional.

A conceituação da GRH, essencialmente como um conjunto de práticas, advém da necessidade precípua de coletar evidências empíricas que buscassem confirmar o impacto destas práticas nas organizações em virtude do simples fato de existirem (Veloso, 2007).

Quando se adota uma determinada prática de GRH, seja de forma isolada, ou em conjunto, poderá ocorrer em momentos diferenciados e dependerá também da real necessidade de cada organização, pois uma mesma prática implantada poderá se comportar também de maneira distinta em virtude do seu grau de utilização em cada organização (Veloso, 2007).

Cabe ressaltar que a adoção de práticas específicas por parte das organizações poderá ocorrer em virtude de modismos ou decisões envolvendo redução de custos (Cappelli & Neumark, 2001), ou ainda, um estímulo à GRH com o advento de *benchmarking*, o qual possibilitará a implementação de práticas antes não utilizadas na organização (Bamberger & Fiegegenbaum, 1996).

Na pesquisa de Lacombe e Albuquerque (2008), observou-se que a maioria dos estudos envolvendo práticas de RH discorrem sobre avaliação de desempenho, seleção, demissão, recrutamento e remuneração e, uma pequena parte, cita o grau de participação e autonomia, padrão da comunicação e o desenho do trabalho. A conceituação das práticas mais encontradas nas organizações segundo os autores está apresentada na Figura 2:

Práticas	Conceitos
Recrutamento e seleção	“Recrutamento consiste no processo de atração de novas pessoas para os quadros da empresa e a seleção consiste na escolha das pessoas certas.” (DESSLER, 2003, p. 106)
Treinamento	É uma ação organizacional planejada, que possibilita a aquisição de habilidades técnicas e comportamentais, assim como contribui para o desenvolvimento de estratégias cognitivas que podem tornar o indivíduo mais apto a desempenhar suas funções, atuais ou futuras (BORGES-ANDRADE, 2002).
Avaliação de desempenho	As avaliações podem ser definidas como um processo que visa determinar os resultados do trabalho de um funcionário e uma de suas principais funções é oferecer uma justificativa para a compensação dos seus resultados e esforços (TÜRK; ROOLAHT, 2007). A avaliação de desempenho é um processo formalizado para classificar o desempenho atual do funcionário (STONER; FREEMAN, 1999), além de ser “[...] utilizada para tomar decisões fundamentais relativas às pessoas, tais como promoções, transferências e rescisões; para identificar as necessidades de treinamento; para dar <i>feedback</i> aos funcionários sobre como a organização encara seu desempenho e, frequentemente, é utilizada como base para os reajustes salariais.” (ROBBINS; DECENZO, 2004, p. 246).
Recompensas	O termo refere-se a “[...] todos os pagamentos monetários e todos os bens ou mercadorias usados para recompensar empregados.” (DAFT, 1999, p. 263). As decisões sobre a estruturação e o funcionamento do subsistema de recompensas e seu gerenciamento no dia a dia organizacional constituem uma das dimensões mais críticas em gestão de pessoas (HIPOLITO, 2002).
Benefícios	“São facilidades e conveniências compartilhadas pela organização e pelos funcionários que não estão contempladas no salário direto.” (OLIVEIRA; LEONE, 2008, p. 108). “Estão divididos entre aqueles exigidos por lei e os que são opcionais para o empregador.” (BATEMAN; SNELL, 1998, p. 293).

Figura 2 - Práticas de GRH e suas respectivas conceituações
Fonte: Jabbour, Freitas, Teixeira e Jabbour (2012).

Além destas, também pode-se elucidar a integração como outra prática de GRH a ser analisada por ocasião da aplicação da pesquisa de campo nos Depósitos Primários da Marinha (nesta pesquisa denominados de DPMs).

Esta integração de talentos na organização é fruto dos processos de recrutamento e seleção realizados de forma competente (Vergara, 2012 como citado em Dias & Santos, 2015).

A integração define-se, segundo Lacombe (2005 como citado em Araújo, Carioca & Machado, 2012), em ambientar o novo funcionário quanto à rotina da organização, incluindo políticas, práticas e normas internas, horários de chegada e saída, benefícios oferecidos, conduta profissional no ambiente de trabalho, dentre outros. Neste sentido, este período inicial no novo emprego permitirá ao colaborador desenvolver novos vínculos e adaptar-se à cultura organizacional (Araújo, Carioca & Machado, 2012).

Outra prática de RH vinculada e derivada da integração é a socialização. Levy Jr. (1973 como citado em Araújo, Carioca & Machado, 2012) conceitua a socialização como um processo contínuo em que durante toda a vida do ser humano, este exercita a aprendizagem, cria hábitos e agrega valores inerentes a cada indivíduo, apoiando diretamente no processo de

desenvolvimento de sua individualidade bem como auxilia também na integração a diferentes grupos sociais, ao longo de sua existência, resultando assim em sua própria socialização.

Diante do exposto, um programa de integração eficaz resulta na socialização dos novos colaboradores (Araújo, 2006 como citado em Araújo, Carioca & Machado, 2012), apresentando-se fundamental no processo de adaptação à cultura organizacional e elevação do clima organizacional, exercendo o papel de facilitador na convivência com os colaboradores mais antigos, reduzindo assim, a capacidade de geração de conflitos intraorganizacionais.

A Gestão do Conhecimento (GC) participa do processo de socialização, pois, na visão de Araújo, Carioca & Machado (2012), esta prática de RH permite aquisição de conhecimentos pelos novos colaboradores. A GC também contribui no compartilhamento e na disseminação do conhecimento ao passo que os colaboradores antigos se tornam mais solícitos aos membros dos seus respectivos grupos de interesse.

Ao analisar a influência de somente uma prática de GRH pode-se chegar a uma conclusão incorreta sobre o real impacto de todas as práticas, de forma generalizada, na organização como um todo. Os pesquisadores passaram então a inquietar-se com tal descoberta (Delaney & Huselid, 1996).

Os autores Lacombe e Albuquerque (2008, p. 7), mencionam que existe a probabilidade de evidências significativas do conjunto de práticas de GRH ou de práticas isoladas impactarem a performance organizacional. Esta afirmação vem ao encontro de várias pesquisas: Arthur (1994), Huselid (1995), Becker e Gerhart (1996), Delaney e Huselid (1996), Delerey e Doty (1996), já citados no parágrafo anterior e finalmente Wright, Gardner e Moynihan (2003).

Diante do exposto, o obstáculo central da GRH seria integrar suas principais práticas, à estratégia organizacional com a finalidade de atingir a melhor performance (Lengnick-Hall, Lengnick-Hall, Andrade & Drake, 2009; Jamrog & Overholt, 2004).

II.1.2.5 Gestão de Recursos Humanos na Marinha do Brasil

A GRH na MB é executada pela Diretoria-Geral do Pessoal da Marinha (DGPM), que tem como base para planejamento as diretrizes, processos e conceitos estabelecidos na publicação DGPM-305 (DGPM, 2010).

Nesta legislação, é estabelecido o Sistema de Planejamento de Pessoal (SPP), que foi projetado para direcionar as atividades atinentes ao processo logístico que envolve os recursos humanos e também para acelerar a aplicação desse capital humano na MB (DGPM, 2010; Souza & Gomes, 2017).

A dinâmica de atividades do SPP compreende a realização anual de dois ciclos distintos, quais sejam: Ciclo de Planejamento e Ciclo de Execução. O Ciclo de Planejamento é desenvolvido pelas atualizações dos dados envolvidos na obtenção, determinação de necessidades, fluxo de carreira e distribuição do pessoal. Já, o Ciclo de Execução caracteriza-se pela execução das atividades programadas no ciclo de planejamento, particularmente atividades de procura e admissão, preparação e administração, aprovadas para o exercício e detalhadas tecnicamente para alcançar as metas programadas (Siqueira, 2010).

A atividade de procura e admissão caracteriza-se pela captação do recurso humano na sociedade para o serviço na Marinha. A atividade de preparação transforma, por meio da formação básica, o recurso humano recebido da sociedade em efetivo apto para o serviço na Marinha. Além do mais, a preparação atua durante toda a permanência do indivíduo no serviço (educação corporativa contínua), buscando sua especialização e aperfeiçoamento de modo a prepará-lo para o exercício de cargos na Marinha (DGPM, 2007).

Na MB, funcionalmente, o SPP é estruturado em elementos organizacionais, no total de quinze OM e também integram-no cada Organização Militar Orientadora Técnica (OMOT)¹, sendo seu responsável, o Chefe do Estado-Maior da Armada (CEMA) e coordenadoria de todo o pessoal da MB a cargo da Diretoria-Geral do Pessoal da Marinha (DGPM).

Esta Diretoria-Geral é diretamente subordinada ao Comandante da Marinha do Brasil e possuía a finalidade de auxiliar o preparo e implementação do Poder Naval no que se refere às tarefas de pessoal (Souza & Gomes, 2017).

O planejamento da carreira possui o objetivo de colaborar no atendimento das necessidades de pessoal da Marinha, relativas a cada Corpo ou Quadro, por postos e graduações, na quantidade e habilitação requeridas, compatibilizando-as com os fluxos de carreira (Silveira, 2010).

Os planos de carreira são documentos do SPP, emanados pelo Comandante da Marinha (CM), que orientam o emprego dos militares de carreira, sendo também considerados documentos normativos de orientação profissional (Silveira, 2010).

Os Planos de Carreira se dividem em Plano de Carreira de Oficiais da Marinha (PCOM), e Plano de Carreira de Praças da Marinha (PCPM) (Marinha do Brasil, 2007; 2007a).

¹ OMOT são as Organizações Militares a quem cabem a responsabilidade pela orientação técnica requerida pelo pessoal, bem como pela normatização, padronização e atualização de procedimentos dentro da sua respectiva área de conhecimento (DGPM, 2010).

Segundo o PCOM e o PCPM, a estruturação da carreira inclui estímulos ao desenvolvimento pessoal e à realização profissional, de modo a se obter proficiência no exercício dos diversos cargos inerentes às atividades da Marinha (Silveira, 2010).

Magalhães (2017) em sua pesquisa abordou a análise da prática de recrutamento de novos indivíduos em organizações militares do setor Industrial da MB, segmentando-a em três dimensões: aumento do aprendizado organizacional, mão-de-obra escassa e postos de trabalhos vagos.

Quanto à primeira dimensão de análise, faz-se relevante recrutar, pois ao incluir pessoas com novos conhecimentos individuais há aumento da aprendizagem da organização (Magalhães, 2017).

As demais dimensões da pesquisa de Magalhães, a mão de obra escassa e os postos de trabalho vagos, no que concerne ao recrutamento, sua importância refere-se a evitar a escassez de mão-de-obra em seus quadros de colaboradores (Magalhães, 2017).

Magalhães (2017) continua destacando a situação difícil em que se encontra o recrutamento nas OM analisadas, especialmente em relação aos Servidores Civis (SC) que estão a se aposentar e que para reposição é necessária autorização expressa do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG) brasileiro extensivo à realização de novos concursos públicos.

O Estado-Maior da Armada - EMA, órgão da Alta Administração Naval em seu Relatório de Gestão do exercício de 2015 (EMA, 2015, p. 75), também destaca a dificuldade em repor com os SC nos postos de trabalhos vagos em todas as OM da MB, pois para recompor parcialmente os cargos desocupados, observando o Decreto nº 6.944, de 21 de agosto de 2009, foram instruídos, em 2015, quatro processos de solicitação de autorização ao MPOG para realização de concursos públicos para o preenchimento de vagas. No entanto, por restrições enfrentadas para a autorização de abertura de novos concursos públicos, o recompletamento de Pessoal Civil da MB está estagnado (Magalhães, 2017).

O autor cita ainda que além das dificuldades com o recrutamento de SC, destaca-se a dificuldade quanto à seleção de pessoal, uma vez que, há escassez no mercado de trabalho externo à MB de mão-de-obra especializada para suprir a demanda de pessoal em funções específicas nas OM pesquisadas, isto é, também existem óbices quanto à captação de competências para a reposição de pessoal (Magalhães, 2017).

II.1.3 PERFORMANCE ORGANIZACIONAL

É de consenso geral entre os pesquisadores do tema de performance organizacional, a relevância dos estudos nesta área (Uncles, 2000; Perin & Sampaio, 2004), além disso, esta temática define-se pela sua complexidade e por absorver várias dimensões (Pelham & Wilson, 1996).

Em virtude desta complexidade, mostra-se como uma característica transparente, o conceito ou a maneira como a performance é capaz de ser mensurada e operacionalizada visto que até então não é ponto pacífico entre os pesquisadores (Dess & Robinson, 1984 como citado em Perin & Sampaio, 2004).

A pressão por resultados está cada vez mais presente no cotidiano das organizações. Isso ocorre devido aos interesses de diversas partes interessadas como acionistas, clientes, fornecedores, funcionários, entre outros. Esses interesses são de grande complexidade gerencial e comumente acabam sendo dicotômicos, a exemplo, a excelência no atendimento alternativamente a custos (Lugoboni, 2017).

Santos (2008) pesquisou a história por trás do conceito de performance organizacional, ao longo do tempo, e concluiu que estava diretamente ligado a suplantando metas específicas, mas na década de 1970, acrescentaram-se outros dois significados. O primeiro conceito refere-se à performance quanto à eficiência de suas próprias estruturas e processos e o outro significado está relacionado à habilidade organizacional em captar recursos externos e de se adaptar a estes recursos.

Harper e Vilkinas (2005 como citado em Pang & Lu, 2018) indicaram que a performance é frequentemente usada para medir o *status* geral da organização e suas políticas relacionadas. Nas organizações, a performance encontra-se ligada à competitividade e na satisfação dos consumidores. Já, nas instituições públicas, está também relacionada à satisfação dos clientes, que são os cidadãos integrantes da sociedade mas utilizando-se do conceito de *accountability*² o qual direciona a Administração Pública a perceberem a necessidade de renovação em suas práticas de medição de desempenho (Barbosa & Cintra, 2012).

² *Accountability* é o desempenho das atividades dos agentes e organizações públicas no cotidiano da sua atuação (Rocha, 2009). Avalia a habilidade organizacional prestar contas e aperfeiçoar a performance da gestão de pessoas, por meio da avaliação dos resultados adquiridos e do reconhecimento de oportunidades de melhoria. Envolve o senso de transparência, e além da responsabilidade, por si só, engloba também a habilidade de responsabilização pela gestão de pessoas (Souza & Gomes, 2017).

Para tanto, nesta pesquisa haja vista o estudo estar centrado em organizações públicas, o foco do estudo será na perspectiva dos colaboradores, assim, justifica-se a seleção das medidas de avaliação da performance girarem em torno de *turnover* (Garbi, 2002 como citado em Veloso, 2007). Ainda, segundo Dyer e Reeves (1995), será analisada a satisfação dos colaboradores no sentido dos resultados relativos à GRH. Já, para a avaliação dos resultados organizacionais, será analisada a qualidade.

Cabe ressaltar que não serão detalhados nesta pesquisa os métodos de Mensuração e Avaliação de Desempenho Organizacional, a exemplo, o *Tableau de Bord* ou *Balanced Scorecard*, mas, sim, as medidas de avaliação, entretanto os métodos serão citados ao longo deste estudo a título de conhecimento.

Nesta pesquisa, a medida de performance organizacional da rotatividade de pessoal ou *turnover* foi selecionada, pois influencia de forma significativa as atividades da organização como um todo, seja por seus custos relacionados diretamente na captação e demissão seja pelos custos indiretos referentes à ausência dos recursos humanos ou capital humano e, finalmente, pela integração e formação de colaboradores novos à organização (Hausknecht & Trevor, 2011).

A produtividade, apesar de compor uma das medidas para o resultado organizacional, não será levada em consideração nesta pesquisa bem como um detalhamento sobre os indicadores de desempenho.

A justificativa perante à produtividade está balisada na pesquisa de Maranhão (2016), quando conclui que a Administração Pública brasileira não mede o resultado de suas organizações por meio da produtividade pois a competitividade de atividades públicas é medida por fatores distintos do que o setor privado, dentre os quais a legitimidade social em termos de apoio institucional e atores sociais; custo-benefício social; bem estar da população; e qualidade de vida.

Maranhão (2016) continua discorrendo que a competitividade na Administração Pública será entendida como a qualidade ou competência de toda organização no cumprimento da própria missão logrando sucesso em comparação às demais instituições. A competitividade é fundamentada na habilidade de satisfação tanto dos clientes, no caso das empresas, quanto dos cidadãos comuns, nas instituições.

II.1.3.1 Conceituação

Existem várias definições a respeito da performance organizacional entretanto a baixa concordância entre elas se dá em virtude de dois problemas. O primeiro, relativo à

performance ser um construto dito social, que é usado de diversas maneiras e em diversas situações. O segundo problema é a sua mensuração, a qual decorre da relativa indefinição concernente à própria definição (Stannack, 1996).

De acordo com Garbi (2002, como citado em Veloso, 2007), uma das conceituações mais usuais é a performance vista pela ótica do valor, ou melhor, a diferença do valor criado por meio do uso dos bens produzidos pela organização e do valor esperado desses bens por seus proprietários.

Para Caetano (2008 como citado em Costa, 2013), o desempenho especificamente dos colaboradores pode ser visto através de duas perspectivas: comportamento (meios) ou resultados (fins).

Lebas e Euske (2002), afirmam que o desempenho está direcionado à ação, ao resultado desta ação e ao sucesso deste ao ser comparado com um padrão pré-estabelecido. Desta forma, este tema corresponde ao potencial de criação do valor organizacional em específico período temporal.

Para Drucker (1955 como citado em Lugoboni, 2017), a performance e a criação de objetivos estão diretamente relacionadas. A definição clara de objetivos permite à organização obter altos padrões de desempenho e transformar a visão organizacional em realidade.

A performance compõe a definição vinculada à concretização dos resultados organizacionais (Sonntag & Frese, 2001), remetendo a uma atitude para atingir finalidades que poderão sofrer críticas sobre a sua eficiência, adequabilidade e eficácia (Abbad, 1999 como citado em Brandão, Borges-Andrade & Guimarães, 2012).

Nesse sentido, o desempenho manifesta-se nos comportamentos observáveis e mensuráveis do indivíduo relacionados ao cargo que ocupa no decorrer de um determinado período. É baseado num curto espaço de tempo e no resultado do efetivo trabalho realizado, conhecido também como performance (Pilla & Savi, 2002).

II.1.3.2 Medidas de Avaliação da Performance

Ao considerar-se os modos de medição ou operacionalização da performance, os pesquisadores selecionam sistemas de ideias diferenciadas, entretanto, pendentes, particularmente, por indagações de pesquisa, por farol disciplinar e por dados disponíveis (Perin & Sampaio, 2004). Logo, na maior parte das pesquisas que possuam como propósito principal relacioná-las às ocorrências organizacionais vinculadas à estrutura, estratégia e planejamento, a performance é considerada como variável relevante ou assume o papel

principal do objetivo da pesquisa (Dess & Robinson, 1984 como citado em Webber, Tonial, Montenegro, & Macke *et al.*, 2015).

Estudos relevantes na área, como o de Matitz e Bulgacov (2011) entendem que a performance organizacional necessita ser observada de forma abrangente e contendo várias dimensões, que relembra o conceito de efetividade. Entretanto, Venkatraman e Ramanujam (1987) vinculam a performance organizacional especificamente ao desempenho financeiro da organização.

As primeiras discussões sobre a gestão de desempenho organizacional datam do início do século XX (Sinclair & Zairi, 2000) e, na França, existem modelos de gestão de desempenho multidimensionais utilizados nas últimas cinco décadas (Bourguignona, Malleretb & Nørreklitc, 2004).

Contudo, apenas no final da década de 1980 (Corrêa, 1986 como citado em Lugoboni, 2017; Bititci, Turner & Begemann, 2000) houve um crescente entendimento que, em um certo momento, ocorrendo o aumento da complexidade das organizações e dos mercados em que competem, as medidas financeiras não são as medidas mais apropriadas (ou as únicas) para uma organização avaliar seu sucesso (Neely, 1999; Kennerley & Neely, 2002; Halachmi, 2005).

Este argumento é reforçado pelos autores Venkatraman e Ramanujam (1987) e Bentes, Carneiro, Silva e Kimura (2012) os quais afirmam que somente medidas financeiras são inadequadas para julgar com precisão o desempenho (Kaplan & Norton, 1996 como citado em Naseer, Mahmood & Kanwal (2015).

Resumindo, e valendo-se da observação de Rogers e Wright (1998) é necessário um maior cuidado na maneira que se define e avalia a performance organizacional.

A performance organizacional refere-se aos resultados atingidos por organizações em um específico momento ou período de tempo (Fernandes, Fleury & Mills, 2006). Estes resultados serão comparados com a mensuração de metas previamente determinadas pela própria organização, quantitativamente, nomeadas de indicadores de desempenho (Brandão & Guimarães, 2001).

Detectar as formas superiores de avaliar o desempenho desafia pesquisadores e gestores há muitos anos (Kennerley & Neely, 2002), por um lado em virtude da inadequação dos indicadores aplicados nas organizações ao não expor a complexidade do que é a performance na realidade. E por outro lado, particularmente, no surgimento de novos modelos organizacionais de negócios, a exemplo, de elevada tecnologia (Garbi, 2002 como citado em Veloso, 2007).

De acordo com Ambler (2000), o desempenho inclui tanto o mercado externo quanto interno. Fatores externos incluem lucro e medidas financeiras ajustadas pela mudança *brand equity*³, enquanto os fatores internos incluem inovação, saúde e comprometimento.

Analisando a teoria acadêmica, Rogers e Wright (1998) verificaram quanto ao estudo das medidas de performance organizacional, que os resultados se dividem em: resultados de RH (*turnover*, absenteísmo e satisfação no trabalho), os resultados organizacionais (como produtividade, a qualidade, a satisfação do consumidor e a flexibilidade da produção), medidas financeiras contábeis (a exemplo, Retorno sobre o Ativo - ROA e a lucratividade) e as medidas do mercado de capital, exemplificando-se o preço das ações, o crescimento e os retornos).

De acordo com as organizações e seus respectivos colaboradores e clientes, Garbi (2002, p.3 como citado em Veloso, 2007) identificou medidas denominadas especializadas, quais sejam: ROA; ROI (Retorno sobre o Investimento); receitas e crescimento de vendas, valor das ações e da empresa para os acionistas.

Posteriormente, como critérios de performance comumente utilizados para a definição dos indicadores de desempenho e suas respectivas metas, situam-se a mensuração dos lucros, da produção, da qualificação e da satisfação do cliente (Carbone *et al.*, 2009 como citado em Brandão, Borges-Andrade & Guimarães, 2012).

Da mesma forma, Bolat e Yılmaz (2009) dividem o desempenho organizacional em sete classes, quais sejam: eficácia organizacional, qualidade, produtividade, qualidade de vida no trabalho, rentabilidade, responsabilidade social e melhoria.

Do ponto de vista dos indivíduos, a performance é considerada pelos conceitos de *turnover*, aumento do quantitativo de indivíduos e nível de satisfação destes. Pela ótica dos clientes, os indicadores aplicados na organização é o montante de vendas, aumento de vendas e a lealdade dos clientes.

No que se refere à inovação ou aprendizagem organizacional, outros indicadores que refletem a potencialidade da organização é o volume de vendas que emerge com novos produtos e o tempo tanto para o fomento da inovação quanto na participação da empresa no mercado (Veloso, 2007).

A Figura 3 resume os principais indicadores de desempenho presentes na literatura acadêmica.

³ Este conceito provém do Marketing referindo-se quando a marca possui algum significado para o consumidor, formando uma imagem positiva para ele (Moura & Araújo, 2014).

Área de resultados	Indicadores	Autores
Resultados de Recursos Humanos	Absenteísmo; Comprometimento; Atitudes; Envolvimento; KSA (<i>Knowledge, Skill, Ability</i>); Satisfação e motivação; e <i>Turnover</i> .	MacDuffie (1995); Dyer e Reeves (1995); Guest (1997); Rogers e Wright (1998); Oliveira e Oliveira (2011); e Hausknecht e Trevor (2011).
Resultados Organizacionais	Inovações; Melhoria da eficiência; Melhoria da qualidade; Produtividade laboral; e Satisfação do cliente.	Dyer e Reeves (1995); MacDuffie (1995); Guest (1997); Rogers e Wright (1998); e Oliveira e Oliveira (2011); Fernandes <i>et al.</i> (2013).
Resultados Financeiros e Econômicos	Lucratividade; Participação de mercado; Rentabilidade sobre o investimento (ROI); e Rentabilidade sobre o patrimônio (ROE).	Dyer e Reeves (1995); Huselid (1995); Delery e Doty (1996); Guest (1997); Rogers e Wright (1998); e Oliveira e Oliveira (2011).
Resultados de Mercado de Capitais	Crescimento; Preço das ações no mercado; e Q de Tobin.	Dyer e Reeves (1995); Rogers e Wright (1998); e Oliveira e Oliveira (2011).

Figura 3 - Síntese dos indicadores de desempenho e seus respectivos autores
Fonte: Fernandes e Appio, 2015.

A seleção das medidas de performance organizacional deve levar em consideração além dos níveis de análise, as especificidades e objetivos organizacionais, o conjunto de práticas implantadas (Veloso, 2007).

Em resumo, a avaliação da performance organizacional impõe alguns óbices notadamente sobre a ausência de definição da sua essência, além da utilização de uma gama de indicadores. A escolha de níveis de análise, também é outro obstáculo verificado na avaliação da performance, seja de cunho organizacional ou de sistema, a exemplos, os quais não incluem, na maioria das vezes, os seus próprios colaboradores. E finalmente, a última dificuldade relacionada diz respeito à metodologia adotada, particularmente, quanto ao detalhamento do processo de impacto da GRH sobre a performance organizacional (Veloso, 2007).

II.1.3.3 Sistemas de Medição de Desempenho

Um sistema de medição de resultados para ser considerado eficiente necessita abranger os pressupostos dos critérios de performance, que são as medidas financeiras e medidas não financeiras, medidas estas que focalizam o cliente, ou seja, o público-alvo e as medidas de dimensão sistêmica, tais como entradas (*input*), saídas (*output*), taxas de transferência (*throughput*) e de resultado (*outcome*) (Galvão, 2002).

O balanço das medidas financeiras e não financeiras deve ser procurado pela organização. Em termos evolutivos, diversas organizações acabam por empregar as medidas financeiras em detrimento das medidas não financeiras e outras buscam as medidas

operacionais enaltecendo que um bom gerenciamento do setor operativo da organização decorrerá, de forma natural, a um aumento do lucro (Pang & Lu, 2018).

Todavia, as duas perspectivas são inadequadas em virtude dos critérios de performance organizacional que constituem a base de qualquer sistema responsável pela medição de desempenho (Pang & Lu, 2018).

II.1.3.3.1 Rotatividade de pessoal na organização (Turnover)

De acordo com Agapito, Polizzi Filho e Siqueira (2015, p. 76), a rotatividade de pessoal ou *turnover* equivale à fração dos colaboradores que decidem abandonar a organização em um período de tempo específico.

Para Eckert, Mecca, Denicol e Giacomet (2011), a rotatividade é o processo de *input* e *output* dos colaboradores da organização, e poderá dar-se por meio de voluntariado ou involuntariado. No primeiro caso, o colaborador deixa a organização por livre e espontânea vontade e no segundo caso, a organização é a tomadora deste tipo de decisão.

Robbins (1999 como citado em Siqueira & Alves, 2016), observa que o primeiro caso (rotatividade voluntária) aspira maior cuidado pelas organizações baseado na ideia de que colaboradores talentosos e com conhecimento crítico possam ser perdidos, impactando de forma direta a produtividade organizacional.

Atualmente, a rotatividade ou *Turnover* é vista como um dos fatores mais relevantes e debatidos quando se pensa em planejar as atividades de RH nas organizações (Strapazzon, Calegari, & Simioni, 2008) porque se integram à organização, os indivíduos e dispêndios gerados por ela (Eckert *et al*, 2011).

Almejando reduzir a influência negativa nas organizações, a saída dos colaboradores é tema de extrema importância pelos profissionais de capital humano (Strapazzon, Calegari & Simioni, 2008).

De fato, pode-se afirmar que a rotatividade é a última instância de um processo relativamente lento, em que os colaboradores da organização avaliam seus empregos, desenvolvem um sentimento negativo, tomam medidas para assegurar sua futura empregabilidade e, finalmente, partem de forma voluntária, entretanto com os conhecimentos adquiridos durante a sua permanência na organização (Chau, Dahling, Levy, & Diefendorff, 2009).

Os motivos pelos quais os colaboradores, de forma voluntária, deixam as organizações possivelmente encontram-se relacionadas a questões pessoais, a exemplo, objetivos pessoais, valores, mudanças e questões particulares do trabalhador, quanto a fatores internos à

organização, como remuneração, plano de carreira, contrato de trabalho, relacionamento entre seus pares dentre outros (Allen & Shanock, 2013; De Gieter & Hofmans, 2015; Regts & Molleman, 2012; Yang, Treadway & Stepina, 2013).

Ongori (2007) complementa, observando que os colaboradores decidem por si só, ao abandonar a organização em que trabalham e que os pesquisadores verificaram que características pessoais, como a lacuna de controle e o senso de impotência, também influenciam no processo de tomada de decisão.

Substituir funcionários que deixam a organização e selecionar, recrutar e treinar os novos custa muito tempo, dinheiro e esforço e que podem ser aumentados se analisado do ponto de vista da ruptura de relações interpessoais (Mossholder, Settoon & Henagan, 2005).

Para Wagner III e Hollenbeck (2006 como citado em Siqueira & Alves, 2016), além dos custos envolvidos para substituir os colaboradores que deixaram a organização, a rotatividade ainda traz consigo uma outra situação: existe a possibilidade de redução da produção pelo fato de os colaboradores que permaneceram talvez não supram a capacidade produtiva daqueles que se foram, principalmente na execução de tarefas e projetos complexos.

Há numerosas questões que envolve a atitude de deixar a organização. Para Schermerhorn Junior, Hunt e Osborn (1999), um motivo é a percepção equivocada do colaborador gerada no processo de seleção de pessoal quanto à expectativa x realidade do trabalho. Na mesma linha, as autoras Campos e Malik (2008) também apontam a satisfação no trabalho como a principal razão para a rotatividade de pessoal.

Conhecer os motivos do desligamento dos colaboradores é de acordo com Eckert *et al.* (2011), fator crucial para a organização pois permitirá que a organização consiga identificar e eliminar seus pontos fracos.

II.1.3.3.1.1 Intenção de rotatividade

Observa-se que o ato de desistir, de demitir-se é o ponto inicial de um processo que permeia a etapa da intenção de saída. Esta intenção de demitir-se é largamente influenciada pela insatisfação no trabalho, falta de comprometimento organizacional e sentimentos de estresse que, no que lhe diz respeito, são afetados pelas fontes de estresse no trabalho (Firth, Mellor, Moore & Loquet, 2004).

O estudo da intenção de rotatividade é de suma importância, pois a intenção é a causa de todo o processo de rotatividade de pessoal (Ferreira & Siqueira, 2005), confirmando tanto na teoria das pesquisas acadêmicas quanto na prática das organizações que os colaboradores que intencionam deixar o local de trabalho, na maior parte dos casos, a concretizam (Mobley,

1992; Winterton, 2004 como citado em Diógenes, Paschoal, Neiva, & Meneses, 2016). Portanto, há possibilidade de que a intenção de rotatividade impacte a rotatividade de pessoal, ou seja, o colaborador, de fato, abandone a organização se apresentar-se intencionado para tal atitude.

Diante do exposto, as pesquisas desta temática são estimulantes ao passo em que se possa impedir a ocorrência da intenção de rotatividade que tantos prejuízos de ordem material e pessoal, ocasionam para a organização de forma integral (Diógenes *et al.*, 2016).

Explorar as relações entre o suporte organizacional e a intenção de deixar a organização, por exemplo, poderá vir a ter uma importante utilização na motivação da rotatividade. O apoio da organização abrange o entendimento dos colaboradores sobre as principais práticas organizacionais, como aquelas dirigidas ao desempenho, condições de ordem material, recompensas e alavancagem destes colaboradores em suas carreiras, quantidade de trabalho e sua respectiva organização (Diógenes *et al.*, 2016).

II.1.3.3.1.2 Turnover na Administração Pública

É possível notar que os concursos públicos ofertados pelos Órgãos da Administração Pública brasileira possuem grande atratividade para a captação de recursos humanos (Castelar, Veloso, Ferreira & Soares, 2010, p. 82).

Os autores enfatizam que os futuros gestores públicos ou quaisquer outros cargos públicos, atraem os recursos humanos em virtude da existência e fatores, como uma maior garantia no tocante ao ambiente de trabalho, com o alcance da estabilidade tão almejada pelos trabalhadores, com a remuneração elevada frente aos cargos equivalentes nas empresas privadas e, finalmente, recompensas e benefícios salariais assim como em termos comparativos aos da iniciativa privada.

No âmbito das organizações públicas brasileiras, estudos empíricos sobre rotatividade são mais escassos (Diógenes *et al.*, 2016).

Na literatura internacional, Caillier (2011 como citado em Diógenes *et al.*, 2016) testou um modelo de preditores para a intenção de rotatividade entre servidores federais norte-americanos. Os resultados revelaram que a intenção de sair da organização era menor entre servidores mais satisfeitos, com maior motivação para o serviço público e que apresentavam desempenho mais elevado.

Moynihan e Landuyt (2008) e Kim (2005) verificaram que a participação do trabalhador nas decisões organizacionais estava negativamente relacionada à intenção de rotatividade. Vínculos do trabalhador com a organização, motivação para o serviço público,

perfil profissiográfico e características do contexto de trabalho são constructos bastante estudados como motivadores da intenção de rotatividade nas instituições públicas. Caillier (2008 como citado em Diógenes *et al.*, 2016) alerta, porém, para peculiaridades e divergências entre os resultados desses estudos e enfatiza a necessidade de esforços mais sistemáticos para o entendimento do fenômeno.

Há concordância dos acadêmicos sobre a qualidade dos serviços prestados pelo setor público estarem sujeitos à aptidão de seus gestores quanto ao conhecimento do processo de atrair, captar e reter talentos bem como motivá-los de forma contínua nos seus postos de trabalho (Lewis & Frank, 2002; Perry, 1996).

Assim, observar e entender o comportamento e as intenções por trás destes comportamentos de cada servidor da Administração pública é extremamente relevante na atuação dos gestores públicos, particularmente quando se considera o momento de transição atual do Brasil (Diógenes *et al.*, 2016).

A Administração Pública brasileira assume, dentro de suas três esferas de Poder (Executivo, Legislativo e Judiciário), remunerações equidistantes. Este fator, de acordo com Verleun (2008), pode culminar, pelos servidores já concursados, a demissão e busca de novas oportunidades em outros órgãos, visando ao crescimento profissional.

Pode-se considerar que a rotatividade entre todas as esferas do setor público é elevada e apresenta características de sazonalidade (Verleun, 2008). Dados estatísticos do então MPOG, em 2012, demonstravam que existia uma quantidade considerável de aprovados em concursos públicos os quais não se apresentavam para o preenchimento de seus cargos, ou pior, mesmo comparecendo, solicitavam o desligamento dentre em pouco.

A exemplo do ocorrido nas organizações privadas, conforme já exposto, a alta rotatividade também afeta negativamente a produção e o cotidiano das instituições públicas pelos mesmos motivos observados nas empresas em geral: tempo de integração do novo colaborador, realização de novo processo de seleção de pessoal, dispêndios com formação e desenvolvimento de competências (Diógenes *et al.*, 2016). Em oposição, a baixa rotatividade entre os servidores públicos tende a fortalecer o comprometimento destes (Siqueira & Alves, 2016).

Entretanto, a perda de talentos no setor público, de forma voluntária e intencional do próprio servidor, é mais significativa no setor público do que no setor privado diante da influência direta na redução da qualidade da prestação dos serviços públicos para a sociedade em geral (Robbins, 1999 como citado em Siqueira & Alves, 2016).

II.1.3.3.2 *Gestão da Qualidade*

Para Deming (1993 como citado em Soleti & Alves, 2013), o precursor nos estudos sobre qualidade, conceitua esta como as ações de melhoria do produto fornecido desde que sob a perspectiva e exigências do cliente.

Com o passar do tempo, a definição de qualidade evoluiu de mera função de controlador de processos para absorver outras atividades focadas na melhoria em diversos segmentos organizacionais em virtude das mudanças nas perspectivas e exigências do cliente. Estas atividades giram ao redor de ações com o objetivo da satisfação do cliente (Soleti & Alves, 2013).

As perspectivas e exigências de cada cliente também se modificam de pessoa para pessoa, mas é função do gestor, de alguma forma, buscar conhecer o desejo de cada cliente com o objetivo de propiciar melhorias também em seu próprio desempenho visando como resultado ao favorecimento de percepção positiva pelos clientes (Soleti & Alves, 2013).

A qualidade e sua melhoria nos processos é uma vertente presente de forma contínua entre os pesquisadores. Para Bennis (1996 como citado em Soleti & Alves, 2013), vai além, afirmando que a melhoria da capacidade dos indivíduos é o aspecto mais importante de uma organização, fazendo parte inclusive de sua missão e cita que a figura da liderança é primordial pois é responsabilidade do chefe oferecer chances de evolução e desenvolvimento das competências de cada subordinado.

Já Deming (1993 como citado em Soleti & Alves, 2013) ressalta que o desempenho individual também deve ser levado em consideração na qualidade dos processos, e aglutina o conceito deste desempenho como a soma dos indivíduos, material, liderança e fatores relacionados ao ambiente.

Quanto à melhoria da gestão, visando à busca por excelentes resultados, as organizações, conceberam um modelo de excelência denominado Modelo de Excelência em Gestão (MEG) (Favero, 2015). Este modelo já é adotado em vários países, inclusive Brasil, Japão, Nova Zelândia, Austrália, Chile, Argentina e foi pautado na premiação do *Malcolm Baldrige National Quality Award* (MBNQA), realizado nos Estados Unidos da América, para estimular a melhoria da qualidade (Ferreira, 2003).

A avaliação da qualidade nas organizações é a base do MEG, e sua aplicação é focada em prêmios na temática da qualidade e explica-se pelo detalhamento da metodologia, implementação das práticas gerenciais e dos resultados das organizações. Este processo se dá mediante a análise dos indicadores de desempenho organizacionais, os quais, no que lhe diz respeito, são elaborados através das metas e da missão de cada instituição (Ferreira, 2012).

No MEG (Figura 4), sugere-se que seus elementos, mergulhados no ambiente organizacional tomado por dados, informações e conhecimento, interajam de forma sinérgica com os colaboradores, objetivando a melhor performance organizacional (Soletti & Alves, 2013).

II.1.3.3.2.1 Gestão da qualidade na Administração Pública brasileira

Durante a década de 1990, houve um processo de abertura econômica no Brasil, com a implementação do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE), em 1995, o qual definiu as diretrizes para a implantação da administração gerencial no país. Aspectos de desempenho, mediante o estabelecimento de indicadores e metas ousadas e factíveis, e o acompanhamento e a avaliação dos programas passaram a ser incluídos na agenda dessa reforma (Matias-Pereira, 2012 como citado em Souza *et al.*, 2016).

O PDRAE pautava-se em conceitos da Nova Gestão Pública (*New public management*), teoria organizacional originada na Inglaterra e que preconiza uma redefinição do papel do Estado, assumindo um papel menos executor e mais regulador dos serviços prestados (Perseguino, 2011). Entre os aspectos positivos deixados pela reforma desse período, cabe destacar o aperfeiçoamento do ideal meritocrático e o empenho em disseminar novas formas de gestão voltadas para a melhoria de desempenho do setor público (Abrucio, 2007).

Diante deste cenário, a busca pela elevação dos padrões nacionais de qualidade, tendo por base as organizações estrangeiras tornou-se evidente, na percepção de alguns empresários brasileiros, de que era preciso melhorar o desempenho da gestão nas instituições privadas e, por consequência nas organizações públicas, as quais deveriam alcançar diversos objetivos, para direcionamento, avaliação e reconhecimento da gestão como um todo no país, como a melhoria na qualidade e competitividade tanto das empresas quanto da oferta de serviços públicos (FNQ, 2014, Souza, Schmitt, Pinto, & Favero, 2016).

Por decorrência, foi implantado no Brasil, o MEG (Figura 4), replicando assim o modelo de sucesso já adotado por vários países, por meio da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), a qual é uma organização sem fins lucrativos, de âmbito privado, criada com a finalidade de gerenciar o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) (Souza *et al.*, 2016). O MEG da FNQ é a referência nacional em qualidade para todas as instituições presentes no país, distinguindo àquelas que se destacaram em relação à excelência na gestão da qualidade, concretizado por meio do PNQ (Soletti & Alves, 2013).

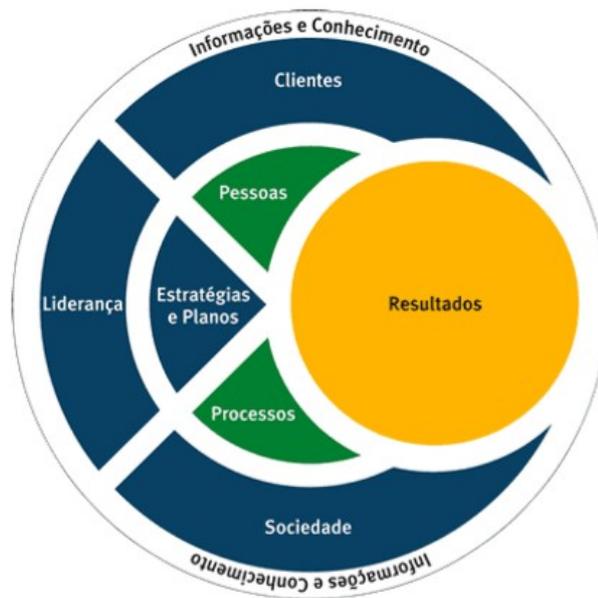


Figura 4 - Modelo da Excelência da Gestão (MEG) no Brasil
 Fonte: Fundação Nacional de Qualidade (p. 15, 2014).

Derivado do setor privado, o MEG, no setor público, denomina-se Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP), representado pela Figura 5, sendo derivado do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GesPública). Este Programa foi estabelecido no âmbito do Governo Federal pelo Decreto nº 5.378/2005, do Presidente da República do Brasil (Brasil, 2005), pela necessidade da elaboração e implantação de um Programa voltado particularmente ao aprimoramento da gestão organizacional da MB, a fim de alcançar melhores resultados na prestação de serviços e produção de bens para a sociedade brasileira.

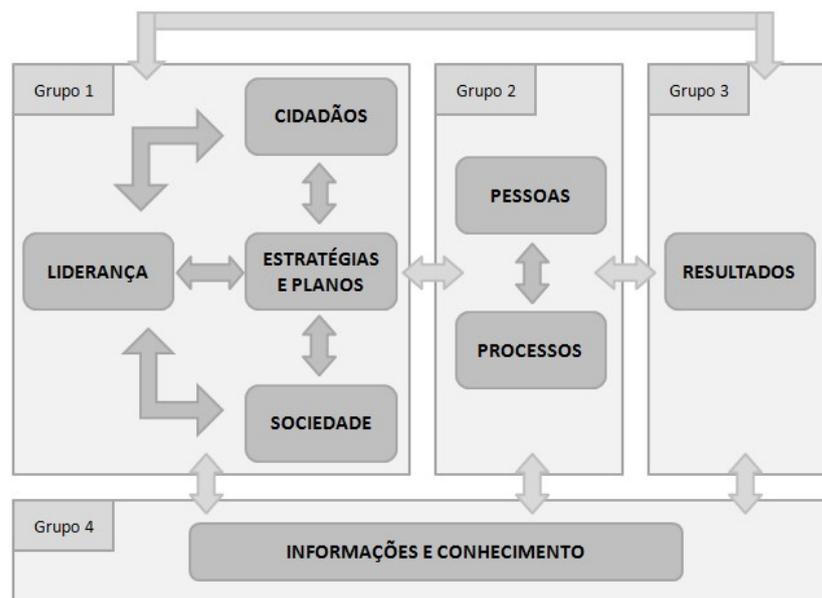


Figura 5 - Representação gráfica do MEGP
 Fonte: Alencar (2014).

Este novo modelo reflete aspectos modernos no campo da gestão contemporânea e diferencia-se, pois aborda as especificidades dos órgãos públicos (Souza *et al.*, 2016). O MEGP abarca ainda alguns princípios atuais da excelência em gestão tais como a percepção da cultura inovativa, do pensamento sistêmico, responsabilidade e controle sociais, focalização nos cidadãos e na sociedade em geral, e um conceito da área da teoria administrativa bastante disseminado no âmbito do setor público, qual seja, a gestão participativa (MPOG, 2016).

A Administração Pública Federal adotou o MEGP por intermédio do Instrumento para Avaliação da Gestão Pública (IAGP). O IAGP configura-se como um conjunto de procedimentos inerentes à avaliação da gestão pública. Em 2014, durante o mês de junho, foi apresentada a última atualização do modelo adotado (Souza *et al.*, 2016).

Em continuidade à evolução dos Programas de Qualidade, a publicação da Carta de Serviços ao Cidadão, em 2009 juntamente ao MEGP, estabeleceu os requisitos mínimos de qualidade a serem obedecidos pelos gestores públicos em virtude da inquietação governamental brasileira quanto à sedimentação da longevidade destes na Administração Pública (Alencar, 2014).

Na Figura 6 e na Tabela 1, são apresentadas a evolução histórica e as ações de desburocratização dos Programas de Qualidade na Administração Pública brasileira, respectivamente. Em 2017, houve a descontinuidade do Programa GesPública mediante o Decreto nº 9.094/2017, do Presidente da República do Brasil, não havendo um programa substituto orientado para a qualidade desde então.

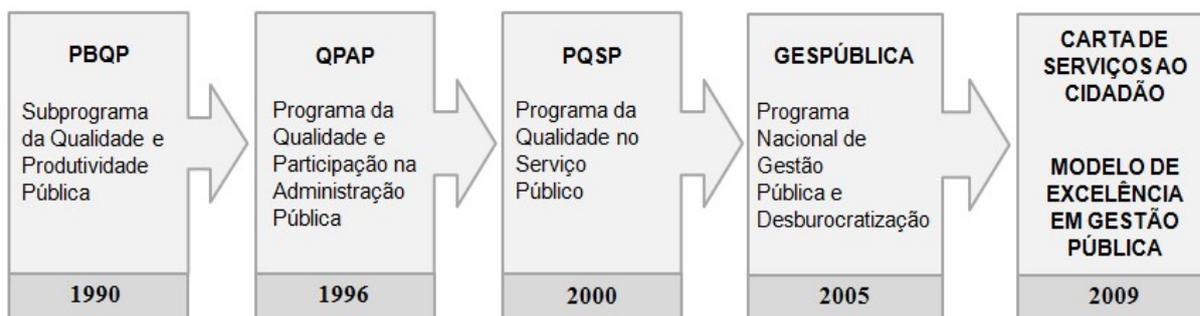


Figura 6 - Evolução histórica dos Programas de Qualidade na Administração Pública brasileira
Fonte: Alencar (2014)

Tabela 1 - A evolução das ações de desburocratização no setor público brasileiro

Ano	Nome da iniciativa
1979	Programa Nacional de Desburocratização (foco na simplificação administrativa).
1991	FPNQ (Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade) e o PNQ (Prêmio Nacional da Qualidade) (foco na qualidade e produtividade administrativa).
1995	MARE - Ministério de Administração e Reforma do Estado e PDRAE - Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (foco na modernização gerencial do aparelho de Estado).
1998	PQGF - Prêmio Qualidade da Gestão Pública (foco na excelência da gestão pública).
1999	Extinção do MARE, transferência do PQGF para o Ministério do Planejamento e Gestão.

Fonte: Adaptado de Grin, 2015.

II.1.3.3.2.2 O Programa de Qualidade da Marinha do Brasil (Programa Netuno)

A MB alerta que ao desenvolver ferramentas de gestão no âmbito do Governo Federal, que, com o passar dos anos, procurou implementar programas que permitissem adequação à cultura naval (EMA, 2011). Para tanto, em 2006, foi elaborado o Programa Netuno, originando-se no GesPública .

As mudanças políticas e em programas norteadores da gestão no âmbito naval almejam a melhoria contínua nos resultados e do mesmo modo por processos inovadores dentro de suas organizações. Desta maneira, as dinâmicas de gestão foram gradativamente alteradas, mas sempre acompanhando as diretrizes da gestão pública federal, conforme demonstrado na Figura 7 (EMA, 2011).



Figura 7 - Programas de Qualidade do Governo Federal x MB
 Fonte: EMA (2011, pp. 1-2)

A definição do Programa Netuno permeia um processo da área administrativa com o propósito de melhoria de gestão das OM da MB.

Possui como foco principal a capacitação profissional de seu pessoal, civil e militar, mas ainda visa à melhoria da estrutura de gestão, o reconhecimento do ser humano, a redução dos custos e eliminação de desperdícios aos cofres públicos (SGM, 2017). A propósito, a

capacitação do pessoal constituiu a primeira etapa para a implementação do Programa, possibilitando que os servidores civis e militares se tornassem multiplicadores dos preceitos e boas práticas de gestão em suas OM (Favero, 2015).

