

## **AGRADECIMENTOS**

Antes de mais agradeço a Deus, por proporcionar-me todos os dias a companhia das pessoas mais importantes na minha vida. Agradeço à minha mãe Cristina, que tanto me ajudou e encorajou, com a sua paciência, dedicação e disponibilidade, sem ela este trabalho não seria possível. Um sincero agradecimento ao meu pai Luís, pelo incentivo dado durante este percurso académico. E aos meus avós, Teodolinda e António, que sempre me ampararam com o seu forte entusiasmo e preocupação.

Aos meus amigos que, direta ou indiretamente, estiveram presentes e disponíveis para me ajudar e que contribuíram para que esta pesquisa fosse possível. Ao Pedro, à Graciete; à Nesali; à Catarina e ao João o meu sincero agradecimento.

Agradeço ainda aos professores que me acompanharam durante todo este percurso académico e que tanto me ensinaram, conduzindo-me até ao momento decisivo em que me encontro hoje, em especial ao meu orientador José Duarte Moleiro Martins.

## RESUMO

O presente trabalho de pesquisa pretende dar o seu contributo para a clarificação da motivação na área da gestão. A motivação é um tema sempre atual e em constante remodelação, adaptando-se à evolução da sociedade, dos seus costumes e preferências.

A escolha deste tema tem como objetivo compreender a importância e influência da motivação no quotidiano das empresas e de cada um de nós, enquanto indivíduos distintos e enquanto equipa de trabalho. É ainda relevante identificar quais os comportamentos que mantêm os colaboradores motivados no local de trabalho e quais os procedimentos que se devem adotar para conseguir indivíduos e equipas auto-motivadas para objetivos comuns. As necessidades não satisfeitas são o impulso natural do indivíduo para a realização dos seus objetivos pessoais, portanto este pode ser um bom ponto de partida para quem pretende motivar mas não vê por onde começar. Muita gente justifica o seu insucesso com a ausência de capacidades ou ferramentas de trabalho e quem se dedica à motivação deve estimular a vontade própria de superar obstáculos e alcançar o sucesso.

Para chegar a este resultado foi feita uma abordagem geral das organizações e dos aspetos que envolvem o processo operacional e que têm impacto direto ou indireto na motivação das pessoas. Segue-se a pesquisa das teorias motivacionais, que servem de base às conclusões tiradas sobre o tema em questão.

Esta pesquisa permite compreender as razões de certos comportamentos e atitudes humanas no local de trabalho, face às situações quotidianas e ao meio envolvente.

### Palavras-chave:

**Comportamentos**

**Formação**

**Gestão**

**Liderança**

**Motivação**

**Necessidades**

## **ABSTRACT**

This research work aims to contribute to the clarification of motivation in management. Motivation is a theme always present and constantly remodeling, adapting to changes in society, its customs and preferences.

The choice of this theme aims to understand the importance and influence of motivation in everyday business and each of us as individuals and as a separate team. It is also important to identify which behaviors that keep employees motivated in the workplace and what procedures should be adopted to achieve individual and a self-motivated team towards common goals. Unmet needs are the natural impulse of the individual to achieve their personal goals, so this may be a good starting point for those who want to motivate but do not see where to start. Many people justify their failure to lack of skills or tools of work and those who work with motivation to stimulate self-will to overcome obstacles and achieve success.

To achieve this result was made a general approach of organizations and issues involving the operational process and have direct or indirect impact on the motivation of people. It follows the investigation of motivational theories that serve as the basis for conclusions on the subject in question.

This research allows us to understand, given the surroundings and the situations that arise daily in the workplace, some reasons of human behaviors and attitudes.

Keywords:

**Behaviors**

**Formation**

**Management**

**Lead**

**Motivation**

**Needs**

# ÍNDICE

1. INTRODUÇÃO	1
1.1 Contexto Económico Actual	1
1.2 Objetivos	1
1.3 Questões de Investigação e Metodologia	2
1.4 Escolha do Tema	3
2. REVISÃO DA LITERATURA	5
2.1 Organização	5
2.2 Cultura	7
2.2.1 Ética e Responsabilidade Social	9
2.2.2 Exemplos Práticos de Aplicação da Cultura e Valores em Portugal	10
2.3 Clima	12
2.3.1 Reflexo na Produtividade	13
2.4 Comunicação	14
2.4.1 Barreiras à Comunicação	15
2.5 Gestão de Conflitos	18
2.6 Liderança	20
2.6.1 O Papel do Líder	20
2.7 Gestão	22
2.7.1 O Papel do Gestor	22
2.8 Gestão de Recursos Humanos	27
2.8.1 Gestão de Carreiras	30
2.8.2 Recrutamento e Selecção	32
2.8.3 Avaliação e Desempenho	32

2.8.4 Políticas de Formação	32
2.8.4.1 Desenvolver Competências na Equipa	33
2.8.5 Políticas de Remuneração	35
2.9 Motivação	35
2.9.1 Exemplo Prático de Motivação dos Colaboradores	37
2.9.2 Dicas para Aumentar a Motivação dos Colaboradores	39
2.10 Teorias da Motivação	41
2.10.1 Teoria X e Y Segundo Douglas McGregor (1960)	42
2.10.2 Teoria Motivação-Higiene de Frederick Herzberg (1966)	42
2.10.3 A Hierarquia das Necessidades de Abraham Maslow (1954)	44
2.10.3.1 Abraham Maslow e Frederick Herzberg	47
2.10.3.2 Abraham Maslow e Clayton Alderfer - Teoria ERG	49
2.10.4 Teoria das Necessidades de David McClelland (1961)	50
2.10.5 Teoria das Necessidades e Motivos de Henry Murray	51
2.10.6 Teoria da Motivação e Compensação Salarial de Edward Lawler (1990)	52
2.10.7 Teoria da Equidade de Stacy Adams (1973)	52
2.10.8 Teoria da Fixação de Objectivos de Edwin Locke (1968)	53
2.10.9 Teorias das Características da Tarefa de Turner e Lawrence (1965)	54
2.10.10 Teoria da Expectação de Victor Vroom (1964)	55
3. ESTUDO EMPÍRICO	60
3.1 Objetivos do Estudo	60
3.2 Caracterização da Amostra/População - Recolha Quantitativa de Dados	60
3.3 Hipóteses de Estudo	63
3.4 Métodos e Técnicas de Estudo	64
3.5 Resultados	66
3.5.1 Análise e Discussão dos Resultados	67

3.6 Resumo da Análise de Dados	83
4. CONCLUSÃO	85
4.1 Limitações do Estudo e Sugestões de Pesquisa Futura	87
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	89
ANEXO I - INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO	
ANEXO II - TABELAS EM SPSS	

## ÍNDICE DE QUADROS E TABELAS

### QUADROS

2.1: Vertentes da Formação	34
2.2: Quadro Comparativo das Teorias de Maslow e Herzberg	48
2.3: Mapa Comparativo das Necessidades segundo Maslow e Alderfer	50
3.1: Percentagem de Inquiridos por Habilitações Literárias	61
3.2: Percentagem de Inquiridos por Situação Profissional e Cargo Ocupado	62

### TABELAS

3.1: Correlação entre a Faixa Etária e o Nível de Motivação	67
3.2: Correlação entre a Situação Profissional e o Nível de Motivação	69
3.3: Correlação entre a Frequência da Formação e a sua Eficácia	70
3.4: Correlação entre a Preocupação Profissional e o Nível de Motivação	71
3.5: Correlação entre a Influência nas Decisões Empresariais e o Nível de Motivação	72
3.6: Correlação entre a Postura da Empresa Face à Motivação e o Nível de Motivação	74

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1: Processo de Transferência da Cultura para o Clima	13
Figura 2.2: Funções da Gestão	23
Figura 2.3: Diferenças entre Gerir e Liderar	26
Figura 2.4: Pirâmide das Necessidades segundo Herzberg	44
Figura 2.5: Pirâmide das Necessidades segundo Maslow	45
Figura 2.6: Modelo de Vroom	57

# **1. INTRODUÇÃO**

## **1.1 CONTEXTO ECONÓMICO ATUAL**

Neste primeiro ponto proceder-se-á à contextualização da atual situação económica, sendo que posteriormente serão apresentados alguns fatores determinantes para a motivação dos colaboradores.

É importante ter conta que o nível de motivação pode variar de acordo com alterações económicas e situações específicas do país ou da própria organização, como crises financeiras e períodos de grande instabilidade económica, devendo proceder-se ao reajustamento das políticas que permitem manter os colaboradores empenhados nas suas funções em prol do sucesso organizacional. O contexto económico atual de crise revela-se determinante na pertinência do estudo da motivação, pois as organizações têm a necessidade de se diferenciarem da concorrência através de colaboradores motivados e comprometidos com os objetivos e o sucesso empresarial.

Depois de apresentados os conceitos a estudar, sustentados em pesquisas bibliográficas, e após analisados os resultados obtidos através do questionário efetuado, serão comparados com as conclusões teóricas, tendo em conta o contexto económico atual para a legitimação dos fatores motivacionais. Este questionário pretende relacionar diferentes determinantes da motivação como a remuneração; as tarefas desenvolvidas; o relacionamento interpessoal; o reconhecimento e a influência nas políticas organizacionais; a atuação da organização; as condições de trabalho e as formas de retribuição, com as teorias que confirmam a sua influência na motivação dos colaboradores.

## **1.2 OBJETIVOS**

O intuito deste trabalho é apresentar a importância da motivação para o dia-a-dia das organizações, assim como as suas características, estudo empírico a sua influência nas condutas e comportamentos humanos perante o contexto laboral e outros aspetos alusivos à relevância das pessoas para o sucesso das empresas.

A complexidade que envolve o tema motivação pode ser reduzida quando aplicamos o seu conceito num nível mais elementar. Assim, uma explicação direta e simples pode ser o princípio para aprender a mudar o comportamento das pessoas e moldá-lo às nossas necessidades. Motivar é estabelecer atitudes a seguir por nós e pelos outros, gerando as ações que desejamos. Sendo a motivação uma força inerente ao ser humano, que surge instintivamente das suas necessidades, o papel das organizações não é criar motivação, mas sim fomentá-la, mobilizando os indivíduos a atingir os seus objetivos. Cada indivíduo é único e a percepção das necessidades próprias altera-se perante diferentes situações e fases da sua vida, isto faz com que as bases teóricas devam ser sempre ajustadas a estes fatores variáveis.

### **1.3 QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO E METODOLOGIA**

Para a elaboração deste trabalho, iniciou-se uma pesquisa meticulosa dos documentos relativos ao tema em causa. Após a definição e organização dos textos mais relevantes, procedeu-se à redação.

O presente trabalho divide-se em duas partes principais, na primeira é feito o enquadramento teórico que serve como estrutura de apoio à fundamentação da parte prática, ou estudo empírico. No enquadramento teórico é feita uma pesquisa abrangente sobre a contextualização atual, principais conceitos e fatores que, direta ou indiretamente, influenciam a motivação. Todos os pontos teóricos são elementos que afetam o desempenho dos funcionários e a sua postura perante a entidade empregadora, portanto devem ser tidos em conta como estratégia para fomentar a motivação. Aspectos como a cultura e o clima, as relações entre membros, a liderança e a GRH complementam as teorias, na medida em que se encontram diretamente relacionadas com a atenção que é prestada aos colaboradores. Depois de explorados todos os conceitos subjacentes, começa a ser exposto o tema concreto da dissertação, a motivação e as suas teorias.

Para o estudo empírico foi analisada uma amostra de 23 pessoas. O objetivo deste estudo prende-se com a obtenção de resultados que comprovem a utilidade e aplicabilidade das teorias motivacionais no contexto atual, assim como a existência de pontos básicos de atuação, que permitem fomentar a motivação dos colaboradores nas suas funções. A metodologia utilizada para este estudo foi o método exploratório quantitativo, com base

num inquérito por questionário formado por 34 questões e onde foi feita uma abordagem da população inquirida, das suas particularidades e reações perante diferentes condutas organizacionais.

Para além de livros técnicos sobre a temática, foram também utilizadas outras fontes significativas, como a internet e artigos científicos sobre as teorias motivacionais, a fim de orientar e legitimar a pesquisa.

#### **1.4 ESCOLHA DO TEMA**

A escolha deste tema pretende demonstrar o quão importante é possuir conhecimentos sobre as atitudes e ações humanas e de que forma se pode gerar e manter a vontade própria dos colaboradores em alcançar o sucesso organizacional.

Na Motivação o ser humano é entendido como principal ativo da organização, portador de talentos e conhecimentos que permitem que a empresa se torne competitiva e produtiva. Nesta perspetiva, equipas motivadas são mais comprometidas com os objetivos comuns e mais realizadas, tornando-se muito úteis para a elaboração da estratégia organizacional e para conquistar vantagens competitivas face à concorrência, fator fundamental ao sucesso de qualquer negócio.

Um administrador ou gestor nunca deve descurar a importância da motivação como recurso para atingir os objetivos empresariais. Assim, a atenção com o pessoal deve perdurar após o momento da contratação, numa contínua motivação, produtividade, gestão de conflitos, adaptação da cultura e desenvolvimento das competências da equipa.

Um bom motivador deve ser sensível aos problemas e aspirações dos colaboradores, deve ser capaz de compreender que os membros da sua equipa são pessoas únicas e distintas, com vontades individuais, assim como deve preocupar-se com o bem-estar dos mesmos e promover um grupo de trabalho empenhado, coeso e mais produtivo, ajudando-os a motivarem-se a si próprios.

Todos nós já nos cruzámos com pessoas que, através da sua dedicação e determinação, sobressaem ao alcançar resultados superiores aos de indivíduos com capacidade intelectual superior. O que faz estas pessoas desenvolverem uma motivação diária que as leva a superar as adversidades é o que vamos tentar compreender.

Esta fundamentação teórica irá facilitar a compreensão das atitudes dos indivíduos e a forma como reagem a determinados estímulos no seu local de trabalho, permitindo ainda chegar a conclusões que se aplicam na parte prática.

O presente trabalho poderá contribuir para que as organizações desenvolvam os meios necessários e corretos que permitem satisfazer a auto-motivação e auto-realização dos colaboradores no local de trabalho, sendo cada vez mais o capital humano que difere uma empresa da outra e a torna competitiva, podendo ser potenciado como ponto forte e vantagem competitiva face à concorrência.

## 2. REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1 ORGANIZAÇÃO

Pelo Dicionário de Língua Portuguesa da Porto Editora Organizar é “constituir em organismo; dispor para funcionar; instituir; criar; formar”.

A palavra Organização deriva do latim *Organu* que é o “ato ou efeito de organizar; estrutura; composição”.

Segundo Almeida e Rolo (2000) uma Organização é a

Combinação harmoniosa do conjunto de meios necessários ao funcionamento da empresa para obter o melhor rendimento de capitais, materiais e pessoal a custo mínimo e satisfação das pessoas ligadas à mesma (patrões, empregados, clientes, fornecedores, etc.).

«No passado, a prioridade da empresa dirigia-se para a satisfação das necessidades dos acionistas.» O’Brien (1998: 65)

Firmino (2007: 101) comenta que as organizações tradicionais apostavam em princípios mais racionais, como a «especialização, hierarquia, rigidez, regras e procedimentos, controlos, formalismo, centralização, trabalho fragmentado, obediência dos subordinados».

O’Brien (1998: 3) faz uma distinção muito interessante sobre o passado e o presente das organizações:

Em vez de sublinharem o planeamento e a estratégia, os executivos destacam os objetivos organizacionais. Em vez de realçarem o desenho estrutural formal, centram-se nos processos produtivos eficientes. Em vez de se preocuparem com o controlo dos empregados, preocupam-se em desenvolver as capacidades e competências das pessoas que trabalham para eles.

Firmino (2007: 101) enfatiza a importância que é hoje dada às pessoas dentro das organizações como «principal ativo da organização e portador de talentos e conhecimentos.» Esta transformação da consciência empresarial face ao negócio e à forma

como as pessoas são entendidas e geridas dentro da organização, resulta da necessidade das sociedades modernas em evoluir por e do efeito da globalização.

«A economia e a sociedade contemporâneas impõem constantemente novos desafios às empresas, por virtude de mudanças no ambiente político, legal, cultural, tecnológico, concorrencial e económico.» Ferreira, Santos e Serra (2010: 182)

«Os negócios estão a tornar-se mais complexos e globais. O âmbito das operações alargou-se, como a diversidade de clientes, fornecedores e investidores.» O'Brien (1998: 3)

A globalização, economia global ou sem fronteiras é um conceito internacional de transações, negócios, produção, percepções, políticas, estratégias, mercados, etc.. Almeida (2005)

Almeida e Rolo (2000: 57) afirmam que «As organizações são sistemas complexos» e que, «tudo o que fazemos é sustentado por organizações desde a educação, alimentação, trabalho, vestuário, divertimentos à medicação.» Estes autores sublinham ainda a importância de criar organizações como uma união de pessoas que visam satisfazer necessidades humanas que dificilmente seriam satisfeitas através de uma única pessoa.

Assim as organizações, segundo Almeida e Rolo (2000), visam:

- Satisfazer fins materiais e não materiais;
- Reduzir o tempo de realização das operações;
- Permitir desenvolver a capacidade humana na execução das funções;
- Garantir o aproveitamento do conhecimento humano;
- Reconhecer o percurso das pessoas dentro da empresa.

Segundo Almeida (2005) uma organização deve reunir determinados requisitos, são eles:

- Deve se um grupo, no mínimo, de duas pessoas;
- Objetivos temporais bem traçados e assumidos, estruturados com os meios e ações necessárias à sua realização.
- Os estatutos e funções devem ser diferenciados mas coordenados, de forma a facilitar o trabalho conjunto;
- A durabilidade da organização;

- A lógica da organização se encontrar num sistema aberto e integrado num sistema maior, o ambiente que a envolve.

O desempenho organizacional é medido através de dois indicadores, são eles a eficácia e a eficiência. Enquanto a eficácia compreende-se por “fazer as coisas certas”, a eficiência compreende-se por “fazer as coisas bem.” Almeida e Rolo (2000)

Em conclusão, com a evolução das sociedades modernas, resultante sobretudo da facilidade em conhecer novas culturas, atitudes, políticas e modelos empresariais de qualquer parte do Mundo e do fácil acesso a bens e serviços – efeitos da globalização – as empresas tornaram-se, até certo ponto, padronizadas e idênticas nas condutas e serviços prestados, logo, todas aquelas que se destaquem pela eficiência e mérito do seus colaboradores serão mais produtivas e terão maior hipótese de ganhar vantagens competitivas face à concorrência. Os avanços tecnológicos e, mais concretamente, da tecnologia da informação têm servido como uma poderosa ferramenta para a análise de tendências económicas e para a rápida identificação e captação de oportunidades por parte das empresas. Atualmente, o valor do conhecimento, da criatividade e da capacidade de inovação dos colaboradores supera o valor dos equipamentos, pois permite a fidelização e melhor satisfação dos clientes e potencia lucros superiores.

