



INSTITUTO SUPERIOR DE ENGENHARIA DE LISBOA

Departamento de Engenharia Mecânica



A Importância da Motivação e do Envolvimento dos Colaboradores na Melhoria do Desempenho Empresarial nos Mercados Industriais, em Contexto Atual

BÁRBARA CRISTINA FERNANDES DA LUZ
(Licenciada em Engenharia Mecânica)

Dissertação de natureza científica para obtenção do grau de Mestre em Engenharia e Gestão Industrial

Orientadora:

Doutora Ana Sofia Martins da Eira Dias

Júri:

Presidente: António João Pina da Costa Feliciano Abreu

Vogais:

Doutor José Miguel Aragão Celestino Soares

Doutora Ana Sofia Martins da Eira Dias

Outubro de 2022



INSTITUTO SUPERIOR DE ENGENHARIA DE LISBOA
Departamento de Engenharia Mecânica

**A Importância da Motivação e do Envolvimento dos
Colaboradores na Melhoria do Desempenho
Empresarial nos Mercados Industriais, em Contexto
Atual**

BÁRBARA CRISTINA FERNANDES DA LUZ
(Licenciada em Engenharia Mecânica)

Dissertação de natureza científica para obtenção do grau de Mestre
em Engenharia e Gestão Industrial

Orientadora:

Doutora Ana Sofia Martins da Eira Dias

Júri:

Presidente: António João Pina da Costa Feliciano Abreu

Vogais:

Doutor José Miguel Aragão Celestino Soares

Doutora Ana Sofia Martins da Eira Dias

Outubro de 2022

“Nas grandes batalhas da vida, o primeiro passo
para a vitória é o desejo de vencer”

Mahatma Gandhi (1869-1948)

Agradecimentos

Primeiramente, gostaria de agradecer à Doutora Ana Sofia Martins da Eira Dias, pela orientação prestada no presente trabalho, pela sua disponibilidade e resiliência demonstrados ao longo dos últimos meses.

Dedico um especial agradecimento ao ISEL e à Coordenação do Mestrado em Engenharia e Gestão Industrial, por me facultarem a oportunidade de realizar a presente dissertação.

Gostaria também de agradecer à empresa que me permitiu realizar o estudo de caso, que preferiu permanecer anónima, pela sua disponibilidade para que recolhesse dados junto dos seus funcionários. Bem como a todos os colaboradores, que se disponibilizaram para participar no questionário realizado.

À minha família, em especial aos meus pais e avós, que sempre me incentivaram a seguir os estudos e sempre fizeram o possível para me proporcionar um bom futuro. Ao meu avô José Alberto Luz, que apesar de já não se encontrar entre nós, teria todo o orgulho de ver a sua neta atingir este novo patamar da vida académica.

Por último, queria agradecer a todos os meus amigos que sempre me apoiaram e se preocuparam comigo durante o meu percurso, todos eles contribuíram à sua maneira para que eu me tornasse a pessoa que hoje sou.

Glossário / Lista de Acrónimos / Lista de Siglas

RH	Recursos Humanos
NPS	<i>Net Promoter Score</i>
eNPS	<i>employee Net Promoter Score</i>
JIT	<i>Just In Time</i>
MPT	Manutenção Produtiva Total
GTQ	Gestão Total da Qualidade
GRH	Gestão de Recursos Humanos
APV	Após-Venda

Resumo

Atualmente, existe uma necessidade por parte das empresas de se manterem competitivas nos novos mercados exigentes e muitas vezes saturados.

Um dos fatores que está na base do sucesso empresarial, é a moral laboral.

A moral laboral impacta a felicidade e bem-estar dos funcionários no seu ambiente de trabalho, afetando conseqüentemente o seu compromisso para com a empresa e produtividade. Por este motivo, deve ser um dos fatores de maior foco de qualquer organização, já que uma moral baixa ou elevada poderá influenciar significativamente o desempenho de um negócio.

O estudo desenvolvido no âmbito da presente dissertação, pretende dar a conhecer a moral laboral e de que forma impacta as organizações. São mencionados os fatores que a afetam, tanto a nível externo, como interno e individual, sendo também exploradas as várias formas de medir, aferir ou avaliar a moral laboral, bem como diversas técnicas que permitem implementar uma cultura de moral elevada e mantê-la.

São abordados temas cada vez mais relevantes nos mercados e indústrias atuais, como o trabalho remoto, a gestão *lean*, a estratégia *green ocean* e redes colaborativas, com o objetivo de determinar de que forma impactam a motivação dos colaboradores.

Reunindo toda a revisão de literatura, é proposto um modelo conceptual que pretende definir a relação entre a moral laboral e a produtividade empresarial, sendo a sua aplicabilidade confirmada através de um estudo de caso, passando o mesmo a poder constituir-se um modelo funcional.

Palavras-chave: moral laboral, produtividade, gestão *lean*, trabalho remoto

Abstract

Currently, many companies feel the need to stay competitive in new, more demanding, and often saturated markets.

One of the base factors of organisational success is workplace morale.

Workplace morale impacts employee happiness and well-being in their work environment, subsequently affecting their commitment towards the company and their productivity. For this reason, employee morale should be one of the main focuses in every organisation, given that high or low morale could significantly impact the outcome of any business.

The study developed on the scope of the current dissertation intends to create awareness on employee morale, and the way it affects organisations. The study mentions the factors that influence workplace morale, externally, internally, and individually, exploring several ways of measuring it, as well as several techniques that allow the implementation of a high morale culture and how to maintain it.

Relevant themes, such as remote working, lean management, green ocean strategy and collaborative networks, that are currently more and more prevalent, are addressed in this study, as well as the impact they have on workplace morale.

Assembling all the information gathered, it's proposed a conceptual model that defines the relationship between workplace morale and company productivity. The model's applicability is confirmed through a case study, therefore making it suitable to become a functional model.

Keywords: workplace morale, productivity, lean management, remote working

Índice

Agradecimentos	i
Glossário / Lista de Acrónimos / Lista de Siglas.....	ii
Resumo	iii
Abstract.....	v
Lista de Figuras	ix
Lista de Tabelas	x
Capítulo 1 - Introdução.....	1
1.1 Enquadramento e objetivos do trabalho.....	1
1.2 Questões da Investigação e Metodologia.....	2
1.3 Justificação do tema e estrutura da dissertação.....	2
Capítulo 2 – Revisão de Literatura	6
2.1 A moral laboral e de que forma pode afetar uma organização	6
2.1 Fatores que condicionam a moral laboral	8
2.2 Formas de medir a moral no trabalho	21
2.3 A moral dos colaboradores na era do trabalho remoto	26
2.4 Estratégias de aumento de moral laboral	30
2.5 Gestão <i>Lean</i> e Moral.....	44
2.6 Estratégia <i>Green Ocean</i> e <i>Empowerment</i> dos funcionários.....	51
2.7 Redes Colaborativas	55
2.8 Casos Reais	58
2.8.1 Cultura, Moral e Satisfação do Consumidor: Grupo Hilti, Schaan, Liechtenstein	58
2.8.2 O Impacto do Pensamento <i>Lean</i> na Motivação da Equipe de Trabalho: Um fator de Sucesso na LEGO Manufacturing Ltd.	62
Capítulo 3 – Modelo proposto de relação entre a Moral Laboral e Produtividade Empresarial.....	66

Capítulo 4 – Estudo de caso numa empresa do setor automóvel.....	71
4.1 Objetivos e descrição do estudo de caso.....	71
4.2 Resultados e conclusões obtidos do estudo de caso	73
4.3 Discussão dos resultados e conclusões do estudo de caso.....	75
Capítulo 5 – Conclusões e Trabalhos Futuros	78
Referências Bibliográficas.....	81
Anexos	85
Anexo 1	87
Anexo 2.....	89

Lista de Figuras

Figura 1 - Relação entre empowerment e inovação, desempenho e satisfação no trabalho.	11
Figura 2 - Relação entre motivação no trabalho, saúde e aptidão para trabalhar	11
Figura 3 – Satisfação dos impulsos que motivam os funcionários.....	17
Figura 4 - Tópicos abordados no questionário de eNPS	26
Figura 5 - Pirâmide de hierarquia de necessidades de Maslow	31
Figura 6 - Fatores motivacionais	32
Figura 7 - Dez passos de implementação de um programa de aumento de moral	41
Figura 8 - Chaves de manutenção de moral elevada	44
Figura 9 - Conceitos básicos da produção lean	46
Figura 10 - Relação entre hard lean, soft lean e o desempenho de uma organização	48
Figura 11 - Práticas de soft lean	49
Figura 12 - Evolução do conhecimento via Modelo Democrático	54
Figura 13 - Fluxo positivo do grupo Hilti: Da gestão a funcionários a clientes.....	61
Figura 14 - Modelo proposto de relação entre moral laboral e produtividade empresarial.	67
Figura 15 - Três principais categorias de fatores com influência na moral laboral.....	68
Figura 16 - Métodos de medição, aferição e avaliação da moral laboral	69
Figura 17 - Técnicas de aumento de moral	70
Figura 18 - Posições hierárquicas dos colaboradores inquiridos.....	72
Figura 19 - Quantidade de colaboradores inquiridos de cada posição hierárquica	72
Figura 20 - Distribuição dos inquiridos com base no seu sentimento de motivação.....	73
Figura 21 - Quantidade de funcionários que consideram que a sua produtividade é afetada pela sua motivação.....	75

Lista de Tabelas

Tabela 1 - Estrutura da dissertação	3
Tabela 2 - Teorias de motivação.....	12
Tabela 3 – Teorias de Liderança.....	18
Tabela 4 - Práticas favoráveis de GRH	50
Tabela 5 - Bem-estar dos funcionários	51
Tabela 6 - Estratégias de evolução Ocean	53
Tabela 7 - Exemplos de empreendimentos conjuntos	57

Capítulo 1 - Introdução

1.1 Enquadramento e objetivos do trabalho

Nos tempos que correm, as empresas sentem necessidade de se manterem competitivas nos novos mercados exigentes. Um dos fatores com grande contribuição para a produtividade empresarial e, conseqüentemente o seu sucesso, é a moral laboral.

A relação entre moral e produtividade foi um tópico importante na fase inicial da pesquisa organizacional. Desde os anos 50, os investigadores tendem a descartar fatores relacionados com moral laboral, focando-se apenas em comportamentos e objetivos organizacionais. No entanto, pesquisas recentes, tendem a considerar fatores relacionais, considerando que a produtividade dos funcionários poderá ser aumentada recorrendo a um sentimento de segurança de retenção de trabalho, trabalho de equipe e participação em tomadas de decisões (Weakliem & Frenkel, 2006).

Apesar de ainda não existir muita informação escrita sobre a influência da moral no aumento da produtividade empresarial, torna-se claro que a mesma tem vindo a ganhar cada vez mais importância ao longo dos anos. A moral laboral está na base do crescimento sustentado de uma empresa, devendo a mesma ser um dos principais focos de atenção por parte dos gestores e das suas equipas.

O presente trabalho tem como objetivo demonstrar a importância da moral para uma empresa, relacionando-a com a produtividade dos funcionários e, conseqüentemente a produtividade empresarial, dando a conhecer os fatores que a poderão influenciar, formas de a avaliar, medir e aferir, assim como técnicas para a aumentar. Será igualmente importante aferir de que forma diferentes práticas e estratégias implementadas pelas empresas, cada vez mais comuns no ambiente industrial e organizacional, poderão afetar a motivação laboral.

Pretende-se também apresentar um modelo conceptual que integre os fatores inerentes à moral laboral, que influenciam a produtividade empresarial, bem como as técnicas de deteção, medição e melhoria da moral laboral, em prol da produtividade, reunindo a informação obtida na revisão de literatura. Seguidamente é validada a sua aplicabilidade prática, através de um estudo de caso realizado numa grande empresa nacional, pertencente ao setor automóvel, passando o mesmo a constituir um modelo funcional.

1.2 Questões da Investigação e Metodologia

O TFM pretende responder às seguintes questões:

- O que é a moral laboral e de que forma afeta uma organização?
- Que fatores condicionam a moral laboral?
- De que formas é possível mensurar a moral laboral?

Para tal, é necessário seguir a seguinte metodologia:

1. Realização de pesquisas bibliográficas para elaboração da revisão da literatura;
2. Realização de um modelo conceptual relacionando os tópicos abordados na revisão de literatura;
3. Realização de um estudo de caso numa empresa da indústria automóvel;
4. Realização de entrevistas a colaboradores em diferentes posições hierárquicas;
5. Recolha das evidências dos entrevistados e elaboração do tratamento dos dados;
6. Comprovação da veracidade do modelo conceptual, através dos dados obtidos no estudo de caso;
7. Elaboração das conclusões e indicação de trabalhos futuros.

1.3 Justificação do tema e estrutura da dissertação

Apesar da moral laboral ser um fator de grande relevância no âmbito organizacional, apenas recentemente tem vindo a ganhar maior importância no que toca à gestão empresarial. Por este motivo, foi escolhido este tema, de modo a gerar maior conhecimento sobre o peso que a motivação poderá ter numa organização, sendo este um fator tão crucial ao desenvolvimento e desempenho empresarial, e ainda tão negligenciado em muitas empresas.

Nesta dissertação, é explorada a definição de moral laboral, bem como de que forma pode afetar uma organização. São também abordados os fatores que a influenciam e formas de a medir. Bem como, o impacto que o trabalho remoto tem na mesma, num ambiente recentemente afetado pela pandemia, num contexto de vida cada vez mais digital. São também mencionadas técnicas de aumento de moral, assim como técnicas de implementação de uma cultura de moral elevada numa organização. São abordados temas de gestão *lean*, teoria de *green ocean* e redes organizacionais, já que estas estratégias são

cada vez mais utilizadas em ambiente de gestão empresarial e têm impacto na motivação dos funcionários.

Na tabela 1, é possível conferir a estrutura do trabalho, por capítulos, referentes aos assuntos abordados.

Tabela 1 - Estrutura da dissertação

Secções	Principais questões a abordar
Capítulo 1 - Introdução	<ul style="list-style-type: none"> • Introdução do tema abordado • Enquadramento do tema • Objetivos do trabalho • Justificação do tema • Estrutura da dissertação
Capítulo 2 - O que é a moral laboral e de que forma pode afetar uma organização	<ul style="list-style-type: none"> • Introdução sobre a moral laboral • Definição da importância da moral laboral • Definição de que forma pode afetar uma organização
Capítulo 2.1 – Fatores que condicionam a moral laboral	<ul style="list-style-type: none"> • Definição da distinção entre fatores externos (mercados), internos (empresas) e individuais (colaboradores) • Enumeração de fatores externos • Enumeração de fatores internos • Enumeração de fatores individuais
Capítulo 2.2 - Formas de medir a moral no trabalho	<ul style="list-style-type: none"> • Formas de avaliar moral laboral • Formas de aferir moral laboral • Formas de medir moral laboral
Capítulo 2.3 - A moral dos colaboradores na era do trabalho remoto	<ul style="list-style-type: none"> • Impacto do trabalho remoto na motivação dos funcionários • Técnicas usadas para manter o <i>engagement</i> dos funcionários

<p>Capítulo 2.4 - Estratégias de aumento de moral laboral</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Técnicas de implementação de uma cultura de moral elevada • Técnicas para manter uma moral elevada
<p>Capítulo 2.5 – Gestão Lean e Moral</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Distinção entre técnicas de <i>hard lean</i> e <i>soft lean</i> • Impacto da gestão <i>lean</i> na moral laboral
<p>Capítulo 2.6 -Estratégia <i>Green Ocean</i> e <i>Empowerment</i> dos funcionários</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Distinção entre as estratégias de gestão <i>red ocean</i>, <i>blue ocean</i> e <i>green ocean</i> • Impacto da estratégia da gestão na moral laboral
<p>Capítulo 2.7 - Redes Colaborativas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Definição de redes colaborativas e a sua importância no mercado atual • Impacto das redes colaborativas na moral laboral
<p>Capítulo 3 – Casos Reais</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Caso de sucesso realizado no grupo Hilti, demonstrando de que forma a moral laboral impacta a satisfação dos clientes • Caso de sucesso realizado na LEGO, demonstrando o impacto da gestão <i>lean</i> na moral laboral
<p>Capítulo 4 – Modelo proposto de relação entre a Moral Laboral e Produtividade Empresarial</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento de um modelo conceptual, sobre a interação entre a moral laboral e a produtividade empresarial • Análise e explicação da elaboração do modelo

<p>Capítulo 5 - Estudo de caso numa empresa do setor automóvel</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Análise do nível da moral empresarial dos funcionários de uma empresa no setor automóvel • Estudo dos fatores que impactam a sua moral laboral • Verificação da aplicabilidade do modelo criado no contexto do estudo de caso • Análise dos resultados obtidos
<p>Capítulo 6 - Conclusões</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Conclusões finais da dissertação • Considerações finais e perspetivas relativamente a trabalhos futuros • Referências

Capítulo 2 – Revisão de Literatura

2.1 A moral laboral e de que forma pode afetar uma organização

A moral laboral dos funcionários é a relação que um determinado funcionário ou grupo de funcionários tem com o seu trabalho, e a organização para a qual trabalham (Aruchand & Ramanathan, 2013).

Este conceito é retratado através das suas atitudes, emoções, satisfação e ponto de vista geral no que toca à organização. A moral elevada tornará o funcionário mais feliz e mais produtivo, e a maior produtividade levará ao aumento do seu desempenho e satisfação do cliente. A satisfação do cliente é importante, pois leva à retenção do mesmo, o que gera rentabilidade na empresa (Sania, Kalpina, & Javed, 2015).

Bowles e Cooper (2009), definiram a moral laboral de duas formas:

1. “o estado de bem-estar psicológico individual, baseado na sensação de confiança, utilidade e propósito”;
2. “o espírito de equipe que faz com que os membros queiram que a equipa seja bem-sucedida”.

Mencionam também que, outras fontes a descrevem como uma disposição para realizar tarefas atribuídas (Bowles & Cooper, 2009).

Baljoon, Banjar e Banakhar (2018), definem-na como um processo que inicia comportamentos para realizar determinados objetivos. A motivação é complexa e multidimensional, por esse motivo, é definida como uma força interior individual que influencia ou guia os comportamentos.

Vários estudos identificaram características dos funcionários e organizações que podem influenciar a moral, mas a mesma já foi medida por várias pessoas e de várias formas, tornando o seu estudo mais difícil, bem como a definição de uma estratégia para aumentar a moral. A moral é um sentimento, não é uma consequência ou ação, tornando-a difícil de quantificar (Sania, Kalpina, & Javed, 2015).

Uma moral elevada significa que o funcionário está contente com o trabalho, demonstra um esforço da sua parte, é criativo, toma iniciativa, tem um compromisso para com a organização e foca-se em atingir objetivos organizacionais, em vez de apenas objetivos pessoais. Moral baixa leva a uma diminuição do empenho, aumento do índice de

rotatividade, queixas não resolvidas e greves, condicionando o desempenho da empresa (Sania, Kalpina, & Javed, 2015).

A motivação de um indivíduo resulta de fatores extrínsecos e intrínsecos (Sardjana & Sudarmo, 2018). Motivação intrínseca pode ser como fazer algo pelo benefício próprio, por ser interessante ou agradável. Motivação extrínseca é definida como fazer algo por motivos organizacionais. Estes motivos podem variar, dependendo do nível de motivação. O objetivo será interiorizar fatores inicialmente externos, como recompensas e penalizações, de modo que se tonem intrínsecos (Gagné, et al., 2010). Por isso, o aumento da moral pode ser obtido através de incentivos, que levarão o funcionário a aceitar os seus deveres e responsabilidades, ao compensá-lo pelo alto desempenho. Um funcionário com uma motivação no trabalho elevada dará o seu melhor à organização, o que torna o contributo da mesma muito importante para qualquer empresa (Sardjana & Sudarmo, 2018).

É importante, para qualquer organização, manter a moral dos colaboradores elevada. A moral faz parte da cultura do local de trabalho e é importante para as empresas (Aruchand & Ramanathan, 2013).

A moral dos funcionários é essencial no que toca a satisfação dos clientes. A satisfação dos colaboradores permite prever a lealdade dos clientes, e esta é um antecessor importante dos resultados financeiros. Empregados contentes fornecem serviços de qualidade mais elevada, transmitem energia positiva e uma maior disposição para lidar com os seus clientes. Funcionários com baixa moral são egoístas e estão geralmente mais importados com as políticas da empresa do que com o cliente, levando ao descontentamento do mesmo e, conseqüentemente, à diminuição dos lucros e a piorar a imagem que a empresa tem no mercado (Sania, Kalpina, & Javed, 2015).

Bowles e Cooper (2009) explicam como a moral laboral é geralmente negligenciada ou esquecida em tempos de crise, quando esta é justamente um ponto fulcral para a empresa sobreviver e ultrapassar alturas turbulentas: existe um espírito de equipa e unidade; os sacrifícios são distribuídos mais facilmente; as solicitações da chefia não são recebidas com cólera e ressentimento, mas sim com compreensão e disposição; mais ideias criativas de melhoria são expostas e os funcionários têm um sentido de propriedade que os torna menos propensos a “abandonar o navio”.

Nos tempos correntes, os desafios são constantes e diários, com a rápida expansão dos mercados de negócios e elevada competitividade, uma das maiores vantagens que uma organização pode ter é um conjunto de funcionários entusiastas e dedicados, dispostos a fazer o seu melhor em prol da mesma (Bowles & Cooper, 2009).

Uma moral elevada permite também uma implementação mais fácil de novas estratégias de negócio, “dá voz” aos colaboradores, ajuda a atrair e reter novos talentos, já que as pessoas motivadas tendem a recomendar o seu local de trabalho, torna o local de trabalho mais fácil de gerir e aumenta a produtividade, reduz acidentes de trabalho, absentismo, melhora a saúde dos colaboradores e diminui o número de dias de baixa (Bowles & Cooper, 2009).

2.1 Fatores que condicionam a moral laboral

Fazer com que os funcionários prestem o seu melhor desempenho, mesmo em tempos difíceis, é um dos maiores e mais duradouros desafios dos líderes. De facto, decifrar o que motiva os seres humanos é um *puzzle* com vários séculos. Alguns dos mais influentes estudantes de comportamentos humanos – entre eles, Aristóteles, Adam Smith, Sigmund Freud e Abraham Maslow – debateram-se para entender as suas nuances e ensinaram bastante sobre o porquê de as pessoas fazerem o que fazem (Nohria, Groysberg, & Lee, 2008).

Segundo Rukshani e Senthilnathan (2013), existem relações positivas entre recompensas e a moral dos colaboradores. Estes autores concluíram, também, que as recompensas monetárias exercem uma influência superior que recompensas não-monetárias. A existência de comissões é uma forma de recompensa, resultando do serviço ou produto vendido, enquanto que a remuneração é o retorno dado baseado na proporção do trabalho exercido. Se a compensação monetária for atribuída corretamente, os funcionários sentir-se-ão satisfeitos e motivados para atingir os objetivos propostos pela organização (Sardjana & Sudarmo, 2018).

No entanto, funcionários altamente motivados por fatores externos estão geralmente mais interessados na satisfação de impulsos e necessidades básicas, que por objetivos de trabalho; por isso, é provável que os funcionários deem o mínimo possível de energia no trabalho, para atingir objetivos organizacionais, se no trabalho em si não encontram felicidade (Baljoon, Banjar, & Banakhar, 2018).

Estudos realizados por Wolf *et al.* (2013), permitiram concluir que várias características demográficas dos funcionários impactam a sua moral, bem como a cultura em que estão inseridos e o clima.

Fatores pessoais como, tais como idade, género, estado civil, qualificações, autoridade e posição hierárquica e tempo de experiência, têm um impacto significativo na moral de qualquer trabalhador (Baljoon, Banjar, & Banakhar, 2018):

- Idade – As pessoas mais velhas tendem a dar mais valor às conquistas, reconhecimentos e remuneração. Enquanto que pessoas mais novas, dão mais valor às relações e perspetivas de progresso na carreira;
- Género - As pessoas do género feminino tendem a considerar que fatores como: casamento; maternidade; pressão parental; saúde de familiares e educação dos filhos, tendem a interromper a motivação e desempenho no trabalho. Por outro lado, os homens tendem a ser mais motivados por prémios, reconhecimentos, cargos de supervisão e comunicação;
- Estado civil e familiar – Os incentivos monetários tendem a ser mais efetivos em pessoas divorciadas e solteiras, que em pessoas casadas;
- Qualificações - Funcionários com formação superior valorizam mais o progresso de carreira e conteúdo do trabalho, apresentam no geral um nível superior de moral, enquanto que funcionários com níveis mais baixos de formação alocam maior importância a remuneração, autonomia, respeito social e relações no trabalho;
- Autoridade e posição hierárquica - A ocupação de cargos de gestão, o domínio de controlo e a autoridade, têm geralmente um efeito positivo na motivação. Pessoas com posições hierárquicas mais elevadas tendem a ser motivadas por comunicação, reconhecimento e prémios;
- Tempo de experiência - Funcionários com mais experiência desejam remuneração, reconhecimento e autonomia. Funcionários com menos de 10 anos de experiência dão maior importância a desenvolvimento de carreira, conteúdo do trabalho e respeito social. E funcionários com menos de 5 anos de experiência são motivados por reconhecimentos e recompensas.

Os fatores organizacionais também têm tal impacto na moral dos trabalhadores. Destes fatores os autores apontam: *empowerment*; autonomia; compromisso; supervisão e

gestão; relações de apoio e comunicação; natureza do trabalho; desenvolvimento de carreira; oportunidades de aprendizagem e treino profissional; recompensas contingentes; vencimento e benefícios financeiros; oportunidades de promoção; equidade e justiça organizacional, bem como condições de trabalho (Baljoon, Banjar, & Banakhar, 2018).

De acordo com Fernandez e Molgogaziev (2013), existem duas perspectivas teóricas distintas, que dizem respeito ao *empowerment* (tradução literal - empoderamento): uma psicológica, e uma administrativa.