O modelo de gestão escolhido pela MB, na forma do Programa Netuno, seguindo o modelo já adotado pela Administração Pública brasileira para o aprimoramento da gestão foi o MEGP (Figura 5) e, em conjunto, a sua ferramenta de autoavaliação da gestão (IAGP) (Favero, 2015). A adoção do MEGP pela MB permitiu algumas vantagens a exemplo, o estreitamento de laços políticos com o Governo Federal, a melhoria contínua do Programa e maior facilidade em trâmites burocráticos no âmbito naval (Amorim & Correia Neto, 2018).

Cabe ressaltar mais uma vez que foram necessárias adaptações ao MEGP, de maneira a absorver todas as características próprias da MB, objetivando modernizar a gestão e fomentar a implementação de iniciativas inovadoras, em busca de um melhor desempenho institucional (Souza *et al.*, 2016), conforme apresentado na Figura 8.

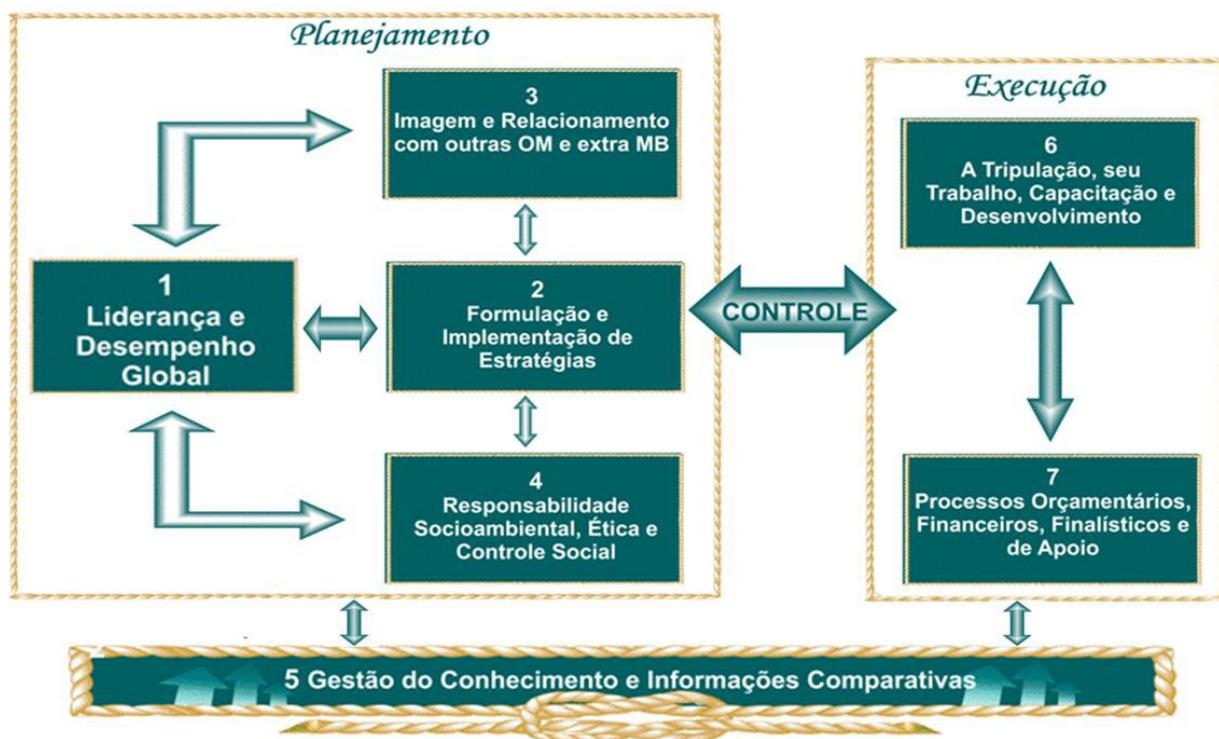


Figura 8 - Modelo de Excelência em Gestão do Programa Netuno
 Fonte: Portal do Programa Netuno. Recuperado em 09jun2018, de <<https://www.marinha.mil.br/programanetuno/navegacao-modelo-de-gestao>>.

Atualmente, o Programa Netuno disponibiliza numerosas ferramentas de gestão com funções diferenciadas, sendo absorvidas cada vez mais pelas OM da MB. As principais ferramentas que contemplam o arcabouço teórico do Programa para a sua institucionalização

na MB são o Planejamento Estratégico Organizacional (PEO), a Análise e Melhoria de Processos (AMP), o Conselho de Gestão conduzido mensalmente nas OM, a Pesquisa de Clima Organizacional, a Autoavaliação da Gestão e o Ciclo de Avaliação e Melhoria e a Carta de Serviços ao Cidadão são as principais ferramentas (Favero, 2015).

Resultados da implementação do Programa Netuno já foram visualizados dentro e fora da MB no que diz respeito ao reconhecimento das OM em premiações de excelência em gestão, seja no próprio âmbito naval (realizados pelo próprio Programa Netuno em sua esfera) e em outras premiações a nível estadual e nacional, realizados por instituições relacionadas à excelência em gestão externas à MB (Favero, 2015).

Diante deste fato, o Programa Netuno possui um desafio de grande monta, nos próximos anos, pelo aumento da performance de suas OM, seja pela permanência no nível de excelência já conquistado, seja pela busca de novas metas a serem alcançadas segundo a orientação da gestão para resultados no setor público (Favero, 2015).

II.1.3.3.3 Avaliação do impacto da Gestão de Recursos Humanos na performance organizacional

A partir da metade de 1990, observou-se o crescimento do estudo do impacto da GRH na performance organizacional como uma das prioridades dos pesquisadores e a respectiva avaliação deste impacto, motivados por afirmativas sobre a escassa importância organizacional do setor de RH (Veloso, 2007; Lengnick-Hall *et al.*, 2009). A exemplo, citam-se alguns pesquisadores que enfatizaram esta relação, tais como Arthur (1994), Huselid (1995), Becker e Gerhart (1996), Delaney e Huselid (1996), Delerey e Doty (1996) e Wright, Gardner e Moynihan (2003).

A relação existente entre a influência da GRH sobre a performance organizacional, deve ser analisada sob a ótica de seus indicadores, além disso se ocorre o processo do impacto dentro das organizações (Veloso, 2007).

O processo do impacto da GRH sobre a performance fundamenta-se na utilização de práticas como: métodos de seleção, avaliação, formação, trabalho em equipe e recompensas, baseadas tanto na performance individual de cada colaborador quanto no sentimento de segurança no trabalho, dentre outras.

A utilização dessas práticas de GRH na organização fomenta a esperança de que tragam em seu arcabouço, o aumento da performance organizacional, além de criar vantagem competitiva específica para aquela determinada organização tendo em vista não ser possível

copiar a mesma forma de implantação e seus resultados para outras organizações (Godard & Delaney, 2000; Wall & Wood, 2005).

Veloso (2007) observa que a eficácia, na relação entre GRH e performance demonstra uma dinâmica com abordagem macro e centralizada no nível organizacional que, segundo Ferris *et al.* (1998), se opõe à centralização a nível individual, anteriormente predominante na teoria acadêmica.

Inicialmente, as pesquisas referentes ao impacto focaram-se nas práticas da GRH na performance organizacional, por exemplo, a formação, a seleção, a avaliação de desempenho ou a compensação, diretamente vinculados com a produção e o desempenho da organização (Youndt *et al.*, 1996, Rogers & Wright, 1998), conforme será detalhado a seguir.

Estas pesquisas foram, particularmente, empreendidas a demonstrar uma ligação entre as práticas de GRH e a Performance Organizacional (Gilman & Raby, 2008; Guthrie, Flood, Liu & Maccurtain, 2009; Wei & Lau, 2010; Han & Liao, 2010 como citado em Appio & Fernandes, 2015; A. M. Oliveira & A. J. Oliveira, 2011; Hausknecht & Trevor, 2011).

As primeiras pesquisas, nos idos da década de 1980, quanto ao estudo do impacto da GRH na performance tiveram os propósitos de descobrir qual(is) prática(s) podem ser generalizadas tanto para uma ou várias organizações, de forma concomitante, apresentando-se essencialmente no campo da teoria (Rogers & Wright, 1998, Veloso, 2007).

As pesquisas posteriores evidenciaram o desenvolvimento dos estudos nesta área e assumiram um papel relevante, pois buscaram o entendimento sobre como decorre o processo de efetividade das políticas e também das práticas de GRH na performance organizacional, utilizando-se de abordagem estatística. Entretanto, concentrando-se em somente uma única organização, respeitando as especificidades de maneira individualizada (Becker, Huselid & Ulrich, 2001; Fitz-enz, 2001 como citado em Lacombe & Albuquerque, 2008; Ulrich, 1997).

Em oposição, Boselie, Dietz e Boon (2005) concluíram, ao analisarem uma centena de pesquisas científicas, que não há consenso nas conclusões a respeito do impacto da GRH na performance.

Neste sentido, Wall e Wood (2005, p. 454) asseguram que é cedo para afirmar que a GRH está diretamente ligada a ganhos de performance seja em todas as situações, seja em situações específicas, e continuam, argumentando que as pesquisas nesta área possuem como ponto fraco, essencialmente, as medidas usadas na avaliação do impacto da performance organizacional.

Contudo, vários autores, baseados na segunda geração de pesquisas sobre o assunto, assumiram haver impacto das práticas de GRH na performance. A partir desses estudos, as

práticas de GRH foram tratadas de forma conjunta, nomeando-se conjunto de práticas, como esclarecem Huselid, Jackson e Schuler (1997).

Paauwe e Boselie (2005), discorrem que a ausência de concordância entre os pesquisadores quanto ao impacto da GRH sobre o desempenho poderia ser minimizada caso haja sinergia entre o propósito dos colaboradores e os objetivos organizacionais, por meio da adoção de práticas de GRH, assim, seria viável o estímulo à performance organizacional.

Cabe destacar as pesquisas de Huselid (1995), Becker e Huselid (1998); Guest (1997, Becker, Huselid & Ulrich, 2001 como citado em Appio & Fernandes, 2001), que afirmaram haver impacto positivo das práticas de GRH de alto desempenho ou em inglês, *High Performance Work System* (HPWS) ou ainda sistemas de trabalho de alta performance como precursoras da performance organizacional (Becker & Gerhart, 1996).

Faz-se relevante enfatizar que os sistemas de trabalho citados anteriormente envolvem o impacto de várias práticas de GRH, de forma simultânea (conjunto de práticas), e ainda, que as HPWS elevem o impacto na performance de forma exponencial se comparada à adoção isolada das práticas (Huselid, 1995, Huselid, Jackson & Schuler, 1997). As HPWS contribuem ainda para o aumento do desempenho a nível financeiro, da produção organizacional e na redução do *turnover* (Guthrie, Flood, Liu & Maccurtain, 2009; Han & Liao, 2010 como citado em Appio & Fernandes, 2015).

Cabe mencionar o estudo de Dewettinck e Remue (2011) ao afirmarem que pesquisas recentes exploram que relação entre a GRH e seus resultados são impactadas pelo ambiente externo à organização, como exemplo, aspectos de ordem cultural, econômica, política e social.

Além do mais, quando uma organização planeja e gerencia atividades de recursos humanos para atender às suas metas empresariais e demandas de recursos e, ao mesmo tempo, coordenar sua GRH com suas atividades funcionais (Baird & Meshoulam, 1988; Schuler & Jackson, 1987), pode ajudar a melhorar o desempenho no trabalho, aumentar seu potencial de desenvolvimento e fortalecer sua principal vantagem competitiva (Hiltrop, 1996).

Em virtude disto, Yound *et al.*, 1996 ainda argumentam que o impacto das práticas de GRH na performance decorre do alinhamento entre as práticas e o nível de competitividade de cada organização.

Resumindo, Visser (2010), cita que as organizações devem atentar-se para a implantação de seu conjunto de práticas, pois estas influenciam diretamente no desempenho de seus colaboradores, e conseqüentemente na performance organizacional.

Por conseguinte, as organizações, possuem três grandes desafios, quais sejam: conquistar a satisfação dos clientes em constante mutação, estimular a cultura de inovação e, por fim, integrar a estratégia organizacional com a qualidade e custos concorrentes (Albuquerque, 1992).

Sob este último desafio, pode-se esclarecer que as variáveis concernentes aos resultados operacionais de qualidade e o custo, em conjunto com a flexibilidade da produção, os prazos, novos produtos e o tempo entre a análise de um produto e sua disponibilização para a venda (*time-to-market*), situam-se entre algumas das maiores contribuições da GRH sobre performance organizacional, apresentadas na Figura 9 (Jabbour, 2012).

Variáveis	Medidas	Fonte
Custo	Busca preço menor do que o dos concorrentes, ou obtenção do menor custo total de produção, ou aumento da capacidade de produção.	Hayes e Wheelwright (1984); Avella, Fernández e Vázquez (2001); Christiansen et al. (2003); Kaya, Caliskan e Gozlu (2007); Dal Pont, Furlan e Vinelli (2008); Jabbour (2009); Chi, Kilduff e Gargeya (2009); Furlan, Dal Pont e Vinelli (2011); González-Benito (2005).
Qualidade	Fabricação de produção sem defeitos, ou produtos duráveis.	Hayes e Wheelwright (1984); Avella, Fernández e Vázquez (2001); Christiansen et al. (2003); Kaya, Caliskan e Gozlu (2007); Dal Pont, Furlan e Vinelli (2008); Jabbour (2009); Chi, Kilduff e Gargeya (2009); Furlan, Dal Pont e Vinelli (2011); González-Benito (2005).
Flexibilidade	Mudanças rápidas de volumes de produção, ou ampla variedade de produtos, ou mudança rápida de <i>mix</i> de produtos.	Hayes e Wheelwright (1984); Avella, Fernández e Vázquez (2001); Christiansen et al. (2003); Kaya, Caliskan e Gozlu (2007); Dal Pont, Furlan e Vinelli (2008); Jabbour (2009); Chi, Kilduff e Gargeya (2009); Furlan, Dal Pont e Vinelli (2011); González-Benito (2005).
Novos produtos	São produtos entrantes num determinado mercado, com a finalidade de atrair novos consumidores e/ou reter os atuais. Relaciona-se a produtos com novas características e funcionalidades.	Hayes e Wheelwright (1984); Avella, Fernández e Vázquez (2001); Christiansen et al. (2003); Kaya, Caliskan e Gozlu (2007); Dal Pont, Furlan e Vinelli (2008); Jabbour (2009); Chi, Kilduff e Gargeya (2009); Furlan, Dal Pont e Vinelli (2011); González-Benito (2005).
Prazo	Consiste num processo em que a empresa busca atender de maneira eficiente os prazos prometidos no atendimento dos clientes.	Hayes e Wheelwright (1984); Avella, Fernández, Vázquez (2001); Christiansen et al. (2003); Kaya, Caliskan e Gozlu (2007); Dal Pont, Furlan e Vinelli (2008); Jabbour (2009); Chi, Kilduff e Gargeya (2009); Furlan, Dal Pont e Vinelli (2011); González-Benito (2005).
<i>Time-to-market</i>	Refere-se ao tempo de colocação de um produto em um mercado, ou seja, desde a concepção até a disponibilização no ponto final de venda.	Gonzalez-Benito (2005); González-Benito e González-Benito (2005).

Figura 9- Variáveis relativas a medidas de desempenho operacional
Fonte: Jabbour, 2012.

Neste sentido, quanto à avaliação do impacto da GRH sobre o desempenho, retorna-se à classificação dos resultados, segundo as medidas de performance organizacional,

preconizada por Rogers e Wright (1998). Os autores concluíram que a maioria das pesquisas nesta área, versa sobre os resultados organizacionais (produtividade, a qualidade, a satisfação do consumidor e a flexibilidade da produção) e as medidas financeiras contábeis (ROA e a lucratividade) e, em detrimento, somente uma pequena parte foca-se nos resultados de RH (*turnover*, absenteísmo e satisfação no trabalho).

Ainda há questões sem respostas quanto à participação do capital humano, nomeado como o maior ativo estratégico organizacional, influencia o desempenho das instituições (Monteiro, 2009 como citado em Fernandes & Appio, 2015). Seguindo estes passos, mesmo após diversos estudos com o objetivo de preencher esta lacuna de pesquisa (Bowen & Ostroff, 2004; Gilman & Raby, 2008; Hausknecht & Trevor, 2011), permanece a dúvida se realmente há impacto da GRH sobre a performance organizacional (Wei & Lau, 2010; Hausknecht & Trevor, 2011).

II.1.4 FORMAÇÃO

II.1.4.1 Conceitos

No que se refere ao conceito de formação, ele está comumente associado ao de treinamento na literatura, inclusive sendo a palavra em inglês “*training*”, em português, treinamento ou formação. Diante disto, a procura por definições, na presente pesquisa, concentrou-se nas palavras-chave “capacitação”, “capacitação profissional”, “formação”, “formação organizacional”, “treinamento”, resultando nas definições constantes na Figura 10.

CONCEITO ASSOCIADO	PESQUISADOR	DEFINIÇÕES DA VARIÁVEL “FORMAÇÃO”	AUTORES
Formação organizacional ou profissional	Costa (2013)	Similar à adaptação ou mudança no comportamento.	Cangelosi & Dill (1965)
		Processo de detecção e correção de erros.	Argyris (1977)
		Processo para melhorar as ações por meio da utilização de um melhor conhecimento e compreensão.	Fiol & Lyles (1985)
		Unifica o conceito de formação à aprendizagem, sendo sinônimo de experiência, de experimentação.	Mintzberg & Westley (1992)
		Integra o conhecimento organizacional pois descreve a maneira como as organizações constroem, suplementam e organizam este conhecimento bem como os processos de suas atividades. O autor também salienta que, no que se refere à cultura da organização, a formação se adapta e desenvolve a eficiência organizacional por meio da utilização das competências de seus colaboradores.	Dodgson (1993)
		O autor concentra-se no estudo das competências, afirmando que a aquisição e elaboração destas, poderão auxiliar na gestão das mudanças organizacionais.	Koenig (1994)
		Semelhante ao conceito anterior no que se refere à gestão da mudança, os autores agregaram o conhecimento e os valores de cada colaborador como outras variáveis importantes para apoiar este processo organizacional.	Probst & Búchel (1995)

Figura 10 - Conceitos de Formação organizacional.

Fonte: Baseado em Costa (2013).

Sob a visão desta pesquisadora, a definição apresentada por Dodgson (1993 como citado em Costa, 2013) é mais apropriada para este estudo, tendo em vista, abranger os principais objetivos direcionados à performance organizacional.

II.1.4.2 A formação como treinamento

A importância da formação como treinamento nas organizações é amplamente divulgada na literatura acadêmica.

Os estudos de Jehanzeb e Beshir (2013) reconheceram a relevância do treinamento como central na capacidade de formar pessoal qualificado para exercer o gerenciamento organizacional. Laird (2003 como citado em Magalhães, 2017) destaca que o treinamento representa o processo vital pelo qual os indivíduos recrutados (*input*) transformem-se em capital humano capacitados a desempenharem suas funções (*output*) dentro das organizações.

As organizações investem em treinamento com a expectativa de que haja aumento da capacidade das habilidades coletivas e em consequência, da sua produtividade, desde que consigam garantir que os indivíduos treinados permaneçam na organização (Kennett, 2013 como citado em Magalhães, 2017).

A aplicabilidade da formação ou treinamentos na organização faz as pessoas modificarem o seu estado de quando entraram na organização e adquiram novos comportamentos predeterminados que sejam adequados a função exercida (Laird, 2003 como citado em Magalhães, 2017). Desta forma, as organizações, em geral, investem em treinamentos com expectativas de altos retornos (Chukwu, 2016).

Kenett (2013 como citado em Magalhães, 2017) ressalta ainda que há estudos nesta área que fornecem evidências de que o treinamento reduz a chance de *turnover* de colaboradores de ambos os sexos.

II.1.4.3 Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E)

Comumente denominado por treinamento, este conceito envolve uma gama de processos distintos e, ao mesmo tempo, se complementam, quais sejam: instrução, treinamento, desenvolvimento e educação (Abbad & Borges-Andrade, 2004; Vargas & Abbad, 2006 como citado em Brandão, 2009, p. 63).

Brandão (2012) discorreu em seu estudo a respeito do TD&E, introduzindo que, segundo Pozo (2002), o desenvolvimento de competências advém do aprendizado, ao instituir maneiras novas de fornecer chances de aprendizagem configuram um desafio para as organizações, principalmente, em virtude da dificuldade ambiental, emergem variadas demandas de competências, elevando o raio dentro o que os indivíduos conhecem e os que necessitam aprender.

Consequentemente, Brandão (2012) mencionou, citando as palavras de Borges-Andrade, Abbad e Mourão (2006), que as organizações estão pressionadas a disponibilizar aos seus colaboradores, chances reais da concretização do processo de aprendizagem, de forma genérica nomeadas de ações de treinamento (ou simplesmente treinamento), desenvolvimento e educação (TD&E).

Por fim, Brandão (2012) continua discorrendo, baseado nos autores Wexley (1984) e Sonnentag, Niessen e Ohly (2004), que o treinamento, no geral, é um empenho determinado e delineado da organização a fim de estimular a obtenção de conhecimentos, habilidades e atitudes importantes para as tarefas a serem exercidas na organização, isto é, o

desenvolvimento de competências que o colaborador carece para o desempenho de suas atividades.

Os conceitos de desenvolvimento e educação foram elucidados por Brandão (2012), balisando-se nos autores Abbad e Borges-Andrade (2004) e Nadler (1984), e também nos estudos de Veloso (2007), aproveitando-se da descrição de Laird (2003).

Iniciando pelo desenvolvimento, Abbad e Borges-Andrade (2004) descreveram que este tem uma abrangência maior do que a educação pois busca por meio da aprendizagem, a elevação da capacidade do colaborador, não possuindo uma direta relação com determinada tarefa. E segundo, Laird (2003), o desenvolvimento está centrado em preparar os colaboradores a seguirem a evolução da organização.

A educação, para Laird (2003), é um conjunto de atividades de GRH voltado para a melhoria da competência geral do empregado, para uma direção determinada e acima do trabalho atual realizado. Entretanto, considerando-se a educação para o trabalho, Abbad e Borges-Andrade (2004) dizem que são as oportunidades oferecidas pela organização para que o colaborador amplie seu potencial, através do processo de aprendizagem tanto do conhecimento, quanto da habilidade e da atitude que o certificam ao cumprimento de novas funções. Nadler (1984) complementa a definição de educação citada que prepara o colaborador para a execução futura de um trabalho específico, diferentemente da tarefa realizada neste momento.

II.1.4.4 Treinamento na Marinha do Brasil

Uma organização deve proporcionar treinamentos internos e externos e uma ampla gama de oportunidades educacionais para auxiliar os colaboradores a adquirir novos conhecimentos tanto de dentro como de fora da organização (Delery & Doty, 1996 como citado por Wang *et al.* (2012). Esta ideia foi corroborada por Magalhães (2017), que em seus estudos na Marinha do Brasil, também desmembrou os treinamentos dentro daquela instituição em internos e externos.

Segundo este autor, os treinamentos internos são as instruções conduzidas na própria OM seja pelos próprios integrantes dos DPMs ou por convidados externos à organização. Já, os treinamentos externos são os cursos realizados pelos integrantes do DPM em organizações Extra-MB (Magalhães, 2017).

Cabe ressaltar que o Estado-Maior da Armada (2015, p. 77), órgão institucional de nível estratégico no âmbito da MB, já em 2015, enfatizava a dificuldade orçamentária-financeira vivida por esta Força Armada, ao afirmar que os cortes e os contingenciamentos

orçamentários, o aporte tardio e particionado dos recursos financeiros, obstruíam a direção das atividades relacionadas ao ensino (Magalhães, 2017).

Magalhães (2017) verificou ainda em sua pesquisa, sob a ótica de seus entrevistados, que a MB incentiva as OM a buscarem a capacitação profissional tanto pela realização de treinamentos internos quanto externos em órgãos Extra-MB, públicos ou privados seguindo as orientações emanadas pela Secretaria-Geral da Marinha (SGM), como uma das diretrizes de seu Programa de Qualidade, denominado “Programa Netuno”, a ser detalhado na seção 2.1.3.

II.1.5 DESENVOLVIMENTO E CAPTAÇÃO DE COMPETÊNCIAS

II.1.5.1 Competência

A nomenclatura “Competência” provém de Penrose (1959 como citado em Dias & Becker, 2011) com a sua Teoria do Crescimento da Firma, a qual foi pioneira em orientar as organizações quanto à alavancagem do desenvolvimento e do lucro bem como assegurar que estes são fatores muito mais intraorganizacionais do que interorganizacionais. Entretanto, foi popularizada por McClelland (1973), incitando a discussão sobre o conceito entre os psicólogos e administradores da época nos Estados Unidos da América.

Segundo McClelland (1973), havia o anseio de encontrar um melhor meio para selecionar colaboradores para as organizações a despeito dos testes psicológicos praticados até então. Por intermédio das pesquisas de McClelland, chegou-se ao conceito contemporâneo de competência, qual seja a característica subjacente a um indivíduo que está diretamente ligada a uma melhor performance quando da execução de determinada tarefa.

Seguindo a mesma linha, Boyatzis (1982 como citado em Brandão, 2009) afirma que existe um conjunto de traços percebidos no indivíduo que moldam um melhor desempenho sobre outros indivíduos. Logo, observa-se que o termo “competência” está relacionado, a priori, com as capacidades pregressas do indivíduo relativas ao intelecto e personalidade, devendo ser aproveitadas de acordo com os cargos disponíveis nas organizações com fins a alcançar melhores resultados.

Em contraponto ao estudo da competência realizado pela Escola Americana, ainda nos idos da década de 70, surge a Escola francesa assumindo um viés voltado para a capacitação do indivíduo, decorrente de constatações do desnivelamento entre a capacidade técnica dos colaboradores e as demandas do mercado de trabalho daquela época (M. Fleury & A. Fleury, 2001).

Le Boterf e Zarifian são identificados como principais estudiosos da Escola Francesa, durante os anos 80 e 90, focando-se no estudo do indivíduo inserido no ambiente organizacional.

Para Zarifian (2001 como citado em Almeida, 2007), o indivíduo deve ser portador de competências que possibilitarão a resolução de problemas apresentados no contexto laboral. Resumidamente, entre os recursos organizacionais, destaca-se a competência dos indivíduos.

De modo complementar, Le Boterf (1994 como citado em Almeida, 2007) reconhece as competências como junção de três dimensões: a própria pessoa, a respectiva formação e consequente experiência em termos profissionais, sendo mobilizadas para uso em situações que se lhe apresentem no caminho.

Por fim, cabem à Carbone *et al.* (2005 como citado em Almeida, 2007) mesclar as duas linhas de pensamento sobre o que é competência humana: um conjunto em plena sinergia de conhecimentos, habilidades e atitudes, traduzidas pela performance profissional, agregando valor a pessoas e organizações.

Neste sentido, a descoberta das competências individuais ocorre no âmbito organizacional quando são apresentadas tarefas ou ocasiões com ações por parte dos colaboradores (Zarifian, 1999 como citado em Brandão, 2009).

As competências agregam valor tanto aos próprios indivíduos, mas também às organizações que deles fazem parte porque auxiliam a estratégia da organização além de divulgar esta capacidade em forma de prestígio e status sociais (Zarifian, 1999 como citado em Brandão, 2009, Brandão & Guimarães, 2001).

O conhecimento, a habilidade e a atitude são os elementos que constituem a competência, adicionando valor através da performance no trabalho, ilustrado na Figura 11.



Figura 11 - Componentes da competência humana.
Fonte: Brandão (2009).

A Figura 11 demonstra, ainda, que os elementos da competência se complementam e que a sua aplicabilidade realiza um importante papel na organização, qual seja, a geração da performance profissional do colaborador (Gonczi, 1999 como citado em Brandão, 2009; Durand, 2000). A performance profissional é então explanada mediante o comportamento de cada colaborador e o resultado das ações de seu comportamento na organização (Gilbert, 1978 como citado em Brandão, 2009), impactando o indivíduo e a sua respectiva organização, ao passo que um alto desempenho individual influencia diretamente na produtividade organizacional e vice-versa.

A competência constitui, portanto, um conceito com níveis elevados de complexidade e abrangência, podendo ser avaliado de formas diferentes. Para melhor compreendê-la, é importante analisar as dimensões ou elementos componentes desse conceito e as relações existentes entre eles, quais sejam: Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (Brandão, 2009).

Desta forma, Durand (2000) expõe, através da matriz “CHA” de competência, o conceito de cada dimensão, a saber:

Conhecimentos (C): relativo ao conjunto de informações aprendidas pelo indivíduo, adquirindo significado e importância quanto à realidade em que vive;

Habilidades (H): capacitação individual de fazer uso do conhecimento, aplicando-os para realização de uma ação, visando um propósito específico; e

Atitudes (A): relação dos fatores sociais e afetivos dentro do ambiente laboral. Diz respeito, adicionalmente, aos valores e à ética do comportamento.

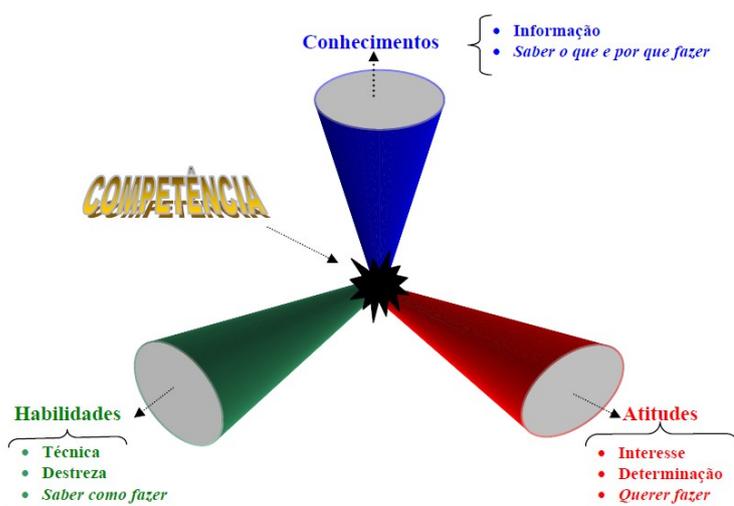


Figura 12 - As três dimensões da competência.
 Fonte: Brandão, 2009 (adaptado de Durand, 2000).

Depreende-se da Figura 12 que o colaborador, de posse da informação (saber o quê) e através de postura condizente com o ambiente organizacional (querer fazer), aplica o

conhecimento nas atividades demandadas (saber como), demonstrando, assim, pleno domínio de competência específica a favor da organização.

É fato que as competências do indivíduo e da organização estão diretamente relacionadas, em virtude de que estas últimas dependem das competências individuais por meio de sua integração e da coordenação do conhecimento de como fazer, do conhecimento propriamente dito e das qualificações próprias de cada indivíduo. Resumindo, a existência das competências organizacionais estão vinculadas às competências de cada indivíduo presente na organização (Barbosa & Cintra, 2012).

II.1.5.2 Tipos de Competências

Variadas tipologias e classificação emergem do termo competências ao se procurar orientá-lo de forma teórica ou prática (Carbone, 2005; Vargas, Steffen & Brígido, 2002).

Em relação às competências organizacionais, sua classificação divide-se em básicas e essenciais, de acordo com Nisembaum (2000 como citado em Brandão, 2009), baseadas nas pesquisas de Prahalad e Hamel (1990) referente especificamente às competências essenciais, as quais podem ser classificadas nesta tipologia somente se as competências assegurarem competitividade organizacional, agregar valor percebido por seus clientes e conferir óbices quanto à possibilidade de cópia pelos concorrentes.

As competências da organização chamadas básicas, segundo Nisembaum (2000 como citado em Brandão, 2009), apresentam características imperiosas inerentes à funcionalidade organizacional e possuem atributos fundamentais à eficácia da produtividade, mas não se diferem em termos comparativos dos concorrentes

Em contraponto, as competências essenciais (também denominadas *Core competences*), possuem requisitos que se diferem dos concorrentes, portanto alcançando, até certo ponto, vantagem competitiva, pois são complicadas de serem imitadas e nas quais a empresa deve focar seus esforços (Prahalad & Hamel, 1990, Hamel & Prahalad, 1995 como citado em Barbosa & Cintra, 2012; Nisembaum, 2000 como citado em Brandão, 2009).

As *Core competences* têm seu cerne baseado no rol de habilidades nos níveis pessoal e organizacional, de maneira conjunta e interdependente (Hamel & Prahalad, 1995 como citado em Barbosa & Cintra, 2012), corroborando com o pensamento de Fischer, Dutra, Hipólito, Fleury e Eboli (2001), o qual afirma que existe influência mútua entre as competências dos indivíduos e da organização e são balizadas por três fatores, segundo os ideais de Prahalad e Hamel (1990): o auxílio no acesso a novos mercados, a difícil replicação das competências pelas empresas rivais e que o valor gerado seja percebido pelos clientes.

II.1.5.3 A Gestão por Competências

A Gestão por Competências (GPC) representa um modelo gerencial previamente concebido visando o desenvolvimento e integração da estratégia, dos objetivos e respectivas metas da organização aos seus colaboradores (Bitencourt, 2005, Carbone, Brandão, Leite & Vilhena, 2005, Heene & Sanchez, 1997; Le Bortierf, 1999; Zarifian, 1999 como citado em Brandão, 2009).

Segundo o princípio de que a posse de alguns recursos é fator preponderante da performance organizacional, a GPC, em outras palavras, possui a meta de aglutinar e nortear empenhos, principalmente os que se referem à Gestão de Pessoas, com o propósito de crescimento e amparar as competências ditas essenciais à concretização dos objetivos da organização (Brandão & Guimarães, 2001).

A GPC é um modelo gerencial, conforme já citado, originado da Teoria da Gestão Baseada nos Recursos (*Resource-Based Management Theory*). Esta teoria argumenta que características específicas da organização, que são os seus recursos, assumem a função de fator crítico de sucesso frente aos concorrentes (Leite & Porsse, 2003; Taylor, Beechler & Napier, 1996).

Durand (2000) complementa a definição da Gestão Baseada em Recursos no tocante à performance organizacional, afirmando que esta performance, além de estar vinculada às cinco forças competitivas externas à organização, oriundas do modelo de Porter, também apresenta-se, de forma significativa, entrelaçada à alavancagem de recursos e mais ainda, de que forma os recursos são encontrados em determinado mercado, com a finalidade de prover a satisfação de seus clientes.

A chamada “Nova Organização do Trabalho” traz consigo a GPC, a qual desvenda-se de maneira relevante, pois a característica precípua desta nova ordem trabalhista situa-se na qualidade de adaptar-se, de forma contínua, a novas gestões e desenvolvimento das competências individuais e organizações (Ducci, 1996).

Deste modo, o colaborador possui um novo perfil, não mais como mero executor de uma única tarefa, mas abrangendo múltiplas atividades ao mesmo tempo, e desfazendo-se da rotina tanto intraorganizacional quanto preparado a galgar novos desafios, buscando aperfeiçoar-se continuamente no tocante às suas próprias competências (Ducci, 1996).

Este fato, também impulsiona uma mudança organizacional que ampare a sua flexibilidade frente às competências de seus colaboradores e por associação, a competência da organização em seu conjunto. Assim, busca-se um balanço entre a oferta tanto por educação e formação, quanto a demanda por captação de competências (Ducci, 1996).

Neste sentido, Freitas (2002), percebeu a GPC como uma importante maneira de consolidar organizacionalmente a perspectiva da visão baseada no conhecimento, pois, por meio desta gestão, as funções internas são enxergadas como competências a serem incorporadas pelos indivíduos.

Com isso, além de claramente demonstrar aos colaboradores, quem possui o pleno domínio sobre determinado tipo de conhecimento na organização, a ser aplicado em uma situação específica, ao mesmo tempo, quais são as competências a serem adquiridas por aqueles colaboradores que não o possuem.

Sob este aspecto, desenvolver ferramentas para compartilhamento e criação de novos conhecimentos, por estes indivíduos simplesmente incentivando-os a progredirem dentro das organizações, se torna essencial, pois assim, se proverão caminhos alternativos para que os colaboradores atinjam tanto o desenvolvimento pessoal quanto o desenvolvimento profissional de suas próprias competências decorrentes do capital humano.

Diante deste contexto, Lévy (1998) denominou de trilhas de aprendizagem por competência a relação das necessidades, dos indivíduos e as expectativas que a organização espera destes indivíduos.

A GPC configura-se como uma alternativa à gestão de recursos humanos não assumir um papel de simples controlador de cunho operativo, seguindo conselhos de Becker, Huselid e Ulrich (2001 como citado em Rowe, 2005). Resumindo, a GPC favorece a GRH no sentido de atuar de forma mais consistente em termos estratégicos, elevando a participação dos colaboradores na organização, entretanto, isto só é possível, caso a GRH propicie um ambiente organizacional holístico (Rowe, 2005).

O propósito da organização em implantar a GPC centra-se em evidenciar que a procura por resultados e produtividade integrados à estratégia é uma questão verídica de inquietação das organizações. Portanto, estas organizações julgam as competências como variáveis a serem consideradas para classificação dos colaboradores em determinados níveis de competências (Rowe, 2005).

Assim, a Figura 13 apresenta um Modelo de Gestão por Competências adotado para fins desta pesquisa:

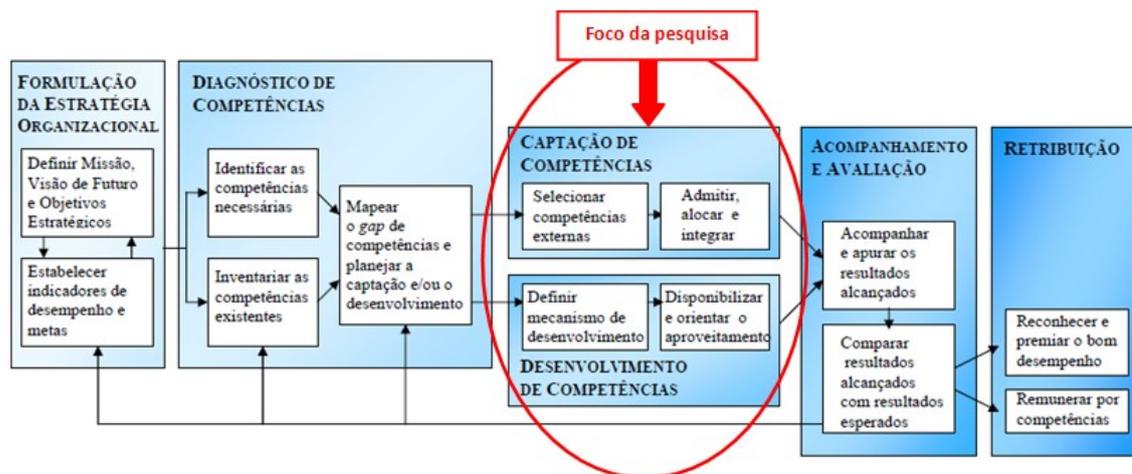


Figura 13 - Modelo de Gestão por Competências.
 Fonte: Brandão e Bahry (2005, p. 181).

II.1.5.4 *Captação de Competências*

A captação de competências diferencia-se do desenvolvimento de competências, pois a esta relaciona-se com a seleção de competências extrínsecas à organização e como se comportará a integração destas competências ao novo ambiente da organização. Esta ainda é classificada tanto a nível individual quanto organizacional. A captação individual pode ser exemplificada mediante ações de recrutamento e seleção de pessoal e a captação organizacional ocorre por meio de parcerias estratégicas (Brandão & Guimarães, 2001).

A seleção por competências está bastante relacionada com a GPC. Uma vez verificada a necessidade de determinadas competências, deve-se procurar desenvolvê-las nos RH já existentes ou trazer pessoas com essas novas competências (Cascão, 2014 como citado em Magalhães, 2017). E nesse quesito, entra o recrutamento com base nas competências necessárias (Magalhães, 2017).

Dessa forma, imaginar um processo de seleção ou um plano de capacitação para a organização com o propósito de desenvolvimento de competências, não podem contemplar apenas aspectos técnicos referentes aos cargos, mas também os aspectos sociais da dinâmica organizacional na Administração pública (Perseguinto, 2011).

II.1.5.5 *Desenvolvimento de Competências*

O papel proeminente do desenvolvimento de competências no sucesso de colaboradores e consequentemente, das organizações, chamaram a atenção dos gestores, levando-os a introduzir este conceito como parte central de suas práticas de recursos humanos (De Vos, De Hauw & Willemse, 2015).

Para Lévy-Leboyer (1997 como citado em Barbosa & Cintra, 2012), há três maneiras de desenvolvimento de competências. A primeira refere-se à origem da formação do colaborador, antes da vida profissional. A seguir, há o desenvolvimento ao longo da atividade profissional e, por fim, após a vida profissional. É possível, portanto, vincular as competências e o desenvolvimento da vida profissional do indivíduo, evidenciando-se o dinamismo entre ambas e a capacidade de obtê-las a todo instante, sendo este atributo responsável por tornar o colaborador flexível e adequar-se mediante o progresso de diversas atividades e de diferentes postos de trabalhos em variadas organizações. Assim, não há como separar os conceitos de competência e desenvolvimento.

Neste sentido, Milkovich e Boudreau (2000) afirmam que “desenvolver o indivíduo” significa potencializar a capacidade produtiva com ações de desenvolvimento nos cargos que possam vir a atuar no futuro e possibilitar o desenvolvimento de novos conhecimentos e novas habilidades que ainda serão requeridas para aquelas funções.

Assim, o desenvolvimento de competências organizacionais constitui-se a partir da combinação e integração de recursos e capacidades desenvolvidas ao longo dos anos de existência da organização, por meio de planos e ações pré-estabelecidas (Krielow & Santos, 2014).

As competências organizacionais precisam trabalhar o desenvolvimento ao longo do tempo, de forma planejada e orientada, através de um método, que possibilite expandir e associar o capital humano a um conjunto abrangente de competências, que as competências essenciais da organização (Santos & Hexel, 2005), as denominadas *Core competences*.

Para Bitencourt e Barbosa (2004 como citado em Rowe, 2005), é importante estabelecer uma associação entre as estratégias, processos e desenvolvimento de pessoas, sendo que esta associação por si só, já constitui uma forma de aquisição de vantagem competitiva, ao possibilitar a formulação de estratégias diferenciadas para o segmento específico e, assim, se diferenciar da concorrência (Krielow & Santos, 2014).

A aprendizagem natural, não natural, formal ou não formal gera o desenvolvimento de competências (Sonntag, Niessen & Ohly, 2004 como citado em Brandão, 2009), envolvendo o conhecimento, habilidade e atitude como dimensões da competência (Illeris, 2004 como citado em Brandão, 2009; Durand, 2000).

O cerne do desenvolvimento de competências está intimamente relacionado à aprendizagem contínua, pois se configura, a longo prazo, diferentemente do que ocorre com a formação, cujo processo ocorre a curto prazo a fim de melhorar a capacitação e motivação dos indivíduos com o propósito de torná-los futuros membros valiosos das organizações. O

desenvolvimento inclui não apenas a formação, mas também a carreira e outras experiências (Milkovich & Boudreau, 2000).

A definição de aprendizagem envolve transformações na capacitação do colaborador podendo ter natureza mais ou menos durável ou ainda, apresentarem alterações na conduta do indivíduo em virtude de novas condições vivenciadas por ele (Pozo, 2002 como citado em Brandão, 2012).

Dito isto, a aprendizagem é o processo em que a competência é desenvolvida (Le Boterf, 1999 como citado em Brandão, 2012), e a competência em si, personifica tudo que o indivíduo aprendeu (Freitas & Brandão, 2005). Em síntese, para se obter a competência é mandatório alcançar, em primeiro lugar, a aprendizagem (Gonczi, 1999 como citado em Brandão, 2009).

As ações de Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E) para o desenvolvimento de competências despertaram numerosos interesses de pesquisadores acadêmicos no Brasil (Brandão, 2008).

Um exemplo desses autores é Felix (2005), que concluiu em pesquisa realizada no âmbito de instituições do poder público brasileiro, que os seus gestores públicos, ao passo que demandavam uma quantidade menor de treinamento para o desenvolvimento das capacidades, que resultavam em menores índices de desenvolvimento das competências gerenciais e vice-versa.

Diante do exposto, a competitividade prolifera-se nas organizações que exercitam tanto o treinamento quanto o desenvolvimento das competências dos indivíduos, apresentando-se como investimentos fundamentais para a aquisição de vantagem frente à concorrência (Bitencourt & Barbosa, 2004 como citado em Rowe, 2005).

II.1.5.6 A Gestão por Competências na Marinha do Brasil

Do mesmo modo que as instituições supracitadas, a MB preza cada vez mais pela aplicação da GPC internamente (Siqueira, 2010).

A MB, buscando a melhoria da GRH, formou um Grupo de Trabalho (GT)⁴ para estabelecer normas para a elaboração de Planos de Capacitação de Pessoal (PLACAPE) militar e civil da Força. Este GT também analisou medidas preliminares para a implantação da GPC na MB (Siqueira, 2010). O modelo de GPC apresentado no GT está centrado nos

⁴ Grupo de Trabalho (GT) é um grupo de pessoas ou componentes de um Estado-Maior especificamente reunidos para estudar e solucionar um determinado problema. O Estado-Maior possui a função precípua de auxiliar o Comandante na seleção e na implementação de soluções efetivas para os problemas que deve resolver (EMA-332: Processo Decisório e Estudo de Estado-Maior, 2015, pp. 3-1; 4-2).

conceitos de Matriz de Competências (MC) e na Avaliação de Desempenho por Competências (ADC) (Siqueira, 2010).

A GPC na MB baseia-se no pressuposto de que o indivíduo possui um conjunto de competências evidenciadas, ao menos igual ao conjunto das competências requeridas pelo cargo e se dará por meio dos seguintes instrumentos (Siqueira, 2010):

- Matriz de Competências (requeridas e evidenciadas) (MC);
- Avaliação de Desempenho por Competências (ADC);
- Plano de Capacitação de Pessoal (PLACAPE); e
- Cadastro de Competências.

As MC serão elaboradas pelos órgãos de orientação técnica, as OMOT, conforme as tarefas atribuídas aos cargos existentes em Tabelas de Lotação (TL)⁵ das OM, de modo a determinar as competências requeridas. O sistema de gestão de RH, setor de pessoal da MB, de posse das competências requeridas, realizará o levantamento das competências evidenciadas pelo pessoal e determinará as lacunas, a fim de orientar os processos de seleção, capacitação e designação de pessoal, conforme requerido pela abordagem da GPC (Siqueira, 2010).

A ADC constituirá um processo periódico para o acompanhamento das competências mediante avaliações de teor qualitativo e de teor quantitativo. Serão estabelecidos indicadores e metas de capacitação para a avaliação quantitativa, cujos resultados serão comparados aos resultados obtidos pelos indivíduos a partir dos eventos de capacitação, subsidiando a avaliação qualitativa (Siqueira, 2010).

O PLACAPE será elaborado pelo critério de áreas de conhecimento, utilizando-se da consolidação das necessidades de capacitação apresentadas pelas OM afetas àquela área (Siqueira, 2010).

O comparativo entre as competências institucionais (requeridas pelo cargo) e as individuais (evidenciadas) será registrada em uma MC. Quando as competências individuais forem inferiores às requeridas, identifica-se uma lacuna de competências, que poderá ser preenchida por meio de obtenção, movimentação interna na MB ou capacitação (Siqueira, 2010).

⁵ Na MB, os cargos e espaços ocupacionais são definidos em tabelas específicas para cada OM, de acordo com as suas respectivas atribuições, denominadas como Tabela de Lotação (TL). Nas TL, os cargos são desenhados em função de habilidades específicas, e são destinados a determinados postos hierárquicos (DGPM, 2017).

Brevemente, as TL serão substituídas pelo conceito de Força de Trabalho para o atendimento, qualitativo e quantitativo, das Tabelas-Mestras (TM) de cada OM, culminando na Tabela-Mestra de Força de Trabalho (TMFT), as quais detalharão as habilidades necessárias de cada militar para ocupar determinada função, reforçando ainda mais o emprego da Gestão por Competências na MB (DGPM, 2017).

A GPC é considerada como o modelo mais completo de gerenciamento do desempenho de pessoal, haja vista que o seu planejamento parte da análise da missão, visão, ambiente externo e interno, estabelecendo as metas e verificando se as ações decorrentes estão alinhadas com estas metas (Siqueira, 2010).

A capacitação do pessoal visa a garantir o preenchimento das lacunas de competências e dos desempenhos esperados. O sistema de capacitação em lide pressupõe a elaboração de um plano de desenvolvimento de pessoal por competências que congregue as competências conferidas pelo Sistema de Ensino Naval (SEN) e pela capacitação extra-MB (Siqueira, 2010).

Desta forma, verifica-se que o sistema de GPC proposto para a MB se coaduna com os aspectos teóricos pesquisados. Entretanto, cabe observar que ao se estabelecer um sistema baseado em competências, deve-se atentar para que todos os subsistemas estejam devidamente alinhados ao conceito de competências. Assim, os subsistemas de carreira, avaliação, premiação e designação de pessoal deverão estar baseados em competências, a fim de tornar o sistema alinhado, crível aos seus partícipes e relevante para a organização (Siqueira, 2010).

Os Planos de Carreira da Marinha (PCOM e PCPM) permitem o desenvolvimento de competências por intermédio da educação continuada, corporativa ou não, e da experiência profissional (Siqueira, 2010).