## **2.2 CULTURA**

É o conjunto de ideias, emoções e atitudes que cada organização desenvolve à sua maneira e que são partilhadas pelos membros da organização. A cultura assenta numa forte componente ética e moral, sendo constituída essencialmente por valores, princípios, crenças, políticas (internas e externas), normas e fundamentos, e também pelo clima organizacional, elementos que norteiam o comportamento dos agentes organizacionais. A cultura é a perceção comum que distingue as empresas umas das outras e, desta forma, pode ser um ponto de partida para ganhar vantagens competitivas face à concorrência.

Almeida (2005: 216) defende que «A cultura é um conceito mais amplo e visa compreender a forma como as normas e valores influenciam a formulação das políticas e práticas organizacionais».

Bilhim (2006) acrescenta que a cultura é um bem intangível, pois assenta em pressupostos e regras implícitas, que orientam o comportamento diário de todos os intervenientes no local de trabalho. Sendo que, qualquer transgressão a esses padrões será devidamente penalizada. Tem o poder de criar uma imagem positiva, perante aqueles que dela dependem e auxiliar na resolução de problemas internos, como conflitos e diferenças. Este autor divide os valores em dois grupos:

- Valores fundamentais, que são inquestionáveis;
- Valores abertos ao debate.

Segundo Almeida e Rolo (2000: 207) «os nossos sentimentos e forma como os exprimimos são modificados pela cultura.» E ainda segundo estes autores, a personalidade é a parte intrínseca ao indivíduo, que o torna único e que o distingue dos outros indivíduos. No entanto este aspeto pode sofrer influências do meio – cultura - em que se insere o indivíduo:

A “Personalidade” constitui um conjunto de programas mentais que não se partilham com outro ser humano, tendo uma parte específica do indivíduo (código genético) e outra herdada e adquirida, influenciada pela programação coletiva, isto é, pela cultura e, igualmente, pelas experiências pessoais.

Os mesmos autores referem que a cultura, nada tem a ver com a personalidade da pessoa, mas sim com o ambiente social que a rodeia. Desta forma, a cultura não pode ser geneticamente herdada, mas adquirida.

Segundo Bilhim (2006) e Firmino (2007), a cultura é um conceito que tanto pode estar implícito como explícito na organização. Assim, pode conter elementos invisíveis, que impõem um maior nível de entendimento para serem identificados, são eles:

- Emoções (medo, *stress*, apatia, hostilidade, rivalidade, comodismo, alegria, desejo, amor, etc.)

- Vínculos afetivos,
- Mitos,
- Ideologias,
- Criatividade
- Valores,
- Ética e Responsabilidade Social
- Crenças.

E elementos tangíveis ou visíveis, imputados diretamente à organização:

- Normas,
- Regulamentos,
- Práticas e costumes,
- Tradições,
- Rituais,
- Símbolos,
- Modelos de gestão e liderança,
- Modelos tecnológicos,
- Políticas administrativas,
- Instrumentos e processos,
- Hierarquias,
- Estratégia,
- Padrões de desempenho e de comportamento.

«A cultura identifica-se com a visão que os trabalhadores devem ter acerca do futuro da organização (expectativas).» Firmino (2007: 62)

### **2.2.1 ÉTICA E RESPONSABILIDADE SOCIAL**

Segundo Ferreira [et al.] (2010: 64) «A sociedade contemporânea exige cada vez mais das empresas comportamentos éticos e socialmente responsáveis.»

A responsabilidade social surge da necessidade da empresa em adaptar as práticas de gestão às expectativas da sociedade, contudo e por questões maioritariamente económicas, nem sempre este princípio é cumprido. Correia (2003)

Enquanto no passado as empresas procuravam a maximização do lucro e a competência produtiva, atualmente a responsabilidade cívica de contribuir para a sociedade de forma sustentável serve de preceito orientador para a maioria das organizações. Este comportamento ético e socialmente responsável vai para além da obrigatoriedade de cumprir a lei e evitar penalizações, propõe essencialmente uma atitude íntegra e honesta, que respeita e reconhece a dignidade humana. Empresas que se negam à corrupção ou fraude e se apresentam de acordo com as determinações legais são bem vistas na sociedade, o que lhes garante vantagens competitivas face à concorrência. Ferreira [et al.] (2010)

### **2.2.2 EXEMPLOS PRÁTICOS DE APLICAÇÃO DA CULTURA E VALORES EM PORTUGAL**

Exemplos práticos da aplicação da cultura e dos valores em Empresas Portuguesas (informações retiradas dos respetivos *sites*, conforme consta na lista de referências bibliográficas):

- Segundo o Código de Ética do Grupo TAP:

A TAP pauta a sua ação por critérios de excelência e empenhamento com a comunidade, associando-se a iniciativas que promovem os valores da ética como fundamento da gestão e cultura empresarial, pelo que assume também como seus objetivos:

- ✓ Praticar os mais elevados valores de ética e integridade pessoal;
- ✓ Respeitar a qualidade de vida das comunidades em que está integrada.

- A Portugal Telecom, por sua vez, apresenta o seguinte Código de Ética:

Os códigos de conduta e regulamentos adotados na PT destinam-se a pautar a atitude dos colaboradores para com a organização e a relação que estabelecem com acionistas,

entidades legais e regulatórias, concorrentes, clientes, fornecedores e com a sociedade em geral.

Rigor, honestidade, integridade, transparência e correção de informação, anticorrupção, igualdade de oportunidades, preservação ambiental e responsabilidade social, são os princípios que defendemos e que diariamente promovemos e seguimos.

- A Unilever, do Grupo Jerónimo Martins, tem como princípios:

Conduzimos o nosso negócio com honestidade, integridade e transparência, com respeito pelos direitos humanos e interesses dos trabalhadores, bem como daqueles com quem estabelecemos relações.

- A EDP apresenta os seguintes valores:

Confiança... dos acionistas, clientes, fornecedores e demais *stakeholders*.

Excelência...na forma como executamos.

Iniciativa... manifestada através dos comportamentos e atitudes das nossas pessoas.

Inovação... com o intuito de criar valor nas diversas áreas em que atuamos.

Sustentabilidade... visando a melhoria da qualidade de vida das gerações atuais e futuras.

- O último exemplo é da Gatewit, líder no desenvolvimento de plataformas de compras eletrónicas em Portugal. Em baixo estão indicados alguns dos princípios por que se rege a empresa, recolhidos da Carta de Valores que está disponível no *site*:

- ✓ Honestidade;
- ✓ Rigor;
- ✓ Dedicção;
- ✓ Respeito;
- ✓ Transparência;
- ✓ Empatia e Humanidade;
- ✓ Tolerância;
- ✓ Eficácia e Eficiência;
- ✓ Criatividade;

✓ Autonomia.

Firmino (2007: 63) refere que «Cada um destes princípios, embora inspiradores, são mutáveis ao longo do tempo, sobretudo quando a empresa passa por processos de fusão ou reestruturação.»

## 2.3 CLIMA

O clima organizacional é um tema complexo e subjetivo, onde os indivíduos através das suas crenças, valores, comportamentos e relacionamentos se tornam determinantes para o sucesso ou fracasso de um negócio. Através da percepção do clima o individuo cria uma imagem mental da organização (entendimento pessoal da realidade organizacional), o que influencia profundamente a produtividade individual. Almeida (2005)

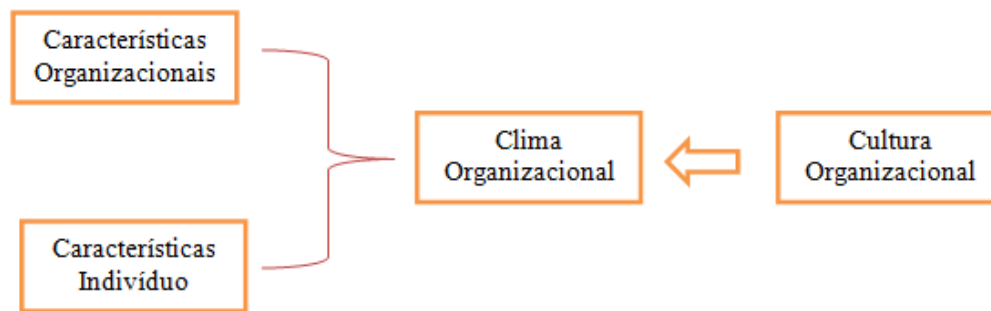
Ainda segundo o mesmo autor, a inteligência emocional, como a autoconsciência, autodisciplina, motivação, empatia e habilidade social são aptidões de cariz cultural que trespagam para o clima. Conclui-se assim, que as pessoas influenciam o clima organizacional através da sua postura no local de trabalho, sendo que também elas sofrem influências do mesmo. Desta maneira, o clima pode ser o causador de uma maior motivação e desempenho por parte dos colaboradores, o que resulta no aumento geral da satisfação no trabalho e em melhores resultados para a empresa.

Segundo Rocha (1999), baseado na teoria de Litwin e Striger (1968), a análise do clima organizacional é feita através da medição do grau de motivação dos colaboradores. Ou seja, ainda segundo o mesmo autor Rocha (1999: 185), «O estudo do clima constitui um diagnóstico do estado de saúde da organização, indicando-se onde são necessárias mudanças.»

O clima nasce da interação e partilha da cultura padrão, sendo o reflexo dos efeitos da implementação dessa cultura e das suas consequências positivas e negativas, que serão sentidas em toda na organização. O'Brien (1998)

As mudanças na cultura são mais intensas e demoram mais tempo até se estabilizarem, enquanto no clima é mais fácil e rápido de implementar a mudança, pois a sua natureza é temporária e mais simples de ser entendida. Almeida (2005)

Esta interdependência pode observar-se na Figura 2.1.



**Figura 2.1:** Processo de transferência da cultura para o clima

**Fonte:** Adaptado de Almeida (2005: 214)

### 2.3.1 REFLEXO NA PRODUTIVIDADE

A cultura e o clima organizacional, se bem geridos, influenciam positivamente a *performance* e o lucro das empresas, pois um aumento do bem-estar no local de trabalho resulta numa melhor disposição e maior motivação dos colaboradores, para a realização das suas tarefas e funções. É perceptível, portanto, que investir no aperfeiçoamento destes dois aspetos melhora a produtividade e a qualidade dos bens e serviços gerada pelos colaboradores. Esta satisfação no trabalho traduz-se, para além de um aumento da eficácia e eficiência operacional, na melhoria da qualidade de vida de todos os intervenientes no negócio. O'Brien (1998)

Segundo a mesma autora, para otimizar a produtividade através da correta gestão da cultura e do clima organizacional, é necessário que exista dentro da organização:

- Companheirismo entre colegas, e entre administradores e subordinados - o relacionamento saudável entre os agentes organizacionais permite uma gestão de equipas eficiente;
- Comunicação eficaz e contínua;
- Prazer e satisfação no trabalho;
- Eficiente gestão de conflitos;

- Baixos níveis de *stress*;
- Postura positiva e construtiva perante possíveis adversidades;
- Estabilidade emocional;
- Motivação.

Para a conclusão deste capítulo, a frase citada por Bilhim (2006: 205) é a síntese perfeita, clara, breve e ideal para o desenvolvimento do tema: «a cultura existe a um nível mais elevado de abstração do que o clima, e este é uma manifestação da cultura.». Ou seja, a Cultura é o conceito que, na gestão, se traduz pela transferência e partilha de valores, tradições, mitos, atitudes, normas e políticas, assim como do conjunto de ferramentas e processos operacionais necessários ao funcionamento da organização, condicionando os indivíduos nas suas interações com o meio que o rodeia. Enquanto o Clima é resultado da Cultura, ou seja, reflete-se dos seus efeitos e variantes. Simplificando, a cultura é a alicerce “invisível”, que se transforma em “visível”, através da transferência de conteúdo e consciência para o clima. A perceção do clima por parte dos colaboradores influencia, direta e indiretamente, os seus comportamentos, motivação e produtividades individual. Uma Cultura estável e saudável culmina num Clima que pode ser utilizado como um ponto forte da empresa e que lhe trará vantagens competitivas face a empresas concorrentes. Desde que bem geridos, tanto a cultura como o clima produzem, além do aumento da satisfação no trabalho, uma consequente melhoria na qualidade dos bens e serviços.

A Cultura e o Clima são o suporte social da empresa e através do qual é possível avaliar a “saúde” da mesma.

## **2.4 COMUNICAÇÃO**

Também a comunicação é um processo bastante complexo e, como tal, difícil de definir.

Segundo Ferreira [et al.] (2010: 207) «a comunicação consiste num processo em que uma pessoa (o emissor) veicula uma mensagem a outra pessoa (o recetor).»

Bilhim (2006: 364) afirma que «a comunicação é um processo de transferência de significado do emissor para o recetor.»

A forma como os gestores transmitem as informações e decisões interfere diretamente no desempenho e produtividade dos colaboradores. Ou seja, os colaboradores devem estar envolvidos com a organização, numa partilha contínua de objetivos, estratégias, planos operacionais, progressos e *feedback*. Muitas empresas apontam como causa do insucesso da implementação de projetos, a falta de comunicação. Ferreira [et al.] (2010)

Ainda segundo Ferreira [et al.] (2010: 207):

É através da comunicação que os líderes procuram influenciar as suas equipas, motivá-las, conseguir que canalizem os seus esforços para a prossecução dos objetivos da organização.

Firmino (2007) lembra que as novas tecnologias, quando corretamente utilizadas, podem facilitar a partilha de informações. Já Ferreira [et al.] (2010), por outro lado, refere a importância da comunicação cara-a-cara, já que atualmente, a informação é divulgada de forma impessoal, através do correio eletrónico, *newsletters* e na afixação de avisos em locais determinados. Algumas destas formas de comunicação são unilaterais, ou seja, quando o recetor não tem oportunidade de responder não se cria um diálogo, logo o gestor tem mais dificuldade em verificar se houve entendimento do que foi dito. Assim, o gestor deve analisar se a forma como transmite a informação é a que melhor capta o envolvimento dos colaboradores, não se esquecendo do valor que tem saber ouvir depois de passar a mensagem. Para o recetor a forma como a mensagem transmitida, o tom de voz, o comportamento e a postura do emissor têm mais impacto que as palavras ditas ou escritas.

#### **2.4.1 BARREIRAS À COMUNICAÇÃO**

As barreiras à comunicação são várias e proveem de diversas fontes, como defende Segundo Ferreira [et al.] (2010: 208) «As barreiras à comunicação impedem que a mensagem circule entre o emissor e recetores ou que não seja por estes entendida.» Estas barreiras podem ser:

- Barreiras Físicas – São distrações comuns que prejudicam a comunicação, como por exemplo, ruídos frequentes, locais demasiado frios ou quentes, mobiliário desconfortável e interrupções frequentes.
- Barreiras Percetuais – A experiência e a personalidade influenciam a forma como o sujeito vê o que o rodeia, ou seja, a mesma situação pode ser catada de perspetivas diferentes.
- Barreira Emocionais – A preocupação excessiva com o que os outros pensam de nós, o medo, a desconfiança e a incerteza são emoções que podem interferir no nosso desenvolvimento pessoal e profissional. Para que a comunicação seja eficaz deve assentar na compreensão do estado emocional do emissor e recetor.
- Barreiras Culturais – As normas e rituais da empresa devem ser reconhecidas e acarretadas por todos os membros. Os novos colaboradores devem integrar-se comportando-se de acordo com o que o grupo considera correto. As subculturas formam-se a partir das particularidades de cada área ou sector dentro da organização.
- Barreiras de Linguagem – A mesma palavra pode ser interpretada de diferentes formas, dependendo do recetor. Para que não hajam mal entendidos, a linguagem deve simples, clara e específica. O importante é saber direccionar o discurso e adequar as palavras ao público.
- Mensagens confusas – O emissor deve transmitir a mensagem de forma clara e inequívoca, para que a comunicação seja eficaz e o recetor entenda o propósito da mesma.
- Estereótipos – Levam as pessoas a substituir o pensamento, a análise e abertura de espírito por julgamentos rápidos dos eventos, pessoas, situações, coisas, crenças e opiniões. Ou seja, o sujeito generaliza o acontecimento e desvaloriza a mensagem, como senão fosse necessária por ser do conhecimento geral.
- Falta de *feedback* – O gestor deve dar o seu *feedback* e procurar o *feedback* do recetor, verificando se a mensagem foi percecionada corretamente e se a comunicação foi eficaz.
- Não saber ouvir – A falta de atenção do recetor é uma das maiores barreiras á comunicação. Para combater esta dificuldade é importante ser um ouvinte ativo, evitando interromper o emissor e construindo uma síntese mental dos pontos principais do discurso. Para que não se tirem conclusões precipitadas é essencial: analisar o que foi dito, procurar o significado do discurso pela perspetiva do emissor e evidenciar se a

mensagem foi plenamente entendida. Para o caso de surgirem dúvidas, estas devem ser colocadas de forma simples e clara.

Almeida (2005) classifica as barreiras à comunicação de uma forma mais simples, dividindo-as apenas em três grupos:

- Barreiras técnicas ou físicas – Problemas de transmissão, por exemplo problemas tecnológicos e ruídos.
- Barreiras de linguagem ou semântica – Se as expressões utilizadas não forem acessíveis à compreensão do recetor.
- Barreiras psicológicas – São emoções, sentimentos e comportamentos inerentes ao sujeito e que filtram a informação, ou seja, estabelece-se uma tendência para não se ouvir o que não se quer. Estas perceções não partilhadas entre o emissor e o recetor criam falta de confiança a ambas as partes.

Esta autora refere ainda que, no que respeita aos obstáculos à comunicação, existem barreiras na própria interpretação da mensagem que impedem a eficácia do diálogo, são elas:

- Omitir parte da mensagem;
- Distorcer o sentido do discurso;
- Sobrecarregar o diálogo.

E mais, Almeida (2005: 259) defende que devemos desenvolver a nossa capacidade de comunicar, «que assenta nas competências de nos sabermos expressar e sabermos interpretar», através do reforço dos seguintes aspetos:

- Empatia – compreender os sentimentos e as razões dos outros;
- Saber ouvir – deixar falar e colocar-se na posição de quem partilha a mensagem;
- Capacidade de observação;
- Linguagem corporal – linguagem não-verbal, que transmite emoções e pensamentos;
- Aplicação das TIC – *internet*, correio eletrónico, etc.;
- Capacidade de leitura – compreender mais rápido o que é dito.

Por fim, Bilhim (2006) acrescenta que as barreiras à comunicação podem tornar-se num enorme obstáculo à transmissão de valores, estratégias e procedimentos organizacionais.

## 2.5 GESTÃO DE CONFLITOS

As pessoas têm padrões de comportamento diferentes, valores, atitudes, perspectivas, educação e prioridades, personalidades e sentido de humor. Todas estas idiosincrasias podem levar ao conflito. Ferreira [et al.] (2010: 212)

Bilhim (2006: 227) afirma que:

Uma das causas de conflito é o interesse pessoal dos membros das organizações. Muitas vezes, manifesta-se pela competição na prossecução de um objetivo, filosofia ou método, e por disputas com vista a conseguir o domínio sobre outros ou sobre recursos escassos.