De uma perspectiva psicológica, o *empowerment* é uma construção motivacional, semelhante a um estado de espírito ou conjunto de cognições. É um nível elevado de motivação intrínseca ou empenho interiorizado, para com uma tarefa, tornando-se evidente em quatro avaliações dessa tarefa: impacto; competência; significância e escolha. Quando um funcionário retira avaliações positivas destes aspetos associados à tarefa, sentirá uma motivação intrínseca superior e sentir-se-á *empowered* (Fernandez & Moldogaziev, 2013).

De uma perspectiva administrativa, o *empowerment* de um funcionário é uma construção relacional, que descreve como aqueles com poder nas organizações partilham poder, informação, recursos e prémios, com os que não têm. O poder é derivado de três fontes: linhas de fornecedores, particularmente de recursos essenciais no ambiente externo; linhas de informação, incluindo conhecimentos relacionados com desempenho de funções, *feedback* de *performance*, e outras informações relativas ao que acontece dentro da organização; linhas de apoio, incluindo apoio da gestão de topo e arbítrio para desenvolver comportamentos inovativos. Gestores que são capazes de fornecer estas três fontes de poder aos seus subordinados, permitem que sejam *empowered*. Estilos de liderança *empowering* incluem comportamentos que potenciam a significância do trabalho, nutrem participação nas tomadas de decisões, expressam confiança em desempenhos elevados, e providenciam autonomia de restrições burocráticas. Os autores mencionam ainda comportamentos como: liderar como exemplo, *coaching* (guiar funcionários), informar e demonstrar preocupação com os outros (Fernandez & Moldogaziev, 2013).

O *empowerment* é fundamental numa empresa, já que afeta outros fatores importantes para o desempenho pessoal e organizacional, bem como encoraja a inovação e aumenta a satisfação no trabalho, como ilustra a figura 1.

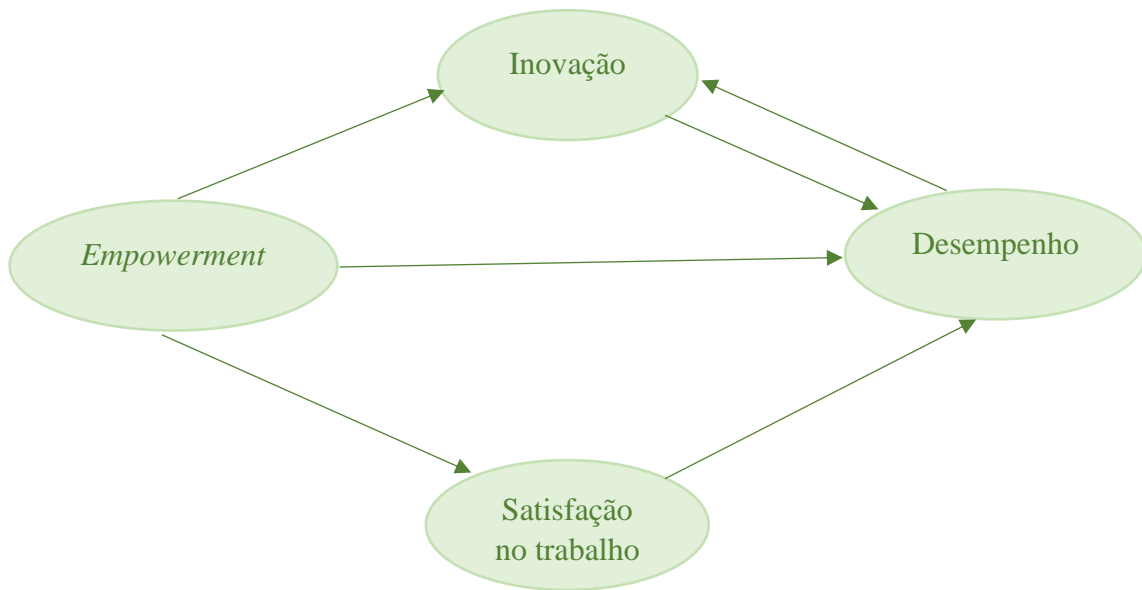


Figura 1 - Relação entre *empowerment* e inovação, desempenho e satisfação no trabalho
(Adaptado de Fernandez e Moldogaziev, 2013)

Feißel, Peter e March, (2018) afirmam que existe uma correlação entre saúde, motivação no trabalho e aptidão para trabalhar, sendo estes três fatores dependentes uns dos outros, como demonstrado na figura 2. Trabalhos com demandas cronicamente elevadas, acabam por causar esforços físicos e psicológicos excessivos nos funcionários, afetando a sua saúde e capacidade de trabalhar que, conseqüentemente, tem um impacto negativo na motivação laboral. Na figura abaixo é possível entender como os três se relacionam entre si.

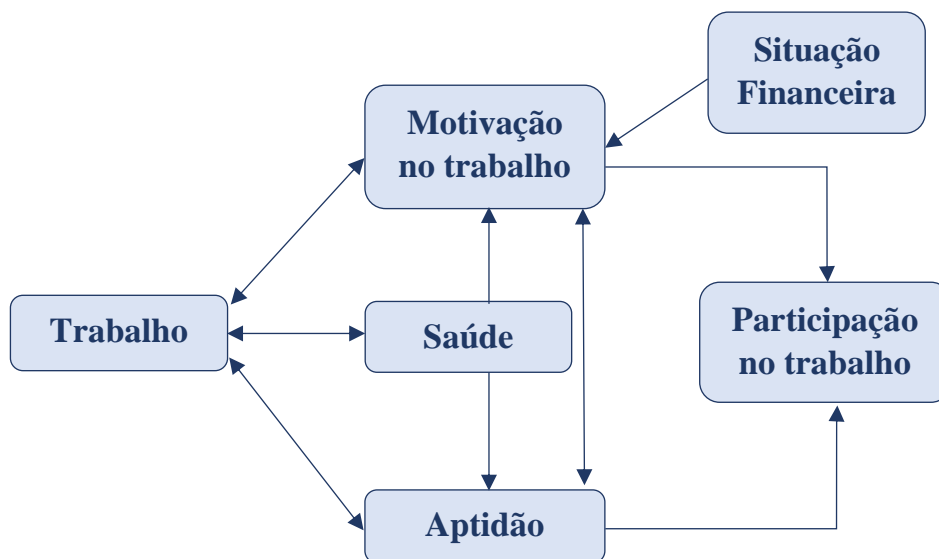


Figura 2 - Relação entre motivação no trabalho, saúde e aptidão para trabalhar
(Adaptado de Feißel *et al.*, 2018)

A associação entre a motivação no trabalho e a saúde, é teoricamente bem estabelecida, e empiricamente fundamentada. Conexões que dizem respeito à saúde mental e distúrbios psicológicos como *burnout*, depressão, ou estados de exaustão devido a stress no trabalho, têm sido bastante estudadas e discutidas (Feißel, Peter, & March, 2018).

Rukshani e Senthilnathan (2013), referem também que a moral é fortemente influenciada pela confiança organizacional. Esta é definida como a expectativa positiva que os funcionários têm relativamente ao seu papel na empresa, experiências e dependência mútua. É um sentimento de confiança e suporte numa organização. Resulta em efeitos como atitudes positivas, melhor cooperação, comportamentos e desempenho no trabalho.

Na tabela 2 encontram-se várias teorias de necessidades e fatores que motivam os colaboradores. A compreensão destas necessidades é importante para qualquer líder, de modo a entender de que forma poderá aumentar a moral dos seus subordinados e, consequentemente, aumentar o desempenho dos mesmos.

Tabela 2 - Teorias de motivação
(Adaptado de Fisher, 2009)

Teoria	O que motiva trabalhadores	Exemplo	Implicações para os diretores
A hierarquia das necessidades de Maslow	Existem cinco níveis de necessidades – fisiológica, segurança, social, autoestima e realização pessoal. Os funcionários são motivados pela necessidade que corresponde ao nível onde se encontram. As necessidades de níveis abaixo não os irão motivar (a menos que a situação mude).	Um funcionário que está a trabalhar no nível social, será motivado pelas oportunidades de se relacionar com os colegas e trabalhar em equipa. Salário, benefícios e segurança de trabalho, já não motivações primárias para este funcionário.	Os diretores devem ter noção do nível em que os seus subordinados se encontram, de modo que possam satisfazer as suas necessidades e, consequentemente, motivá-los a alcançar objetivos.
Teoria de dois fatores de Herzberg	Existem dois tipos de fatores que motivam colaboradores – fatores higiénicos e fatores motivacionais. Fatores higiénicos incluem salário, benefícios, políticas, condições de trabalho e relações e são importantes	Uma diretoria considera as funções dos seus subordinados e procura formas de melhorar as condições de trabalho (fator de higiene) e oportunidades, para os funcionários	Diretores devem tomar em conta ambos os tipos de fatores.

	para evitar desistência no trabalho. Fatores motivacionais são importantes para promover um sentido de realização e satisfação no trabalho, incluem reconhecimentos, conquistas e responsabilidade.	diversifiquem o seu trabalho e sejam reconhecidos pelo seu sucesso (fatores motivacionais).	
Teoria das necessidades socialmente adquiridas de McClelland	As pessoas são motivadas por três necessidades – poder, afiliação e realização. Apesar de toda a gente ser, de certa forma, motivada pelos três, os funcionários serão mais fortemente motivados por uma necessidade específica.	Sabendo que o seu funcionário é fortemente motivado por uma necessidade de poder, a diretoria providencia-lhe uma oportunidade de liderar uma reunião de equipa.	É importante para os diretores perceber que tipo de necessidade motiva os seus funcionários, de modo a poder satisfazer as suas necessidades.
Motivação e teorias de equidade e comparação social	Os funcionários são motivados ao comparar o seu desempenho com o desempenho dos outros.	Uma diretoria apercebe-se que existem confusões acerca de quem recebe bónus de mérito e as escalas de salários, por isso decide tornar essa informação pública. Isto ajuda os colaboradores a entender como são classificados em comparação com os outros funcionários.	Os diretores devem ter o cuidado de não ignorar a influência dos colegas no desempenho dos colaboradores, que os assuntos que não são discutidos publicamente (como salários) podem tornar-se assuntos sensíveis devido a rumores e conversas informais.
Motivação e teorias de fixação de metas e objetivos	Os colaboradores são motivados ao estabelecer metas e objetivos, tanto individuais, como para a organização. Quanto mais estes objetivos se interessarem, maior será a probabilidade de serem alcançados pelo colaborador, para bem da empresa e, conseqüentemente, do próprio.	Um diretor reúne-se periodicamente com os seus subordinados, de modo a avaliar o seu progresso relativamente aos seus objetivos individuais, que se ligam com os objetivos organizacionais.	Os objetivos estabelecidos deverão ser realistas e alcançáveis. A sua relação com os objetivos organizacionais deverá ser clara. Os colaboradores deverão entender o seu papel na organização.

Outro avanço importante na teoria da motivação, foi o de Elton Mayo (1880-1949). Este psicólogo, conduziu os Estudos de Hawthorne, que trouxeram novas perspectivas ao tópico de como melhor motivar os funcionários. Estes estudos concluíram que, para motivar os subordinados, o foco deveria ser corresponder às suas necessidades. Esta conclusão levou a uma mudança nas teorias de motivação, ao tratar as necessidades dos funcionários como um ponto fulcral. Os estudos de Hawthorne revelaram que, enquanto que os incentivos financeiros são uma preocupação das pessoas, as mesmas sentir-se-ão muito mais motivadas ao ter as suas necessidades satisfeitas no local de trabalho (Fallatah & Syed, 2018).

Os estudos realizados por Nohria, Groysberg e Lee (2008), focados em quatro indicadores do local de trabalho comumente usados para medir motivação: aderência, satisfação, compromisso e intenção de demissão, concluíram que existem quatro impulsos ou necessidades fundamentais subjacentes à motivação, e tais impulsos são os de:

- 1. Adquirir** – As pessoas são levadas a adquirir bens escassos que reforcem a sensação de bem-estar. Sentem agrado quando esta necessidade é satisfeita, e frustração quando não é. Este fenómeno aplica-se não só a bens materiais, como alimentos, roupa, habitação e dinheiro, como também a experiências como viagens e entretenimento, sem esquecer os eventos que aumentam o *status* social, como ser promovido. Este impulso tende a ser relativo (compara-se sempre o que se tem com o que os outros possuem) e insaciável (querem sempre mais). Isto explica porque as pessoas se preocupam sempre, não só com a sua compensação, mas também com as dos outros;
- 2. Se relacionar** – Quando satisfeita, a necessidade de se relacionar é associada com emoções positivas fortes, como amor e carinho, e quando não é, está associada a emoções negativas, como solidão e anomia. No trabalho, as relações geram um grande impulso na motivação, ao criar um sentimento de orgulho e pertença à organização. Geram também uma grande perda de moral, quando os funcionários se sentem traídos pela empresa. A capacidade de formar relações com equipas maiores, induz os colaboradores a se preocuparem mais com a organização, do que com o seu grupo local dentro dela;
- 3. Compreender** – As pessoas querem sempre fazer sentido do mundo em redor, criar teorias e relatos – científicos, religiosos e culturais – que tornam os eventos compreensíveis e sugerem ações e respostas razoáveis. Ocorre frustração quando as coisas parecem sem sentido, e revigorados pelo desafio de procurar respostas. No

trabalho, o impulso de compreender traduz-se no desejo de fazer contribuições significativas. Os funcionários são motivados por tarefas que os desafiem, e os permitem crescer e aprender. São desmoralizados por tarefas monótonas ou que levem a bicos sem saída. Empregados talentosos que se sentem encurralados, tendem a deixar a sua empresa para procurar novos desafios;

4. **Defender** – Naturalmente, todas as pessoas se autodefendem: a propriedade e conquistas, os amigos e família, as ideias e crenças, tudo contra ameaças externas. Este impulso está enraizado na resposta básica de luta-ou-fuga, comum à maioria dos animais. Nos humanos, manifesta-se não só em comportamentos agressivos ou defensivos, mas também numa busca de criar instituições promotoras de justiça, com objetivos e intenções claros, e que permitem que as pessoas expressem as suas ideias e opiniões. Satisfazer a necessidade de defender cria uma sensação de segurança e confiança; e insatisfação gera emoções negativas fortes, como medo e ressentimento. O impulso de defender diz muito sobre a resistência à mudança de uma pessoa.

Cada um dos impulsos descritos é independente dos demais. Não podem ser ordenados hierarquicamente ou substituídos uns pelos outros. Não se pode simplesmente pagar muito a um funcionário e esperar que se sinta entusiasmado em relação ao seu trabalho, numa organização onde não se promove a formação de relações, ou o trabalho parece que não tem sentido, ou as pessoas se sentem indefesas. Também não é suficiente ajudar as equipas a ter fortes relações quando são mal pagas, ou estão a labutar para trabalhos aborrecidos. Certamente que é possível ter colaboradores a trabalhar com estas condições, no entanto, nunca seriam aproveitados ao máximo, e haverá sempre o risco de os perder, assim que surgir uma proposta melhor. Para motivar por inteiro os funcionários é necessário atender aos quatro impulsos (Nohria, Groysberg, & Lee, 2008).

Para Nohria, Groysberg e Lee (2008), cada um dos impulsos é melhor atingido por uma “alavanca” organizacional:

- **O sistema de recompensa** - O impulso de adquirir é melhor satisfeito por este sistema: discrimina eficientemente bons e maus desempenhos de trabalhadores, relaciona prémios com desempenho, e dá aos melhores colaboradores a oportunidade de avanço;

- **Cultura** - A melhor maneira de satisfazer o impulso de se relacionar – de criar uma forte sensação de camaradagem – é criar uma cultura que promove trabalho em equipe, colaboração, compreensão e amizade;
- **Design de trabalho** - O impulso de compreender é melhor satisfeito por a projeção de trabalhos significativos, interessantes e desafiantes;
- **Processos de gestão de desempenho e alocação de recursos** - Processos transparentes, justos e confiáveis de gestão de *performance* e alocação de recursos, ajudam a satisfazer o impulso de defender.

A figura 3 ilustra como cada impulso é associado à sua alavanca, e que ações resultam destas ligações estabelecidas, de modo a aumentar a motivação numa organização.



Figura 3 – Satisfação dos impulsos que motivam os funcionários
(Adaptado de Nohria, Groysberg e Lee, 2008)

Liderança pode ser considerada como a habilidade de influenciar pessoas de modo a atingir os objetivos de uma organização, da forma mais eficiente e eficaz, e tal pode ser feito de inúmeras formas. Os líderes podem empregar vários estilos e diferentes ferramentas para completar este processo, usando diferentes estilos de incentivos. Estes incentivos são geralmente entendidos como motivadores, e podem tomar a forma de alguns dos fatores enumerados anteriormente (Rawat, 2015).

Rukshani e Senthilnathan (2013) afirmam que as diferentes abordagens no que toca a liderança, têm impacto na moral dos colaboradores e, conseqüentemente, na sua produtividade. Bem como uma redução na intenção de abandonar a empresa.

Na tabela 3, encontram-se vários modelos ou teorias de liderança. Cada um deles, quando usado de forma correta, trará um impacto positivo à moral dos colaboradores, já que todas as teorias têm em comum a adaptação do estilo de liderança para corresponder às características pessoais de cada funcionário.

Tabela 3 – Teorias de Liderança
(Adaptado de Fisher, 2009)

Teoria	Princípios básicos da teoria ou modelo	Exemplo
Teoria X e Y de McGregor	Os gestores tendem a acreditar que os funcionários têm uma inclinação natural para não gostar de trabalhar (teoria X) ou uma inclinação natural para ser criativo e produtivo (teoria Y)	A diretoria de uma organização avalia se os seus trabalhadores operam segundo a teoria X ou Y, seguidamente compara os resultados do seu departamento com as conclusões retiradas. Apercebe-se que, apesar de achar que as pessoas não gostavam de ir trabalhar, existem provas em contrário.
Sistema 1 – 4 de Likert	As organizações pertencem a um dos quatro tipos (Sistema 1, 2, 3 ou 4). As organizações com menor produção, são tipicamente de Sistema 1 (burocracias tradicionais) e as com maior produção são de Sistema 4, sendo este o objetivo de todas as empresas. Os líderes de Sistema 4 trabalham com os funcionários na resolução de problemas.	Uma diretoria usa a ferramenta de Likert para avaliar a sua organização, conclui que se está a operar ao nível de um Sistema 2. Assim, consegue entender quais são as maiores fraquezas, podendo progredir para Sistema 3 e, eventualmente, Sistema 4.
Grelha de gestão de Blake e Mouton	Usando uma grelha, os gestores podem autoavaliar o seu desempenho no que toca a tarefas e relacionamento com os subordinados, obtendo uma pontuação de dois números (i.e. 1,9). Os funcionários podem também classificar os gestores e os resultados podem ser comparados.	Uma diretoria autoavalia-se no que toca a tarefas e relacionamentos, usando a grelha de gestão, obtendo um resultado de 5,5. Este resultado indica que dá tanta importância a tarefas como relações e possivelmente não “empurra” os seus funcionários para fora da sua zona de conforto. Estes avaliam-na

		usando o mesmo método, obtendo um resultado de 7,3. Isto indica que eles acreditam que a diretoria é realmente mais orientada para as tarefas que para os relacionamentos. Apresenta os resultados aos subordinados para que possam discutir de que forma podem trabalhar eficientemente em conjunto.
Liderança Situacional de Hersey e Blanchard	A disposição e habilidade dos trabalhadores são avaliadas de modo a determinar qual dos 4 tipos de liderança irá funcionar melhor. Os trabalhadores mais maturos (maior disposição e habilidade) são melhor geridos com um estilo delegante, enquanto que os menos maturos (menor disposição e habilidade) são melhor geridos com um estilo mais autoritário. Estilos participativos são mais adequados para aqueles de maturidade mediana.	Após uma avaliação de desempenho, os gestores refletem sobre o nível de maturidade dos seus cinco subordinados. Após determinado o nível de maturidade, determina que tipo de liderança é mais eficiente para cada um e tenta incorporá-lo na sua abordagem.
Liderança transformacional de Atwater e Bass	Liderança efetiva é baseada nos quatro I's: <u>I</u> nfluência idealizada, estímulo <u>I</u> ntelectual, consideração <u>I</u> ndividual e motivação <u>I</u> spiradora.	Após aperceber-se que estaria a usar um sistema de recompensa e penalização que não estaria a resultar, os líderes de uma equipa revêm os princípios da liderança transformacional e incorporam algumas das técnicas de relacionamentos.
Organizações de aprendizagem de Senge	Organizações de aprendizagem são continuamente autorreflexivas e criadas com especial atenção a cinco componentes chave: pensamento sistémico; domínio pessoal; identificação e avaliação de modelos mentais; construção de uma visão partilhada e aprendizagem em equipa. Este tipo de organizações podem ser as mais abertas a mudanças e adaptáveis nestes tempos desafiantes.	A direção de um lar de idosos local prevê mudanças na sua empresa devido à reforma de vários benefícios da Medicare. Tem estado a informar-se em como construir uma organização de aprendizagem, considerando que é boa altura para partilhar estas informações com os seus funcionários, de modo que possam desenvolver um plano para se tornarem mais adaptáveis a mudanças.

Entre vários motivos causadores de baixa moral, encontra-se a má liderança de um supervisor imediatamente acima na hierarquia. Alguns fatores negativos de má liderança

incluem: não servir de exemplo; pouca ou nenhuma responsabilidade; falta de planeamento de carreira e sucessão; demasiados subordinados e brigas intra-departamentos. Algumas das habilidades de liderança críticas no aumento da moral são: boa comunicação; habilidade de lidar com mudança; gerir pessoas; definir objetivos e resolver problemas (Ngambi, 2010).

Níveis baixos de moral nos funcionários resultam, geralmente, de falta de confiança nos órgãos de gestão, falta de relações interpessoais e ambiente de trabalho impróprio. Bem como demissões organizacionais, disputas ou conflitos acerca de contratos, nível elevado de rotatividade de empregados, mudanças desfavoráveis na liderança, expectativas generalizadas e falta de direção por parte da chefia (Rukshani & Senthilnathan, 2013).

Fatores externos às organizações também podem ter impactos significativos na motivação dos funcionários. Isto inclui fatores socioeconómicos, como crises económicas, ou até mesmo fatores de saúde pública, como a pandemia recentemente sentida, que poderão afetar o fluxo de negócios de uma organização (Godinic, Obrenovic, & Khudaykulov, 2020). Este também poderá ser afetado por fatores relacionados com a competitividade, num mercado de trabalho em constante evolução, que poderá levar à perda de clientes. Estes fatores causam insegurança no trabalho, ou seja, ameaçam a perda das funções realizadas e, conseqüentemente, de uma fonte de rendimento. Esta insegurança está geralmente associada ao aumento de *stress* no trabalho, receio e ansiedade, gerando uma grande desmotivação nos funcionários afetados (Suifan, 2019).

Lucas (2013) concluiu através da sua pesquisa que as crises económicas, com impacto nacional ou mundial, têm um impacto significativo na motivação dos trabalhadores, no seu desempenho e compromisso organizacional.

Um estudo efetuado na Rússia concluiu que, colaboradores que tenham passado pela experiência de desemprego, tendem a ter menor compromisso organizacional, quando comparados com aqueles que nunca passaram por essa experiência. Um estudo realizado na Noruega, determinou em que medida a instabilidade de emprego se relaciona com as atitudes dos colaboradores, o seu bem-estar psicológico, a sua intenção de abandonar a empresa e as suas atitudes. Concluíram que, quando confrontados com um possível cenário de despedimento, o nível de compromisso organizacional dos funcionários diminui, bem como o seu nível de desempenho e satisfação geral (Lucas, 2013).

Quando uma economia emerge de um período longo de estagnação, os trabalhadores vêm oportunidades ilimitadas e têm uma reação forte, no que toca à liberdade de trabalhar recentemente adquirida. Isto foi possível verificar em 1990, após a queda do comunismo: a Hungria; República Checa; Polónia e outros países liberados, tiveram picos gigantes nos quadros internacionais de moral (Bowles & Cooper, 2009).

De acordo com Chambers e Honeycutt (2009), em casos de fusão e aquisição de empresas, a taxa de atrito com os órgãos de gestão ronda os 47% durante os primeiros 3 anos, a taxa de satisfação dos funcionários declina 14% e a sua produtividade 50%. Ilustrando o impacto sentido pelos funcionários.

Quando o desempenho financeiro da empresa é afetado, ou seja, quando a empresa gera resultados abaixo do nível expectável, geralmente segue-se uma taxa de rotatividade de funcionários elevada, levando a que vários abandonem a empresa. Estudos demonstram que a elevada rotatividade diminui a produtividade e tem um impacto negativo na moral dos colaboradores (Chambers & Honeycutt, 2009).

Em qualquer fusão ou aquisição empresarial, é crítico que exista uma comunicação regular com *stakeholders*-chave, mais notavelmente, os funcionários. Muitas vezes, as decisões importantes relativas à empresa adquirida, são prolongadas por demasiado tempo, prejudicando a motivação dos colaboradores (Chambers & Honeycutt, 2009).

2.2 Formas de medir a moral no trabalho

Segundo Bowles e Cooper (2009), os métodos de medição de moral podem ser englobados em duas categorias: formais e informais.

Como métodos informais, os autores mencionam os seguintes:

- 1) **Método 1: Conversa casual** – Possivelmente o método mais utilizado na medição da moral organizacional, a conversa casual entre o líder de equipe ou gestor e os seus subordinados, pode ser uma excelente maneira do gestor se manter informado do que se passa. Este método deve ser abordado por alguém imediatamente acima na hierarquia, ou sem uma grande discrepância na posição hierárquica, já que os funcionários não veem o CEO da empresa nem os gestores de topo com tanta frequência, e poderiam sentir-se intimidados ao serem abordados pelos mesmos. Em

grandes empresas, este tipo de conversa torna-se mais fácil entre pequenos subgrupos, e o nível de intimidação é reduzido. Desta forma, é possível reunir uma quantidade superior de informação fidedigna, entre gestores de nível médio ou supervisores diretos e os seus subordinados. Em muitos casos, estas pessoas socializam fora do local de trabalho, formando confiança, fazendo com que a informação possa ser passada de forma segura. No caso de não existir uma relação de confiança, a informação será filtrada antes de ser partilhada e existe a possibilidade de ser ocultada.