O PCOM e PCPM prevêem mecanismos motivacionais para o desenvolvimento dessas competências, ao reconhecer bons desempenhos em cargos através de avaliações quantificadas, cujos resultados influenciam nas chances de o oficial ser selecionado para cargos de destaque na MB e ser promovido por merecimento. Entretanto, os cargos em TL estão desenhados em termos de capacidades e habilidades, a avaliação em lide não se dá por competências (Siqueira, 2010).

Em se tratando de planos estratégicos, o EMA-300, publicação que versa sobre o Plano Estratégico da Marinha, identifica como um dos Objetivos Navais (OBNAV) a serem atingidos o aprimoramento da gestão da capacitação de pessoal, visando ao desenvolvimento de competências necessárias para o alcance da visão de futuro da Força (EMA, 2017).

Tal OBNAV preconiza, de maneira pormenorizada e baseada nos preceitos da GPC, a implementação da Gestão por Competências com a realização do mapeamento de competências; a criação de itinerários formativos e os currículos por competências; a melhoria da interação entre os processos de capacitação, cursos, instruções e adestramentos; e, finalmente, a sistematização da Gestão do Conhecimento/Informação (EMA, 2017, p. 4-7).

Arelada ao referido OBNAV, encontra-se a Estratégia Naval (EN) que aprimora os processos de recrutamento, de seleção, dos mecanismos de desenvolvimento das competências e da sistemática de distribuição, de modo que a pessoa certa, com a capacitação adequada, esteja no lugar e no momento certos com as melhores condições de higidez física e psicossocial (EMA, 2017, p. 5-4).

Nota-se, então, o alinhamento entre as políticas, os planos estratégicos, os objetivos da instituição a serem alcançados e os conceitos da GPC (Carbone *et al.*, 2005 como citado em Almeida, 2007).

Especificamente na área do ensino naval, a preocupação com as competências é de longa data. No mesmo ano do Decreto nº 5.707/06, foi sancionada a Lei nº 11.279, a qual dispõe sobre o ensino na Marinha, visando a prover conhecimento básico, profissional e militar-naval para o cumprimento da missão institucional.

Anos depois, através da Portaria nº 431/MB, de 8 de dezembro de 2009, foi aprovada a Política de Ensino da Marinha (PoEnsM), com fulcro em estabelecer os objetivos do ensino naval (ligados ao contínuo e permanente desenvolvimento de competências) e apresentar as diretrizes a serem seguidas pelas OM do Sistema de Ensino Naval (SEN) (Marinha do Brasil, 2009).

Nesse cenário, cabe à Diretoria de Ensino da Marinha (DEnsM) a orientação e supervisão funcional, normativa e pedagógica de todas as OM pertencentes ao SEN, fazendo cumprir as diretrizes retromencionadas. Inclusive, através da Portaria nº 59/2017/DEnsM, foram designados oficiais para compor, na DEnsM, o Núcleo de Implantação da Gestão do Conhecimento (GC), o qual selecionou, como projeto-piloto, o Manual de Elaboração de Referenciais de Competências (DEnsM, 2017).

Tal documento culminou na confecção do Catálogo de Referencial de Competências do Corpo de Praças da Armada (CPA) e do Corpo Auxiliar de Praças (CAP), a norma da MB codificada como DEnsM-1003, com foco nas competências profissionais e de cunho comportamental pertinentes às especialidades, de forma individual após a realização de seu mapeamento (DEnsM, 2017). Materializa-se, desta forma, significativo avanço da implementação da GPC na MB, onde as funções internas são alocadas como um conjunto de

competências aprendidas, futuramente, por aqueles que se propõem a ocupá-los (Campos, 2014).

Vale registrar que a realização foi possível através de metodologia própria criada recentemente, detalhando os procedimentos para elaboração e revisão de currículos por competências e sua respectiva avaliação no tocante à aprendizagem (DEnsM, 2018).

Outra aplicação prática da GPC na MB dá-se através do Programa de Gestão de Pessoal da Marinha (PROPES), possuindo como propósito aprimorar a gestão de pessoal utilizando, dentre outros instrumentos, os conceitos modernos da GPC (DGPM, 2017).

O produto final do referido Programa é “a pessoa certa, com a capacitação certa, no lugar certo”, o que ratifica a preocupação de alocação do pessoal dentro da instituição, um dos pilares da GPC, de maneira a alocar o indivíduo com as competências certas para o desempenho de determinada função (Pires *et al.*, 2005). Conforme já exposto na seção 2.1.5.4, a seleção de novas competências, mediante a captação, se encontra profundamente vinculada à GPC e, desta forma, ao PROPES (Cascão, 2014 como citado em Magalhães, 2017).

II.1.5.7 As Competências e a Performance Organizacional

A intensa procura pela melhoria da performance possibilita as organizações a modernizarem sua gestão e a apostarem na elevação das competências de seus indivíduos como meio para a elevação da produtividade e qualidade dos seus serviços (Rowe, 2005).

Baum, Locke e Smith (2001) encontram-se entre os autores que se dedicaram a examinar relacionamentos entre competências e a performance organizacional. Observa-se que o pleno domínio de competências específicas pelos titulares das organizações (competências técnicas diretamente relacionadas ao setor e à organização em que atuam), bem como suas motivações e estratégias competitivas influenciavam diretamente o desenvolvimento da organização, isto é, a sua performance organizacional.

A performance no trabalho, como já foi mencionado anteriormente, também é uma representação do aprendizado e da competência individual (Freitas & Brandão, 2005). Em resumo, a performance organizacional é alcançada mediante a adequada coordenação de suas competências individuais pela organização, ainda que seus indivíduos demonstrem competência na execução de suas atividades (Rocha-Fernandes & Fleury, 2005).

II.1.6 MOTIVAÇÃO

Despertando interesse em diversas áreas da ciência, a motivação vem absorvendo numerosos estudos principalmente em psicologia organizacional, (Bajor & Baltes, 2003; François & Baudry, 2006 como citado em Lütz, Canes, Beuron, Carpes & Schuch Júnior, 2012), na temática de psicologia educacional (Guimarães & Boruchovitch, 2004; Sobral, 2003), e na área de administração de empresas (Chang, 2003; Tsai, Yen, Huang & Huang, 2007). Eis algumas definições consideradas de relevância:

Segundo Deese (1964, p. 404 como citado em Todorov & Moreira, 2005), conceitua a motivação como a conduta adequada por meio da intuição e necessidade no que se refere a objetivos.

Robbins (2002, p.151) complementou o pensamento de Deese, aprofundando o estudo de metas individuais, definindo-as como o procedimento destinado a intensificar, dirigir e persistir os esforços de um indivíduo para o atingimento de uma meta específica.

E, finalmente, outro autor também seguindo a linha de estudo da motivação ligada às metas, mas intimamente relacionada à organização, Soto (2002, p. 118) define a motivação como sendo a pressão organizacional interna a partir de uma necessidade, também interna, que ao excitar as estruturas nervosas, origina um “estado de energia”. Este estado impulsiona o organismo (no caso, a organização), a iniciar atividades, que norteiem e consigam guiar a conduta organizacional até o alcance de alguma meta.

Pang e Lu (2018) discorrem que a palavra motivação é derivada da palavra latina “movere”, que significa “transferir” ou “empurrar”. Robbins e Coulter (2014 como citado em Pan & Lu, 2018) descrevem a motivação como um processo pelo qual os esforços de uma pessoa são energizados, direcionados e sustentados para atingir uma meta.

A motivação é definida por Sansone e Harackiewicz (2000 como citado em Pang & Lu, 2018) como um mecanismo interno que orienta o comportamento. Isso pode ser referido ao catalisador para que cada colaborador melhore seu desempenho no trabalho para alcançar a performance organizacional (Sekhar, Patwardhan & Singh, 2013).

Steer (1994 como citado em Pang & Lu, 2018) também argumenta que o objetivo da motivação é permitir que os colaboradores melhorem a produtividade, aumentem a eficiência e melhorem toda a performance organizacional. É importante que os fatores para motivar os colaboradores a alcançar sua plena capacidade sejam descobertos pelas organizações.

II.1.6.1 Teorias da Motivação

Teorias de motivação diferentes (por exemplo, de conteúdo e de processo) descrevem como e porquê o comportamento humano é ativado e direcionado (Seiler, Lent, Pinkowska, & Pinazza, 2012) sugerindo várias formas de análise.

As teorias de motivação não competem mutuamente, ao passo que uma teoria possuir uma determinada afirmação não significa que as demais teorias se contrapõem, mas se complementam, sendo este o principal desafio em alcançar o exercício do relacionamento entre as teorias, de forma conjunta (Robbins, 2007 como citado em Roberto, 2013).

O desenvolvimento das pesquisas em administração e motivação, de acordo com (Lütz *et al.*, 2012) foi determinado pelas suas teorias iniciais, sobretudo em virtude da não confirmação destas teorias no ambiente das organizações. A partir daí, outras teorias surgiram posteriormente a fim de complementá-las. A Figura 14 descreve, resumidamente, as mais importantes teorias da ciência da administração sobre motivação:

Teoria da Hierarquia das Necessidades Maslow	Modelo que assenta na hierarquia de cinco necessidades. As necessidades não satisfeitas são os principais motivadores do comportamento humano, havendo primazia das necessidades mais básicas sobre as mais elevadas. Por outro lado, estando satisfeitas as necessidades de um determinado nível, tomam-se activas as necessidades do nível imediatamente seguinte, deixando as de nível anterior de ser motivadoras.
Teoria Motivação-Higiene Herzberg	A teoria motivação-higiene postula que as pessoas possuem dois grupos de necessidades independentes: os factores motivadores e os factores higiénicos. Os factores motivadores são responsáveis pela satisfação e os factores higiénicos conduzem ao evitamento da dor e ao alívio da insatisfação a curto prazo.
Teoria X e Y McGregor	Esta teoria apresenta duas abordagens antagónicas, as teorias X e Y, relativamente ao comportamento humano nas organizações. A teoria X (concepções convencionais de gestão) considera que o homem médio é de natureza indolente, trabalha o mínimo possível, falta-lhe ambição, não gosta de responsabilidade e é resistente à mudança enquanto que a teoria Y (nova abordagem de gestão), considera que o ser humano é capaz de auto-orientação e auto-controlo, capaz de gerar ideias que melhorem a eficácia organizacional. A abordagem da teoria Y tem características motivadoras.
Teoria das Expectativas Vroom	Abordagem que considera que o comportamento e o desempenho resultam de escolhas conscientes e, por isso, a motivação do indivíduo para despende esforço é baseada nas suas expectativas de sucesso.
Teoria ERG Alderfer	Teoria que defende que a motivação pode ser obtida através da satisfação de três tipos de necessidades: necessidades de existência, de relacionamento e de crescimento. Nesta teoria é possível um indivíduo sentir-se motivado por necessidades de diferentes níveis. Por outro lado, a frustração de necessidades de um nível elevado conduz ao retomo das necessidades do nível inferior, mesmo que estas já tenham sido satisfeitas anteriormente.
Modelo das Características da Função Hackman e Oldham	O modelo postula que cinco características do trabalho contribuem para o rendimento e motivação dos colaboradores, sendo estas: a variedade de funções, a identidade e significado das tarefas, a autonomia e o <i>feedback</i> .
Teoria das Necessidades Aprendidas McClelland	A teoria refere que a motivação ocorre pela satisfação de três tipos de necessidades: realização, afiliação e poder. Estas necessidades têm pesos diferentes entre indivíduos, variam ao longo do tempo e dependem fortemente da sua interacção com o meio onde se inserem.
Teoria do <i>Goal Setting</i> Locke e Latham	Esta teoria explica que para os indivíduos estarem motivados e terem um bom desempenho é necessário estabelecer objectivos e delinear uma meta que oriente a acção.
Modelo de Conceptualização do Comprometimento Organizacional Allen e Meyer	Este modelo refere a importância da existência de uma ligação psicológica entre o empregado e a organização para a qual trabalha. O envolvimento daqui decorrente determina a produtividade e contribui para a motivação no trabalho.
Teoria da Auto-Determinação Deci e Ryan	Teoria que faz a distinção entre os diversos tipos de motivação com base nas diversas razões ou metas que dão origem a uma acção. A teoria sugere que devemos ver a motivação como um contínuo que vai da ausência de motivação, num extremo, até à motivação intrínseca, no outro, passando pela motivação extrínseca.

Figura 14 - Síntese das teorias da motivação.

Fonte: Roberto (2013)

Cabe ressaltar que a associação da motivação com a satisfação no trabalho é muito comum, pois a motivação precede a satisfação (Gagné & Deci, 2005; Bright, 2007; Steijn, 2008 como citado em Bizarria, Barbosa, Moreira & Rabelo, 2018). Nesta linha de pensamento, pesquisas concentram-se no relacionamento motivação x satisfação, baseadas no conceito de que indivíduos com motivação possuem tendência de serem, também mais satisfeitos (Gagné & Deci, 2005; Bright, 2007; Steijn, 2008 como citado em Bizarria, Barbosa, Moreira & Rabelo, 2018).

De fato, motivação e satisfação são conceitos diferentes. Enquanto a motivação se refere aos comportamentos esforçados e persistentes a fim de atingir objetos/condições/resultados, a satisfação tem a ver com as avaliações/afetos sobre objetos/condições/resultados (Schneider, 1985 como citado em Roberto, 2013).

A Marinha do Brasil concorda com esta associação entre a motivação e a satisfação no trabalho, contudo entende que a satisfação precede a motivação, conforme observado no escopo do propósito da Pesquisa de Satisfação Profissional do Pessoal da Marinha do Brasil (SATPES). O propósito da SATPES é quantificar as percepções de seus militares e servidores civis em aspectos institucionais que influenciem a satisfação no trabalho e a respectiva motivação, visando ao aumento da satisfação profissional (Silva Júnior, 2012).

II.1.6.2 Sistemas de Motivação e Recompensa

As organizações utilizam vários sistemas de motivação e recompensa para motivar os colaboradores.

Zhang, L. e Zhang, Z. (2014), por exemplo, demonstram a importância do equilíbrio entre recompensas monetárias e recompensas não monetárias e enfatizam que os colaboradores participam mais quando percebem a sua parcela de contribuição para o desempenho e tomada de decisão organizacionais, devendo ser reforçado pelos gestores.

Magalhães (2007), em sua pesquisa, verificou que as recompensas são significativas, os conflitos advêm apenas no que tange ao tipo de recompensas que devem ser aplicadas e isso já reflete na obrigatoriedade de um sistema balanceado das recompensas sendo tratadas de forma particularizada para cada indivíduo.

O EMA diz que na Marinha do Brasil, ser justo e criterioso na aplicação de recompensas, elogios e punições é um dos comportamentos a serem perseguidos pelos superiores em sua visão de líder (EMA, 2013, p. 3). No entanto, segundo Magalhães (2017), fica a critério do comando de cada OM a responsabilidade de criar mecanismos de recompensas equilibrados.

Não obstante cada indivíduo carecer de tratamento personalizado pois suas necessidades variam, os seguintes princípios auxiliam no entendimento da maneira que a motivação impacta o comportamento humano: os estímulos internos ou externos são estimulados pelo comportamento, há invariavelmente um propósito no que se refere ao comportamento e, por fim, os objetivos orientam o comportamento (Covington, 2000). Nesta pesquisa será focada o primeiro princípio.

O conhecimento da motivação dos indivíduos é essencial para o processo de compreensão do comportamento de cada um dentro da organização, porque a motivação é responsável pelos índices de desempenho individual. Assim, a motivação é dividida em sistemas (financeiros ou não financeiros), e motivação intrínseca e extrínseca (Lloyd, Bond & Flaxman, 2017; Pang & Lu, 2018).

Entretanto, a maioria dos estudos científicos sobre motivação tende a usar o modelo de fatores intrínsecos e extrínsecos (ou higiênicos) de Herzberg (Pang & Lu, 2018), pois assume-se que os colaboradores valorizam as recompensas intrínsecas e extrínsecas. Ambas as formas de recompensa contribuem significativamente para os níveis de motivação dos colaboradores para trabalharem nas organizações (Herzberg *et al*, 1959 como citado em Pang & Lu, 2018).

Maslow (1996 como citado em Reis, Marques & Paiva, 2017) afirma que a motivação é consequência da relação entre o colaborador e a circunstância em que este se encontra envolvido. O indivíduo é descrito como intrinsecamente motivado, se realiza uma atividade para seu próprio bem e obtém prazer e satisfação de participar da atividade. Em contraste, um indivíduo é motivado extrinsecamente quando executa uma atividade como um meio para um fim (Lepper, Greene & Nisbett, 1973); Deci (1975 como citado em Reis, Marques & Paiva, 2017; Lepper & Grenne, 1978)

II.1.6.3 Motivação extrínseca

Para se compreender o conceito de motivação extrínseca, há de se conhecer a definição de recompensas extrínsecas, as quais são as variáveis que despertam o comportamento, sendo plenamente identificadas e providas pelo meio ambiente, a exemplos, salários e outros benefícios monetários, redução da carga de trabalho, promoções ou prêmios ofertados pela organização (Lira & Silva, 2015).

Já, a motivação extrínseca é resultante dessas recompensas, ao disporem de satisfação, independentemente da atividade em que os indivíduos estiverem exercendo, sendo controladas por outros entes ou ferramentas organizacionais (Lira & Silva, 2015).

Esta motivação diz respeito a uma quantidade significativa de comportamentos, sendo que os objetivos da ação executada extrapolam a tarefa em si. Para melhor elucidar, as recompensas configuram-se como a principal resultante da atividade, entretanto elas não integram a própria atividade, mas as recompensas são simplesmente um intermediário para o alcance de um propósito (Deci, 1975; Kruglanski, 1978, como citado em Vallerand & Bissonnette, 1992).

Sansone e Harackiewicz (2000 como citado em Chipongue, 2017) complementam que para que os comportamentos possam ser tratados como significativos da motivação extrínseca, as atividades executadas pelos colaboradores devem ofertar recompensas de cunho material ou social ou até mesmo visando a coibir punições que porventura possam existir. O estímulo advém somente de benefícios ou recompensas palpáveis ou tangíveis,

exemplificando-se, status social, prêmios de toda natureza, os quais são responsáveis por alcançar altos graus de satisfação individualizada.

E, afinal para Deci e Ryan (2008), a motivação extrínseca pertence a uma gama de comportamentos estritamente representando os meios para atingir um objetivo específico, não sendo, portanto, um fim em si.

II.1.6.4. Motivação Intrínseca

As atividades intrínsecas da motivação são qualificadas pela não recompensa explícita, ou seja, conceituam-se pela vinculação da satisfação do indivíduo em relação a si mesmo ou à satisfação do trabalho, sendo associada à competência e autodeterminação em sua vertente psicológica (Deci, 1971).

A definição da motivação intrínseca ocorre de duas maneiras. A primeira envolve a participação em atividades, sem obrigatoriedade, e que inicialmente não haja recompensas ou demanda por pressões de ordem externa. A segunda forma de definição da motivação intrínseca dar-se-á por meio da participação do indivíduo em atividades, buscando, de forma consciente, um interesse, satisfação e prazer que provém destes (Deci & Ryan, 2008).

Assim, a motivação intrínseca dos colaboradores caracteriza-se por um elevado nível de controle interno, compelindo às necessidades internas destes indivíduos o comportamento organizacional de cada um, ao mesmo tempo em que se esforçam para adquirir recompensas que atendam os anseios daquelas necessidades (Lira & Silva, 2015).

Ko (2001), Cameron e Pierce (2006 como citado em Lira & Silva, 2015), Osterloh e Frey (2001) e Kessler (2001 como citado em Lira & Silva, 2015) ampliam a discussão do ponto de vista das recompensas intrínsecas, particularmente, ao conceituarem-nas como o comportamento do indivíduo ser explicado por algo intangível, pois não se configura uma recompensa visível, mas interna à própria atividade.

A autoestima, o crescimento pessoal com atividades que estimulem tal crescimento, a satisfação do trabalho realizado, o desenvolvimento e captação das competências são alguns exemplos de recompensas intrínsecas (Lira & Silva, 2015).

A concretização de atividades pelo prazer das próprias atividades é outro conceito associado à motivação intrínseca, não sendo, portanto, definida em virtude das recompensas, cometimentos ou influências e representa o mais alto patamar da autodeterminação (Roberto, 2013).

A motivação intrínseca é caracterizada também pelos comportamentos individuais instigados pelo desafio das tarefas organizacionais propriamente ditas (Urdziková & Kiss, 2009).

Os autores Ryan e Deci (2000) complementam a definição deste tipo de motivação, observando que seu conceito abarca ainda o aspecto positivo da capacidade da natureza humana ao inserir o crescimento, a integridade psicológica e a coesão social, entretanto aparentes somente quando há atividades significativas para os colaboradores, quais sejam, as atividades que aflorem atividades de caráter curioso, estritamente voluntário, desafiador, prazeroso e ainda que estimulem comportamentos exploratórios nos indivíduos.

A motivação intrínseca do trabalho pode ser identificada como as situações em que os profissionais desenvolvem suas tarefas de trabalho, devido à satisfação e ao sentido que os profissionais experimentam ao realizar suas atividades de trabalho (Bakker, 2008).

Há um aspecto crucial no que tange à motivação intrínseca: não é uniforme nos indivíduos, ou seja, as ações de cada colaborador não se apresentam motivadas intrinsecamente da mesma forma e em todos os momentos (Chipongue, 2017).

A grande vantagem da motivação intrínseca é que a mesma tende a manter-se ao longo do tempo, enquanto a extrínseca tem tendência a desaparecer quando é retirado o fator motivador externo (Cunha, Rego, Cunha & Cabral-Cardoso, 2014 como citado em Chipongue, 2017).

II.1.6.5 A Motivação nas Forças Armadas

Esta temática, particularmente no campo militar, é pouco pesquisada e divulgada no meio acadêmico apesar de sua elevada ocorrência no que concerne ao seu estudo organizacional.

Em nível internacional, destaca-se uma pesquisa sobre fatores motivacionais para os militares no Exército Norte-Americano entre outros, quanto à motivação para melhoria da performance de soldados e associação da liderança e motivação para o combate (Skelton, 1996; Spiszer, 1999 como citado em Lütz *et al.*, 2012, Thomas & Jansen, 1996), da Força Aérea norte-americana (Johnson, Davis & Rate, 2002; Joseph & Ganesh, 2005), recompensa por estratégias de motivação (Marrero, 2000 como citado em Lütz *et al.*, 2012), no exército italiano sobre a motivação com sua representatividade hierárquica (Bagozzi, Bergami & Leone, 2003).

No Brasil, verifica-se uma reduzida literatura acadêmica sobre a motivação humana nas Forças Armadas que abordam direta ou indiretamente este assunto. Enfatiza-se um artigo

acadêmico bibliográfico a respeito da motivação para o combate (Goulart, 2006) e outro artigo sobre a motivação extrínseca da profissão militar (Lütz *et al*, 2012), alguns livros (Brochado, 1999; Kellet, 1987 como citado em Lütz *et al*, 2012) e dissertação de Mestrado publicada (Silva Júnior, 2012) de autoria de oficial da Marinha do Brasil.

Lütz *et al*. (2012) analisaram a relevância dos fatores motivacionais extrínsecos (ou higiênicos) no âmbito dos militares e dentre as observadas, destacam-se a satisfação familiar, remuneração condizente com o exercício das suas atividades, assistência de saúde apropriada, extensivo aos seus familiares, ambiente de trabalho adequado e disponibilidade de Próprio Nacional Residencial (PNR) para as Praças⁶.

Silva Júnior (2012) identificou diversos fatores de insatisfação calcados na imagem que a sociedade brasileira possui das Forças Armadas, pois apesar de grande parte da sociedade considerar os militares como um repositório de confiança ainda persiste raízes do período ditatorial, em que os militares detinham o poder sobre a Nação Brasileira. Este fato é o principal influenciador estratégico, no âmbito político do país, quanto às decisões estratégicas de governo frente à concretização das ações relativas ao poder militar.

O autor continua descrevendo que esta situação reflete diretamente no processo de insatisfação de seus militares e servidores civis quanto aos fatores remuneratórios.

Além do fator remuneratório, existem outros fatores de insatisfação relatados pelos componentes da MB, que apresentaram níveis elevados de insatisfação e apresentam uma visão mais crítica referente à instituição: a percepção da Justiça organizacional, Trabalho e Lazer, Recursos Materiais e financeiros e o tipo de liderança organizacional (Silva Júnior, 2012).

Por fim, o estudo de Silva Júnior (2012) aponta os maiores responsáveis pela desmotivação do pessoal da MB como a nova posição social e econômica das Forças Armadas brasileiras, somados à forma de gerenciamento de cada liderança em suas OM quanto ao fomento do clima organizacional. Isto é explicado pois estes fatores impactam diretamente à realização profissional dos indivíduos dentro da organização.

II.1.6.6 A relação entre a Motivação e a Performance organizacional

Çetin e Aşkun (2018) discorrem que em termos de pesquisa, os últimos anos mostraram um interesse crescente no papel das variáveis pessoais na motivação humana, na performance e nos seus resultados relacionados.

⁶ Residências de propriedade das Forças Armadas para moradia exclusiva de militares em cidades onde as organizações militares estão instaladas. Fonte: Adaptado de Lütz *et al*. (2012).

Pang e Lu (2018) confirmam em sua pesquisa que a motivação está positivamente relacionada à performance organizacional.

A relação entre motivação e performance é visualizada mais precisamente ao Vroom (1964 como citado em Chipongue, 2017), em sua teoria das expectativas amparar que para produzir e cooperar com os objetivos da organização, a motivação do colaborador depende dos objetivos do indivíduo e de sua respectiva percepção sobre o proveito a ser extraído dessa performance. Desta forma, pode-se concluir que a motivação compõe a performance de maneira fundamental (Roberto, 2013).

Hackman e Oldham (1980), por outro lado, defendem que tanto o rendimento quanto a motivação dos indivíduos estão vinculadas às especificidades do trabalho, a exemplo a diversidade das funções, a identificação e sentido das tarefas, o poder de decisão e o retorno da execução das atividades.

David McClelland (1989) observa que a motivação está diretamente relacionada à satisfação das necessidades de realização, afiliação e poder (Roberto, 2013).

Locke (1996), por sua vez, infere a importância de estabelecer objetivos para a motivação humana no trabalho e possuir uma boa performance. Já Allen e Meyer (1997) dizem que o envolvimento dos colaboradores é uma maneira de direcionar a produtividade e esta auxilia a motivação no âmbito organizacional.

Lawler (2005 como citado em Pang & Lu, 2018), disserta que o relacionamento entre organizações e colaboradores não deve se concentrar apenas na tarefa. As organizações devem tomar iniciativas para desenvolver um sistema de motivação eficaz para aumentar a motivação dos colaboradores em relação ao seu trabalho. Isso, por sua vez, ajudará a melhorar a eficiência e a qualidade do trabalho, permitindo que as organizações atinjam seus resultados de performance.

A pesquisa de Pang e Lu (2018) corroboram com os estudos de Waldrop (1987 como citado em Pang & Lu, 2018) e Al-Alawi (2005) ao indicarem que um sistema de motivação eficaz, usando a remuneração e o ambiente de trabalho, aumenta o lucro e a produção organizacional.

A relação entre as variáveis de performance e motivação ainda pode ser explicada segundo a Figura 15.

RELAÇÃO DESEMPENHO X MOTIVAÇÃO	
Autores	Definição
Locke e Latham (1990) e Lawler (1994)	Os colaboradores são motivados a otimizar sua performance ao acreditarem que, fruto de seu trabalho, aumentarão seus desempenhos e, por consequência, haverá recompensas.
Locke e Latham (1990)	Os colaboradores são propensos à motivação no que diz respeito à melhoria do desempenho de suas tarefas individuais caso existirem objetivos de desempenho definidos, atingíveis e plenamente executáveis.

Figura 15 - Relação Performance e Motivação
 Fonte: Adaptado de Reis, Marques e Paiva (2017).

Na revisão de literatura apresentada é evidente a relação entre as definições de motivação e performance, mas cabe destacar a discussão acerca de qual das variáveis motivação e satisfação é mais adequada para influenciar a performance e os resultados produtivos das organizações.

Numerosos estudos demonstram que não é válido afirmar que indivíduos plenamente satisfeitos são mais produtivos. Desta forma, é possível explicar-se que a satisfação impacta em menor grau a performance e a produtividade quando comparada à motivação (Roberto, 2013).

Todavia, Fernandes, Fleury e Mills (2006) identificaram associações significativas entre o grau de satisfação dos colaboradores e a performance organizacional. A pesquisa de Silva Júnior (2012) concluiu que a satisfação no trabalho, realização profissional e a motivação impactam a performance dos colaboradores.

Os resultados da pesquisa de Pang e Lu (2018) também revelaram que as dimensões de satisfação no trabalho têm impactos diferentes na performance da organização.

Os autores concluíram que há um efeito positivo significativo entre a motivação organizacional em relação ao desempenho financeiro (retorno sobre ativos, taxa de crescimento de *turnover* e lucratividade) e a satisfação no trabalho quanto ao desempenho não financeiro (atendimento ao cliente, produtividade dos colaboradores e qualidade dos serviços) (Pang & Lu, 2018).

Particularmente no que concerne ao desempenho financeiro, ele é afetado pela satisfação dos colaboradores devido à variedade de habilidades adquiridas por estes, enquanto o trabalho em si, ajuda a melhorar a produtividade dos colaboradores e fornece melhor satisfação ao cliente e qualidade de serviço (Pang & Lu, 2018).

Isso é consistente com os estudos de Shore e Martin (1989), no qual verificaram que, quando os colaboradores experimentavam um nível mais alto de satisfação no trabalho, suas

atitudes de trabalho melhoravam e conseguiam completar mais tarefas, melhorando assim a performance organizacional.

II.1.7 AMBIENTE TECNOLÓGICO

A economia mundial sofreu uma mudança estrutural fundamental impulsionada por duas tendências: a globalização do comércio mundial, ou seja, nos negócios como um todo, e pela revolução tecnológica nos campos da informação e comunicação, a denominada, Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) (Pohjola, 2002).

A nova economia é uma estrutura econômica superior que é o resultado dessas duas tendências. Esta constituiu novas regras e novas formas de fazer negócios, e sua característica fundamental é a presença constante da Tecnologia da Informação (TI) (Turulja & Bajgoric, 2018).

Há muitos pesquisadores que enfatizam que a TI tem assumido um papel estratégico no ambiente organizacional nos campos da concorrência e sobrevivência, sendo, atualmente, a TI e as pessoas, juntamente com seu conhecimento, os ativos mais valiosos da empresa (Turulj & Bajgoric, 2018).

A TI é o principal impulsionador que reformula todos os aspectos de fazer negócios na era digital (Brynjolfsson e Kahin, 2000 como citado em Turulj and Bajgoric, 2018), enquanto o conhecimento e os recursos humanos (RH) estão sendo cada vez mais considerados como principais facilitadores da vantagem competitiva no mundo de hoje, que caracteriza-se por um ambiente de negócios dinâmico e complexo (Oltra, 2005 como citado em Turulj & Bajgoric, 2018; Brachos *et al.*, 2007;).

Apesar da autenticidade deste teor acima mencionado, é necessário prudência das organizações quanto ao entendimento de que a TI é um fator crítico de sucesso organizacional, como alertam Davenport e Prusak (1998), transferindo para a TI, a função de substituição e expertise de um colaborador devidamente capacitado.

A TI automatiza as operações de negócios, reduz custos e permite a internacionalização dos negócios (Li, Sikora, Shaw & Tan, 2006), ou seja, permite explorar as oportunidades da globalização.

As empresas devem adaptar-se ao desenvolvimento de tecnologia, como conexões eletrônicas dentro e entre empresas e estão mudando a maneira que as empresas adquiram e comprem insumos ou fatores de insumos, transformam-nos em produtos e serviços e distribuir os resultados aos seus clientes (Melville, Kraemer & Gurbaxani, 2004).

Em outras palavras, a Tecnologia da Informação (TI) tornou-se parte integrante de todas as funções de negócios (Turulj & Bajgoric, 2018).

Crawford, Leonard e Jones (2011) afirmou que o principal desafio para as empresas que consideram a TI é definir e determinar a TI com precisão e que a maneira usual de conceituar a TI dentro empresas é através da capacidade de TI (Tippins & Sohi, 2003; Chakravarty, Grewal & Sambamurthy, 2013). Esta capacidade refere-se à forma como as empresas usam a TI para gerenciar com sucesso os recursos de informação (Tippins & Sohi, 2003).

Segundo Rossetti e Morales (2007), a evolução tecnológica, hoje no mundo, juntamente com as organizações e as pessoas, atingem praticamente todas as atividades, e fornece a disponibilização livre e rápida a um montante de volume de informações via meios diversos, essencialmente pela Internet.

Os produtos resultantes do desenvolvimento científico e tecnológico encontram-se na maior parte dos aspectos da vida cotidiana, incluindo o ambiente de trabalho. A tecnologia auxilia na comunicação, na automatização e no controle (Perseguino, 2011).

Como um produto deste desenvolvimento, as TIC permitiram novos procedimentos de trabalho e novas interações entre as pessoas das organizações e entre organizações (Perseguino, 2011). A Figura 16 apresenta a evolução da TIC nas organizações.

	CONCEITOS	PARTICIPAÇÃO DA TIC NOS NÍVEIS ORGANIZACIONAIS	FUNÇÃO EXERCIDA PELA TIC NAS ORGANIZAÇÕES
Dado	- Os dados são descrições de coisas, eventos e atividades os quais sozinhos não conseguem se unir e representar algum significado; e - Conjunto de registros qualitativos ou quantitativos conhecidos que organizado, agrupado, categorizado e padronizado adequadamente transforma-se em informação.	Transações operacionais	Processamento de Dados (Décadas de 50-60)
Informação	- Dados contextualizados para algum propósito; e - Dados organizados de modo significativo, sendo subsídio útil à tomada de decisão.	Área tática	Relatórios administrativos (Décadas de 60-70)
Conhecimento	- Informação valiosa da mente humana; e - Inclui reflexão, síntese, contexto.	Apoio ao conhecimento	Empresa e conexão em rede global (a partir da década de 90)
		Apoio estratégico	Apoio estratégico (Décadas de 80-90) Apoio à Decisão (Décadas de 70-80)

Figura 16 - Evolução da Tecnologia da Informação e Comunicação.

Fonte: Elaboração própria, adaptado de Rossetti e Morales (2007).

II.1.7.1 Relação entre a Tecnologia da Informação, Gestão de Recursos Humanos e a Performance Organizacional

Baseando-se nos objetivos da GRH em atrair, selecionar, motivar e reter talentos diretamente do mercado de trabalho, as organizações discerniram que tais objetivos, na busca de colaboradores com tais atributos são os fatores mais relevantes ultimamente para o alcance de vantagem competitiva (Katz & Kahn, 1978 como citado em Stone, Deadrick, Lukaszewski & Johnson, 2015; Huselid, 1995).

A Tecnologia da Informação teve um impacto profundo em quase todas as funções de negócios dentro das organizações. É amplamente reconhecido que a função de GRH é influenciada pelo desenvolvimento e uso da TI (Stone *et al.*, 2015; Parry & Tyson, 2011).

Esta premissa irrefutável é baseada no uso da TI nos processos de RH e no fato que a TI transformou a maneira como as organizações coletam, armazenam, disseminam e usam informações sobre colaboradores. A TI aumenta tanto a quantidade quanto a qualidade das informações dentro das organizações. Sob esta ótica, há algumas evidências empíricas sobre o impacto positivo do uso de TI nas práticas de GRH (Turulj & Bajgoric, 2018).

A tecnologia transformou a forma como os processos de GRH são gerenciados atualmente, principalmente em termos de como as organizações coletam, armazenam, usam e disseminam informações sobre candidatos e colaboradores. Além de tudo, alterou a natureza dos empregos, as relações de trabalho e a supervisão (Stone *et al.*, 2015).

Inovações como equipes virtuais e aplicativos de trabalho baseados na Web são devido a inovações proporcionadas pela tecnologia. Já Kiesler, Siegel e McGuire (1984) argumentaram que a TI, fora o impacto da tecnologia nos processos de RH, atualmente intermedia a relação entre indivíduos e organizações e subordinados e supervisores.

A TI também reduziu a influência da distância nas organizações para que os colaboradores possam trabalhar em casa ou interagir com os membros da equipe ultrapassando as fronteiras geográficas. Outrossim, permitiu que as organizações contratassem indivíduos com habilidades especializadas em partes remotas do mundo (por exemplo, desenvolvedores de software) (Aguinis, Henle & Beaty, 2001; Aguinis & Lawal, 2013).

Com o tempo, várias formas de tecnologia foram introduzidas para atrair candidatos, desde tecnologias passivas e unidirecionais (por exemplo, anúncios de emprego baseados na web, quadros de empregos) para técnicas mais interativas (como feiras virtuais). Algumas estimativas indicam que aproximadamente 90% das grandes organizações usam uma ou mais formas de tecnologia para anunciar empregos e permitir que os candidatos utilizem aplicativos *online* (por exemplo, Mackelden, 2013).

Souza Neto, Dias, Ramos, Martins e Sousa Neto (2015) relataram como o recrutamento e seleção ocorre com a utilização das redes sociais e verificaram que uma quantidade significativa dos pesquisados afirmaram que estas são utilizadas para fins profissionais com a finalidade de *networking*, relacionamento, contatos, interesse na carreira e aquisição de informações.

Stone *et al.* (2015) seguem, a partir de agora, mencionando outro processo de GRH, o treinamento, como uma variedade de tecnologias adotadas pelas organizações na tentativa de entregar e gerenciar de maneira mais eficaz este processo. As iniciativas de “*e-learning*” ou “*e-training*” vão desde o fornecimento de materiais de treinamento *online* até o uso de uma variedade de conteúdo e apoio à comunicação do aluno (por exemplo, videoconferência, simulações virtuais).

Stone *et al.* (2015) também estudaram a tecnologia para a motivação e retenção de talentos, com a utilização desta para apoiar o planejamento de remuneração, melhorias no processo de compensação e benefícios aos colaboradores, como automação dos sistemas de folha de pagamentos (Dulebohn & Marler, 2005; Fay & Nardoni, 2009 como citado em Stone *et al.*, 2015).

O perigo é que quanto mais o setor de Recursos Humanos se torna focado na tecnologia, mais do que focado no colaborador, a área de Recursos Humanos pode ser visto como mais uma "ferramenta" de gestão e menos como um parceiro estratégico valioso. Não é que a tecnologia não importa, mas ela é apenas uma ferramenta de apoio à decisão que deve melhorar, e não substituir, o papel de gerentes e profissionais de Recursos Humanos nas organizações (Stone *et al.*, 2015).

Em relação à performance organizacional, Turulja e Bajgoric (2018), em sua pesquisa baseada na teoria da capacidade dinâmica, indicam o que os gerentes podem fazer para dominar suas próprias capacidades dinâmicas, especialmente aquelas relevantes para as organizações na era digital. Estas organizações são encorajadas a desenvolver e melhorar suas capacidades para lidar com o ambiente dinâmico e intenso em concorrência, bem como lidar com a globalização dos negócios.

Neste sentido, a Gestão do Conhecimento (GC) apresenta-se relevante por estar diretamente relacionada ao indivíduo, pois com práticas adequadas de GRH, os colaboradores contribuirão para os processos de GC com o seu conhecimento (Turulja & Bajgoric, 2018).

A relação entre GRH e GC é bastante interessante entre os pesquisadores, contudo, há uma falta de confirmação empírica sobre a relação da TI, GRH e da GC e seu impacto simultâneo na performance organizacional. Foi possível verificar que a contribuição mais

importante da pesquisa de Turulja e Bajgoric foi identificar o relacionamento da performance organizacional, da GRH e da TI. Portanto, a TI juntamente com a GRH irá melhorar a performance dos negócios, ou seja, possibilitará o sucesso da organização (Turulja & Bajgoric, 2018).

II.2 O Modelo Conceitual de Pesquisa

II.2.1 APRESENTAÇÃO DO MODELO

Para esta pesquisa, foi adotado o modelo criado por Ployhart, Van Iddekinge e Mackenzie (2011), no artigo “*Acquiring and developing human capital in services contexts: The interconnectedness of human capital resources*”, realizando adaptações de acordo com o contexto do tema a ser estudado.

A justificativa para adotar um modelo já existente, seria porque o modelo já foi validado na comunidade científica e tendo em vista que o mesmo abrangeu diversos temas de interesse do presente estudo.

As adaptações foram realizadas com base no modelo criado por Ployhart *et al.* (2011):

a) As mudanças no Capital Humano Geral vão influenciar as mudanças no Capital Humano Específico⁷, que, por sua vez, irão alterar o comportamento de cada indivíduo na performance das suas funções.

b) Finalmente, estas alterações irão contribuir para influenciar a eficácia da organização.

O Modelo proposto pelos autores possuíam as variáveis “mudanças na performance” e “mudanças na eficácia”, que eram influenciadas pelo “serviço em função do tempo”, a “eficácia em função do tempo” e a “dimensão das instalações”, estas últimas denominadas de “Variáveis Moderadoras”. Estas variáveis foram retiradas do modelo proposto, pois, na opinião desta pesquisadora, não representavam características relevantes para esta pesquisa.

Optou-se ainda por não focar o estudo na Teoria do Capital Humano de Becker (1964), conforme realizado no modelo de Ployhart *et al.* (2011), assim, as “Mudanças no Capital Humano Geral” e “Mudanças no Capital humano Específico” preexistentes no Modelo estudado, foram adaptadas para “Gestão de Recursos Humanos” pois este conceito

⁷ Becker (1964), em sua Teoria do Capital humano, divide o Capital Humano em Capital Humano Geral (competências e habilidades que podem ser utilizadas pelos colaboradores em ambiente externo à organização) e Capital Humano Específico (as competências e habilidades somente podem ser aplicadas dentro da organização).

possui uma amplitude de prazo duradouro para melhorar a capacitação e a motivação dos colaboradores com a finalidade de que estes possam vir a tornar-se integrantes organizacionais preciosos (Milkovich & Boudreau, 2000).

Ployhart ainda inclui além da formação ou treinamento, a carreira e demais conhecimentos fruto das experiências vividas pelos colaboradores a serem implementadas em funções exercidas futuramente (Milkovich & Boudreau, 2000).

Assim, foram inseridas ao modelo estudado, mais quatro hipóteses, demonstradas na Figura 17, ampliando o estudo para as influências da formação, e do ambiente tecnológico, sobre a performance das organizações como um todo e não restringindo-se na performance do capital humano, conforme proposto no modelo referencial, pois entende-se que a performance deste capital está intimamente relacionado à performance da organização, mas para fins desta pesquisa, será considerado o estudo da performance organizacional.

O aspecto motivacional do capital humano permaneceu neste modelo proposto, mas foi decidido ampliar o estudo deste assunto tão vasto e significativo para a organização, com a sua divisão em motivação extrínseca e intrínseca. Cada uma destas motivações irá influenciar a performance.

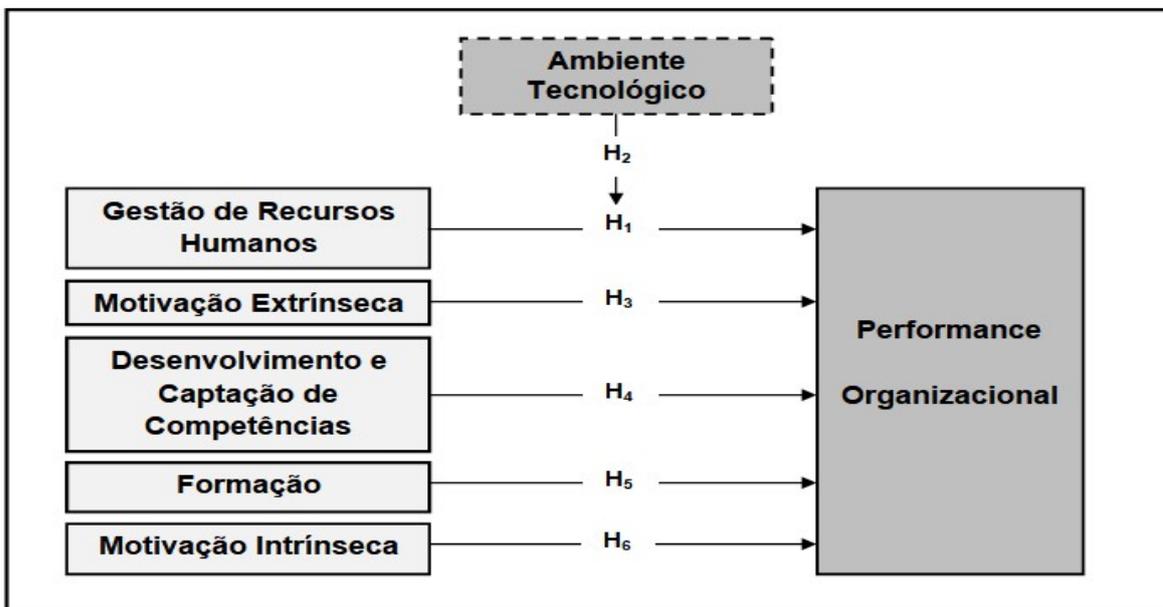


Figura 17 - Relacionamento entre Hipóteses.

Fonte: Elaboração própria adaptado de Ployhart, Van Iddekinge e Mackenzie (2011).

Cada hipótese é representada por uma seta (Figura 17), que estabelece a relação entre os construtos escolhidos e pressupõe impacto positivo entre eles. Desta forma, com base nas várias teorias anteriormente enunciadas, as seguintes hipóteses do modelo em estudo são formuladas com a sua respectiva assertiva na próxima seção.

II.2.2 HIPÓTESES

II.2.2.1 A influência da gestão de recursos humanos sobre a performance organizacional

Esta hipótese é influenciada por duas variáveis: a gestão de recursos humanos (independente) e a performance (dependente).

Até a metade da década de 1990, houve um aumento significativo de afirmativas acerca do relacionamento positivo da GRH sobre a performance organizacional em virtude de argumentações reduzindo a importância dos Recursos Humanos no âmbito organizacional (Lengnick-Hall *et al.*, 2009 como citado em Jabbour *et al.*, 2012).

Uma primeira abordagem refere-se à GRH estruturada como práticas e estas práticas, influenciando a performance organizacional. Exemplo disto é a pesquisa de Huselid, Jackson e Schuler (1997), os quais afirmam ser pressuposto fundamental de que a performance organizacional pode ser impactada, de forma positiva, pelo conjunto de práticas de GRH.

Jabbour *et al.* (2012) continuaram citando várias pesquisas que demonstraram haver ligação das práticas de GRH e a Performance Organizacional (Gilman & Raby, 2008; Guthrie *et al.*, 2009; Wei & Lau, 2010; Han & Liao, 2010; Oliveira & Oliveira, 2011; Hausknecht & Trevor, 2011).

Veloso (2007) afirmou em sua pesquisa que a GRH tem impacto na performance por meio do processo de implementação e desenvolvimento de práticas de GRH, essencialmente pela percepção dos colaboradores sobre a importância e eficácia destas práticas.

Jabbour *et al.* (2012), vão além ao descrever as pesquisas de Schuler e Jackson (1987), Dyer e Reeves (1995), Huselid (1995), Becker e Gerhart (1996), Ulrich (1997), Becker e Huselid (2006), Janssens e Steyaer (2009), Paauwe (2009), e Ferguson e Reio Junior (2010), que afirmam existir uma correlação positiva das práticas da GRH e a performance das organizações. Jabbour *et al.* (2012) também explicita que no Brasil, também existem várias pesquisas corroborando com esta afirmação (Fleury, 2002; Dutra, 2004; Marras, 2001; Limongi-França, 2007; Dutra, 2008; Silveira *et al.* 2010).

Lacombe e Albuquerque (2008, p.7), baseados nos estudos de Arthur (1994), Huselid (1995), Becker e Gerhart (1996), Delaney e Huselid (1996), Deleey e Doty (1996), Wright, Gardner e Moynihan (2003), não afirmaram categoricamente que, de forma separada ou conjunta, certas práticas da GRH trazem resultados melhores para a organização do que outras práticas, mas que há evidências suficientes que corroborem o impacto das práticas na performance organizacional.

Uma segunda abordagem é descrita por Barney (1991) ao incluir o estudo da estratégia na GRH, assegurando ser um grande desafio das organizações, que são formadas e dependentes de pessoas, em relacionar, de forma estratégica, as pessoas, competências e processos de maneira a impactar a performance das empresas.

Nesta mesma linha, Tilles (1963 como citado em Brandão, 2009) descreveu o impacto positivo da sinergia e alinhamento entre a estratégia organizacional e as práticas de gestão de pessoas sobre a performance organizacional. Ainda em relação à estratégia, Becker e Gerhart (1996), afirmam que há relação entre a GRH e performance, reconhecendo que a Gestão de Recursos Humanos confere vantagem estratégica para a organização.

Em outra abordagem, ao analisar a GRH no que se refere à influência do comportamento do indivíduo na organização, resultaria em afirmar que estes afetam a performance, exemplificando-se lucros, vendas, qualidade e o crescimento organizacional (Richard & Brown, 2001 como citado em Veloso, 2007).

Veloso (2007) complementa identificando alguns fatores importantes como o tempo de vida da organização, a gestão do trabalho em si, o desenho do sistema de Recursos Humanos de cada órgão e o poder de intervenção atribuído à GRH dentro da organização, os quais, na opinião da autora, ocasionam o impacto da GRH na performance organizacional.

Isto posto, com base nas teorias empíricas acima enunciadas apresenta-se a primeira hipótese do modelo em estudo:

Hipótese 1 (H₁): A gestão de recursos humanos tem influência positiva na performance das organizações militares analisadas

II.2.2.2 A contribuição do ambiente tecnológico sobre a interação da gestão de recursos humanos e da performance organizacional.