Segundo Ferreira [et al.] (2010: 212), «problemas geram um desempenho menos eficiente, discussões, tensão laboral, formalismo». O gestor deve ser competente na tarefa de manter o contacto social entre colegas, ajudando a resolver desacordos e conflitos que surjam entre colaboradores.

Bilhim (2006: 228) ressalta que «O conflito construtivo é necessário e valioso, pois, sem ele haveria poucos desafios, não haveria estímulo para aprofundar ideias, e as organizações ficariam estagnadas e apáticas.»

O conflito quando devidamente canalizado pode ser traduzir-se em inovação e mudança. Tradicionalmente existe a ideia de que o conflito deve ser evitado por ter efeitos adversos na organização e, na verdade, nem todo o conflito tem um ponto de vista positivo. Embora o conflito possa ser potencialmente útil, por vezes é mais seguro bani-lo e elimina-lo. Assim, os conflitos podem ser funcionais, quando contribuem para apoiar as metas do grupo e da organização e melhoram a sua realização ou disfuncionais, se dificultarem esta realização. Bilhim (2006)

Fontes de conflito segundo Ferreira [et al.] (2010):

- Divergências de objetivos;
- Incompatibilidade de personalidades;
- Desempenhos insuficientes;
- Críticas excessivas ou indevidamente formuladas;
- Diferenças culturais;

- Incorreta definição de responsabilidades;
- Incoerência nos procedimentos e regras;
- *Stress*;
- Favoritismos;
- Estereótipos;
- Estilo de liderança não adequado à equipa;
- Fraca união do grupo;
- Barreiras à comunicação;
- Excessiva centralização;
- Clima de desconfiança.

Bilhim (2006: 229) refere ainda sobre a funcionalidade do conflito:

Para os mais clássicos, que defendem um sistema mecânico e fechado para as organizações, o conflito não deve manifestar-se, já que uma rede de incentivos financeiros e uma supervisão eficaz são, supostamente, garantias de unanimidade de objetivos para toda a organização.

Resumindo, a comunicação e, essencialmente, o desenvolvimento das nossas capacidades comunicacionais, além de ser muito útil na vida pessoal e no dia-a-dia é também muito vantajoso na perspetiva organizacional, pois permite ultrapassar adversidades, evita a transmissão e perceção incorreta da mensagem e ainda resolve conflitos internos na organização. O facto de a comunicação envolver emoções e sentimentos humanos torna, por vezes, o entendimento difícil entre o emissor e o recetor da mensagem, o que pode no extremo gerar conflitos. As próprias barreiras à comunicação, quando não são geridas da forma correta, criam disparidades, controvérsias e conflitos desnecessários que agravam ainda mais o conteúdo original da mensagem.

Nelson e Economy (2009: 361) apontam a falta de comunicação como um dos 10 erros comuns na gestão, adiantando que:

A saúde das empresas de hoje, especialmente em períodos de mudança, depende da divulgação geral da informação. Os funcionários têm de ter o poder que a informação

lhes dá para tomarem as melhores decisões ao nível mais baixo da hierarquia, rapidamente e sem aprovação do topo.

Ferreira [et al.] (2010: 211) acrescenta «muitas empresas apontam como causa do insucesso da implementação de projetos a falta de comunicação [...] as empresas nem sempre informam devidamente os seus colaboradores das grandes decisões.»

Esta afirmação, de facto, é um alerta para as empresas que não divulgam informações importantes com os seus colaboradores. Porque como foi visto em cima, os colaboradores gostam de ouvir e ser ouvidos com sinceridade, precisam de sentir que são valorizados como parte ativa da organização. Este é, sem dúvida, um aspeto que os motiva a cumprirem as suas tarefas com gosto, dedicação e razões para aumentar o seu nível individual de produtividade. Quando tal não acontece, a *performance* fica comprometida e o colaborador sente-se “perdido”, sem saber que condutas e objetivos gerais/individuais seguir, o que pode conduzir, em casos extremos, ao insucesso do projeto empresarial.

## **2.6 LIDERANÇA**

Almeida (2005: 87) define liderança «como uma forma de denominação, baseada no prestígio pessoal, aceite pelos dirigidos, constituindo um processo de influenciar as atividades de um indivíduo ou de um grupo para a prossecução de objetivos.»

Segundo Paschoal (2006: 61) a liderança «não pode ser confundida com puro exercício de autoridade. Liderar é conseguir seguidores genuinamente motivados».

### **2.6.1 O PAPEL DO LÍDER**

Bilhim (2006) defende que o líder, para ser seguido e motivar os restantes membros deve estabelecer relações com base na livre escolha e não no medo. O seu comportamento é independente, auto-determinado e adota orientações morais que prosseguem, não o aceitável, mas sim o que está certo para a organização.

Firmino (2007: 111) acrescenta que o papel do líder passa por «assumir riscos, fomentar uma cultura própria da organização e definir estratégias adequadas à concretização dos objetivos da organização, face às oportunidades e ameaças do meio em mudança, num contexto de grande incerteza.»

O mesmo autor refere ainda que o líder deve concentrar esforços na inovação e na obtenção de vantagens competitivas sustentáveis em ambiente nacional e internacional, a médio e longo prazo, em vez de se limitar a objetivos simples que apenas asseguram a sobrevivência da organização.

Paschoal (2006: 61) defende o seguinte:

A ação de liderar requer a presença de algumas habilidades e qualidades, tais como saber motivar, comunicar-se eficazmente, tomar decisões acertadas, ter disciplina, iniciativa, objetivos claros, autoconfiança, espírito de sacrifício, senso de justiça, dignidade e coragem. Requer, sobretudo, a capacidade de compreender a natureza humana e o comportamento predominante nas pessoas.

Ao estudar este ponto podemos verificar que existem diversos estilos de liderança. Cabe ao líder saber como ajustar o estilo mais adequado à situação real que se lhe apresenta, de forma a potenciar a eficácia das teorias de liderança e a respeitar os liderados. É necessário que seja situacional, flexível e adaptado para os resultados que se deseja. Assim, o estilo de liderança encontra-se diretamente condicionado às reações do comportamento humano e deve levar as pessoas a usarem o melhor das suas capacidades para cumprir os objetivos propostos. Bilhim (2006)

Em conclusão, pode afirmar-se que o papel do líder visa a satisfação das necessidades inerentes ao decorrer da atividade da empresa. Durante este processo, o líder detém ainda o dever de acrescentar valor às tarefas e à organização, criar sonhos e manter a motivação de quem se encontra envolvido. O líder tem a grande responsabilidade de não falhar, porque na empresa todos se ressentem, quanto às vitórias, estas não devem ser assumidas de forma isolada, mas sim repartir o mérito pelos intervenientes.

Firmino (2007: 112) sublinha que «A competitividade e a produtividade estão associadas à política de recursos humanos em vigor na empresa, à motivação dos colaboradores e aos modelos de liderança adotados pelas chefias.»

## **2.7 GESTÃO**

Paschoal (2006: 62) salienta que «O exemplo é o único discurso que realmente convence.» Isto significa que o gestor deve estar disposto a dar o exemplo e a agir de forma que a sua equipa tenha a certeza de que este nunca lhes pediria nada que ele próprio não fizesse. Segundo Rocha (1999) «Gerir é, nos nossos dias, fundamentalmente gerir pessoas.»

### **2.7.1 O PAPEL DO GESTOR**

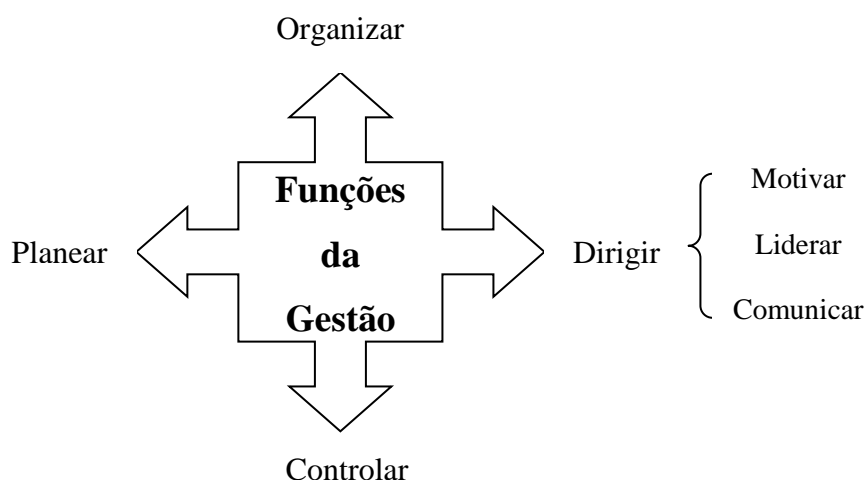
Almeida e Rolo (2000: 55) definem o papel organizacional como «regras de conduta a serem cumpridas por quem é detentor de um cargo ou posto organizacional.»

Segundo Almeida (2005) qualquer gestor, independentemente do seu estatuto dentro da organização, tem o dever de ajudar a mesma, bem como os seus membros, a alcançar as metas e objetivos traçados.

Almeida (2005) e Teixeira (2010) facultam ainda algumas funções que devem ser comuns no papel do gestor:

- **Prever** – analisar e conhecer os problemas;
- **Planear** – fixar objetivos;
- **Organizar** – alocar recursos financeiros, tecnológicos e pessoas;
- **Dirigir** – comunicar, chefiar e motivar pessoas;
- Coordenar – negociar e tomar decisões rápidas e precisas;
- **Controlar** – mensurar, avaliar e solucionar problemas.

O papel do gestor pode esquematizar-se pela Figura 2.2.



**Figura 2.2:** Funções da Gestão

**Fonte:** Adaptado de Almeida (2005:84)

De seguida Almeida (2005) e Teixeira (2010) descrevem cada função da gestão:

**Planear** – É a fase em que se reflete metodologicamente sobre as metas e atitudes a tomar, o que permite conjeturar resultados e torna-los menos falível. É o ritual em que se define, no presente, o futuro da empresa ao determinar o melhor método e os melhores recursos para alcançar os objetivos traçados com sucesso.

**Organizar** – É o processo de estabelecer relações formais entre as pessoas na organização e entre estas e os recursos. Nesta fase, o principal é saber adequar as atividades e ações a tomar às pessoas, aos recursos e à estrutura da organização, de forma a facilitar a realização dos objetivos. Define-se o que fazer, quem deve fazer, como fazer, a quem reportar-se e o necessário para o cumprimento da tarefa. Em suma, organizar é o ato de alocar e conciliar o trabalho, a autoridade e os recursos com o propósito de alcançar as metas da empresa.

**Dirigir** – É todo o processo de moldar o comportamento das pessoas/grupos, seguindo as normas e procedimentos organizacionais e incitando-as a trabalharem para um objetivo comum.

Para influenciar o comportamento dos indivíduos a pessoa que dirige deve saber:

- **Liderar** – O poder do líder advém da influência que exerce e da aceitação por parte dos que o seguem, o seu papel assenta na responsabilidade de auxiliar e moderar as suas equipas. Liderar é o processo de persuadir e mobilizar um indivíduo ou grupo para a obtenção de resultados.
- **Motivar** – Estimular a vontade dos colaboradores, encorajando-os e convencendo-os a esforçarem-se mais para alcançar os objetivos da organização. Para isso é necessário saber como conciliar os objetivos individuais com os organizacionais.
- **Comunicar** – «processo de transferência de informações, ideias ou sentimentos.» Almeida (2005: 85)

**Controlar** – Por último é preciso vigiar as atividades e zelar pelo cumprimento das ordens e planos, assegurando que o previsto se cumpre conforme estabelecido. Nesta fase compara-se o planeado com o realizado e corrigem-se eventuais falhas e desvios.

Almeida (2005) referem que, em relação à escolha das atividades e das formas de desempenhar as funções, o gestor tem maior liberdade, quanto mais elevado for o seu estatuto hierárquico dentro da organização. Alguns fatores podem influenciar o papel do gestor:

- Fatores organizacionais – Objetivos, estratégias e fins da empresa;
- Fatores de personalidade – Preferências, expectativas, emoções, crenças e valores;
- Fatores interpessoais - Poder, estatuto, estilo de comunicação e relacionamento, que influenciam a interpretação e o desempenho.

Segundo Almeida (2005: 85) os gestores devem possuir certas habilidades, adquiridas ao longo do tempo através da formação e a experiência, são elas:

- ✓ Habilidades técnicas – Capacidade para usar procedimentos e conhecimentos numa área de especialização;
- ✓ Habilidades humanas – Capacidade para entender e motivar as pessoas;
- ✓ Habilidades conceptuais – Capacidade para coordenar e integrar interesses.

Em suma e no âmbito desta dissertação, o gestor pode tornar-se num agente importante para a mudança de comportamento dos colaboradores. Após traçadas as metas e definidas as responsabilidades, o papel do gestor é fundamental para conduzir os colaboradores ao encontro dos objetivos organizacionais, apostando numa gestão participativa e ajustando os valores e expectativas de cada indivíduo à visão e cultura da empresa. O gestor deve ter a capacidade de conseguir criar grupos de trabalho praticamente autónomos, apostando na confiança, flexibilidade e melhoria das tarefas que cada um deve realizar e que tornam a empresa competitiva.

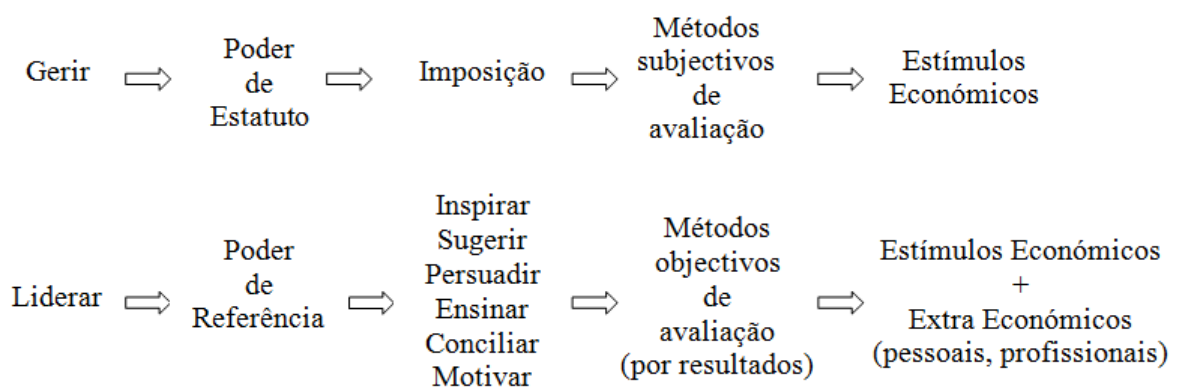
No entanto, é pertinente perceber até que ponto um gestor, enquanto figura de poder e prestígio na empresa, consegue influenciar e manter os colaboradores motivados, sem detrimento das suas outras funções operacionais, e de que forma os colaboradores estão dependentes dessa atitude para alcançar com sucesso os resultados desejados. Desta forma, a interação com o meio ambiente é importante para o gestor desenvolver as suas competências e estimular a proximidade e influência junto dos colaboradores, mas também para reconhecer as competências dos mesmos, potenciando-as ao ajustar as capacidades de cada um às funções necessárias ao cumprimento das metas. Um gestor deve conhecer bem a empresa e todos os seus intervenientes para saber dosear a relação de afetividade que tem com os colaboradores e para se mobilizar perante os desafios com a coragem de assumir as funções que irão levar a organização a vencer a concorrência e a manter-se competitiva no mercado onde atua.

Como conclusão deste capítulo, segue o resumo das principais diferenças entre o papel do líder e do gestor, ilustradas no fim, através de uma figura que destaca as orientações de cada um destes agentes perante a organização.

Numa abordagem geral dos conceitos, o papel do gestor e do líder pode confundir-se, turvando a posição que ambos assumem dentro da organização. No entanto, um gestor pode limitar-se a ser apenas um gestor, conquistar o seu estatuto e cumprir as funções que lhe estão destinadas, ou pode ser um “gestor líder”, moldando as atitudes de uma ou mais equipas. Já o líder não tem necessariamente que ser um gestor, pode ser apenas o indivíduo que, no exercício das suas funções, lidera voluntária ou involuntariamente determinada pessoa ou situação. Vejamos o exemplo de, numa determinada equipa, existir sempre uma pessoa que é porta-voz e decide a maioria dos conflitos, esse pode ser o líder da equipa,

sem ter obrigatoriamente que ter o respetivo estatuto na empresa. A liderança não está tao ligada ao poder através do estatuto como a gestão, mas sim a uma capacidade superior de influenciar a vontade dos outros a seguir os passos e defender as ideias da pessoa que lidera.

A Figura 2.3 simplifica as diferenças mais visíveis entre estes dois agentes organizacionais; poder exercido, condutas, atuações e atitudes perante colaboradores, sistemas de avaliação utilizados e propósitos finais.



**Figura 2.3:** Diferenças entre Gerir e Liderar

**Fonte:** Adaptado de Almeida (2005: 87)

É na figura do Líder e do Gestor que se encontra o poder de motivar e de transferir a capacidade de auto-motivação aos colaboradores, para que estes se tornem autónomos e responsáveis por parte da sua motivação. O líder e o gestor são os detentores da enorme responsabilidade de conduzir, influenciar e moldar os comportamentos, seus e dos outros, servindo como exemplo do propósito empresarial, em prol do sucesso.

## 2.8 GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

A gestão de recursos humanos (anteriormente designada como gestão de pessoas) é a área da gestão que trata dos interesses dos indivíduos, assim como da sua qualidade de vida, em prol da organização. Desta análise se deduz que recursos humanos condicionam o sucesso das organizações, constituindo uma prioridade competitiva muito importante. Vejamos como este tema é importante na promoção da motivação, através essencialmente, de uma maior equidade e justiça empresarial entre os colaboradores.

Segundo Firmino (2007: 105)

Nas décadas de 50 e 60, foi utilizada, para a função, a designação de *Direção das Relações Humanas*, virada para aspetos como a motivação e a satisfação, que serviram de fundamento nas políticas de remunerações e promoções. [...]

Entre finais dos anos 60 e meados dos anos 80, a função foi chamada de *Direção de Pessoal* (...) Esta fase constitui uma rutura com as fases anteriores, em virtude da atenção dada às pessoas e da mudança de lógica, tendo-se passado de uma lógica quantitativa para uma lógica qualitativa. A função passou a ocupar-se da gestão dos recursos do emprego, remunerações, formação profissional, higiene e segurança do trabalho, regulamentos, entre outros assuntos, tendo como principal objetivo motivar as pessoas para a produtividade, mas através da minimização de custos. [...]

Após meados dos anos 80, ao contrário da fase anterior, as pessoas são vistas menos como um custo, que é preciso minimizar, mas mais como um investimento, tornando-se necessário apostar na valorização, no desenvolvimento e mobilização das pessoas, em torno de projetos considerados de importância estratégica, em face dos novos desafios da competitividade.