- 2) **Método 2: “Porta aberta”** – Ter a porta aberta significa dedicar tempo e energia quando aparece alguém que precisa de conversar, mesmo quando tal não existe, por exemplo após um dia longo. Para os que realmente praticam este método, pode tornar-se um salva-vidas que os funcionários valorizam, podendo ser feito a nível local ou em maior escala. Mais uma vez, depende essencialmente de confiança e comunicação. Este método proporciona uma forma segura de reportar as mais variadas dificuldades, como assédio sexual, favoritismo, ou mesmo conflitos menores, permitindo “saltar” os supervisores diretos, que poderão estar na raiz do problema. Geralmente não é oficialmente implementado, apenas referido, e requer disposição de tempo e compromisso de atenção, que muitos não estão dispostos a dar.

Como métodos formais, Bowles e Cooper (2009), referem os seguintes:

- 3) **Método 3: Reuniões de grupo/equipe** – Muitas organizações realizam estas reuniões de forma periódica, a nível departamental ou de grupos de trabalho, referenciando assuntos operacionais e de moral. Quando dirigidas corretamente, resultam na obtenção de informações importantes. Permitem partilhar com os membros da equipa algumas frustrações sentidas e permite gerar discussões saudáveis, no sentido de criar soluções. Ainda assim, é difícil para algumas pessoas mencionar assuntos sensíveis na presença de colegas com quem convivem diariamente, podendo mesmo o problema estar relacionado com colegas ou o mediador. Podem também ser dominadas por o tipo de funcionários que gosta de ser o centro das atenções, no caso dos líderes não conseguirem controlá-los.
- 4) **Método 4: Equipes de trabalho autogeridas** – Estas podem existir por vários razões, na maioria dos casos evitam camadas de burocracia organizacional, permitem tomadas de decisões mais rápidas e empoderar colaboradores a tomar decisões num nível local. Resolvem a grande maioria dos próprios problemas, muitas vezes dispensando completamente os RH, usando pressão de grupo para que o trabalho

corra suavemente, lidar com questões de desempenho, ausências, etc. Como tal, tendem a ser extremamente eficientes e não padecem das mesmas fraquezas, inerentes às reuniões de grupo mencionadas anteriormente. Sem mediação, os funcionários são livres para mencionar e discutir quaisquer assuntos. No entanto, nem todos se sentem confortáveis a discutir todos os problemas, o que significa que estas preocupações poderão apenas ser reveladas mais tarde, de forma confidencial.

5) Método 5: Avaliações “360” – A avaliação 360 é uma inovação que estende as avaliações de performance a todos os membros da equipe, em vez da avaliação tradicional efetuada por parte da chefia, desta forma todos os membros são avaliados uns pelos outros, incluindo o líder de equipe. Tal como um exercício de democracia no local de trabalho, representa um grande passo e uma fonte de informação valiosa. Claro que também poderá ameaçar o estatuto de um gestor inseguro, sendo essa uma das razões pela qual é feita. Os egos devem ser deixados à porta, ou estarão sujeitos a serem esmagados. Já que as avaliações são realizadas de forma confidencial, os funcionários não sabem quem estará a expressar as suas críticas. É importante estabelecer algumas regras claras: não tentar descobrir quem disse o quê; nada de confrontos após a avaliação. Caso o processo seja bem efetuado, estes momentos podem levar a introspeção, aprendizagem e avanço, que seria impossível sem este tipo de informação. É recompensante saber que os superiores hierárquicos veem contribuições positivas nos seus subordinados.

6) Método 6: Grupo de foco – Um grupo de foco dedicado a explorar a moral é uma reunião com objetivos específicos, tipicamente destinada a examinar uma lista pré-concebida de problemas, com discussão aberta de tópicos de interesse do grupo. Muitos grupos de foco são liderados por consultantes externos, mas são também uma ferramenta importante para consulta interna de RH, para que conheçam os problemas dos funcionários. Alguns fatores importantes incluem:

- a) Nomear um representante para cada entidade, que posteriormente recolherá opiniões do problema exposto, de forma a reportá-las à comunidade pertencente à entidade em questão;
- b) Confidencialidade, em que é pedido aos participantes que não sejam partilhados assuntos que tenham sido discutidos dentro do grupo;
- c) Necessidade de um facilitador experiente, de modo a guiar a tarefa de grupo, bem como manter os “centros de atenções” e “reclamantes” controlados, para que não dominem a discussão.

Com este exercício, o grupo pode entregar informações importantes para a organização. Se for contruída confiança e o grupo for bem guiado, os participantes serão mais abertos e irão mencionar oportunidades de mudança e melhoria. O sentimento de ter uma “voz” pode ser bastante intenso e é geralmente bastante apreciado. No entanto, no caso de não existir um facilitador experiente, o oposto pode acontecer, podendo mesmo ser gerado um medo de mencionar tópicos controversos, que poderão mais tarde trazer consequências. Um moderador interno poderá exacerbar esta preocupação.

7) Método 7: O questionário de opiniões dos funcionários – Esta é a técnica-mãe de angariação de dados na área da moral. Por esta altura, vários funcionários já responderam a este tipo de questionário, em algum dos cenários organizacionais que constituem as suas carreiras. Características típicas incluem:

- a) Senso total, em vez de amostragem: isto significa que, geralmente, todos os funcionários são convidados a participar no questionário. A amostragem é realizada em algumas empresas, no entanto, este método não é recomendado, já que é importante demonstrar a todos os colaboradores que a sua opinião é importante, não apenas a 10% da equipe de trabalho;
- b) Confidencialidade: nenhum indivíduo que escolha responder ao questionário deverá ser identificado;
- c) Uso de consultores exteriores: é geralmente utilizado, dada a necessidade de demonstrar que as respostas dos funcionários estão seguras, fora da empresa, e que os consultores irão controlar o fluxo das mesmas ao voltarem para a organização, de modo a manter a promessa de confidencialidade. Adicionalmente, firmas especializadas geralmente possuem: bases de dados para comparação (“*benchmark*”); *softwares* especializados para mineração de dados; experiência com a logística do questionário, que poderá ser complicada e bastante importante; experiência a interpretar os dados, geralmente mal interpretados por aqueles com menos experiência, com um custo significativo para a organização;
- d) Dados em formato numérico: este simples facto significa que grupos podem ser comparados uns com os outros, e com resultados prévios, podem ser comparados com grupos externos que responderam às mesmas questões, possivelmente dentro da mesma indústria.

Este último método, em muitas empresas, é representado pelo eNPS (*employee Net Promoter Score*). O eNPS determina a advocacia de um funcionário em relação à sua empresa, usando uma escala de 11 pontos (0-10, sendo 0 correspondente ao menos provável e 10 correspondente ao mais provável), e baseia-se essencialmente na perspectiva que os funcionários podem ser divididos em três categorias: promotores (que atribuem valores de 10 e 9), neutros (atribuem valores de 8 e 7) e detratores (atribuem valores entre 0 e 6). O eNPS permite, de certa forma, medir a moral, já que colaboradores motivados tendem a recomendar as suas empresas (Yaneva, 2018).

Na categoria de promotores encaixam-se os funcionários correspondentes a leais entusiastas, que são comprometidos para com a empresa e que urge os seus amigos a fazer o mesmo. São ideais para promover e influenciar outros funcionários a seguir o mesmo caminho. São mais produtivos, têm maior taxa de retenção, menor probabilidade de sofrer acidentes de trabalho e menor probabilidade de roubar a empresa (Yaneva, 2018).

Os funcionários neutros, estão satisfeitos, mas são menos entusiastas e mais facilmente coagidos pela concorrência. São a maior incerteza da organização, já que poderão ser produtivos, mas não estão conectados com a sua empresa. Têm maior probabilidade de faltar em dias de trabalho, e maior probabilidade de abandonar a empresa. Estes colaboradores têm algumas das suas necessidades de local de trabalho satisfeitas, mas várias outras insatisfeitas (Yaneva, 2018).

Detratores poderão ser os funcionários mais críticos, podendo influenciar os seus colegas e potenciais colaboradores. São tipicamente funcionários descontentes, encurralados numa má relação por conveniência, falta de alternativas, inércia, ou outros motivos. Estão presentes fisicamente, mas ausentes de forma psicológica. Estão descontentes com a sua situação de trabalho atual e insistem em partilhá-lo com os colegas. Estes colaboradores têm a maioria das necessidades do local de trabalho insatisfeitas (Yaneva, 2018).

O eNPS é calculado através da seguinte fórmula: %Promotores - %Detratores = eNPS.

Os tópicos do questionário examinam cinco experiências importantes, que impactam o eNPS, como se pode ver na figura 4.

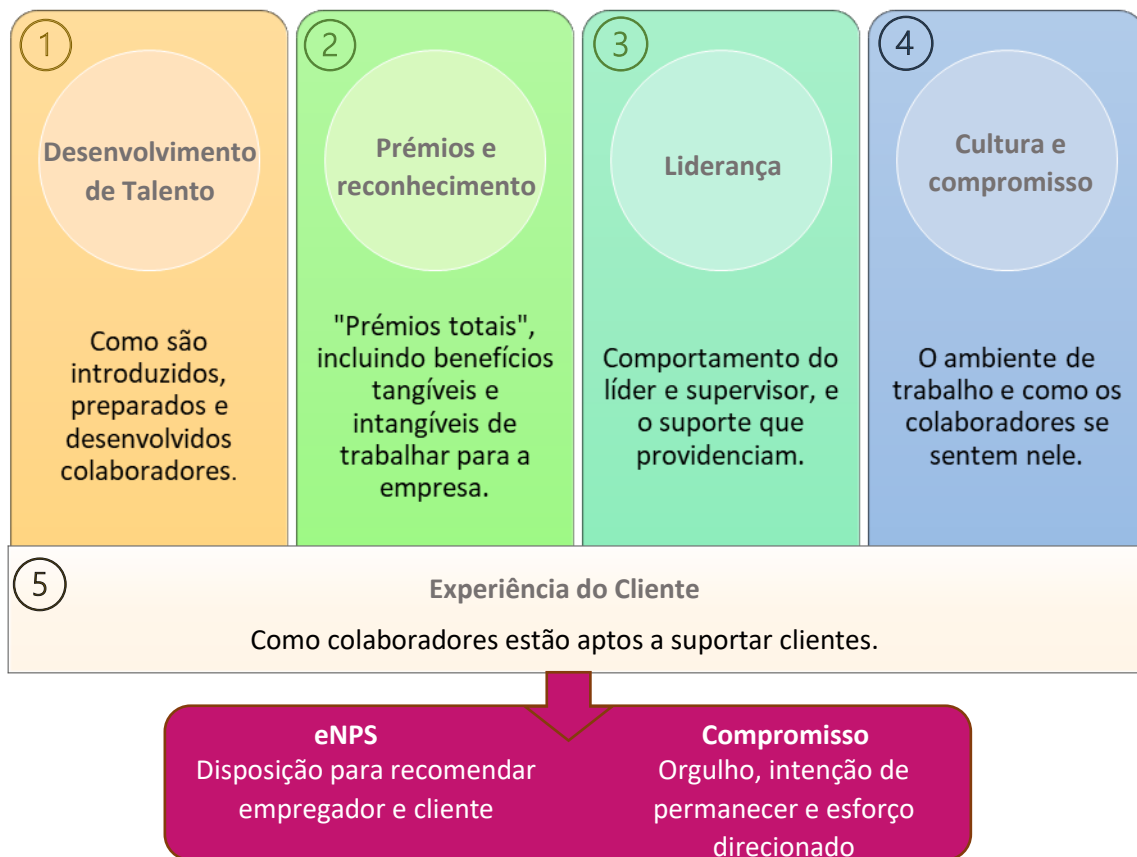


Figura 4 - Tópicos abordados no questionário de eNPS
(Adaptado de Yaneva, 2018)

2.3 A moral dos colaboradores na era do trabalho remoto

Como referido anteriormente, a moral dos funcionários é um estado de espírito que reflete entusiasmo, zelo, satisfação, contentamento e, no geral, atitude no trabalho. É referido como um impulsionador da produtividade, já que funcionários contentes serão mais produtivos. Quando a moral dos colaboradores está elevada, a organização chega ao seu potencial máximo, em termos de negócio e lucratividade. Mas quando os empregados se encontram em trabalho remoto, a organização necessita de esforços adicionais para manter, nutrir e aumentar a moral dos funcionários, para que estes possam lidar melhor com o ambiente do trabalho remoto. A empresa necessita de criar uma cultura positiva, onde os indivíduos se sentem como parte vital de uma equipe, mesmo a partir do seu próprio lar. Da perspectiva de um funcionário, trabalhar remotamente, por vezes pode levar a longos dias passados em casa, que poderão eventualmente despoletar sentimentos de isolamento e desconexão, resultado numa queda a pique da moral (Pattnaik & Jena, 2020).

O trabalho remoto não é um conceito novo, no entanto é nova a situação em que o trabalho remoto é considerado como uma forma alternativa ou complementar de trabalhar em todo o mundo, e tornou-se relativamente comum nas organizações que permitem executá-lo. Essencialmente, consiste em trabalhar em qualquer lado, exceto nas instalações físicas da organização. Devido a isto, requer o uso de tecnologia moderna para a comunicação e trabalho de equipe (Virtanen, 2020).

O trabalho remoto não pode ser realizado sem os requisitos necessários ao desempenho das funções. Verifica-se uma queda na motivação dos trabalhadores sem dispositivos essenciais, como computadores e outras ferramentas de comunicação (Andriyanty, Komalasari, & Rambe, 2021). Torna-se necessário que a organização forneça as ferramentas necessárias, tais como computadores, telemóveis e acesso a uma conta de *e-mail* empresarial, bem como a plataformas de videoconferência (Virtanen, 2020). Já existiram também muitos casos de funcionários que foram forçados a parar o seu trabalho, como funcionários fabris, já que era impossível realizá-lo de casa (Andriyanty, Komalasari, & Rambe, 2021).

A natureza de rápida evolução e propagação da pandemia por COVID-19, tem reestruturado a forma como os negócios são conduzidos, de forma extensa. Na maioria dos países, os governos impuseram ou aconselharam o teletrabalho, que resultou numa situação que não havia sido antecipada pelas empresas. Tendo mesmo muitas organizações escolhido manter este estilo de trabalho, de forma permanente ou mista, mesmo após os efeitos mais severos da pandemia terem passado (Pattnaik & Jena, 2020).

O maior desafio do teletrabalho é a minimização da supervisão, menor interação social, e as muitas distrações da habitação (Andriyanty, Komalasari, & Rambe, 2021).

Existem muitos benefícios no teletrabalho, como redução de gases de efeito de estufa, ao evitar a comuta para o trabalho, aumentar a flexibilidade ao economizar tempo, aumentar a qualidade de vida e ajuda na concentração na realização de tarefas. Isto geralmente traduz-se num aumento da satisfação de trabalho, menor absentismo e maior retenção de empregados (Pattnaik & Jena, 2020). Adicionalmente, quando os funcionários trabalham de locais diferentes, tendes a ter menos conflitos com os colegas. Quando os colaboradores se dão bem com os colegas, tornam-se trabalhadores mais efetivos e ajuda a aumentar as suas atitudes positivas em relação ao trabalho (Virtanen, 2020). Para as organizações, os benefícios incluem o aumento de produtividade, melhor atendimento ao

cliente e menores custos de imóveis. No entanto, tanto os colaboradores como as empresas, enfrentam desafios com estas intervenções. Os funcionários reportam desvantagens do trabalho remoto, sendo as mais sérias o isolamento no local de trabalho e um sentimento de insegurança, por falta de visibilidade. Mencionam também incapacidade de “desligar” e dificuldade em distinguir o tempo de trabalho e tempo livre, solidão e falta de colaboração e comunicação. Bem como, devido à incerteza trazida pela pandemia, sentimentos de medo, *stress* e níveis elevados de ansiedade, que os podem desviar do trabalho convencional, tornando a tarefa mais difícil de um diretor captar e manter o foco dos seus subordinados, especialmente em situações de imposição, ao invés de escolha (Pattnaik & Jena, 2020). Adicionalmente, alguns funcionários podem ter espaço limitado na sua casa, e no caso de terem filhos e/ou vizinhos próximos, a procura de um espaço adequado para desempenhar as suas funções pode tornar-se um desafio (Virtanen, 2020).

É comum que os funcionários em trabalho remoto se sintam menos comprometidos com os objetivos, desfocados e desconectados do trabalho e da organização, por não se encontrarem no escritório ou com as suas equipas. Isto trará um detrimento substancial à moral dos colaboradores, afetando a sua produtividade (Pattnaik & Jena, 2020).

O teletrabalho exige uma motivação intrínseca elevada por parte do empregado, para com as suas responsabilidades profissionais e desempenho (Andriyanty, Komalasari, & Rambe, 2021).

É importante que os líderes encorajem os seus subordinados a ser abertos sobre situações difíceis e assuntos das suas vidas pessoais, já que estes se tornam mais fáceis de esconder, de modo a que estas situações não se tornem piores. Com um ambiente propício à comunicação aberta, os colaboradores poderão ter mais confiança para falar sobre qualquer assunto, e pedir ajuda sempre que seja necessário. Desta forma, as suas dificuldades podem ser detetadas antecipadamente, o que poderá aumentar o seu bem-estar, o que será benéfico tanto para os empregados como para a organização (Virtanen, 2020).

A confiança representa um dos pontos fulcrais nas relações de emprego virtual. A confiança propicia uma rápida tomada de decisões, e cria um ambiente que nutre criatividade entre funcionários remotos (Pattnaik & Jena, 2020).

Num ambiente remoto, a comunicação efetiva ajuda a manter a confiança entre um colaborador e o seu supervisor/equipe/colegas. A comunicação transparente e eficaz, resulta numa colaboração de equipe eficiente. Trabalhadores remotos mantêm-se comprometidos com objetivos de equipe, se estiverem em constante contacto uns com os outros. Maior autonomia e flexibilidade proporcionam um sentimento de maior conexão com a empresa, levando a que exiba maior compromisso com a organização em trabalho remoto (Pattnaik & Jena, 2020).

O trabalho remoto impacta os dias de trabalho dos colaboradores de várias formas, nomeadamente, elimina discussões espontâneas e comunicação cara-a-cara com os colegas. Por estas razões, é importante que se organizem videochamadas regularmente entre a equipe, permitindo a comunicação entre os membros e promovendo a sensação de pertença (Virtanen, 2020).

Segundo Virtanen (2020), os líderes têm as seguintes funções no trabalho remoto:

- Balancear entre confiança e acompanhamento dos subordinados – Sendo uma novidade até para a chefia, o trabalho remoto requer uma mudança na forma de pensar e nas abordagens usadas. Em vez de tentar controlar e acompanhar tudo o que os seus subordinados fazem, bem como o seu tempo de trabalho, os supervisores deverão confiar nos seus colaboradores e focar-se mais nos resultados obtidos pelos mesmos. Afinal, não importa de que forma os funcionários executam as tarefas, mas sim que as mesmas sejam concluídas atempadamente, e com a qualidade expectável. Para que seja possível confiar que os subordinados terão bom desempenho e alcançarão os resultados pretendidos, a chefia deverá definir objetivos claros e alcançáveis, bem como esclarecer as políticas do trabalho remoto. É também importante que forneçam todas as ferramentas necessárias de modo a tornar o trabalho mais conveniente. Por outro lado, é importante que os supervisores tenham noção das temáticas em que os seus subordinados estão a trabalhar, sendo que o trabalho torna esta tarefa mais complicada. Se os líderes confiam cegamente em atualizações feitas por meios digitais, como *e-mails* e videoconferências, podem ser facilmente enganados;
- Apoiar a motivação dos funcionários – no trabalho remoto, os líderes são a chave da motivação dos colaboradores. A melhor forma de apoiar os subordinados é

dando-lhes autonomia e demonstrando confiança, ainda assim devem continuar a dar orientações claras, de modo que se sintam organizados e efetivos, mantendo um regime de comunicação aberta;

- Liderar como exemplo – os líderes poderão encorajar os seus subordinados a criar boas rotinas para os dias de trabalho, como por exemplo: acordar cedo; fazer a higiene pessoal e da casa; trocar de roupa; manter uma boa alimentação; planejar o foco e o horário do dia. Manter o bem-estar é o mais importante para manter a habilidade de trabalhar. Os líderes poderão demonstrar que cuidam do seu bem-estar com pausas, exercício, meditação e mantendo o equilíbrio trabalho-vida. Deste modo os funcionários poderão começar a adotar as boas rotinas, demonstradas pelos seus superiores hierárquicos.

2.4 Estratégias de aumento de moral laboral

E se um gestor fizesse tudo o que pudesse, desde um processo de seleção minucioso, a uma formação extensiva, e ainda assim não obtivesse o desempenho desejado por parte dos seus subordinados? Que mais poderia um gestor fazer? A resposta pode encontrar-se em diferentes métodos de motivação (Kamery, 2004).

Muitas pessoas acreditam que os órgãos de gestão não conseguem motivar funcionários. Veem a motivação como um traço de personalidade, que não é possível mudar. Alguns funcionários têm-na, outros não. Alguns são motivados, outros não. Se a motivação é realmente um traço de personalidade, é questionável se poderá ser moldável (Kamery, 2004).

Como foi visto anteriormente, as teorias de motivação são fortemente baseadas na existência de necessidades e na satisfação das mesmas, como ilustrado na figura 5. Assim sendo, as técnicas de aumento de motivação, deverão partir da satisfação de tais necessidades.

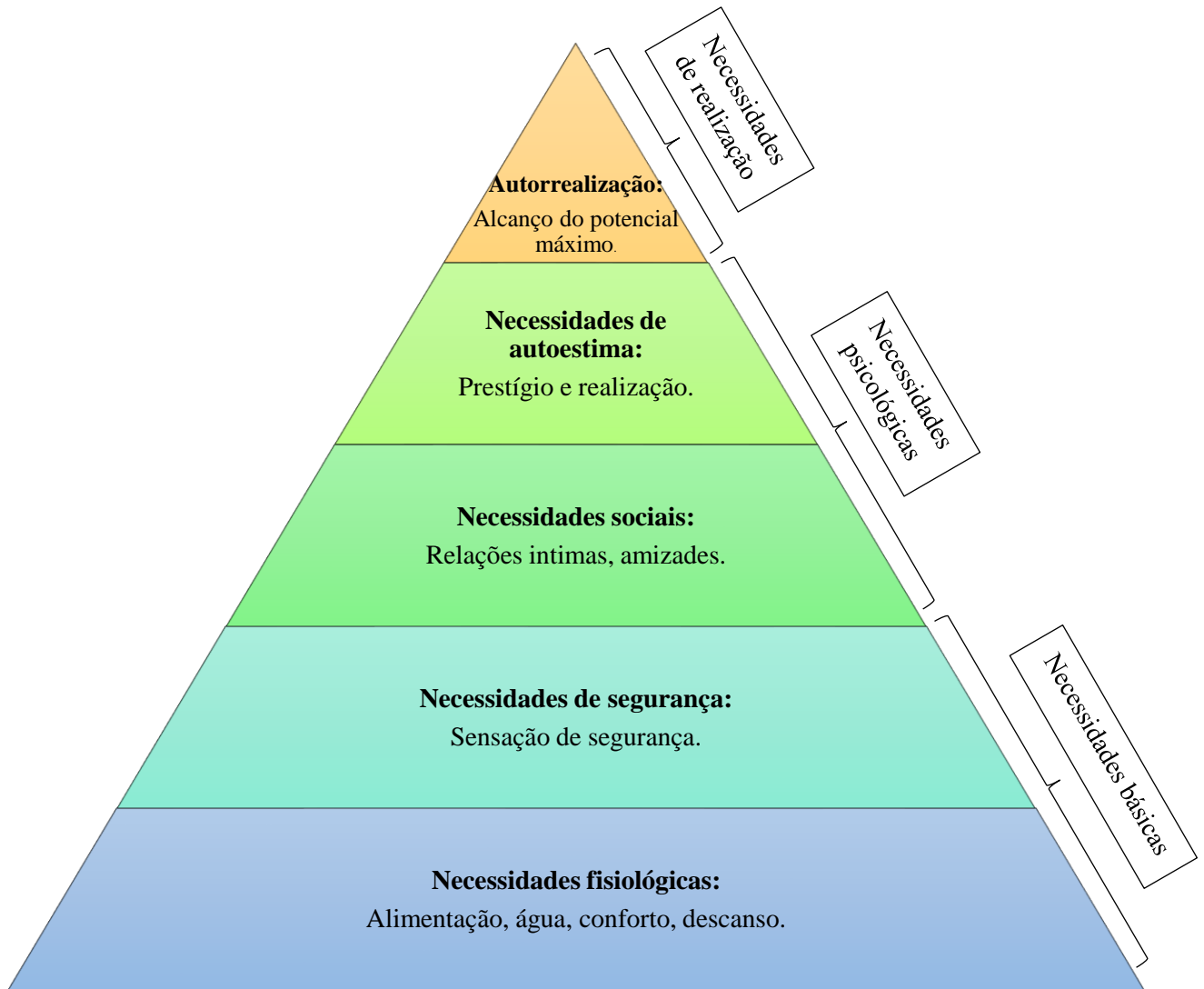


Figura 5 - Pirâmide de hierarquia de necessidades de Maslow
(Adaptado de Poston, 2009)

Segundo Kamery (2004), baseando-se na teoria de necessidades de Maslow, as necessidades de níveis elevados dependem do seguinte:

1. Criação de tarefas desafiantes;
2. Criação de oportunidades de crescimento;
3. Partilha de controlo através de delegação;
4. Partilha das áreas de domínio organizacional;
5. Construção de identidade de equipe e grupo;
6. Promoção de reconhecimento;
7. Construção de confiança e respeito.