É importante referir que esta hipótese é influenciada por três variáveis, sendo uma variável dependente e duas variáveis independentes: o ambiente tecnológico (independente), a gestão de recursos humanos (independente) e a performance das organizações militares (dependente).

Turulja e Bajgoric (2018), concluíram que em termos de TI, que a principal contribuição da pesquisa realizada pelos autores foi a identificação do relacionamento da TI

com a performance organizacional e a gestão de recursos humanos, sob a ótica da teoria da capacidade dinâmica⁸.

Diante do supracitado pelos teóricos, evidencia-se a segunda hipótese do modelo proposto:

Hipótese 2 (H₂): *O ambiente tecnológico influencia positivamente a interação da gestão de recursos humanos e da performance das organizações militares analisadas.*

II.2.2.3 A influência da motivação extrínseca sobre a performance das organizações

Esta hipótese é influenciada por duas variáveis, sendo uma independente, a motivação extrínseca e a outra, dependente, a performance.

Em relação à motivação extrínseca Pang e Lu (2018) afirmam que de acordo com os estudos de Urbanski (1986), que utilizou-se do aumento salarial como ferramenta de motivação extrínseca constatou que este eleva a performance organizacional. Neste sentido, Aguinis, Joo e Gottfredson (2013) basearam sua pesquisa no pressuposto de que os incentivos monetários eram fatores importantes tanto da motivação quanto da satisfação dos colaboradores, o que contribui significativamente para a performance em nível organizacional.

Bhatti, Waris, Zaheer e Rehman (2011) também pesquisaram o impacto da motivação extrínseca nos indivíduos sobre a performance da organização, concluindo que as organizações devem definir uma estratégia transparente para vincular a performance com as recompensas organizacionais.

A terceira hipótese do modelo conceitual é explanada a seguir, baseando-se nos estudos anteriormente referenciados:

Hipótese 3 (H₃): *A motivação extrínseca tem influência positiva na performance das organizações militares analisadas.*

⁸ Capacidades dinâmicas são definidas como as habilidades da empresa para integrar, construir e reconfigurar competências e recursos externos para absorver um ambiente em rápida mudança (Wang et al., 2007 como citado em Turulja & Bajgoric, 2018). Somado a este conceito, Maranhão (2016) conceitua as capacidades dinâmicas, segundo os autores Eisenhardt e Martin (2000), Teece et al. (1997) e Winter (2003), como as capacidades constituintes das ferramentas organizacionais de gestão da mudança e da inovação, sendo consideradas estratégicas no alto nível e também responsáveis pela articulação, reestruturação e criação dos processos e rotinas organizacionais. Zollo e Winter (2002 como citado em Maranhão, 2016), ainda complementam, citando que as capacidades dinâmicas abrangem aspectos ligados ao conhecimento e aprendizagem organizacional.

II.2.2.4 A influência do desenvolvimento e captação das competências sobre a performance das organizações

Esta hipótese é influenciada por duas variáveis: o desenvolvimento e captação das competências dos recursos humanos (independente) e a performance (dependente).

Baum (2001 como citado em Brandão, 2009) encontram-se entre os autores que se dedicaram a pesquisar ligações entre as competências e a performance organizacional. As competências específicas dos gerentes, juntamente com a motivação e a estratégica competitiva, aumentariam a performance da organização.

Boyatzis (1982 como citado em Barbosa & Cintra, 2012) define que a competência está diretamente relacionada com a performance superior do indivíduo.

O desenvolvimento de competências se dá por meio da aprendizagem. Neste sentido, a performance superior do indivíduo no trabalho é influenciada pela sua competência adquirida nos processos de aprendizagem (Sonnetag, Niessen & Ohly, 2004 como citado em Brandão, 2009; Freitas & Brandão, 2005).

Steel & Scotter (2003 como citado em Brandão, 2009) analisaram a competência percebida⁹ e a performance e verificaram que existe influência positiva atemporal entre as variáveis, ou seja, a competência que hoje é percebida pelos colaboradores influencia a performance organizacional no futuro e vice-versa.

Em virtude da revisão da literatura científica, demonstra-se a quarta hipótese do modelo em estudo:

Hipótese 4 (H₄): *O desenvolvimento e captação das competências dos recursos humanos influencia positivamente para a performance das organizações militares analisadas.*

II.2.2.5 A influência da formação sobre a performance das organizações

Esta hipótese é influenciada por duas variáveis: a formação (independente) e a performance (dependente).

Pesquisas vêm sendo realizados a fim de afirmar o valor estratégico do desenvolvimento do capital humano, em termos de formação ou treinamento, nas organizações.

Nestes estudos empíricos, os autores buscam o relacionamento entre as práticas de treinamento e diversas medidas de desempenho (Tharenou, Saks & Moore, 2007). Contudo,

⁹ A competência percebida é a percepção do indivíduo sobre a sua própria competência (Brandão, 2009, p.12).

de maneira geral, o impacto positivo da formação sobre a performance organizacional está associado a um aumento de produtividade e a uma redução na rotatividade de pessoal, mas outras medidas de desempenho também estão relacionadas, tais como:

- produtividade: Sánchez, Aragón e Valle (2003), baseando-se em Holzer *et al.* (1993), Bartel (1994), Black e Lynch (1996), Barron e Berger (1999), Klein e Weaver (2000), e Chang e Soi (2014), segundo os estudos de Barrett e O'Connell (2001);
- qualidade: Sánchez, Aragón e Valle (2003) de acordo com as pesquisas de Kidder e Rouiller, (1997) e Murray e Raffaele (1997);
- desempenho financeiro: Sánchez, Aragón e Valle (2003), conforme os estudos de D'Arcimoles (1997), e Chang e Soi (2014), segundo Glaveli e Karassavidou (2011); e
- rotatividade de pessoal: Huselid (1995) e Sánchez, Aragón e Valle (2003), baseando em Arthur (1994) e Ichniowski *et al.* (1997).

Brandão (2012) concentrou seus estudos sobre o impacto da formação na performance organizacional no que se refere às ações de TD&E. Inicialmente, em 2009, sua pesquisa baseada nas afirmações de Hamblin (1978) e Pilati e Borges-Andrade (2006), condiz que há um indicativo de impacto das atividades de TD&E em termos de melhoria na eficiência ou na eficácia da organização. Já em 2012, Brandão reafirmou que as ações de TD&E influenciam a performance organizacional por meio das competências gerenciais dos gestores.

Brandão (2012), em sua pesquisa centrada nas capacidades dos gestores, revelou que existe influência entre as competências gerenciais, o Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E) e práticas de suporte organizacional (gestão do desempenho) sobre a performance das organizações.

Apresenta-se a quinta hipótese do modelo conceitual de pesquisa, de acordo com a fundamentação teórica relacionada anteriormente:

Hipótese 5 (H₅): *A formação tem influência positiva na performance das organizações militares analisadas.*

II.2.2.6 A influência da motivação intrínseca sobre a performance das organizações

Esta hipótese é influenciada por duas variáveis: a motivação intrínseca (independente) e a performance (dependente).

Barrick e Mount (2005) sugeriram que a personalidade, como um fator individual (ou intrínseco ao colaborador), ganhou popularidade como um preditor de resultados de trabalho (performance).

Assim, Barrick e Mount (2005) argumentaram enfaticamente que a motivação tem um importante papel mediador entre a personalidade (como um ator motivacional distante) e a performance, significando que esta influencia o comportamento por meio de agentes de motivação de performance (como atores motivacionais próximos), a exemplo, metas, autoeficácia ocupacional e expectativas (Çetin & Aşkun, 2018).

Çetin e Aşkun (2018) demonstraram que há efeito significativo da autoeficácia ocupacional¹⁰ na performance organizacional. Freitas, Damásio, Haddad e Koller (2019) complementaram citando que esta autoeficácia está associada à motivação intrínseca do trabalho à medida que a primeira pode promover o aumento da segunda.

Estes autores ainda discorrem no que diz respeito à busca pelo papel mediador parcial da motivação intrínseca, além do efeito positivo que esta possui sobre o relacionamento entre a personalidade e a performance, também pode haver algumas outras variáveis desempenhando papéis neste processo (Çetin & Aşkun, 2018).

Conforme as teorias acadêmicas acima demonstradas é apresentada a sexta e última hipótese do modelo conceitual proposto:

Hipótese 6 (H₆): *A motivação intrínseca influencia positivamente a performance das organizações militares analisadas*

¹⁰ A auto-eficácia ocupacional representa os julgamentos em relação às capacidades individuais necessárias para desempenhar suas funções (Jungert, Koestner, Houliort & Schattke, 2013).

III. METODOLOGIA

Este capítulo apresenta os procedimentos metodológicos que foram empregados para a realização do estudo, contextualizando o ambiente e a metodologia de pesquisa adotados, e que, em linhas gerais, procurou a resposta para esta questão: qual a avaliação do impacto da gestão de recursos humanos sobre a performance nas organizações logísticas da Marinha do Brasil? Além disto, almejou-se verificar se havia dimensões que circundavam as variáveis analisadas e também se existiam correlações entre estas.

Objetivou-se, de modo principal, avaliar, empiricamente, o impacto da gestão de recursos humanos sobre a performance das organizações logísticas da Marinha do Brasil (MB). Como objetivo específico o de demonstrar, teórica e empiricamente, a avaliação do impacto da gestão de recursos humanos sobre a performance dos Depósitos Primários do Sistema de Abastecimento da Marinha, bem como a interconectividade destas variáveis com o ambiente tecnológico.

Em primeiro lugar, este capítulo apresenta as Organizações Militares hierarquicamente superiores às unidades descentralizadas, que são especificamente o alvo do presente estudo. Após a contextualização do ambiente de pesquisa, o capítulo descreve a metodologia adotada em função do modelo conceitual proposto resultante da fundamentação teórica demonstrada no Capítulo 2.

No tocante à metodologia, trata-se de um estudo de natureza quantitativa, sendo a coleta de dados realizada pela análise da teoria; análise de documentos internos e externos às organizações; e por meio da aplicação de questionários nas OM analisadas.

Este estudo utilizou para a coleta de dados, a seguinte classificação quanto à origem ou fontes de dados, quais sejam: as fontes de dados primária (os dados coletados em pesquisa de campo) e as fontes de dados secundária (pesquisas bibliográfica e documental) (Michel, 2009).

Quanto ao estudo empírico, a pesquisa de campo foi realizada durante os meses de dezembro de 2018 a janeiro de 2019.

A Figura 18 apresenta o modelo teórico de pesquisa, com sua organização metodológica, e fases posteriores à metodologia:

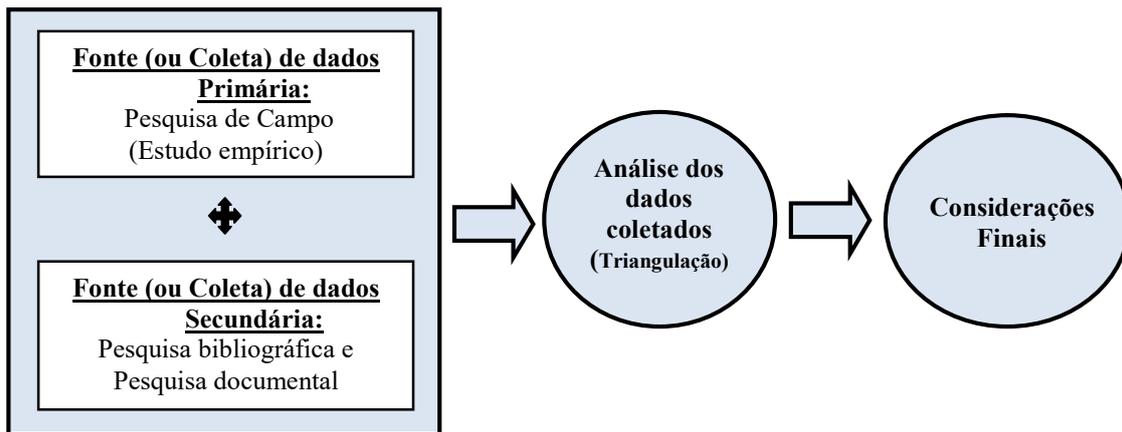


Figura 18 - Modelo teórico de pesquisa.
 Fonte: Elaboração própria adaptado de Michel (2009).

Assim, para a fase metodológica desta pesquisa, foram desenvolvidas as seguintes etapas: 1) pesquisa bibliográfica; 2) pesquisa documental; 3) estudo empírico.

Na elaboração do referencial teórico, consultas a bases de dados científicas, particularmente, a SciELO, Scopus e a *Web of Science*, foram tratadas como fonte dos artigos científicos e trabalhos acadêmicos relevantes para o tema pesquisado. Nestas bases foram estudadas as seguintes palavras-chave: “Gestão de Recursos Humanos”, “Performance Organizacional”, “Organizações logísticas”, “Depósitos Primários” e “Marinha do Brasil”.

Os artigos científicos com maior número de citações foram priorizados em virtude de despontarem relevância teórica e empírica no tema a ser analisado. Além disso, foram utilizados livros científicos à disposição da pesquisadora e que, do mesmo modo, distinguem-se como relevantes na área de pesquisa.

No que diz respeito à técnica de análise de dados, foi utilizada a triangulação de dados, a qual consiste em utilizar fontes de dados distintas, sendo a coleta de dados realizada em momentos, locais ou com pessoas diferentes (Vergara, 2005; Flick, 2009 como citado em Zapellini & Feuerschütte, 2015; Martins & Theóphilo, 2009).

Os dados oriundos dos questionários foram introduzidos no *software SPSS Statistics* (versão 23.0), e ele serviu de base para a análise de resultados. Mais detalhes sobre a forma como os dados foram tratados e as considerações finais serão apresentadas nos capítulos 4 e 5.

A subseção 3.2 descreve a organização da coleta de dados e segue-se seu detalhamento na subseção 3.2.1 com a pesquisa bibliográfica, subseção 3.2.2 com a pesquisa documental e a subseção 3.2.3 com o estudo empírico. Em continuidade, será apresentado o instrumento de coleta de dados (subseção 3.3.1), a caracterização da amostra (subseção 3.3.2), a realização do pré-teste (subseção 3.3.3) e o processo de recolha de dados (3.3.4).

III.1 O Ambiente de Pesquisa

Para contextualizar a posição das OM que constituem o foco da pesquisa na estrutura organizacional da Marinha do Brasil e seu papel no âmbito do Sistema de Abastecimento da Marinha, faz-se necessário descrever sua Cadeia de Comando, que é representada pela Secretaria-Geral da Marinha (SGM), Diretoria de Abastecimento da Marinha (DAbM) e Centro de Controle de Inventário da Marinha (CCIM).

III.1.1 A SECRETARIA-GERAL DA MARINHA

A SGM é dito órgão com a função de superintender o Sistema de Abastecimento da Marinha (SAbM) e sua posição na estrutura da MB é apresentada a seguir (figura 19).

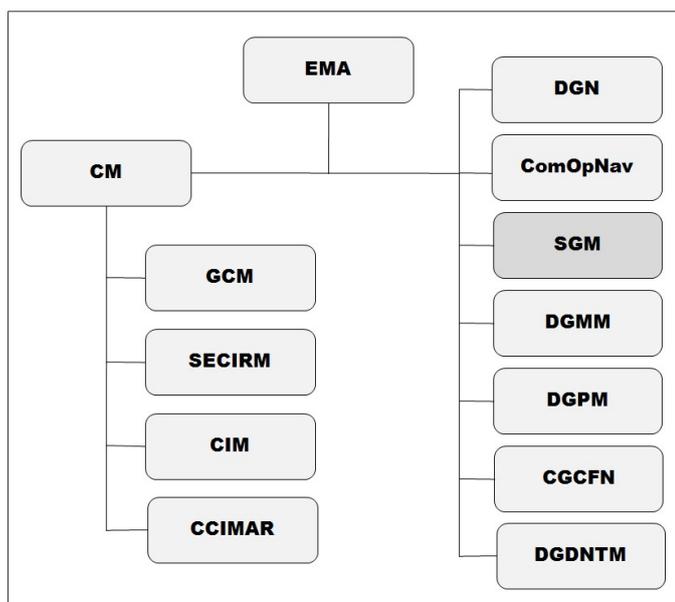


Figura 19 - O setor da SGM na estrutura da MB.
Fonte: Elaboração própria adaptado de DAbM (2019).

A SGM possui a missão de colaborar seja para preparar e aplicar o Poder Naval, no que diz respeito às atividades orçamentárias (Planejamento, Programação, Execução e Avaliação); econômicas e financeiras; logísticas (Abastecimento); patrimoniais imobiliárias e histórico-culturais; eletrônicas (Sistemas Digitais Administrativos); de Administração em Geral; atividades de documentação; Controle Interno; contábeis; e de moradia (SGM, 2019). O organograma setorial da SGM está demonstrado graficamente a seguir (Figura 20).

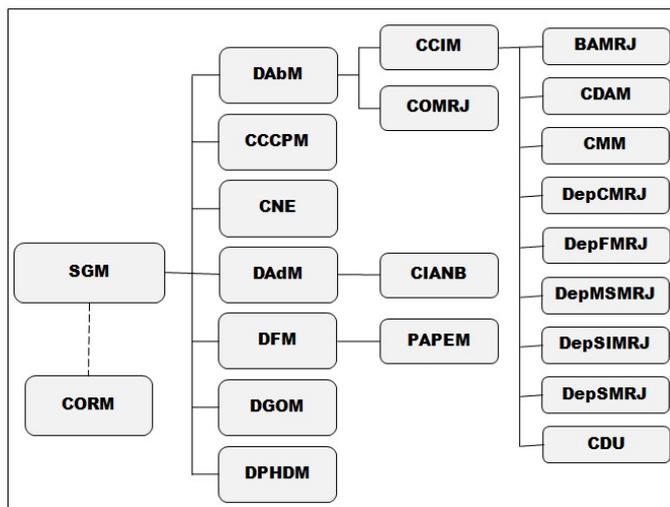


Figura 20 - Organograma setorial da SGM.
 Fonte: Elaboração própria adaptado de DAbM (2019).

Para a consecução de sua missão, cabe à SGM, no que concerne especificamente à logística, a tarefa de superintender o Sistema de Abastecimento da Marinha (SAbM) (SGM, 2009).

III.1.2 A DIRETORIA DE ABASTECIMENTO DA MARINHA

A DAbM, diretamente subordinada à SGM, foi criada em conjunto com a Diretoria de Finanças da Marinha (DFM), em 13 de abril de 1977, pela cisão da antiga Diretoria de Intendência da Marinha, sendo dirigida por um Oficial-General do Corpo de Intendentes da Marinha (DAbM, 2019a).

A missão da DAbM é “contribuir para a superintendência das atividades de Abastecimento da MB, a fim de prever e prover às OM e os Meios Navais, Aeronavais e de Fuzileiros Navais desta Força Armada, do material necessário para mantê-los em plenas condições de eficiência” (DAbM, 2019b).

As tarefas necessárias ao cumprimento da missão dizem respeito à supervisão das atividades de abastecimento de suas OM diretamente subordinadas e dos Centros de Intendência da Marinha (CeIMs), que representam os Depósitos Secundários, compostos pelos Depósitos Navais Regionais e o Centro de Intendência da Marinha em Parada de Lucas (CeIMPL) e, futuramente, o Centro de Intendência da Marinha em Niterói (CeIMNi), ao exercício de Órgão de Direção Gerencial (ODG) do SAbM e de Órgão Técnico nas categorias de materiais de Viaturas Administrativas, Material Comum, Gêneros Alimentícios e Fardamento (DAbM, 2019b).

III.1.3 CENTRO DE CONTROLE DE INVENTÁRIO DA MARINHA

O CCIM é um Órgão de Controle, na estrutura do SABM, cuja atividade está relacionada com a manutenção do adequado equilíbrio entre as necessidades da MB e as disponibilidades de material nos pontos de acumulação (SGM, 2019).

A missão é “contribuir para a previsão e o provimento do material necessário a manter as Forças Navais, Aeronavais e de Fuzileiros Navais e demais OM da MB em condições de plena eficiência, mediante o estabelecimento desse equilíbrio” (SGM, 2019).

Quando necessário, o CCIM contribui no apoio a Países, Estados e Municípios em situações de calamidades. Nesse contexto, este Órgão de Controle participou ativamente no envio de materiais para o apoio às vítimas do terremoto no Haiti e no Chile em 2010 e, no início de 2011, às vítimas da calamidade ocorrida na região Serrana do Rio de Janeiro (SGM, 2019).

Na área internacional, o CCIM presta apoio às operações da Força-Tarefa Marítima Interina das Nações Unidas no Líbano (FTM-UNIFIL), sendo esta a primeira força de paz, de caráter naval, com a participação do Brasil no exterior a pedido da Organização das Nações Unidas - ONU (SGM, 2019).

III.1.4 DEPÓSITOS PRIMÁRIOS DA MARINHA

As OM que compõem o foco da pesquisa são os Depósitos Primários da Marinha (DPMs), que estão localizados no Complexo Naval de Abastecimento, na Avenida Brasil e, em duas ilhas, localizadas no bairro da Ilha do Governador, ambos na cidade do Rio de Janeiro. Eles integram o Sistema de Abastecimento da Marinha (SABM), a ser detalhado posteriormente na seção 3.1.5 (SGM, 2009).

A missão e as tarefas, em essência, são comuns a todos os DPMs com poucas modificações para o Centro de Distribuição e Operações Aduaneiras da Marinha (CDAM), pois este não é responsável por uma determinada categoria de material, mas sim exerce a tarefa de administrar a atividade gerencial de “Tráfego de carga”. Esta atividade permeia a circulação de material em trânsito, para as diversas OM da MB no País e exterior, incluindo-se as atividades aduaneiras, a fim de tornar mais ágil o atendimento das necessidades logísticas de transporte (SGM, 2019).

Para os DPMs exceto CDAM, as tarefas para o cumprimento da missão dizem respeito às seguintes atividades gerenciais de abastecimento: Contabilidade do Material; Controle de

Estoque; Armazenagem; e Fornecimento. Ao passo que para o CDAM, a única atividade gerencial que executa é relativa ao Tráfego de Carga, conforme já mencionado no parágrafo anterior (SGM, 2019).

Outras tarefas comuns a todos os DPMs dizem respeito à mobilização e à desmobilização, especificamente quanto às seguintes situações: de conflito, estados tanto de defesa quanto de sítio, intervenções federais bem como regimes ditos especiais determinadas pelo CCIM ou por normatização e orientações concernentes à Mobilização Marítima (SGM, 2019).

III.1.5 SISTEMA DE ABASTECIMENTO DA MARINHA

A partir de agora, se passará a discorrer sobre o Sistema logístico da MB, em si, no âmbito da SGM, DAbM, CCIM e, finalmente dos DPMs.

A realização do Abastecimento em si é atribuída ao Sistema de Abastecimento da Marinha (SAbM). Este sistema é definido como o conjunto de “órgãos, processos e recursos de qualquer natureza, interligados e interdependentes, estruturado com a finalidade de promover, manter e controlar o provimento do material necessário à manutenção das forças e demais órgãos navais em condição de plena eficiência” (SGM, 2009).

O foco do SAbM é o gerenciamento das Cadeias de Suprimento (ou categorias de material), abaixo listadas:

- i. Sobressalentes;
- ii. Munição;
- iii. Medicamentos e Material Médico-Cirúrgico;
- iv. Uniformes;
- v. Gêneros Alimentícios;
- vi. Combustíveis, Lubrificantes e Graxas; e
- vii. Material Comum (Controle de Avarias - CAV, Marinharia e Salvatagem).

A DAbM configura-se como o Órgão de Direção Gerencial (ODG) do Sistema de Abastecimento, ou seja, compete à DAbM planejar, coordenar, dirigir e avaliar o desempenho das dez atividades gerenciais, quais sejam (SGM, 2009):

1. Catalogação;
2. Determinação corrente de necessidades;
3. Controle de inventário;

4. Controle de Estoque;
5. Obtenção;
6. Tráfego de Carga;
7. Destinação de Excesso;
8. Armazenagem;
9. Fornecimento; e
10. Contabilidade do material.

Atualmente, a área de atuação da DAbM se concentra em 200 meios navais e aeronavais, 4 mil viaturas, 400 mil itens de suprimentos distintos envolvendo aproximadamente 75 mil militares neste processo. Diante destes fatos, demonstra-se a complexidade da responsabilidade da DAbM em gerir as categorias de material em que é o ODG e especificamente como Órgão Técnico nos itens de abastecimento de sua competência.

Observa-se que os Depósitos são subordinados ao CCIM, enquanto o Centro de Munição da Marinha (CMM) é subordinado diretamente à DAbM, porque o CCIM responde somente pelo abastecimento das seguintes Categorias de Material: Sobressalentes; Combustíveis, Lubrificantes e Graxas (CLG); Subsistência e material comum; Fardamento; e Material de saúde excetuando-se Munição, categoria de material de competência do CMM.

Na estrutura do SAbM, os DPMs atuam como Órgãos de Distribuição, de determinada categoria de material, em âmbito nacional (SGM, 2009). As atividades exercidas pelos Depósitos ultrapassam os limites do setor de abastecimento, sendo mensuradas de forma tangível em toda a MB mediante o aprestamento a todos os militares e civis por meio do fornecimento de itens de alimentação, uniformes, viaturas e combustíveis para o deslocamento de suas tropas, ampliando sua atuação também para ações no meio civil e para outras Forças Amigas estrangeiras.

Diante do exposto, pode-se presumir a importância do SAbM em grande escala para o setor logístico da MB, sendo o papel dos DPMs extremamente relevante neste processo.

III.2 A coleta dos dados

Esta etapa foi realizada em três fases. Inicialmente, houve uma pesquisa bibliográfica e no segundo momento, seguiu-se uma pesquisa documental. Finalmente, a terceira fase abrangeu o estudo empírico.

Estas fases constituem a fonte (ou coleta) de dados secundária (Figura 21) e possuem como objetivo consubstanciar a fundamentação teórica do estudo. Em cadeia, esta fundamentação teórica promoveu a elaboração do questionário de pesquisa (Michel, 2009).

Este instrumento “questionário”, por sua vez, possibilitou a formação de uma massa crítica de informações fornecida pela população pesquisada que permitiu uma análise adequada, e assim, fomentou o entendimento do problema de pesquisa e consequente alcance dos objetivos propostos.

As duas fases de coleta de dados referente às pesquisas bibliográficas e documental serão detalhadas nas seções 3.2.1 e 3.2.2.

A terceira fase da coleta de dados, apresentada na seção 3.2.3, integra a fonte de dados primária, sendo concretizada por meio de um instrumento “questionário” quando da pesquisa de campo, aplicados aos colaboradores de todos os níveis organizacionais das OM analisadas.

Como este estudo busca avaliar, por meio da percepção de seus colaboradores, o impacto da GRH na Performance organizacional, a opção em adotar o instrumento questionário para esta finalidade, na visão desta pesquisadora, configurou-se como a mais apropriada.

Isto se explica pelo fato do conceito basilar deste instrumento pautar-se em um conjunto de perguntas encaminhadas a indivíduos visando à obtenção de informações sobre a percepção destes sobre algum fenômeno a ser analisado (Gil, 2008).

O processo da coleta de dados da pesquisa está demonstrado, de forma detalhada, a seguir (Figura 21):

FASE	NOMENCLATURA DA FASE	TIPO DE PESQUISA	INSTRUMENTO	TIPO DA FONTE DE DADOS
1	Pesquisa bibliográfica	Análise descritiva	Teorias da Administração	Secundária
2	Pesquisa documental	Análise exploratória	Análise de documentos internos e externos à organização	Secundária
3	Pesquisa de Campo	Estudo empírico	Questionário	Primária

Figura 21 - Fases da Coleta de dados.

Fonte: Elaboração própria.

Para a coleta de dados, faz-se necessário o fundamento por meio de publicações em literaturas acadêmicas sob a forma de artigos científicos, livros, dissertações e teses que abordem a temática da pesquisa, bem como acesso a documentos existentes tais como: documentos de domínio públicos, publicações internas, normas, portarias, boletins, histórico,

missão e, finalmente, questionários aplicados nas Organizações Militares selecionadas para análise. Alerta-se que as informações extraídas de documentos representam importantes fontes de evidências, entretanto devem ser utilizadas com cautela (Yin, 2010).

Representa uma proeminente vantagem a pesquisadora ser uma *insider*, militar da Marinha do Brasil, como Oficial daquela instituição com 21 anos de serviços na MB, sobretudo quanto ao acesso a documentos institucionais e elementos organizacionais no âmbito do setor de pesquisa. Tal vantagem possibilita refletir sobre uma maior contribuição no que tange aos temas estudados na presente estudo.

Por outro lado, como limitação foi vislumbrada que poderá “enviesar resultados das análises, uma vez que possibilita levar para a pesquisa impressões pessoais não respaldadas cientificamente” (Campos, 2014, p. 66).

III.2.1 PESQUISA BIBLIOGRÁFICA

Em termos de estudo teórico, foi analisada a produção científica, no período temporal compreendido entre os últimos cinco anos (2013 a 2018), em revistas científicas nacionais e internacionais, nos seguintes idiomas: português, inglês, francês e espanhol, bem como se buscou literatura consagradas a respeito dos temas de Gestão de Recursos Humanos e Performance organizacional, e das demais variáveis do modelo conceitual de pesquisa.

Os dados da pesquisa bibliográfica foram coletados entre os meses de janeiro a abril de 2018 e o objetivo da pesquisadora, nesta fase do estudo, foi de enriquecer a revisão teórica com as mais recentes pesquisas mundiais sobre o relacionamento entre os constructos de Gestão de Recursos Humanos e Performance das organizações.

Para tanto, a pesquisa bibliográfica abrangeu consultas às seguintes bases de dados: Portal de periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES)¹¹ em seus Anais de Congressos, Encontros, Banco de Teses e Periódicos; SciELO; Scopus, *Scientific Periodicals Electronic Library* (SPELL); *Google Scholar*, *Web of Science* e, por fim, na Biblioteca Digital de Teses e Dissertações do Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (BDTD-IBICT), utilizando-se como palavras-chaves: “Gestão de Recursos Humanos”, “Performance Organizacional”, “Formação”, “Motivação Intrínseca”,

¹¹ CAPES é uma fundação vinculada ao Ministério da Educação (MEC) do Brasil que atua fundamentalmente na expansão e consolidação estrita da pós-graduação *Stricto Sensu* (Mestrado e Doutorado) em todo o Brasil. Disponível em: <http://www.capes.gov.br/historia-e-missao>. Acesso em: 12DEZ2018.

“Motivação Extrínseca”, “Desenvolvimento de Competências” e “Ambiente tecnológico” e suas respectivas traduções nos idiomas português, inglês, francês e espanhol.

III.2.2 PESQUISA DOCUMENTAL

A coleta de dados secundária se concretizou por meio de pesquisas nos documentos internos e externos relacionadas às OM selecionadas e ocorreu no período de maio a agosto de 2018.

Os documentos internos analisados foram as publicações internas, normas, portarias, boletins, o histórico, sua missão e o organograma, constantes do sítio da Intranet de cada Organização Militar analisada e de seus Comandos superiores.

Os documentos externos ou de acesso público foram o sítio de Internet, os Decretos de criação e de extinção e a Carta de Serviços das OM analisadas e também dos Comandos hierarquicamente superiores.

Com esse viés, buscou-se, por meio de um método alternativo, comparar e complementar os resultados encontrados na primeira etapa da pesquisa (pesquisa bibliográfica) e os diversos aspectos que envolvem a Gestão de Recursos Humanos e a Performance organizacional.

As pesquisas bibliográficas e documentais se propõem a analisar publicações por meio de livros, artigos científicos, dissertações, normas, regulamentos e demais documentos inerentes à Administração Pública e à Marinha do Brasil para consulta na própria organização a ser analisada (Gil, 2008).

Em termos conceituais a pesquisa documental é bem próxima da pesquisa bibliográfica, entretanto a diferença se concentra na natureza de suas fontes. A pesquisa bibliográfica baseia-se nas contribuições de uma gama de autores em torno de um assunto específico e a pesquisa documental se concentra em documentos ainda não tratados de forma analítica ou ainda que necessitem de reelaboração para adequar-se aos objetivos da pesquisa (Gil, 2008).

As duas pesquisas são tratadas da mesma forma pelo pesquisador, todavia a análise exploratória na pesquisa documental permeia dois tipos de fontes, são elas: as fontes que receberam tratamento analítico e as fontes que não receberam qualquer tipo de análise, acarretando em maior quantidade de documentos a serem analisados comparativamente à pesquisa bibliográfica (Gil, 2008).

III.2.2.1 Caracterização da Pesquisa

III.2.2.1.1 Quanto aos Objetivos e Fins

A pesquisa é classificada em três tipos, de acordo com Gil (2008, p. 27-28), no que se refere aos objetivos: exploratória, descritiva, e explicativa. As definições de cada uma serão discorridas a seguir:

1. Exploratória: “proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses”;
2. Descritiva: “descrição das características de determinada população ou fenômeno”;
3. Explicativa: “identificar os fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência dos fenômenos”.

Gil (2008) classificou esta pesquisa, de acordo com sua categorização em descritiva, pois ela descreve as características de uma população ou fenômeno específico. Assim, pretende-se analisar a percepção de um determinado grupo acerca da GRH e da Performance organizacional presente nas OM selecionados.

Quanto aos fins, conforme Vergara (1998), esta pesquisa é classificada como descritiva, pois pretende estudar a percepção de um determinado grupo acerca da GRH e da Performance organizacional, quais sejam, os colaboradores das unidades de análise selecionadas.

E também se classifica como “exploratória”, pois serão incluídas variáveis ao modelo referência para estudar a interconectividade entre os constructos, GRH e Performance organizacional, e suas interações com a motivação, ambiente tecnológico, desenvolvimento de competências e formação por meio de documentos internos e externos que tratem do assunto na Marinha do Brasil.

Portanto, em relação aos objetivos e fins, esta pesquisa classifica-se como descritiva e exploratória.

III.2.2.1.2 Quanto aos Meios

Esta pesquisa é classificada, como do tipo bibliográfica e pesquisa documental (Vergara, 1998; Gil, 2008).

III.2.2.1.3 Tipo de Abordagem e Método científico

O tipo de abordagem quantitativa, como o próprio nome já indica, quantifica opiniões e dados, nas formas de coleta de informações, assim como empregam técnicas e recursos estatísticos, das mais simples, tais como a média, moda, mediana, percentual etc., até as mais complexas, como as técnicas multivariadas, por exemplo.

A análise quantitativa diz respeito à realização de tratamento estatístico sobre os dados obtidos, possibilitando descrever, com exata precisão, os fenômenos ocorridos. Assim, esta pesquisa possui o caráter quantitativo, pois efetuará tratamento estatístico após a aplicação do questionário aos colaboradores das unidades de análise selecionadas (Gil, 2002; Ciribelli, 2003).

O método científico que fornece a base lógica para este estudo será o método dedutivo, em virtude de a pesquisa basear-se em um modelo já existente, ou seja, uma teoria e sofrer adaptação de forma a obter resultados claros, coerentes e conclusivos por meio do teste de hipóteses a partir desta teoria, bem como mensurando ou observando variáveis usando um instrumento para obter escores, partindo-se do conhecido para o desconhecido (Gil, 2008; Marconi & Lakatos, 2010; Ployhart, Van Iddekinge & Mackenzie, 2011).

Em suma, a Figura 22 detalha a classificação da fase de pesquisa documental realizada no presente estudo:

CLASSIFICAÇÃO	TIPOLOGIA	REFERENCIAIS TEÓRICOS
Fins	Pesquisa Exploratória e Descritiva	Vergara, 1998; Gil, 2008.
Meios	Pesquisa Bibliográfica, Documental, Descritiva e Pesquisa de Campo	Vergara, 1998; Marschan-Piekkari & Welch, 2004; Gil, 2008.
Abordagem	Quantitativa	Gil, 2002; Ciribelli, 2003.
Método científico	Dedutivo	Vergara, 1998; Gil, 2008; Marconi & Lakatos, 2010.

Figura 22 - Classificação da pesquisa documental
Fonte: Elaboração própria.

Relativamente à origem ou fonte de dados, recorreu-se a duas tipologias: a origem de dados primária e secundária (Michel, 2009), entretanto esta pesquisa utilizar-se-á essencialmente de fonte de dados primária, pois se situam no estudo empírico (coletados em pesquisa de campo) e corresponderão aos dados obtidos ao longo do tempo de estudo, inclusive por meio dos questionários.

Porém, há necessidade de dados de fonte secundária (pesquisa bibliográfica e pesquisa documental), estes integrantes da parte teórica, pois são os dados provenientes da bibliografia estudada e analisada, conjuntamente à documentação e publicações emanadas da própria organização coletados por meio de análise de documentos.

III.2.3 Estudo Empírico

Em termos de estudo empírico, a pesquisa de campo foi efetuada pela aplicação de questionários junto aos colaboradores das OM, selecionadas e integrantes do setor logístico da MB. Esta pesquisa de campo foi realizada durante os meses de dezembro de 2018 a janeiro de 2019.

III.2.3.1 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados primária foi realizada com o uso da técnica de questionário estruturado, aplicado aos colaboradores das OM selecionadas, cujos itens foram formatados segundo a pesquisa bibliográfica e documental.

O uso da técnica de questionário pretende compreender vários objetivos, dentre eles: opiniões, sentimentos, interesses, expectativas etc. (Gil, 2008). Dessa forma, o questionário pode ser definido como uma importante técnica de pesquisa. Seu uso garante o anonimato dos respondentes e não expõe os pesquisados às influências externas de opiniões.

O questionário aplicado se baseou em instrumentos validados cientificamente com base em artigos, dissertações e teses, inerentes aos conceitos/variáveis abordadas neste estudo, bem como cada questão foi agrupada de acordo com a respectiva dimensão em análise e seus estados da arte no que se refere à literatura acadêmica (Figura 23).

Para tanto, optou-se por confeccionar o instrumento de coleta de dados, detalhando cada variável ao invés de buscar-se um único instrumento para todas as variáveis a serem estudadas, haja vista que, pelas buscas nas bases de dados estudadas não fora localizado nenhum instrumento que contemplasse todas as variáveis constantes do Modelo Conceitual de Pesquisa.

Para a elaboração dos enunciados do questionário, seguiram-se as orientações emanadas por Viegas (1999) e Richardson (1999), quanto à não utilização de elocuições contendo várias ideias e linguagem técnica, com diversos sentidos, e ainda que direcionem aos extremos e palavras que possam indicar contrariedade.

O instrumento iniciou-se com uma apresentação, contendo informações sobre a pesquisa e a confidencialidade de cada resposta fornecida pelos participantes, gratidão pela contribuição de cada respondente bem como direcionamento quanto às respostas. A partir deste momento, foi dividido em duas partes. A etapa nº 1 versou sobre o levantamento de dados sociodemográficos com 12 questões. E a segunda etapa resultou na avaliação de 7 tópicos, os quais versavam sobre Gestão de Recursos Humanos, Ambiente Tecnológico, Motivação Extrínseca, Motivação Intrínseca, Formação, Performance Organizacional e Desenvolvimento de Competências. As questões foram segmentadas em tópicos (Figura 23).

TÓPICO	OBJETIVO	REFERENCIAL TEÓRICO
Dados profissionais	Identificar o perfil profissional do respondente.	Sentanin (2012); e Ribeiro (2015).
Gestão de Recursos Humanos	Avaliar a influência da Gestão de Recursos Humanos quanto à finalidade de selecionar, gerir e nortear os colaboradores na direção dos objetivos e metas dos DPM.	Campos (2014); e Ribeiro (2015).
<i>Performance Organizacional</i>	Analisar a influência, exercida pelos colaboradores, incluindo-se os tomadores de decisão da organização, na melhoria da <i>performance</i> organizacional de cada DPM como um todo.	Sentanin (2012); Siqueira, Gomide, Oliveira, e Polizzi Filho (2013); e Andrade, J. Queiroz, F. Queiroz, Souza, Lima, e Diógenes (2014)
Ambiente Tecnológico	Avaliar o apoio da Tecnologia da Informação, exercida no âmbito interno dos DPMs, às atividades realizadas pelas organizações logísticas.	Costa (2013); Campos (2014); e Ribeiro (2015).
Motivação Intrínseca	Analisar a influência da motivação intrínseca, exercida pelos colaboradores dos DPMs, nos resultados organizacionais mensurados em longo prazo.	Amabile, Hill, Hennessey e Tighe (1994); Sentanin (2012); e Costa (2013).
Motivação Extrínseca	Analisar a influência da motivação extrínseca, exercida pelos DPMs, nos colaboradores de cada OM, de forma a incentivá-los a produzirem resultados em um curto prazo.	Sentanin (2012); Costa (2013); e Campos (2014).
Formação	Identificar a influência da formação dos colaboradores, ao longo da vida profissional nos DPMs, como fator determinante no processo de aprendizagem individual e organizacional.	Sentanin (2012); Costa (2013); e Ribeiro (2015).
Desenvolvimento de Competências	Identificar o gerenciamento das competências, mais relevantes, organizacionais e individuais, de cada colaborador dos DPMs, a fim de possibilitar o alinhamento do perfil destes às expectativas e necessidades da OM.	Sentanin (2012); Campos (2014); e Ribeiro (2015).

Figura 23 - Tópicos e objetivos utilizados no questionário
Fonte: Elaboração própria.

Primeiramente, o questionário de pesquisa foi construído com 86 questões a partir da revisão da literatura do capítulo 2, dispostos sob a forma de dados demográficos dos colaboradores e frases afirmativas para as variáveis constantes no modelo conceitual de

pesquisa, a serem respondidas em escala, de forma que permitissem obter resultados mais precisos e no menor tempo possível.

Todos os itens da escala podem ser caracterizados como sendo “questões fechadas” e de caráter obrigatório, em relação às quais os respondentes deveriam assinalar algum grau de concordância ou discordância.

Nesta pesquisa foi adotada a escala de Likert de cinco pontos, sendo: 1 - “Discordo Totalmente”; 2 - “Discordo Parcialmente”; 3 - “Não concorda nem discorda”; 4 - “Concordo Parcialmente”; e 5 - “Concordo Totalmente” pois esta possui, em média, a mesma precisão e mostra-se mais fácil e mais rápida que a escala de sete pontos (Vieira & Dalmoro, 2013).

Em um segundo momento, houve a realização de um pré-teste a ser detalhado na seção 3.2.3, e, finalmente, chegou-se a 52 questões. O Apêndice C deste trabalho apresenta o questionário completo com os respectivos enunciados das questões/variáveis aplicadas em cada tópico.

Não obstante ao fato de a maioria absoluta das questões constantes no instrumento já terem sido previamente validadas, a contribuição desta pesquisadora para o questionário foi: a melhoria dos enunciados das questões indagadas; e a utilização de estatística descritiva (medidas de tendência central, de dispersão e de forma) para análise dos resultados obtidos. Além disso, optou-se por verificar a fidedignidade dos itens que compõem o referido questionário.

Neste contexto, foi efetuado o cálculo da Correlação de Pearson, da Regressão linear e da consistência interna por meio do Coeficiente Alfa de Cronbach, ou seja, estimou-se a homogeneidade dos itens que constituem o questionário, visto que quanto maior é a consistência interna do instrumento, mais os enunciados dos itens estão correlacionados entre si e maior é a sua homogeneidade (Maroco & Garcia-Marques, 2006; Collis & Hussey, 2003; Nunnally & Bernstein, 1994 como citado em C. Jabbour, Freitas, Teixeira & S. Jabbour, 2012).

III.2.3.2 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

III.2.3.2.1 Unidade de Análise

A análise de todos os elementos de um grupo é denominada censo, ao passo que a amostragem envolve apenas parte dos elementos. Assim sendo, a parcela do grupo analisada chama-se amostra e todo o grupo pertencente à amostra chama-se universo. Os elementos que

podem compor uma população são indivíduos, empresas, produtos manufaturados, escolas ou qualquer outro que possa ser mensurado, contado ou ordenado (Stevenson, 2001).

Conforme registrado anteriormente, a formação de uma massa crítica de informações fornecida pela população pesquisada possibilitou uma correta análise sobre o entendimento do problema de pesquisa e conseqüentemente o atendimento dos objetivos propostos pelo presente estudo.

Já os motivos que levaram a pesquisadora pela opção da escolha das OM onde foram aplicados os questionários foram:

- i. similaridade de suas missões concernentes às Atividades Gerenciais de Abastecimento, quais sejam: Catalogação, Contabilidade do Material; Determinação Corrente de Necessidades, Controle de Estoque, Controle de Inventário, Obtenção, Armazenagem, Tráfego de Carga, Fornecimento e Destinação de Excessos;
- ii. possuem um único Comando: DAbM, que é o Órgão de Direção Gerencial do SAbM que possui a função de planejar e dirigir as atividades gerenciais de abastecimento; e
- iii. facilidade de acesso da pesquisadora à Alta Administração da DAbM.

Diante disto, a amostra, que constitui as unidades de análise selecionadas para a pesquisa, foi composta por sete Organizações Militares integrantes do Sistema de Abastecimento da Marinha (SAbM), denominados Depósitos Primários da Marinha - DPMs (SGM, 2009), abaixo listados:

1. Centro de Munição da Marinha (CMM);
2. Depósito de Combustíveis da Marinha no Rio de Janeiro (DepCMRJ);
3. Depósito de Sobressalentes da Marinha no Rio de Janeiro (DepSMRJ);
4. Depósito de Fardamento da Marinha no Rio de Janeiro (DepFMRJ);
5. Depósito de Suprimentos de Intendência da Marinha no Rio de Janeiro (DepSIMRJ);
6. Depósito de Material de Saúde da Marinha no Rio de Janeiro (DepMSMRJ); e
7. Centro de Distribuição e Operações Aduaneiras da Marinha (CDAM).

Todos os DPMs estão localizados no Estado e na Cidade do Rio de Janeiro, cujas características estão detalhadas a seguir (Apêndice D).

Os motivos da escolha da região de aplicação do estudo são:

- o Rio de Janeiro é a sede da Marinha do Brasil, isto significa que mais de 50% de seu efetivo de pessoal está lotado em OM situadas nesta cidade e, conseqüentemente as OM integrantes do setor logístico, unidades da análise desta pesquisa, seguem a mesma direção; e
- não existem OM subordinadas diretamente/hierarquicamente à DAbM fora desta localidade.

Destaca-se que para fins desta pesquisa, serão consideradas somente as OM subordinadas hierarquicamente à DAbM. As demais unidades militares subordinadas em termos funcionais, os CeIMs, que representam os Depósitos Secundários, não serão considerados para esta pesquisa, justamente pelos motivos inversos ao estudo dos DPMs:

- não estão localizados na sede, isto é, situam-se fora do Rio de Janeiro;
- os CeIMs são subordinados em termos hierárquicos a outro setor da diverso à DAbM. Assim, conflitos de interesses poderiam ocorrer entre diferentes subordinações (hierárquica e funcional) que dificultariam a padronização quanto à análise dos dados extraídos nestes dois grupos de OM integrantes do setor logístico; e
- se diferenciam dos DPMs pelo âmbito de atuação e pela distribuição das categorias de materiais. Enquanto os DPMs são de âmbito nacional, os CeIMs são de âmbito regional, bem como distribuem materiais de todas as categorias (SGM, 2009).

III.2.3.2.2 Seleção dos Sujeitos

O público-alvo da presente pesquisa é composto pelos colaboradores das unidades de análise de todos os níveis profissionais, gênero, dos 18 aos 65 anos e em todos os níveis de escolaridade, dos sete DPMs, assim denominado o conjunto dos Diretores, Gestores e demais funcionários.

III.2.3.3 REALIZAÇÃO DO PRÉ-TESTE

Após a elaboração do instrumento de coleta, seguiu-se à realização de um pré-teste anterior ao início da aplicação dos questionários. Este pré-teste foi realizado *online* autoadministrado em 10 colaboradores, todos com experiência profissional em alguma das Organizações utilizadas na pesquisa, por meio da plataforma *Google Forms*.

Gil (2008) recomenda a aplicação de 10 a 20 pré-testes a indivíduos que integrem a população analisada, sendo esta a razão da quantidade escolhida para a amostra do pré-teste nesta pesquisa.

Tal teste permitiu que o roteiro das perguntas fosse avaliado, tendo como propósito: verificar a coerência das perguntas; a clareza e precisão dos termos utilizados; a dificuldade em obter informações pertinentes; e a ordem cronológica de realização de cada pergunta, de modo a validá-lo semanticamente, a fim de identificar possíveis inconsistências que se tornem óbices quanto ao alcance do objetivo proposto nesta pesquisa.

A finalidade do pré-teste é evidenciar possíveis equívocos na redação bem como garantir validade e precisão para o instrumento de coleta de dados e demonstrar a possibilidade de não atender às expectativas dos pesquisadores após o levantamento dos dados (Gil, 2008).

As contribuições recebidas no pré-teste sustentaram a criação da versão definitiva do instrumento, após nova revisão, o qual resultou na avaliação final de 52 questões, conforme o Apêndice C deste estudo. Contudo, no primeiro grupo de questões (1 a 12), os respondentes por meio de perguntas de escolha múltipla e de uma única resposta aberta (questão nº 12), foram convidados a listar, sob sua visão, quais são as motivações para permanecerem ou não em seu atual local de trabalho e informar seu perfil demográfico. Portanto, é imperioso afirmar que estas respostas não se encaixam no sistema da escala de Likert, pois não acompanharam as afirmativas presentes na referida escala.