Segundo Firmino (2007: 106):

Com a crescente internacionalização dos negócios, a diversidade de novos fatores de competitividade e as novas alianças estratégicas, admite-se agora uma nova temática, que se prende com a gestão internacional dos recursos humanos, o que poderá implicar novas formas de colaboração.

Segundo Ceitil (2006: 87) «As pessoas deixam de ser entidades passivas e passam a ter autonomia para gerir o seu próprio trabalho. Consequentemente passa a exigir-se mais e melhor dos colaboradores.»

Segundo Ferreira [et al.] (2010: 184)

A gestão das pessoas é hoje reconhecidamente importante. Se no pós revolução industrial ou no início do século XX, a ótica da produção dominava a atenção de empreendedores e gestores, a competição contemporânea veio exigir que as empresas inovem, proporcionem mais valor aos clientes, tenham melhor atendimento, sejam mais competitivas.

Ainda segundo Firmino (2007), a gestão de pessoas é entendida como a forma mais tradicional, sendo um sistema mais burocrático, técnico e difícil de fundamentar. Por outro lado a gestão dos recursos humanos é a forma mais atual, sendo um processo mais proactivo, integrado nas estratégias organizacionais, que se preocupa com os fatores culturais e processos de avaliação de desempenho dos indivíduos, mobilizando-os para o cumprimento das metas organizacionais. Portanto, esta evolução dos conceitos e dos processos em si revelam:

- Menor rigidez;
- Maior autonomia;
- Maior adaptabilidade;
- Aumento do horizonte temporal;
- Maior iniciativa por parte dos membros;
- Maior qualidade dos sistemas organizacionais;
- Otimização dos resultados.

Para Ferreira [et al.] (2010) criar uma equipa é mais do que agrupar pessoas com conhecimentos e funções distintas, é criar uma cultura empresarial favorável. Cultivar um relacionamento favorável com os colaboradores e entre eles é fundamental para o sucesso da empresa.

Uma equipa não é nada mais nada menos que um grupo de pessoas juntas em prol do mesmo objetivo. Mas, e um grupo de pessoas, o que é?

Bilhim (2006: 188) define grupo como sendo um conjunto de pessoas que:

- ✓ Estão juntas o tempo suficiente para compartilharem objetivos, problemas, valores e regras comuns;
- ✓ Têm oportunidades de resolver esses problemas de acordo com os objetivos, valores e interesses que perfilham;
- ✓ Na aceitação de novos membros seguem as regras comuns.

Paschoal (2006) acrescenta que a ideia comum de que a estratégia principal da empresa deve estar centrada em todos os aspetos relacionados com os clientes (atrair, cativar, encantar e manter) só por si é imatura e incoerente, pois a satisfação das necessidades dos clientes acontece quando os próprios colaboradores estão seduzidos com o local e com as condições em que trabalham e contribuem para bons resultados.

Ainda, segundo este autor, para que haja um ambiente perfeito entre os membros organizacionais é necessário fomentar um conjunto de mecanismos:

- Promover competências – estimulando a participação do pessoal com procedimentos como a formação, a avaliação, a informação e o acompanhamento, como forma de identificar novas competências;
- Promover o crescimento profissional – difundindo novas maneiras de motivar e dando prioridade à comunicação, ao “saber ouvir” e à apreciação de tudo o que cada colaborador fez pelo negócio. A comunicação é essencial, pois colaboradores bem informados compreendem melhor e quanto mais compreendem mais interesse apresentam e melhor é a sua produtividade;
- Remunerar adequadamente – de acordo com o cargo, competências, mercado e condições financeiras da empresa;
- Assegurar excelentes condições de trabalho – com um sistema eficaz que acompanhe de perto os colaboradores, de forma a atuar preventiva e corretivamente.

Ferreira [et al.] (2010) dá um parecer importante sobre a forma como se lida com os recursos humanos:

São as pessoas que ajudam as empresas a atingir os seus objetivos e pensar que os trabalhadores que não atinjam os objetivos devem ser despedidos e outros contratados para o seu lugar apenas demonstra uma grande incompreensão da gestão das relações e recursos humanos.

Segundo Firmino (2007) importa sublinhar quais os componentes que apresentam fortes implicações práticas na gestão de pessoas:

### **2.8.1 GESTÃO DE CARREIRAS**

Um líder ou gestor competente deve possuir boas qualificações ao cargo, pois a responsabilidade do sucesso dos recursos humanos depende em grande parte deles. Nos dias de hoje o seu poder reside na competência em alocar os recursos humanos à estratégia empresarial, de forma a vencer os desafios da sociedade atual. Anteriormente os gestores não tinham tanto poder para intervir, nem tinham tantas qualificações, o que limitava o seu espectro de atuação na empresa.

A carreira dos colaboradores é acompanhada pelos profissionais responsáveis por esta área. Aqui são atendidas as necessidades dos indivíduos e todos são envolvidos no processo empresarial. No entanto, nem sempre foi assim, anteriormente não haviam grandes perspectivas de evolução na carreira, pois era dada prioridade às necessidades da empresa e não às necessidades dos seus colaboradores. A gestão de pessoas pouco participava na definição de funções para cada colaborador e, apesar da maior estabilidade, o trabalhador estava impedido de experimentar novas funções dentro da organização, o que conduzia a uma certa monotonia e desinteresse por parte dos mesmos.

Este autor apresenta ainda o modelo de Daniel Levinson, segundo o qual um indivíduo atravessa 10 fases ao longo da sua vida:

- Dos 17 aos 22 anos – O indivíduo tem duas opções, ou prolonga a sua dependência financeira e emocional, ou torna-se independente graças ao seu bom desempenho.
- Dos 22 aos 28 anos – O indivíduo entra na vida adulta, adotando um estilo de vida e uma carreira que lhe garanta independência financeira e aplicação das competências.
- Dos 28 aos 33 anos – O indivíduo passa por uma fase de mudança, tanto a nível pessoal como profissional, podendo ocorrer alterações profundas na preferência pela carreira.
- Dos 33 aos 40 anos – O indivíduo emprega todo o seu esforço na evolução da sua profissão, por vezes, deixando a vida pessoal para segundo plano.
- Dos 40 aos 45 anos – O indivíduo continua a apostar na carreira, adotando uma postura positiva e segura do seu profissionalismo, orgulhando-se do sucesso alcançado, ou uma postura mais negativa e revoltada no caso do insucesso.
- Dos 45 aos 50 anos – O indivíduo tanto pode começar a sentir um certo declínio a nível pessoal e profissional, como pode consolidar a carreira até então construída.
- Dos 50 aos 55 anos – Podem ainda persistir problemas mal resolvidos após a fase dos 40 anos.
- Dos 55 aos 60 anos – O indivíduo começa a perceber que a carreira encontra-se próxima do fim, no entanto muitos são os que tentam procurar outros interesses que lhes proporcionem um sentimento de satisfação e realização pessoal.
- Dos 60 aos 65 anos – A maioria dos indivíduos reformam-se da sua profissão, encarando o processo de forma mais ou menos positiva, de acordo com o gosto que têm pelo exercício das suas funções.
- Mais de 65 anos – Alguns indivíduos podem sofrer sérios abalos financeiros e pessoais (por exemplo com a debilitação da saúde), enquanto outros sentem-se mais felizes e livres para fazer aquilo que, ao longo de toda a vida, foram privados de fazer.

Estes comportamentos dependem muito de outros fatores, como a personalidade de cada indivíduo e o sexo, por exemplo.

### **2.8.2 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO**

A contratação de determinada pessoa deve estar relacionada com o ajustamento das suas características e competências para o cargo em questão (seleção). São valorizadas a capacidade de aprendizagem, de adaptação à cultura e objetivos empresariais e aptidão para trabalhar em equipa, de forma a evoluir na carreira dentro da organização. Ainda são tidos em conta outros aspetos, tais como a idade e projetos futuros dos indivíduos, relacionados com a profissão e a vida pessoal. A empresa deve abrir o seu processo de recrutamento para o exterior, não se limitando ao recrutamento interno que, apesar de trazer vantagens óbvias, não permite a evolução, rejuvenescimento e inovação trazido por novos colaboradores.

Segundo Ferreira [et al.] (2010: 189) para a seleção o gestor pode recorrer a «entrevistas de seleção, provas de conhecimento ou de capacidade (gerais e/ou específicos), teste psicotécnicos, testes de personalidade, ou outras como sejam as técnicas de simulação.»

### **2.8.3 AVALIAÇÃO E DESEMPENHO**

Atualmente o trabalhador auto avalia-se frequentemente, atribuindo a nota que considera justa à qualidade do seu trabalho e ao serviço prestado em prol da empresa. Os gestores de recursos humanos ter em conta o potencial dos indivíduos para alcançar os objetivos empresariais, fomentando o empenho e interesse dos mesmos nesta conquista conjunta. Antigamente não havia uma comunicação tao presente entre o avaliador e o avaliado e os critérios de avaliação eram pouco objetivos, dando mais importância à quantidade do trabalho prestado que à qualidade do mesmo.

### **2.8.4 POLÍTICAS DE FORMAÇÃO**

No ambiente organizacional a aprendizagem deve ser contínua e deve refletir-se tanto em questões técnicas como em aspetos comportamentais. O objetivo destas políticas de formação é proporcionar maior interesse pelo trabalho prestado e romper com hábitos que reduzem a produtividade, estimulando o trabalhador a mudar certas atitudes no decorrer das suas funções. Através da educação e da formação, a par de uma introdução contínua de

inovações, a empresa tem a oportunidade de criar vantagens competitivas que farão a diferença face á concorrência. Antigamente a formação era feita no exterior da empresa e centrava-se nas necessidades imediatas da empresa e não correspondia às aspirações dos trabalhadores, que não se identificavam com os programas de formação. Sofria-se ainda com alguma resistência à mudança, o que levava a que alguns trabalhadores não pusessem em prática os novos conhecimentos adquiridos.

Ferreira [et al.] (2010) acrescenta que «A formação do indivíduo é importante para assegurar a credibilidade e mostrar as capacidades para obter financiamento.»

#### **2.8.4.1 DESENVOLVER COMPETÊNCIAS NA EQUIPA**

Segundo Ferreira [et al.] (2010:214) «A capacidade de adaptação das empresas é uma condição para a sua sobrevivência e prosperidade.»

Desta forma, ainda segundo o mesmo autor, a empresa deve formar e desenvolver competências com base nas necessidades atuais e nas perspetivas futuras, acompanhando o desenvolvimento tecnológico. As competências devem ser avaliadas continuamente, de forma a garantir que se ajustam à estratégia de médio/longo prazo da empresa e para que, sempre que surjam falhas, possam ser corrigidas atempadamente, com a formação adequada.

Segundo Ceitil (2006: 87) «A gestão das competências surge no cenário atual como uma tendência de construir uma nova realidade organizacional frente às exigências da globalização [...] A capacidade das organizações conseguirem determinar quais os comportamentos que levam a desempenhos superiores e distingui-los dos desempenhos médios ou inferiores é uma vantagem competitiva de inegável valor no mercado atual.»

Segundo Ferreira [et al.] (2010:214)

A formação tem um carácter estratégico nas empresas e não deve ser apenas e exclusivamente direcionada para a aquisição de conhecimentos técnicos, mas sim focar, também, a adoção de atitudes e comportamentos, visando a sua melhoria enquanto trabalhador e enquanto pessoa. [...] Assim, o plano de formação deve visar:

- ✓ Desenvolver as capacidades técnico-profissionais dos colaboradores;

- ✓ Desenvolver as competências comportamentais e de atitude que permita aos colaboradores ser mais eficazes, eficientes e gozar de maior satisfação profissional no exercício da função;
- ✓ Desenvolver os conhecimentos necessários ao desenvolvimento da carreira de cada um dos colaboradores.

De seguida, o Quadro 2.1 permite uma abordagem sobre os diferentes aspetos da formação.

**Quadro 2.1:** Vertentes da Formação

<b>Formação</b>	
Natureza	Proporciona Conhecimento (saber-saber) Técnica (saber-fazer) Comportamental (saber-ser) Desenvolvimento pessoal/da carreira (saber-saber e/ou saber-fazer e/ou saber-ser)
Objetivo	Orientada para o cargo/função Orientada para o desenvolvimento
Forma	Interna Externa <i>Online</i> <i>Onthe job</i> (no posto de trabalho)
Sujeito	Indivíduo Grupo/equipa Organização

**Fonte:** Adaptado de Ferreira [et al.] (2010:214)

Rodrigues (2008) aponta a importância de definir políticas de recrutamento e formação ajustadas às necessidades da organização para a obtenção de níveis de produtividade e qualidade mais elevados.

### **2.8.5 POLÍTICAS DE REMUNERAÇÃO**

Atualmente os aspetos individuais mais valorizados são os conhecimentos e competências, a formação, a experiência, a capacidade de trabalhar em equipa e o desempenho na realização das tarefas pedidas. De acordo com todos estes fatores, os resultados empresariais devem ser distribuídos da forma mais justa possível, criando um sistema de remuneração transparente. No passado valorizava-se a antiguidade e o posto de trabalho assumido pelo colaborador, estando a remuneração dependente do rendimento do trabalhador e não do seu empenho, capacidade de inovar e progredir em benefício da empresa.

Como conclusão do capítulo, a Gestão de Recursos Humanos é responsável por adotar as medidas necessárias ao desenvolvimento das equipas, em prol da motivação dos colaboradores e do sucesso das empresas. Colaboradores que se sentem valorizados na organização são trabalhadores motivados e que tendem a aperfeiçoar a sua postura, atitudes e ações face ao que lhes é transmitido, o que leva à otimização das funções. Os responsáveis desta área orientam grupos de pessoas com o fim de as tornar numa equipa que gera resultados eficazes, em prol de um objetivo comum.

Segundo Ceitil (2006: 87) «São as pessoas o principal foco estratégico das empresas, pois é nelas que está baseado o diferencial competitivo que as manterá numa posição privilegiada.»

### **2.9 MOTIVAÇÃO**

A maioria dos autores manifesta uma certa dificuldade em definir de forma simples e concreta o que é a motivação, sobretudo devido à complexidade que esta questão envolve, por depender de comportamentos e individualidades humanas.

Segundo o Dicionário de Língua Portuguesa da Porto Editora, a palavra Motivação deriva do Latim moveres – mover.

Segundo Ferreira [et al.] (2010) a motivação é o impulso interno que leva as pessoas a ter comportamentos orientados para um objetivo – satisfazer as necessidades de auto-realização. Estes comportamentos reúnem sentimentos como o anseio, o desejo, a vontade, o esforço, o sonho e a esperança.

«Por necessidade entende-se um estado de espírito interno que faz com que certos resultados apareçam como atrativos para o sujeito.» Bilhim (2006: 317)

Necessidades não satisfeitas geram tensão e desequilíbrio no indivíduo, situação que em caso extremo, pode levar à frustração, *stress* e a comportamentos alternativos, de forma a compensar as faltas. Podendo estas atitudes e sentimentos, tornarem-se prejudiciais, quer para o indivíduo, quer para a empresa. Almeida e Rolo (2000)

A nível organizacional, Almeida (2005: 237) oferece uma definição interessante do que é a motivação: «Capacidade para entusiasmar os outros, com o seu exemplo, criação de oportunidades, de modo a que os outros elementos se sintam, também, responsáveis pela mudança.»

Bilhim (2006: 317) define motivação como «a vontade de exercer elevados níveis de esforço para que a organização alcance os seus objetivos, esforço esse que é condicionado pela forma como esta satisfaz algumas das necessidades dos indivíduos.»

Segundo Almeida (2005: 85)

Consiste em reforçar a vontade das pessoas, no sentido destas se esforçarem para alcançar os objetivos das organizações. Para o conseguir há que procurar a conciliação dos objetivos individuais e organizacionais.

Almeida e Rolo (2000) defendem que existem dois tipos de motivação:

- Motivação intrínseca – Nasce da necessidade da auto-realização do indivíduo.
- Motivação extrínseca - Nasce dos métodos de avaliação e desempenho, que levam à satisfação e reconhecimento exterior.

A motivação é sempre resultado da interação entre o indivíduo e o ambiente, logo não é correto afirmar que a motivação extrínseca é apenas consequência do ambiente e a intrínseca apenas da pessoa. Estas duas perspetivas podem estar interligadas e ajudam a

compreender a complexidade do comportamento humano, por exemplo, um indivíduo realizado a nível profissional (motivação intrínseca) e que ganha bem e é reconhecido (motivação extrínseca).

### **2.9.1 EXEMPLO PRÁTICO DE MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES**

O *site* de gestão, [ogerente.com/congestionado/2009/03/09/conceito-de-motivacao/](http://ogerente.com/congestionado/2009/03/09/conceito-de-motivacao/), consultado a [15.12.2012], concede uma explicação muito interessante e útil sobre a motivação, onde ilustra ainda, através de um caso prático, como motivar uma equipa numa situação em que os trabalhadores deviam encontrar-se em repouso, definindo possíveis fatores motivadores e obstáculos que possam surgir ao cumprimento da tarefa. São ainda apresentadas formas de recompensar os trabalhadores por esse esforço extra e pelos obstáculos que terão de passar em prol da organização.

Assim:

Ação = Motivação – Obstáculos

Sempre que alguém deseja algo, existem obstáculos para atingir as metas propostas.

A ação motivadora só acontece, pela fórmula, quando a motivação é maior que os obstáculos. Assim chegamos a duas maneiras possíveis de motivar, aumentar a motivação e/ou reduzir os obstáculos.

Exemplo prático:

O gestor de uma equipa deseja que esta trabalhe durante o fim-de-semana para acabar um projeto importante, sendo que, para que a qualidade e produtividade não decresçam é preciso motivá-la.

Para que o gestor obtenha o desejado, trabalho produtivo e de qualidade durante o fim-de-semana, há que aumentar a motivação e reduzir os obstáculos. É essencial criar uma lista com possíveis motivações e obstáculos, com propostas para os alterar.

**Motivações:**

- Retorno financeiro – bônus se o projeto for concluído no prazo e com a qualidade desejada.
- Reconhecimento – carta do gestor para o diretor da empresa, salientando o empenho e a dedicação da equipa.
- Benefícios – orientar a equipa para uma formação, após a conclusão do projeto.
- Manutenção do emprego - ameaçar demitir quem não compareça e entregue resultados a tempo (é um péssimo caminho, mas não deixa de ser um motivador).

**Obstáculos:**

- Cansaço físico - presentear cada membro da equipa com um “*day spa*”, após a conclusão do projeto.
- Distância da Família - assegurar três dias de descanso, após a entrega do projeto.
- Limitações nos transportes aos fins-de-semana – possibilitar o transporte de táxi até a empresa, a quem precisar.

Para concluir, a ação humana é movida por forças interiores ou impulsos biológicos – motivação inerente ao sujeito. Este impulso que é a motivação desencadeia intuições e reações instintivas que projetam o pensamento e a ação para alcançar a satisfação das constantes necessidades humanas.