Um líder deve descobrir o que é que os seus subordinados necessitam e almejam. Devem procurar entender de que forma os podem ajudar a satisfazer as suas necessidades. Apenas depois, poderão ajudá-los a atingir os objetivos organizacionais (Kamery, 2004).

De acordo com Govindarajulu e Daily (2004), e como demonstrado na figura 6, deve-se ter em conta 4 categorias importantes, no que toca ao aumento de motivação dos funcionários:

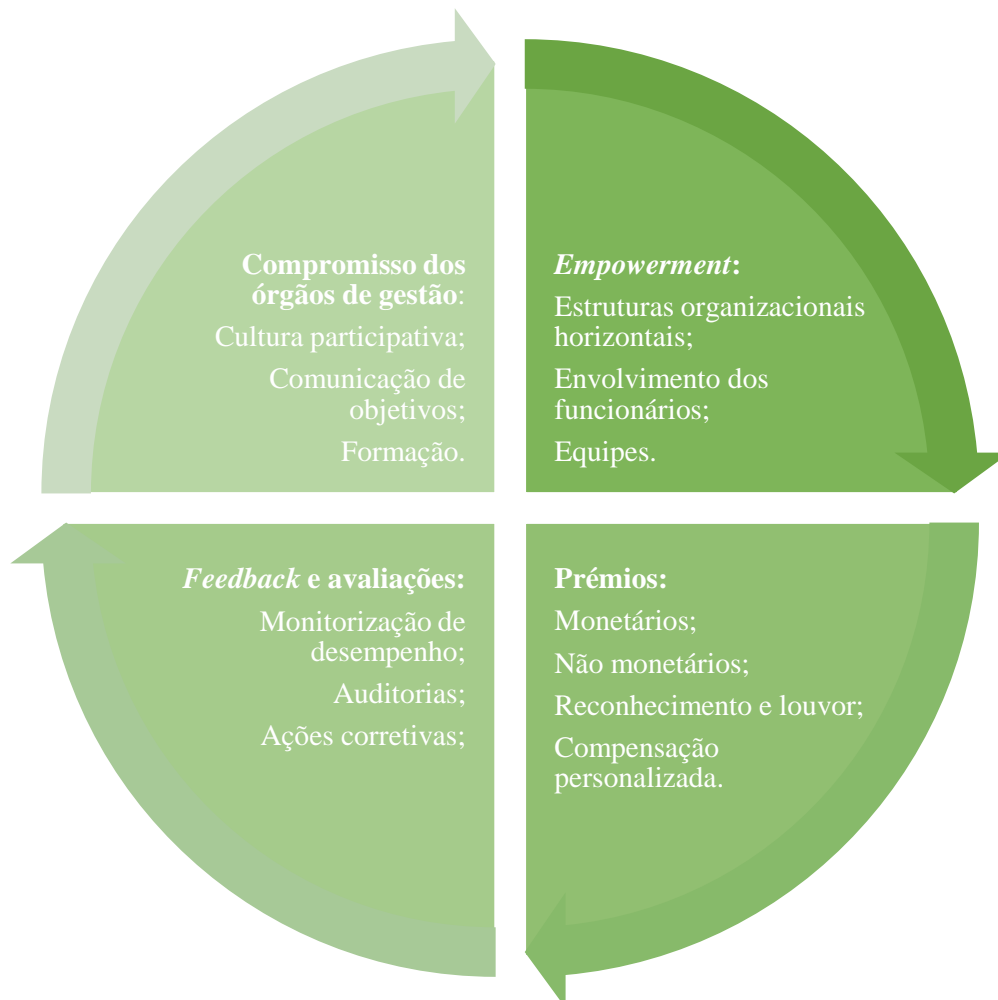


Figura 6 - Fatores motivacionais
(Adaptado de Govindarajulu e Daily, 2004)

- O compromisso dos órgãos de gestão deve incluir uma cultura que encoraje inovação e arriscar. Os programas, objetivos e iniciativas devem ser claros e comunicados frequentemente, para que os funcionários saibam o que é esperado deles. Deve ser fornecida a formação necessária ao desempenho de funções, treino prático extensivo e esforços educacionais contínuos, que permitirá que os

funcionários se tornem mais proativos e contribuam para a resolução de problemas;

- Os gestores podem dar *empowerment* aos seus funcionários, alterando a estrutura organizacional, tornando-a mais flexível e ágil, criando formas de gestão mais participativas. Os trabalhadores podem contribuir de forma mais eficiente, quando os gestores lhes concedem a capacidade de tomar decisões, permitindo-lhes a liberdades de propor sugestões e implementar bons valores. Simultaneamente, a implementação de equipes de trabalho é usada para gerar ideias, realçar experiências de aprendizagem, explorar problemas, identificar conflitos e focar em ações que permitem entender porquê, o quê, como, onde, e quando seguir as melhores opções para resolução dos mesmos, permitindo evitar a duplicação de esforços;
- Um sistema de recompensa bem concebido, poderá ser bastante benéfico para a motivação dos funcionários. Pode ser um reforço para aumentar o compromisso dos mesmos. As recompensas devem estar alinhadas com o desempenho dos trabalhadores, pois devem refletir o compromisso de cada um e a importância do desempenho organizacional. Programas de atribuição de prémios de reconhecimento, programas de partilha de lucros, aumentos no ordenado, benefícios e incentivos, são alguns dos sistemas que podem ser usados para aumentar a motivação. Ainda que prémios monetários sejam um dos maiores motivadores, nem sempre funcionam, sendo necessário recorrer a prémios não-monetários, tais como: férias; folgas estacionamento favorecido; ou certificados-presente. Os gestores não podem seguir um programa geral, no que toca a incentivos. Devem estar cientes dos diferentes fatores que motivam os vários subordinados, e criar um sistema de recompensa adequado a todos;
- O *feedback* é importante, já que permite melhorar as relações entre funcionários, satisfação e produtividade. Assegura, também, que os funcionários conhecem os seus objetivos, e permite estabelecer uma ligação clara entre o seu desempenho e os prémios e reconhecimentos atribuídos. Outra forma de avaliação, é através de auditorias periódicas, que permitem acompanhar e avaliar o desempenho dos colaboradores.

Kamery (2004), menciona 10 práticas, que os gestores devem seguir para motivar os seus subordinados:

1. Agradecer aos funcionários, por um trabalho bem feito. Agradecer pessoalmente, verbalmente, por escrito, ou ambos. Enaltecer frequentemente, de forma sincera e atempadamente;
2. Estar disposto a criar tempo para se reunir e ouvir os subordinados, sempre que precisarem;
3. Dar *feedback* específico sobre o desempenho dos funcionários, do departamento e da organização;
4. Esforçar-se para criar um ambiente de trabalho aberto, confiável e divertido. Para tal, encorajar à emissão e partilha de novas ideias e iniciativas.
5. Dar informações sobre como a empresa obtém e perde lucros, novos lançamentos de produtos, estratégias de competição no mercado e como os funcionários de enquadram nas mesmas;
6. Envolver os funcionários nas tomadas de decisões, especialmente quando estas os afetam;
7. Promover uma sensação de *ownership* no seu trabalho e no ambiente de trabalho;
8. Reconhecer, recompensar e promover pessoas com base no seu desempenho. E por outro lado, lidar com funcionários de baixo desempenho para que possam melhorar ou abandonar a empresa;
9. Dar oportunidades de crescimento e desenvolvimento de capacidades. Demonstrar como os órgãos de gestão os podem ajudar a alcançar os seus objetivos, dentro do contexto de objetivos organizacionais. Criar uma parceria com cada funcionário;
10. Celebrar o sucesso da empresa, do departamento e dos indivíduos que o constituem. Criar tempo para atividades em equipe e de aumento de moral.

Bowles e Cooper (2009) definiram 10 passos essenciais para iniciar, ou reiniciar, o uso de programas de aumento da moral laboral:

Passo 1: Tornar a moral elevada uma estratégia imperativa

O primeiro passo é um de compromisso: se não existir o compromisso de tornar a moral elevada, como uma estratégia imperativa desde o topo da cadeia hierárquica, tal nunca se tornará uma realidade.

Este passo requer que a liderança inspire, persuade e convença os funcionários, demonstrando e encarnando o compromisso feito. Com “funcionários” entenda-se, não

só o *staff*, mas também gestores de níveis intermédios e supervisores, que deverão estar na linha da frente, a receber e dar comunicações sobre o processo. O objectivo-chave é trazer as pessoas a um ponto que queiram realizar as mudanças necessários, para criar uma cultura de moral elevada.

Uma vez que é tomado este compromisso, podem resultar consequências significativas: a organização poderá ter de ser reestruturada, gerida, populada e avaliada de formas diferentes às que seriam usadas até então, podendo gerar resistência até em cargos superiores. Isto poderá ser razão suficiente para prevenir algumas organizações de avançarem com os programas, ou não os cumprirem.

Passo 2: Comunicação

Num ambiente de moral elevada, cada pessoa conhece os valores da organização, e que a sua missão inclui a existência de moral elevada no local de trabalho. Os funcionários sabem que devem trabalhar para cumprir esta missão e viver de acordo com os valores diariamente, porque estão cientes do porquê de a moral elevada ser tão importante: não só faz com que se sintam bem durante 8 ou mais horas por dia, como também dá à organização uma vantagem estratégica contra a competição.

Como sabem tudo isto?

- Tudo lhes foi minuciosamente comunicado;
- Pelo tempo de trabalho na empresa, torna-se claro que é um ambiente de trabalho melhor que os outros experienciados previamente, e que desejam que assim se mantenha;
- Tudo o que lhes foi dito é representado na forma como os gestores se comportam, demonstrando que as comunicações que recebem não são falsas promessas.

Passo 3: Torná-la uma responsabilidade de todos, e não apenas dos RH

Com boa comunicação e cumprimento do programa, desenvolver uma cultura de moral elevada torna-se a missão pessoal de cada indivíduo na organização. Desejam incorporar os valores e comportamentos que a geram, que resulta num impacto positivo no seu quotidiano. Este sentido de responsabilidade significa que em caso de situações de assédio, por exemplo, os funcionários envolvem-se para remediar a situação, pois sabem que vai contra os valores que a organização deseja manter numa base contínua. Outro exemplo (a nível dos órgãos de gestão) seria, em caso de “desaceleração” de negócio, não existam

reações precipitadas, como *layoffs*, já que isso não corresponde aos valores da organização.

Construir e manter moral elevada não é apenas um programa de RH. É uma responsabilidade que começa no topo e envolve todos os indivíduos de uma organização.

Os RH têm o papel e trazer atenção para problemas de moral e cultura, bem como fornecer recursos para que a liderança se possa encarregar de os resolver.

Passo 4: Medição – Saber onde se encontram

Anteriormente foram abordadas formas de medição de moral, que são essenciais para compreender o ponto de partida de uma organização. A informação recolhida será usada como ponto de partida, sobre o qual se poderão fazer comparações futuramente.

Reunida toda a informação obtida através dos métodos de medição de moral, a organização chega a um ponto onde a mudança tem de ser planeada e implementada. Nesse momento devem ser determinados que programas devem ser usados e/ou afinados para que produzam o efeito desejado, bem como apurar de que forma podem ser resolvidos os problemas comunicados pelos funcionários.

Passo 5: Tomar decisões de mudança

Após a medição do nível de moral, devem ser definidas mudanças a implementar. A liderança deverá adotar uma mentalidade de melhoria contínua, pensando que existe sempre espaço para melhorias e não se deve descansar nos louros. Nem todos quererão alcançar a perfeição, nem sempre será a melhor opção. É essencial conhecer o ponto de partida, e saber de que forma poderá ser exponenciado. No entanto, isto está também muito dependente da disposição e capacidade da organização para aceitar mudanças. Para as situações em que a organização demonstra resistência, será necessário adequar o tipo de liderança utilizado, para que possam ser implementadas mudanças.

Passo 6: Implementar mudanças – Melhorar a gestão

Apesar da gestão de topo ter um grande impacto na moral, não é com esta que os funcionários têm maior contacto. É o gestor local ou de departamento que tem o poder de contratar, despedir, levar a cabo avaliações de desempenho, conceder aumentos de salário ou bónus, etc. A moral do funcionário comum irá depender muito mais da forma como

estes órgãos de gestão o tratam. Isto indica que, implementar mudanças no que toca à melhoria da gestão, tem um impacto bastante significativo na moral dos trabalhadores.

Apesar de serem mudanças “pequenas”, a nível local ou departamental, os resultados podem ser sentidos a nível de toda a organização.

Na maioria dos casos, não é difícil identificar a forma de gestão como a causa-raiz de baixa moral. É possível identificar este problema, quando no questionário de satisfação dos funcionários se encontram os seguintes casos:

- Numa questão de avaliação das competências do gestor, a sua classificação encontra-se muito abaixo comparativamente aos outros gestores da organização;
- A moral do grupo pelo qual o gestor é responsável é significativamente menor, quando comparada a outros grupos semelhantes ou à média da organização;
- A moral do grupo pela qual o gestor é responsável tem vindo a deteriorar-se desde o último questionário;
- Na questão aberta no final do questionário, são deixados alguns comentários negativos, por mais do que um indivíduo, sobre o estilo de liderança ou comportamentos específicos do gestor;
- Outros fatores externos ao questionário, como taxa de rotatividade elevada naquele grupo.

No entanto, podem existir casos de gestores com avaliações negativas, que não são necessariamente os culpados de baixa-moral. Estes casos incluem:

- Gestores muito recentes na função, que entram numa situação de baixa moral, não têm responsabilidade sobre o que aconteceu previamente e podem ainda não ter construído uma relação com os funcionários, para que estes possam formar julgamentos. O efeito negativo da forma de gestão anterior poderá permanecer durante algum tempo;
- Se existem situações externas, específicas àquele grupo, que expliquem os resultados negativos (por exemplo a perda de um grande cliente, *layoffs* recentes, etc.).

Os exemplos acima podem deixar a impressão que para melhorar a forma de gestão é necessária uma mudança de pessoal, o que é geralmente verídico. No entanto, em alguns casos, é possível criar, através de treino e outras experiências, um gestor que deixa um

rasto de funcionários entusiásticos, onde quer que passe. Este gestor deverá possuir as seguintes características:

- Deixou para trás as suas experiências pessoais, que poderiam impactar negativamente as relações com a sua equipa e superiores;
- Colocar de lado o ego e garantir que este não afeta o seu estilo de liderança:
 - Por exemplo, não ficar com os créditos de projetos de outras pessoas;
 - Saber que quando as pessoas da sua equipa são bem-sucedidas, também ele o será, não reduzido;
 - Promover pessoas com conhecimento superior na área, ao invés de se sentir ameaçada por elas.
- Visualizar as pessoas como essencialmente motivadas, inteligentes e criativas;
- Acreditar que essas qualidades podem ser “convidadas” para o ambiente de trabalho, com o estilo de liderança correto e encorajamento;
- Visualizar o seu trabalho como instrutor e não controlador;
- Ter respeito pelas pessoas e tratá-las de acordo com tal;
- Tratar o pessoal com igualdade e justiça, não favorecer uns à custa de outros baseado em relações pessoais, ou outros fatores não relacionados com o trabalho;
- Basear a medição do desempenho através de métodos mutualmente acordados, com objetivos claros;
- Proporcionar *feedback* honesto, construtivo, regular e atempado, aos seus subordinados;
- Ser firme o suficiente para tomar decisões difíceis, como ajudar um funcionário com baixo desempenho a encarar esse facto;
- Comunicar os valores da organização e demonstrá-los através das suas ações;
- Não tolerar incumprimentos desses valores por ninguém, e proteger a sua equipa dos que não os cumprem.

Muitos gestores têm estes comportamentos por instinto, no entanto, muitos deles podem ser aprendidos. Por isso, numa instituição onde foi identificado um problema de gestão, surge a questão de ser o gestor poderá ser moldado, para que se enquadre na lista de características mencionadas anteriormente, ou deverá ser substituído.

Se a organização chega à conclusão que o gestor deverá ser substituído, os novos candidatos deverão passar por uma série de testes psicológicos e entrevistas. Um

profissional experiente, deverá ser capaz de averiguar se o concorrente é o ideal para a função, se partilha os valores e cultura da organização, e se apoia um nível elevado de moral. Em muitas organizações, os gestores são contratados simplesmente por terem conhecimentos técnicos na área que pretendem gerir, o que é totalmente diferente de saber gerir pessoas.

Enquanto que esta deverá ser a primeira abordagem aquando da implementação de mudanças, não é de todo a única ação a tomar no que toca a aumentar a moral dos colaboradores.

Passo 7: Implementar mudanças – Achatar a estrutura organizacional

No passo anterior foi abordada a questão da influência da gestão na moral laboral, este passo trata de formas de a melhorar. Restruir a organização traz vários benefícios:

- Remover camadas organizacionais reduz os custos devido a menor necessidade de gestores;
- Melhorar a comunicação, já que cada camada passa a estar inserida na cadeia de informação;
- Ao existirem menos gestores a dirigir e controlar as suas atividades, os membros de equipe são livres e *empowered* para tomar mais e melhores decisões, de forma individual ou em grupo. Já que moral e controlo estão fortemente relacionados, isto pode melhorar significativamente a moral de equipe.

A criação de equipes autossustentáveis, permite também eliminar os problemas de moral criados pelos órgãos de gestão.

Passo 8: Implementar mudanças – Criar igualdade

A desigualdade pode-se manifestar de várias formas numa organização, podendo constituir um grande impacto na moral dos colaboradores.

Uma das áreas de maior impacto é a desigualdade de compensação desproporcional entre os funcionários e a gestão de topo, bem como os benefícios concedidos (alguns exemplos, incluem estacionamento exclusivo e salas de refeição executivas), que de certa forma os tornam um grupo isolado e impõe uma sensação de superioridade, o que afeta de forma negativa a moral dos colaboradores.

Ao impedir as tendências gananciosas da gestão de topo, a moral será desvalorizada, prejudicando o desempenho e competitividade da organização.

Passo 9: Implementar mudanças – Práticas de compensação

O passo anterior foi focado em criar igualdade entre os órgãos de gestão e os funcionários regulares, no entanto existe todo um outro campo de compensação dos funcionários que tem impacto na moral dos mesmos. As três principais questões são:

- Se o funcionário acredita que é compensado de forma competitiva, pelo mesmo tipo de emprego, comparativamente ao mundo exterior;
- Se o funcionário acredita que é compensado de forma justa, comparativamente aos colegas da mesma organização (“igualdade interna”);
- Qual é a opinião do funcionário em relação aos programas de compensação de acordo com o desempenho.

Podem existir situações em que a empresa apresenta uma vantagem competitiva, no que toca a salário e, no entanto, os colaboradores se queixarem de serem mal compensados comparativamente aos pertencentes a organizações concorrentes. A lacuna entre percepção e realidade, deve ser preenchida através de comunicação: não estão cientes do valor real das suas funções no mercado.

Para evitar a deterioração de moral que esta percepção poderá trazer, é importante corrigi-la através de comunicação, com os indivíduos afetados. É importante demonstrar de que forma são calculados os salários e partilhar dados do mercado.

As mesmas pessoas que se consideram mal compensadas, tendem também a considerar que o seu desempenho tem um nível acima da média. Já que referir a alguém que o seu desempenho é “mediano” parece ter o mesmo efeito que proferir um insulto, vários gestores adotam outros eufemismos que parecem surtir melhores efeitos, como por exemplo “satisfaz as expectativas”.

Muitos gestores tendem a dar avaliações acima da média, para evitar conflitos, o que gera uma homogeneização nos aumentos de salário de uma organização. Isto faz com que estes incentivos percam o seu propósito, afetando de forma negativa a moral, já que uma pessoa

esforçada e dedicada ao seu trabalho acaba por ser compensada da mesma forma que alguém que faz apenas o suficiente para “sobreviver”.

No entanto o reconhecimento financeiro não tem de se limitar exclusivamente a nível individual, já que por vezes, em determinadas funções, se torna difícil determinar que partes de um projeto poderão ser atribuídas a uma determinada pessoa *versus* outra.

Passo 10: Implementar mudanças – Reconhecimento

Os humanos têm a necessidade de serem reconhecidos pelo trabalho que exercem. Alguns gestores entendem isto instintivamente, e encontram formas de o fazer no dia a dia. Não é uma coisa demorada, ou algo fastidioso, demonstrar às pessoas que fizeram um bom trabalho, ou que são apreciadas de alguma forma. É simples, mas tem um impacto significativamente positivo na moral.



Figura 7 - Dez passos de implementação de um programa de aumento de moral

(Adaptado de Bowles e Cooper, 2009)

Apesar da implementação de programas de aumento de moral, como o ilustrado na figura 7, ser muito importante para uma organização, é igualmente importante que a mesma saiba manter a moral elevada, e não a trate como um foco ocasional, que é ignorado quando surgem alturas mais difíceis. Ter uma cultura de moral elevada, significa estar constantemente vigilante e sempre pronto para agir, quando se trata de contruir e manter algo que é visto como valioso para uma empresa (Bowles & Cooper, 2009).

Os autores Bowles e Cooper (2009) mencionam também 4 chaves essenciais, ilustradas na figura 8, para manter a moral:

1. Avaliação contínua

Organizações que inquiram os seus funcionários, geralmente comprometem-se a fazê-lo numa base contínua: geralmente entre 12 a 18 meses. No entanto, há que ter atenção para não os realizar com demasiada frequência, para que os funcionários não se aborreçam facilmente e deixem de responder. A taxa de respostas do questionário será um indicador que permitirá saber se está a ser realizado com uma frequência excessiva.

O processo de avaliação, quando devidamente realizado, poderá proporcionar informação necessária para identificar tendências e planear ações:

- Moral mais baixa, comparativamente aos questionários anteriores, quer seja geral ou em grupos específicos;
- Moral mais baixa seguida de uma mudança de gestão;
- Moral mais baixa seguida da implementação de uma nova política de RH ou nova prática, como um novo sistema de compensação ou protocolo de recompensa;
- Mesmo nível de moral, ou mais baixo, em grupos específicos, em anos em que a organização no geral tem tendência a aumentar (divergência).

2. Ações rápidas e decisivas

Uma alteração de forma de gestão com impacto negativo significativo na moral, é facilmente reversível e gera resultados rapidamente. Muitos outros fatores que causam mudanças negativas na moral, são facilmente identificáveis através de dados recolhidos pelos gestores e equipas, e a sua mitigação geralmente passa por implementar mudanças sugeridas pelos membros da equipa.

A chave é escutar os funcionários. Ações rápidas, especialmente quando conectadas com os resultados do questionário ou sugestões da equipa, permitem reforçar que os funcionários têm uma voz na organização e as suas opiniões são importantes, traduzindo-se num aumento de moral.

3. Comunicação efetiva sobre moral

É importante lembrar que os funcionários estão bastante interessados nos resultados de moral. Interessa-lhes saber se a moral da sua equipa está a progredir, talvez resultando de

alguma ação feita por eles mesmos, como uma formação de grupo em que toda a equipe participou. Se a moral diminuir, é importante comunicá-lo aos funcionários, apesar de eles já terem conhecimento na maioria das vezes, conseguem facilmente aperceber-se de possíveis encobrimentos.

Resumindo, um *feedback* honesto e aberto é crítico nestas situações, e irá proteger e realçar o investimento no processo de medição e aumento da moral. É também possível evitar de todo a moral baixa, ao encontrar a “fonte” da mesma a que os autores se referem como o “assassino de moral”.

4. Identificar e lidar com assassinos de moral

Um dos exemplos de assassinos de moral mais falados anteriormente, é certamente o mau gestor. Evitar este tipo de gestores implica promoções e práticas de contratação cuidadosas, bem como formações e outras ações de intervenção. No entanto, a correção nem sempre é possível, e os órgãos de gestão deverão tomar ações relativamente a quem não consegue ou não se permite melhorar.

Se alguém gera impedimentos na criação e manutenção de moral elevada, através dos seus comportamentos, especialmente se este indivíduo já foi apresentado com oportunidades de melhoria, deverá ser “sacrificado” pelo interesse da equipe. Neste caso, é irrelevante o tempo que dedicou à organização e o conhecimento técnico que possui, já que impede de colher todos os benefícios proporcionados por um nível de moral elevado numa equipe. Perder tempo esperando que alguém mude, poderá significar que os restantes membros se tornam desanimados, de tal forma que poderá impactar o seu desempenho no trabalho, ou mesmo fazer com que abandonem a empresa, devido ao ambiente de trabalho desfavorável causado pelo assassino de moral. Substituir estes membros da equipe poderá ser uma tarefa morosa e dispendiosa, por vezes até mesmo impossível, no caso dos colaboradores com conhecimento profundo e valioso. No entanto, o custo que causam à empresa, por impedirem ambientes de moral otimizados, é significativamente superior.

É importante, também, selecionar as pessoas adequadas para os respetivos trabalhos. Sabe-se que os níveis elevados de *stress* têm um impacto significativo na saúde dos funcionários. Alguns trabalhos, por natureza, são mais *stressantes* que outros, independentemente de quem os realiza. No entanto, o *stress* de uns, é o entusiasmo de outros. Caso seja encontrada uma pessoa com perfil adequado para trabalhos mais

stressantes, deverá existir um equilíbrio entre o nível do mesmo e a forma como é gerido, podendo em alguns casos até ser apreciado. A escolha errada levará a uma situação assoladora de moral.



Figura 8 - Chaves de manutenção de moral elevada
(Adaptado de Bowles e Cooper, 2009)

2.5 Gestão *Lean* e Moral

A globalização e novas tecnologias, estão a ter impactos significativos nas indústrias de produção em todo o mundo. O cenário globalmente competitivo sentido por muitas indústrias atualmente, leva a que fiquem cada vez mais preocupadas com a melhoria da eficiência operacional e a redução de custos de produção, comercialização e distribuição. Novos mercados estão a surgir continuamente em diferentes áreas do mundo, criando novas formas de satisfazer as várias necessidades dos clientes, que se tornam cada vez mais complexas. De modo a manterem-se competitivas, as empresas que estão a lidar

com esta competição global sem precedentes, têm de criar e oferecer melhores produtos e/ou serviços e melhorar as operações de produção. De modo a melhorar as operações e aumentar a vantagem competitiva, organizações de todo o mundo adotaram diferentes ferramentas e técnicas, na esperança de permanecerem lucrativas e competitivas dentro do mercado (Sahoo, 2019).