Likert (1932) esclarece que o seu sistema de escala concentra-se em somente cinco pontos, deixando claro que não há uma categorização de alternativas às respostas comumente utilizadas. Entretanto, os autores Clason e Dormody (1994) discorrem que, ao longo dos tempos, estudos paralelos aplicam escalas aceitáveis distintas do sistema de cinco pontos, inicialmente proposto por Likert.

A decisão do tamanho da escala decorre da ideia de quanto maior a quantidade de pontos da escala, maior será a dificuldade pelo participante na seleção e na distinção entre as alternativas do questionário (Campell, 1988).

O aumento da quantidade de itens para cada resposta visa ao estímulo à utilização das decisões heurísticas. Estas decisões são oriundas dos modelos de mesma nomenclatura, que representam o *status quo* heurística, ou seja, é a heurística usualmente utilizada em que se tendência à repetição da resposta realizada anteriormente (Swait & Adarnowicz, 2001; Weathers, Sharma & Niedrich, 2005).

Esta situação acima relatada é essencialmente praticada pelo participante da pesquisa ao se deparar com a necessidade de uma resposta mais difícil, a seu ver. Ainda, observa-se que a capacidade cognitiva de cada respondente está inversamente relacionada à utilização do *status quo* (Tversky & Shafir, 1992; Weathers, Sharma & Niedrich, 2005).

Para ilustrar, apresenta-se a seguir (Figura 24) a estrutura das questões componentes do instrumento “questionário” e as referências de cada variável a ser analisada, integrantes do modelo conceitual de pesquisa. Cabe ressaltar que a pesquisadora não utilizou perguntas que envolvam assuntos com graus mínimos de sigilo “reservado”.

ETAPAS	QUESTÕES	VARIÁVEIS
1ª Etapa: Dados Sociodemográficos	1 - 12	Idade, Sexo, Grau de instrução, Tempo de serviço, área de atuação, opção pela permanência na OM, dentre outras.
2ª Etapa: Avaliação das variáveis integrantes do Modelo conceitual de Pesquisa	13 - 20	Gestão de Recursos Humanos
	21 - 27	Ambiente Tecnológico
	28 - 32	Motivação Extrínseca
	33 - 38	Motivação Intrínseca
	39 - 42	Formação
	43 - 48	<i>Performance</i> Organizacional
	49 - 52	Desenvolvimento de Competências

Figura 24 - Estrutura do questionário.
Fonte: Elaboração Própria

A escolha desta pesquisadora em não abordar aspectos de cultura organizacional e retenção de talentos (temática de GRH) e detalhamento conceitual de inovação e indicadores de desempenho (no âmbito da performance organizacional), está pautada unicamente na quantidade de variáveis a serem analisadas no modelo conceitual, pois de acordo com Hair Jr., Babin, Money e Samouel (2005b), o quantitativo de variáveis está diretamente relacionado ao número da amostra.

III.2.3.4 PROCESSO DE COLETA DE DADOS

Em termos de estudo empírico, a pesquisa de campo primária foi efetuada pela análise dos valores obtidos no levantamento das percepções dos colaboradores dos DPMs, por intermédio da aplicação do questionário, realizado entre os meses de dezembro de 2018 e janeiro de 2019.

III.2.3.4.1 Pedido de autorização

Para a aplicação do questionário foi encaminhado às Organizações Militares, com prévia anuência dos seus respectivos Diretores, um arquivo eletrônico contendo as perguntas e as instruções de preenchimento, demonstrado no Apêndice C.

O questionário foi inicialmente apresentado à Alta Administração do ODG do SAbM, qual seja, DAbM, e após o consentimento de seu Diretor, constante no Apêndice B, foi realizado contato junto aos DPMs, na forma de seus Dirigentes Máximos.

O pedido de autorização, constante do Apêndice A, possuiu o intuito de apresentar os objetivos da pesquisa e o Apêndice B de obter a autorização necessária à realização do estudo e aplicação do instrumento “questionário” no âmbito dos DPMs. Esta comunicação originada pela própria instituição é um facilitador para o cumprimento da tarefa.

Há dois sentidos em buscar-se esta alternativa. O primeiro propósito diz respeito à aquisição de autorização das OM, ao mesmo tempo, na figura de seu órgão de direção, para aplicação do questionário de pesquisa e, em segundo lugar, alcançar toda a população a ser pesquisada, de uma única vez, de maneira rápida e eficaz (Lira & Silva, 2015).

III.2.3.4.2 Contato com o público-alvo

O contato pessoal da pesquisadora com todo o universo do público-alvo, de forma individual, explicando os objetivos do presente estudo, orientações quanto ao preenchimento do questionário e outras informações personalizadas não foi possível em virtude do tamanho populacional.

Em virtude disto, os instrumentos foram distribuídos aos responsáveis de cada Organização Militar, via correio eletrônico da Marinha do Brasil. Cabe ressaltar que esta solicitação originou-se diretamente da DAbM. Sendo assim, o contato com o público-alvo concretizou-se por meio da instituição e não ocorreu de maneira individualizada.

Portanto, o primeiro contato com o questionário, por parte dos respondentes, ocorreu por meio de mensagem de apresentação anexada ao instrumento de pesquisa, via correio eletrônico interno da MB. Esta incluía em seu corpo, os objetivos da pesquisa, o tempo estimado de resposta do questionário, o aspecto reservado e anônimo; a forma de contactar a pesquisadora quanto ao esclarecimento de dúvidas referentes ao instrumento de coleta; e o mais importante: a forma de devolução e a data-limite para preenchimento dos questionários.

III.2.3.4.3 A coleta dos dados e a taxa de resposta

Após serem aplicados e devidamente preenchidos, os questionários foram encaminhados diretamente à pesquisadora por meio do Elemento Organizacional “Secretaria e Comunicação da OM” (SECOM) de cada DPMs, utilizando-se do software oficial da MB de gestão eletrônica de documentos - “Sistema de Gestão de Documentos Eletrônicos da Marinha” (SIGDEM), assegurando assim o anonimato dos respondentes.

Foram enviados os questionários a toda a população do público-alvo, perfazendo 365 indivíduos, por meio da DAbM, via correio eletrônico da Marinha do Brasil, solicitando a divulgação interna do instrumento entre os colaboradores de cada um dos DPMs.

A priori, responderam ao instrumento 281 colaboradores. A diferença entre o número de questionários encaminhados e respondidos deve-se, sobretudo, ao fato de que alguns colaboradores encontravam-se ausentes da OM, ou simplesmente não responderam ao instrumento de pesquisa, no período destinado a sua aplicação.

Não foram considerados 03 questionários por não terem sido preenchidos na totalidade. Porém, a esses 278 ainda foram retirados mais 2 pelo fato dos respondentes indicarem que pertenciam a outra instituição que não os DPMs. Em resumo, apenas foram consideradas válidas as respostas de 276 colaboradores ($n = 276$), o que representa 75,61% da população localizada nas unidades de análise.

O planejamento amostral foi adequado, sendo a amostra representativa da população finita estudada e com distribuição normal. Para o presente estudo, foi considerada que a amostra exportou-se por meio de uma amostragem aleatória simples, sendo que cada subconjunto dos DPMs possuem chances de seleção iguais e diferentes de zero para compor a amostra (Barbetta, 2002).

Para tanto, ao se empregar a fórmula abaixo demonstrada (figura 25), já seriam suficientes uma amostra aleatória simples com 191 indivíduos ($n = 191$), obtido quando da estimativa do tamanho mínimo para a amostra ser considerada válida, com intervalo de confiança de 95% (correspondente a 2 desvios-padrão), margem de erro de 5% e valor máximo de 50 pois não há como estabelecer o percentual de verificação do fenômeno.

O cálculo da amostra é:

$$n = (4*50*50*365) / [(25*364)+(4*50*50)] = 3.650.000 / 19.100 = 191$$

$$n = \frac{\sigma^2 p \cdot q \cdot N}{e^2 (N - 1) + \sigma^2 p \cdot q}$$

onde: n = Tamanho da amostra

σ^2 = Nível de confiança escolhido, expresso em número de desvios-padrão

p = Percentagem com a qual o fenômeno se verifica

q = Percentagem complementar

N = Tamanho da população

e^2 = Erro máximo permitido

Figura 25 - Fórmula para cálculo do tamanho da amostra.

Fonte: Gil (2008)

III.2.3.4.4 Procedimento após a coleta do instrumento “questionário”

Decorrida a recepção dos questionários, os dados obtidos foram tabulados na planilha de dados *Excel* e extraídos para o *software SPSS Statistics* (versão 23.0), com vista ao posterior tratamento estatístico. Ele serviu de base a toda análise de resultados. Mais detalhes sobre a forma como os dados foram tratados estão apresentados no próximo capítulo.

IV. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nos moldes de Araújo (2005), os dados foram analisados com o propósito de descrever a realidade estudada (estatística descritiva); averiguar relações porventura existentes (análise de correlação de Pearson); verificar a validade psicométrica (cálculo do alfa de Cronbach) e medir o poder de predição do modelo conceitual de pesquisa hipotetizado (análise de regressão). Para fins deste estudo, as técnicas de estatística descritiva, a análise de correlação e cálculo do alfa de Pearson serão enquadradas como “Análise Exploratória de Dados”.

Ainda seguindo as orientações da autora, para esta pesquisa o tratamento estatístico dos dados utilizou técnicas de estatística descritiva e inferencial. A estatística descritiva versa sobre organizar e descrever os dados amostrais e a estatística inferencial, encarrega-se da análise e interpretação dos dados e possibilita extrair conclusões sobre populações conforme os resultados de dados amostrais. Desta forma, foi possível responder às hipóteses formuladas baseadas no modelo conceitual de pesquisa (Araújo, 2005).

Para realização das análises foi empregado o *software* SPSS *Statistics* (versão 23.0), no qual utilizou-se do banco de dados proveniente da pesquisa composta dos 276 questionários considerados válidos.

Inicialmente, foram realizadas análises exploratórias dos dados e verificado o atendimento a pressupostos exigidos para utilização de técnicas estatísticas com a finalidade de concretizar a validação do questionário de pesquisa. Para a realização destas análises foram observadas as estatísticas descritivas das variáveis integrantes do banco de dados. Todas as variáveis revelaram não possuir dados ausentes e os requisitos de tamanho da amostra para análises da regressão foi cumprido.

Para verificar a consistência interna das variáveis, utilizou-se o alfa de Cronbach (α), coeficiente que reflete o grau de covariância dos itens entre si, por ser este, segundo Pasquali (1998), o índice geralmente utilizado para estimação da fidedignidade das variáveis integrantes de cada fator. As sete variáveis produziram alfas iguais ou superiores a 0,800, índices que indicam ser ótima sua consistência interna exceto a variável “Ambiente Tecnológico” que atingiu o alfa de Cronbach no valor de 0,781 (Hair Jr., Anderson, Tatham & Black, 2005).

Todas as hipóteses apresentaram correlações de Pearson (ρ) com forte grau de influência entre as variáveis (0,70 a 0,90) com exceção das duas hipóteses que tratam da

influência da motivação extrínseca e intrínseca sobre a performance das organizações, que apresentaram moderado grau de correlação (Hinkle, Wiersma & Jurs, 2002).

A Figura 26 apresenta de forma detalhada as ferramentas da estatística aplicada nesta pesquisa, a fim de possibilitar avaliar o impacto da Gestão de Recursos Humanos na Performance nas organizações analisadas.

TIPO DE ESTATÍSTICA	TIPOS DE MEDIDAS E MODELOS	NOMENCLATURA	SIMBOLOGIA
Análise Exploratória de Dados	Medidas de Tendência Central	Moda	Mo
		Média Aritmética	\bar{x}
		Mediana	Md
	Medidas de Assimetria e de Curtose	Assimetria ou <i>skewness</i>	S
		Desvio Padrão da Assimetria	DPS
		Coefficiente de Curtose ou <i>kurtosis</i>	K
		Desvio Padrão da Curtose	DPK
	Medidas de Dispersão	Amplitude (Valores Mínimos)	Mín
		Amplitude (Valores Máximos)	Máx
		Desvio Padrão	DP
	Distribuição de Frequência	Frequência	F
Consistência Interna	Coefficiente Alpha de Cronbach	α	
Análise Binomial	Coefficiente de Correlação de Pearson	ρ	
Inferencial	Regressão	Regressão Linear Simples e Múltipla	Sig.; R ²

Figura 26 - Metodologia do tratamento estatístico da pesquisa
Fonte: Elaboração própria.

As seções 4.1 e 4.2, a seguir, apresentaram as análises exploratórias e os resultados das análises de regressão após a aplicação do questionário de pesquisa nos DPMs.

IV.1 Análise Exploratória

A análise das estatísticas descritivas permitiu verificar que não havia dados ausentes para a totalidade das variáveis pesquisadas, ou seja, não foram identificados casos que possuíam todas as respostas ou ainda preencheram resposta idêntica na totalidade dos itens da escala que justificassem a exclusão de questionários das análises posteriores.

No que se refere ao atendimento de requisitos para o teste do modelo de regressão, verificou-se o tamanho da amostra. Em relação a esse aspecto, Hair Jr. *et al.* (2005b) comentam que o tamanho ideal da amostra para realização de análises de regressão ditas convencionais depende de diferentes aspectos, entre os quais o nível de significância desejado, o número de preditores incluídos no modelo e a magnitude dos efeitos esperados.

A seção 3.2.3 apresentou que foram excluídos 03 questionários por não terem sido preenchidos na totalidade e mais 2 questionários pelo fato dos respondentes indicarem que pertenciam a outra instituição que não os DPMs, totalizando 5 questionários excluídos, sendo a amostra ajustada com 276 sujeitos ou indivíduos.

Ainda na seção 3.2.3, demonstrou-se que, o tamanho da amostra válida sugerida para esta pesquisa social e para análises de regressão, segundo Gil (2008), resulta em 191 sujeitos. Entretanto, Hair Jr. *et al.* (2005b) apresenta outros resultados para o tamanho da amostra com 70 sujeitos (10 respondentes para cada variável preditora, 10 x 7 variáveis), respectivamente. Não obstante, Tabachnick e Fidell (1989 como citado em Brandão, 2009) e Abbad, Neiva e Tróccoli (2007 como citado em Brandão, 2009), descrevem que deve haver, no mínimo, 50 casos somados a 8 respondentes para cada variável observável, ou seja, $50 + (8 \times 7 \text{ variáveis}) = 106$ sujeitos.

Desta forma, na presente investigação, a amostra coletada totalizando 11.040 observações (40 questões que se referem às variáveis do Modelo Conceitual x 276 questionários válidos), confirma que esta pesquisa supera a quantidade ideal para a realização da análise da regressão cumprindo os requisitos no que tange ao tamanho da amostra, ou seja, a quantidade de instrumentos coletados mostrou-se adequada.

Segundo Miles e Shevlin (2001), é importante verificar a normalidade das distribuições porque desvios severos de normalidade (assimetrias ou curtoses superiores a 2,0) podem prejudicar muito a precisão tanto dos efeitos estimados quanto dos erros padrão. Esses autores ressaltam, porém, que, embora a normalidade constitua um pressuposto, curtoses e assimetrias leves (inferiores a 1,0) não causam problemas sérios, uma vez que geram muito pouco ou nenhum efeito sobre os parâmetros estimados, em especial em grandes amostras.

Assim, poderia esta pesquisadora simplesmente prosseguir com as análises, mesmo sem fazer alterações nos dados. Índices mais acentuados de assimetria e curtose, isto é, superiores a 1,0 e inferiores a 2,0, podem gerar algum efeito sobre a exatidão dos parâmetros (Miles & Shevlin, 2001), embora esse efeito seja menos prejudicial em grandes amostras, com mais de 200 sujeitos (Pasquali, 2006), onde localiza-se a presente pesquisa.

Para verificar a normalidade das distribuições, então, foram analisados os índices de assimetria e curtose das variáveis contínuas.

IV.1.1 DADOS DESCRITIVOS

De acordo com a Figura 26, extraíram-se a Média Aritmética, Mediana, Moda, Desvio Padrão, Assimetria, Curtose, e seus respectivos desvios padrão, e a Amplitude das variáveis independente (ou explicativa) e dependentes contínuas de pesquisa, a fim de identificar a intensidade com que se apresentavam na amostra analisada. Além disso, foram calculadas também as frequências absoluta e percentual dos dados das variáveis categóricas (dados demográficos do questionário).

Visando ampliar o entendimento sobre a amostra pesquisada, estão listados os dados demográficos dos respondentes (Tabelas 2 a 11) pertencentes a esta categoria, seguidos da elaboração da respectiva estatística descritiva de cada um, tais como: gênero, idade, tempo de serviço, grau de instrução, dentre outros, os quais se encontram detalhados no Apêndice D.

IV.1.1.1 Variáveis Categóricas

IV.1.1.1.1 Gênero

Iniciando pela análise do gênero, a grande maioria da amostra foi composta por respondentes do gênero masculino (Tabela 2). Esta informação corrobora com o quantitativo de mulheres presentes na MB, que, em dados estatísticos de 2017¹², perfaziam o percentual de 10,61% (DAAdM, 2017).

Tabela 2 - Frequência Absoluta e Percentual da Variável Categórica - Gênero

GÊNERO	FREQUÊNCIA	PERCENTAGEM
Feminino	34	12,30 %
Masculino	242	87,70 %
Total	276	100,00 %

Fonte: SPSS *Statistics*

IV.1.1.1.2 Idade

Em relação à idade dos respondentes, a maior frequência encontra-se na faixa considerada entre 19 a 28 anos, seguida pela faixa de 29 a 38 anos (Tabela 3). Esta informação explica-se pelo tipo de organização componente da amostra, que absorve o ingresso de jovens para o serviço militar de caráter obrigatório e voluntário.

¹² Até o mês de abril de 2019, não haviam sido publicados os dados estatísticos referentes ao ano de 2018, por meio do Anuário Estatístico da Marinha.

Tabela 3 - Frequência Absoluta e Percentual da Variável Categórica - Idade

IDADE	FREQUÊNCIA	PERCENTAGEM
19-28	123	44,60 %
29-38	86	31,20 %
39-48	32	11,60 %
49-58	28	10,10 %
59-68	7	2,50 %
Total	276	100,00 %

Fonte: SPSS Statistics.

IV.1.1.1.3 Tempo de serviço na MB

A maior parte da amostra, no que tange ao tempo de serviço, possuía até dez anos de serviço completos na MB (Tabela 4), corroborando com a análise da frequência de idade apresentada na seção anterior.

Tabela 4 - Frequência Absoluta e Percentual da Variável Categórica - Tempo de serviço na MB

TEMPO DE SERVIÇO	FREQUÊNCIA	PERCENTAGEM
Até 10 anos	151	54,70 %
11-20 anos	62	22,50 %
21-30 anos	36	13,00 %
31-40 anos	25	9,10 %
41-50 anos	2	0,70%
Total	276	100,00 %

Fonte: SPSS Statistics.

IV.1.1.1.4 Tempo de Serviço na OM

Quanto ao tempo de serviço nos DPMs, a maior parte da amostra possuía até dez anos de serviço na OM (Tabela 5), validando a informação obtida na análise do tempo de serviço na MB. Cabe acrescentar que o tempo médio de permanência na OM, calculado para a amostra, foi de 5 anos.

Tabela 5 - Frequência Absoluta e Percentual da Variável Categórica - Tempo de serviço na OM

TEMPO DE SERVIÇO NA OM	FREQUÊNCIA	PERCENTAGEM
Até 10 anos	241	87,32 %
11-20 anos	10	3,62 %
21-30 anos	10	3,62 %
31-40 anos	15	5,44 %
Total	276	100,00 %

Fonte: SPSS Statistics.

IV.1.1.1.5 Grau de instrução

No que diz respeito ao grau de instrução, a amostra foi composta em sua maioria por respondentes que possuíam o nível médio completo (Tabela 6). Esta informação é corroborada pela análise do tempo de serviço na MB, pois para os níveis iniciais da carreira, a Marinha do Brasil solicita que o candidato possua, ao menos, o nível médio.

Tabela 6 - Frequência Absoluta e Percentual da Variável Categórica - Grau de instrução

GRAU DE INSTRUÇÃO	FREQUÊNCIA	PERCENTAGEM
Ensino fundamental	4	1,40 %
Nível médio completo	155	56,20 %
Superior incompleto	47	17,00 %
Superior completo	70	25,40 %
Total	276	100,00 %

Fonte: SPSS *Statistics*.

IV.1.1.1.6 Exercício de função de chefia

No tocante ao desempenho da função de chefia, apenas 17% dos participantes assumiram este papel e a exerciam a mais de um ano (Tabela 7). Esta informação é ratificada pela estrutura organizacional utilizada nas Forças Armadas, que é do tipo linear.

Tabela 7 - Frequência Absoluta e Percentual da Variável Categórica - Função de chefia

SIM / NÃO	FREQUÊNCIA	PERCENTAGEM
Sim	48	17,39 %
Não	228	82,61 %
Total	276	100,00 %

Fonte: SPSS *Statistics*

IV.1.1.1.7 Área de atuação

A amostra sobre a área de atuação mostrou-se heterogênea (Tabela 8), entretanto com predomínio da área administrativa. Esta informação explica-se pelas atividades exercidas nos DPMs, os quais demandam conhecimento em todas as áreas: administrativa, técnica e abastecimento.

Tabela 8 - Frequência Absoluta e Percentual da Variável Categórica - Área de atuação

ÁREA DE ATUAÇÃO	FREQUÊNCIA	PERCENTAGEM
Administrativa	136	49,30 %
Técnica	72	26,10 %
Abastecimento	68	24,60 %
Total	276	100,00 %

Fonte: SPSS *Statistics*.

IV.1.1.1.8 Descrição de cargos

No tocante aos cargos exercidos pelos respondentes, a amostra foi composta por, aproximadamente, 30 cargos, corroborando a heterogeneidade da amostra. Os três cargos com maior frequência, que somados representam 36,23% do total da amostra, encontram-se na Tabela 9.

Tabela 9 - Frequência Absoluta e Percentual da Variável Categórica - Descrição de cargos

CARGOS	FREQUÊNCIA	PERCENTAGEM
Supervisor	38	13,77 %
Encarregado de Divisão	33	11,96 %
Auxiliar de Seção	29	10,51 %
Total	100	36,23 %

Fonte: SPSS Statistics.

IV.1.1.1.9 Desempenha função em sua área de interesse

A grande maioria dos participantes informou exercer função em sua área de interesse ou formação (Tabela 10). Isto coaduna com as informações extraídas das variáveis de motivação extrínseca e motivação intrínseca, pertencentes ao Modelo Conceitual de Pesquisa, apresentadas dentro em breve.

Tabela 10 - Frequência Absoluta e Percentual da Variável Categórica - Área de interesse

SIM / NÃO	FREQUÊNCIA	PERCENTAGEM
Sim	222	80,43 %
Não	54	19,57 %
Total	276	100,00 %

Fonte: SPSS Statistics

IV.1.1.1.10 Permanência na OM

O desejo de permanecer no local de trabalho foi a resposta de praticamente todos os participantes dos DPMs pesquisados (Tabela 11). Esta informação vem ao encontro da análise sobre o percentual de indivíduos que trabalham em sua área de interesse, que com 80,43% aproxima-se dos 79,70% que desejam permanecer na OM.

Tabela 11 - Frequência Absoluta e Percentual da Variável Categórica - Permanência na OM

GOSTARIA DE PERMANECER	FREQUÊNCIA	PERCENTAGEM
Sim	220	79,70 %
Não	56	20,30 %
Total	276	100,00 %

Fonte: SPSS Statistics.

IV.1.1.2 Variáveis Explicativa e Dependentes

Em continuidade, foram extraídas a Média Aritmética, Mediana, Moda, Desvio Padrão, Assimetria, Curtose, e seus respectivos desvios padrão, e a Amplitude das variáveis independente (ou explicativa) e dependentes contínuas (Figuras 28 a 34 e Tabelas 12 a 24).

Para a análise da frequência utilizou-se a escala *Likert* de cinco pontos apresentada nos questionários, já mencionada na seção 3.2.3 deste estudo (Figura 27).

ESCALA LIKERT
1 - Discordo totalmente
2 - Discordo parcialmente
3 - Não concorda nem discorda
4 - Concordo parcialmente
5 - Concordo totalmente

Figura 27 - Escala Likert.

Fonte: Elaboração própria.

Objetivando propiciar um melhor entendimento da análise dos resultados, especificamente, no que concerne à distribuição de frequência, estatística descritiva e a confiabilidade da consistência interna (Coeficiente de Cronbach), as questões integrantes do instrumento “questionário”, encontram-se agrupadas respeitando as variáveis empregadas no Modelo Conceitual proposto neste estudo.

Já quanto à medição do grau da correlação entre variáveis (Correlação de Pearson) e para estimar a influência da variável independente sobre a variável dependente (Regressão Linear) foram consideradas a análise individual de cada hipótese de pesquisa.

IV.1.1.2.1 Gestão de Recursos Humanos

No que diz respeito à análise da variável “Gestão de Recursos Humanos”, esta foi realizada a partir da coleta dos dados presente no questionário aplicado e apresentado na Figura 28 (questões sobre o tema) e Tabelas 12 e 13 (distribuição de frequência e estatística descritiva, respectivamente).

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	
Questão 1 (Q1)	A minha organização favorece e reforça continuamente valores como a aprendizagem e o desenvolvimento dos colaboradores. É fácil autorizarem-nos a comparecer em formações de interesse para a organização.
Questão 2 (Q2)	As chefias avaliam o desempenho de todos os colaboradores e dão feedback sobre os resultados. Sei sempre se alcancei ou não os objetivos e o porquê.
Questão 3 (Q3)	Na minha organização, os colaboradores conhecem as habilidades e as competências uns dos outros.
Questão 4 (Q4)	Considero eficientes os métodos de recrutamento utilizado pela minha organização para captação de militares e servidores civis (TV, jornais, rádio, revistas, internet, amigos/parentes e outros).
Questão 5 (Q5)	Avalio que o processo de seleção nesta organização é justo e que as pessoas são bem tratadas, sejam ou não selecionadas para integrar esta equipe.
Questão 6 (Q6)	Os recursos humanos são um dos fatores cruciais para o sucesso de qualquer política de melhoria na minha organização.
Questão 7 (Q7)	A organização tem processos formais de <i>mentoring</i> , <i>coaching</i> ou tutoria.
Questão 8 (Q8)	O processo de acolhimento e integração pela organização, logo após meu recrutamento, foi realizado de forma satisfatória.

Figura 28 - Questões referentes à variável “Gestão de Recursos Humanos”.

Fonte: Elaboração própria.

Tabela 12 - Distribuição de frequência da variável “Gestão de Recursos Humanos”

ESCALA		Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8
1	Frequência	2	2	1	10	2	2	22	3
	Percentagem	0,7 %	0,7 %	0,4 %	3,6 %	0,7 %	0,7 %	8,0 %	1,1 %
2	Frequência	4	13	15	19	9	7	28	6
	Percentagem	1,4 %	4,7 %	5,4 %	6,9 %	3,3 %	2,5 %	10,1 %	2,2 %
3	Frequência	50	66	57	76	78	57	111	42
	Percentagem	18,1 %	23,9 %	20,7 %	27,5 %	28,3 %	20,7 %	40,2 %	15,2 %
4	Frequência	73	91	108	100	93	78	69	95
	Percentagem	26,4 %	33,0 %	39,1 %	36,2 %	33,7 %	28,3 %	25,0 %	34,4 %
5	Frequência	147	104	95	71	94	132	46	130
	Percentagem	53,3 %	37,7 %	34,4 %	25,7 %	34,1 %	47,8 %	16,7 %	47,1 %
Total		276	276	276	276	276	276	276	276
		100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

Fonte: SPSS Statistics.

Tabela 13 - Estatística descritiva da variável “Gestão de Recursos Humanos”

Questões Medidas	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8
Média	4,30	4,02	4,02	3,74	3,97	4,20	3,32	4,24
Mediana	5,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00
Moda	5	5	4	4	5	5	3	5
Desvio padrão	,866	,934	,896	1,033	,906	,903	1,112	,867
Assimetria (S)	-1,030	-,610	-,616	-,627	-,445	-,852	-,281	-1,099
DPS	,147	,147	,147	,147	,147	,147	,147	,147
Curtose (K)	,465	-,341	-,261	,019	-,461	,022	-,349	1,089
DPK	,292	,292	,292	,292	,292	,292	,292	,292
Mínimo	1	1	1	1	1	1	1	1
Máximo	5	5	5	5	5	5	5	5

Fonte: SPSS Statistics.

A análise da frequência da variável “Gestão de Recursos Humanos” demonstra que 69,10% de todas as respostas concentraram-se entre 4 e 5 (Concordo parcialmente; e concordo totalmente). O que confirma a existência da aceitação a esta variável.

Individualmente, a questão 8 (Q8), que pondera sobre se o processo de acolhimento e integração, após o recrutamento, foi realizado de forma satisfatória pela organização, apresentou a maior frequência para as escalas 4 e 5 (Concordo parcialmente; e concordo totalmente). O percentual de frequência de concordância para esta questão atingiu 81,50%.

Em contrapartida, a questão 7 (Q7), que apresenta os menores valores para as medidas de tendência central, também, demonstrou o menor percentual de frequência de concordância, que totalizou 41,70%. Para esta questão, a maior frequência foi a correspondente à escala 3 (Não concorda nem discorda), que importou 40,20%.

O valor da média compreendido entre 3,32 e 4,30, presume supor que os respondentes apresentaram concordância com as questões desta variável. A maior média foi observada na questão 1 (Q1), que trata sobre a percepção de que a organização valoriza a aprendizagem e o desenvolvimento dos colaboradores.

Em relação à mediana e à moda, as questões apresentaram valores entre 4 e 5 (Concordo parcialmente; e concordo totalmente), com exceção da Q7 que trata acerca da existência de processos formais de *mentoring*, *coaching* ou tutoria na organização, que obteve 3 (Não concordo nem discordo) em ambas medidas de tendência central, indicando a possibilidade de confirmação, mais uma vez, da existência de alta aceitação associada à variável. Esta questão também apresentou a menor média. Estes dados permitem supor que a organização não possui processos formais de *mentoring*, *coaching* ou tutoria.

O desvio padrão da variável “Gestão de Recursos Humanos” apresentou valores compreendidos entre 0,866 e 1,112, com a Q1, que obteve a maior média, apresentando a menor dispersão e a Q7, que obteve a menor média, mediana e moda, apresentando a maior dispersão. O que denota a discordância dos respondentes quanto à existência de processos formais de *mentoring*, *coaching* ou tutoria na organização.

O resultado da assimetria foi negativo para todas as questões e os valores retornaram entre -1,099 e -0,281. O que significa que a maioria dos resultados concentrou-se abaixo da média, mesmo considerando o desvio padrão da assimetria que foi de 0,147.

Quanto à curtose, os valores obtidos encontraram-se entre -0,461 e 1,089. As questões 2, 3, 5 e 7 apresentaram resultados negativos. O que significa que os valores observados, nestas questões, se aproximaram da média. As questões 1, 4, 6 e 8 demonstraram valores de curtose positivos. Para estas questões, os valores não se aproximaram da média. O valor do desvio padrão da curtose foi de 0,292.

Todas as questões da variável “Gestão de Recursos Humanos” resultaram no valor mínimo de 1 (Discordo totalmente) e o máximo de 5 (Concordo totalmente), o que pode confirmar a heterogeneidade da amostra.

IV.1.1.2.2 Ambiente Tecnológico

No que diz respeito à análise da variável “Ambiente Tecnológico”, esta foi realizada a partir da coleta dos dados presentes no questionário aplicado e apresentado na Figura 29 (questões do tema) e Tabelas 14 e 15 (distribuição de frequência e estatística descritiva, respectivamente).

AMBIENTE TECNOLÓGICO	
Questão 9 (Q9)	A alta administração implantou uma infraestrutura de Tecnologias de Informação (exemplos: internet, intranet, sistema informático e sítios na Rede Mundial de Computadores (web) que funciona.
Questão 10 (Q10)	A intranet (ou uma rede similar) é usada como a principal fonte de comunicação em toda a minha organização como apoio à transferência de conhecimento e ao compartilhamento de informação.
Questão 11 (Q11)	Todas as pessoas têm acesso à internet/intranet e a um endereço de e-mail funcional da minha organização. O acesso é rápido e seguro e essencial para a nossa produtividade.
Questão 12 (Q12)	As informações disponíveis no sítio da web/intranet da minha organização são atualizadas regularmente.
Questão 13 (Q13)	Os colaboradores têm um fácil acesso a toda a informação que eles necessitam e sites que não necessitam para trabalhar (ex. pornográficos e redes sociais) estão bloqueados.
Questão 14 (Q14)	Na minha organização existem bancos de dados com informações sobre os conhecimentos, competências e historial que os colaboradores possuem. Tudo o que necessitamos está informatizado.
Questão 15 (Q15)	Na minha organização os recursos tecnológicos (chats, listas de discussão, correio eletrônico etc.) estão disponíveis para a troca de ideias entre colaboradores.

Figura 29 - Questões referentes à variável “Ambiente Tecnológico”.

Fonte: Elaboração própria.

Tabela 14 - Distribuição de frequência da variável “Ambiente Tecnológico”

ESCALA		Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15
1	Frequência	9	4	39	3	23	10	21
	Porcentagem	3,30 %	1,40 %	14,10 %	1,10 %	8,30 %	3,60 %	7,60 %
2	Frequência	8	11	34	17	8	25	19
	Porcentagem	2,90 %	4,00 %	12,30 %	6,20 %	2,90 %	9,10 %	6,90 %
3	Frequência	68	43	70	50	49	93	71
	Porcentagem	24,60 %	15,60 %	25,40 %	18,10 %	17,80 %	33,70 %	25,70%
4	Frequência	93	106	89	117	48	74	100
	Porcentagem	33,70%	38,40 %	32,20 %	42,40 %	17,40 %	26,80 %	36,20 %
5	Frequência	98	112	44	89	148	74	65
	Porcentagem	35,50 %	40,60 %	15,90 %	32,20 %	53,60 %	26,80 %	23,60 %
Total		276	276	276	276	276	276	276
		100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

Fonte: SPSS Statistics.

Tabela 15 - Estatística descritiva da variável “Ambiente Tecnológico”

Questões	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15
Média	3,95	4,13	3,24	3,99	4,05	3,64	3,61
Mediana	4,00	4,00	3,00	4,00	5,00	4,00	4,00
Moda	5	5	4	4	5	3	4
Desvio padrão (DP)	1,006	,916	1,264	,922	1,258	1,081	1,143
Assimetria (S)	-,855	-1,027	-,397	-,783	-1,200	-,378	-,713
DPS	,147	,147	,147	,147	,147	,147	,147
Curtose (K)	,501	,890	-,837	,274	,399	-,484	-,076
DPK	,292	,292	,292	,292	,292	,292	,292
Mínimo	1	1	1	1	1	1	1
Máximo	5	5	5	5	5	5	5

Fonte: SPSS Statistics.

A análise da frequência da variável “Ambiente Tecnológico” demonstra que 65,00% de todas as respostas concentraram-se entre 4 e 5 (Concordo parcialmente; e concordo totalmente). O que confirma a existência da aceitação a esta variável.

Individualmente, a questão 10 (Q10) apresentou a maior frequência para as escalas 4 e 5 (Concordo parcialmente; e concordo totalmente). O percentual de frequência de concordância para esta questão atingiu 79,00%.

Em contrapartida, a questão 11 (Q11), que apresenta os menores valores para as medidas de tendência central - média e mediana, também, resultou no menor percentual de frequência de concordância, que totalizou 48,10%.

A média situou-se entre 3,24 e 4,13, o que possibilita supor que os respondentes apresentaram concordância com as questões desta variável. A maior média foi obtida na questão 10 (Q10), que trata sobre a internet como a principal fonte de comunicação bem como apoia a transferência e compartilhamento de conhecimento em toda a organização.

Em relação à mediana, as questões apresentaram valores entre 4 e 5 (Concordo parcialmente; e Concordo totalmente), com exceção da Q11, que trata sobre a facilidade de acesso a internet na organização e da importância deste acesso para a produtividade, que obteve mediana igual a 3 (Não concordo nem discordo). Esta questão também apresentou a menor média. Os resultados possibilitam supor que o acesso à Internet não é facultado a todos ou que os respondentes não o consideram como essencial à produtividade, apesar de reconhecerem a Internet como a principal fonte de comunicação e apoio à transferência de conhecimento.

Quanto à moda, as questões apresentaram valores entre 4 e 5 (Concordo parcialmente; e concordo totalmente), com exceção da questão 14 (Q14), que trata sobre a existência de banco de dados que contemple os conhecimentos e competências dos colaboradores, e que obteve moda igual a 3 (Não concordo nem discordo). Indicando a possibilidade de confirmação, mais uma vez, da existência de alta aceitação associada à variável.

O desvio padrão da variável “Ambiente Tecnológico” apresentou valores compreendidos entre 0,916 e 1,264, com a Q10, que possui a maior média, demonstrando a menor dispersão e a Q11, que obteve a menor média e mediana, evidenciou a maior dispersão. O que denota a discordância dos respondentes quanto à facilidade de acesso a internet na organização e da importância deste acesso para a produtividade.

O resultado da assimetria foi negativo para todas as questões e os valores apresentaram-se entre -1,200 e -0,378. O que significa que a maioria dos resultados concentrou-se abaixo da média, mesmo considerando o desvio padrão da assimetria que foi de 0,147.

Quanto à curtose, os valores encontraram-se entre -0,837 e 0,890. As questões 11, 14 e 15 alcançaram resultados negativos. O que significa que os valores, nestas questões, se aproximaram da média. As questões 9, 10, 12 e 13 apresentaram valores de curtose positivos. Para estas questões, os valores não se aproximaram da média. O valor do desvio padrão da curtose foi de 0,292.

A amostra confirma-se heterogênea, pois todas as questões da variável “Ambiente Tecnológico” obtiveram o valor mínimo de 1 (Discordo totalmente) e o máximo de 5 (Concordo totalmente).

IV.1.1.2.3 Motivação Extrínseca

No que diz respeito à análise da variável “Motivação Extrínseca”, esta foi realizada a partir da coleta dos dados presentes no questionário aplicado e apresentado na Figura 30 (questões sobre o tema) e Tabelas 16 e 17 (distribuição de frequência e estatística descritiva, respectivamente).

MOTIVAÇÃO EXTRÍNSECA	
Questão 16 (Q16)	A minha organização oferece oportunidades de progressão de carreira com possibilidade de avanço em remuneração e status.
Questão 17 (Q17)	A colaboração e o compartilhamento do conhecimento são ativamente recompensados.
Questão 18 (Q18)	A minha organização possui premiação por bom desempenho.
Questão 19 (Q19)	Eu considero que os prêmios por bom desempenho são um fator de motivação profissional.
Questão 20 (Q20)	Sinto que a organização se preocupa e que estimula a motivação dos colaboradores.

Figura 30 - Questões referentes à variável “Motivação Extrínseca”.

Fonte: Elaboração própria.

Tabela 16 - Distribuição de frequência da variável “Motivação Extrínseca”

ESCALA		Q16	Q17	Q18	Q19	Q20
1	Frequência	21	11	14	12	11
	Percentagem	7,60%	4,00%	5,10%	4,30%	4,00%
2	Frequência	18	16	10	2	17
	Percentagem	6,50%	5,80%	3,60%	0,70%	6,20%
3	Frequência	62	67	51	61	68
	Percentagem	22,50%	24,30%	18,50%	22,10 %	24,60 %
4	Frequência	88	111	90	68	92
	Percentagem	31,90%	40,20%	32,60%	24,60%	33,30%
5	Frequência	87	71	111	133	88
	Percentagem	31,50%	25,70%	40,20%	48,20%	31,90%
Total		276	276	276	276	276
		100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

Fonte: SPSS Statistics.

Tabela 17 - Estatística descritiva da variável “Motivação Extrínseca”

Questões Medidas	Q16	Q17	Q18	Q19	Q20
Média	3,73	3,78	3,99	4,12	3,83
Mediana	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
Moda	4	4	5	5	4
Desvio padrão (DP)	1,191	1,023	1,092	1,055	1,070
Assimetria (S)	-0,795	-0,779	-1,099	-1,168	-0,749
DPS	0,147	0,147	0,147	0,147	0,147
Curtose (K)	-0,125	0,364	0,741	1,003	0,064
DPK	0,292	0,292	0,292	0,292	0,292
Mínimo	1	1	1	1	1
Máximo	5	5	5	5	5

Fonte: SPSS Statistics.

A análise da frequência da variável “Motivação Extrínseca” demonstra que 68,0 % de todas as respostas concentraram-se entre 4 e 5 (Concordo parcialmente; e concordo totalmente). O que confirma a existência da aceitação a esta variável.

Individualmente, as questões 18 (Q18) e 19 (Q19), que tratam sobre premiação, apresentaram a maior frequência para as escalas 4 e 5 (Concordo parcialmente; e concordo totalmente). O percentual de frequência de concordância para cada uma destas questões atingiu 72,80%.

Nenhuma questão desta variável apresentou percentual de frequência abaixo de 50,00% para as escalas de concordância.

A média girou em torno de 3,73 a 4,12, o que sugere que os participantes concordaram com as questões apresentadas na pesquisa no que concerne à Motivação Extrínseca. A maior média foi obtida na Q19, que trata sobre a percepção que os prêmios por desempenho são fator de motivação profissional.

A mediana demonstrou o mesmo valor para todas as questões quanto à escala Likert, que foi 4 (Concordo parcialmente). A moda observou valores entre 4 e 5 (Concordo parcialmente; e Concordo totalmente). A moda e a mediana corroboram a percepção de que os respondentes apresentaram concordância com as questões desta variável. Indicando a possibilidade de confirmação, mais uma vez, da existência de alta aceitação associada à variável.

Todas as questões apresentaram considerável dispersão nos resultados obtidos. O desvio padrão atingiu valores compreendidos entre 1,023 e 1,191, com a questão 16 (Q16), que alçou a menor média, observando a maior dispersão. Esta questão busca identificar se, na

visão dos respondentes, a organização oferece oportunidades de progressão de carreira com possibilidade de avanço em remuneração e status.

O resultado da assimetria foi negativo para todas as questões e os valores apresentaram-se entre -1,168 e -0,749. O que significa que a maioria dos resultados concentrou-se abaixo da média, mesmo considerando o desvio padrão da assimetria que foi de 0,147.

Quanto à curtose, foi obtido um valor negativo e quatro positivos. Para esta variável, os valores encontraram-se entre -0,125 e 1,003. A Q16 possuiu o único resultado negativo. O que significa que os valores, nesta questão, se aproximaram da média. As questões 17 a 20 (Q17 a Q20) apresentaram valores de curtose positivos. Para estas questões, os valores não se aproximaram da média. O valor do desvio padrão da curtose foi de 0,292.

A totalidade das questões da variável “Motivação Extrínseca” demonstraram o valor mínimo de 1 (Discordo totalmente) e o máximo de 5 (Concordo totalmente), o que corrobora a heterogeneidade da amostra.

IV.1.1.2.4 Motivação Intrínseca

No que diz respeito à análise da variável “Motivação Intrínseca”, esta foi realizada a partir da coleta dos dados presentes no questionário aplicado e apresentado na Figura 31 (questões sobre o tema) e Tabelas 18 e 19 (distribuição de frequência e estatística descritiva, respectivamente).

MOTIVAÇÃO INTRÍNSECA	
Questão 21 (Q21)	Levanto-me motivado para desempenhar as minhas funções.
Questão 22 (Q22)	O que mais me importa é gostar do que faço.
Questão 23 (Q23)	Quero descobrir o quão bom consigo ser no meu trabalho.
Questão 24 (Q24)	Gosto que o meu trabalho proporcione oportunidades para aumentar os meus conhecimentos e habilidades.
Questão 25 (Q25)	Tenho gosto em resolver problemas que são completamente novos para mim.
Questão 26 (Q26)	Sou incentivado e gosto de propor novas ideias para a melhoria das atividades rotineiras e da gestão da minha organização.

Figura 31 - Questões referentes à variável “Motivação Intrínseca”

Fonte: Elaboração própria.

Tabela 18 - Distribuição de frequência da variável “Motivação Intrínseca”

ESCALA		Q21	Q22	Q23	Q24	Q25	Q26
1	Frequência	2	-	2	-	1	1
	Porcentagem	0,70%	-	0,70%	-	0,40%	0,40%
2	Frequência	11	4	2	3	4	5
	Porcentagem	4,00%	1,40%	0,70%	1,10%	1,40%	1,80%
3	Frequência	34	43	42	27	29	36
	Porcentagem	12,30%	15,60%	15,20%	9,80%	10,50%	13,00%
4	Frequência	90	75	49	48	56	64
	Porcentagem	32,60%	27,20%	17,80%	17,40%	20,30%	23,20%
5	Frequência	139	154	181	198	186	170
	Porcentagem	50,40%	55,80%	65,60%	71,70%	67,40%	61,60%
Total		276	276	276	276	276	276
		100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

Fonte: SPSS Statistics.

Tabela 19 - Estatística descritiva da variável “Motivação Intrínseca”

Questões	Q21	Q22	Q23	Q24	Q25	Q26
Mé dia	4,28	4,37	4,47	4,60	4,53	4,44
Mediana	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
Moda	5	5	5	5	5	5
Desvio padrão (DP)	0,881	0,797	0,828	0,709	0,769	0,813
Assimetria (S)	-1,187	-,947	-1,442	-1,643	-1,618	-1,331
DPS	0,147	0,147	0,147	0,147	0,147	0,147
Curtose (K)	1,018	-,220	1,504	1,723	2,173	1,126
DPK	0,292	0,292	0,292	0,292	0,292	0,292
Mínimo	1	2	1	2	1	1
Máximo	5	5	5	5	5	5

Fonte: SPSS Statistics.

A análise da frequência da variável “Motivação Intrínseca” demonstra que 85,10% de todas as respostas concentraram-se entre 4 e 5 (Concordo parcialmente; e Concordo totalmente). Este foi o maior valor de frequência para as escalas de concordância comparando com as demais variáveis. O que confirma a existência da alta aceitação a esta variável.

Individualmente, a questão 24 (Q24), que alcançou a maior média, apresentou a maior frequência para as escalas 4 e 5 (Concordo parcialmente; e concordo totalmente). O percentual de frequência de concordância para esta questão atingiu 89,10%. Este foi o maior percentual dentre as 40 questões apresentadas.

Nenhuma questão desta variável observou percentual de frequência abaixo de 50,0 % para as escalas de concordância.

A variável “Motivação Intrínseca” demonstrou as maiores médias comparada com as demais variáveis. As respostas atingiram o valor da média entre 4,28 e 4,60, o que sugere que os respondentes apresentaram alta concordância com as questões desta variável, confirmando, mais uma vez, a existência da alta aceitação associada à “Motivação Intrínseca”. A maior média foi alçada na Q24, que trata sobre o desejo que os respondentes possuem de que o trabalho proporcione oportunidades para aumentar seus conhecimentos e habilidades.

A mediana e a moda apresentaram valor igual a 5 (Concordo totalmente), confirmando, mais uma vez, o alto grau de concordância dos respondentes com as questões desta variável.

O desvio padrão apresentou valores compreendidos entre 0,709 e 0,881, com a Q24, que obteve a maior média, apresentando a menor dispersão.

O resultado da assimetria foi negativo para todas as questões e os valores apresentaram-se entre -1,643 e -0,947. O que significa que a maioria dos resultados obtidos concentrou-se abaixo da média, mesmo considerando o desvio padrão da assimetria que foi de 0,147.

Quanto à curtose, foi obtido um valor negativo e cinco positivos. Os valores concentraram-se entre -0,220 e 2,173. A questão 22, que pondera se o que mais importa é gostar do que se faz, atingiu o único resultado negativo de curtose. O que significa que os valores, nesta questão, se aproximaram da média. As questões 21 e de 23 a 26 observaram valores de curtose positivos. Para estas questões, os valores não se aproximaram da média. O valor do desvio padrão da curtose foi de 0,292.

As questões 21, 23, 25 e 26 resultaram no valor mínimo de 1 (Discordo totalmente) e todas as questões no valor máximo de 5 (Concordo totalmente). Entretanto, para as questões 22 e 24 o valor mínimo atingido foi 2 (Discordo parcialmente).

IV.1.1.2.5 Formação

No que diz respeito à análise da variável “Formação”, esta foi realizada a partir da coleta dos dados presentes no questionário aplicado e apresentado na Figura 32 (questões sobre o tema) e Tabelas 20 e 21 (distribuição de frequência e estatística descritiva, respectivamente).

FORMAÇÃO	
Questão 27 (Q27)	É praxe na minha organização que os participantes de treinamento façam relatos - orais ou escritos - sobre os conteúdos abrangidos nos eventos para aprendizagem por parte dos outros membros da equipe.
Questão 28 (Q28)	Os treinamentos oferecidos pela minha organização atendem às necessidades dos colaboradores e da organização, simultaneamente.
Questão 29 (Q29)	A formação contribui para aumentar as minhas competências e a minha produtividade pessoal (desempenho).
Questão 30 (Q30)	Sei qual o meu plano de formação e como tal, antes de qualquer formação, tenho uma idéia clara de como esta pode contribuir para o desenvolvimento da função que desempenho.

Figura 32 - Questões referentes à variável “Formação”.

Fonte: Elaboração própria.