O ato de Motivar a nível empresarial é descrito como sendo o processo de incentivar alguém a realizar determinadas ações para alcançar os objetivos estipulados organizacionalmente.

A importância da motivação prende-se essencialmente com o grande objetivo em captar e manter os colaboradores interessados nas suas funções. A motivação deve ser uma mudança de mentalidade, onde o trabalhar pelo dinheiro, sem sentir qualquer apego à organização, passa a ser trabalhar por um objetivo comum, interessando-se pelos objetivos da empresa como se fossem objetivos pessoais e identificando-se com as metas.

Contudo, o comportamento humano não é assim tão básico, pois na oportunidade de escolher o caminho a percorrer para a satisfação das suas necessidades, cada indivíduo tem as suas preferências. O comportamento humano é até bastante complexo e não se explica

apenas pela vontade de satisfazer uma necessidade, pois existem inúmeros fatores que influenciam as decisões e ambições do indivíduo. Talvez a perseguição de um objetivo voltado para o futuro a longo prazo seja o indispensável para manter a motivação diária.

### **2.9.2 DICAS PARA AUMENTAR A MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES**

Pode ser difícil perceber o porquê de duas pessoas com a mesma função na organização, o mesmo salário e no mesmo ambiente, terem um desempenho tão diferente, mas na verdade, nem toda a gente se motiva com os mesmos valores, ambições e desafios. Os motivadores comuns incluem, sucintamente: desenvolvimento pessoal, progressão na carreira, sociabilidade, família, recompensa financeira, estilo de vida, segurança e novidade. Bilhim (2006)

Segundo Ferreira [et al.] (2010) e Ingham (2007), para que uma organização tenha colaboradores e equipas motivadas deve atender às seguintes dicas:

- Substituir a aprendizagem individual por uma aprendizagem conjunta;
- Comunicar frequentemente e transmitir aos colaboradores os resultados do seu trabalho;
- Dar a conhecer aos colaboradores as causas do sucesso ou insucesso de determinada tarefa;
- Reconhecer publicamente o bom desempenho, o sucesso e os progressos realizados pelos colaboradores, enquanto equipa e, individualmente, a cada colaborador;
- Evitar repreender publicamente os colaboradores;
- Assegurar e manter um bom ambiente de trabalho, com otimismo, estabilidade e confiança;
- Aplicar modelos de organização flexíveis permite aumentar a motivação intrínseca dos grupos;
- Encorajar a pertença a um grupo e promover o espírito de equipa;
- Promover uma competição saudável entre colaboradores e entre equipas;

- Tentar conhecer cada um dos colaboradores e a sua posição na respetiva equipa;
- Dar a conhecer os objetivos a todos os colaboradores e promover a identificação de cada indivíduo com estes objetivos e com a tarefa que lhe é atribuída, o que torna a sua realização mais fácil e prazerosa;
- Encorajar a autonomia no cumprimento das funções aumenta a motivação e auto-estima dos colaboradores;
- Saber dosear a complexidade das tarefas. Desafios demasiado fáceis ou, pelo contrário, demasiado difíceis para as capacidades do indivíduo levam à desmotivação, frustração e ansiedade;
- Estimular a criatividade para que as tarefas não se tornem repetitivas\*;
- Atender ao conforto físico no local de trabalho, assegurando que os fatores higiénicos estão contemplados;
- Encorajar o indivíduo a observar a ligação entre os seus esforços, resultados e benefícios pessoais que atinge, certificando que este associa os resultados à recompensa;
- Criar oportunidades para o desenvolvimento pessoal, profissional e espiritual, encorajando o indivíduo a responsabilizar-se pelo seu sucesso;
- Atender as diferenças individuais e compreender que não existem regras absolutas sobre motivação, pois o que é eficaz com um indivíduo pode não ser com outro.

\*Ferreira [et al.] (2010: 56) dão uma definição de criatividade muito interessante, é «o ato de unir duas coisas que nunca haviam estado unidas e tirar daí uma terceira coisa.»

O indivíduo tem tendência a comparar-se com outros membros da organização, normalmente com os que desempenham funções semelhantes ou são da mesma equipa. Através desta comparação, o indivíduo pode considerar que existe uma situação de igualdade, em que ele e o colega empregam o mesmo esforço e têm a mesma recompensa, ou pelo contrário, pode sentir-se prejudicado ou favorecido. Quando se sente injustiçado, o indivíduo tem tendência a desmotivar-se e a dosear o seu nível de esforço nas tarefas, de acordo com o que entende ser o esforço empregado pelos colegas, que constituem o seu

termo de comparação. Portanto para manter as pessoas motivadas e satisfeitas no trabalho, mais que um salário elevado, a forma como estas se sentem face à maneira como são tratadas e a percepção que têm da equidade na retribuição é um elemento muito importante a ter em conta pelo gestor. Ferreira [et al.] (2010)

Resumindo, numa ótica de gestão, um líder ou gestor, para manter os seus colaboradores satisfeitos, motivados e produtivos nas suas funções, deve atender aos fatores motivacionais realçados em cima, onde as necessidades sociais, de auto-estima e auto-realização são prioritárias. Um bom motivador deve ter como objetivo o encorajamento da autonomia e desenvolvimento de competências nas pessoas. O dilema no ato de motivar resulta do facto das vontades humanas não serem constantes no tempo, variarem de pessoa para pessoa e de situação para situação, assim o motivador deve saber como agir perante situações e indivíduos distintos e, nesse campo, o melhor aliado para desenvolver e manter a motivação diária dos colaboradores é a experiência na área. É necessário que compreenda o que é importante para ele próprio e para os outros, focando-se nas soluções e apostando em atitudes positivas e motivadoras.

## **2.10 TEORIAS DA MOTIVAÇÃO**

O estudo da motivação e suas teorias ajuda a compreender o que leva o Homem a optar, começar e manter determinadas ações, consoante a situação que se lhe apresenta e como isso se reflete no desempenho das suas funções na empresa. Bilhim (2006)

As teorias da motivação explicam a produtividade, o absentismo, os abandonos da entidade e a satisfação no trabalho. Bilhim (2006)

De seguida são apresentadas as teorias motivacionais mais significantes para fundamentar e auxiliar a investigação que é feita no Capítulo 3 – Estudo Empírico.

### **2.10.1 TEORIA X E Y SEGUNDO DOUGLAS MCGREGOR (1960)**

Este autor expôs duas visões distintas de como os gestores identificam as necessidades humanas dos seus subordinados; uma negativa, a que chamou “teoria x” e uma positiva, a que chamou “teoria y”.

A “teoria x” assume que os colaboradores não gostam de trabalhar nem de assumir responsabilidades, são preguiçosos, e só obrigados são capazes de concretizar tarefas, preocupando-se apenas com a compensação económica e não com os objetivos organizacionais.

Pelo contrário, a “teoria y” assume que os colaboradores gostam de trabalhar, são criativos, procuram a responsabilidade e participam na tomada de decisões, contribuindo para os objetivos organizacionais, podendo ainda exercer auto-direcção e auto-controlo.

A Teoria X e Y foi fundamentada mais tarde, por Herzberg, como se pode observar no ponto seguinte.

A analogia que se pode extrair destas duas teorias é a seguinte:

Teoria X - A insatisfação global leva os colaboradores a acomodarem-se e a ficarem pelos Fatores Higiénicos, a base da pirâmide das necessidades de Herzberg.

Teoria Y - A satisfação dos colaboradores a nível profissional situa-os nos Fatores Motivacionais, o topo da pirâmide das necessidades segundo Herzberg.

### **2.10.2 TEORIA MOTIVAÇÃO-HIGIENE DE FREDERICK HERZBERG (1966)**

Para Frederick Herzberg, autor da teoria da motivação (fatores intrínsecos) – higiene (fatores extrínsecos), os fatores intrínsecos estão relacionados com a satisfação e motivação no trabalho, enquanto os fatores extrínsecos estão associados à insatisfação.

Os fatores higiénicos são necessários, no entanto não são motivacionais, referem-se apenas às condições que rodeiam o indivíduo enquanto trabalha. Ou seja, é a forma como a pessoa se sente em relação à sua empresa, relativamente aos seguintes aspetos:

- Condições físicas e de segurança do trabalho;
- Relações interpessoais;

- Compensações (Salário e benefícios);
- Procedimentos e políticas organizacionais;
- Estatuto;
- Benefícios e serviços sociais;
- Circunstâncias pessoais.

Estas são áreas onde as organizações atuam preferencialmente, devido à maior facilidade de as visualizar e detetar. Na prática é possível incentivar estas áreas com medidas como: delegação de responsabilidades, possibilidade de obtenção de promoções, permissão para o uso absoluto das capacidades pessoais e para a estipulação de novos objetivos e métodos de avaliação. Estes fatores extrínsecos, quando cumpridos, apenas evitam a insatisfação por parte dos colaboradores.

Os fatores motivacionais envolvem sentimentos que se manifestam através de tarefas que geram desafios e significado ao colaborador. Ou seja, é a forma como a pessoa se sente em relação à função que ocupa, o trabalho em si pode gerar:

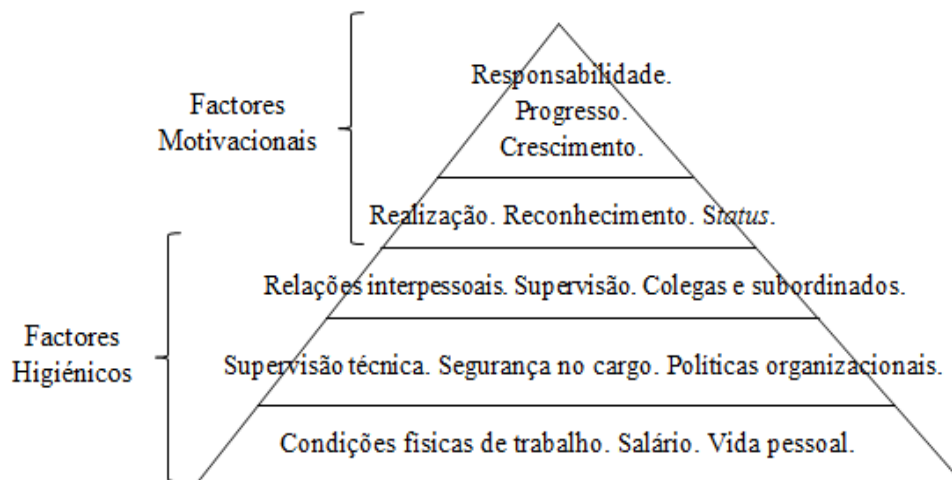
- Realização;
- Desenvolvimento;
- Responsabilidade;
- Aprendizagem e crescimento profissional;
- Reconhecimento.

Estes fatores incluem aspetos como a personalidade, a capacidade de aprendizagem, os valores e atitudes, aspetos estes que são internos ao próprio indivíduo e abstratos, pois envolvem as necessidades e competências de cada um, tornando-se difícil, por parte da entidade, atuar sobre eles. Estes fatores intrínsecos, quando satisfeitos, levam à satisfação dos colaboradores.

De acordo com o autor, para que o trabalho seja motivador é necessário que:

- A atividade seja significativa para o colaborador;
- O indivíduo saiba que é responsável pela qualidade do produto;
- O indivíduo saiba o resultado do seu trabalho o mais depressa possível.

A pirâmide das necessidades segundo Herzberg aparece já de seguida, na Figura 2.4.



**Figura 2.4:** Pirâmide das Necessidades segundo Herzberg

**Fonte:** Almeida (2005: 52)

Segundo Bilhim (2006), o trabalho de Herzberg, tem sofrido diversas críticas:

- Segue um princípio desadequado - quando o trabalho corre bem o mérito é dos indivíduos, quando corre mal a culpa é imputada a causas externas;
- É uma teoria mais virada à satisfação, do que à motivação no trabalho;
- Ignora variáveis situacionais;
- Admite relação entre satisfação e produtividade, avaliando apenas satisfação.

### **2.10.3 A HIERARQUIA DAS NECESSIDADES DE ABRAHAM MASLOW (1954)**

Maslow dispôs as necessidades humanas numa pirâmide, distribuindo as mais primitivas e básicas pela base. Este autor refere ainda uma acentuada desigualdade qualitativa entre as necessidades básicas e as de topo. Sendo as necessidades básicas, necessidades higiénicas, que devem ser satisfeitas a fim de evitar uma situação de desmotivação. Assim, necessidades higiénicas completamente saciadas apenas evitam a insatisfação, no entanto, quando não corretamente saciadas, provocam a insatisfação do indivíduo. Já as

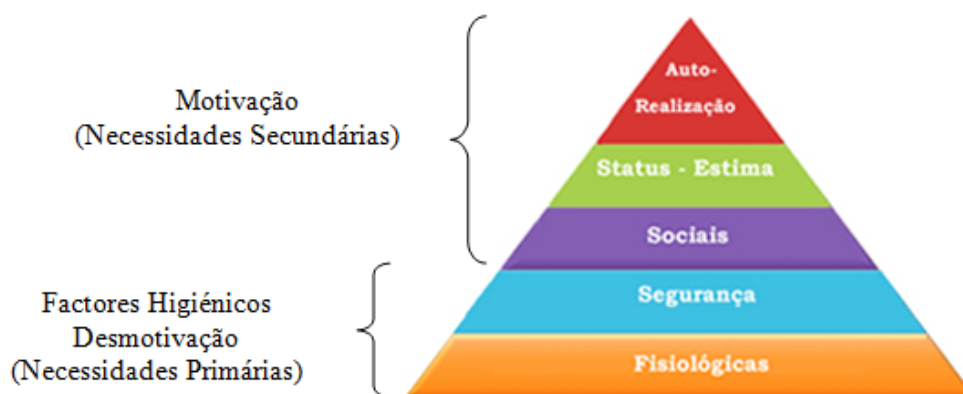
necessidades do topo da pirâmide são necessidades de crescimento, que motivam e que satisfeitas permitem alcançar a desejada realização.

Na base da pirâmide encontramos as necessidades mais primitivas e urgentes, que apesar de não serem tão desejadas, são as mais poderosas. À medida que sobem na hierarquia, as necessidades tornam-se mais afastadas do instinto humano e mais próximas da razão. Só quando as necessidades mais básicas se encontram satisfeitas, se torna perceptível a próxima necessidade, criando condições para alcançar os níveis mais elevados e desejados da pirâmide. Por exemplo, o indivíduo que não possui as suas necessidades fisiológicas satisfeitas, ainda não sente necessidades de segurança. E assim por diante. Para motivar um indivíduo, é necessário saber qual o seu lugar na hierarquia das necessidades, de forma a satisfazer o nível em que se encontra e o seguinte.

Assim, Abraham Maslow distingue as necessidades segundo dois princípios:

- Princípio da dominância - Enquanto a necessidade de hierarquia inferior não é satisfeita, as subsequentes não exercem influência na motivação do indivíduo.
- Princípio da emergência – A nova necessidade só nasce quando a de nível hierárquico inferior se encontra razoavelmente satisfeita.

Estes aspetos podem ser compreendidos e confirmados pela conhecida Pirâmide das Necessidades de Maslow, que segue representada na próxima Figura 2.5.



**Figura 2.5:** Pirâmide das Necessidades segundo Maslow

**Fonte:** Adaptação própria segundo Maslow (1954)

Com base nesta pirâmide, podemos constatar que este psicólogo definiu cinco tipos de necessidades. Os componentes de cada nível de hierárquico de necessidades são explanados de seguida.

Podemos encontrar na base da pirâmide as necessidades fisiológicas:

- Fome
- Sede
- Respirar
- Abrigo
- Sono ou repouso
- Sexo

No nível seguinte encontram-se as necessidades de segurança:

- Defesa, em caso de roubo, por exemplo
- Ausência de perigos
- Proteção
- Emprego
- Segurança no emprego e na doença

No terceiro nível estão as necessidades sociais ou de relacionamento:

- Afiliação
- Amor
- Amizade
- Afeição
- Compreensão
- Aceitação, por exemplo fazer parte de um grupo

A caminho do topo da pirâmide estão as necessidades de estima:

- Reconhecimento
- *Status*
- Orgulho
- Respeito próprio (auto - estima)

- Progresso
- Competência
- Confiança
- Apreço
- Admiração
- Aprovação

Por último, no topo da pirâmide vamos encontrar as necessidades de auto – realização:

- Desenvolvimento pessoal
- Concretização das potencialidades pessoais
- Conquista

O surgimento do conceito de auto-realização tornou possível uma perspectiva nova sobre o comportamento humano, depois de satisfeitas as carências físicas o indivíduo procura crescer e desenvolver-se, assumindo comportamentos que visem a sua satisfação.

Assim, resumindo a teoria da hierarquia das necessidades de Maslow.

Os fatores higiênicos ou externos têm como feitos no indivíduo:

As necessidades fisiológicas, de segurança e determinadas necessidades sociais são fatores de desmotivação. A satisfação destas necessidades é básica e como tal a sua privação desmotiva os colaboradores.

Os fatores motivacionais ou internos incitam no indivíduo:

As necessidades sociais, as necessidades de *status* e estima e as necessidades de auto-realização são poderosos agentes motivacionais que, quando não satisfeitos, levam os colaboradores a batalharem para alcançar a sua satisfação.

### **2.10.3.1 ABRAHAM MASLOW E FREDERICK HERZBERG**

As teorias destes autores divergem, vejamos:

Maslow defende que, só quando as necessidades de nível inferior se encontram satisfeitas se torna possível, ao indivíduo, satisfazer as suas necessidades de nível superior. Enquanto

Herzberg defende que, mesmo sem as necessidades mais básicas satisfeitas - Fatores Higiênicos, o indivíduo pode sofrer impulsos pelas necessidades de topo - Fatores Motivacionais.

Herzberg defende ainda, que os fatores motivacionais são os que apresentam maior influência positiva no trabalho e na realização de funções organizacionais.

Apesar destas discordâncias, das terminologias e dos níveis hierárquicos serem diferentes, verifica-se uma equivalência entre as pirâmides destes autores.

De seguida encontra-se simplificada representada a analogia entre a teoria de Maslow e a de Herzberg, como se verifica pelo Quadro 2.2.

**Quadro 2.2:** Quadro Comparativo das Teorias das Necessidades de Maslow e Herzberg

Necessidades	Satisfação/ Complexidade	Maslow	Urgência	Herzberg	Urgência
Auto Realização	↑	Secundárias	↓	Motivacionais	↑
<i>Status</i>					
Sociais		Primárias	↑	Higiênicos	↓
Segurança					
Fisiológicas					

**Fonte:** Elaboração Própria

Outro ponto discordante é o facto de Maslow, na sua hierarquia das necessidades, assumir a segurança básica – garantia de ausência de perigos pessoais – como o segundo nível da pirâmide, em contrapartida, Herzberg considera essa necessidade como a mais básica de todas, indicando-a no primeiro nível da sua pirâmide.