Empresas dos mais variados setores económicos adotaram a gestão da produção *lean* nos tempos recentes. Em muitos casos, permitiu-lhes melhorar os seus desempenhos operacionais e a sua competitividade (Sahoo, 2019).

O conceito de produção *lean*, foi inicialmente introduzido no Japão, sendo o sistema de produção da Toyota o primeiro a implementar as suas práticas (Gupta & Jain, 2013). *Lean*, como uma estratégia de negócio, é usada para melhorar a qualidade e serviço, eliminar desperdício, reduzir tempo e custo, e melhorar a eficiência organizacional geral. A ideologia central da produção *lean* é criar um sistema simplificado de qualidade elevada, que produz produtos-acabados ao ritmo da procura do consumidor, com pouco ou nenhum desperdício. Esta filosofia foca-se na redução de todos os tipos de desperdício durante a produção, melhorar a produtividade e utilização de recursos, através da eliminação de passos sem valor acrescentado e ineficiências de processo. Atingir este tipo de produção é um processo de melhoria contínua, envolvendo técnicas que geram o valor ótimo do processo, com a cooperação de funcionários e líderes da organização, num esforço conjunto para trabalhar em direção à perfeição. O objetivo é tornar-se altamente suscetível aos requisitos dos clientes, reduzindo desperdício em esforços humanos, inventário, tempo até ao mercado e espaço de produção, ao mesmo tempo produzindo produtos de qualidade com eficiência e eficácia (Sahoo, 2019). Quando implementada corretamente, a produção *lean* resultará num aumento de produção por funcionário, e uma redução de inventário de produtos acabados (Gupta & Jain, 2013).

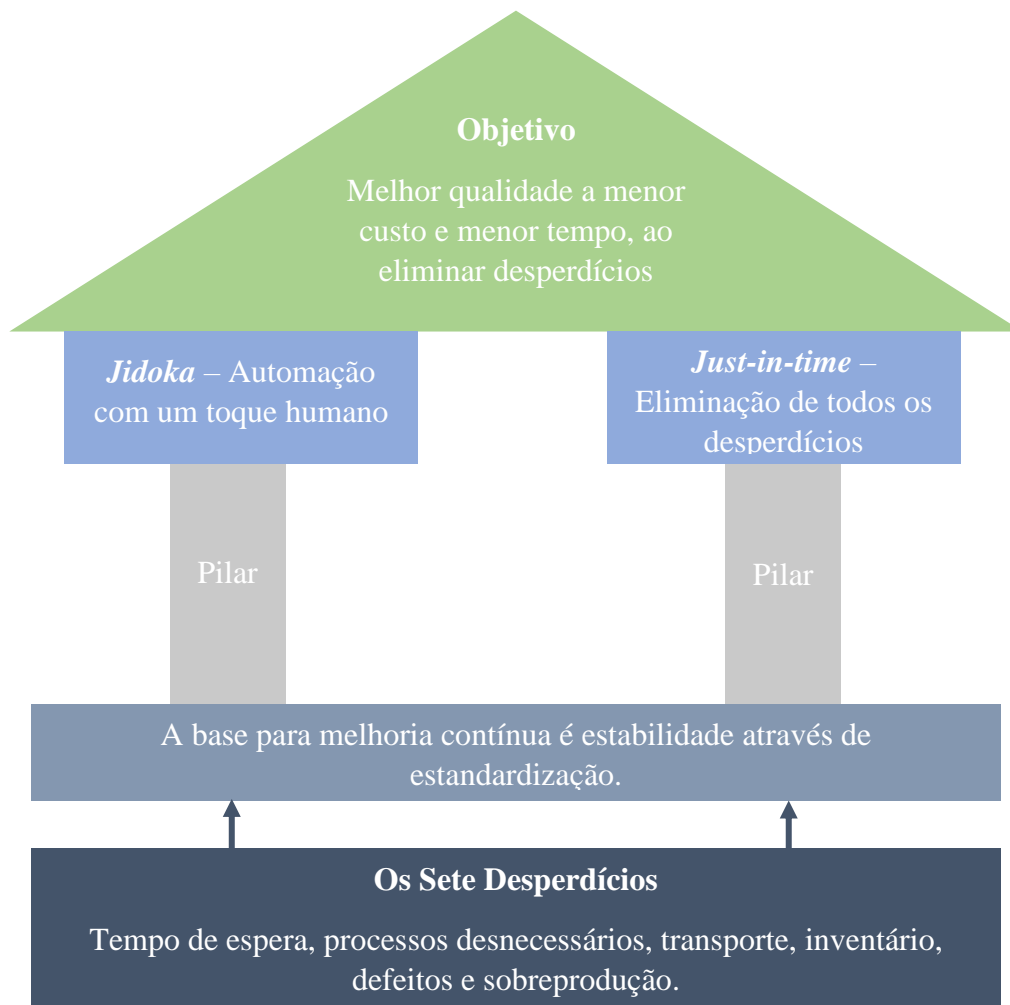


Figura 9 - Conceitos básicos da produção *lean*
(Adaptado de Gupta e Jain, 2013)

Lean, como constatado na figura 9, é uma abordagem multidimensional que consiste em produzir com:

- Quantidade mínima de desperdício (*Just In Time* – JIT);
- Fluxo de produção contínuo e ininterrompido (*layout* funcional);
- Equipamento devidamente mantido (Manutenção Produtiva Total – MPT);
- Sistema de qualidade bem definido (Gestão Total da Qualidade – GTQ);
- Uma equipe de trabalho bem treinada e *empowered* (Gestão de Recursos Humanos – GRH);

Que proporciona um impacto positivo nas operações e desempenho competitivo (qualidade, custo, resposta rápida e flexibilidade) (Sahoo, 2019).

A gestão *lean* é uma cultura construída sob várias ferramentas interligadas (Abdallah, 2020). Como foi visto anteriormente, a saúde dos funcionários poderá impactar diretamente a sua motivação no trabalho. No núcleo da gestão *lean*, apenas algumas ferramentas são consideradas vitais para a saúde do funcionário. Segundo Abdallah (2020), são tais:

1. 5S

Uma disciplina constituída por cinco atividades que podem ser resumidas da seguinte forma:

- ***Seiri/Sort (Arrumar)*** – Arrumar o local de trabalho e apenas manter o que é necessário;
- ***Seiton/Set in order (Organizar)*** – Tudo no local de trabalho deverá ter o seu local designado, onde deve ser mantido;
- ***Seiso/Shine (Limpar)*** – O local de trabalho deverá estar limpo e em boas condições;
- ***Seiketsu/Standardize (Padronizar)*** – As primeiras três ações deverão tornar-se parte do trabalho diário, de uma forma padronizada;
- ***Shitsuke/Sustain (Manter)*** – Tomar ações para que estas atividades sejam mantidas no local de trabalho.

A atividade de 5S limpa o espaço de trabalho de materiais e resíduos desnecessários, e mantém-no limpo e saudável.

2. Gestão Visual

Isto inclui a utilização de qualquer ajudar visual no local de trabalho, como sinalização, marcações no chão, e luzes de alarme. Esta sinalização torna o local de trabalho claro, limpo e saudável. Permite também que qualquer anormalidade seja imediatamente visível.

3. Gemba

Gemba é uma palavra japonesa, que significa local de trabalho. O seu significado na gestão *lean*, é fazer com que o local de trabalho prospere, através da aplicação de melhorias contínuas. Sob este conceito, o local de trabalho deverá estar livre de defeitos de trabalho ou défices na saúde.

4. Estabilidade dos funcionários e formação

A produção *lean* foca-se no bem-estar de todos os funcionários. A formação que recebem permite que sejam capazes de desempenhar quase qualquer tarefa no local de trabalho.

5. Mapeamento do fluxo de valor

Este mapa é uma ferramenta importante para demonstrar o estado atual, e a proposta do estado futuro de um determinado processo. Difere dos mapas típicos de fluxo, ou processo, no sentido em que define quais são as atividades com valor acrescentado, e as que não têm valor acrescentado. Clarifica, também, o fluxo de informação e dos produtos. É usado para compreender que áreas deverão sofrer alterações, para que sejam otimizadas.

Na maioria das definições de práticas de produção *lean*, podem ser identificados dois aspetos substanciais, que incluem elementos “*soft*” (ou sociais) e “*hard*” (ou técnicos). As práticas *soft* dizem respeito a pessoas e relações, enquanto que práticas *hard* dizem respeito a ferramentas e técnicas de produção *lean* (Sahoo, 2019), interligando-se como ilustrado na figura 10.

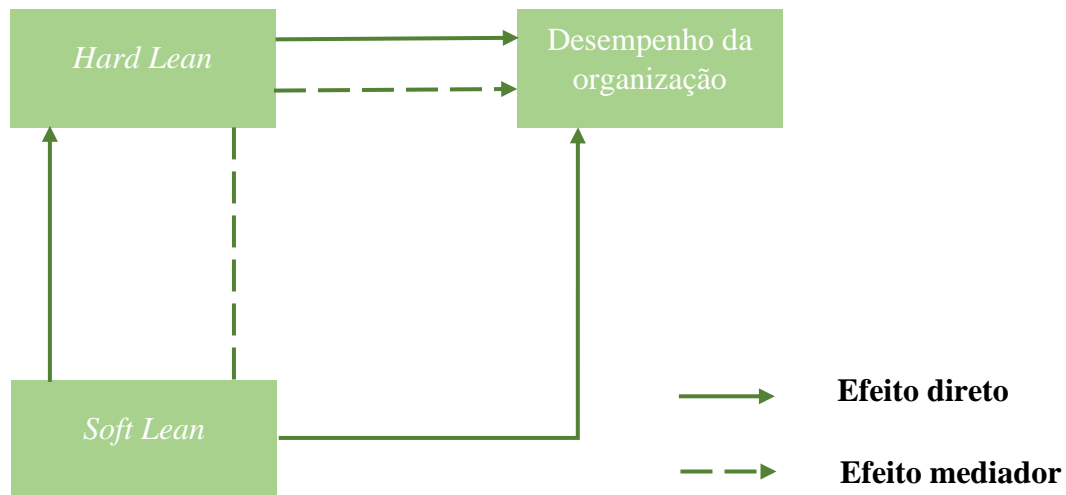


Figura 10 - Relação entre *hard lean*, *soft lean* e o desempenho de uma organização

(Adaptado de Sahoo, 2019)

Vários estudos empíricos foram levados a cabo em indústrias de produção e serviços, públicas e privadas, em grandes, pequenas e médias empresas. Estes estudos ocorreram em diferentes setores industriais ou diferentes áreas de operações organizacionais, mas são essencialmente focados em práticas de *hard lean*. As ferramentas, metodologias,

procedimentos e técnicas usadas para melhorar os processos de uma empresa através da redução de desperdício, estão no centro da atenção de investigadores. No entanto, uma implementação eficaz de gestão *lean* não se limita a elementos *hard*; também deve ser suportada por práticas *soft*. É necessária uma combinação de ambos elementos e um alinhamento entre eles (Bouranta, Psomas, & Antony, 2021)

Os elementos de *soft lean*, representados na figura 10, vêm de liderança, perícia e cultura organizacional, compromisso executivo, organização aberta, dinâmicas de equipa participativas e *empowerment*, e gestão da relação com o cliente (Sahoo, 2019).

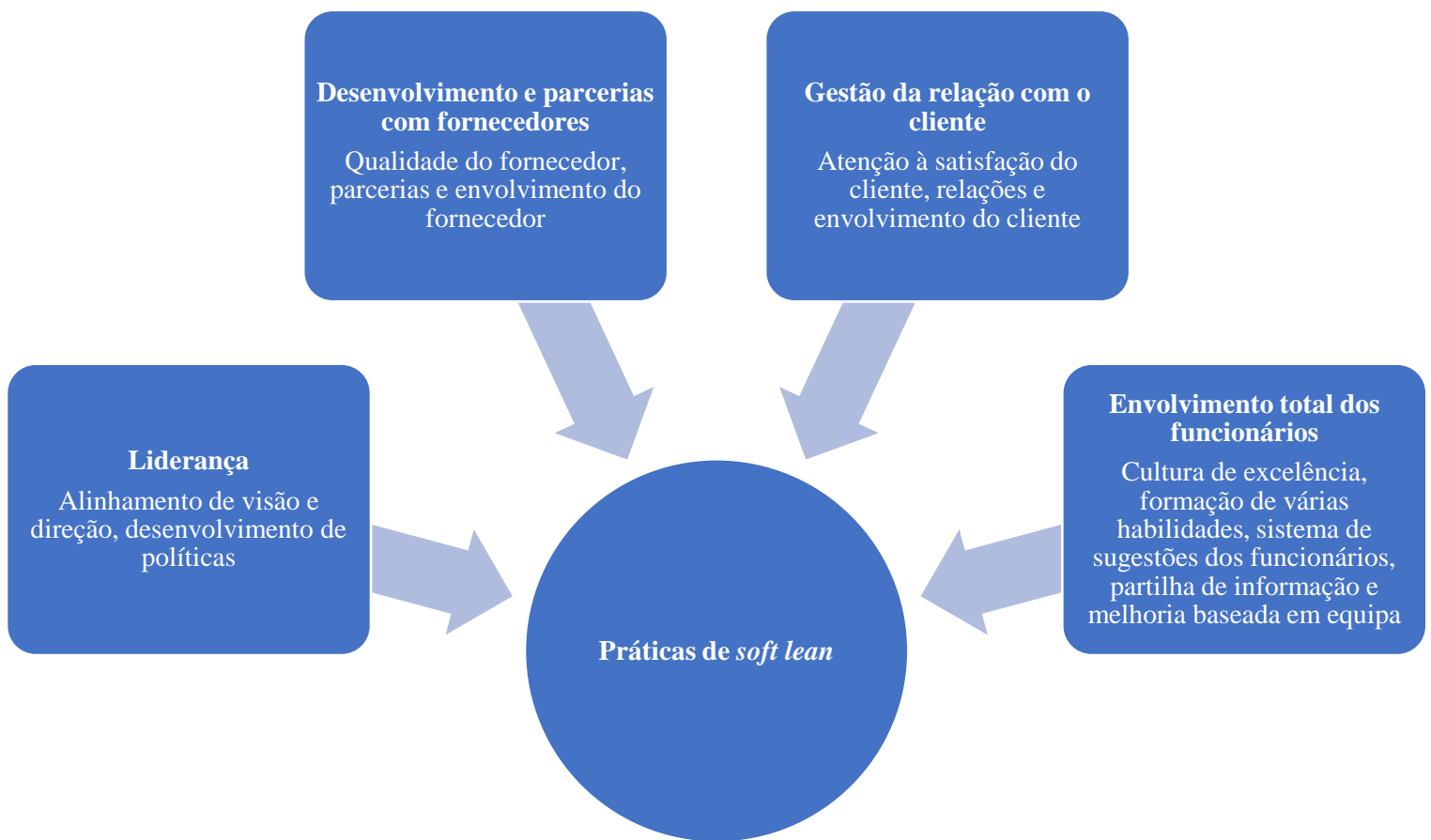


Figura 11 - Práticas de *soft lean*
(Adaptado de Sahoo, 2019)

Existem vários artigos de literatura publicados que analisam a metodologia *lean*, no entanto, são raros os que se focam em práticas *soft* e, especialmente, na área de Gestão de Recursos Humanos (GRH), apesar da importância atribuída na implementação destas práticas (Bouranta, Psomas, & Antony, 2021).

Koeijer, Paauwe e Huijsman (2014), analisaram as diferentes práticas de GRH *lean*, bem como os resultados provenientes da implementação das mesmas, constatados na tabela 4.

Tabela 4 - Práticas favoráveis de GRH
(Adaptado de Koeijer, Paauwe e Huijsman, 2014)

<i>Práticas favoráveis de GRH</i>	<i>Descrição</i>
<i>Treino e desenvolvimento</i>	Existe treino e formação para gestores e funcionários. Existe oportunidade para desenvolver novas habilidades e conhecimentos.
<i>Avaliação de desempenho e recompensas</i>	Os funcionários recebem <i>feedback</i> sobre o seu desempenho e da sua equipe, e são recompensados por melhorias.
<i>Trabalho em equipe e autonomia</i>	Equipas são formadas para resolver problemas. São encorajadas a resolver os seus próprios problemas, tanto quanto possível.
<i>Participação e design de trabalho</i>	Funcionários são envolvidos nas tomadas de decisões, e têm oportunidade para ser responsáveis pelas suas próprias tarefas.
<i>Recrutamento e seleção</i>	Novos funcionários são selecionados de forma crítica. Critérios de seleção, incluem habilidades e conhecimentos específicos a cada área.
<i>Segurança de trabalho</i>	Os funcionários têm contratos que proporcionam segurança de trabalho.
<i>Equilíbrio vida/trabalho</i>	Funcionários têm a possibilidade de trabalhar com um horário flexível, e de organizar o seu horário de trabalho.

Todas estas práticas já foram mencionadas anteriormente, constituindo impactos significativamente positivos na moral dos colaboradores.

Koeijer *et al.* (2014), mencionaram de que forma estas práticas afetam o bem-estar de um funcionário, constatadas na tabela 5.

Tabela 5 - Bem-estar dos funcionários
(Adaptado de Koeijer, Paauwe e Huijsman, 2014)

<i>Bem-estar do funcionário</i>	<i>Descrição</i>
<i>Saúde</i>	A saúde engloba indicadores relacionados com a saúde do funcionário, como carga de trabalho, esforço de trabalho e necessidade de recuperação.
<i>Felicidade</i>	A felicidade refere-se a experiências subjetivas dos funcionários, isto é, o seu bem-estar psicológico, satisfação no trabalho e compromisso.
<i>Relações de confiança</i>	Este fator foca-se na qualidade das relações de confiança, estabelecidas entre os funcionários e os seus colegas e/ou superiores hierárquicos.

No que toca a efeitos diretos relacionados com o bem-estar dos funcionários, as iniciativas da gestão *lean* deverão reduzir a carga de trabalho e necessidade de recuperação após um dia de trabalho, ao reduzir erros, desperdício e “retrabalho”. Adicionalmente, vários estudos comprovaram que os funcionários que participam diretamente em iniciativas de gestão *lean*, demonstram níveis superiores de compromisso e satisfação (Koeijer, Paauwe, & Huijsman, 2014).

2.6 Estratégia *Green Ocean* e *Empowerment* dos funcionários

O ambiente de negócios atual está a sofrer uma uniformização geral de mercado, liderada pela globalização. O constante aumento de informação disponibilizada no que toca a crescimento ambiental, económico e social, tem gerado nas organizações e consumidores, uma operação de negócios e consumo de produtos mais responsável e ético. As forças de ambiente de negócio e mercados estão a guiar a competição global na direção da

sustentabilidade, visando atingir níveis superiores de inovação que vão de encontro com as expectativas sociais, corporativas e dos consumidores (Markopoulos, Kirane, Piper, & Vanharanta, 2019).

A estratégia *Blue Ocean* indica uma inovação radical ou disruptiva, onde as empresas inovam, de modo a não ter de competir com produtos/serviços semelhantes de outras empresas, criando categorias diferenciadas. Isto significa que os *blue oceans* (oceanos azuis), constituem mercados inexplorados e incontestados, com pouca ou nenhuma competição (Tanțău & Mateșescu, 2013).

Em contraste, a estratégia *Red Ocean* refere-se a um mercado saturado, onde existe competição feroz, por já se encontrar sobrelotado de empresas que fornecem o mesmo tipo de produtos e serviços, levando a guerras de preços, que acaba por se tornar detrimetoso para a inovação (Tanțău & Mateșescu, 2013).

A estratégia *Green Ocean* é essencialmente um híbrido de ambas as anteriores, como representado na tabela 6, combinando as melhores características de cada uma. A palavra-chave é sustentabilidade. O melhor modelo de inovação deverá combinar os melhores elementos de uma estratégia *blue ocean* e uma estratégia *red ocean*, permitindo que as organizações possam competir de forma sustentável num mercado rigoroso, ao mesmo tempo que ultrapassam a competição através da busca da inovação (Tanțău & Mateșescu, 2013).

Tabela 6 - Estratégias de evolução Ocean
(Adaptado de Markopoulos *et al.*, 2019)

<i>Red Ocean</i>	<i>Blue Ocean</i>	<i>Green Ocean</i>
Competir em espaço de mercado existente	Criar espaço de mercado incontestado	Capturar espaço de mercado social
Vencer a concorrência	Tornar a concorrência irrelevante	Apontar para concorrência de valores partilhados
Explorar a procura existente	Criar e capturar nova procura	Explorar procura existente
Alinhar todo o sistema de atividades de uma empresa com a sua escolha estratégica de diferenciação ou baixo custo	Alinhar todo o sistema de atividades de uma empresa em busca de diferenciação e baixo custo	Alinhar todo o sistema de atividades de uma empresa com o seu capital intelectual humano para criar diferenciação ou baixo custo

O combustível necessário para uma empresa adotar uma estratégia *green ocean*, é um recurso permanente que existem em todas as organizações, independentemente da sua dimensão, mercado ou especialidade. É o conhecimento dos funcionários que reside numa organização, livre de custos, que permite liderar uma transformação *green* (Markopoulos *et al.*, 2019).

O desafio reside na forma mais efetiva de recolher, analisar e utilizar o tal conhecimento. A democratização do conhecimento é uma abordagem a este desafio. Ninguém sabe de onde poderá surgir uma ideia, ou que soluções podem surgir dos recursos humanos de uma organização (Markopoulos *et al.*, 2019).

Markopoulos *et al.* (2019) mencionam que a adaptação do Modelo de Democracia de Conhecimento à estratégia de *green ocean*, poderá ser usada para impulsionar a

implementação da mesma. Este modelo visa capturar a criação, evolução e comportamentos, baseados na capacidade, maturidade, competência e competência dos funcionários, o qual é ilustrado na figura 12.

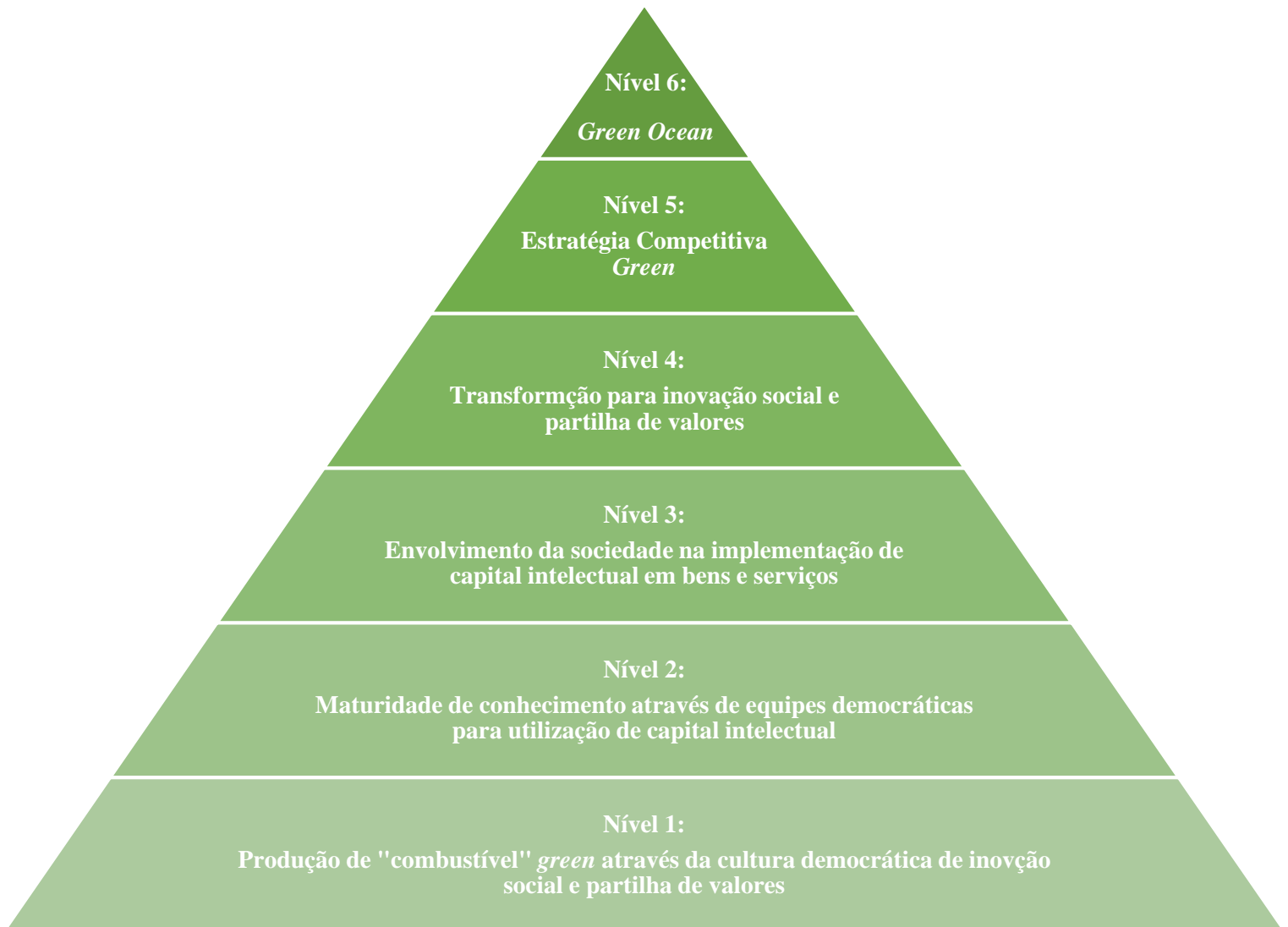


Figura 12 - Evolução do conhecimento via Modelo Democrático
(Adaptado de Markopoulos *et al.*, 2019)

1. No primeiro nível, o modelo cria uma cultura democrática a partir da qual é gerado conhecimento e filtrado por características de sustentabilidade e inovação.
2. No nível dois, o modelo apoia os indivíduos com pensamento *green*, do nível um, com recursos que permitem validar o seu conhecimento e transformá-lo em produtos práticos e projetos.
3. O nível três integra a sociedade na transformação de protótipos *green* em produtos e serviços reais, que foram testados, melhorados e evoluíram com as necessidades, preocupações e expectativas da sociedade.