Tabela 20 - Distribuição de frequência da variável “Formação”

ESCALA		Q27	Q28	Q29	Q30
1	Frequência	8	3	2	3
	Porcentagem	2,90%	1,10%	0,70%	1,10%
2	Frequência	14	10	7	8
	Porcentagem	5,10%	3,60%	2,50%	2,90%
3	Frequência	98	56	41	35
	Porcentagem	35,50%	20,30%	14,9%	12,70%
4	Frequência	102	127	94	117
	Porcentagem	37,00%	46,00%	34,10%	42,40%
5	Frequência	54	80	132	113
	Porcentagem	19,60%	29,00%	47,80%	40,90%
Total		276	276	276	276
		100 %	100 %	100 %	100 %

Fonte: SPSS Statistics.

Tabela 21 - Estatística descritiva da variável “Formação”

Medidas \ Questões	Q27	Q28	Q29	Q30
Média	3,65	3,98	4,26	4,19
Mediana	4,00	4,00	4,00	4,00
Moda	4	4	5	4
Desvio padrão (DP)	0,947	0,859	0,854	0,846
Assimetria (S)	-,445	-,728	-1,049	-1,103
DPS	0,147	0,147	0,147	0,147
Curtose (K)	0,191	0,581	0,803	1,430
DPK	0,292	0,292	0,292	0,292
Mínimo	1	1	1	1
Máximo	5	5	5	5

Fonte: SPSS Statistics.

A análise da frequência da variável “Formação” demonstra que 74,20% de todas as respostas concentraram-se entre 4 e 5 (Concordo parcialmente; e concordo totalmente). O que confirma, a existência da aceitação a esta variável.

Individualmente, a questão 30, que trata sobre o conhecimento do respondente acerca do plano de formação e de que como este pode contribuir para a função que exerce, apresentou a maior frequência para as escalas 4 e 5 (Concordo parcialmente; e concordo totalmente). O percentual de frequência de concordância para esta questão atingiu 83,30%.

Nenhuma questão desta variável apresentou percentual de frequência abaixo de 50% para as escalas de concordância.

As questões da variável “Formação” apresentaram médias entre 3,65 e 4,26, o que sugere que os respondentes apresentaram concordância com esta variável. A maior média foi alcançada na questão 29, que trata acerca da percepção de que a formação contribui para aumentar as competências e a produtividade.

A mediana apresentou o mesmo valor para todas as questões, que foi 4 (Concordo parcialmente). A moda apresentou valores entre 4 e 5 (Concordo parcialmente; e concordo totalmente). A moda e a mediana corroboram a percepção de que os respondentes apresentaram concordância com as questões desta variável, indicando a possibilidade de confirmação, mais uma vez, da existência de alta aceitação associada à variável.

O desvio padrão apresentou valores compreendidos entre 0,846 e 0,947, com a questão 27 (Q27), que obteve a menor média, apresentando a maior dispersão. A Q27 trata sobre a prática de transmissão dos conhecimentos adquiridos em treinamentos a outros membros da equipe.

O resultado da assimetria foi negativo para todas as questões e os valores variaram entre -1,103 e -0,445. O que significa que a maioria dos resultados concentrou-se abaixo da média, mesmo considerando o desvio padrão da assimetria que foi de 0,147.

Quanto à curtose, todos os valores foram positivos. Os valores concentraram-se entre 0,191 e 1,430. O que significa que, para as questões desta variável, os valores não se aproximaram da média. O valor do desvio padrão da curtose foi de 0,292.

Todas as questões da variável “Formação” observaram o valor mínimo de 1 (Discordo totalmente) e o máximo de 5 (Concordo totalmente), o que corrobora a heterogeneidade da amostra.

IV.1.1.2.6 Performance Organizacional

No que diz respeito à análise da variável “Performance Organizacional”, esta foi realizada a partir da coleta dos dados presentes no questionário aplicado e apresentado na Figura 33 (questões sobre o tema) e Tabelas 22 e 23 (distribuição de frequência e estatística descritiva, respectivamente).

PERFORMANCE ORGANIZACIONAL	
Questão 31 (Q31)	A minha organização aproveita toda a capacidade oferecida pelos seus militares e servidores civis em prol do seu desempenho.
Questão 32 (Q32)	Dentro da instituição é usual estimular a melhoria contínua dos níveis de qualidade.
Questão 33 (Q33)	Não penso em sair da organização onde trabalho. Acho que somos bastante produtivos como equipe.
Questão 34 (Q34)	Sou informado dos meus resultados e dos resultados da organização na avaliação da performance organizacional ou no final do ano.
Questão 35 (Q35)	Conheço os objetivos e metas a serem cumpridos pelo meu setor em prol da performance organizacional. Normalmente conseguimos atingi-los.
Questão 36 (Q36)	É costume existirem obstáculos ao cumprimento dos prazos estabelecidos para a realização dos objetivos organizacionais.

Figura 33 - Questões referentes à variável “Performance Organizacional”.

Fonte: Elaboração própria.

Tabela 22 - Distribuição de frequência da variável “Performance Organizacional”

ESCALA		Q31	Q32	Q33	Q34	Q35	Q36
1	Frequência	4	-	6	5	1	2
	Percentagem	1,40 %	-	2,20%	1,80%	0,40%	0,70%
2	Frequência	14	13	15	14	6	19
	Percentagem	5,10%	4,70 %	5,40 %	5,10 %	2.20 %	6,90 %
3	Frequência	89	51	46	70	27	61
	Percentagem	32,20%	18,50%	16,70%	25,40 %	9,80 %	22,10%
4	Frequência	80	100	61	86	101	98
	Percentagem	29,00%	36,20%	22,10%	31,20%	36,60%	35,50%
5	Frequência	89	112	148	101	141	96
	Percentagem	32,20%	40,60%	53,60%	36,60%	51,10 %	34,80%
Total		276	276	276	276	276	276
		100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

Fonte: SPSS Statistics.

Tabela 23 - Estatística descritiva da variável “Performance Organizacional”

Medidas \ Questões	Q31	Q32	Q33	Q34	Q35	Q36
Média	3,86	4,13	4,20	3,96	4,36	3,97
Mediana	4,00	4,00	5,00	4,00	5,00	4,00
Moda	3*	5	5	5	5	4
Desvio padrão (DP)	0,980	0,875	1,040	0,994	0,776	0,955
Assimetria (S)	-0,406	-0,676	-1,161	-0,674	-1,191	-0,616
DPS	0,147	0,147	0,147	0,147	0,147	0,147
Curtose (K)	-0,488	-0,413	0,558	-0,114	1,385	-0,340
DPK	0,292	0,292	0,292	0,292	0,292	0,292
Mínimo	1	2	1	1	1	1
Máximo	5	5	5	5	5	5

Nota: * Há várias modas na Questão 31. O menor valor é demonstrado no item Q31.

Fonte: SPSS Statistics.

A análise da frequência da variável “Performance Organizacional” demonstra que 73,2 % de todas as respostas concentraram-se entre 4 e 5 (Concordo parcialmente; e Concordo totalmente). O que confirma a existência da aceitação a esta variável.

Individualmente, a questão 35 (Q35), que observou os maiores valores de medidas de tendência central - média, mediana e moda, apresentou a maior frequência para as escalas 4 e 5 (Concordo parcialmente; e concordo totalmente). O percentual de frequência de concordância para esta questão atingiu 87,70%.

Nenhuma questão desta variável apresentou percentual de frequência abaixo de 50,0 % para as escalas de concordância.

As questões da variável “Performance Organizacional” apresentaram médias entre 3,86 e 4,36, o que sugere que os respondentes apresentaram concordância com esta variável. A maior média foi obtida na Q35, que trata sobre o conhecimento dos respondentes sobre os objetivos e metas que devem ser cumpridos pelo seu setor em prol da performance organizacional e que estes são normalmente atingidos.

Em relação à mediana, as questões demonstraram valores entre 4 e 5 (Concordo parcialmente; e concordo totalmente), corroborando a percepção de que os respondentes apresentaram concordância com as questões desta variável.

Quanto à moda, as questões apresentaram valores entre 4 e 5 (Concordo parcialmente; e concordo totalmente), com exceção da questão 31 (Q31), que pondera se a organização aproveita toda a capacidade oferecida pelos seus colaboradores em prol do seu desempenho, que possui moda igual a 3 (Não concordo nem discordo), indicando a possibilidade de confirmação, mais uma vez, da existência de alta aceitação associada à variável.

A Q31 também atingiu a menor média. Os resultados estatísticos para esta questão possibilitam supor que considerável número de respondentes considera que a organização poderia explorar mais os conhecimentos de seus militares e servidores civis em prol do seu desempenho.

O desvio padrão apresentou valores compreendidos entre 0,776 e 1,040, com a questão 35, que alcançou a maior média, demonstrando a menor dispersão.

O resultado da assimetria foi negativo para todas as questões e os valores apresentaram o intervalo compreendido entre -1,191 e -0,406. O que significa que a maioria dos resultados concentrou-se abaixo da média, mesmo considerando o desvio padrão da assimetria que foi de 0,147.

Quanto à curtose, foram obtidos quatro valores negativos e dois positivos compreendidos entre -0,488 e 1,385. Os valores negativos referem-se às questões 31, 32, 34 e 36. O que significa que, para estas questões, os valores se aproximaram da média. Os valores positivos da curtose dizem respeito às questões 33 e 35, que observaram resultados distantes da média.

Todas as questões da variável “Performance Organizacional” atingiram o valor mínimo de 1 (Discordo totalmente), com exceção da questão 32, que obteve 2 (Discordo parcialmente) como valor mínimo. A questão 32 aborda se é usual a organização estimular a melhoria contínua dos níveis de qualidade. O valor máximo foi 5 (Concordo totalmente), para todas as questões.

IV.1.1.2.7 Desenvolvimento de Competências

No que diz respeito à análise da variável “Desenvolvimento de competências”, esta foi realizada a partir da coleta dos dados presentes no questionário aplicado e apresentado na Figura 34 (questões sobre o tema) e Tabelas 24 e 25 (distribuição de frequência e estatística descritiva, respectivamente).

DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS	
Questão 37 (Q37)	A minha organização tem uma cultura organizacional/ambiente que estimula o compartilhamento de conhecimentos.
Questão 38 (Q38)	Sei que a progressão de carreira está associada ao desenvolvimento progressivo de competências dos colaboradores na organização.
Questão 39 (Q39)	A minha organização compartilha as melhores práticas e lições aprendidas por toda a Organização para que não haja um constante “reinventar da roda” e retrabalho.
Questão 40 (Q40)	Os colaboradores são incentivados a trocar experiências e ideias relevantes, dentro e fora da organização, inclusive com outras organizações e os resultados são usados para melhorar o desempenho organizacional e criar novo conhecimento.

Figura 34 - Questões referentes à variável “Desenvolvimento de Competências”.

Fonte: Elaboração própria.

Tabela 24 - Distribuição da frequência da variável “Desenvolvimento de Competências”

ESCALA		Q37	Q38	Q39	Q40
1	Frequência	2	5	7	9
	Porcentagem	0,70%	1,80%	2,50%	3,30%
2	Frequência	11	7	13	17
	Porcentagem	4,00%	2,50%	4,70%	6,20%
3	Frequência	72	66	88	74
	Porcentagem	26,10%	23,90%	31,90%	26,80%
4	Frequência	81	86	94	84
	Porcentagem	29,30 %	31,20%	34,10 %	30,40 %
5	Frequência	110	112	74	92
	Porcentagem	39,90%	40,60%	26,80%	33,30%
Total		276	276	276	276
		100 %	100 %	100 %	100 %

Fonte: SPSS Statistics.

Tabela 25 - Estatística descritiva da variável “Desenvolvimento de Competências”

Questões	Q37	Q38	Q39	Q40
Medidas				
Média	4,04	4,06	3,78	3,84
Mediana	4,00	4,00	4,00	4,00
Moda	5	5	4	5
Desvio padrão (DP)	,941	,953	,979	1,059
Assimetria (S)	-,573	-,808	-,505	-,666
DPS	,147	,147	,147	,147
Curtose (K)	-,490	,280	-,018	-,113
DPK	,292	,292	,292	,292
Mínimo	1	1	1	1
Máximo	5	5	5	5

Fonte: SPSS Statistics.

A análise da frequência da variável “Desenvolvimento de Competências” demonstra que 66,40% de todas as respostas concentraram-se entre 4 e 5 (Concordo parcialmente; e concordo totalmente). O que confirma a existência da aceitação a esta variável.

Individualmente, a questão 38 (Q38), que observou os maiores valores de medidas de tendência central - média, mediana e moda, apresentou a maior frequência para as escalas 4 e 5 (Concordo parcialmente; e concordo totalmente). O percentual de frequência de concordância para esta questão atingiu 71,80%.

Nenhuma questão desta variável apresentou percentual de frequência abaixo de 50,00% para as escalas de concordância.

No que diz respeito à variável “Desenvolvimento de Competências” as respostas apresentaram médias compreendidas entre 3,78 e 4,06, o que permite supor que os respondentes apresentaram concordância com esta variável. A maior média foi atingida na Q38, que trata sobre a percepção de que a progressão da carreira está associada ao desenvolvimento progressivo de competências dos colaboradores na organização.

Quanto à mediana, todas as questões apresentaram o valor igual a 4 (Concordo parcialmente). Em relação à moda, os valores foram entre 4 e 5 (Concordo parcialmente; e concordo totalmente). Os valores da mediana e moda corroboram a ideia de que os respondentes demonstraram concordância com as questões desta variável, indicando assim a possibilidade de confirmação, mais uma vez, da existência de aceitação associada à variável.

O desvio padrão apresentou valores compreendidos entre 0,941 e 1,059. Entretanto, os maiores e menores valores de dispersão não apresentaram relação com os maiores e menores valores obtidos pela média.

O resultado da assimetria foi negativo para todas as questões e os valores apresentaram o intervalo compreendido entre -0,808 e -0,505. O que significa que a maioria dos resultados concentrou-se abaixo da média, mesmo considerando o desvio padrão da assimetria que foi de 0,147.

Quanto à curtose, foram obtidos três valores negativos e um valor positivo compreendidos entre -0,490 e 0,280. Os valores negativos referem-se às questões 37, 39 e 40. O que significa que, para estas questões, os valores se aproximaram da média. O valor positivo da curtose diz respeito à questão 38, que apresentou resultados distantes da média.

Todas as questões da variável “Performance Organizacional” resultaram no valor mínimo de 1 (Discordo totalmente) e máximo de 5 (Concordo totalmente), o que implica na heterogeneidade da amostra.

IV.1.2 O COEFICIENTE ALFA DE CRONBACH

A confiabilidade da consistência interna da escala foi avaliada usando-se o Coeficiente Alfa de Cronbach, sendo originalmente derivado de Kuder e Richardson (1937), com pontuação (0 ou 1) e depois amplamente difundido por Cronbach (1951) para qualquer tipo de pontuação, que é baseado no número de itens em uma escala e na intercorrelação entre os itens, ou seja, quanto maior for a interrelação entre os itens, maior é a confiabilidade de toda a escala (Hayes, 2001).

Para estimar a confiabilidade do questionário foi utilizado o cálculo do Coeficiente Alfa de Cronbach, a partir do emprego do *software* SPSS *Statistics* (versão 23.0).

De acordo com Cortina (1993), o coeficiente de Alfa de Cronbach pode ser considerado como um dos principais índices estatísticos utilizados para medir a consistência interna (fiabilidade) envolvendo a construção de perguntas em escala.

Apesar da ampla literatura científica a respeito das aplicações do Coeficiente em áreas de conhecimento diferentes, não se tem plena concordância pelos pesquisadores acerca do valor deste coeficiente na interpretação da confiabilidade de um questionário (Hora, Monteiro & Arica, 2010). Na literatura é possível encontrar diversos parâmetros para interpretar o valor do Alfa de Cronbach como confiável, ou seja, não há um limite mínimo definido.

Entretanto, um limite inferior geralmente aceito para o Alfa de Cronbach é de 0,7 (Hair Jr. *et al.*, 2005; Santos, 1999), entre 0,7 a 0,8 para comparação entre grupos (Bland & Altman, 1997) e 0,6 em pesquisas exploratórias (Santos, 1999) e, ainda valores acima de 0,8 indicam uma ótima consistência interna (Hair Jr. *et al.*, 2005).

Na sequência, serão apresentados os valores do coeficiente de Alfa de Cronbach obtidos em cada uma das 7 variáveis integrantes do Modelo Conceitual de pesquisa.

IV.1.2.1 Gestão de Recursos Humanos

O valor de Alfa de Cronbach obtido para a variável “Gestão de Recursos Humanos”, levando-se em consideração suas 8 questões, atingiu 0,858 (Tabela 26), demonstrando a existência de consistência interna nesta variável.

Tabela 26 - Alfa de Cronbach da variável “Gestão de Recursos Humanos”

Questões	α (se o item for excluído)	α Total
Q1	0,848	0,858
Q2	0,835	
Q3	0,836	
Q4	0,828	
Q5	0,835	
Q6	0,845	
Q7	0,860	
Q8	0,841	

Fonte: SPSS Statistics.

Considerando individualmente as questões, apresenta-se na Tabela 26 o novo valor de alfa para a variável “Gestão de Recursos Humanos”, caso determinada questão fosse excluída.

Analisando os dados, verifica-se que o valor de alfa aumentaria somente em uma ocasião, com a exclusão da questão 7 (Q7). Entretanto, esta exclusão não se justifica, pois o aumento do valor de alfa seria mínimo, de 0,858 para 0,860.

Diante do exposto, é possível considerar a variável “Gestão de Recursos Humanos” confiável.

IV.1.2.2 Ambiente Tecnológico

O valor de Alfa de Cronbach obtido para a variável “Ambiente Tecnológico”, levando-se em consideração suas 7 questões, atingiu 0,781 (Tabela 27), demonstrando a existência de consistência interna nesta variável.

Tabela 27 - Alfa de Cronbach da variável “Ambiente Tecnológico”

Questões	α (se o item for excluído)	α Total
Q9	0,767	0,781
Q10	0,745	
Q11	0,759	
Q12	0,738	
Q13	0,796	
Q14	0,720	
Q15	0,741	

Fonte: SPSS Statistics.

Considerando individualmente as questões, apresenta-se na Tabela 27 o novo valor de alfa para a variável “Ambiente Tecnológico”, caso determinada questão fosse excluída. Analisando os dados, verifica-se que o valor de alfa aumentaria somente em uma ocasião, com a exclusão da questão 13 (Q13). Entretanto, esta exclusão não se justifica, pois o aumento do valor de alfa seria insignificante, de 0,781 para 0,796, e o valor original encontra-se na faixa de confiabilidade.

Diante do exposto, é possível considerar a variável “Ambiente Tecnológico” confiável.

IV.1.2.3 Motivação Extrínseca

O valor de Alfa de Cronbach obtido para a variável “Motivação Extrínseca”, tendo em consideração suas 5 questões, atingiu 0,812 (Tabela 28), demonstrando a existência de consistência interna nesta variável.

Tabela 28 - Alfa de Cronbach da variável “Motivação Extrínseca”

Questões	α (se o item for excluído)	α Total
Q16	0,801	0,812
Q17	0,761	
Q18	0,766	
Q19	0,806	
Q20	0,741	

Fonte: SPSS Statistics.

Considerando individualmente as questões, apresenta-se na Tabela 28 o novo valor de alfa para a variável “Motivação Extrínseca”, caso determinada questão fosse excluída. Analisando os dados, verifica-se que o valor de alfa, nesta variável, não sofreria aumento em face da exclusão de alguma questão. Diante do exposto, é possível considerar a variável “Motivação Extrínseca” confiável.

IV.1.2.4 Motivação Intrínseca

O valor de Alfa de Cronbach obtido para a variável “Motivação Intrínseca”, levando-se em consideração suas 6 questões, atingiu 0,859 (Tabela 29), demonstrando a existência de consistência interna nesta variável.

Tabela 29 - Alfa de Cronbach da variável “Motivação Intrínseca”

Questões	α (se o item for excluído)	α Total
Q21	0,840	0,859
Q22	0,850	
Q23	0,840	
Q24	0,816	
Q25	0,830	
Q26	0,835	

Fonte: SPSS Statistics.

Considerando individualmente as questões, apresenta-se na Tabela 29 o novo valor de alfa para a variável “Motivação Intrínseca”, caso determinada questão fosse excluída. Analisando os dados, verifica-se que o valor de alfa, nesta variável, não sofreria aumento em face da exclusão de alguma questão. Diante do exposto, é possível considerar a variável “Motivação Intrínseca” confiável.

IV.1.2.5 Formação

O valor de Alfa de Cronbach obtido para a variável “Formação”, tendo em consideração suas 4 questões, atingiu 0,873 (Tabela 30), demonstrando a existência de consistência interna nesta variável.

Tabela 30 - Alfa de Cronbach da variável “Formação”

Questões	α (se o item for excluído)	α Total
Q27	0,855	0,873
Q28	0,823	
Q29	0,837	
Q30	0,834	

Fonte: SPSS Statistics.

Considerando individualmente as questões, apresenta-se na Tabela 30 o novo valor de alfa para a variável “Formação”, no caso da exclusão de determinada questão. Analisando os dados, verifica-se que o valor de alfa, nesta variável, não sofreria aumento em face da exclusão de alguma questão. Diante do exposto, é possível considerar a variável “Motivação Intrínseca” confiável.

IV.1.2.6 Performance Organizacional

O valor de Alfa de Cronbach obtido para a variável “Performance Organizacional”, tendo em consideração suas 6 questões, atingiu 0,826 (Tabela 31) demonstrando a existência de consistência interna nesta variável.

Tabela 31 - Alfa de Cronbach da variável “Performance Organizacional”

Questões	α (se o item for excluído)	α Total
Q31	0,794	0,826
Q32	0,777	
Q33	0,814	
Q34	0,774	
Q35	0,796	
Q36	0,832	

Fonte: SPSS Statistics.

Considerando individualmente as questões, apresenta-se na Tabela 31 o novo valor de alfa para a variável “Performance Organizacional”, caso determinada questão fosse excluída. Analisando os dados, verifica-se que o valor de alfa aumentaria somente em uma ocasião, com a exclusão da questão 36 (Q36). Entretanto, esta exclusão não se justifica, pois o

aumento do valor de alfa seria insignificante, de 0,826 para 0,832, e o valor original encontra-se na faixa de confiabilidade.

Diante do exposto, é possível considerar a variável “Performance Organizacional” confiável.

IV.1.2.7 Desenvolvimento de Competências

O valor de Alfa de Cronbach obtido para a variável “Desenvolvimento de Competências”, tendo em consideração suas 4 questões, atingiu 0,857 (Tabela 32), demonstrando a existência de consistência interna nesta variável.

Tabela 32 - Alfa de Cronbach da variável “Desenvolvimento de Competências”

Questões	α (se o item for excluído)	α Total
Q37	0,808	0,857
Q38	0,856	
Q39	0,787	
Q40	0,818	

Fonte: SPSS Statistics.

Considerando individualmente as questões, apresenta-se na Tabela 32 o novo valor de Alfa para a variável “Desenvolvimento de Competências”, no caso da exclusão de alguma das questões. Analisando os dados, verifica-se que o valor de Alfa, nesta variável, não sofreria aumento em face da exclusão de alguma questão. Diante do exposto, é possível considerar a variável “Desenvolvimento de Competências” confiável.

Os dados obtidos, a partir da aplicação dos questionários, e tratados por meio do *software SPSS Statistics* (versão 23.0) permitem afirmar que todas as sete variáveis possuem consistência interna.

IV.1.3 O COEFICIENTE DE CORRELAÇÃO DE PEARSON

É utilizado em estatística para medir o grau da correlação entre duas variáveis. Este Coeficiente tem como representação o “ ρ de *Pearson*”, podendo adotar índices entre -1,000 e 1,000 (Fonseca, Martins & Toledo, 2010; Ribas & Vieira, 2011).

O valor de ρ pode ser interpretado da seguinte forma:

$\rho = -1,000$ significa uma correlação perfeita negativa entre as variáveis, ou seja, são inversamente proporcionais pois quando uma se eleva, a outra reduz;

$\rho = 0,000$ significa que as variáveis não dependem entre si, de forma linear; e

$\rho = 1,000$ significa correlação perfeita positiva entre duas variáveis, isto é, se uma eleva, a outra se eleva também.

Neste estudo, para verificar o grau de correlação entre as variáveis de acordo com as hipóteses sugeridas, foi utilizado o coeficiente de Pearson calculado a partir do emprego do *software SPSS Statistics* (versão 23.0). Os valores obtidos encontram-se demonstrados na Figura 35.

Para analisar os resultados aplicou-se a regra de interpretação para grandeza de um coeficiente de correlação, apresentado por Hinkle, Wiersma e Jurs (2002), demonstrada a seguir:

$\rho = 0,900$ a $1,000$ positivo ou negativo indica uma correlação muito forte;

$\rho = 0,700$ a $0,900$ positivo ou negativo indica uma correlação forte;

$\rho = 0,500$ a $0,700$ positivo ou negativo indica uma correlação moderada;

$\rho = 0,300$ a $0,500$ positivo ou negativo indica uma correlação fraca; e

$\rho = 0,000$ a $0,300$ positivo ou negativo indica uma correlação desprezível.

		Gestão de Recursos Humanos	Ambiente Tecnológico	Motivação Extrínseca	Motivação Intrínseca	Formação	Performance Organizacional	Desenvolvimento de Competências
Gestão de Recursos Humanos	Correlação de Pearson	1	,708	,617	,578	,660	,730	,730
	Sig. (bilateral)		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	276	276	276	276	276	276	276
Ambiente Tecnológico	Correlação de Pearson	,708	1	,471	,415	,620	,602	,611
	Sig. (bilateral)	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	276	276	276	276	276	276	276
Motivação Extrínseca	Correlação de Pearson	,617	,471	1	,488	,525	,638	,618
	Sig. (bilateral)	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	276	276	276	276	276	276	276
Motivação Intrínseca	Correlação de Pearson	,578	,415	,488	1	,626	,679	,548
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	276	276	276	276	276	276	276
Formação	Correlação de Pearson	,660	,620	,525	,626	1	,790	,734
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	276	276	276	276	276	276	276
Performance Organizacional	Correlação de Pearson	,730	,602	,638	,679	,790	1	,805
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	276	276	276	276	276	276	276
Desenvolvimento de Competências	Correlação de Pearson	,730	,611	,618	,548	,734	,805	1
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	276	276	276	276	276	276	276

Figura 35 - Coeficiente de Correlação de Pearson das variáveis de pesquisa.

Fonte: SPSS Statistics.

A seguir apresenta-se a análise das hipóteses, de acordo com o grau de correlação de Pearson.

Hipótese 1 (H₁): *A gestão de recursos humanos tem influência positiva na performance das organizações militares analisadas.*

O coeficiente de correlação de Pearson entre as variáveis “Gestão de Recursos Humanos” e “Performance Organizacional” apresentou o valor significativo de 0,730. Este valor permite afirmar que há forte influência positiva da gestão de recursos humanos na performance das organizações estudadas.

Hipótese 2 (H₂): *O ambiente tecnológico influencia positivamente a interação da gestão de recursos humanos e da performance das organizações militares analisadas.*

O coeficiente correlação de Pearson entre as variáveis “Ambiente Tecnológico” e “Performance Organizacional” apresentou o valor significativo de 0,602. Este valor permite afirmar que há moderada influência positiva do ambiente tecnológico na performance organizacional.

Em relação às variáveis “Gestão de Recursos Humanos” e “Performance Organizacional”, o coeficiente correlação de Pearson, conforme exposto na 1ª Hipótese, apresentou o valor significativo de 0,730.

Diante dos valores obtidos é possível presumir que o ambiente tecnológico influencia positivamente a interação da gestão de recursos humanos e da performance das organizações analisadas.

Hipótese 3 (H₃): *A motivação extrínseca tem influência positiva na performance das organizações militares analisadas.*

O coeficiente de correlação de Pearson entre as variáveis “Motivação Extrínseca” e “Performance Organizacional” apresentou o valor significativo de 0,638. Este valor permite afirmar que há moderada influência positiva da motivação extrínseca na performance das organizações estudadas.

Hipótese 4 (H₄): *O desenvolvimento das competências dos recursos humanos influencia positivamente para a performance das organizações militares analisadas.*

O coeficiente de correlação de Pearson entre as variáveis “Desenvolvimento das competências” e “Performance Organizacional” apresentou o valor significativo de 0,805. Este valor permite afirmar que o desenvolvimento das competências dos recursos humanos possui forte influência positiva na performance das organizações analisadas.

Esta hipótese apresentou o maior grau de correlação, dentre as seis sugeridas.

Hipótese 5 (H₅): *A formação tem influência positiva na performance das organizações militares analisadas.*

O coeficiente de correlação de Pearson entre as variáveis “Formação” e “Performance Organizacional” apresentou o valor significativo de 0,790. Este valor permite afirmar que a formação possui forte influência positiva na performance das organizações analisadas.

Hipótese 6 (H₆): *A motivação intrínseca influencia positivamente a performance das organizações militares analisadas.*

O coeficiente de correlação de Pearson entre as variáveis “Motivação Intrínseca” e “Performance Organizacional” apresentou o valor significativo de 0,679. Este valor permite afirmar que a motivação intrínseca possui moderada influência positiva na performance das organizações analisadas.

A partir do exame do coeficiente de correlação de Pearson, que apresentou influência de moderada a forte, é possível afirmar que todas as seis hipóteses foram validadas por meio desta análise estatística.

Todas as hipóteses apresentaram correlações com forte grau de influência entre as variáveis, com exceção das duas hipóteses que tratam da influência da motivação extrínseca e intrínseca sobre a performance das organizações, que apresentaram moderado grau de correlação.

IV.2 Resultados das análises de regressão

Para testar o Modelo Conceitual de pesquisa, utilizou-se a análise de regressão linear simples e múltipla.

A Regressão Linear consiste de uma análise estatística que permite estimar a influência da variável independente sobre a variável dependente, ou seja, descrever o comportamento entre duas variáveis por meio de uma equação (Fonseca, Martins & Toledo, 2010).

IV.2.1 O MODELO DE REGRESSÃO

A Regressão Linear pode ser simples ou múltipla e apresenta-se na forma de Modelos. O primeiro, denominado de Modelo de Regressão Linear Simples, ao tratar-se de duas variáveis (uma dependente e outra independente), e o segundo, nomeado de Modelo de Regressão Linear Múltipla, quando abordar três ou mais variáveis, sendo uma dependente e as outras independentes (Fonseca, Martins & Toledo, 2010).

Neste estudo, foram utilizados os dois modelos de regressão elucidados no parágrafo anterior com a finalidade de validar as hipóteses de pesquisa. Para todas as hipóteses foi utilizado o Modelo de Regressão Linear Simples, exceto para a hipótese nº 2 (H₂), a qual empregou o Modelo de Regressão Linear Múltipla, pois se analisou três variáveis (Gestão de Recursos Humanos, Performance Organizacional e Ambiente Tecnológico).

Para tanto, houve a necessidade precípua da adoção de uma equação de regressão ou modelo de regressão, que possui o propósito de estimar valores de uma variável, com base em valores conhecidos da outra variável (Fonseca, Martins & Toledo, 2010).

A priori, obtiveram-se os modelos clássicos de regressão simples e múltipla, elucidados no próximo parágrafo, que culminaram na equação ou modelo de regressão proposta para a pesquisa, apresentada na Figura 36.

O Modelo de regressão linear simples ou regressão de Y em X representa a relação existentes entre Y e X, isto é, a influência da variável independente X sobre o valor de Y (todas as hipóteses desta pesquisa exceto hipótese H₂) e é expressa da seguinte forma (Fonseca, Martins & Toledo, 2010):

$$Y = \alpha + \beta X_i + U_i, \text{ onde:}$$

$$Y = \text{variável dependente;}$$

$$X = \text{variável independente;}$$

U = o erro aleatório (influência de outros fatores em virtude da variabilidade dos valores de Y para cada valor de X);

α e β = coeficientes da regressão; e

i = quantidade de elementos da amostra

Em decorrência, o modelo de regressão linear múltipla é a equação em que há mais de uma variável independente ou explicativa (hipótese H_2 desta pesquisa) e é postulada conforme a seguir (Fonseca, Martins & Toledo, 2010):

$$Y = \alpha + \beta_1 X_{1i} + \beta_2 X_{2i} + U_i,$$

Onde utilizando a escala demonstrada na Figura 37 foi possível apresentar a equação proposta de regressão da pesquisa (Figura 36).

$PO = BETA(1) + BETA(2)*GRH + BETA(3)*ME + BETA(4)*MI + BETA(5)*FO + BETA(6)*DC + BETA(7)*AT$

Figura 36 - Equação proposta de regressão.

Fonte: SPSS Statistics.

VARIÁVEIS	CÓDIGO
Gestão de Recursos Humanos	GRH
Ambiente Tecnológico	AT
Motivação Extrínseca	ME
Motivação Intrínseca	MI
Formação	FO
Performance Organizacional	PO
Desenvolvimento de Competências	DC

Figura 37 - Escala adotada para composição da equação proposta de regressão.

Fonte: Elaboração própria.

Em continuidade à análise da regressão linear, com o intuito de verificar a validade das hipóteses de pesquisa, considerou-se o nível de significância (Sig.) menor ou igual a 5%, resultado em que a hipótese deve ser considerada válida, bem como o percentual de explicação entre as variáveis, evidenciado pelo valor de R^2 ajustado (Fávero, Belfiore, Silva & Chan, 2009; Stevenson, 1981). Os valores obtidos, a partir da aplicação do *software* SPSS *Statistics* (versão 23.0), são apresentados a seguir:

Hipótese 1 (H₁): *A gestão de recursos humanos tem influência positiva na performance das organizações militares analisadas.*

Esta hipótese é influenciada por duas variáveis: a gestão de recursos humanos (independente) e a performance (dependente).

De acordo com os dados apresentados na Figura 38, pode-se afirmar que existe influência da variável “Gestão de Recursos Humanos” sobre a variável “Performance Organizacional”, pois o nível de significância obtido foi de 0,000 (Sig.), inferior a 5%. Os resultados também demonstram que o modelo de regressão consegue explicar, aproximadamente, 53,10% (R² ajustado) das variações que ocorrem.

Coeficientes ^a						
Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	R ²	R ² ajustado	Sig.
	B	Erro Padrão	Beta			
1 (Constante)	6,531	1,029				,000
Gestão de Recursos Humanos	,564	,032	,730	,532	,531	,000

^a Variável Dependente: Performance Organizacional

Figura 38 - Regressão Linear Simples - Hipótese 1.

Fonte: SPSS Statistics.

Hipótese 2 (H₂): *O ambiente tecnológico influencia positivamente a interação da gestão de recursos humanos e da performance das organizações militares analisadas.*

Esta hipótese é influenciada por três variáveis: o ambiente tecnológico e a gestão de recursos humanos (independentes) e a performance das organizações militares (dependente).

Segundo os dados apresentados na Figura 39, é possível afirmar que existe influência das variáveis “Ambiente Tecnológico” e “Gestão de Recursos Humanos” sobre a variável “Performance Organizacional”, pois os níveis de significância obtidos foram, respectivamente, de 0,003 (Sig.) e 0,000 (Sig.), inferiores a 5%.

Os resultados também apontam que o modelo de regressão consegue explicar próximo de 54,00% (R² ajustado) das variações que ocorrem.

Coefficientes^a

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	R ²	R ² ajustado	Sig.
	B	Erro Padrão	Beta			
1 (Constante)	5,760	1,047				,000
1 Ambiente Tecnológico	,142	,047	,172	,547	,544	,003
Gestão de Recursos Humanos	,469	,045	,608			,000

^a Variável Dependente: Performance Organizacional

Figura 39 - Regressão Linear Múltipla - Hipótese 2.

Fonte: SPSS Statistics.

Hipótese 3 (H₃): *A motivação extrínseca tem influência positiva na performance das organizações militares analisadas.*

Esta hipótese é influenciada por duas variáveis, sendo uma independente, a motivação extrínseca e a outra, dependente, a performance.

Segundo os dados presentes na Figura 40, pode-se afirmar que existe influência da variável “Motivação Extrínseca” sobre a variável “Performance Organizacional”, uma vez que o nível significância obtido foi de 0,000 (Sig.), inferior a 5%. Os resultados também apontam que o modelo de regressão consegue explicar cerca de 40,00% (R² ajustado) das variações que ocorrem.

Coefficientes^a

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	R ²	R ² ajustado	Sig.
	B	Erro Padrão	Beta			
1 (Constante)	11,990	0,929				,000
1 Motivação Extrínseca	,641	,047	,638	,407	,405	,000

^a Variável Dependente: Performance Organizacional

Figura 40 - Regressão Linear Simples - Hipótese 3.

Fonte: SPSS Statistics.

Hipótese 4 (H₄): *O desenvolvimento e captação das competências dos recursos humanos influencia positivamente para a performance das organizações militares analisadas.*

Esta hipótese é influenciada por duas variáveis: o desenvolvimento das competências dos recursos humanos (independente) e a performance (dependente).

De acordo com os dados demonstrados na Figura 41, é possível afirmar que existe influência da variável “Desenvolvimento das Competências” sobre a variável “Performance

Organizacional”, uma vez que o nível de significância obtido foi de 0,000 (Sig.), inferior a 5%. Os resultados também apontam que o modelo de regressão consegue explicar cerca de 65,00% (R^2 ajustado) das variações que ocorrem.

Coeficientes^a

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	R^2	R^2 ajustado	Sig.
	B	Erro Padrão	Beta			
1 (Constante)	8,587	0,721				,000
Desenvolvimento de Competências	1,010	,045	,805	,649	,647	,000

^a Variável Dependente: Performance Organizacional

Figura 41 - Regressão Linear Simples - Hipótese 4.

Fonte: SPSS Statistics.

Hipótese 5 (H_5): *A formação tem influência positiva na performance das organizações militares analisadas.*

Esta hipótese é influenciada por duas variáveis: a formação (independente) e a performance (dependente).

Segundo os dados presentes na Figura 42, pode-se afirmar que existe influência da variável “Formação” sobre a variável “Performance Organizacional”, uma vez que o nível de significância obtido foi de 0,000 (Sig.), inferior a 5%. Os resultados também apontam que o modelo de regressão consegue explicar, aproximadamente, de 62,00% (R^2 ajustado) das variações que ocorrem.

Coeficientes^a

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	R^2	R^2 ajustado	Sig.
	B	Erro Padrão	Beta			
1 (Constante)	6,892	0,838				,000
Formação	1,092	,051	,790	,624	,622	,000

^a Variável Dependente: Performance Organizacional

Figura 42 - Regressão Linear Simples - Hipótese 5.

Fonte: SPSS Statistics.

Hipótese 6 (H₆): *A motivação intrínseca influencia positivamente a performance das organizações militares analisadas.*

De acordo com os dados presentes na Figura 43, pode-se afirmar que existe influência da variável “Motivação Intrínseca” sobre a variável “Performance Organizacional”, uma vez que o nível de significância obtido foi de 0,000 (Sig.), inferior a 5%. Os resultados também apontam que o modelo de regressão consegue explicar, aproximadamente, 46,00% (R² ajustado) das variações que ocorrem.

Coefficientes^a

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	R ²	R ² ajustado	Sig.
	B	Erro Padrão	Beta			
1 (Constante)	4,129	1,339				,002
Motivação Intrínseca	,762	,050	,679	,462	,460	,000

^a Variável Dependente: Performance Organizacional

Figura 43 - Regressão Linear Simples - Hipótese 6.

Fonte: SPSS Statistics.

Apoiado no exame da regressão linear, é possível afirmar que todas as seis hipóteses foram validadas por meio desta análise estatística e suas variáveis apresentaram valores estatísticos significativos adequados a sua manutenção no modelo testado.

Todas as hipóteses apresentaram percentual de explicação entre as variáveis (R² ajustado) maior ou igual a 53,10%, com exceção das hipóteses H₃ e H₆, que tratam da influência da motivação extrínseca e intrínseca sobre a performance das organizações, que apresentaram os menores índices de explicação, 40,50% e 46,00%, respectivamente. Cabe destacar que estas duas hipóteses, que abordam a motivação, também apresentaram o menor grau de correlação de Pearson.

A Figura 44 consolida a validade das hipóteses de pesquisa declaradas na seção 2.2 deste estudo.

HIPÓTESE	ASSERTIVA	NÍVEL DE VALIDADE	JUSTIFICATIVA
H₁	A gestão de recursos humanos tem influência positiva na performance das organizações militares analisadas.	Válida	Há forte grau de correlação entre MI e PO, nível de significância adequado (existe influência entre as variáveis) e GRH apresentando-se estatisticamente adequada.
H₂	O ambiente tecnológico influencia positivamente a interação da gestão de recursos humanos e da performance das organizações militares analisadas.	Válida	Há forte grau de correlação entre MI e PO, nível de significância adequado (existe influência entre as variáveis) e AT e GRH apresentando-se estatisticamente adequadas.
H₃	A motivação extrínseca tem influência positiva na performance das organizações militares analisadas.	Válida	Há moderado grau de correlação entre MI e PO, nível de significância adequado (é o menor grau de influência entre as variáveis) e ME apresentando-se estatisticamente adequada.
H₄	O desenvolvimento das competências dos recursos humanos influencia positivamente para a performance das organizações militares analisadas.	Válida	Há forte grau de correlação entre MI e PO, nível de significância adequado (é a maior influência entre as variáveis) e DC apresentando-se estatisticamente adequada.
H₅	A formação tem influência positiva na performance das organizações militares analisadas.	Válida	Há forte grau de correlação entre MI e PO, nível de significância adequado (é uma das maiores influências entre as variáveis junto com H ₄) e FO apresentando-se estatisticamente adequada.
H₆	A motivação intrínseca influencia positivamente a performance das organizações militares analisadas.	Válida	Há moderado grau de correlação entre MI e PO, nível de significância adequado (é um dos menores graus de influência entre as variáveis junto com H ₃) e MI apresentando-se estatisticamente adequada.

Figura 44 - Hipóteses, nível de validação e justificativa.
Fonte: Elaboração própria.

V. CONCLUSÃO

O objetivo principal da presente pesquisa foi avaliar o impacto da gestão de recursos humanos sobre a performance organizacional das organizações logísticas da Marinha do Brasil. A pesquisa apresentou, ainda, o objetivo específico de demonstrar, teórica e empiricamente, a avaliação do impacto da gestão de recursos humanos sobre a performance dos Depósitos Primários do Sistema de Abastecimento da Marinha, bem como a interconectividade destas variáveis com o ambiente tecnológico a fim de contribuir para a melhoria da gestão nas organizações públicas.

No tocante à metodologia, os procedimentos que foram empregados buscaram responder a seguinte questão de pesquisa: qual a avaliação do impacto da gestão de recursos humanos sobre a performance nas organizações logísticas da Marinha do Brasil?

Para o cumprimento de tais objetivos e questão de pesquisa foram formuladas as seguintes hipóteses de pesquisa a serem validadas:

Hipótese 1 (H₁): *A gestão de recursos humanos tem influência positiva na performance das organizações militares analisadas;*

Hipótese 2 (H₂): *O ambiente tecnológico influencia positivamente a interação da gestão de recursos humanos e da performance das organizações militares analisadas;*

Hipótese 3 (H₃): *A motivação extrínseca tem influência positiva na performance das organizações militares analisadas;*

Hipótese 4 (H₄): *O desenvolvimento das competências dos recursos humanos influencia positivamente para a performance das organizações militares analisadas;*

Hipótese 5 (H₅): *A formação tem influência positiva na performance das organizações militares analisadas; e*

Hipótese 6 (H₆): *A motivação intrínseca influencia positivamente a performance das organizações militares analisadas.*

Em continuidade, além da própria gestão de recursos humanos e performance organizacional, ainda foram estudados temas relacionados com a formação, desenvolvimento de competências, ambiente tecnológico e as motivações intrínseca e extrínseca. Estes temas compuseram as variáveis do modelo conceitual de pesquisa, pretendendo-se, desta maneira, verificar se havia dimensões que circundavam as variáveis analisadas e também se existiam correlações entre estas.

O estudo de natureza quantitativa constituiu-se de uma pesquisa bibliográfica, em que se buscou a coleta de dados para a análise da teoria acadêmica, e uma pesquisa documental, por meio de documentos internos e externos às organizações analisadas. Quanto ao estudo empírico, tratou-se de uma pesquisa de campo, realizada no âmbito interno dos DPMs por meio da aplicação de questionários junto aos seus colaboradores durante os meses de dezembro de 2018 a janeiro de 2019.

Foram enviados 365 questionários para os sete DPMs analisados, quais sejam: Centro de Munição da Marinha (CMM), Depósito de Combustíveis da Marinha no Rio de Janeiro (DepCMRJ), Depósito de Sobressalentes da Marinha no Rio de Janeiro (DepSMRJ), Depósito de Fardamento da Marinha no Rio de Janeiro (DepFMRJ), Depósito de Suprimentos de Intendência da Marinha no Rio de Janeiro (DepSIMRJ), Depósito de Material de Saúde da Marinha no Rio de Janeiro (DepMSMRJ) e Centro de Distribuição e Operações Aduaneiras da Marinha (CDAM).

Dos 281 questionários respondidos, cinco não foram avaliados em virtude de ausência no preenchimento de itens e por alguns respondentes indicarem no instrumento que não pertenciam a nenhum dos DPMs pesquisados. Enfim, um total de 276 questionários foram considerados válidos para a presente pesquisa representando 75,61% do total de questionários enviados às organizações logísticas.

Assim, o planejamento amostral foi adequado. Para a amostra ser válida, considerando um intervalo de confiança de 95% e margem de erro de 5%, o tamanho mínimo estimado foi de 191 indivíduos.

De acordo com a pesquisa, foi possível identificar que o relacionamento da gestão de recursos humanos e performance ocorre por meio de práticas voltadas à valorização, crescimento e desenvolvimento das pessoas de forma a impactar positivamente o alcance dos objetivos determinados pela organização. Esta afirmação está pautada na conclusão do modelo de regressão da pesquisa, no qual destacaram-se as variáveis de desenvolvimento de competências e formação do capital humano.

Além disso, foi constatado que as variáveis de motivação intrínseca (MI); motivação extrínseca (ME); ambiente tecnológico (AT); desenvolvimento de competências (DC) e a formação do capital humano (FO), tanto de forma separada, quanto de maneira integrada, convergem para que a gestão de recursos humanos (GRH) impacte a performance organizacional (PO) nas organizações pesquisadas.

Neste capítulo, será realizada uma reflexão sobre os resultados da análise dos dados, apresentada as considerações finais, destacando-se as contribuições teóricas e práticas do estudo, as limitações e as sugestões para pesquisas futuras.

A grande maioria da amostra (87,7%) é composta por homens um evento que é esperado devido ao tema da pesquisa direcionar-se à Marinha do Brasil. Mostrou-se bastante jovem, com idade girando em torno de 19 a 28 anos (44,6%) e um pouco mais da metade (56,2%) possui ensino médio completo. O tempo de serviço na Marinha corrobora com a análise da frequência de idade da amostra, sendo de até 10 anos (54,7%).

Os colaboradores declararam desempenhar funções em sua área de formação/ interesse (80,4%) e praticamente a metade da amostra (49,3%) trabalha na área administrativa, 26,1% na área técnica e 24,6% no setor de abastecimento propriamente dito e apenas 17,4% da amostra exerce função de chefia há mais de 1 ano. O mais frequente cargo da amostra é Supervisor (13,8%) seguido por Encarregado de Divisão (12,0%) e Auxiliar de Seção (10,5%). A maioria (79,7%) declarou ter o desejo de permanecer no seu local atual de trabalho.

A análise de confiabilidade das escalas utilizadas no estudo apresentou valores satisfatórios para o alfa de Cronbach: GRH $\alpha = 0,858$, AT $\alpha = 0,781$, ME $\alpha = 0,812$, MI $\alpha = 0,859$, FO $\alpha = 0,873$, PO $\alpha = 0,826$ e DC $\alpha = 0,857$, permitindo afirmar que todas as sete variáveis possuem consistência interna, não se justificando a exclusão de nenhuma afirmativa do questionário de pesquisa.

Quanto aos resultados obtidos no que se refere à estatística descritiva, a maior mediana, concentrou-se na variável “Motivação Intrínseca”, em todas as suas questões: motivação para desempenhar suas funções, gostar e possuir autoestima no que se refere as suas atividades nos DPMs, oportunidades oferecidas, desafios profissionais e incentivo a novas ideias para a melhoria da gestão organizacional.

Ainda em relação à mediana, outros pontos alcançaram a nota máxima nas variáveis de “Performance Organizacional”, “Gestão de Recursos Humanos” e “Ambiente Tecnológico”. Em relação à performance, as questões sobre não pensar em sair da organização; e possuir conhecimento e atingir o cumprimento dos objetivos e metas de seu setor; no que se refere à gestão de recursos humanos, o reforço à aprendizagem e desenvolvimento dos colaboradores; e quanto ao ambiente tecnológico, o fácil acesso a informações dentro da organização receberam, junto com as questões elucidadas anteriormente, a maior mediana dentre as variáveis da pesquisa.

Em contrapartida, o menor valor quanto à mediana fixou-se na questão sobre os processos formais de *mentoring*, *coaching* ou tutoria, da variável “Gestão de Recursos Humanos”, denotando que na percepção dos colaboradores, estes processos não existem ou não são divulgados, de forma adequada, a toda organização.