Para Maslow, a urgência na satisfação das necessidades básicas é maior e menor nas secundárias, enquanto para Herzberg, os fatores higiênicos tornam-se menos urgentes, por ser possível alcançar os fatores motivacionais sem passar pelos anteriores e por serem estes os responsáveis pelo melhor desempenho das tarefas organizacionais. Já a satisfação e

complexidade é maior, quanto mais alto for o nível da necessidade na hierarquia. Assim, conquistar a auto-realização apresenta um maior impacto na satisfação total do indivíduo do que, por exemplo, comer e dormir, isto acontece porque estas necessidades ao vistas como sonhos, levando mais tempo para chegar à sua satisfação e exigindo muita luta e esforço para as alcançar.

### **2.10.3.2 ABRAHAM MASLOW E CLAYTON ALDERFER - TEORIA ERG**

Clayton Alderfer, veio sustentar e aperfeiçoar a teoria da hierarquia das necessidades de Maslow, através duma pesquisa experimental.

Assim, para Alderfer existem apenas três grupos de necessidades essenciais:

- Necessidades de existência (E - *Existence*) – reúnem as necessidades fisiológicas e de segurança, as duas primeiras na base da pirâmide de Maslow.
- Necessidades de relação (R - *Relatedness*) – segundo Maslow são as necessidades sociais e de associação e a componente extrínseca da auto-estima, no fundo compreende o desejo humano de criar e manter relações interpessoais.
- Necessidades de crescimento (G - *Growth*) – para Maslow é a junção da componente intrínseca da auto-estima e da auto-realização, que se resume pelo anseio de obter desenvolvimento pessoal.

O Quadro 2.3 compara estas duas teorias.

**Quadro 2.3:** Mapa comparativo das necessidades segundo Maslow e Alderfer

Necessidades de Maslow	Necessidades de Alderfer	ERG
Auto-Realização	Trabalho. Responsabilidade. Crescimento. Progresso.	<b>G</b>
Estima	Realização. <i>Status</i> . Reconhecimento.	
Sociais	Relações Interpessoais Colegas e Subordinados.	<b>R</b>
Segurança	Segurança no Cargo. Políticas Empresariais.	<b>E</b>
Fisiológicas	Condições Físicas de Trabalho. Vida Pessoal.	

**Fonte:** Adaptado de Almeida e Rolo (2000: 93)

#### 2.10.4 TEORIA DAS NECESSIDADES DE DAVID MCCLELLAND (1961)

Para McClelland, existem três tipos de necessidades:

- Realização – Aumentar o nível de eficiência na execução de tarefas, com vista à obtenção do sucesso;
- Poder – Vontade de saber influenciar e controlar;
- Afiliação – Vontade de desenvolver e estreitar relações interpessoais amigáveis.

A necessidade de realização é caracterizada por três atitudes:

- Os indivíduos optam por determinar os próprios objetivos;
- Os indivíduos decidem-se por metas mais trabalhosas, embora possíveis de alcançar;
- Os indivíduos dão mais valor à compensação interior do que às recompensas e sucesso externo.

Os indivíduos com elevada necessidade de realização dão valor à responsabilidade pessoal, ao *feedback* e a um nível de risco intermédio para se sentirem fortemente motivados.

Porquê que, numa grande organização, a elevada necessidade de realização, não faz do gestor um profissional mais competente? Os indivíduos com este tipo de necessidades preferem ser eles próprios a executar as funções corretamente, do que influenciarem os outros a fazê-lo. McClelland constatou que, nas grandes organizações, os gestores mais competentes não apresentam, na generalidade, necessidades de realização elevadas. Os gestores bem sucedidos têm ainda tendência para sentir baixa necessidade de afiliação e uma elevada necessidade de poder. A elevada necessidade de poder parece estar, quase sempre, ligada à ascensão hierárquica dentro da organização e à eficácia organizacional, levando a que posições hierárquicas elevadas despertem ainda mais a necessidade de poder.

Em conclusão, este estudo refere que os gestores mais eficazes possuem uma grande necessidade de poder, uma necessidade de realização pessoal moderada e fraca necessidade de estabelecer relações interpessoais amigáveis.

#### **2.10.5 TEORIA DAS NECESSIDADES E MOTIVOS DE HENRY MURRAY**

Henry Murray dividiu as necessidades em dois tipos:

- Necessidades primárias - fisiológicas
- Necessidades secundárias – apreendidas pela experiência de vida, encontrando-se sujeitas às estruturas físicas, sociais e culturais da sociedade.

Murray distingue ainda dois tipos de pressão a que o indivíduo está sujeito:

- Pressão alfa - exercida exclusivamente pela situação;
- Pressão beta – processo de como a pessoa apreende a pressão exercida pela situação.

A teoria deste autor valoriza essencialmente aspetos/recompensas extrínsecos da motivação, como o salário, enquanto ao mesmo tempo faz uma ligação entre a psicologia da personalidade e a motivação. Assim, incentiva os gestores a remunerar os seus colaboradores segundo o seu desempenho nas funções e o seu contributo para os resultados organizacionais, transformando-os desta forma, em pessoas empreendedoras, que se sentem incitadas a potenciar o seu valor na empresa.

### **2.10.6 TEORIA DA MOTIVAÇÃO E COMPENSAÇÃO SALARIAL DE EDWARD LAWLER (1990)**

Edward Lawler defende a capacidade do dinheiro motivar, não apenas o desempenho, mas também o companheirismo e a entrega. Em contrapartida, quando mal aplicado por parte das organizações, demonstra uma fraca capacidade de motivação. A falta de consciência motivacional entre o dinheiro e o desempenho é, na opinião do autor, devida a fatores como:

- Aumentos salariais contínuos mas sempre baixos demonstram que não há relação direta entre a compensação e o desempenho;
- Não existe uma distinção significativa na análise de desempenho dos colaboradores, por medo de se gerarem conflitos.

Lawler conclui com a sua teoria, que os colaboradores acreditam que o desempenho conduz à compensação monetária, que lhes permite satisfazer as suas necessidades primárias e secundárias, conforme Maslow identificou na sua pirâmide de necessidades.

Só por si, o dinheiro pode até motivar certos colaboradores, no entanto não permite a longo prazo, o aumento do desempenho e da realização pessoal.

Para que o dinheiro motive é necessário que, para os colaboradores:

- Seja um aspeto relevante;
- Seja entendido como relação direta do seu desempenho;
- Seja uma quantia considerável;
- Seja concedido com descrição.

### **2.10.7 TEORIA DA EQUIDADE DE STACY ADAMS (1973)**

A teoria da equidade defende que cada indivíduo, perante uma determinada situação laboral, desenvolve uma perceção própria de justiça, comparando o seu desempenho com os respetivos benefícios e estabelecendo a mesma relação de comparação com outros, em situações semelhantes, de forma a eliminar qualquer iniquidade. Neste contexto, a equidade existe quando os indivíduos são recompensados em função do seu valor.

Assim tende-se a comparar-se com ele próprio e com as pessoas que o rodeiam, sejam amigos, colegas de trabalho da mesma organização ou sobre outros trabalhadores que exercem funções similares noutras organizações.

A equidade pode ser interna, quando o indivíduo se compara com os outros colaboradores da mesma organização e com funções idênticas, e pode ser externa, quando o indivíduo se compara com os colaboradores de outras organizações, com funções idênticas.

Por sua vez, a iniquidade existe quando o indivíduo tem a percepção que a relação entre o seu esforço e a sua respetiva recompensa é diferente do esforço e respetiva recompensa da pessoa a quem se compara. Assim a iniquidade pode ser favorável ou desfavorável, conforme a pessoa que realiza a comparação se encontre, respetivamente, em vantagem ou desvantagem, em relação à pessoa comparada.

Quando há consciência que um aumento do desempenho resulta numa recompensa melhor, a tendência do indivíduo é aumentar progressivamente esse desempenho. Quando, pelo contrário, se verifica uma situação de injustiça, se percebida, levará o indivíduo a esforçar-se menos e na medida dos que apresentam menor desempenho mas que tem a mesma compensação.

A questão da equidade pode revelar-se em diversos contextos, no entanto, são, na generalidade, os fatores monetários que assumem maior relevância aquando destas comparações.

#### **2.10.8 TEORIA DA FIXAÇÃO DE OBJETIVOS DE EDWIN LOCKE (1968)**

Para Locke a fixação de objetivos consiste na maior fonte de motivação. Com a fixação de objetivos bem definidos o colaborador sabe exatamente que tarefas desempenhar e que esforço desenvolver para a sua realização. Concluiu que os objetivos, quando específicos, resultam num aumento da realização; os objetivos mais difíceis, quando aceites e compreendidos, resultam numa realização mais completa do que a dos objetivos mais simples; por ultimo, o *feedback* leva a uma maior realização. Quando os colaboradores são ouvidos no processo de fixação de objetivos, a probabilidade de aceitação e cumprimento dos objetivos mais difíceis aumenta. Isto acontece porque os colaboradores sentem-se mais

envolvidos no processo e têm oportunidade de expressar as suas opiniões, oferecendo assim menos resistência.

### **2.10.9 TEORIA DAS CARACTERÍSTICAS DA TAREFA DE TURNER E LAWRENCE (1965)**

Turner e Lawrence, através da sua teoria das características da tarefa, identificaram as características específicas do trabalho, a sua influência na motivação, na satisfação e na realização dos colaboradores e a maneira como estas características se combinam para formar diferentes perfis profissionais, mais ou menos interessantes e desafiantes para o indivíduo.

Esta teoria trata o efeito de diferentes tipos de funções na satisfação dos colaboradores e da forma como isso se reflete no absentismo. Estes dois teóricos defenderam a hipótese de que os trabalhadores se sentiam mais motivados com tarefas mais complexas e desafiantes, sendo que se verificava um índice mais baixo de absentismo e um aumento da satisfação pessoal. Definiram ainda a complexidade das funções dos colaboradores em seis tarefas base:

- Variedade
- Autonomia
- Responsabilidade
- Conhecimentos e Aptidões
- Interação Social Exigida
- Interação Social Livre

Quanto mais elevada a distribuição das tarefas, mais complexa a função. Estas pesquisas confirmaram o que foi referido em cima, que os colaboradores que desempenham tarefas muito complexas têm menor nível de absentismo.

Estes autores chegaram a uma conclusão interessante sobre a motivação dos diversos trabalhadores, de acordo com sua localização geográfica. Constataram que os colaboradores residentes em zonas urbanas pareciam mais satisfeitos com funções menos complexas, enquanto os colaboradores de origem rural mostravam uma maior satisfação

com tarefas mais complexas. Deste estudo concluíram que, este fenómeno acontecia porque nas zonas urbanas existe uma enorme variedade de interesses extra laborais que preenchem o quotidiano dos indivíduos, situação que leva os colaboradores a motivarem-se menos pelo trabalho e a preferirem tarefas de menor esforço. Enquanto os colaboradores de origem rural, que não tem grandes interesses fora do trabalho, se sentem motivados por tarefas mais complexas e dinâmicas nas suas funções. Este estudo foi importante por três razões:

- Chamou a atenção para o facto da reação à função não ser igual em todos os indivíduos;
- Mostrou que os trabalhadores respondem de formas diferentes a diferentes funções;
- Fornece um conjunto de atributos das tarefas, que lhes permite serem avaliadas, tendo fundamentado o que é hoje conhecido por “modelo das características das tarefas”.

#### **2.10.10 TEORIA DA EXPECTAÇÃO DE VICTOR VROOM (1964)**

Para o teórico Victor Vroom, existem três condições fundamentais que podem levar ao desejo pessoal do aumento da produtividade:

- Objetivos pessoais (compensação monetária, segurança, flexibilidade de horário, aceitação e reconhecimento social, trabalho estimulante);
- Perceção da relação entre a satisfação dos objetivos pessoais e a elevada produtividade<sup>(a)</sup>;
- A capacidade de entender a relação entre o seu nível de influência e o seu padrão de produtividade <sup>(b)</sup>.

<sup>(a)</sup> Um indivíduo que tem como objetivo receber um salário mais elevado, trabalhando na base da remuneração à peça, poderá sentir-se mais motivado para produzir em maior quantidade. No entanto, se a necessidade de aceitação social é, para ele, mais importante, poderá produzir abaixo das suas capacidades, de forma a evitar um possível julgamento por parte do seu grupo de trabalho.

<sup>(b)</sup> Quando um indivíduo percebe que, independentemente do seu esforço a sua recompensa será sempre igual, não se sentirá motivado a superar objetivos e a aumentar o seu desempenho.

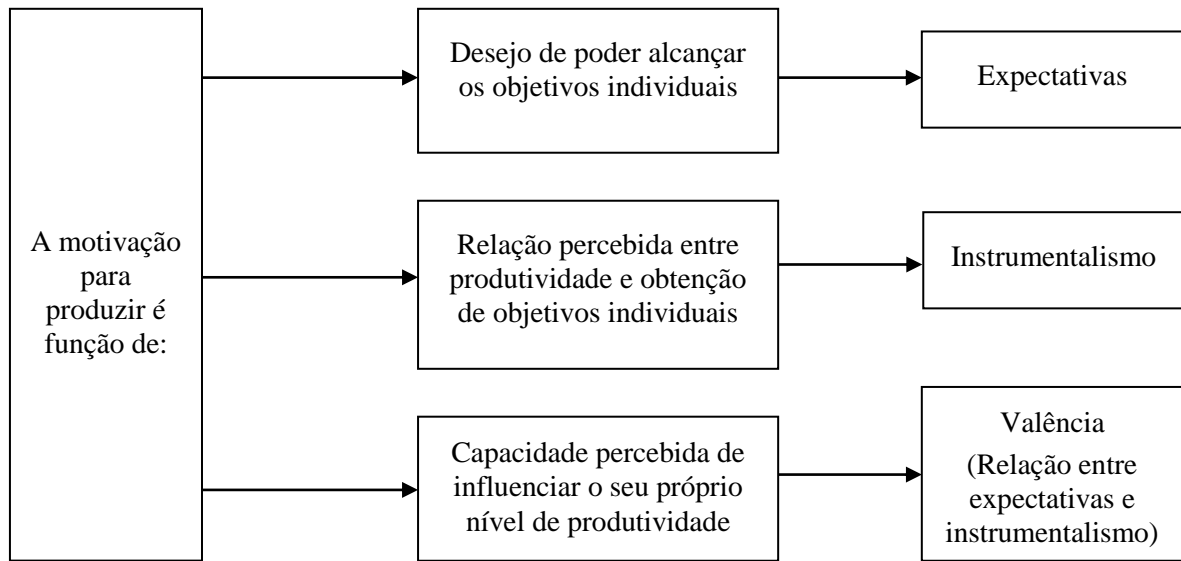
Segundo este autor, cada pessoa tem diferentes preferências por determinados resultados finais, aos quais dá o nome de “Valências”. Estas Valências podem ser Positivas, se há desejo de alcançar determinado resultado final ou Negativas, se esse desejo não se manifesta e pelo contrário, se tenta evitar. Logo, a confiança dos indivíduos define o seu nível de motivação para serem, ou não, bem-sucedidos. Usando assim Victor Vroom, três critérios:

- Expectativa – Os valores de probabilidade podem variar de 0 a +1,0 e dependem do grau de percepção do indivíduo, de como o esforço despendido nas atividades organizacionais, pode influenciar significativamente o nível de desempenho. O indivíduo tenderá a esforçar-se mais ao perceber que o seu esforço extra levará a uma produtividade mais elevada e, conseqüentemente, proporcionar-lhe-á a satisfação plena das suas ambições;
- Instrumentalismo – Estabelece uma relação de medida entre a produtividade e a correspondente compensação, que varia entre +1,0 e -1,0. Assim se o indivíduo percebe que quanto melhor o desempenho, melhor a recompensa, a instrumentalidade será +1,0;
- Valência – Fator que valoriza o desejo interior do indivíduo em reforçar a sua produtividade, com o fim de obter uma recompensa melhor.

A teoria deste autor refere a importância de definir o que tem mais valor para cada indivíduo, incitando-os a fazerem escolhas conscientes para alcançarem os objetivos que lhes permitem obter mais satisfação e menos sofrimento no cumprimento das tarefas. Ao ligar a sensação de prazer às atividades importantes, o indivíduo impulsiona o seu nível de motivação e melhora o seu desempenho. Este é um modelo que se aplica, sobretudo, quando o indivíduo tem condições de poder escolher entre comportamentos alternativos

A aplicação desta teoria vê-se enfraquecida em atividades organizacionais mais rotineiras, onde os comportamentos alternativos do indivíduo são limitados. Por vezes são as próprias empresas que definem tarefas que impõem limites nos comportamentos, com o fim de restringir comportamentos alternativos por parte dos colaboradores.

A Figura 2.6 apresenta o modelo representativo da Teoria de Vroom:



**Figura 2.6:** Modelo de Vroom

**Fonte:** Adaptado de Bilhim (2006: 330)

Em suma, de acordo com a teoria de Vroom, os colaboradores sentem-se mais motivados para trabalhar a níveis mais altos se forem encorajados a perceberem as ligações entre esforço e resultados e se lhes for indicado claramente como beneficiarão desses resultados. No entanto, existem outras condições inerentes ao indivíduo e que conduzem a uma maior motivação no trabalho, são elas:

- O aumento do seu esforço resulta num desempenho melhor. O colaborador deve ter em sua posse equipamento, conhecimento e preparação necessários à realização das suas tarefas. Sem estas condições, o empenho extra não gera melhores resultados, levando ao desencorajamento dos indivíduos;
- O esforço extra para atingir um desempenho melhor é recompensado. Quando um bom desempenho não é reconhecido e recompensado, para além do impacto negativo na motivação, pode levar em casos extremos, ao abandono do local de trabalho;

- Valorizar a recompensa. O dinheiro pode não ser o benefício mais importante para os funcionários, desta forma o responsável deve assegurar que as recompensas oferecidas pelo bom desempenho correspondem aos objetivos pessoais dos colaboradores.

Bilhim (2006: 331) dá a sua opinião quanto à aplicação prática desta teoria:

As críticas hoje feitas a esta teoria revelam a grande dificuldade em aplicá-la. Em geral, aceita-se que a mesma mostra grandes potencialidades, especialmente quando se compensa mais a performance do indivíduo do que o esforço despendido, o nível de aptidões, as dificuldades do trabalho, a antiguidade, etc.

É importante reter deste capítulo que todo o ser humano tem a capacidade de se sentir motivado em algum momento da sua vida, mais que não seja pelo instinto biológico de satisfazer as suas necessidades primárias. Esta é a forma mais básica de motivação, no entanto a motivação, quando levada ao nível organizacional é bastante mais complexa e necessita de métodos sólidos para poder surtir os efeitos desejados nos colaboradores. Nas empresas, a motivação deve ser estimulada através do encorajamento dos colaboradores a compreenderem a relação entre o desempenho e os resultados/recompensas. Desta exigência nascem as teorias da motivação. Com o desenvolvimento profissional do indivíduo é natural que surjam novas necessidades, como por exemplo o reconhecimento e a auto-realização, sendo ainda que, cada indivíduo será movido por necessidades diferentes, pois o que é importante para uns não é importante para outros. O que distingue uma pessoa da outra é o facto de terem características, atitudes e preferências próprias e distintas, condição para que não se possam utilizar os mesmos métodos de motivação para a generalidade das pessoas.