4. O quarto nível é baseado nos efeitos do nível três, transforma a inovação social em inovação de partilha de valores, a partir da qual será possível colher benefícios mais rentáveis a nível da sociedade e economia.
5. O nível cinco usa o sucesso dos níveis anteriores para definir e executar uma estratégia de inovação organizacional sustentável, que garante benefícios a longo prazo e reconhecimento global.
6. Por fim, o nível seis é onde os *green oceans* são identificados, com base na eficácia do nível anterior.

Ao colocar os funcionários no centro, este modelo reconhece o valor do seu conhecimento e permite que as suas ideias sejam escutadas, levadas em consideração. E, por vezes, implementadas, criando uma sensação de *empowerment* nos colaboradores, que permite impulsionar o seu nível de motivação.

2.7 Redes Colaborativas

Redes Colaborativas (RC) representam um paradigma promissor numa sociedade impulsionada pelo conhecimento (Camarinha-Matos & Afsarmanesh, 2006).

Apesar da noção do termo “colaboração” ser intuitiva, este conceito é muitas vezes confundido com cooperação. Para muitos, os termos são indistinguíveis. As ambiguidades tomam níveis superiores quando considerados alguns temas relacionados, tais como *networking* (redes), comunicação e coordenação. Apesar de todos estes conceitos serem componentes importantes de colaboração, não possuem o mesmo valor e não são equivalentes. Numa tentativa de clarificar os vários conceitos, os autores propõem as seguintes definições (Camarinha-Matos & Afsarmanesh, 2006):

- **Networking (ou redes)** – Envolve comunicação e troca de informação para benefício mútuo. Um exemplo simples, é o caso em que um grupo de entidades partilham informações sobre a sua experiência, com o uso de uma determinada ferramenta. Todos beneficiam da partilha de informação, mas não existe necessariamente um objetivo comum ou uma estrutura a influenciar o formato e cronometragem de cada contribuição, por isso não existe uma geração de valor comum.

- **Coordenação** – Adicionalmente à troca de informação, envolve alinhar/alterar atividades, para que sejam alcançados resultados mais eficientes. Coordenação é o ato de trabalhar com alguém de forma harmoniosa, e é um dos componentes principais da colaboração. Um exemplo de atividades coordenadas, acontece quando é benéfico que um número de entidades heterogêneas partilhem informação e ajustem o tempo de atividades de *lobbying*, de forma a maximizar o seu impacto. Cada entidade poderá ter um objetivo diferente e usar os seus próprios recursos e métodos para criar impacto; os valores são maioritariamente criados a nível individual.
- **Cooperação** – Envolve, não só partilha de informação e ajuste de atividades, como também partilha de recursos para o alcance de objetivos compatíveis. Cooperação é alcançada através da divisão de trabalho entre participantes. Neste caso, o valor agregado é gerado pela adição de componentes de valor individuais, trazidos pelos diferentes participantes. Uma *supply chain* tradicional, baseada em relações fornecedor-cliente e valores pré-definidos na cadeia de valores, é um exemplo de um processo cooperativo entre os seus constituintes. Cada participante realiza a sua função, de forma quase independente, mas coordenada com os restantes. No entanto, existe um plano comum, que na maioria dos casos não é definido em conjunto, mas por uma única entidade, que requer um certo nível de co-trabalho.
- **Colaboração** – É um processo no qual as entidades partilham informação, recursos e responsabilidades, para que juntas possam planear, implementar e avaliar um conjunto de atividades com o objetivo de alcançar um objetivo comum. Este conceito deriva do termo latim *collaborare*, ou seja, trabalhar em conjunto, e pode ser visto como um processo de criação partilhada. Assim, constitui-se como sendo um processo através do qual um grupo de entidades enaltece as suas capacidades. Implica partilha de riscos, recursos, responsabilidades e recompensas, que poderá passar uma imagem de identidade conjunta. Colaboração envolve compromisso mútuo dos participantes, para resolução de problemas em conjunto, o que implica confiança mútua, o que por sua vez implica tempo, esforço e dedicação. As contribuições individuais para a criação de valor, são mais difíceis de estimar nestes casos. Um exemplo de colaboração é, por exemplo, quando uma equipe de peritos se reúne para juntos desenvolverem um novo produto

Tabela 7 - Exemplos de empreendimentos conjuntos
(Adaptado de Camarinha-Matos e Afsarmanesh, 2006)

Rede	Rede Coordenada	Rede Cooperativa	Rede Colaborativa
Comunicação e troca de informação	Comunicação e troca de informação	Comunicação e troca de informação	Comunicação e troca de informação
	Objetivos complementares (alinhamento de atividades para benefício mútuo)	Objetivos complementares (alinhamento de atividades para benefício mútuo)	Objetivos complementares (alinhamento de atividades para benefício mútuo)
		- Objetivos compatíveis - Entidades individuais trabalham separadamente (com alguma coordenação)	- Objetivos compatíveis - Entidades individuais trabalham separadamente (com alguma coordenação)
			- Objetivos conjuntos - Identidades conjuntas - Trabalho em equipe (criação em equipe)

Uma rede colaborativa (RC), como constatado na tabela 7, é uma rede composta por uma variedade de entidades (organizações e pessoas) que são amplamente autónomas, geograficamente distribuídas, e heterogêneas em termos do ambiente em que operam, cultura, capital social e objetivos, e colaboram para melhor alcançar os objetivos comuns ou compatíveis (Camarinha-Matos & Afsarmanesh, 2006).

De acordo com vários autores, bem como um número crescente de casos de estudo práticos, o envolvimento em redes colaborativas, tem como pressuposto trazer potenciais benefícios valiosos às entidades envolvidas. Estes benefícios incluem o aumento da capacidade de sobrevivência num contexto de turbulência de mercado, mas também a possibilidade de melhor atingir objetivos comuns ou compatíveis. Na base destas expectativas encontram-se os seguintes fatores: junção de habilidades e capacidades complementares; acesso a novos e mais amplos mercados; acesso a novos conhecimentos (Abreu & Camarinha-Matos, 2010).

No entanto, é importante notar que nestes contextos, a existência de acordos de cooperação, normas, relações recíprocas, confiança mútua, infraestruturas comuns e valores comuns, permitem que os membros operem de forma mais eficaz para o alcance dos objetivos (Abreu & Camarinha-Matos, 2010).

2.8 Casos Reais

2.8.1 Cultura, Moral e Satisfação do Consumidor: Grupo Hilti, Schaan, Liechtenstein

Bowles e Cooper (2009) realizaram um estudo no grupo Hilti, de modo a determinar:

- Que fatores mais impactam a moral no grupo;
- Se existe uma relação entre satisfação do consumidor e moral dos funcionários;
- No caso de existir uma relação, se será a mesma para funcionários que têm contacto com o cliente e funcionários que não têm.

A organização do caso de estudo foi escolhida com três fatores em mente:

- Deverá ter criado e demonstrado uma cultura de moral elevada, comprovada pelos questionários dos funcionários;
- Esta cultura deverá ter permanecido ao longo do tempo;
- Deverá ter recebido prémios nacionais ou internacionais pelo esforço nesta área, demonstrando que é reconhecida pela indústria e organizações exteriores especializadas por definir um *standard* de excelência na área da moral.

Hilti é líder mundial em tecnologia de indústria de construção. Atualmente tem cerca de 21.000 funcionários, a partir dos quais tem sobrevivido durante vários anos, sendo conhecida pelas suas práticas e políticas de recursos humanos progressivas.

Através dos questionários realizados a funcionários, é possível determinar que a moral tem sido constantemente elevada e tem vindo a aumentar, refletindo os valores da organização.

Na altura da realização do estudo, o grupo realizava questionários de satisfação a funcionários a cada 18 meses, e aos clientes a cada 2 anos, tendo recolhido dados durante vários anos.

Inicialmente de modo a identificar os fatores correlacionados com a moral, o estudo focou-se nas seguintes áreas dos questionários dos funcionários:

- Dimensão da organização em estudo;
- Atitudes básicas relativamente à empresa e trabalho;
- Comunicação;
- Produtividade;
- Envolvimento/*Empowerment* de funcionários;
- Gestores de nível intermédio;
- Salário;
- Segurança de trabalho;
- Relações de supervisão (múltiplos fatores relacionados com a forma como o supervisor é visto no que toca às suas ações).

Após a análise dos resultados, sentiram necessidade de analisar algumas questões mais específicas:

- Qualidade das comunicações gerais recebidas pelos funcionários (melhor comunicação está correlacionada com a moral elevada);
- Duplicação de esforços (quantidades elevadas de duplicação de esforços, responsabilidade sobrepostas, estão correlacionadas com baixa moral, sendo este um problema em alguns dos territórios);
- Se os interesses dos funcionários são tidos em consideração, quando são tomadas decisões importantes (estando este ponto relacionado com uma probabilidade elevada de aumento de moral).

De modo a analisar a relação entre satisfação dos funcionários e clientes, o estudo focou-se nas seguintes áreas dos questionários dos clientes:

- Disposição dos clientes para voltar a comprar produtos do grupo;
- Se clientes recomendariam o grupo a outras pessoas;
- Satisfação geral ao lidar com o grupo Hilti.

Usando um processo estatístico, foi possível reduzir as respostas dos clientes a cinco categorias, de forma descendente de satisfação:

1. Fãs do grupo Hilti;
2. Clientes vinculados;
3. Clientes comparativos;
4. Clientes em extinção;
5. Clientes quase perdidos.

Com toda a informação reunida e analisada, foi possível obter as seguintes conclusões:

- As organizações de vendas em que os funcionários são tratados de forma positiva pelos órgãos de gestão e supervisão, têm um nível de moral superior que aquelas onde tal não se verifica;
- Em organizações de vendas Hilti, o nível elevado de moral dos funcionários (especialmente naqueles com contacto direto), é fortemente influenciado pelo nível elevado de satisfação dos clientes. Quanto maior o nível de contacto, mais forte se torna esta estatística;
- A satisfação do nível superior de clientes dedicados, denominados fãs, têm um impacto duas vezes superior em funcionários com contacto direto, que em funcionários com pouco ou nenhum contacto com os clientes;
- Na Hilti, os altos e baixos na moral dos funcionários coincidem com os altos e baixos na satisfação dos clientes;
- Devido a esta relação, a estratégia do grupo de colocar as pessoas em primeiro lugar foi fortemente reforçada: não só ações específicas por parte dos gestores levam a moral elevada, bem como outros benefícios, como resultam em números superiores de clientes satisfeitos e entusiásticos.

Os resultados obtidos podem ser resumidos num fluxo simples, ilustrado na figura 13:

Comportamentos de Gestores/Superviores

- Tomar em consideração os interesses dos funcionários aquando a tomada de decisões importantes;
- Encorajar sugestões de funcionários;
- Evitar duplicação de esforços;
- Ser visível para os funcionários;
- Delegar responsabilidades;
- Comunicar eficazmente.

- Aumento da perceção de capacidade de gestão;
- Aumento da sensação de respeito pelo supervisor.

Moral dos funcionários elevada

Satisfação dos clientes elevada

Figura 13 - Fluxo positivo do grupo Hilti: Da gestão a funcionários a clientes

(Adaptado de Bowles e Cooper, 2009)

2.8.2 O Impacto do Pensamento *Lean* na Motivação da Equipe de Trabalho: Um fator de Sucesso na LEGO Manufacturing Ltd.

Oláh, Szolnok, Nagy, Lengyel e Popp (2017) realizaram um estudo na empresa LEGO, de modo a examinar as consequências do pensamento *lean* (o conhecimento dos funcionários, compromisso, relações com colegas, motivação, resolução de problemas e ambiente de trabalho). O estudo foi implementado recorrendo a um questionário, composto de questões elaboradas pelos próprios, com 49 questões, incluindo quatro demográficas e uma de oportunidade de *feedback*. A população estudada envolve gestores intermédios, especialistas, trabalhadores físicos e de escritório, da fábrica de LEGO em Nyíregyháza, Hungria. No total, o questionário foi respondido por 95 pessoas, representando 9 áreas distintas. Adicionalmente, o estudo pretende identificar quais os fatores que afetam os elementos analisados, de modo a poder oferecer recomendações de como os melhorar. Para cada elemento, foram formuladas as seguintes questões:

- **Conhecimento dos funcionários:** Quão bem conhecem os funcionários o seu ambiente de trabalho e os princípios fundamentais de atividade da LEGO? Até que ponto estão cientes dos objetivos a curto e longo prazo da empresa? Quão informados estão sobre o pensamento *lean* e os seus métodos relevantes?
- **Compromisso:** A que nível simpatiza com a LEGO, como uma marca? Até que ponto concorda com os princípios do pensamento *lean*? Considera a LEGO um local de trabalho transitório ou permanente?
- **Motivação:** Com que frequência sugere ideias? O que o motiva a sugerir ideias? Que tipo de sistema de incentivo o tornará ainda mais motivado?
- **Relações com colegas:** Quanta confiança deposita nos seus colegas e supervisores? Obtém o suporte necessário dos seus colegas e supervisores? Está disposto a dar suporte a outros funcionários? Sente-se apreciado?
- **Resolução de problemas:** Dedicar tempo suficiente à resolução de um problema? Partilha as suas conquistas com os outros? Qual é o seu nível de rigor na resolução de problemas?

Os resultados do estudo foram obtidos através de diferentes índices estatísticos: percentagem, média, desvio padrão, etc.; calculados através de diferentes testes estatísticos. Obtendo-se os seguintes resultados:

➤ **Conhecimento dos funcionários**

As capacidades práticas e teóricas têm um papel fundamental na qualidade do trabalho e desenvolvimento constante. O conhecimento necessário para desempenhar funções é o mais importante. Este conhecimento fundamental inclui os processos e passos que constituem o dia-a-dia dos funcionários, bem como o uso das ferramentas necessárias para desempenhar estas tarefas. O propósito da LEGO é, não só que os funcionários sejam capazes de executar as suas obrigações básicas, mas também que as executem da forma mais eficiente e com a maior qualidade possível. No conjunto de valores da LEGO, existe apenas uma coisa mais importante que a qualidade, que é a segurança. Por esta razão, a maior prioridade é formar os funcionários, para que possam praticar o seu trabalho da forma mais segura.

Nesta porção do questionário, foram avaliados os conhecimentos dos funcionários quanto à história da LEGO, a sua missão e objetivos, *layout* da fábrica, obrigações de outros departamentos, regulações de segurança e proteção ambiental relacionados com o trabalho e relações hierárquicas entre funcionários.

Dos resultados obtidos, concluiu-se que as regulações de segurança têm a avaliação mais alta, o que significa que a maioria dos funcionários tem conhecimento das mesmas, que se deve não só à política de segurança da LEGO, mas também aos instintos individuais de preservar a segurança. A categoria com a segunda maior avaliação foi a do conhecimento dos objetivos da empresa, devido à comunicação da organização e dos gestores. Todas as atividades, processos, objetivos a curto prazo e esforços de desenvolvimento apontam numa direção: para objetivos a longo prazo. Por esta razão é necessário que todos os funcionários, em todos os níveis hierárquicos, estejam cientes destes objetivos.

➤ **Compromisso**

Para que os funcionários façam esforços voluntários pela LEGO, é necessário que primeiro a organização ganhe a sua confiança e respeito. Com base no questionário, concluiu-se que, no geral, os colaboradores gostam da empresa como local de trabalho e como marca. Quando questionados sobre o quanto gostam de trabalhar para a organização, 50% responderam que gostam especificamente de trabalhar lá. É importante mencionar que funcionários que trabalharam previamente para grandes empresas tendem a preferir a LEGO, mais que os funcionários que nunca tiveram essa experiência. Os

funcionários que conhecem a história da LEGO também preferem trabalhar para a empresa. No que toca à forma de incentivo ideal, 70% responderam que preferiam receber uma recompensa tangível, como um produto da marca, como incentivo para as suas ideias.

Quando questionados se geririam o seu negócio de acordo com o pensamento *lean*, apenas 50% considerariam introduzi-lo em todos os aspetos do negócio, enquanto que 47% o usariam em áreas específicas. Conclui-se que os funcionários consideram que as ferramentas e atividades impostas pelos órgãos de gestão sem explicação constituem o lado desfavorável do pensamento *lean*. Apesar de concordarem com a metodologia de 5S, mais de metade consideram que não seria um problema se a metodologia não fosse obrigatória, sendo que um quinto refere que manteria o local de trabalho limpo e organizado.

➤ **Motivação**

A motivação pode ser facilmente detetada ao examinar as ideias dos funcionários. Todos os colaboradores são livres de submeter ideias a qualquer altura, e a LEGO encoraja-os constantemente a fazê-lo. Ainda assim a quantidade de ideias sugeridas é inferior ao expectável.

Com base no estudo efetuado, concluiu-se que a razão para o número baixo de ideias submetidas, se deve ao descontentamento gerado pelo julgamento de ideias e sistema de avaliação. É bastante desmotivante quando uma ideia é rejeitada sem oferecer justificação. Em alguns casos, os funcionários consideram que podem ter sido mal entendidos, e desejariam ter sido chamados quando a sua ideia foi avaliada. Uma boa ideia deixa os funcionários orgulhosos de si próprios.

O estudo concluiu também que 89% dos inquiridos submeteriam ideias que não afetam diretamente o seu trabalho, e 99% submeteriam ideias mesmo que não fossem compensados por o fazer. No entanto, vários funcionários mencionaram que preferiam obter maior reconhecimento e apreço quando merecido.

Os gestores deverão dar mais *feedback* aos seus subordinados, em relação ao seu desempenho, para que possam suportar o seu desenvolvimentos e motivação.

➤ **Relações com colegas**

A força de cimentação entre os membros de uma equipa, que os mantém unidos, é uma das características mais importantes de uma organização *lean*. A base desta força é confiança e acordo. Os membros de uma equipa apoiam-se e ajudam-se a desenvolver uns aos outros, e ambos os funcionários e gestores são considerados membros importantes.

Com base nos resultados obtidos, não existe uma diferença significativa entre a confiança depositada nos órgãos de gestão e nos colegas. As respostas não são unânimes, já que existem pessoas com muito pouca confiança, e pessoas com completa confiança. Concluiu-se que os funcionários inquiridos respeitam-se e cooperam uns com os outros, apesar de por vezes existir alguma fricção entre departamentos, maioritariamente devido a falta de comunicação.

Cerca de 98% dos inquiridos demonstrou disposição para ajudar os colegas, caso estes peçam. 37% não sentem qualquer problema em pedir ajuda aos seus superiores, 54% apenas os perturbaria em caso de problemas maiores, enquanto que 9% tentaria resolver o problema de forma diferente. Isto pode dever-se a educação ou falta de confiança, no entanto, assume-se que a ajuda dos gestores não será imediata, já que muitas vezes se encontram ocupados. Pela perspetiva *lean*, os gestores ideais não se colocam acima da equipa, mas fazem parte dela e mostram a direção certa, desenvolvem constantemente os seus subordinados, enquanto os reconhecem, recompensam e motivam.

➤ **Resolução de Problemas**

A regra básica de resolução de problemas do pensamento *lean*, é que os problemas não só têm de ser resolvidos, como a sua recorrência deve ser prevenida. Com base no questionário, é claro que os funcionários da LEGO estão cientes deste princípio, e usam-no corretamente no seu trabalho.

No entanto, é questionável se possuem o conhecimento necessário para identificar e resolver problemas de uma forma *lean*. Atualmente, os funcionários da LEGO não recebem formação de resolução de problemas, o que, apesar da abordagem da empresa, poderá prejudicar a resolução correta de problemas indesejados.

Capítulo 3 – Modelo proposto de relação entre a Moral Laboral e Produtividade Empresarial

Neste capítulo é proposto um modelo, ilustrado através da figura 14, que abrange os principais fatores que interferem na relação entre a moral laboral e produtividade empresarial, o qual foi construído tendo por base a revisão de literatura realizada neste trabalho de investigação. No modelo proposto é apresentada a relação entre a moral e a produtividade empresarial. São tidos em conta os fatores externos às organizações; os fatores internos e os fatores individuais a cada funcionário, que poderão afetar a sua motivação e, conseqüentemente, a produtividade da organização. No modelo são também apresentadas as interligações entre todos estes itens. O modelo apresenta também diferentes formas de medir, aferir e avaliar a moral, levando ao desencadeamento de ações de melhoria.

Apesar de se tratar de um modelo conceptual, por ter sido contruído com base na pesquisa teórica, pretende-se demonstrar que o mesmo tem uma aplicabilidade prática, através do caso de estudo apresentado no seguinte capítulo, comprovando a sua veracidade.

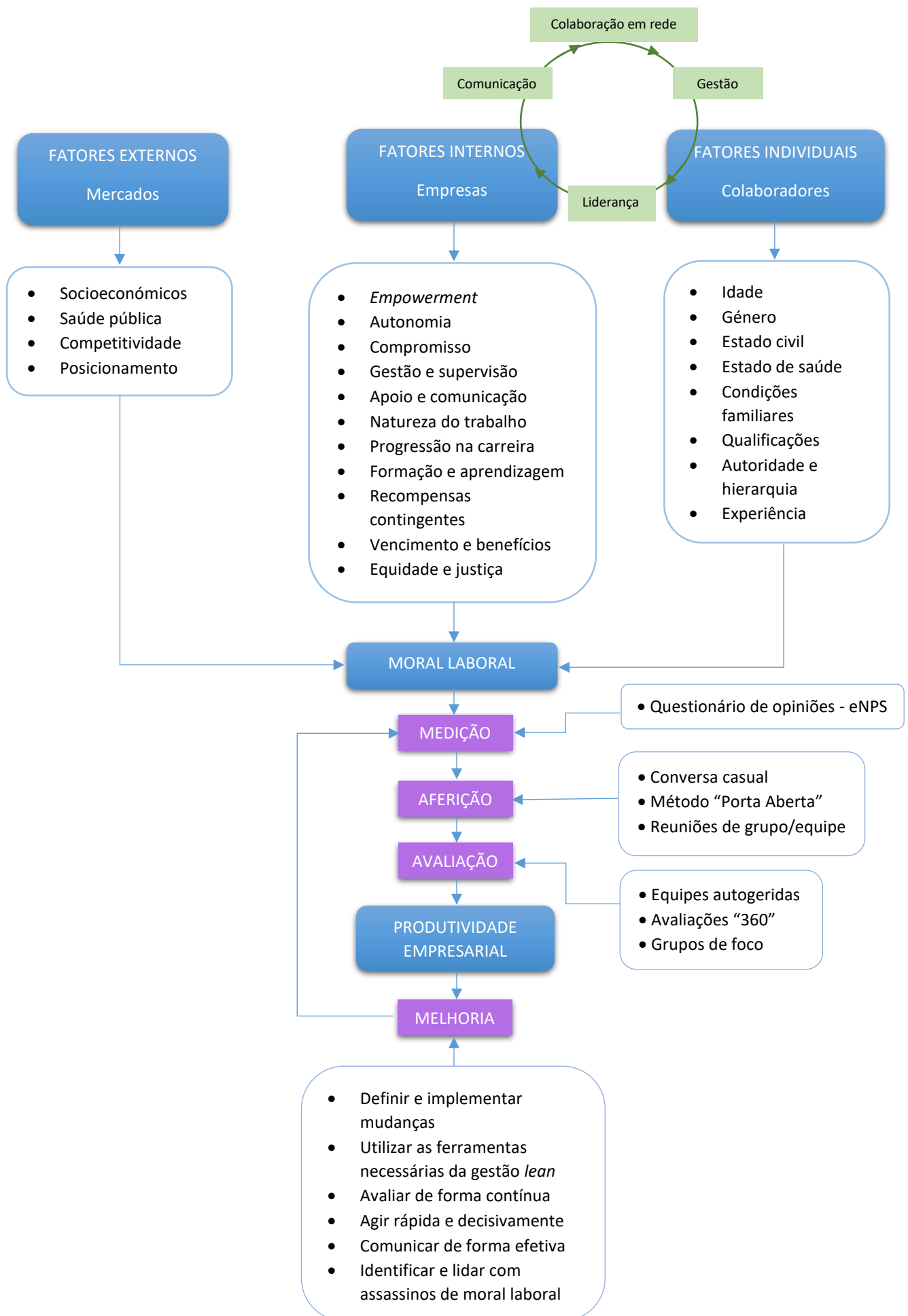


Figura 14 - Modelo proposto de relação entre moral laboral e produtividade empresarial (Elaboração própria)

O modelo pode ser dividido em duas partes, sendo que a primeira dá a conhecer os fatores com maior influência na moral laboral; e a segunda permite entender de que forma a mesma pode ser medida aferida e avaliada, bem como melhorada.

Inicialmente, foram analisados os fatores de maior impacto na moral laboral, sendo possível dividi-los em três categorias:

- Fatores externos – que dizem respeito às flutuações e instabilidade dos mercados, com diversas causas, que acabam por ameaçar ou promover a segurança e estabilidade dos cargos laborai dos funcionários;
- Fatores Internos – que dizem respeito às empresas empregadoras, são focados no ambiente de trabalho e todas as questões que influenciam a moral laboral e que estão sob o controlo das organizações;
- Fatores individuais – que dizem respeito a cada colaborador individualmente, são focadas na sua demografia e vida pessoal. São fatores sob os quais as organizações normalmente não atuam, podendo, no entanto, serem impactados pelas mesmas.