Isto pode ser explicado em virtude da amostra ser composta de jovens, que, ao ingressarem na vida militar em idade a partir dos 15 anos (Colégio Naval) e 18 anos (Escola de Aprendizes-Marinheiros), ainda não adquiriram conhecimento suficiente para visualizarem quem poderia assumir este papel nas organizações: os Supervisores. Este profissional atua tanto na parte especificamente profissional quanto na parte pessoal, atuando como conselheiro, ainda que de forma empírica, para estes jovens. Portanto, caso não existam de maneira formal, os Depósitos poderiam criar seus próprios programas internos de *mentoring*, *coaching* e tutoria.

A medida de tendência “moda” seguiu os mesmos resultados da mediana quanto à variável “Motivação Intrínseca”, mas a questão com menor valor na variável “Performance Organizacional”, faz supor que considerável número de respondentes consideram que os Depósitos poderiam explorar mais a capacidade de seus colaboradores em prol de seu desempenho.

A variável “Motivação Intrínseca” apresentou as maiores médias comparada com as demais variáveis, tendo sua questão da oportunidade para aumentar os conhecimentos e habilidades proporcionados pelo trabalho obtido a maior média do questionário e do mesmo modo, o menor desvio padrão. Isto é um ponto positivo observado no estudo, pois o perfil da amostra é integrante da Geração Y¹³ que possui uma grande preocupação com a qualificação profissional, sendo este um de seus pilares.

Já a menor média e o maior desvio foram alcançados na variável “Ambiente Tecnológico” na questão de acesso rápido e seguro à internet/intranet e endereço de e-mail a todos os colaboradores do Depósito Primário. Os resultados possibilitam supor que o acesso a internet não é facultado a todos, o que é um fato curioso, haja vista que praticamente metade da amostra se concentra na área administrativa das organizações, todavia pode ser explicada mediante as políticas de Tecnologia da Informação e Comunicação presentes na MB, que restringem o acesso à internet somente aos cargos de chefia, com algumas exceções, o que

¹³ A geração Y ou “*Millenials*” (por serem os primeiros a chegarem à idade adulta após a virada do milênio) concentram-se entre 19 e 35 anos, e são mais individualistas e agitados, por natureza, pois vivenciam a era da informação de forma intensa, tornando-os cada vez mais impacientes e imediatistas, estando sempre conectados. No mercado de trabalho acreditam em aspectos como relações mais informais, constantes desafios, autorealização por meio do trabalho, autonomia, e conciliação entre vida pessoal e profissional e, ainda, à busca pela qualificação profissional. Fonte: Comazzetto, Vasconcellos, Perrone e Gonçalves (2016).

corroborar com os dados da amostra, pois apenas 17,4% exerce função de chefia há mais de 1 ano.

A variável “Formação” do capital humano reuniu a maior curtose positiva, significando que esta possui a distribuição de frequência mais alta (afunilada) e mais concentrada em relação à distribuição normal. Em contrapartida, a variável “Desenvolvimento de Competências”, apesar de não possuir curtose negativa em todas as suas questões, apresentou a maior quantidade nesta condição, o que aponta uma função de distribuição de frequência mais "achatada" do que a distribuição normal.

Cabe mencionar que a maior curtose positiva se centrou no gosto dos colaboradores por desafios profissionais, variável “Motivação Intrínseca”, uma das características do perfil da geração Y. Já a menor curtose positiva, foi referente ao acesso à internet/intranet e endereço de e-mail, variável “Ambiente Tecnológico”, mais uma vez sendo mencionada, a exemplo da menor média alcançada neste estudo.

O resultado da assimetria foi negativo para todas as variáveis, indicando que a distribuição tem uma cauda à esquerda e que, logo, todos os valores obtidos, situam-se essencialmente abaixo da média. Contudo a questão referente à oportunidade para elevar os conhecimentos e habilidades proporcionados pela organização, motivação intrínseca, alcançou a maior assimetria negativa dentre todas as respostas do questionário. Cabe ressaltar que esta afirmativa atingiu também a maior média e o menor desvio padrão na aplicação do questionário, conforme exposto anteriormente.

Em relação à nota máxima, todas as variáveis alcançaram ao menos a opção 5 (Concordo totalmente) da escala de Likert em cada uma das questões analisadas. No que tange à nota mínima, todas as variáveis receberam opção 1 (Discordo totalmente), caracterizando a heterogeneidade da amostra.

A partir da análise da frequência, obtiveram-se os índices das alternativas de concordância e discordância em cada questão constante do questionário.

Iniciando a análise pelos índices de concordância, é fato que, em todas as variáveis analisadas, as frequências percentuais em maior valor, situaram-se nas opções 4 (Concordo parcialmente) e 5 (Concordo totalmente), da escala Likert. O maior percentual da escala foi alcançado pela variável “Motivação Intrínseca” (85,1%), e individualmente, na questão da oportunidade para aumentar os conhecimentos e habilidades proporcionados pelo trabalho (89,10%), desta mesma variável.

Esta afirmativa no que tange à concordância vai ao encontro dos maiores índices da pesquisa relativos à média, moda e desvio padrão. Isto pode ser explicado pelas ações

direcionadas à constante preocupação da MB quanto à capacitação de seu pessoal em todos os setores e segmentos de colaboradores como programas de qualificação profissional, participação em seminários, *workshops*, intercâmbios no País e Exterior, com a principal finalidade de aquisição de novos conhecimentos e troca de experiências com outros Órgãos Públicos e Civis (SGM, 2017, p. 4).

A oportunidade para aumentar os conhecimentos e habilidades proporcionados pelo trabalho está devidamente alinhada ao fato de que a grande maioria dos colaboradores (79,7%) declarou desempenhar funções em sua área de formação/interesse, outra característica presente da geração Y, qual seja, “gostar do que faz” tanto no trabalho ou na vida pessoal.

Opostamente, a variável “Ambiente Tecnológico” reteve o menor percentual de concordância (65%), com o aspecto de acesso à internet/intranet e endereço de e-mail a todos os colaboradores, uma vez mais presente nesta pesquisa, mas agora com o menor grau de satisfação dos colaboradores.

Esta insatisfação quanto à restrição ao acesso à internet nas DPMs aliado a menor média da pesquisa e ao maior desvio padrão, apesar das políticas de TIC existentes na MB, é necessário levar em consideração que, sendo a internet uma ferramenta de apoio essencial à transferência e compartilhamento de conhecimento, as organizações devem buscar a adaptação das políticas à própria realidade de suas atividades desde que as ações não impliquem em seu descumprimento.

Houve maior nível de discordância, de forma análoga com a questão de menor concordância, a variável “Ambiente Tecnológico” e sua questão de acesso rápido e seguro à internet/intranet e endereço de e-mail a todos os colaboradores.

Nesta fase da análise exploratória dos dados da pesquisa, é possível afirmar que todas as variáveis obtiveram alta aceitação e consistência interna.

Prosseguiu-se com a primeira análise da influência das variáveis entre si, propostas nas hipóteses do estudo, qual seja, o estudo das correlações, valendo-se do coeficiente de correlação de Pearson.

As hipóteses do modelo conceitual demonstraram forte correlação quanto à influência entre as variáveis. Entretanto, as hipóteses motivação extrínseca (H₃) e intrínseca (H₆) apresentaram moderado grau de correlação. Destacam-se as variáveis de desenvolvimento de competências (H₄), seguida da formação do capital humano (H₅), que atingiram os maiores graus de influência sobre a performance dentre as variáveis da pesquisa. Desta forma, é possível afirmar, pela primeira vez, que todas as seis hipóteses de pesquisa são válidas.

Para confirmar a causalidade e influência de uma variável sobre a outra o modelo de regressão linear foi aplicado. O modelo proposto se mostrou bem ajustado, com todas as variáveis apresentando os coeficientes positivos, significando que o modelo foi aceito por meio do teste de significância da Regressão.

Todas as hipóteses apresentaram percentual de explicação entre as variáveis (R^2 ajustado) maior ou igual a 53,1%, com exceção de H_3 (ME) e H_6 (MI), que tratam da influência das motivações sobre a performance das organizações. Assim, a variação da performance organizacional explicadas pelo modelo foram de 40% a 65%, recaindo sobre as variáveis relacionadas à motivação, particularmente, a “Motivação Extrínseca”, o menor percentual de explicação e, sobre a variável “Desenvolvimento de Competências”, a maior variação explicada, revelando-se de grande importância prática em virtude de seus percentuais elevados.

Pode-se constatar por meio das estimativas dos coeficientes do modelo de regressão que as variáveis menos impactantes para a performance organizacional estão ligadas à motivação, mesma conclusão constatada quando da apuração do coeficiente de Pearson.

E, contrariamente, as variáveis cujos impactos na performance serão maiores, são o “Desenvolvimento de Competências” seguida da “Formação” do capital humano, ou seja, quanto mais houver um treinamento ou programa para o desenvolvimento de competências e de capacitação de pessoal melhor será a performance destas organizações.

Finalmente, pode-se concluir que, de acordo com o modelo de regressão proposto, também foi observado que todas as variáveis possuem uma influência positiva na variável “Performance Organizacional”, indicando que o aumento de qualquer variável eleva na mesma proporção o desempenho dos Depósitos Primários.

Diante do exposto, é possível afirmar que todas as seis hipóteses foram validadas e que todas as variáveis propostas contribuem para o aumento da performance organizacional. Portanto, os resultados obtidos permitiram confirmar todas as hipóteses da pesquisa.

Ao analisar os documentos sobre as instituições pesquisadas, a bibliografia acerca dos temas de gestão de recursos humanos e performance bem como as evidências assinaladas após a aplicação do questionário, realizou-se a triangulação dos dados coletados. Esta triangulação demonstrou aspectos relevantes do capital humano frente à melhoria do desempenho organizacional, confirmando que há impacto da GRH sobre a performance dos Depósitos Primários da Marinha do Brasil.

Apesar de a “Motivação Intrínseca” ser objeto de várias citações durante os resultados da análise dos dados da pesquisa, esta variável não foi apontada como a principal responsável

pelo impacto da GRH na performance organizacional. Este fato pode ser explicado devido essa motivação ser inerente a cada indivíduo, não dependendo de estímulos externos para se desenvolver.

V.1 Implicações para a gestão empresarial e para a ciência

A maior implicação desta pesquisa para a gestão empresarial foi colaborar para a reflexão sobre a forma como é conduzida a gestão de recursos humanos com vistas à melhoria da performance nos Depósitos Primários da Marinha do Brasil. Os resultados sugerem a importância destas organizações dedicarem atenção especial e contínua ao desenvolvimento de competências, seguido da formação do seu capital humano.

O “Ambiente Tecnológico” foi a variável mais deficitária em grande parte dos resultados, portanto este item deve ser estimulado com o uso adequado dos sistemas de informação nas organizações analisadas. A promoção de treinamentos internos à organização com o fomento de disseminadores de TIC para cada setor dos DPMs, e treinamentos externos solicitados junto às OM detentoras de cada sistema de informação, serão de grande valia no que se refere à alavancagem desta área em cada OM.

Benchmarking concentra-se como uma importante ferramenta para ampliar as iniciativas de intercâmbio entre os DPMS e as demais organizações logísticas da MB. Visitas técnicas, contatos telefônicos, e-mails ou ainda por meio da divulgação das atividades em Boletins de Ordens e Notícias (BONO), são exemplos de utilização desta ferramenta de gestão.

Em relação à Gestão por Competências na MB, especificamente no que se refere à gestão de pessoal, o setor de RH dos DPMs deverão envidar máximos esforços quanto à alocação de pessoal no exercício das suas funções, respeitada as competências técnicas de cada indivíduo. Esta nova corrente de pensamento, em termos qualitativos e não mais quantitativos, já se encontra em vigor na Alta Administração Naval.

A integração, como prática da GRH, pode ser melhor conduzida com a adoção de eventos de socialização entre os colaboradores por meio de eventos recreativos e incentivo ao uso de equipes mistas (de mais de uma setor dos DPMs). Ainda é possível a aplicação de práticas de Gestão do Conhecimento em muitos setores da organização, tais como a utilização dos próprios processos de *mentoring*, *coaching* ou tutoria, identificados várias vezes na pesquisa como insatisfatório pelos colaboradores, a promoção da aprendizagem organizacional, com reuniões a fim de possibilitar o compartilhamento de experiências entre

os membros da organização, as lições aprendidas e o catálogo das Melhores Práticas após a conclusão de projetos ou simples tarefas rotineiras.

Quanto ao recrutamento, buscar parcerias empresa-escola, presentes em várias Instituições de Ensino Superior e de nível médio profissional com a adoção de estagiários.

No campo da motivação extrínseca, pode-se estimular o Sistema de recompensas dos DPMs com práticas que busquem intensificar o programa de capacitação com a realização de cursos, participações em treinamentos, seminário, workshops e afins bem como reconhecimentos institucionais a exemplo de menções honrosas, prêmios de inovação e de melhores práticas de gestão e a continuidade da adoção da premiação do militar e servidor civil padrão.

Contribuições práticas afetas à “Formação” e ao “Desenvolvimento de Competências”, que juntas foram as variáveis que mais impactaram a performance organizacional.

Nestas variáveis, o setor de RH deve priorizar os treinamentos internos e os ofertados pela MB, em virtude do baixo custo envolvido. Deste modo, o mapeamento dos processos de cada DPMs faz-se imprescindível a fim de identificar quais processos críticos necessitam de atenção quanto a treinamentos específicos, retenção, disseminação e transferência de conhecimento.

No tocante aos treinamentos ofertados pela própria MB, destaca-se o Centro de Instrução e Adestramento Almirante Newton Braga (CIANB) que possui uma gama de cursos em diversos temas ligados à área administrativa da MB, incluindo-se nesta classificação a área de Logística, e que não demanda custos para os DPMs. Além disso, profissionais da MB ou de outros órgãos públicos, com expertise em determinado assunto de interesse de toda organização ou de determinado setor, podem ser convidados a ministrarem palestras no âmbito dos DPMs.

Em relação às implicações para a ciência, o objetivo geral e específico desta pesquisa consiste em solidificar uma fundamentação teórica abrangente sobre o impacto da GRH sobre a PO, no âmbito dos DPMs que inclui:

- a) na Gestão de Recursos Humanos:
 - Conceitos de capital humano, gestão de recursos humanos, formação, motivação extrínseca e intrínseca e ambiente tecnológico;
 - O desenvolvimento da GRH na organização e na MB;
 - As principais atividades da GRH e da gestão do conhecimento; e
 - A GRH como um conjunto de práticas.

b) na Performance Organizacional:

- Conceitos de performance organizacional, *turnover*, qualidade e eficiência; e
- A gestão de recursos humanos e a performance organizacional.

c) no impacto da gestão de recursos humanos na performance organizacional:

- A avaliação do impacto da GRH na performance organizacional.

Este arcabouço pode ser disseminado para outras organizações militares, pois as práticas e políticas de GRH são normatizadas, no âmbito da Marinha do Brasil, pela Diretoria-Geral de Pessoal da Marinha (DGPM), Diretoria do Pessoal Militar (DPMM) e Diretoria do Pessoal Civil da Marinha (DPCvM), este último, especificamente aos Servidores Civis da MB.

Embora a consecução deste objetivo possa vir a ajudar os DPMs, isso não traz, por si só, um contributo novo para o meio acadêmico e para o ambiente organizacional. O que distingue este estudo é compreender quais práticas de GRH são deficitárias e quais as que são bem-sucedidas no âmbito dessas organizações militares.

As práticas bem sucedidas são a integração (Q8), recrutamento e seleção (Q4 e Q5) e a formação ou treinamento (Q27 a Q30). A integração é realizada com o incentivo ao compartilhamento de experiências, principalmente entre os militares e servidores civis mais antigos e mais jovens nas organizações.

Já o recrutamento e seleção são realizados indiretamente, via Comando Imediatamente Superior (COMIMSUP). No entanto, esta atividade mostra-se efetiva, no sentido de conseguir selecionar pessoas que agreguem conhecimentos novos para a organização. Ressalta-se que, quanto ao preenchimento dos postos de trabalho, o recrutamento possui algumas limitações, principalmente pelas dificuldades de obtenção de mão de obra qualificada.

A formação, enquanto prática da GRH, no que se refere aos processos *mentoring*, *coaching* ou tutoria, pela percepção dos colaboradores, no âmbito dos DPMs, demonstra que não existe esta prática ou esta não está recebendo publicidade suficiente ao ponto de que todos na organização saibam de sua existência. Esta é uma prática de treinamento interno relevante para a organização e deve ser implementada pelas organizações.

Quanto à motivação extrínseca, há a convicção nos DPMs de que é necessária a criação de um sistema de recompensas equilibrado. Destaca-se que a falta de uma clara definição de um sistema de recompensas pode vir a desestimular a cooperação dos colaboradores na performance organizacional.

No que tange à performance organizacional, algumas barreiras foram expostas, sendo de difícil solução pelos DPMs, uma vez que estão fora da alçada de seus decisores, sendo algumas inclusive impostas por força de lei.

A principal delas é a rotação de pessoal entre as OM da MB que ocorre em grande parte por interesse do serviço, conforme observado no item do questionário acerca do tempo de permanência na OM, aproximadamente de 5 anos. Essa barreira é similar a rotatividade de pessoal (*turnover*), uma vez que a pessoa é transferida para outra OM e deixa sua atual organização permanentemente.

Em continuidade às barreiras na performance das organizações analisadas, o óbice quanto à utilização da TIC, por seus colaboradores, foi apontado em diversos momentos como uma questão de insatisfação do ambiente tecnológico, representando esta barreira um fator dificultador na interação entre a GRH e a performance dos DPMs.

V.2 Limitações ao estudo e propostas de estudos futuros

A primeira limitação ao estudo refere-se à abrangência da pesquisa aos Depósitos Primários da Marinha, deixando à parte as demais organizações logísticas do SAbM. Em virtude disto, os resultados não devem ser generalizadas aos Depósitos Navais Regionais da Marinha (Depósitos Secundários ou ainda CeIMs) e demais organizações logísticas integrantes do SAbM nem mesmo abrangidas aos Depósitos de mesma natureza nas outras Forças Armadas brasileiras.

Outra limitação se refere à representação da população pesquisada, pois apesar da pesquisa de campo atingir, aproximadamente, 75% da amostra, as respostas obtidas podem não representar a percepção de todo o universo das organizações analisadas.

A terceira limitação diz respeito ao perfil da amostra, que sendo extremamente jovem, apresenta-se inexperiente em termos de vivência profissional. Entretanto, levando-se em consideração o interesse destes na participação da pesquisa, diante do caráter voluntário e anônimo, pode-se presumir maior transparência e obtenção de resultados mais fidedignos para o estudo.

Uma quarta limitação diz respeito à pesquisadora ser uma *insider*, com 21 anos de efetivos serviços na Marinha do Brasil. Esta informação representa vantagem e limitação à pesquisa. Vantagem quanto ao acesso a documentos institucionais e aos elementos organizacionais dos DPMs e limitação no sentido de que a observação da *insider* poderá

enviesar o tratamento dos dados no que tange as suas impressões pessoais, fruto de sua experiência profissional vivenciada no âmbito do DepFMRJ durante 2 anos.

A ausência de pesquisas sobre os temas de GRH e PO, no Brasil, e, especificamente, em organizações logísticas militares brasileiras, demandou esforço suplementar na consolidação da fundamentação teórica do estudo, sendo esta, a quinta limitação de pesquisa, ressaltando o ineditismo deste estudo tanto para a Marinha do Brasil quanto para o meio acadêmico.

Mais uma limitação da pesquisa permeia os dados demográficos da amostra, que se restringiram de participantes militares femininas e servidoras civis. Todavia há justificativa plausível para este fato em virtude das organizações militares serem predominantemente masculinas.

Em relação às propostas de estudos futuros, considerando os resultados obtidos, é pertinente sugerir que o estudo seja replicado a outras organizações logísticas. Inicialmente, podendo ser conduzido no âmbito dos Depósitos Navais Regionais da Marinha (Centros de Intendência). As organizações logísticas de mesma natureza no Exército Brasileiro e na Força Aérea Brasileira também podem ser fruto de pesquisa, possibilitando uma análise comparativa dos resultados obtidos entre as três Forças Armadas.

Como segunda sugestão, em virtude de esta pesquisa possuir caráter exploratório, devidamente justificado pela carência de pesquisas neste tema entre organizações militares brasileiras, seria possível realizar uma segunda etapa, mas com trabalhos de natureza qualitativa, utilizando-se de entrevistas juntos aos colaboradores dos DPMs. Assim, permitiria realizar um comparativo mais abrangente sobre os resultados observados utilizando-se das variáveis analisadas neste estudo.

Uma terceira sugestão seriam trabalhos futuros que segmentassem o público-alvo de pesquisa entre gerentes e demais colaboradores, a fim de analisar as percepções de cada grupo, de forma separada. Seguindo esta linha de pensamento, a quarta sugestão seria difundir o estudo em organizações logísticas privadas, empresas de mesma natureza, nos moldes da sugestão anterior, entretanto observando-se as percepções dos grupos públicos e privados.

E, como última sugestão, a replicação desta pesquisa dentro de 5 anos, com o intuito de observar se houve mudanças significativas na percepção dos colaboradores dos Depósitos Primários da Marinha.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abrucio, F. L. (2007). Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. *Revista de Administração Pública*, 41(spe), 67-86.
- Adler, P. S., & Kwon, S. (2002). Social capital: prospects for a new concept. *Academy of Management Review*, 27(1), 17-40.
- Agapito, P. R., Polizzi F, A., & Siqueira, M. M. M. (2015). Bem-estar no trabalho e percepção de sucesso na carreira como antecedentes de Intenção de rotatividade. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 16(6): 71-93.
- Aguinis, H., & Lawal, S. O. (2013). eLancing: A review and research agenda for bridging the science–practice gap. *Human Resource Management Review*, 23(1), 6-17.
- _____, Henle, C. A., & Beaty, J. C. (2001). Virtual reality technology: A new tool for personal selection. *International Selection and Assessment*, 9(2), 70-83.
- _____, Joo, H., & Gottfredson, R. K. (2013). What monetary rewards can and cannot do: how to show employees the money. *Business Horizons*, 56(2), 241-249.
- Al-Alawi, A. I. (2005), Motivating factors on information technology employees in Bahrain hotel industry. *Issues in Information Systems*, 1(2), 112-115.
- Albuquerque, L. G. (1992). Competitividade e recursos humanos. *Revista de Administração*, 27(4), 16-29.
- Alencar, C. O. (2014). *Excelência na Gestão Pública: a contribuição do Controle Interno da Marinha do Brasil*. Brasil: Escola de Economia e Faculdade de Administração e Ciências Contábeis, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro. Dissertação de Mestrado, 2014.
- Allen, D. G., & Shanock, L. L. (2013). Perceived organizational support and embeddedness as key mechanisms connecting socialization tactics to commitment and turnover among new employees. *Journal of Organizational Behaviour*, 34(3), 350-369.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49(1), 252-276.
- Almeida, M. A. (2007). *Percepção de gestores e técnicos sobre o processo de gestão de competências em organizações no Brasil*. Brasília: Universidade de Brasília, 2007. 131 f. Dissertação de Mestrado em Gestão Social e Trabalho.
- Amabile, T. M., Hill, K. G., Hennessey, B. A., & Tighe, E. M. (1994). The work preference inventory: Assessing intrinsic and extrinsic motivational orientations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 66(5), 950-967.
- Ambler, T. (2000). Marketing metrics. *Business Strategy Review*, 11(2): 59-66.

- Amorim, T. M., & Correia Neto, J. A. (2018). A prática da governança corporativa na Marinha do Brasil: o Programa Netuno e o foco na gestão com excelência. In: *VII Congresso Internacional de Contabilidade, Custos e Qualidade do Gasto no Setor Público*. Natal, Anais...
- Andrade, D. V. P., Queiroz, J. V., Queiroz, F. C. B. P., Souza, G. H. S., Lima, N. C., & Diógenes, J. R. F. (2014). The importance of total quality management systems for managers of Brazilian Universities. *The New Education Review*, 37(3), 140-149. Recuperado em 22 Junho, 2019, de https://www.researchgate.net/publication/283509148_Implementation_of_the_MIVES_Website_in_Postgraduate_Education.
- Araújo, M. F. (2005). *Impacto de treinamento e desenvolvimento: uma análise quantitativa e qualitativa*. Brasil: Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. Tese de Doutorado, 2005.
- Araújo, R. N. O., Carioca, J. M. G., & Machado, D. Q. (2012). Estratégia de integração para novos funcionários: um estudo de caso em uma indústria de transformação. *Revista Brasileira de Administração Científica*, Aquidabã, 3(1), 6-18.
- Arthur, J. (1994). Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover. *The Academy of Management Journal*, 37(3), 670-687.
- Bagozzi, R., Bergami, M., & Leone, L. (2003). Hierarchical Representation of Motives in Goal Setting. *The Journal of applied psychology*, 88, 915-43.
- Baird, L., & Meshoulam, I. (1988). Managing Two Fits of Strategic Human Resource Management. Academy of Management. *The Academy of Management Review*, 13 (1), 116-128.
- Bajor, J. K., & Baltes, B. B. (2003). The relationship between selection optimization with compensation, conscientiousness, motivation, and performance. *Journal of Vocational Behavior*, 63 (1), 347-367.
- Bamberger, P., & Fiegenbaum, A. (1996). The role of strategic reference points in explaining the nature and consequences of human resource strategy, Academy of Management. *The Academy of Management Review*. Briarcliff Manor, 2(4) 926-959.
- Barbetta, P. A. (2002). *Estatística Aplicada às Ciências Sociais* (5a ed.). Florianópolis: Editora. Recuperado em 20 Julho, 2019, de <https://www.passeidireto.com/arquivo/17369882/barbetta-estatistica-aplicada-as-ciencias-sociais-ufsc>.
- Barbosa, A. C. Q., & Cintra, L. P. (2012). Inovação, competências e desempenho organizacional - articulando construtos e sua operacionalidade. *Future Studies Research Journal: Trends and Strategies*, 4(1), 31-60.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barrick, M. R., & Mount, M. K. (2005). Yes, personality matters: moving on to more important matters. *Human Performance*, 18(4), 359-372.

- Baum, J. R., Locke, E. A., & Smith, K. G. (2001). A multidimensional model of venture growth. *Academy of Management Journal*, 44 (2), 292-303.
- Beatty, R. W., Huselid, M. A., & Schneier, C. E. (2003). New HR Metrics: scoring on the business scorecard. *Organizational Dynamics*, 32(2), 107-121.
- Becker, B. E., & Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. *The Academy of Management Journal*, 39(4), 779-801. doi: org/10.2307/256712
- _____, & Huselid, M. A. (1998). High performance work systems and firm performance: a synthesis of research and managerial implications. In: Ferris, G. (Ed.). *Research in personnel and human resources management*. New York: Jai Press.
- _____. (1999). Overview: strategic human resource management in five leading firms. *Human Resource Management*, 38(4), 287-301.
- _____. (2003). *Measure HR? Benchmarking is not the answer!* *HR Magazine*. HR Magazine. Recuperado em 22 Junho, 2019, de <http://markhuselid.com/pdfs/articles/2003%20Becker-Huselid%20HR%20Magazine.pdf>.
- _____. (2006). Strategic human resources management: Where do we go from here? *Journal of Management*, 32(6), 898-925. doi: 10.1177/0149206306293668
- Becker, G. S. (1964). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education*. New York: National Bureau of Economic Research.
- Bentes, A. V., Carneiro, J., Silva, J. F., & Kimura, H. (2012). Multidimensional assessment of organizational performance: integrating BSC and AHP. *Journal of Business Research*, 65(12), 1790-1799.
- Bhatti, W. A., Waris, S., Zaheer, A., & Rehman, K. U. (2011). The effect of commitment and motivation on human talents and its contribution to organizational performance. *Management and Marketing*, 6(3), 471-482.
- Bianchi, E. M. P. G. (2008). Alinhando estratégia de negócio e gestão de pessoas para obtenção de vantagem competitiva. São Paulo: Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, 2008. Dissertação de Mestrado.
- Bititci, U., Turner, U., & Begemann, C. (2000). Dynamics of performance measurement systems. *International Journal of Operations & Production Management*, 20(6): 692-704.
- Bizarria, F. P. A., Barbosa, F. L. S., Moreira, M. Z., & Rabêlo Neto, A. (2018). Análise Estrutural de Relações entre Motivação, Satisfação e Sugestões Criativas. *BASE - Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS*, 15(2), 82-94.
- Bland, J. M., & Altman, D. G. (1997). *Statistics notes: Cronbach's alpha*. *BMJ* (314), 572. Retrieved from 24 January, from <https://www.bmj.com/content/bmj/314/7080/572.full.pdf>.

- Bolat, T., & Yılmaz, Ö. (2009). The relationship between outsourcing and organizational performance: Is it myth or reality for the hotel sector?. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 21(1):7-23.
- Boselie, P., Dietz, G., & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal*, 15(3), 67-94.
- Bourguignon, A., & Malleret, V., & Norreklit, H. (2004). The American Balanced Scorecard Versus the French Tableau de Bord: The Ideological Dimension. *Management Accounting Research*, 15(1), 107-134.
- Bowen, D. E., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-firm performance linkages: The role of the “strength” of the HRM system. *Academy of Management Review*, 29(2), 203-221.
- Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. John Wiley & Sons.
- Brachos, D. A., Kostopoulos, K., Soderquist, K.E., & Prastacos, G. (2007). Knowledge effectiveness, social context and innovation. *J. Knowledge Management*, 11(3), 31-44.
- Brandão, H. P., & Guimarães, T. A. (2001). Gestão de Competências e Gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? *RAE*, 41(1), 8-15.
- _____, & Bahry, C. P. (2005). Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. *Revista do Serviço Público*, 56(2), 179-194.
- _____. (2008). Aprendizagem e competências nas organizações: uma revisão crítica de pesquisas empíricas. *GESTÃO.Org - Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*, 6(3), 321-342.
- _____. (2009). *Aprendizagem, contexto, competência e desempenho: um estudo multinível*. Brasília: Departamento de Psicologia Social e do Trabalho, Universidade de Brasília, 2009. Tese de Doutorado.
- _____, Borges-Andrade, J. E., & Guimarães, T. A. (2012). Desempenho organizacional e suas relações com competências gerenciais, suporte organizacional e treinamento. *Revista de Administração (São Paulo)*, 47(4), 523-539.
- Brantes, C. A. A. *Competências e desenvolvimento de pessoas no setor público: mudanças após o decreto*. 2016. Recuperado em 18 Outubro, 2018, de <https://repositorio.ufba.br/ri/bitstream/ri/19640/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20de%20Carolina%20dos%20Anjos%20Almeida%20Brantes.pdf>.
- Brasil. (1988). Presidência da República. *Constituição da República Federativa do Brasil*. Brasília: Diário Oficial da União. Recuperado em 18 Outubro, 2018, de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm.
- _____. (1990). *Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990*. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Brasília, DF: Diário Oficial da União, 1990.

- _____. (1996). *Decreto nº 2.029, de 11 de outubro de 1996*. Dispõe sobre a participação de servidores públicos federais em conferências, congressos, treinamentos ou outros eventos similares, e dá outras providências. Recuperado em 02 Agosto, 2018, de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D2029.htm.
- _____. (1998). *Decreto nº 2.794, de 01 de outubro de 1998*. Institui a Política Nacional de Capacitação dos Servidores para a Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, e dá outras providências. Recuperado em 02 Agosto, 2018, de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D2794.htm.
- _____. (2006). *Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006*. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Recuperado em 02 Agosto, 2018, de www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm.
- _____. (2009). *Decreto nº 6.944, de 21 de agosto de 2009*. Brasília. Recuperado em 18 de maio de 2018, de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/decreto/d6944.htm.
- Brewster, C., Morley, M., & Buciuniene, I. (2010). The reality of human resource management in Central and Eastern Europe. *Baltic Journal of Management*, 5(2), 145-155.
- Bright, L. (2007). Does Person-Organization Fit Mediate the Relationship Between Public Service Motivation and the Job Performance of Public Employees? *Review of Public Personnel Administration*, 27(4):361-79.
- Campell, D. J. (1988). Task complexity: A review and analysis. *Academic Management Review*, 13(1), 40-52.
- Campos, C. V. A., & Malik, A. M. (2008). Satisfação no trabalho e rotatividade dos médicos do Programa de Saúde da Família. *Revista de Administração Pública*, 42(2), 347-368.
- Campos, S. V. (2014). *Gestão do conhecimento na administração pública e uso de tecnologia da informação para melhoria dos resultados: O caso do Corpo de Intendentes da Marinha*. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas – FGV, 2014. Dissertação de Mestrado. Recuperado em 14 Junho, 2019, de <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/13534/Disserta%C3%A7%C3%A3o.pdf?sequence=1>;
- Cappelli, P., & Neumark, D. (2001). Do "high-performance" work practices improve establishment-level outcomes?. *Industrial and Labor Relations Review, ILR Review, ILR School, Cornell University*, 54(4), 737-775.
- Castelar, I., Veloso, A.W.A., Ferreira, R.T., & Soares, I. (2010). Uma análise dos determinantes de desempenho em concurso público. *Economia Aplicada*, 14(1), 81-98.
- Centro de Distribuição e Operações Aduaneiras da Marinha (2019). *Histórico da OM*. Recuperado em 11 Junho, 2019, de <http://www.cdam.mb/historico>.
- Centro de Munição da Marinha (2019). *Histórico da OM*. Recuperado em 19 Junho, de <http://10.8.0.3/sites/default/files/arquivos/historico-cmm.pdf>.

- Çetin, F., & Aşkun, D. (2018). The effect of occupational self-efficacy on work performance through intrinsic work motivation. *Management Research Review*, 41(2), 186-201.
- Chakravarty, A., Grewal, R., & Sambamurthy, V. (2013). Information technology competencies, organizational agility, and firm performance: enabling and facilitating roles. *Information Systems Research*, 24(4), 976-997.
- Chang, E. (2003). Composite effects of extrinsic motivation on work effort: case of Korean employees. *Journal of World Business*, 38(2), 70-79.
- Chau, S., Dahling, J., Levy, P., & Diefendorff, J. (2009). A predictive study of emotional labor and turnover. *Journal of Organizational Behavior*, 30(8), 1151-1163.
- Chipongue, S. M. J. L. (2017). *A importância da avaliação de desempenho na motivação dos trabalhadores: estudo de caso no Serviço de Migração e Estrangeiros em Angola*. Lisboa: Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa. Universidade Lusíada de Lisboa, 2017. Tese de Dissertação.
- Chukwu, G. M. (2016). Trainer attributes as drivers of training effectiveness. *Industrial and Commercial Training*, 48(7), 367-373.
- Ciribelli, M. C. (2003). *Como elaborar uma Dissertação de Mestrado através da pesquisa científica*. Rio de Janeiro: 7 Letras.
- Clason, D. L., & Dormody, T. J. (1994). Analyzing data measured by individual Likert-type items. *Journal of Agricultural Education*, 35(4), 54-71.
- Coff, R. W. (2002). Human Capital, Shared Expertise, and the Likelihood of Impasse in Corporate Acquisitions. *Journal of Management*, 28(1), 107-128.
- Collins, C. J., & Smith, K. G. (2006). Knowledge Exchange and Combination: The Role of Human Resource Practices in the Performance of High-Technology Firms. *Academy of Management Journal*, 49(1), 544-560.
- Collis, J., & Hussey, R. (2003). *Business research: A practical guide for undergraduate and postgraduate studies* (2nd ed.). New York, NY: Palgrave Macmillan Publishers Limited.
- Comazzetto, L. R., Vasconcellos, S. J. L., Perrone, C. M., & Gonçalves, J. (2016). A geração Y no mercado de trabalho: Um estudo comparativo entre gerações. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 36(1), 145-157.
- Cortina, J. M. (1993). What is Coefficient Alpha? An examination of theory and applications. *Journal of Applied Psychology*, 78(1), 98-104.
- Costa, C. S. S. (2013). *A Importância do Capital Humano, da sua formação e motivação para o sucesso das empresas*. Lisboa: Universidade Autónoma de Lisboa, 2013. Dissertação de Mestrado. Recuperado em 16 Agosto, 2017, de <http://repositorio.ual.pt/handle/11144/261>.
- Crawford, J., Leonard, L.N.K., & Jones, K. (2011). The human resource's influence in shaping IT competence. *Industrial Management & Data Systems*. 111(2), 164-183.

- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient Alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297-334.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual*. Rio de Janeiro: Campus.
- De Gieter, S., & Hofmans, J. (2015). How reward satisfaction affects employees' turnover intentions and performance: an individual differences approach. *Human Resource Management Journal*, 25(2), 200-216.
- Deci, E. L. (1971). The Effects of Externally Mediated Rewards on Intrinsic Motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 18(1), 105-115.
- _____, Ryan, R. M. (2008). Facilitating optimal motivation and psychological well-being across lifes domains. *Canadian Psychology*, 49(1):14-23.
- Delaney, J. T., & Huselid, M. A. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organisational performance. *Academy of Management Journal*, 39(4), 949-970.
- Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996) Modes of theorizing in strategic human resource management: test of universalistic, contingency and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39(4), 802-825.
- Depósito de Combustíveis da Marinha no Rio de Janeiro. (2019). *Histórico da OM*. Recuperado em 20 Outubro, 2018, de <http://10.6.240.7/drupal/?q=node/25>.
- Depósito de Fardamento da Marinha no Rio de Janeiro. (2019). *Histórico da OM*. Recuperado em 10 Janeiro, 2019, de <http://www.depfmrj.mb/>
- Depósito de Material de Saúde da Marinha no Rio de Janeiro. (2019). *Histórico da OM*. Recuperado em 17 Janeiro, 2019, de <http://www.depmsmrj.mb/historico>.
- Depósito de Sobressalentes da Marinha no Rio de Janeiro (2019). *Missão da OM*. Recuperado em 10 Janeiro, 2019, de <http://www.depsmrj.mb/missao>
- Depósito de Suprimentos de Intendência da Marinha no Rio de Janeiro (2019). *Histórico da OM*. Recuperado em 15 Fevereiro, 2019, de <http://www.depsimrj.mb/historico>
- Dewettinck, K., & Remue, J. (2011). Contextualizing HRM in comparative research: The role of the Cranet network. *Human Resource Management Review*, 21 (2), 37-49.
- Dias, J. L., & Becker, G. V. (2011). Formação, Desenvolvimento e Renovação das Competências Organizacionais de uma Empresa Brasileira de Prestação de Serviços de TI. In: *XXXV Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (EnANPAD)*. Rio de Janeiro, Anais...
- Dias, S. M. A., & Santos, G. C. A Cultura Organizacional e o processo de recrutamento e seleção: estudo de caso na indústria de celulose em três Alagoas/MS. *Desafio online*, Campo Grande, 3(3), 2015.

- Diógenes, L., Paschoal, T., Neiva, E., & Meneses, P. (2016). Intenção de Rotatividade e Percepção de Suporte Organizacional em um Órgão Público Federal. *Revista do Serviço Público*, 67(2), 147 - 172.
- Diretoria de Abastecimento da Marinha (2019). *Palestra para os alunos do C-EMOS* [Apresentação em PowerPoint].
- _____. (2019a). *Histórico da OM*. Recuperado em 10 Janeiro, 2019, de <http://www.marinha.mil.br/dabm/historico>.
- _____. (2019b). *Missão*. Recuperado em 10 Janeiro, 2019, de <http://www.marinha.mil.br/dabm/missao>.
- Diretoria de Administração da Marinha (2017). *Anuário Estatístico da Marinha - ANEMAR*. (45^a ed). Rio de Janeiro: Marinha do Brasil.
- Diretoria de Ensino da Marinha (2017). *Catálogo de Referencial de Competências (RC) do Corpo de Praças da Armada (CPA) e do Corpo Auxiliar de Praças (CAP) (DEnsM-1003)*. 1^a Rev. Rio de Janeiro, RJ.
- _____. (2018). *Portaria n° 71, de 3 de abril de 2018. Aprova as metodologias para a elaboração e revisão de currículos e Normas dos cursos do Sistema de Ensino Naval (SEN)*. Rio de Janeiro, RJ.
- Diretoria-Geral do Pessoal da Marinha (2010). *DGPM-305: normas para o sistema de planejamento de pessoal da Marinha*. 4^a. revisão. Brasília: DGPM.
- _____. (2017). *Portaria n° 26, de 16 de março de 2017. Aprova a terceira revisão do Plano de Implantação das Tabelas Mestras de Força de Trabalho (PI-TMFT)*. Brasília, DF.
- Ducci, M. A. (1996). El enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional. In: *Seminário internacional formación basada en competencia laboral: situación actual y perspectivas*. México: CONOCER/OIT.
- Durand, T. (2000). L'alchimie de la compétence. *Revue Française de Gestion*, 127(1), 84-102.
- Dutra, J. S. (2004). *Competências: Conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna*. São Paulo: Atlas.
- _____. (2008). *Gestão de pessoas: Modelo, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo: Atlas.
- Dyer, L., & Reeves, T. (1995). Human resource strategies and firm performance: What do we know and where do we need to go? *The International Journal of Human Resource Management*, 6(3), 656-670.
- Eckert, A., Mecca, M. S., Denicol, M. S. G. M., & Giacomet, M. O. (2011). *As motivações e os reflexos do turnover em termos contábeis e econômicos numa entidade sem fins lucrativos do município gaúcho de Caxias do Sul*. XIII CONVENÇÃO DE CONTABILIDADE DO RIO GRANDE DO SUL. Caxias do Sul, Anais....

- Edvinson, L., & Malone, M. S. (1998). *Capital Intelectual: Descobrendo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos*. São Paulo: Makron Books.
- Estado-Maior da Armada (2011). *Manual de Gestão Administrativa da Marinha (EMA-134)*. Brasília, DF.
- Estado-Maior da Armada (2013). *O exercício da liderança pelo pessoal da MB*. Em Doutrina de Liderança da Marinha (pp. 1-6). Brasília. Recuperado em 10 Maio, 2017, de <http://www.ema.mb/docs/publicacoes/public.html>.
- _____. (2015). *Relatório de Gestão do exercício de 2015* (pp. 1-96). Brasília. Recuperado em 10 Maio, 2017, de https://www.marinha.mil.br/sites/default/files/relatoriogestao_exercicio2015.pdf
- _____. (2017). *Plano Estratégico da Marinha (EMA-300)*. 3ª Rev. Brasília, DF.
- Evans, W. R., & Davis, W. D. (2005). High-Performance Work Systems and Organizational Performance: The Mediating Role of Internal Social Structure. *Journal of Management*, 31(5), 758-775.
- Favero, C. G. (2015). Programa netuno e os seus resultados: perspectivas para a excelência em gestão na Marinha. In: *VIII Congresso do Conselho Nacional de Secretários de Estado da Administração (CONSAD) de Gestão Pública*. Brasília, Anais...
- Fávero, L. P., Belfiore, P., Silva, F. L., & Chan, B. L. (2009). *Análise de dados: Modelagem multivariada para tomada de decisões*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Felix, C. M. R. (2005). A prática de competências gerenciais no setor público. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, 39(2), 255-278.
- Ferguson, K. L., & Reio Junior, T. G. (2010). Human resource management systems and firm performance. *Journal of Management Development*, 29(5), 471-494. doi: 10.1108/02621711011039231
- Fernandes, B. H. R., Fleury, M. T. L., & Mills, J. (2006). Construindo o diálogo entre competência, recursos e desempenho organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, 46(4): 48-65.
- _____, & Appio, J. (2015). Práticas de gestão de pessoas, Alinhamento pessoa-ambiente de Trabalho e índices de turnover: Um estudo nas “melhores empresas Para você trabalhar” no Brasil. *Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos*, 12(2), 82-95.
- Ferreira, A. R. (2003). *Análise comparativa do Prêmio Qualidade do Governo Federal com outros prêmios nacionais e internacionais de qualidade*. Brasília: Fundação Getúlio Vargas. 2003. 106 f. Dissertação de Mestrado em Gestão Pública.
- _____. (2012). Modelo De Excelência Em Gestão Pública. *Revista Eixo*. 1(1), 31-43.
- Ferreira, A. I., & Martinez, L. F. (2011). Intellectual capital: perceptions of productivity and investment. *Revista de Administração Contemporânea*, 15(2), 249-260. <https://dx.doi.org/10.1590/S1415-6552011000200006>

- Ferreira, M. L. C. B., & Siqueira, M. M. M. (2005). Antecedentes de intenção de rotatividade: estudo de um modelo psicossocial. *Organizações em Contexto*, São Paulo, v. 1, n. 2, p. 47-67.
- Ferris, G. D.; Arthur M. M., Berkson, L. M., Kaplan, D. M., & Frink, D. D. (1998). Toward a social context theory of the human resource management organization effectiveness relationship. *Human resource management review*, 8(3), 235-264.
- Firth, L., Mellor, D., Moore, K., & Loquet, C. (2004). How can managers reduce employee intention to quit? *Journal of Managerial Psychology*, 19(2), 170-187.
- Fischer, A. L. (2002). *Um Resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas*.
- Fleury, M. T. L. (Org.). (2002). *As pessoas na organização*. (9ª ed.). São Paulo: Gente.
- _____, & Fleury, A. (2001). Construindo o conceito de competência. *Revista de Administração Contemporânea*, 5(SPE), 183-196.
- Fonseca, J. S., Martins, G. A., & Toledo, G. L. (2010). *Estatística aplicada*. São Paulo: Atlas.
- Freitas, C. P. P., Damásio, B. F., Haddad, E. J., & Koller, S. H. (2019). *Work-Related Flow Inventory: Evidence of Validity of the Brazilian Version*. *Paidéia*. Ribeirão Preto, 29, e2901.
- Freitas, I. A. (2002). Trilhas de desenvolvimento profissional: da teoria à prática. In: *26º Encontro Nacional dos Estudantes de Pós-Graduação em Administração (EnANPAD)*. Salvador, Anais....
- _____, & Brandão, H. P. (2005). Trilhas de aprendizagem como estratégia para o desenvolvimento de competências. In: *29º Encontro Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (EnANPAD)*. Brasília, Anais...
- Fundação Nacional da Qualidade (FNQ). (2014). *Crêterios rumo à excelência: avaliação e diagnóstico da gestão organizacional*. (7ª ed).
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(1), 331-362.
- Galvão, L. L. (2002). Medidas de desempenho organizacional em organizações públicas brasileiras. In: *Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*. Lisboa, Portugal. Anais...
- Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas.
- _____. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. (6ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Gilman, M. W., & Raby, S. O. (2008). High performance work systems in SMEs: Do they really exist? *Working Paper* (171), 1-34.
- Godard, J., & Delaney, J. T. (2000). Reflections on the “high performance” paradigm’s implications for industrial relations as a field. *ILR Review*, 53(3), 482-502.

- Goulart, F. R. (2006). *Combat Motivation. Military review*. 2006. 93-96.
- Guimarães, S. É. R., & Boruchovitch, E. (2004). O estilo motivacional do professor e a motivação intrínseca dos estudantes: uma perspectiva da Teoria da Autodeterminação. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 17(2), 143-150.
- Guthrie, J. P., Flood, P. C., Liu, W., & Maccurtain, S. (2009). High performance work systems in Ireland: Human resource and organizational outcomes. *International Journal of Human Resource Management*, 20(1), 112-125. doi: 10.1080/09585190802528433
- Hair Jr., J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (2005). *Análise multivariada de dados* (5ª ed.). Porto Alegre: Bookman.
- _____, Babin, B., Money, A. H., & Samouel, P. (2005b). *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman.
- Halachmi, A. (2005). Performance Measurement is Only One Way of Managing Performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 54(7): 502-516.
- Hall, R. (2004). *Organizations: Structures, processes, and outcomes*. Pearson: Upper Saddle River, NJ, USA.
- Han, T. S.; & Liao, W. C. (2010). Computer-integrated manufacturing and HPWS: The case of Taiwan. *International Journal of Human Resource Management*, 21(3), 434-454.
- Hausknecht, J. P., & Trevor, C. A. (2011). Collective turnover at the group, unit, and organizational levels: Evidence, issues, and implications. *Journal of Management*, 37(1), 352-388.
- Hayes, S. C. (2001). The greatest dangers facing behavior analysis today. *Behavior Analysis Today* (2), 61-63. Retrieved from 04 May, 2019, from https://contextualscience.org/publications/hayes_2001.
- Hesketh, A., & Fleetwood, S. (2006). Beyond measuring the human resources management-organizational performance link: Applying critical realist meta-theory. *Organization Articles*, 13(5), 677-699.
- Hiltrop, J. M. (1996). The Impact of Human Resource Management on Organisational Performance: Theory and Research. *European Management Journal*, 14(6).
- Hinkle, D. E., Wiersma, W., & Jurs, S. G. (2002). *Applied Statistics for the Behavioral Sciences* (5th ed.). Boston, EUA: Houghton Mifflin.
- Hora, H. R. M., Monteiro, G. T. R., & Arica J. (2010). Confiabilidade em questionários para qualidade: Um estudo com o Coeficiente Alfa de Cronbach. *Produto & Produção*, 11(2), 85-103. Recuperado em 20 Julho, 3019, de <https://seer.ufrgs.br/ProdutoProducao/article/view/9321>.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 8(3), 835-872.