Um gestor ou líder, através das suas funções dentro da organização, dos seus deveres e obrigações, tem a possibilidade de por em prática as teorias da motivação e todos os conceitos subjacentes.

As teorias da motivação organizacional, apesar de muitas, encontram em pontos comuns, pois todas elas nascem da vontade de satisfazer uma determinada necessidade e das respetivas ações e comportamentos para alcançar essa satisfação, com base nos fatores e condicionantes da motivação. Todas estas teorias apresentam um objetivo muito simples, motivar os colaboradores no seu local de trabalho, levando-os a cumprir as tarefas pretendidas. A nível organizacional, faz mais sentido que as teorias da motivação sejam

aplicadas em grupos ou equipas, embora a motivação individual possa ser útil em casos específicos. A maioria das teorias da motivação defendem que a ação humana é sobretudo motivada pela procura ativa de situações positivas, que geram prazer, e pela evitação de situações negativas, que causam dor.

Na realidade, existem alguns princípios motivacionais básicos e que são comuns entre teorias; os colaboradores esforçam-se mais quando existem metas desafiadoras traçadas, quando percebem a relação entre esforço, desempenho e recompensa, quando são tratadas justamente (equidade nos processos e recompensas) e quando as tarefas são direcionadas para as suas capacidades e interesses/objetivos pessoais.

As teorias motivacionais podem ainda ter por base de motivação benefícios económicos, fatores extrínsecos, ou benefícios ligados à realização profissional, fatores intrínsecos. As duas perspetivas motivacionais podem estar corretas, para isso é necessária a prévia análise do contexto e das singularidades da empresa, do setor de atividade e dos colaboradores.

## **3. ESTUDO EMPÍRICO**

### **3.1 OBJETIVOS DO ESTUDO**

Este exercício prático tem como objetivo principal perceber até que ponto e de acordo com a faixa etária, género, nível de ensino frequentado, situação profissional, cargo ocupado, situações e atitudes empresariais influenciam, positiva ou negativamente a motivação.

Este capítulo inicia-se com a recolha de dados, o levantamento dos mesmos e a caracterização da amostra por meio de variáveis demográficas individuais e organizacionais. Nas individuais encontram-se o género, a idade, as habilitações literárias e antiguidade na empresa, nas organizacionais encontram-se o setor de atividade, a situação profissional e o cargo ocupado. De seguida são postas as hipóteses de estudo, onde se encontram as perguntas às quais procuramos dar resposta na análise dos resultados e, por fim é revelado o método, o tipo de análise aplicada e a estrutura do questionário. A construção do questionário teve em linha de conta as dimensões estudadas na revisão da literatura. Após exposto o capítulo da metodologia, apresentam-se os resultados obtidos pela análise dos dados, é feita uma conclusão e são observadas as limitações do estudo, assim como as perspetivas futuras.

O objetivo deste estudo empírico é a possibilidade de se tornar numa ferramenta de ajuda para a atuação das empresas na maximização dos seus recursos humanos, por meio do desenvolvimento de políticas motivacionais corretas e ajustadas à realidade.

### **3.2 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA/POPULAÇÃO – RECOLHA QUANTITATIVA DE DADOS**

A análise quantitativa é utilizada na análise e descrição de fenómenos por ser objetiva, fiel, exata e a observação ser mais controlada.

Para a recolha de dados foi distribuído um inquérito por 30 colaboradores, sendo que destes apenas 23 foram aproveitados por atraso na entrega. A distribuição foi feita por

empresas a operar em diferentes ramos de atividade, entre elas, organizações ligadas a Sistemas Informáticos, de Distribuição de Redes e Telecomunicações, Mecânica e Electrónica, Administração Pública e Ministério das Finanças, Organismos Privados de Contabilidade e de Recursos Humanos e de Organização de Eventos Desportivos. O aspeto comum entre estas empresas é o facto de todas se situarem na Área Metropolitana de Lisboa e Vale do Tejo. Não houve discriminação dos inquiridos, ou seja, tanto estagiários como membros das chefias foram relevantes para o estudo, sendo que o cargo ocupado e as funções dentro da organização é uma das primeiras questões colocadas.

Para melhor compreender como se encontra distribuído o universo de inquiridos desta pesquisa, foi elaborado um quadro com as percentagens por faixa etária, de acordo com o seu género e com o nível de ensino frequentado, como se pode observar no Quadro 3.1.

**Quadro 3.1:** Percentagem de Inquiridos por Habilitações Literárias

FAIXA ETÁRIA	INQUIRIDOS			NIVEL DE ENSINO					
	M	F	Total%	Secundário	Téc-Prof.	Bacharelato	Licenciatura	Mestrado	Total%
Menos de 30	21,7	13,0	34,7		13,0		17,4	4,3	34,7
30 a 40	8,7	13,0	21,7	8,7	4,3		8,7		21,7
41 a 50	21,7	8,7	30,4	13,0		4,3	8,7	4,3	30,4
Mais de 50	4,3	8,7	13	8,7		4,3			13,0
<b>TOTAL %</b>	<b>56,4</b>	<b>43,4</b>	<b>100</b>	<b>30,4</b>	<b>17,3</b>	<b>8,6</b>	<b>34,8</b>	<b>8,6</b>	<b>100</b>

Ainda dentro da análise à população inquirida, outro quadro foi elaborado com o objetivo de traduzir, em percentagem, a vinculação dos inquiridos à empresa e o cargo ocupado, como se pode observar no Quadro 3.2.

**Quadro 3.2:** Percentagem de Inquiridos por Situação Profissional e Cargo Ocupado

FAIXA ETÁRIA	INQUIRIDOS			SITUAÇÃO NA EMPRESA			CARGO NA EMPRESA			
	M	F	Total%	S/Vínculo	C/Vínculo	Total%	Apoio	Técnico	Chefia	Total%
Menos de 30	21,7	13,0	34,7	13,0	21,7	34,7	8,7	26,1		34,8
30 a 40	8,7	13,0	21,7	4,3	17,4	21,7	13,0	8,7		21,7
41 a 50	21,7	8,7	30,4		30,4	30,4	4,3	8,7	17,4	30,4
Mais de 50	4,3	8,7	13,0		13,0	13	8,7	4,3		13,0
<b>TOTAL %</b>	<b>56,4</b>	<b>43,4</b>	<b>100</b>	<b>17,3</b>	<b>82,5</b>	<b>100</b>	<b>34,7</b>	<b>47,8</b>	<b>17,4</b>	<b>100</b>

De acordo com estes dois quadros, a análise que deve ser feita da população inquirida é a seguinte:

A maioria da população inquirida tem menos de 30 anos, aproximadamente 35% do total de inquiridos. Em contrapartida, os inquiridos com mais de 50 anos apresentam uma menor expressão, apenas cerca de 13%. O género masculino apresenta-se em maior percentagem, cerca de 56% do total de inquiridos. A maioria dos inquiridos são licenciados, ≈35%, seguem-se os que completaram o secundário, ≈30% e com percentagens mais baixas encontram-se os inquiridos com bacharelato e mestrado, ≈9% cada um. ≈83% dos inquiridos encontram-se vinculados à empresa - contratados e efetivos, sendo que do total da população ≈48% desempenha funções técnicas e ≈17% desempenha funções de chefia.

A faixa etária com menos de 30 anos é maioritariamente do género masculino. 13% destes inquiridos frequentaram o ensino Técnico Profissional, ≈17% possui Licenciatura e ≈4% tem Mestrado. Encontram-se em trabalho temporário e sem vínculo 13% e com vínculo ≈22%, sendo que ≈9% estão em atividades de apoio e ≈26% em atividades técnicas.

A faixa etária dos 30 aos 40 anos é maioritariamente feminina, com uma percentagem de 13% para um total de ≈22%. Cerca de 9% frequentou o ensino secundário, igual

percentagem frequentou a licenciatura.  $\approx 17\%$  encontram-se vinculados à empresa, sendo que  $\approx 13\%$  realizam atividades de apoio e  $\approx 9\%$  são técnicos.

A faixa etária dos 41 aos 50 anos é maioritariamente masculina, com uma percentagem de  $\approx 22\%$ , para um total de  $\approx 30\%$ . 13% dos inquiridos nesta faixa etária frequentaram o ensino secundário, aproximadamente 9% tem a licenciatura e  $\approx 4\%$  frequentaram mestrado ou bacharelato. Todos os inquiridos nesta faixa etária se encontram efetivos, sendo que  $\approx 17\%$  se encontram na chefia,  $\approx 9\%$  são técnicos e  $\approx 4\%$  estão em atividades de apoio.

Na faixa etária com mais de 50 anos, o género feminino apresenta uma percentagem de superior, com  $\approx 9\%$ . O ensino secundário foi frequentado por  $\approx 9\%$  dos inquiridos nesta faixa etária, enquanto os restantes  $\approx 4\%$  possuem bacharelato. A totalidade dos inquiridos com mais de 50 anos encontra-se em situação efetiva, ou seja 13%, sendo que aproximadamente 9% desempenha atividades de apoio, como o secretariado por exemplo, os restantes 4% executam atividades técnicas.

### **3.3 HIPÓTESES DE ESTUDO**

O estudo empírico deve responder às questões de investigação e possibilitar a confirmação, ou não, das teorias motivacionais.

Deste modo, a análise de dados deve ser conclusiva, de forma a dar resposta às seguintes hipóteses de estudo:

- ✓ A maturidade e o tipo de tarefas desempenhadas podem revelar-se influentes na motivação, logo a faixa etária e o nível de motivação estão inter-relacionados.
- ✓ Um colaborador contratado ou efetivo está mais disposto a lutar pelos objetivos comuns que alguém em situação de trabalho temporário ou não profissionalizado, logo a situação profissional é determinante na motivação.
- ✓ A formação é muito importante para o correto reajustamento das políticas empresariais e, quando oferecida por fontes fidedignas, adapta-se às necessidades dos colaboradores e conduz ao melhor desempenho das funções, logo contribui para o desenvolvimento pessoal e para a motivação da equipa.

- ✓ Um colaborador com receio de responsabilidade, decisões e reações negativas constrói uma postura que funciona como barreira e o impede de evoluir, logo as preocupações profissionais estão relacionadas com o nível de motivação.
- ✓ Existe relação entre a capacidade de influência sobre as decisões empresariais e um nível de motivação superior.
- ✓ A motivação no local de trabalho nem sempre é tão alta como devia, logo existem fatores externos e internos ao indivíduo, que a condicionam.

### **3.4 MÉTODOS E TÉCNICAS DE ESTUDO**

Segundo Lima (1995) os métodos devem adaptar-se aos objetivos da investigação.

De modo a constatar e fundamentar a veracidade das teorias motivacionais estudadas no decorrer desta dissertação, o método escolhido para a recolha de dados foi o inquérito por questionário (Anexo I) e destina-se a avaliar a realidade empresarial e o nível de motivação de todos os intervenientes. Este inquérito teve por base a estrutura utilizada numa dissertação de mestrado sobre a educação, conforme é indicado nas referências bibliográficas.

O principal cuidado centra-se na forma como as questões são colocadas, sendo obrigatório que cada questão seja colocada da mesma forma a cada indivíduo, sem adaptações nem explicações adicionais, de maneira a garantir a comparabilidade das respostas. É importante ainda que as questões sejam formuladas de forma clara e precisa, sem ambiguidade, para que o inquirido não hesite na sua compreensão, nem tire conclusões subjetivas. Para além dos dados factuais, nas perguntas de resposta aberta, o questionário tem como objetivo revelar opiniões e apreciações subjetivas. Consultar inquérito em anexo.

Relativamente à estrutura das questões, o inquérito é constituído por:

- Questões fechadas - após colocada a questão é apresentada uma lista de possíveis respostas, o inquirido deve indicar a que melhor se adequa ao que pretende responder. Ghiglione e Matalon (2001)

- Questões abertas ou semi-fechadas - o inquirido é livre de responder pelas suas próprias palavras às questões e de expressar a sua opinião. Damas e De Ketele (1985)
- Questões de escolha múltipla - o inquirido pode escolher uma ou várias respostas entre o conjunto das que são propostas. Damas e De Ketele (1985)
- Questões de ordenação - o inquirido tem a possibilidade de ordenar por grau de importância uma sequência de afirmações pré-estabelecidas. Damas e De Ketele (1985)

Gil (2006: 128) define questionário como «a técnica de investigação constituída por um número [...] de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas, etc.».

Tuckman (2005) defende que o inquérito é realizado pela interrogação e não por observação de comportamentos ou recolha de amostras, sendo utilizado para transformar a informação recolhida em dados analisáveis. Mediante este processo é possível mensurar e comparar a informação, conhecimento, valores, preferências, atitudes e crenças dos indivíduos. Este autor destaca ainda que esta informação pode ser transformada em números ou dados quantitativos, ao contar o número de sujeitos que deram determinada resposta, o que resulta em dados de frequência. A pesquisa exploratória quantitativa, segundo Gil (2008), caracteriza-se pela sua atuação real, sendo rigoroso e metucioso na identificação e apresentação de dados, indicadores e tendências observáveis. Este método é muito útil sempre que existe a possibilidade de recolher dados a partir de amostras de uma determinada população. Após uma rigorosa recolha de dados são utilizadas medidas numéricas para testar as hipóteses, para que, de seguida, seja exequível analisar os dados através de modelos matemáticos, ou de *software* adequado, com o propósito de testar as hipóteses levantadas. Esta investigação estabelece então uma relação causa-efeito, servindo como ferramenta de previsão dos fenómenos estudados.

O inquérito por questionário foi constituído em três partes essenciais. A primeira parte abrange questões de carácter informativo, relacionadas com dados pessoais, como o género, a idade, habilitações literárias, curso frequentado, ramo de atividade, cargo ocupado, tempo de serviço e situação profissional. Após a análise demográfica, seguem-se as questões que visam observar os fatores determinantes na satisfação dos colaboradores,

por fim, na última parte do questionário é feita uma análise da motivação, onde os inquiridos indicam o seu nível de motivação e as situações reais, que os levam a sentirem-se mais ou menos motivados. Todas as questões com a mesma natureza devem se encontrar agrupadas. Tuckman (2000)

O tratamento e análise dos dados foram realizados com a ajuda do programa *Statistical Package of Social Science* (SPSS), desta forma, as tabelas de resultados são baseadas nos *outputs* do mesmo. Este programa permite a análise dos dados através do método da estatística descritiva, procedendo à aplicação dos procedimentos estatísticos adequados à análise univariada e bivariada. Segundo Reis (2008), a estatística descritiva visa descrever, organizar e sumarizar a informação importante, incluída numa grande quantidade de dados, numa fração muito menor de valores ou medidas, projetados em gráficos e tabelas. Ainda segundo a mesma autora, a estatística univariada possibilita a análise de cada variável separadamente, como a própria palavra indica, univariada, implica que há uma só variável dependente. A estatística bivariada compreende métodos de análise de duas variáveis, podendo ser ou não estabelecida uma relação de causa-efeito entre elas.

É muito importante ter em conta que uma análise comparativa deve permitir relacionar as várias dimensões e hipóteses de estudo, como o ambiente e a cultura organizacional, os sistemas e políticas estabelecidas, a distribuição de objetivos e tarefas, a responsabilidade e ética empresariais e o sistema de recompensas, com o nível de motivação real nas organizações.

Uma vez explicada a metodologia aplicada, segue o tratamento da informação e a análise dos resultados.

### **3.5 RESULTADOS**

Neste capítulo serão apresentados e analisados os resultados da investigação efetuada, atendendo aos objetivos e testando as hipóteses formuladas anteriormente na Metodologia. Assim, tendo em conta os resultados obtidos e de acordo com o enquadramento teórico

deste trabalho, são apresentados como determinantes na satisfação dos colaboradores e possíveis agentes a modificar em prol do aumento da motivação:

- O ambiente e as condições de trabalho;
- Relações interpessoais;
- O reconhecimento e as formas de compensação/ remuneração;
- A liberdade expressão;
- As funções e atividades;
- As medidas e políticas empresariais.

### 3.5.1 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Todos as tabelas indicadas neste subcapítulo resultam da análise descritiva dos dados, através do sistema de estatística SPSS.

Começamos pela análise do nível de motivação real, segundo a faixa etária dos inquiridos, observável pela tabela 3.1.

**Tabela 3.1:** Correlação entre a Faixa Etária e o Nível de Motivação

VAR00028 (Nível de Motivação) \* VAR00001 (Faixa Etária) Crosstabulation

			Faixa Etária				Total
			-30	30 a 40	41 a 50	+50	
Nível de Motivação	2	Count	1	1	0	0	2
		% within VAR00001	12,5%	20,0%	,0%	,0%	8,7%
	3	Count	1	0	0	0	1
		% within VAR00001	12,5%	,0%	,0%	,0%	4,3%
	4	Count	0	1	0	0	1
		% within VAR00001	,0%	20,0%	,0%	,0%	4,3%

(...Cont.) VAR00028 (Nível de Motivação) \* VAR00001 (Faixa Etária) Crosstabulation

			Faixa Etária				Total
			-30	30 a 40	41 a 50	+50	
Nível de Motivação	5	Count	1	0	0	0	1
		% within VAR00001	12,5%	,0%	,0%	,0%	4,3%
	7	Count	3	2	3	2	10
		% within VAR00001	37,5%	40,0%	42,9%	66,7%	43,5%
	8	Count	2	1	1	0	4
		% within VAR00001	25,0%	20,0%	14,3%	,0%	17,4%
	9	Count	0	0	2	0	2
		% within VAR00001	,0%	,0%	28,6%	,0%	8,7%
	10	Count	0	0	1	1	2
		% within VAR00001	,0%	,0%	14,3%	33,3%	8,7%
Total	Count	8	5	7	3	23	
	% within VAR00001	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

Numa escala de 0 a 10, em que 0 é ausência de motivação e 10 é motivação total, podemos verificar que:

Com menos de 30 anos - 37,5% dos inquiridos apresentam um nível de motivação de 7; 25% apresentam um nível de 8 e os níveis 2, 3 e 5 da escala têm percentagens de resposta de 12,5%, cada um. Ou seja, das 8 pessoas que tem menos de 30 anos, duas sentem-se num nível de motivação 8, 3 sentem-se num nível 7 e há uma pessoa no nível 1, uma no nível 2 e uma no nível 5.

Dos 41 aos 50 – Das 7 pessoas que têm entre 41 e 50, 3 estão no nível de motivação 7, 2 estão no nível 9 e os níveis 8 e 10 têm 1 pessoa cada um.

A faixa etária dos 30 aos 40 e dos mais de 50 anos apresentam pouca expressão, relativamente às outras duas. Das 5 pessoas na faixa etária dos 30 aos 40, 2 estão no nível

de motivação 7, 1 está no nível 8, outra no nível 4 e outra no nível 2. Das 3 pessoas com mais de 50 anos, duas têm um nível de motivação 7 e 1 encontra-se no nível 10.