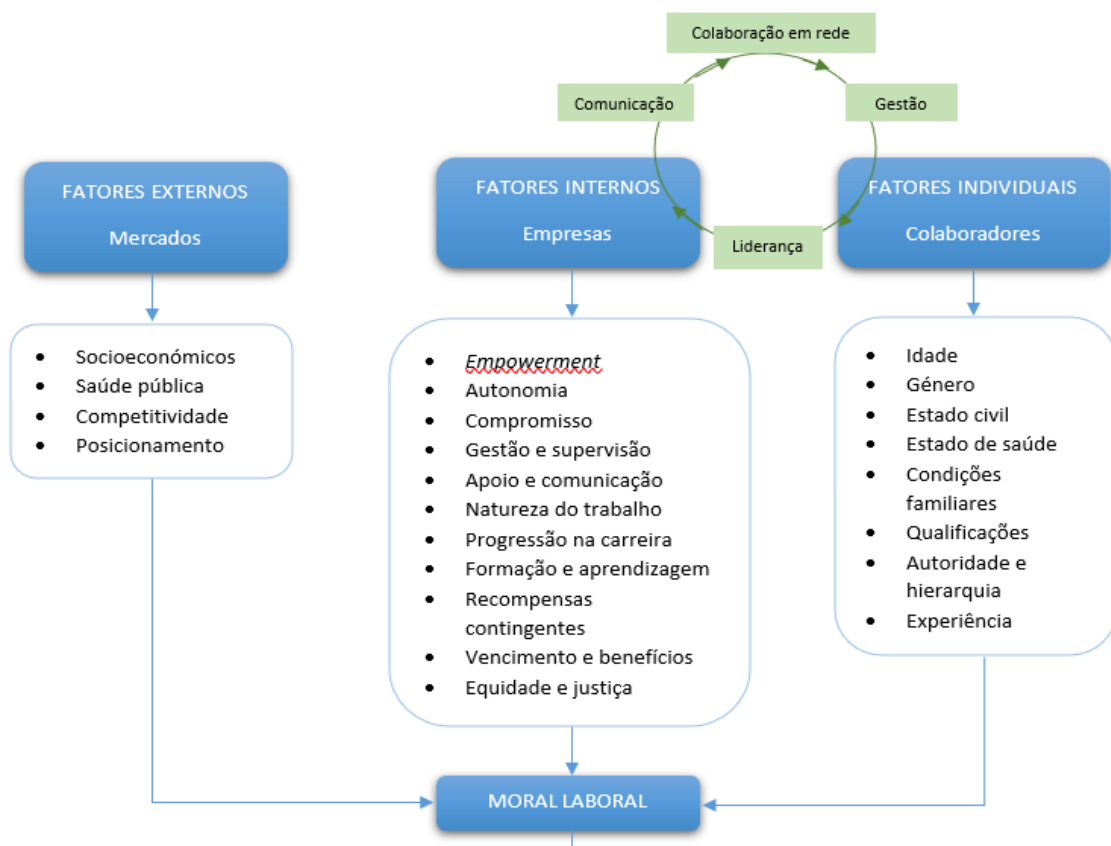


Figura 15 - Três principais categorias de fatores com influência na moral laboral
(Elaboração própria)

Como também é possível ver na figura 15, os fatores internos e os fatores individuais estão interligados através de um ciclo dinâmico, onde todos os itens se afetam mutuamente, e que são os seguintes: comunicação; colaboração em rede; gestão e liderança. Através da pesquisa efetuada, foi também possível concluir que as organizações podem ter um impacto significativo na vida pessoal dos colaboradores.

Um dos primeiros factos constatados através da revisão da literatura, foi que a moral laboral impacta significativamente a produtividade dos indivíduos, e consequentemente a produtividade e desempenho organizacional. Por esta razão, foram analisados métodos de medição, aferição e avaliação da mesma, de modo a identificar o ponto de partida, bem como os pontos fracos e as consequentes perdas que poderão estar a afetar a moral, bem como o desempenho dos colaboradores e a produtividade empresarial, como ilustrado na figura 16.

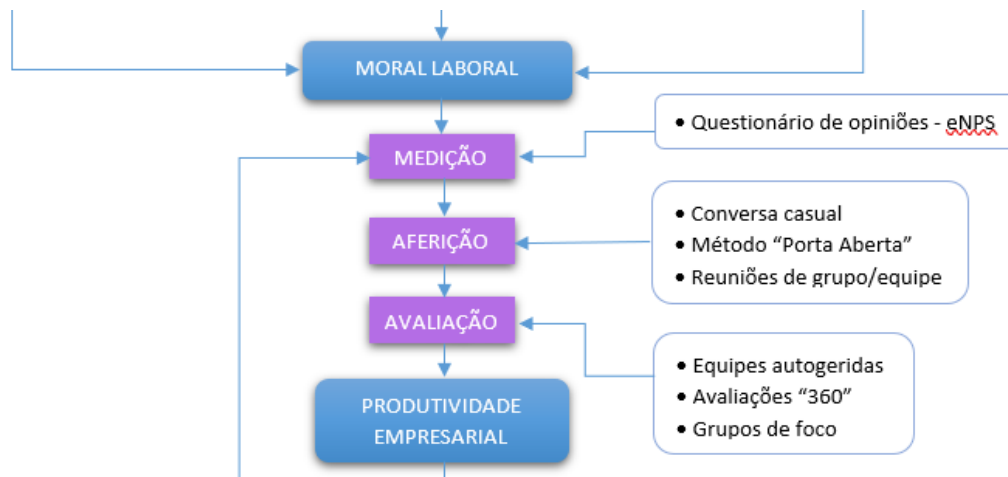


Figura 16 - Métodos de medição, aferição e avaliação da moral laboral
(Elaboração própria)

Após determinar o ponto de situação da moral laboral de uma organização, é importante implementar ações de melhoria, de modo a poder melhorar e manter uma moral elevada, tornando-a uma das prioridades da empresa. Através da pesquisa efetuada, foram identificadas várias técnicas gerais que permitem que tal aconteça, bem como algumas técnicas específicas de uma cultura *lean*, que promove a melhoria contínua, representadas na figura 17.

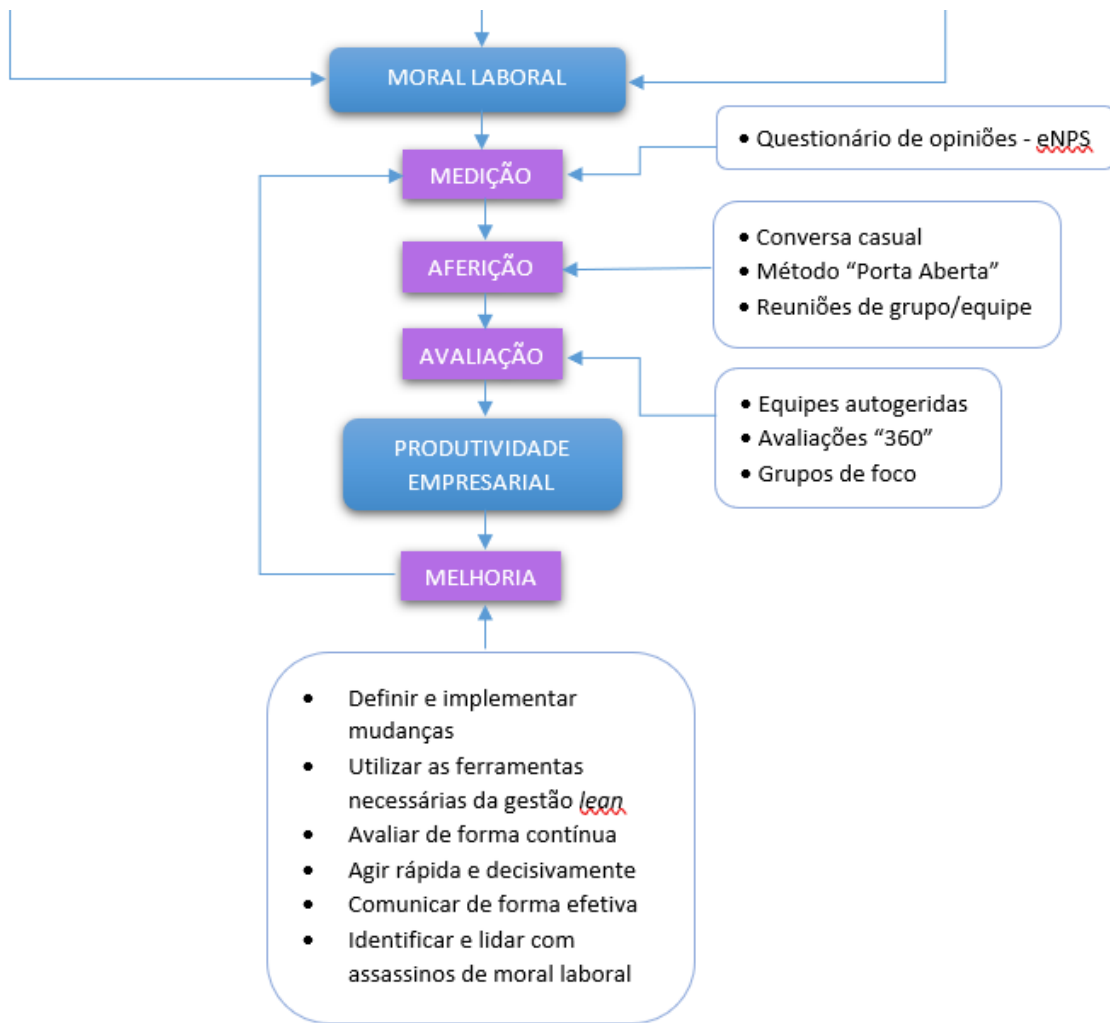


Figura 17 - Técnicas de aumento de moral
(Elaboração própria)

É essencial que seja mantida uma cultura de moral elevada no local de trabalho, como tal, é necessária que seja realizada uma medição/afериção/avaliação periódica do nível da moral laboral, de modo a validar o funcionamento das técnicas implementadas e garantir ações corretivas sempre que necessário.

Capítulo 4 – Estudo de caso numa empresa do setor automóvel

No seguimento da elaboração do modelo proposto de relação entre a moral laboral e a produtividade empresarial, foi realizado um estudo de caso numa empresa do setor automóvel, que preferiu permanecer anónima, bem como não divulgar a identidade dos colaboradores que participaram no estudo. A empresa em questão, é uma grande empresa nacional, pertencente a um grupo empresarial internacional, estando presente em diversos concelhos portugueses e presta serviços de assistência e reparação de automóveis ligeiros, serviços de comercialização de automóveis, peças e acessórios, serviços de aluguer de veículos e atividades de intermediação de crédito.

4.1 Objetivos e descrição do estudo de caso

O estudo de caso pretende analisar o contexto em que se insere a moral laboral na empresa, através de um inquérito realizado a funcionários de diferentes funções, posições hierárquicas, faixas etárias, géneros e anos de experiência. Através do estudo, pretende-se estabelecer conexões entre os fatores apresentados anteriormente no modelo elaborado, e as respostas dadas pelos funcionários, de modo a verificar a sua veracidade, bem como propor sugestões de melhoria.

O estudo foi realizado mediante uma entrevista gravada, englobando um total de 11 funcionários, focando-se num determinado polo da empresa com um total de 20 funcionários, suportada por um guião previamente elaborado (ver anexo 1), contendo questões maioritariamente abertas, cujas respostas podem ser consultadas na íntegra no anexo 2.

As funções dos inquiridos, bem como relação entre posições hierárquicas pode ser constatada através das figuras 18 e 19.

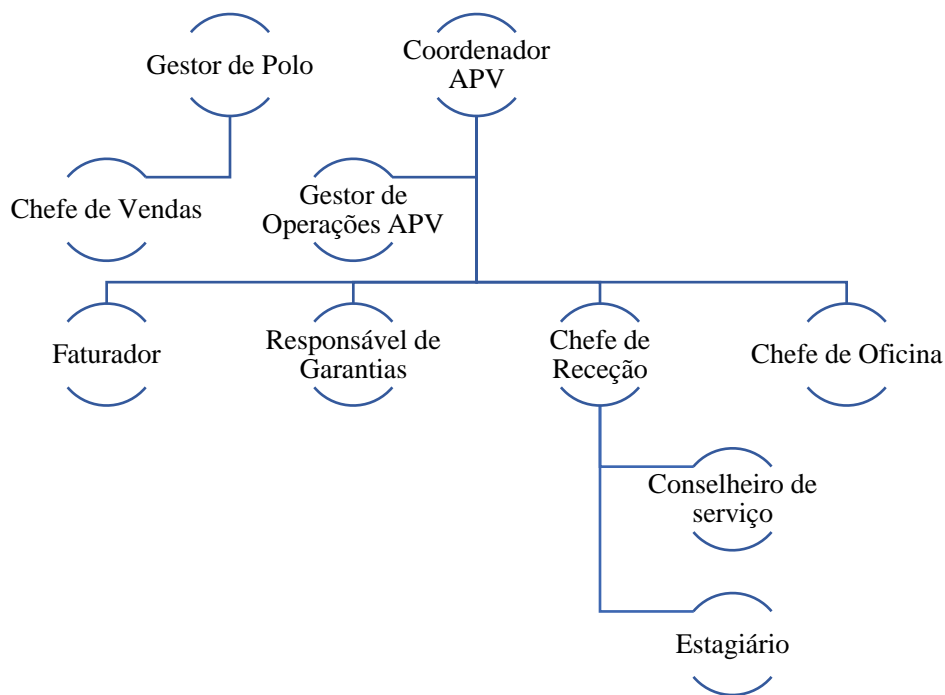


Figura 18 - Posições hierárquicas dos colaboradores inquiridos (fonte própria).



Figura 19 - Quantidade de colaboradores inquiridos de cada posição hierárquica (fonte própria).

Sabe-se que na empresa em estudo não existe uma cultura de moral elevada, como a que foi descrita na revisão da literatura:

- Não são realizadas medições e avaliações da moral laboral, sendo a conversa casual o único método de aferição usado, tornando difícil a implementação de ações corretivas;

- Existe uma taxa de rotatividade elevada, em posições mais baixas na hierarquia;
- Não são usadas técnicas da gestão *lean*;
- As técnicas de motivação implementadas, para os níveis mais baixos da hierarquia, neste caso apenas para os conselheiros de serviço e chefes de receção, resumem-se a incentivos monetários, sendo compensados em função do seu desempenho – prémios mensais de acordo com as vendas realizadas e prémios quadrimestrais em função das vendas, qualidade da marca (cumprimento de procedimentos) e satisfação dos clientes (NPS – não confundir com o eNPS, mencionado anteriormente, que diz respeito ao nível de satisfação dos funcionários. O NPS diz respeito ao nível de satisfação dos clientes). Os níveis equivalentes ao Gestor de Operações Após-Venda (APV) e superiores, têm direito a outras regalias, tais como: carro da empresa; telefone; computador e um cartão de débito da empresa, para pagamento exclusivo de combustível.

4.2 Resultados e conclusões obtidos do estudo de caso

Ao analisar as respostas obtidas nas entrevistas, foi possível identificar alguns padrões.

Como é possível constatar através da figura 20, a maioria dos colaboradores inquiridos afirmaram sentir-se desmotivados, ou motivados apenas por fatores externos.

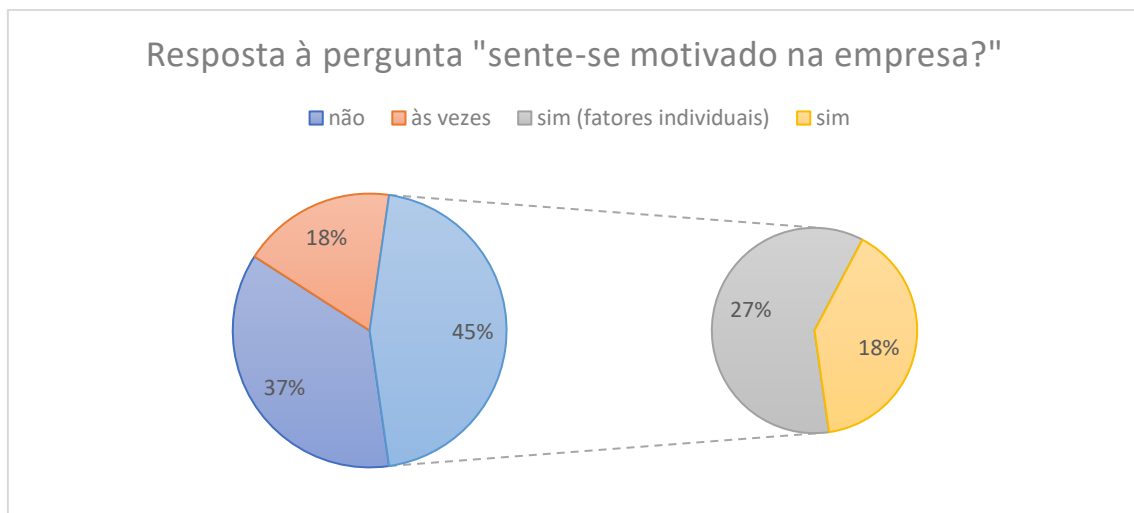


Figura 20 - Distribuição dos inquiridos com base no seu sentimento de motivação (fonte própria).

Os entrevistados com idades superiores e que se encontram há mais tempo na empresa, dizem-se motivados, no entanto, esta motivação não se deve a fatores intrínsecos à empresa, mas sim a fatores externos, como o sentimento de segurança geral de ter um trabalho e a sua situação familiar. As mesmas pessoas consideraram que as funções que desempenham atualmente ultrapassam as expectativas que tinham, antes de iniciar a vida laboral, devido aos fatores socioeconómicos do ambiente em que foram criados.

Os entrevistados em posições hierárquicas superiores, em especial os que exercem essas funções há menos tempo na empresa, sentem-se motivados pelos novos objetivos e desafios, vêem um futuro na empresa e sentem que ali podem progredir na carreira.

Em contrapartida, as pessoas em posições hierárquicas inferiores, sentem que o seu trabalho não é reconhecido e que, para eles, será mais difícil progredir na empresa.

O descontentamento em relação à remuneração e ação da chefia é comum à maioria dos entrevistados. É possível concluir que no geral não se sentem apoiados pelos seus superiores, sendo este um dos fatores desmotivantes mais mencionados. A grande maioria dos entrevistados relata que, geralmente recorrem a colegas em posições hierárquicas semelhantes, no que toca a resolução de problemas, confirmando a falta de apoio mencionada. Alguns inquiridos referiram também que se sentiam desmotivados pela falta de reconhecimento e indiferença demonstradas pela chefia, quanto ao valor individual de cada funcionário. Tendo um deles, mencionado que se sente desmotivado pela injustiça salarial, que não respeita a hierarquia de responsabilidades e a promoção de afinidades relacionais.

Quando inquiridos sobre que medidas poderiam ser implementadas, de modo a aumentar a sua motivação, a maioria dos colaboradores mencionou o aumento da remuneração, alguns mencionaram a definição de objetivos concretos e compensação por alcance dos mesmos, aumento de autonomia na tomada de decisões, bem como a criação de um sentimento de justiça e igualdade, incentivando ao crescimento individual de cada funcionário.

Apenas dois dos entrevistados consideraram que as suas funções não são afetadas pela sua motivação, como é possível verificar na figura 21, sendo que todos os restantes concordaram que a sua produtividade diminuiu significativamente, quando se sentem desmotivados. Os colaboradores que sentiram que a sua motivação não afeta a sua produtividade, são os mesmos que se dizem “automotivados”.

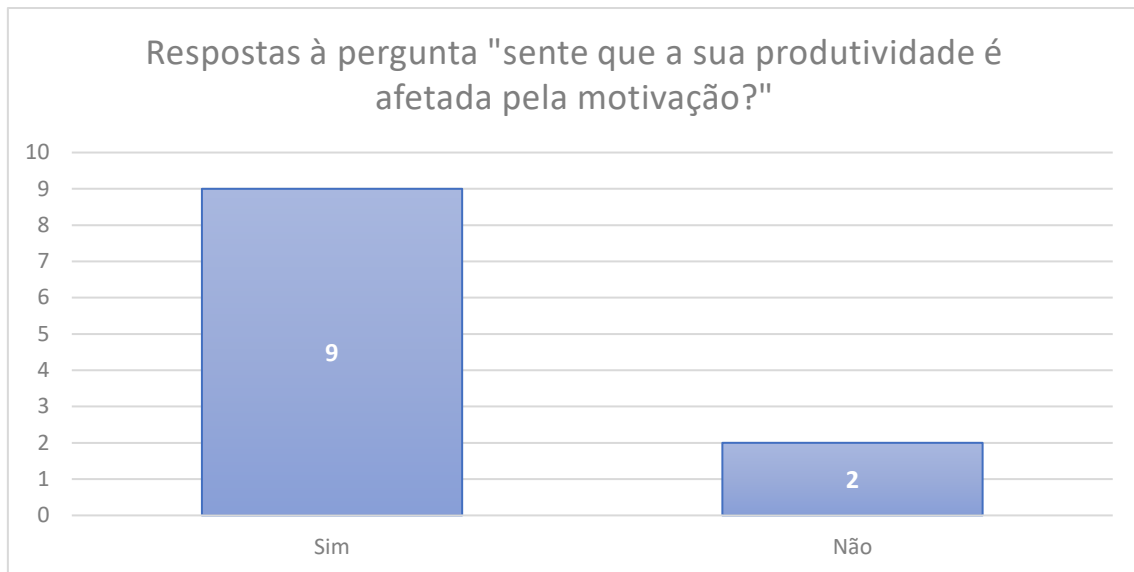


Figura 21 - Quantidade de funcionários que consideram que a sua produtividade é afetada pela sua motivação (fonte própria).

Através das respostas obtidas por parte dos colaboradores inquiridos, é possível confirmar que os fatores externos, internos e individuais mencionados anteriormente, têm um impacto real na moral laboral dos funcionários do polo da empresa em estudo. É também possível confirmar que a moral laboral está diretamente relacionada com a sua produtividade individual e, conseqüentemente, com a produtividade empresarial. Confirmando, assim, a veracidade do modelo proposto de relação entre a moral laboral e a produtividade empresarial, bem como da real interação dos três níveis de fatores que integram o modelo. Sendo que se pode considerar o modelo conceptual proposto validado na prática, e podendo o mesmo passar a ser considerado como um modelo funcional. No entanto, o mesmo carece ainda de uma validação em grande escala.

4.3 Discussão dos resultados e conclusões do estudo de caso

É importante implementar uma cultura de moral elevada na empresa, de modo a que a mesma possa ter funcionários mais motivados, que são conseqüentemente mais produtivos e prestam melhores serviços no que toca ao atendimento ao cliente, levando ao aumento da produtividade empresarial. Para tal, neste subcapítulo são feitas algumas sugestões de melhoria, baseadas na revisão de literatura.

Acima de tudo, é imperativo que os gestores de topo estejam cientes da importância e impacto da moral dos seus subordinados, e que estejam dispostos a torná-la uma prioridade para a empresa.

Inicialmente, é necessário conhecer o ponto de partida, de modo a poder traçar um plano de ação, para implementar ações e técnicas de aumento de moral laboral. Tal poderá ser feito através da implementação de inquéritos de satisfação dos funcionários, avaliando o seu nível de moral laboral, mencionados também no modelo, que irão gerar uma pontuação – o eNPS. Através da pontuação obtida será possível ter uma noção do nível de moral dos funcionários, bem como começar a definir e planear ações de mitigação e melhoria. Sendo que os mesmos devem ser realizados de forma periódica, de modo a apurar a eficácia das ações implementadas e identificar novos fatores, que poderão estar a causar distúrbios.

Com base nas respostas ao inquérito realizado no estudo de caso, é possível definir algumas ações, algumas até sugeridas pelos mesmos, que aumentariam a motivação dos colaboradores inquiridos:

- Aumento da remuneração dos funcionários, bem como a atribuição de uma remuneração justa, baseada na hierarquia de responsabilidades;
- Definição de objetivos claros e concretos, alinhados com as funções de cada departamento, assim como recompensação por atingir os mesmos;
- Implementação de uma cultura de reconhecimento de bom desempenho e compromisso para com a empresa;
- Implementação de mudanças na gestão, que se provou ser um dos maiores impactos na motivação dos colaboradores. É necessário que seja fornecida uma formação, ou *coaching*, para os funcionários em posições de liderança;
- Identificar e lidar com os assassinos de moral, à semelhança das ações sugeridas para os gestores;
- Formação dos funcionários e criação de um ambiente propício ao seu desenvolvimento profissional;
- Avaliação contínua da moral laboral dos colaboradores, levando à implementação de ações rápidas e decisivas, sempre que se justifique;
- Implementação de uma cultura de melhor comunicação, usando técnicas mencionadas na revisão de literatura, como o método da “porta aberta”, as

conversas casuais e reuniões de equipe, que permitem uma comunicação mais efetiva;

- Implementação de técnicas de gestão *lean*, como as mencionadas na revisão de literatura. Nomeadamente: 5S's – tornando o local de trabalho limpo, arrumado, organizado e, conseqüentemente mais seguro; gestão visual – que permite a delimitação de espaços quando estão a ser feitos trabalhos, com um nível de risco superior na oficina, por exemplo, permite também identificar facilmente sinalização de emergência, tornando também o local de trabalho mais seguro; *Gemba* – que tem um foco na eliminação de defeitos no local de trabalho e melhoria contínua; estabilidade e formação dos funcionários – focando-se no seu bem estar e aprendizagem contínua.

Capítulo 5 – Conclusões e Trabalhos Futuros

A moral laboral é um dos fatores mais importantes para o crescimento e desenvolvimento sustentado de uma organização. É uma das principais bases de qualquer empresa, já que poderá ter um impacto de tal forma significativo, que irá afetar a produtividade empresarial, podendo mesmo influenciar de forma bastante direta o sucesso de um negócio.