- _____, Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1997). Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance. *Academy of Management Journal*, 40(1), 171-188.
- Jabbour, C. J. C., Freitas, W. R. S., Teixeira, A. A., & Jabbour, A. B. L. S. (2012). Gestão de recursos humanos e desempenho operacional: Evidências empíricas. *Revista Gestão & Produção*, 19(2), 347-360. Recuperado em 10 Julho, 2019, de <http://www.SciELO.br/pdf/gp/v19n2/v19n2a09>.
- Jackson, S., Schuler, R., & Jiang, K. (2014). An Aspirational Framework for Strategic Human Resource Management. *The Academy of Management Annals*, 8(1), 1-56.
- Jamrog, J., & Overholt, M. H. (2004). Building a strategic HR function: continuing the evolution. *Human Resource Planning*, 27(1), 51-63.
- Janssens, M., & Steyaert, C. (2009). HRM and performance: A plea for reflexivity in HRM studies. *Journal of Management Studies*, 46(1), 143-155.
- Jehanzeb, K., & Beshir, N. A. (2013). Training and Development Program and Its Benefits to Employee Organization: A Conceptual Study. *European Journal of Business and Management*, 5(2), 243-252.
- Johnson, S. K., Davis, J. L., & Rate, C. (2002). Intrinsic and extrinsic work motivators: implications for the incoming air force officer workforce. In: *Academy Of Human Resource Development Conference*. AHRD, Honolulu, Hawaii.
- Joseph, C., & Ganesh, A. (2005). Motivation for flying in military aircrew: a review. *Indian Journal of Aerospace Medicine*, 49(2), 57-67.
- Jungert, T., Koestner, R. F., Houfort, N., & Schattke, K. (2013). Distinguishing source of autonomy support in relation to workers' motivation and self-efficacy. *The Journal of Social Psychology*. 153(6), 651-666.
- Kennerley, M., & Neely, A. (2002). A framework of the factors affecting the evolution of performance measurement systems. *International Journal of Operations & Production Management*, 22(11):1222-1245.
- Kiesler, S., Siegel, J., & McGuire, T. W. (1984). Social psychological aspects of computer-mediated communication. *American Psychologist*, 39(1), 1123.
- Kim, S. (2005). Factors Affecting State Government Information Technology Employee Turnover Intentions. *The American Review of Public Administration*, 35(2), 137-156.
- Kim, T. (2015). Impacts of Learning Interventions on Organizational Human Capital and Performance. *Performance Improvement Quarterly*. 27(4):7-28.
- Ko, E. Y. L. (2001). *Performance appraisal in higher education: the impact of new managerialism on the motivation of academic staff*. Bristol: School of Education - Faculty of Social Sciences of University of Bristol, 2001. Tese de Doutorado em Educação.

- Kon, A. (2016). *A economia do trabalho - Qualificação e segmentação no Brasil*. Rio de Janeiro. Alta Books Editora.
- Krielow, A., & Santos, M. R. (2014). A Definição do Posicionamento Estratégico sob a Perspectiva das Competências Organizacionais para Obtenção de Vantagem Competitiva. In: *XXIX Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração (EnANPAD)*, Rio de Janeiro. Anais...
- Kuder, G. F., & Richardson, M. W. (1937). The theory of the estimation of test reliability. *Psychometrika*, 2(3), 51-160.
- Lacombe, B. M. B., & Albuquerque, L. G. (2008). Avaliação e mensuração de resultados em gestão de pessoas: um estudo com as maiores empresas instaladas no Brasil. *R. Adm.*, São Paulo, 43(1), 5-16.
- Lebas, M., & Euske, K. (2002). A conceptual and operational delineation of performance. In Neely, A. *Business Performance Measurement: Theory and Practice*. Cambridge University Press: 65-79.
- Leite, J. B. D., & Porsse, M. C. S. (2003). Competição baseada em competências e aprendizagem organizacional: em busca da vantagem competitiva. *Revista de Administração Contemporânea*, 7 (Edição Especial), 121-144.
- Lengnick-Hall, M. L., Lengnick-Hall, C. A., Andrade, L. S., & Drake, B. (2009). Strategic human resource management: The evolution of the field. *Human Resource Management Review*, 19(2), 64-85.
- Lepper, M. R., & Greene, D. (1978). *The Hidden Costs of Reward: new perspectives on the psychology of human motivation*. John Wiley & Sons. New York. pp. 12-15.
- _____, & Nisbett, R. E. (1973). Undermining children's intrinsic interest with extrinsic reward: A test of the "overjustification" hypothesis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 28(1), 129-137.
- Lévy, P. (1998). *A inteligência coletiva: por uma antropologia do ciberespaço*. São Paulo: Loyola.
- Lewis, G. B., & Frank, S. A. (2002). Who wants to work for government? *Public Administration Review*, 62(4), 395-404.
- Li, J., Sikora, R., Shaw, M. J., & Tan, G. W. (2006). A strategic analysis of inter organizational information sharing. *Decision Support Systems*, 42(1), 251-266.
- Likert, R. (1932) A technique for the measurement of attitudes. *Archives of Psychology*, 22(140), 44-53.
- Limongi-França, A. C. (2007). *Práticas de recursos humanos: Conceitos, ferramentas e procedimentos*. São Paulo: Atlas.
- Lira, M., & Silva, V. P. G. (2015). Motivação Intrínseca vs. Motivação Extrínseca: a Aplicação da Escala WPI no Contexto do Setor Público Português. *Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade*, 5(4), 171-195.

- Lloyd, J., Bond, F. & Flaxman, P. (2017). Work-related self-efficacy as a moderator of the impact of a worksite stress management training intervention: Intrinsic work motivation as a higher order condition of effect. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(1), 115-127.
- Locke, E. A. (1996). Motivation through conscious goal setting. *Applied & Preventive Psychology*, 5(2), 117-124.
- Lowe, D., Levitt, K. J., & Wilson, T. (2008). Solutions for retaining Generation Y employees in the workplace. *Engineering Management Review, IEEE*, 39(2), 46-52.
- Lub, X., Bijvank, M. N., Bal, P. M., Blomme, R., & Schalk, R. (2012). Different or alike? Exploring the psychological contract and commitment of different generations of hospitality workers. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 24(4), 553-573.
- Lugoboni, L. F. (2017). *A relação entre os sistemas de gestão por indicadores e o desempenho das instituições de ensino superior*. São Paulo: Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo. Tese de Doutorado. 2017. Recuperado em 06 Agosto, 2019, de www.teses.usp.br.
- Lütz, C., Canes, R. X., Beuron, T. A., Carpes, A. M., & Schuch Júnior, V. F. (2012). Fatores motivacionais extrínsecos para a profissão militar. *Revista de Administração da UNIMEP*, 10(1), 1679-5350
- Mackelden, L. (2013). *How do big recruiters recruit online?* Retrieved from 29 May, 2018 from <http://www.onrec.com/news/features/onrec-online-recruitmentmagazine-feature-how-do-big-recruiters-recruit-online>.
- Magalhães, A. (2017). *A Gestão do Conhecimento nas Organizações Militares Prestadoras de Serviços Industriais (OMPS-I) da Marinha do Brasil: o papel da gestão de recursos humanos*. Portugal: Escola de Economia e Gestão, Universidade do Minho, Braga. Dissertação de Mestrado.
- Maranhão, R. A. (2016). *Desenvolvimento de capacidades dinâmicas a partir de sistemas de gestão ambiental: Um estudo em organizações militares da marinha do Brasil*. São Paulo: Universidade nove de Julho, Programa de Pós-Graduação em Administração. Tese de Doutorado.
- Marconi, M. A., & Lakatos, E. M. (2010). *Fundamentos de metodologia científica* (7ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Marinha do Brasil. (2006). *Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal*. Instituída pelo Decreto nº. 5.707 de 23 de fevereiro de 2006. Brasília, DF [Presidência da República].
- _____. (2007). *Plano de Carreira de Oficiais da Marinha do Brasil (PCOM)*. 8ª revisão. Aprovado pela Portaria nº. 314/MB, de 10 de dezembro de 2007, do Comandante da Marinha. Brasília, DF [Comando da Marinha]. Acesso interno.
- _____. (2007a). *Plano de Carreira de Praças da Marinha do Brasil (PCPM)*. 8ª revisão. Aprovado pela Portaria nº. 342/MB, de 17 de dezembro de 2007, do Comandante da Marinha. Brasília, DF [Comando da Marinha]. Acesso interno.

- _____. (2009). *Política de Ensino da Marinha (PoEnsM)*. Aprovado pela Portaria nº 431/MB, de 8 de dezembro de 2009, do Comandante da Marinha. Brasília, DF [Comando da Marinha]. Acesso interno.
- _____. (2018). *Modelo de Gestão do Programa Netuno*. Rio de Janeiro. Recuperado em 09 Junho, 2018, de <https://www.marinha.mil.br/programanetuno/navegacao-modelo-de-gestao>.
- Maroco, J., & Garcia-Marques, T. (2006). Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas? *Laboratório de Psicologia*, 4(1), 65-90.
- Marras, J. P. (2001). *Administração de recursos humanos: Do operacional ao estratégico*. São Paulo: Futura.
- Marschan-Piekkari, R., & Welch, C. (2004). Handbook of qualitative research methods for international business. *Journal of International Business Studies*, 36(610).
- Martin, C. A. (2005). From high maintenance to high productivity: What managers need to know about Generation Y. *Industrial and Commercial Training*, 37(1), 39-44.
- Martins, G. A., & Theóphilo, C. R. (2009). *Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas* (2ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Matitz, Q. R. S., & Bulgacov, S. (2011). O conceito desempenho em estudos organizacionais e estratégia: um modelo de análise multidimensional. *Revista de Administração Contemporânea*, 15(4):580-607.
- Mcclelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than intelligence. *American Psychologist*, 28(1), 1-14.
- Melville, N., Kraemer, K., & Gurbaxani, V. (2004). Information technology and organizational performance: an integrative model of it business value. *MIS Quarterly*, 28(2), 283-322.
- Michel, M. H. (2009). *Metodologia e Pesquisa Científica em Ciências Sociais*. (2ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Miles, J., & Shevlin, M. (2001). *Applying regression and correlation*. London: Sage Publications.
- Milkovich, G. T., & Boudreau, J. W. (2000). *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Atlas.
- Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG). (2012). *Boletim Estatístico de Pessoal*, 17(190). Recuperado em 14 Março, 2018, de <http://www.planejamento.gov.br/assuntos/gestao-publica/arquivos-e-publicacoes/boletim-estatistico-de-pessoal-2000-a-2012>.
- _____. (2016). *Instrumento para Avaliação da Gestão Pública*. Versão 1/2016. Brasília, DF. Recuperado em 03 Julho, 2018, de http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/gagp-250_pontos_novo.pdf.

- Monteiro, L. F. P. (2009). *O impacto das best practices de gestão do capital humano no desempenho das 500 maiores e melhores empresas em Portugal*. Portugal: Universidade do Minho, Braga. 2009. Dissertação de Mestrado.
- Mossholder, K., Settoon, R., & Henagan, S. (2005). A relational perspective on turnover: examining structural, attitudinal, and behavioral predictors. *Academy of Management*, 48(4), 607-618.
- Moura, D. J. S., & Araújo, A. B. A. (2014). Marca, Posicionamento e Brand Equity: Um levantamento teórico. *Revista Tecnologia & Informação*, 1(3): 7-19.
- Moynihan, D., & Landuyt, N. (2008). Explaining Turnover Intention in State Government: Examining the Roles of Gender, Life Cycle and Loyalty. *Review of Public Personnel Administration*, 28.
- Naim, M. F. (2014). Leveraging social media for Generation Y retention. *European Journal of Business and Management*. 6(23), 173-179.
- _____, & Lenka, U. (2018) "Development and retention of Generation Y employees: a conceptual framework", *Employee Relations*, 40(Iss 2), 433-455.
- Naseer, M., Mahmood, A., & Kanwal, S. (2015). Impact of Career Success on Organizational Performance: A Study of Health Care Sector. *Pak J Commer Soc Sci -Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 9(3), 742-760. Recuperado em 06 Junho, 2018, de <http://www.jespk.net/publications/260.pdf>.
- Neely, A. (1999). The performance measurement revolution: why now and what next? *International Journal of Operations & Production Management*, 19(2), 205-228.
- Oliveira, A. M. B., & Oliveira, A. J. (2011). Gestão de recursos humanos: Uma metanálise de seus efeitos sobre desempenho organizacional. *Revista de Administração Contemporânea*, 15(4), 650-669.
- Ongori, H. (2007). A review of the literature on employee turnover. *African Journal of Business Management*, 1(3), 49-54.
- Osterloh, M. S., Frey, B. & Frost, J. (2001). Managing Motivation, Organization and Governance. *Journal of Management and Governance*. 5, 231-239.
- Paauwe, J. (2009). HRM and performance: Achievements, methodological issues and prospects. *Journal of Management Studies*, 46(1), 129-142.
- _____, & Boselie, P. (2005). Best practices in spite of performance: Just a matter of imitation? *International Journal of Human Resource Management*, 16(6):987-1003.
- Pang, K., & Lu, C. S. (2018). Organizational motivation, employee job satisfaction and organizational performance: An empirical study of container shipping companies in Taiwan. *Maritime Business Review*. 3(1):36-52.
- Parry, E., & Tyson, S. (2011). Desired goals and actual outcomes of e-HRM. *Human Resource Management Journal*, 21(3), 335-354.

- Pasquali, L. (1998). *Psicometria: Teoria e aplicações*. Brasília: Editora da Universidade de Brasília.
- _____. (2006). *Delineamento de pesquisa em ciência: Fundamentos estatísticos da pesquisa científica*. Brasília: Editora da Universidade de Brasília.
- Pelham, A. M., & Wilson, D. T. (1996). A Longitudinal Study of the Impact of Market Structure, Firm Structure, Strategy, and Market Orientation Culture on Dimension of Small-Firm Performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 24(1), 27-43.
- Perin, M. G., & Sampaio, C. H. (2004). Orientação para o mercado, porte empresarial e performance. *Revista de Administração de Empresas*, 44(3), 76-88.
- Perry, J. L. (1996). Measuring public service motivation: an assessment of construct reliability and validity. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 6(1), 5-24.
- Perseguino, S. A. (2011). *Interfaces entre os avanços científicos e tecnológicos e as novas competências da área de gestão de pessoas em universidades: o caso da UFSCAR*. São Carlos: Universidade Federal de São Carlos (UFSC). 2011. Dissertação de Mestrado em Ciência, Tecnologia e Sociedade. Recuperado em 16 Junho, 2018, de <https://repositorio.ufscar.br/bitstream/handle/ufscar/1074/4122.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Pilla, B. S., & Savi, N. (2002). O uso da Intranet no processo de avaliação de desempenho e desenvolvimento de competências de executivos. In: *XXVI Encontro Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração (EnANPAD)*, Salvador. Anais....
- Pinho, A. P. M., Bastos, A. V. B., & Rowe, D. E. O. (2015). Diferentes Vínculos Organizacionais: Explorando Concepções, Fatores Organizacionais Antecedentes e Práticas de Gestão. *Organizações & Sociedade*, 22(75), 659-680.
- Pires, A. K. et al. (2005). *Gestão por competências em organizações de governo*. Brasília: ENAP.
- Ployhart, R. E., Van Iddekinge, C. H., & Mackenzie Jr., W. I. (2011). Acquiring and developing human capital in service contexts: The interconnectedness of human capital resources. *Academy Of Management Journal*, 54(2), 353-368.
- Pohjola, M. (2002). The new economy: facts, impacts and policies. *Information economics and Policy*, 14(2), 133-144.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79-93.
- Reed, K. K., Lubatkin, M., & Srinivasan, N. (2006). Proposing and testing an intellectual capitalbased view of the firm. *Journal of Management Studies*, 43(4), 867-893.
- Reginaldo, T., Tartari, J. S., & Lira, W. J. (2016). Imagens arquetípicas na gestão de pessoas. *Navus - Revista de Gestão e Tecnologia*, 6(1), 06-16

- Regts, G., & Molleman, E. I. (2012). To leave or not to leave: when receiving interpersonal citizenship behavior influences an employee's turnover intention. *Human Relations*, 66(2), 193-218.
- Reis, M., Marques, E., & Paiva, R. (2017). Integração Entre Valores, Motivação, Comprometimento, Recompensas e Desempenho no Serviço Público. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, Florianópolis, 10(1): 3-39.
- Ribas, J. R., & Vieira, P. R. C. (2011). *Análise multivariada com o uso do SPSS*. Rio de Janeiro: Ciência Moderna.
- Ribeiro, A. C. P. A. P. (2015). *Gestão do conhecimento: Uma abordagem estratégica dos processos, da informação e do conhecimento nas organizações públicas*. Lisboa: Universidade Autónoma de Lisboa. Dissertação de Mestrado.
- Richard, O. C., & Johnson, N. B. (2001). Understanding the impact of human resource diversity practices on firm perform. *Journal of Managerial Issues*, 13(2), 177-195.
- Richardson, R. J. (Colabs) (1999). *Pesquisa social: Métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas.
- Robbins, S. P. (2002). *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Prentice Hall.
- Roberto, R. M. (2013). *Avaliação da motivação em contexto laboral através da Escala Multi-Moti: o caso do IPOLFG*. Lisboa: Universidade de Lisboa. Instituto Superior de Economia e Gestão. Tese de Mestrado.
- Rocha, A. C. (2009). *Accountability na Administração Pública: a Atuação dos Tribunais de Contas*. In: *XXXIII Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração*. São Paulo (EnANPAD), São Paulo. Anais...
- Rocha-Fernandes, B. H., & Fleury, M. T. L. (2005). Competência e desempenho organizacional: Uma polêmica relação. In: *XXIX Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração*. São Paulo (EnANPAD), Brasília. Anais...
- Rogers, E. W., & Wright, P. M. (1998). Measuring organizational Performance in strategic human Resource management problems, Prospects, and performance Information markets. *Human Resource Management Review*, 8(3).
- Rossetti, A. & Morales, A. B. (2007). O papel da tecnologia da informação na gestão do conhecimento. *Ciência da Informação*. 36(1), 124-135.
- Rowe, D. E. O. (2005). A práxis do impacto da gestão de Competências no desempenho do trabalhador: O Caso da CEMIG. In: *XXIX Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (EnANPAD)*, Brasília. Anais...
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25, 54-67.
- Sánchez, A. A., Aragón, M. I. B., & Valle, R. S. (2003). Effect of training on business results. *The International Journal of Human Resource Management*. 14(6), 956-980.

- Santos, J. B. (2008). *Uma proposta de conceituação e representação do desempenho empresarial*. São Paulo: Administração, Fundação Getulio Vargas. Dissertação de Mestrado, 2008.
- Santos, J. R. A. (1999). Cronbach's Alpha: A tool for assessing the reliability of scales. *Journal of Extension*, 37(2). Retrieved from 10 Mayo, 2019, from <https://www.joe.org/joe/1999april/tt3.php>.
- Santos, M. R., & Hexel, A. E. (2005). A obtenção da vantagem competitiva através do desenvolvimento de competências organizacionais a partir da combinação e integração de recursos. In: *XXIX Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração*. São Paulo (EnANPAD). Brasília, Anais...
- Schermerhorn Junior., J. R., Hunt, J. G., & Osborn, R. N. (1999). *Fundamentos de comportamento organizacional*. Porto Alegre: Bookman.
- Schuler, R., & Jackson, S. (1987). Linking competitive strategies and human resource management practices. *Academy of Management Executive*, 1(3), 207-219.
- _____. (2014). Human resource management and organizational effectiveness: Yesterday and today. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 2(1), 35-55.
- Secretaria-Geral da Marinha (2009). *Normas para execução do Abastecimento*. SGM-201. Brasília: Marinha do Brasil.
- _____. (2017). *Normas Gerais de Administração*. SGM-107. Brasília: Marinha do Brasil.
- _____. (2019). *Carta de Serviços Gerais do Setor*. Brasília: Marinha do Brasil.
- Seiler, S., Lent, B., Pinkowska, M., & Pinazza, M. (2012). An integrated model of factors influencing project managers' motivation - findings from a swiss survey. *International Journal of Project Management*, 30(1), 60-72.
- Sekhar, C., Patwardhan, M., & Singh, R. K. (2013). A literature review on motivation. *Global Business Perspectives*, 1(4), 471-487.
- Sender, G., & Fleck, D. (2017). As Organizações e a Felicidade no Trabalho: Uma Perspectiva Integrada. *RAC*, Rio de Janeiro, 21(6), 764-787,
- Sentanin, O. F. (2012). *Dimensões estratégicas de recursos humanos e gestão de desempenho em uma empresa pública de pesquisa e desenvolvimento*. São Paulo: Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo. 2012. Tese de Doutorado. Recuperado em 19 Abril, 2019 de <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/18/18157/tde-24082012-144348/pt-br.php>
- Shore, L. M., & Martin, H. J. (1989). Job satisfaction and organizational commitment in relation to work performance and turnover intentions. *Human Relations*, 42(7), 625-638.
- Silva Filho, O. M. (2012). *A Gestão de Pessoas por Competências: desafios e perspectivas para a MB*. Recuperado em 16 Outubro, de <https://www.egn.mar.mil.br/arquivos/biblioteca/monografias/cpem/2012/1CPEM12%20MONO%20CMG%20OSCAR.pdf>.

- Silva Júnior., A. G. (2012). *Como gerenciar a motivação e a liderança nas organizações militares da Marinha do Brasil para alavancar a eficácia do Programa Netuno*. Rio de Janeiro: Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas (EBAPE), Fundação Getúlio Vargas, 2012. Dissertação de Mestrado.
- Silva, F. C. F. (2017). *Alinhamento entre teoria, discurso e práticas de gestão estratégica de pessoas: estudo de caso em uma empresa de tecnologia*. Rio de Janeiro: Universidade Estácio de Sá, 2017. 112 f. Dissertação de Mestrado, Mestrado em Administração e Desenvolvimento Empresarial.
- Sinclair, D., & Zairi, M. (2000). Performance measurement: a critical analysis of the literature with respect to total quality management. *International Journal of Managements Reviews*, 2(2), 145-168.
- Siqueira, D. M. L. (2010). *Gestão do conhecimento e Gestão por competências: Uma análise do Plano de Carreira de Oficiais do Corpo da Armada*. Rio de Janeiro: Curso de Política e Estratégia Marítimas (CPEM). Escola de Guerra Naval, 2010. Monografia (não publicada).
- Siqueira, M. M. M., Gomide Jr., S., Oliveira, A. de F., & Polizzi Filho. A. (2013). Intenção de rotatividade. In M. Siqueira (Org), *Novas medidas do comportamento organizacional: Ferramentas de diagnóstico e de gestão* (pp. 209-215). Porto Alegre, RS, Brasil: Artmed.
- Siqueira, W. R., & Alves, L. C. F. (2016). Rotatividade de professores universitários: o estudo de um campus fora da sede. *Revista de Administração, Contabilidade e Economia da FUNDACE*, 7(2), 94-107.
- Sobral, D. T. (2003). Motivação do aprendiz de medicina: uso da Escala de Motivação Acadêmica. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 19(1), 25-31.
- Soleti, I. F., & Alves, J. N. (2013). Estudo sobre a aplicação dos processos do programa de qualidade em uma organização de máquinas e implementos agrícolas. *Revista Organizações em Contexto*, 9(17): 321-341. Recuperado em 08 Junho, 2018, de <http://www.spell.org.br/documentos/ver/10439/estudo-sobre-a-aplicacao-dos-processos-do-programa-de-qualidade-em-uma-organizacao-de-maquinas-e-implementos-agricolas/i/pt-br>.
- Sonnetag, S., & Frese, M. (2001). Performance Concepts and Performance Theory. *Psychological Management of Individual Performance*, 16, 43.
- Soto, E. (2002). *Comportamento Organizacional: O Impacto das Emoções*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning;
- Souza Neto, R. A., Dias, G. F., Ramos, A. S. M., Martins, I. F. O., & Sousa Neto, M. V. (2015). Recrutamento e Seleção nas Redes Sociais: A Percepção dos Estudantes de Administração da UFRN. *Revista Organizações em Contexto*, 11(22), 313-346.
- Souza, A. L. L., & Gomes, C. F. S. (2017). Boas Práticas de governança e gestão de pessoas: Um estudo de caso na Marinha do Brasil. In: *XIII Congresso Nacional de excelência em Gestão (CNEG) & IV Inovarse 2017*. Rio de Janeiro, Anais...

- Souza, F., Schmitt, V., Pinto, A., & Favero, C. (2016). Programa Netuno: Inovação para a Melhoria da Gestão Na Marinha do Brasil. *RACE - Revista De Administração, Contabilidade E Economia*, 15(3), 843-870.
- Stannack, P. (1996). Perspectives on employee performance. *Management Research News*, 19 (4/5), 38-40.
- Stevenson, W. J. (1981). *Estatística Aplicada à Administração*. São Paulo: Harbra.
- Stone, D. L., Deadrick, D. L., Lukaszewski, K. M. & Johnson, R. (2015). The influence of technology on the future of human resource management. *Human Resource Management Review*, 25(2), 216-231. Recuperado em 13 Setembro, 2019, de <http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.01.002>.
- _____, Deadrick, D. L., Lukaszewski, K. M., & Johnson, R. (2015). The influence of technology on the future of human resource management. *Human Resource Management Review*. 25(2), 216-231.
- Strapazzon, J., Calegari, S., & Simioni, T. R. (2008). Reflexos na Rotatividade de pessoal de uma empresa do ramo odontológico na cidade de Pato Branco – PR. *Synergismus Scyentifica UTFPR*, Pato Branco, 3.
- Swait, J. S., & Adamowicz, W. (2001). The influence of task complexity on consumer choice: A latent class model of decision strategy. *Journal of Consumer Research*, 21(1), 189-199.
- Tamayo, A., Souza, M.G. S., Vilar, L. S., Ramos, J. L., Albernaz, J. V., & Ferreira, N. P. (2001). Prioridades axiológicas e comprometimento organizacional. *Psic.: Teor e Pesq*, 17(1), 27-35.
- Teixeira, G. M., Silveira, A. C., Bastos Neto, C. P. S., & Oliveira, G. A. (2010). *Gestão Estratégica de Pessoas* (2ª ed.). São Paulo: FGV.
- Teixeira, M. L. M., & Popadiuk, S. (2003). Confiança e desenvolvimento de capital intelectual: o que os empregados esperam de seus líderes?. *Revista de Administração Contemporânea*, 7(2), 73-92.
- Tharenou, P., Saks, A. M., & Moore, C. (2007). A review and critique of research on training and organizational-level outcomes. *Human Resource Management Review*, 17, 251-273.
- Thomas, K., & Jansen, E. (1996). *Intrinsic motivation in the military: Models and strategic importance*. Monterey, CA: Naval Postgraduate School.
- Tippins, M. J., & Sohi, R. S. (2003). IT competency and firm performance: is organizational learning a missing link?. *Strategic Management Journal*, 24(8), 745-761.
- Todorov, J. C., & Moreira, M. B. (2005). O Conceito de Motivação na Psicologia. *Revista Brasileira de Terapia Comportamental e Cognitiva*, 7(1), 119-132.
- Tsai, P. C., Yen, Y., Huang, L., & Huang, I. (2007). A study on motivating employees' learning commitment in the post-downsizing era: Job satisfaction perspective. *Journal of World Business*, 42(1), 157-169.

- Turulja, L., & Bajgoric, N. (2018). Information technology, knowledge management and human resource management: Investigating mutual interactions towards better organizational performance, *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 48(2), 255-276.
- Tversky, A., & Shafir, E. (1992). Choice under conflict: The dynamics of deferred decision. *Psychology Science*, 3(6), 358-361.
- Twenge, J. M. (2010). A review of the empirical evidence on generational differences in work attitudes. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 201-210.
- Ulrich, D. (1997). Measuring human resources: An overview of practice and a prescription for results. *Human Resource Management*, 36(3), 303-320.
- Uncles, M. (2000). Market orientation. *Australian Journal of Management*, 25(2), 1-9.
- Urdziková, J., & Kiss, J. (2009). Motivation: a way to retain key employees. *Research Papers*, 6(1), 87-92.
- Vallerand, R. J., & Bissonnette, R. (1992). Intrinsic, extrinsic, and a motivational styles as predictors of behavior: A prospective study. *Journal of Personality*, 60(3), 599-620.
- Vasconcelos, I., Mascarenhas, A. O., & Vasconcelos, F. C. (2004). Paradoxos organizacionais, gestão de pessoas e tecnologia na Souza Cruz. *RAE-eletrônica*, 3(2).
- Veloso, A. L. O. M. (2007). *O impacto na Gestão de Recursos Humanos na Performance Organizacional*. Universidade do Minho. Instituto de Educação e Psicologia, 2007. 254f. Tese de Doutorado em Psicologia do Trabalho e das Organizações.
- Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1987). Measurement of Business Economic Performance: An Examination of Method Convergence. *Journal of Management*, 13(1):109-122.
- Vergara, S. C. (2005). *Métodos de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas.
- _____. (2011). *Gestão de pessoas*. São Paulo: Atlas.
- Verleun, J. A. G. (2008). A teoria do consumidor e a teoria dos incentivos aplicadas a um plano de carreiras do serviço público brasileiro: uma abordagem sucinta. *Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*, 13.
- Viegas, W. (1999). *Fundamentos de Metodologia Científica*. Brasília, DF, Brasil: Editora UnB.
- Vieira, M., & Dalmoro, K. M. (2013). Dilemas na construção de escalas tipo Likert: O número de itens e a disposição influenciam nos resultados? *Revista Gestão Organizacional*, 6(3), 161-174.
- Visser, M. (2010). Configurations of human resource practices and battlefield performance: A comparison of two armies. *Human Resource Management Review*, 20(4), 340-349.

- Wall, T. D., & Wood, S. J. (2005). The romance of human resource management and business performance, and the case for big science. *Human Relations*, 58(4), 429-462.
- Wang, K. L., Chiang, C., & Tung, C. M. (2012). Integrating human resource management and knowledge management: from the viewpoint of core employees and organizational performance. *The International Journal of Organizational Innovation*, 5(1): 109-137.
- Weathers, D., Sharma, S., & Niedrich, R. W. (2005). The impact of the number of scale points, dispositional factors, and the status quo heuristic on scale reliability and response accuracy. *Journal of Business Research*, 58(11), 1516-1524.
- Webber, C. C., Tonial, R. B., Montenegro, J. C. F. G., & Macke, J. (2015). *Performance Organizacional: Fatores de Influência e Novas Perspectivas*. XV Mostra de Iniciação Científica, Pós graduação, pesquisa e extensão.
- Wei, L. Q., & Lau, C. M. (2010). High performance work systems and performance: The role of adaptive capability. *Human Relations*, 63(10), 1487-1511.
- Wright, P. M., & Gardner, T. M. (2000). *Theoretical and empirical challenges in studying: The HR practice - firm performance relationship*. CAHRS_ Center for advanced human resource studies/ Cornell University, Working paper series 00-04.
- _____, & Moynihan, L.M. (2003). The impact of HR practices on the performance of business units Human. *Resource Management Journal*, 13(3), 21-36.
- Yang, J., Treadway, D. C., & Stepina, L. P. (2013). Justice and politics: mechanisms for the underlying relationships of role demands to employees' satisfaction and turnover intentions. *Journal of Applied Social Psychology*, 43(8), 1624-1635.
- Yin, R. K. (2010). *Estudo de caso: Planejamento e métodos*. Porto Alegre, RS, Brasil: Bookman.
- Youndt, M. A., Snell, S. A., Dean Jr., James W., & Lepak, D. P. (1996) Human resources management, manufacturing and firm performance (Special Research Forum: Human Resource Management and firm performance). *The Academy of Management Journal*, 39(4), 836-866.
- Zapellini, M. B., & Feuerschütte, S. G. (2015). O uso da triangulação na pesquisa científica Brasileira em administração. *Administração: Ensino e Pesquisa*. 16(2), 241-273.
- Zhang, L., & Zhang, Z. (2014). The Effects of Incentive Mechanism on Knowledge Management Performance in China: The Moderating Role of Knowledge Attributes. *Project Management Journal*, 45(2), 34-47.

APÊNDICES

APÊNDICE A - PEDIDO DE AUTORIZAÇÃO PARA REALIZAÇÃO DO ESTUDO NAS RESPECTIVAS ORGANIZAÇÕES

Assunto: Pedido de autorização para pesquisa sobre os temas de Gestão de Recursos Humanos e Performance nos Depósitos Primários da Marinha do Brasil.

No âmbito do curso de Mestrado em Gestão de Empresas, na especialidade de Planejamento e Estratégia Empresarial, da Universidade Autónoma de Lisboa – “Luís de Camões”, em Lisboa - Portugal, esta Mestranda, **Elane Mendes Nunes de Alencar**, pretende desenvolver o Trabalho de Projeto para Dissertação com o tema: “Avaliação do impacto da Gestão de Recursos Humanos na Performance das organizações logísticas da Marinha do Brasil” cuja orientação está a cargo da **Professora Doutora Denise Cristina Cunha Capela dos Santos**, docente dessa Instituição de Ensino Superior.

O foco desta pesquisa são os Depósitos Primários da Marinha no que tange à avaliação da influência da Gestão de Recursos sobre a Performance destas organizações. Para tanto, uma das etapas da pesquisa compreende a aplicação de um questionário, o qual possui a finalidade de avaliar a percepção de cada um dos militares e servidores civis lotados nestas organizações logísticas acerca de questões que envolvam além da Gestão de Recursos Humanos e da Performance, também a Motivação, Formação, Desenvolvimento de Competências e o Ambiente tecnológico.

O questionário será tratado de forma **RESERVADA** e em blocos, sendo suas respostas **ANÔNIMAS**, destinando-se a fins inteiramente acadêmicos por ocasião da publicação da dissertação de mestrado.

Caso seja do interesse de Vossa Excelência, estamos inteiramente disponíveis para realizar o tratamento de dados exclusivamente dos Depósitos Primários, não estendendo o presente estudo a outras OM de vossa Cadeia de Comando e, de divulgar os resultados apenas a esta Alta Administração ou outras, previamente determinadas, se assim o desejar.

Estamos disponíveis para quaisquer esclarecimentos.

Respeitosos Cumprimentos,

ELANE MENDES NUNES DE ALENCAR
(Mestranda na Universidade Autónoma de Lisboa)

RIO DE JANEIRO, 03 DE JULHO de 2018.

APÊNDICE B - TERMO DE CONSENTIMENTO INFORMADO ÀS ORGANIZAÇÕES DO ESTUDO

Assunto: Termo de Consentimento

A Diretoria de Abastecimento da Marinha, concorda por meio do presente termo em que os Depósitos Primários, organizações logísticas diretamente subordinadas àquele Comando, a participarem da pesquisa de campo referente à dissertação intitulada: “Avaliação do impacto da Gestão de Recursos Humanos na Performance das organizações logísticas da Marinha do Brasil”.

O estudo é realizado pela Mestranda **Elane Mendes Nunes de Alencar**, do curso de Gestão Empresarial da Universidade Autónoma de Lisboa e orientado pela Professora Doutora Denise Cristina Cunha Capela dos Santos, a quem está disponível pelo e-mail: deniseccsantos@gmail.com.

Não há ônus de quaisquer espécies para as Organizações Militares participantes do estudo, a serem analisadas:

- 1) Centro de Munição da Marinha;
- 2) Depósito de Combustíveis da Marinha no Rio de Janeiro;
- 3) Depósito de Suprimentos de Intendência da Marinha no Rio de Janeiro;
- 4) Depósito de Sobressalentes da Marinha no Rio de Janeiro;
- 5) Depósito de Fardamento da Marinha no Rio de Janeiro;
- 6) Depósito de Material de Saúde da Marinha no Rio de Janeiro; e
- 7) Centro de Distribuição e Operações Aduaneiras da Marinha.

Cabe ressaltar que o objetivo da pesquisa é meramente acadêmico, não podendo ser divulgada em meios de comunicação e mídias sociais sem prévia autorização das partes envolvidas.

A colaboração dos participantes é voluntária e anônima sendo concretizada por meio da aplicação de questionário.

Dados da instituição:

Nome: DIRETORIA DE ABASTECIMENTO DA MARINHA

Endereço: EDIFÍCIO ALMIRANTE GASTÃO MOTTA, ILHA DAS COBRAS, S/N, 4º ANDAR - CENTRO - RIO DE JANEIRO/RJ - BRASIL - CEP: 20091-000.

E-mail institucional: dabm.secom@marinha.mil.br

Assinatura:

SÉRGIO LUIZ DE ANDRADE
Vice-Almirante (IM)
Diretor de Abastecimento da Marinha

APÊNDICE C - INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS APLICADO NOS DEPÓSITOS PRIMÁRIOS DA MARINHA: QUESTIONÁRIO



MESTRADO EM GESTÃO ESPECIALIDADE PLANEJAMENTO E ESTRATÉGIA DE EMPRESAS

QUESTIONÁRIO

Prezado(a) senhor(a),

Estou realizando uma pesquisa de Mestrado do curso de Gestão de Empresas: Especialidade em Planeamento Estratégico Empresarial da Universidade Autónoma de Lisboa “Luís de Camões” (UAL), em Portugal, intitulada "Avaliação do Impacto da Gestão de Recursos Humanos na Performance das organizações logísticas da Marinha do Brasil".

Uma das etapas da pesquisa compreende a aplicação de um questionário nas Organizações Militares que tem como finalidade conhecer a opinião que cada um tem acerca de questões que envolvem a Gestão de Recursos Humanos e o Desempenho na sua Organização.

Neste sentido, solicito sua valiosa colaboração na resposta de algumas questões que demandará, aproximadamente, 30 minutos (questionário) de sua atenção.

O presente questionário será tratado de forma **RESERVADA** e as respostas são **ANÔNIMAS**, destinando-se a fins inteiramente académicos.

As suas respostas serão analisadas conjuntamente com as de outras pessoas não havendo acesso às respostas individuais.

Não há boas nem más respostas, pois o que conta é a sua opinião **sincera** acerca do que você vivencia sobre o assunto a ser questionado.

No tocante ao questionário, por favor, responda a **todas as questões** escolhendo apenas **uma alternativa**, mesmo que algumas lhe pareçam semelhantes a outras, pois só assim estará contribuindo para o sucesso desta pesquisa.

Os militares e servidores civis que compõem a tripulação desta Organização foram denominados de “colaboradores” para fins desta pesquisa.

IMPORTANTE:

Pede-se a gentileza de responder o questionário e devolvê-lo, preferencialmente, até o dia 31 de janeiro de 2019 diretamente para a caixa postal (dadm-21), ou para a DAdM aos cuidados da CC (IM) ELANE. Para tanto, basta que você coloque o questionário num envelope.

1. Idade (em anos):

2. Gênero?

Feminino

Masculino

3. Exerce função de chefia há mais de um ano?

sim

não

4. Grau de Instrução?

Ensino fundamental completo

Nível médio completo

Superior completo

Superior incompleto

5. Cargo Atual?

6. Tempo de serviço na Marinha (em anos completos)?

7. Tempo de serviço na Organização Militar (em anos completos)?

8. Está lotado em um Depósito?

Sim

Não

9. Caso afirmativo na pergunta anterior, em qual área (setor) de atuação você trabalha?

Administrativa

Técnica

Abastecimento

10. Em qual Organização Militar você trabalha?

- Centro de Munição da Marinha (CMM)
- Centro de Distribuição e Operações Aduaneiras da Marinha (CDAM)
- Depósito de Fardamento da Marinha no Rio de Janeiro (DepFMRJ)
- Depósito de Combustíveis da Marinha no Rio de Janeiro (DepCMRJ)
- Depósito de Material de Saúde da Marinha no Rio de Janeiro (DepMSMRJ)
- Depósito de Sobressalentes da Marinha no Rio de Janeiro (DepSMRJ)
- Depósito de Suprimentos de Intendência da Marinha no Rio de Janeiro (DepSIMRJ)
- Outras Organizações Militares

11. Desempenha funções na sua área de formação/interesse?.

- Sim
- Não

12. Gostaria de permanecer no seu local de trabalho atual?

- Sim
- Não

Caso sim, por quantos anos? _____

Caso não, qual razão? _____

Ao lado de cada afirmativa, marque com um X o número que melhor descreve o que você pensa do seu local de trabalho em relação ao assunto, utilizando-se da escala abaixo:

- 1 - Discordo Totalmente
- 2 - Discordo Parcialmente
- 3 - Não concorda nem discorda
- 4 - Concordo Parcialmente
- 5 - Concordo Totalmente

DISCORDO TOTALMENTE **1** **2** **3** **4** **5** **CONCORDO TOTALMENTE**

Quanto mais próximo do número **UM** você se posicionar, **MENOR** é o seu grau de concordância com a assertiva.

Quanto mais próximo do número **CINCO** você se posicionar, **MAIOR** é o seu grau de concordância com a assertiva.

CONTINUAÇÃO DO QUESTIONÁRIO

Gestão de Recursos Humanos		1	2	3	4	5
13	A minha organização favorece e reforça continuamente valores como a aprendizagem e o desenvolvimento dos colaboradores. É fácil autorizarem-nos a comparecer em formações de interesse para a organização.					
14	As chefias avaliam o desempenho de todos os colaboradores e dão feedback sobre os resultados. Sei sempre se alcancei ou não os objetivos e o porquê.					
15	Na minha organização, os colaboradores conhecem as habilidades e as competências uns dos outros.					
16	Considero eficientes os métodos de recrutamento utilizado pela minha organização para captação de militares e servidores civis (TV, jornais, rádio, revistas, internet, amigos/parentes e outros).					
17	Avalio que o processo de seleção nesta organização é justo e que as pessoas são bem tratadas, sejam ou não selecionadas para integrar esta equipe.					
18	Os recursos humanos são um dos fatores cruciais para o sucesso de qualquer política de melhoria na minha organização.					
19	A organização tem processos formais de mentoring ¹⁴ , coaching ¹⁵ ou tutoria ¹⁶ .					
20	O processo de acolhimento e integração pela organização, logo após meu recrutamento, foi realizado de forma satisfatória.					

¹⁴ **Mentoring:** modalidade de gestão do desempenho na qual um expert participante (mentor) modela as competências de um indivíduo ou grupo, observa e analisa o desempenho e retroalimenta a execução das atividades do indivíduo ou do grupo.

¹⁵ **Coaching:** similar ao mentoring, mas o coach não participa da execução das atividades. Faz parte de processo planejado de orientação, apoio, diálogo e acompanhamento, alinhado às diretrizes estratégicas. Tanto o Coaching quanto o Mentoring objetivam estimular o desempenho do colaborador por meio de transferência de conhecimentos, seja profissional ou pessoal. A diferença entre eles é na aplicação, pois o primeiro normalmente é feito com alguém ligado à gerência e o último é com um especialista em uma área específica, em que o colaborador não tenha experiência.

¹⁶ **Tutoria** é um termo usado em círculos acadêmicos para ajudar pessoas que estão atrasadas em seus estudos ou estão tendo problemas em adquirir os conceitos em um ambiente de grupo grande. Um tutor deve ter proficiência no assunto. Ambas as atividades de Mentoria e Tutoria envolvem a promoção de realizações e instigar atitudes positivas em crianças, adolescentes e adultos.

CONTINUAÇÃO DO QUESTIONÁRIO

Ambiente Tecnológico		1	2	3	4	5
21	A alta administração implantou uma infraestrutura de Tecnologias de Informação. Exemplos: internet, intranet, sistema informático e sítios na Rede Mundial de Computadores (web) que funciona.					
22	A intranet (ou uma rede similar) é usada como a principal fonte de comunicação em toda a minha organização como apoio à transferência de conhecimento e ao compartilhamento de informação.					
23	Todas as pessoas têm acesso à internet/intranet e a um endereço de e-mail funcional da minha organização. O acesso é rápido e seguro e essencial para a nossa produtividade.					
24	As informações disponíveis no sítio da web/intranet da minha organização são atualizadas regularmente.					
25	Os colaboradores têm um fácil acesso a toda a informação que eles necessitam e sites que não necessitamos para trabalhar (ex. pornográficos e redes sociais) estão bloqueados.					
26	Na minha organização existem bancos de dados com informações sobre os conhecimentos, competências e historial que os colaboradores possuem. Tudo o que necessitamos está informatizado.					
27	Na minha organização os recursos tecnológicos (chats, listas de discussão, correio eletrônico etc.) estão disponíveis para a troca de ideias entre colaboradores.					

Motivação Extrínseca		1	2	3	4	5
28	A minha organização oferece oportunidades de progressão de carreira com possibilidade de avanço em remuneração e status.					
29	A colaboração e o compartilhamento do conhecimento são ativamente recompensados.					
30	A minha organização possui premiação por bom desempenho.					
31	Eu considero que os prêmios por bom desempenho são um fator de motivação profissional.					
32	Sinto que a organização se preocupa e que estimula a motivação dos colaboradores.					

CONTINUAÇÃO DO QUESTIONÁRIO

Motivação Intrínseca		1	2	3	4	5
33	Levanto-me motivado para desempenhar as minhas funções.					
34	O que mais me importa é gostar do que faço.					
35	Quero descobrir o quão bom consigo ser no meu trabalho.					
36	Gosto que o meu trabalho proporcione oportunidades para aumentar os meus conhecimentos e habilidades.					
37	Tenho gosto em resolver problemas que são completamente novos para mim.					
38	Sou incentivado e gosto de propor novas ideias para a melhoria das atividades rotineiras e da gestão da minha organização.					

Formação		1	2	3	4	5
39	É praxe na minha organização que os participantes de treinamento façam relatos - orais ou escritos - sobre os conteúdos abrangidos nos eventos para aprendizagem por parte dos outros membros da equipe.					
40	Os treinamentos oferecidos pela minha organização atendem às necessidades dos colaboradores e da organização, simultaneamente.					
41	A formação contribui para aumentar as minhas competências e a minha produtividade pessoal (desempenho).					
42	Sei qual o meu plano de formação e como tal, antes de qualquer formação, tenho uma ideia clara de como esta pode contribuir para o desenvolvimento da função que desempenho.					

CONTINUAÇÃO DO QUESTIONÁRIO

Performance Organizacional		1	2	3	4	5
43	A minha organização aproveita toda a capacidade oferecida pelos seus militares e servidores civis em prol do seu desempenho.					
44	Dentro da instituição é usual estimular a melhoria contínua dos níveis de qualidade.					
45	Não penso em sair da organização onde trabalho. Acho que somos bastante produtivos como equipe.					
46	Sou informado dos meus resultados e dos resultados da organização na avaliação da <i>performance</i> organizacional ou no final do ano.					
47	Conheço os objetivos e metas a serem cumpridos pelo meu setor em prol da <i>performance</i> organizacional. Normalmente conseguimos atingi-los.					
48	É costume existirem obstáculos ao cumprimento dos prazos estabelecidos para a realização dos objetivos organizacionais.					

Desenvolvimento de Competências		1	2	3	4	5
49	A minha organização tem uma cultura organizacional/ambiente que estimula o compartilhamento de conhecimentos.					
50	Sei que a progressão de carreira está associada ao desenvolvimento progressivo de competências dos colaboradores na organização.					
51	A minha organização compartilha as melhores práticas e lições aprendidas por toda a Organização para que não haja um constante “reinventar da roda” e retrabalho.					
52	Os colaboradores são incentivados a trocar experiências e ideias relevantes, dentro e fora da organização, inclusive com outras organizações e os resultados são usados para melhorar o desempenho organizacional e criar novo conhecimento.					

FIM DO QUESTIONÁRIO

APÊNDICE D - CARACTERÍSTICAS DAS ORGANIZAÇÕES MILITARES COMPONENTES DA AMOSTRA

Nomenclatura	Sigla	Ano de criação	Subordinação direta	Origem histórica	Categoria de Material
Centro de Munição da Marinha	CMM	1957	DAbM	Diretoria de Artilharia do Arsenal: criação em 1909.	Munição
Depósito de Combustíveis da Marinha no Rio de Janeiro	DepCMRJ	1955	CCIM	Base de Combustíveis Líquidos da Marinha: criação em 1939.	Combustíveis, lubrificantes, material de marinharia e salvatagem, material de controle de avarias
Depósito de Sobressalentes da Marinha no Rio de Janeiro	DepSMRJ	1953		- Centro de Distribuição de Material Sobressalente da Comissão de Abastecimento de Sobressalentes: extinção em 1953; - Depósito de Material de Eletrônica da Marinha no Rio de Janeiro: criação em 1965 e extinção em 2013; e - Exercício das novas atividades pelo DepSMRJ a partir de 2013.	Sobressalentes de navios, aeronaves e submarinos nas principais categorias de sobressalentes: Máquinas, Motores e Eletrônica
Depósito de Fardamento da Marinha no Rio de Janeiro	DepFMRJ	1993		Depósito de Fardamento do Rio de Janeiro: criação em 1955.	Fardamento
Depósito de Suprimentos de Intendência da Marinha no Rio de Janeiro	DepSIMRJ	2014		Depósito de Material Comum da Marinha no Rio de Janeiro e do Depósito de Subsistência da Marinha no Rio de Janeiro (ambos com criação em 1955): fusão em 2014.	Gêneros alimentícios, tintas e alguns itens de expediente, limpeza, rancho e informática
Depósito de Material de Saúde da Marinha no Rio de Janeiro	DepMSMRJ	2008		Centro Logístico de Saúde da Marinha: extinção em 2007.	Material de saúde
Centro de Distribuição e Operações Aduaneiras da Marinha	CDAM	1994		Divisão de Tráfego de Carga da Diretoria de Intendência da Marinha: extinção em 1977.	Tráfego de Carga

Fonte: Elaboração própria, adaptado de CMM (2019), DepCMRJ (2019), DepSMRJ (2019), DepFMRJ (2019), DepSIMRJ (2019), DepMSMRJ (2019) e CDAM (2019).