A moral laboral determina a felicidade de um colaborador no trabalho, o nível de esforço e empenho depositado em cada tarefa, o compromisso para com a empresa, bem como a vontade de alcançar objetivos organizacionais. Por estas razões, afeta a produtividade de cada colaborador, e até mesmo o nível de satisfação dos clientes, consequentemente afetando a produtividade empresarial.

É afetada por fatores externos, que dizem respeito aos mercados onde as empresas se inserem, e incluem fatores socioeconómicos, de saúde pública, competitividade e posicionamento; fatores internos, que se encontram sob o controlo das empresas, como *empowerment*, autonomia, gestão e supervisão, formação e aprendizagem, vencimentos e benefícios, entre outros; e fatores individuais, que dizem respeito a cada colaborador como um indivíduo com diferentes necessidades, são estes fatores como idade, género, estado de saúde, condições familiares, entre outros.

Através de um conjunto de diferentes técnicas, que essencialmente visam satisfazer as necessidades dos funcionários, é possível implementar e manter uma cultura de moral laboral elevada, sendo necessário determinar o ponto de partida inicial, de modo a poder traçar um plano de ação. Este ponto pode ser conhecido através de técnicas de avaliação, aferição e medição, sendo o eNPS, um questionário de satisfação dos funcionários, uma das técnicas mais utilizadas em empresas de todo o mundo. No entanto, não é necessário um método formal para conhecer a situação dos colaboradores, podendo-se recorrer a métodos de conversas casuais e de “porta aberta”, em que os líderes se mostram abertos e disponíveis para ouvir os seus subordinados. A liderança é um dos fatores fulcrais da motivação laboral, estando a mesma muitas vezes na raiz dos problemas de moral.

O trabalho remoto, com aderência significativamente superior durante o pico da pandemia por Covid-19, veio a trazer novos desafios para os supervisores e os seus subordinados. Foi necessária a adaptação de ambas as partes, a um novo ambiente sem contacto físico e

mais distante, criando vários desafios, mas também novas oportunidades de aprendizagem.

A gestão *lean*, cada vez mais relevante nas indústrias atuais, tem um grande impacto na motivação dos funcionários, especialmente quando implementadas práticas de *soft lean*, nomeadamente práticas de liderança, envolvimento total dos funcionários e gestão de recursos humanos. Juntamente com técnicas de *hard lean*, como 5S's e *Gemba*. Um caso de estudo real, realizado na empresa LEGO, veio comprovar que a implementação de práticas *lean*, permite aumentar significativamente a moral dos colaboradores.

A estratégia de gestão *green ocean* (uma combinação de estratégias *red* e *blue ocean*), permite o *empowerment* dos funcionários, apoiando os indivíduos com pensamento *green*, valorizando os seus conhecimentos e implementando as suas ideias e criações, permitindo que as organizações prosperem em mercados já saturados.

As redes colaborativas, permitem a junção de habilidades e conhecimentos, bem como acesso a novos mercados e conhecimentos, através do trabalho em equipe e criação de objetivos comuns entre diversas entidades. Estas redes permitem atingir objetivos mais eficaz e eficientemente, possibilitando a sobrevivência das organizações em mercados turbulentos.

Como durante a realização da pesquisa, não foi encontrado um modelo que relacionasse todos os elementos abordados durante a revisão de literatura, surgiu a necessidade de criar um modelo conceptual que explicitasse a relação entre a moral laboral e a produtividade empresarial englobando toda a investigação.

Através de um estudo de caso, realizado numa grande empresa nacional que presta serviços no setor automóvel, foi possível confirmar a aplicabilidade prática do modelo conceptual proposto, passando o mesmo a constituir um modelo funcional.

No que toca a trabalhos futuros, a literatura atualmente disponível focada neste tópico, ainda necessita da realização de muitos trabalhos de investigação científica, deixando ainda espaço para mais pesquisas e casos de estudo, focando-se em várias estratégias e técnicas praticadas pelas empresas, que poderão afetar a moral dos seus colaboradores, direta ou indiretamente. Poderão também ser realizados estudos, com geração de resultados concretos e palpáveis das consequências de moral baixa e elevada nas

organizações, em termos de produtividade, desempenho e sucesso empresarial, comprovando a sua importância.

Referências Bibliográficas

- Abdallah, A. A. (Setembro de 2020). How Can Lean Manufacturing Lead the Manufacturing Sector during Health Pandemics Such as COVID 19: A Multiresponse Optimization Framework. *Tech Science Press vol. 66 no. 2*, 1397-1410.
- Abreu, A., & Camarinha-Matos, L. M. (2010). Understanding Social Capital in Collaborative Networks. *Balanced Automation Systems for Future Manufacturing Networks 9*, 109-118.
- Andriyanty, R., Komalasari, F., & Rambe, D. (21 de Março de 2021). The effect of work from home on corporate culture mediated by motivation, work behaviour and performance. *Journal of Applied Management (JAM) vol.19 no. 3*, 522-534.
- Aruchand, C. H., & Ramanathan, H. N. (Fevereiro de 2013). Organizational Culture and Employee Morale: A Public Sector Enterprise Experience. *Journal of Strategic Human Resource Management vol. 2 no.1*.
- Baljoon, R. A., Banjar, H. E., & Banakhar, M. A. (25 de Abril de 2018). Nurses' Work Motivation and the Factors Affecting It: A Scoping Review. *International Journal of Nursing & Clinical Practices 5:277*, 2-10.
- Bouranta, N., Psomas, E., & Antony, J. (17 de Junho de 2021). Human factors involved in lean management: a sistematic literature review. *Total Quality Management & Business Excellence vol. 33 issue 9-10*, 1-33.
- Bowles, D., & Cooper, C. (2009). *Employee Morale: Driving Performance in Challenging Times*. Hampshire: Palgrave Macmillan.
- Camarinha-Matos, L. M., & Afsarmanesh, H. (Agosto de 2006). Collaborative Networks: Value creation in a knowledge society. *International Federation for Information Processing (IFIP) Volume 207*, 1-14.
- Chambers, K., & Honeycutt, A. (Fevereiro de 2009). Telecommunications Mega-Mergers: Impact on Employee Morale and Turnover Intention. *Journal of Business & Economics Research vol.7 no.2*, 43-52.
- Fallatah, R., & Syed, J. (2018). *Employee Motivation in Saudi Arabia*. Canterbury: Palgrave Macmillan.

- Feißel, A., Peter, R. S., & March, S. (17 de Abril de 2018). Developing an Extended Model of the Relation Between Work Motivation and Health as Affected by the Work Ability as Part of a Corporate Age Management Approach. *International Journal of Environmental Research and Public Health* 15(4): 779, 1-14.
- Fernandez, S., & Moldogaziev, T. (Maio de 2013). Employee Empowerment, Employee Attitudes, and Performance: Testing a Causal Model. *Public Administration Review* vol. 73 issue 3, 490-506.
- Fisher, E. A. (25 de Setembro de 2009). Motivation and Leadership in Social Work Management: A Review of Theories and Studies. *Administration in Social Work* 33:347–367, 349-358.
- Gagné, M., Forest, J., Gilbert, M.-H., Aubé, C., Morin, E., & Malroni, A. (2010). The Motivation at Work Scale: Validation Evidence in Two Languages. *Educational and Psychological Measurement* 70(4), 628-646.
- Godinic, D., Obrenovic, B., & Khudaykulov, A. (Abril de 2020). Effects of Economic Uncertainty on Mental Health in the COVID-19 Pandemic Context: Social Identity Disturbance, Job Uncertainty and Psychological Well-Being Model. *International Journal of Innovation and Economic Development* vol. 6 issue 1, 61-74.
- Govindarajulu, N., & Daily, B. F. (2004). Motivating Employees for Environmental Improvement. *Industrial Management & Data Systems* vol.104 no.4, 364-371.
- Gupta, S., & Jain, S. K. (27 de Agosto de 2013). A literature review of lean manufacturing. *International Journal of Management Science and Engineering Management* vol.8 no.4, 241-249.
- Kamery, R. H. (Maio de 2004). Motivation Techniques for Positive Reinforcement: A Review. *Allied Academies International Conference* vol.8 no.2, 91-96.
- Koeijer, R. J., Paauwe, J., & Huijsman, R. (Setembro de 2014). Toward a conceptual framework for exploring multilevel relationships between Lean Management and Six Sigma, enabling HRM, strategic climate and outcomes in healthcare. *The International Journal of Human Resource Management* vol.25 issue 21, 2911-2925.

- Lucas, J. (2013). Medidas anti-crise e a Motivação: Estudo no contexto de uma empresa multinacional de prestação de serviços. *[Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa]*.
- Markopoulos, E., Kirane, I. S., Piper, C., & Vanharanta, H. (2019). Green Ocean Strategy: Democratizing Business Knowledge for Sustainable Growth. *Human Systems Engineering and Design II*, 115-125.
- Ngambi, H. (12 de Novembro de 2010). The relationship between leadership and employee morale in higher education. *African Journal of Business Management vol.5(3)*, 762-776.
- Nohria, N., Groysberg, B., & Lee, L.-E. (Julho-Agosto de 2008). Employee Motivation: A Powerful New Model. *Harvard Business Review, July-August*, 1-8.
- Oláh, J., Szolnok, Á., Nagy, G., Lengyel, P., & Popp, J. (Junho de 2017). The Impact of Lean Thinking on Workforce Motivation: A Success Factor at LEGO Manufacturing Ltd. *Journal of Competitiveness vol.9 issue 2*, 93-109.
- Pattnaik, L., & Jena, L. K. (23 de Agosto de 2020). Mindfulness, remote engagement and employee morale: conceptual analysis to address the "new normal". *International Journal of Organizational Analysis vol.30 issue 7*.
- Poston, B. (2009). An Exercise in Personal Exploration: Maslow's Hierarchy of Needs. *The Surgical Technologist*, 347-353.
- Rawat, S. R. (Março de 2015). Impact of Transformational Leadership Over Employee Morale and Motivation. *Indian Journal of Science and Technology vol.8(S6)*, 25-34.
- Rukshani, K., & Senthilnathan, S. (15 de Março de 2013). A Review on the Relationship Variables to Employee Morale and Organizational Trust. *International Journal of Innovative Research and Practices vol.1 no.10*, 8-15.
- Sahoo, S. (Maio de 2019). Lean manufacturing practices and performance: the role of social and technical factors. *International Journal of Quality & Reliability Management vol.39 issue 10*.

- Sania, U., Kalpina, K., & Javed, H. (Janeiro de 2015). Diversity, Employee Morale and Customer Satisfaction: The Three Musketeers. *Journal of Economics, Business and Management vol.3 no.1*, 11-16.
- Sardjana, E. K., & Sudarmo, D. G. (Dezembro de 2018). Effect of Renumeration, Work Discipline, Motivation on Performance. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding vol.5 no.6*, 136-150.
- Suifan, T. S. (2019). The effects of work environmental factors on job satisfaction: The mediating role of work motivation. *Business: Theory and Practice 20*.
- Tanțău, A. D., & Mateeșescu, S. (Junho de 2013). The Green Ocean Innovation Model. *International Journal of Business, Humanities and Technology vol.3 no.6*, 59-65.
- Virtanen, M. (5 de Outubro de 2020). The impact of remote working on employees' work motivation & ability to work. [Tese de Bacharelato, Metropolia University of Applied Sciences]. Helsínquia, Finlândia.
- Weakliem, D. L., & Frenkel, S. J. (Agosto de 2006). Morale and Workplace Performance. *Work and Occupations vol.33 no.3*, 335-361.
- Wolf, D., Dulmus, C., Maguin, E., & Cristalli, M. (4 de Março de 2013). Factors Influencing Workplace Morale: Evaluating Provider Demographics, Workplace Environment and Using ESTs. *Research on Social Work Practice 23(3)*, 304-310.
- Yaneva, M. (Abril de 2018). Employee Satisfaction vs. Employee Engagement vs. Employee NPS. *European Journal of Economics and Business Studies vol.4 no.1*, 221-227.

Anexos

Anexo 1

Questões pertencentes ao inquérito realizado aos funcionários de uma empresa do setor automóvel, no âmbito do estudo de caso

Questões realizadas aos funcionários inquiridos.

Fonte própria.

Questão 1	Qual é o seu cargo / idade / tempo na empresa / género?
Questão 2	Sente-se motivado na empresa?
Questão 3	Quais são os fatores que o motivam/ desmotivam?
Questão 4	Que fatores deviam ser implementados de modo a aumentar a sua motivação?
Questão 5	Sente que a sua motivação/ desmotivação afeta a sua produtividade no dia-a-dia?
Questão 6	O que é para si felicidade no trabalho?
Questão 7	Que fatores acha que caracterizam um líder?
Questão 8	Quando problemático acontece no trabalho, o que acha mais importante fazer?
Questão 9	Se necessitar de apoio em questões do trabalho, é difícil obtê-lo? Se o obtém quem normalmente colabora consigo nestas questões?
Questão 10	Agora que tem experiência laboral, se pudesse voltar atrás escolheria outra profissão? O seu percurso profissional está a decorrer de acordo com as expectativas que tinha antes de iniciar a sua vida laboral? Senão, que desvios aponta?
Questão 11	Como líder, que métodos usa para motivar os seus produtivos?

Anexo 2

*Respostas ao inquérito realizado aos funcionários de uma empresa do setor
automóvel, no âmbito do estudo de caso*

Respostas dos funcionários inquiridos.

Fonte própria.

Cargo/Idade/Tempo na empresa/Género	Sente-se motivado na empresa?	Quais são os fatores que o motivam/ desmotivam?	Que fatores deviam ser implementados de modo a aumentar a sua motivação?	Sente que a sua motivação/ desmotivação afeta a sua produtividade no dia-a-dia?	O que é para si felicidade no trabalho?	Que fatores acha que caracterizam um líder?	Quando problemático acontece no trabalho, o que acha mais importante fazer?	Se necessitar de apoio em questões do trabalho, é difícil obtê-lo? Se o obtém quem normalmente colabora consigo nestas questões?	Agora que tem experiência laboral, se pudesse voltar atrás escolheria outra profissão? O seu percurso profissional está a decorrer de acordo com as expectativas que tinha antes de iniciar a sua vida laboral? Senão, que desvios aponta?	Como líder, que métodos usa para motivar os seus produtivos?
Faturador / 42 / 23 anos / M	sim	Fatores desmotivantes - Não investirem nos colaboradores, não os promoverem, nem aumentarem. Fatores motivantes - Horário flexível, localização do polo onde se encontra a realizar funções, gostar dos colegas de trabalho.	Aumento do ordenado, definir mais objetivos concretos e prémios pela realização dos mesmos	sim	Estar acompanhado de colegas que gosta, não estar sobrecarregado.	Que saiba motivar as pessoas, que se esforce para manter as pessoas na empresa, deve poder formar os colaboradores de modo a que os mesmos ganhem estabilidade e experiência, e possam progredir	Resolver o problema rapidamente	Não é difícil. Os colegas de trabalho, chefes de oficina e rececionistas geralmente colaboram na resolução.	Não. Não coincide com as expectativas, dado ter um percurso em artes, mas encontra-se satisfeito.	
Responsável de garantias / 43 / 20 anos / M	em algumas questões sim, noutras não (automotivado)	Fatores motivantes - segurança e estabilidade transmitida pela empresa, em termos de garantia de trabalho e remuneração. Fatores desmotivantes - falta de segurança relativamente aos compromissos da empresa (não confiar na chefia e colaboradores)	Atribuir uma pontuação a cada funcionário que permitiria subir e descer de "patamares" na empresa, conforme a sua contribuição, de modo a conferir alguma estabilidade à empresa	não	Poder confiar nas pessoas (colegas) e chefias	O fator principal é dar o exemplo e conseguir fazer com que os subordinados o sigam. Deve dar um bom exemplo profissionalmente, deve ser confiável e manter a palavra. Ter bons valores, uma pessoa correta, que luta pelas "coisas certas".	No que toca a problemas de natureza profissional, intrínsecos à empresa, agir de imediato na resolução do problema. Para problemas de relações humanas, avaliar o problema dentro da hierarquia.	Não é difícil dado a estrutura da empresa. Geralmente procura resolver as coisas sem recorrer a outras pessoas, caso seja necessário o superior hierárquico e os colegas colaboram na resolução.	Sim, escolheria outra profissão. As expectativas estão acima daquilo que esperava que fosse o seu percurso, tendo em conta as suas condições socio-económicas, previamente ao início da vida laboral.	
Chefe de oficina / 34 / 3 anos / M	às vezes	Motivantes - possibilidade de evoluir na carreira. Desmotivantes - compensação monetária e falta de acesso a material necessário para trabalhar.	Aumento do ordenado, maior autonomia para a tomada de decisões.	sim	A sensação de dever cumprido.	Saber lidar com as pessoas, tentar sempre resolver os problemas da melhor forma, colocar-se no lugar dos subordinados.	Tentar perceber a origem do problema e determinar qual a solução.	Sim, é difícil. Geralmente não recebe apoio de superiores, recorre maioritariamente ao gestor operacional de após-venda.	Não, teria iniciado este percurso mais cedo. Está melhor que as expectativas, inicialmente achava que não iria passar de rececionista.	Tenta ajudar com o que eles precisam e gerir as tarefas de melhor maneira para não os sobrecarregar, tenta ser compreensível.
Chefe de receção / 33 / 3 anos / M	não	motivantes - companheirismo e amizades dentro da empresa. Desmotivantes - remuneração, má chefia	Devia existir um maior equilíbrio na remuneração dos colaboradores.	não	Boa remuneração, gostar do trabalho que faz, gostar do horário, ter uma boa relação com os colegas, ter bons líderes	Deve dar valor aos produtivos, reconhecer os aspetos positivos, deve passar por todos os postos e ter conhecimento técnico, saber motivar os colaboradores.	Resolver o problema rapidamente, da melhor maneira, tentar não passar para os superiores	Não é difícil. Mecânicos, rececionistas e chefe de oficina.	Não. Não coincide com as expectativas, achava que iria trabalhar num regime de hotelaria.	
Estagiário / 23 / 9 meses / M	no geral sim	Desmotivantes - sente que há colegas que não colaboram muito nas suas funções. Motivantes - possibilidade de progredir na empresa.	Aumento do ordenado.	sim	Ter todos os colegas satisfeitos, haver bom ambiente de trabalho, sentimento de dever cumprido	Saber motivar os produtivos, humildade, saber gerir os problemas da melhor forma.	Pensar se consegue resolver sozinho ou se deve comunicar com o superior, de modo a resolver da melhor forma.	Não é difícil. Geralmente são os colegas da receção e chefe de oficina.	Não, no entanto às vezes considera a possibilidade de trabalhar noutras empresas mais relacionadas com o desenho técnico. Não se alinha com as expectativas, tem mais responsabilidades do que anticipava.	
Chefe de vendas / 56 / 26 anos / M	sim (automotiva-se)	Motivantes - apenas remuneração, sente-se maioritariamente motivado pela sua família. Desmotivantes - falta de objetividade, falta de chefia experiente e competente, falta de motivação por parte da chefia.	Melhores instalações, qualidade e rapidez de serviços informáticos	sim	Bom ambiente com pessoas e clientes, boas condições de trabalho	Ter experiência de vida, profissional e como líder, saber motivar	Primeiramente resolver o problema, seguidamente tentar averiguar a fonte do problema e o que pode ser melhorado, evitando outros problemas	Muito difícil. Geralmente os problemas são resolvidos pelo próprio.	Não. Não vai de encontro com as expectativas, não tinha grandes expectativas da vida laboral dado o ambiente socio-economico em que foi criado.	Dar o exemplo, criar objetivos, acompanhar os subordinados, enaltecer sempre os bons resultados e tornar os negativos em positivos.
Gerente de polo / 31 / 6 anos / M	sim	Motivantes - A forma como a empresa é gerida em funções de chefia e coordenação, colocando objetivos e desafios e possibilidades de produção; trabalhar numa área que gosta. Desmotivantes - a instabilidade gerada por outros setores e funções, causando sentimento de impotência.	Existir uma gestão de carreira eficaz por parte dos RH, não só a nível salarial, mas também a nível de funções.	sim	Gostar do sítio onde está, pessoas com quem trabalha, setor e função. Ter um bom ambiente no local de trabalho.	Uma pequena parte é conhecer a parte técnica de operação. Uma grande parte é a componente relacional e comunicativa: conseguir chegar às pessoas, "falar a linguagem delas", ser honesto e transparente.	Caso a solução não esteja ao seu alcance, procura ajuda. Se for o caso de um colaborador desmotivado ou com um problema pessoal, tenta ouvi-lo e ajuda-lo, tenta também entender se é um problema causado pela empresa.	Não é difícil. No caso de indicadores que não consiga entender ou acompanhar recorre ao diretor geral (superior hierárquico), para problemas operacionais recorre ao chefe de vendas ou chefe de oficina.	Não. Considera que as funções que exerce superam as expectativas que tinha, no entanto sempre quis trabalhar no setor automóvel.	Sobretudo aligeirar a comunicação: tratar as pessoas como pessoas e não como um indicador ou resultado, permitir que comuniquem livremente, tentar sempre que se sintam bem no trabalho.
Coordenador APV / 32 / 6 meses / M	sim	Motivantes - projetos, desafios, ver evolução de recursos humanos. Desmotivantes - excesso de trabalho, situações difíceis de gerir no que toca a recursos humanos.	Realização de ações de team building, atividades de grupo e criadoras de espírito de equipa.	sim	Sentir-se motivado com o projeto que tem, fazer o que gosta, conseguir pequenas vitórias diariamente, perceber que os objetivos são alcançáveis.	Um líder é um conjunto de psicólogo, treinador, decisor, agregador.	Identificar o problema, perceber as causas, analisar os intervenientes e ter a participação de todos para chegar à melhor solução.	Não é difícil. Pessoas nas mais variadas funções, desde o lavador ao administrador. Geralmente vem de pessoas abaixo na estrutura hierárquica.	Não. Está alinhado com as expectativas, sempre quis gerir pessoas e tem gosto pela área automóvel.	Ser um "psicólogo", perceber as reais necessidades de cada um, tentar extrair objetivos, definir bem as funções de modo a poderem ser medidas e acompanhadas.
Gestor de operações APV / 29 / 5 anos / M	não	Motivantes - Ter liberdade para gerir o próprio horário e clientes. Desmotivantes - salário e falta de apoio por parte da chefia.	Aumento de ordenado, bom espírito de equipa, melhor coesão entre oficinas.	sim	Bom ambiente de trabalho, com colegas e chefias.	"Vestir a camisola", apoiar os subordinados, saber como as coisas funcionam e tentar ajudar ao máximo as pessoas, conhecimentos técnicos das várias funções dos subordinados, saber motivar.	Resolver rapidamente.	É difícil. Geralmente recorre à antiga chefia.	Não. Não se alinha com as expectativas que tinha, não achava que seria um trabalho tão dinâmico e que estaria mais na parte oficial.	
Conselheiro de serviço / 24 / 4 anos / F	não	Desmotivantes - Não valorizarem o trabalho, baixo salário, não se sentir bem no local de trabalho, nomeadamente devido a alguns colegas. Motivantes - constante aprendizagem.	Aumento do salário, criar horários fixos.	sim	Aprender todos os dias uma coisa nova. Bom ambiente de trabalho.	Saber os problemas que os funcionários enfrentam no trabalho e saber ajudar a superá-los.	Tenta resolver sozinha, caso não consiga pede ajuda.	Não é difícil. Geralmente são os colegas da receção e chefe de oficina.	Sim. Não se alinha com as expectativas, achava que ia realizar funções de mecânica.	
Faturador / 39 / 4 anos / F	não	Desmotivantes - Falta de solidez horizontal e vertical na estrutura, conhecimento relevante a todos muito localizado na direção e algumas entidades privilegiadas, sentimento de indiferença quanto ao valor individual de cada funcionário, injustiças salariais que não respeitam hierarquias de responsabilidade e "lobbies" que promovem afinidades relacionais. Motivantes - Sentimento de valor, pertença. Através da confiança e atribuição de maiores responsabilidades, pela consciencialização contínua do ponto de situação da empresa, assim como da possibilidade de antevisto de projetos futuros. Reconhecimento do valor da nossa experiência na tomada de decisões.	Considera importante a implementação de uma hierarquia relativamente aos ordenados/funções/responsabilidades dividida por escalões. Promovendo assim uma maior justiça e igualdade e ainda incentivando ao crescimento individual de cada funcionário que consegue ver uma possibilidade de progressão de carreira, quer em termos de responsabilidades, como financeiramente. O reconhecimento da prestação individual de cada funcionário, assim como o reconhecimento global das metas atingidas por todos.	sim	O sentimento de pertença e de valorização, que reforça os relacionamentos saudáveis e os afetos, porque existe a liberdade de ser, é um acordo mútuo, apoiado na confiança, na honestidade e na coesão, onde todos têm a legitimidade à sua individualidade, ao seu desenvolvimento e crescimento.	A capacidade de tornar um objetivo comum, pela acessibilidade, humildade, inteligência, exemplo, empatia, "feedback, transparência e tolerância.	É importante reunir e considerar todas as partes envolvidas, para que em conjunto possam criadas soluções mais eficazes à resolução do problema.	Não considero difícil obter apoio relativamente a questões profissionais, embora este não chegue de uma forma linear e muitas vezes vem de quem não seria suposto. Considero o processo demorado. Normalmente, as informações necessárias para avançar com o trabalho vêm por proatividade individual, por parte dos nossos semelhantes e muitas vezes de elementos que já não cumprem funções na área específica.	Se pudesse voltar atrás provavelmente escolheria um curso relacionado com gestão, que pudesse aplicar na área onde me encontro atualmente e até facilitar a minha progressão. Quanto à segunda e terceira pergunta, não creio que as minhas expectativas tenham sido estas inicialmente, sendo que tirei o curso de arquitetura. No entanto não é na minha orientação laboral que me sinto defraudada, mas nas dificuldades que encontro atualmente por considerar que cada vez mais faço um trabalho mecânico, "slot machine" onde a nossa opinião, iniciativa e criatividade não têm qualquer valor.	