**Tabela 3.2:** Correlação entre a Situação Profissional e o Nível de Motivação

VAR00028 (Nível de Motivação) \* VAR00009 (Situação Profissional) Crosstabulation

			Situação Profissional				Total
			Contrato	Efetivo	Trab. Temp.	Provisório	
Nível de Motivação	2	Count	1	1	0	0	2
		% within VAR00009	100,0%	5,3%	,0%	,0%	8,7%
	3	Count	0	1	0	0	1
		% within VAR00009	,0%	5,3%	,0%	,0%	4,3%
	4	Count	0	1	0	0	1
		% within VAR00009	,0%	5,3%	,0%	,0%	4,3%
	5	Count	0	1	30	0	1
		% within VAR00009	,0%	5,3%	,0%	,0%	4,3%
	7	Count	0	9	0	1	10
		% within VAR00009	,0%	47,4%	,0%	50,0%	43,5%
	8	Count	0	2	1	1	4
		% within VAR00009	,0%	10,5%	100,0%	50,0%	17,4%
	9	Count	0	2	0	0	2
		% within VAR00009	,0%	10,5%	,0%	,0%	8,7%
	10	Count	0	2	0	0	2
		% within VAR00009	,0%	10,5%	,0%	,0%	8,7%
Total		Count	1	19	1	2	23
		% within VAR00009	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

De acordo com a situação profissional, a situação profissional efetiva é a que apresenta maior expressão percentual. Assim, das 19 pessoas que estão efetivas, 9 (47,4%)

apresentam um nível de motivação 7, os níveis 8, 9 e 10 têm, cada um, 2 pessoas (10,5%) e os restantes níveis têm uma pessoa cada (5,3%).

**Tabela 3.3:** Correlação entre a Frequência da Formação e a sua Eficácia

**VAR00013 (A Formação Ajusta-se às Necessidades) \* VAR00012 (Frequência das Formações) Crosstabulation**

			Frequência das Formações			Total
			Sempre	Frequente	Raramente	
Ajuda a Desempenhar Melhor as Funções	Sim	Count	4	8	7	19
		% within VAR00012	100,0%	100,0%	77,8%	90,5%
	Não	Count	0	0	2	2
		% within VAR00012	,0%	,0%	22,2%	9,5%
Total		Count	4	8	9	21
		% within VAR00012	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Podemos concluir que, das 4 pessoas que recebem sempre formação, todas concordam que esta se ajusta às necessidades e que, na prática, os ajuda a desempenhar melhor as tarefas. O mesmo acontece com quem usufrui de formação na maioria das vezes que ocorrem atualizações no sistemas ou processos internos, das 8 pessoas, todas afirmam que a formação se ajusta às suas necessidades. No entanto, das 9 pessoas que raramente usufruem de formação, 7 acham que é adequada e 2 a consideram eficaz para a superação de obstáculos laborais.

**Tabela 3.4:** Correlação entre a Preocupação Profissional e o Nível de Motivação

VAR00028 (Nível de Motivação) \* VAR00014 (Preocupação Profissional) Crosstabulation

			Preocupação Profissional				Total
			1	2	3	7	
Nível de Motivação	2	Count	2	0	0	0	2
		% within VAR00014	16,7%	,0%	,0%	,0%	8,7%
	3	Count	0	0	0	1	1
		% within VAR00014	,0%	,0%	,0%	25,0%	4,3%
	4	Count	1	0	0	0	1
		% within VAR00014	8,3%	,0%	,0%	,0%	4,3%
	5	Count	1	0	0	0	1
		% within VAR00014	8,3%	,0%	,0%	,0%	4,3%
	7	Count	5	2	0	3	10
		% within VAR00014	41,7%	33,3%	,0%	75,0%	43,5%
	8	Count	2	1	1	0	4
		% within VAR00014	16,7%	16,7%	100,0%	,0%	17,4%
	9	Count	0	2	0	0	2
		% within VAR00014	,0%	33,3%	,0%	,0%	8,7%
	10	Count	1	1	0	0	2
		% within VAR00014	8,3%	16,7%	,0%	,0%	8,7%
Total		Count	12	6	1	4	23
		% within VAR00014	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Veja-mos agora, das 12 pessoas que se preocupam maioritariamente com a evolução na carreira, 5 encontram-se no nível de motivação 7, 2 no nível 2 e no nível 8 e depois à 1

peessoa nos níveis, 4, 5 e 10. Das 6 pessoas que se preocupam em participar formal ou informalmente de forma a influenciar todas as decisões, 2 pessoas estão no nível 7 e o nível 8 e 10 têm 1 pessoa cada um. A única pessoa que intervém apenas quando há problemas mais delicados encontra-se no nível 8. Das 4 pessoas que intervêm apenas quando a sua opinião é solicitada, 3 situam-se no nível 7 e 1 no nível 3.

**Tabela 3.5:** Correlação entre a Influência nas Decisões Empresariais e o Nível de Motivação

**VAR00028 (Nível de Motivação) \* VAR00016 (Influência nas Decisões) Crosstabulation**

			Influência nas Decisões				Total
			Nenhuma	Pouca	Moderada	Muita	
Nível de Motivação	2	Count	1	1	0	0	2
		% within VAR00016	50,0%	14,3%	,0%	,0%	8,7%
	3	Count	1	0	0	0	1
		% within VAR00016	50,0%	,0%	,0%	,0%	4,3%
	4	Count	0	1	0	0	1
		% within VAR00016	,0%	14,3%	,0%	,0%	4,3%
	5	Count	0	0	1	0	1
		% within VAR00016	,0%	,0%	8,3%	,0%	4,3%
	7	Count	0	3	6	1	10
		% within VAR00016	,0%	42,9%	50,0%	50,0%	43,5%
	8	Count	0	1	3	0	4
		% within VAR00016	,0%	14,3%	25,0%	,0%	17,4%
	9	Count	0	0	1	1	2
		% within VAR00016	,0%	,0%	8,3%	50,0%	8,7%

(...Cont.) VAR00028 (Nível de Motivação) \* VAR00016 (Influência nas Decisões) Crosstabulation

			Influência nas Decisões				Total
			Nenhuma	Pouca	Moderada	Muita	
Nível de Motivação	10	Count	0	1	1	0	2
		% within VAR00016	,0%	14,3%	8,3%	,0%	8,7%
Total		Count	2	7	12	2	23
		% within VAR00016	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Pela análise da tabela podemos das 23 pessoas inquiridas, 12 têm capacidade de influência moderada nas decisões empresariais. Das 2 pessoas que não apresentam influência nas decisões 1 tem motivação de nível 2 e outra de nível 3. Das 2 que têm muita influência, 1 pessoa está no nível 7 e outra no nível 9 e pertencem a cargos de chefia. Das 7 pessoas que têm pouca influência, 3 apresentam nível 7 e os níveis 2, 4, 8 e 10 têm uma pessoa cada. Das 12 pessoas que apresentam influencia moderada, 6 estão no nível 7, 3 no nível 8, há 1 pessoa no nível 5, 1 no nível 9 e 1 no nível 10. É observável que não existe uma grande disparidade entre nível de motivação da chefia e dos colaboradores, no entanto, para equipas motivadas, o exemplo deve vir de cima. Os órgãos de chefia devem estar aptos a potenciar os aspetos que os motivam, a eles e às equipas, e a dissipar tudo aquilo que pode por em causa o nível de motivação.

**Tabela 3.6:** Correlação entre a Postura da Empresa Face à Motivação e o Nível de Motivação

VAR00028 (Nível de Motivação) \* VAR00031 (Postura face à Motivação) Crosstabulation

			Postura face à Motivação			Total
			2	3	4	
Nível de Motivação	2	Count	0	1	1	2
		% within VAR00031	,0%	11,1%	25,0%	9,1%
	3	Count	0	0	1	1
		% within VAR00031	,0%	,0%	25,0%	4,5%
	4	Count	0	0	1	1
		% within VAR00031	,0%	,0%	25,0%	4,5%
	5	Count	0	1	0	1
		% within VAR00031	,0%	11,1%	,0%	4,5%
	7	Count	4	5	0	9
		% within VAR00031	44,4%	55,6%	,0%	40,9%
	8	Count	2	1	1	4
		% within VAR00031	22,2%	11,1%	25,0%	18,2%
	9	Count	1	1	0	2
		% within VAR00031	11,1%	11,1%	,0%	9,1%
	10	Count	2	0	0	2
		% within VAR00031	22,2%	,0%	,0%	9,1%
Total		Count	9	9	4	22
		% within VAR00031	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Desta análise conclui-se que das 9 pessoas que consideram que a motivação no local de trabalho nem sempre é tao alta como devia porque todos nós temos dias maus e isso não pode ser evitado, 4 encontram-se no nível de motivação 7, 2 no nível 8 e no nível 10 e 1 no nível 9. Das 9 pessoas que são da opinião que a rotina desmotiva, 5 estão no nível 7, 1 está no nível 2, outra no nível 5, outra no nível 8 e outra no nível 9. Das 4 pessoas que consideram que o responsável não dedica tempo suficiente a compreender, ajudar e motivar de modo consistente a equipa, 1 encontra-se no nível 2, outra no nível 3, outra no 4 e outra no nível 8.

De seguida, uma análise por faixa etária permite uma contextualização mais concreta e específica do impacto das respostas obtidas para as conclusões do objeto de estudo. Assim, agrupando e classificando as naturezas que determinam o desempenho e que condicionam a motivação dos colaboradores, temos os seguintes pontos\*:

- **Atividades extra profissionais**

Menos de 30 anos - A maioria dos inquiridos nesta faixa etária pratica atividades extra profissionais, alguns apenas por lazer, outros por isso lhes permitir um ganho extra no rendimento familiar.

Dos 30 aos 40 anos - Nesta faixa etária a maioria não pratica atividades extra profissionais, salientando apenas pequenos trabalhos sazonais, que permitem melhorar o rendimento familiar.

Dos 41 aos 50 anos - A maioria mostra preocupação em praticar atividades físicas para reduzir os níveis de *stress*.

Mais de 50 anos - Também nesta faixa etária a maioria mostra interesse em praticar actividades fora do contexto laboral, como atividades físicas e de lazer e também aproveita para aplicar os conhecimentos profissionais para ganhos extra.

- **Políticas de Formação**

Menos de 30 anos - A totalidade dos inquiridos nesta faixa etária considera que a formação, quando correta e consistente facilita o desempenho das funções e contribui para

o desenvolvimento pessoal, sendo essencial para a motivação e desempenho da equipa. 50% afirma que a entidade empregadora oferece formação e explicações de fontes fidedignas regularmente (entenda-se a opção “na maioria das vezes”), aquando de atualizações nos sistemas ou processos internos, ≈38% declara que raramente recebe formação e os restantes ≈13% afirmam que recebem sempre formação nestas condições. 75% é da opinião que a formação dada se ajusta as suas necessidades e lhes permite um melhor desempenho das suas funções, os restantes são de opinião contrária.

Dos 30 aos 40 anos - A totalidade dos inquiridos também defende que a formação, quando correta e consistente, é essencial à motivação. 60% garante receber formação regularmente, enquanto os restantes raramente a recebem. A totalidade dos inquiridos afirma que a formação se ajusta às suas necessidades.

Dos 41 aos 50 anos - A totalidade dos inquiridos nesta faixa etária afirma que a formação é essencial para a motivação. ≈43% considera que a entidade empregadora oferece formação sempre que é necessário, ≈29% considera que só raramente recebe formação e os outros ≈29% recebem formação frequentemente. 100% destes inquiridos acha que a formação se ajusta às suas necessidades.

Mais de 50 anos - Todos os inquiridos considera a formação essencial para a motivação, no entanto a totalidade afirma ser raro o acesso à formação. Aproximadamente 67% afirma que a formação, quando dada, se ajusta às suas necessidades.

- **Atitude e Influência a Nível Profissional**

Menos de 30 anos - Aproximadamente 88% desta população afirma que a sua preocupação a nível profissional incide essencialmente com a evolução na carreira. 50% considera que a sua capacidade de influência sobre as decisões da entidade onde colabora é moderada, prevalecendo essencialmente sobre as orientações e prioridades e, em menor ocorrência, sobre os valores. Ainda ≈38% afirmam que têm pouca influência e os restantes, não têm nenhuma. Perante uma forte crise na empresa, o impacto na motivação dos indivíduos é negativo, no entanto, todos defendem que o essencial é não desistir e arranjar medidas de contornar a crise. A maioria dos inquiridos é da opinião que dedicariam mais tempo à empresa e tentariam fazer o seu melhor, aumentando o seu nível de profissionalismo em prol da entidade. Apesar de poder não haver qualquer compensação monetária e até

pessoal, salientam a importância do incentivo e motivação por parte da entidade patronal e dos colegas para o estado de espírito geral. Uma pequena percentagem desistiria e alguns dizem ainda que começariam à procura de outras alternativas e opções de emprego.

Dos 30 aos 40 anos - 60% preocupam-se (principalmente) com a evolução na carreira. 40% afirmam que a sua capacidade de influencia nos valores, orientações e prioridades é moderada. Outros 40% afirmam ser pouca, enquanto os restantes, nenhuma. A maioria defende que, numa situação de crise, apesar de desmotivados, não desistiam e fariam o melhor possível para a empresa resistir, afirmando ser a única fonte de rendimento. Afirmam ainda que, antes de procurar uma alternativa, sujeitar-se-iam às mudanças que pudessem surgir. Uma pequena percentagem afirma que esta situação não teria impacto significativo, disponibilizando as suas competências para ultrapassar a situação.

Dos 41 aos 50 anos - Aproximadamente 57% preocupa-se em participar formal ou informalmente de forma a influenciar todas as decisões, a mesma percentagem afirma ter influencia moderada nas decisões da entidade, incidindo esta percentagem essencialmente nas orientações e prioridades, seguidamente nas estratégias e depois na políticas e valores. Perante uma crise, os inquiridos afirmam que não desistiriam. Referem esta situação como uma oportunidade de repensar o que é possível e relevante melhorar na sua prestação e na prestação dos colegas, obrigando a procura de outras soluções dentro da empresa. Há quem refira, que apesar da preocupação, este seria um motivo para maior dedicação e empenho redobrado, com vista a evoluir e ultrapassar a crise. Também é apontada a necessidade de cautela aumentada e a análise do mercado de trabalho.

Mais de 50 anos - A preocupação desta faixa etária, incide em participar de forma a influenciar todas as decisões, a intervir apenas quando a sua ajuda ou opinião é solicitada e com a evolução na carreira. ≈67% refere que a sua capacidade de influência é moderada. Os restantes dividem-se em pouca influência e muita influência, verificada essencialmente nas orientações e prioridades. Perante uma forte crise, a maioria não desistia e tentaria dar o seu melhor para fazer face às adversidades, afirmando que a motivação deve ser maior em momentos de crise. Houve um inquirido que deu uma resposta bastante interessante, afirmando que procuraria saber se podia fazer parte da solução, caso contrário abandonaria o projeto, pois acredita que quem não faz parte da solução, raramente é neutro, fazendo por isso, parte do problema.

- **Comunicação e Gestão de Erros/Conflitos**

Menos de 30 anos - 50% considera que as reuniões servem para divulgar resultados e notícias, partilhar ideias, disciplinar e manter uma conduta correta,  $\approx 38\%$  consideram que deve motivar, educar, inspirar e manter os colaboradores informados acerca dos progressos e objetivos e os restantes não fazem reuniões regulares, ou quando fazem, estas não se refletem na motivação da equipa face aos objetivos a alcançar. 50% considera que os erros na empresa onde trabalha são vistos como uma experiência de aprendizagem, necessária para progredir, já  $\approx 38\%$  vêem os erros como algo a evitar, os restantes consideram que os erros devem ser tolerados no pessoal mais recente e evitados pelos mais experientes. Aproximadamente 63% afirma que, quando acontece algo de errado, a equipa centra-se no resultado, procedendo de forma a consegui-lo, em contrapartida  $\approx 13\%$  é da opinião que todos procuram alguém para culpar, os restantes afirmam que a situação é analisada cuidadosamente, para depois se assumirem responsabilidades. 100% acha que o *feedback* oferece motivação, orientação e permite ver como se está a progredir. 75% afirma estar com toda a tenção quando ouve alguém falar, de forma a compreender a totalidade do que lhe é dito.

Dos 30 aos 40 anos - A Maioria, 60% é de opinião que as reuniões servem para educar motivar e manter os colaboradores informados. 40% indica que os erros na sua empresa são vistos como algo a evitar e os outros 40% como experiência de aprendizagem. 80% afirma que quando ocorrem erros a equipa centra-se no resultado pretendido. Outros 80% consideram que o *feedback* proporciona motivação. Ainda 80%, quando ouve alguém presta toda a atenção.

Dos 41 aos 50 anos -  $\approx 43\%$  é da opinião que as reuniões servem para divulgar resultados, disciplinar e manter uma conduta correta. Percentagem igual afirma que servem para educar, motiva e manter os trabalhadores informados. Outros  $\approx 43\%$  indicam que os erros são vistos como uma experiência de aprendizagem. Aproximadamente 29% considera algo a evitar.  $\approx 86\%$  afirma que a equipa se centra no resultado quando algo de errado acontece. Para 100% o *feedback* é sempre bem-vindo, por possibilitar a transmissão de aspetos que desenvolvem a motivação.  $\approx 71\%$  afirma estar bastante atento quando alguém fala.

Mais de 50 anos - 100% considera que as reuniões não são regulares e que estas não se refletem na motivação da equipa, face aos objetivos a alcançar.  $\approx 33\%$  considera que os erros devem ser evitados. Igual percentagem considera-os como uma experiencia de

aprendizagem. ≈67% afirma que a equipa centra-se no resultado que pretende, quando acontece algo de errado. A restante percentagem defende que a situação é analisada cuidadosamente, para depois se assumirem responsabilidades. ≈67% considera que o *feedback* transmite motivação. A mesma percentagem diz prestar toda a atenção quando alguém fala, enquanto os restantes confessam fazer outras coisas ao mesmo tempo.

- **Sistemas de Compensação – Preferências**

Menos de 30 anos - Aproximadamente 38% afirma que a compensação monetária prevalece sempre face à pessoal, em contrapartida os restantes ≈63% acreditam as prioridades variam e dependem de outros fatores, indicando situações como a flexibilidade de horário, facilidade de conjugar a vida pessoal, possibilidade de estar com a família, carro próprio, telemóvel, seguro de saúde. Segundo eles, estes benefícios podem ser mais compensatórios por serem despesas mensais fixas e essenciais para manter a qualidade de vida, o dinheiro por vezes é difícil de gerir corretamente. Os inquiridos indicam a compensação pessoal como a mais aplicada, abrangendo a flexibilidade e isenção de horário, carro próprio, despesas de transporte, telemóvel e portáteis. ≈13% afirma não receber nenhuma das duas. 100% é da opinião que ambas as compensações aumentam o nível de motivação. As compensações indicadas por apresentarem um maior impacto na qualidade de vida são; a flexibilidade de horário, o tempo com a família, o dinheiro e essencialmente carro próprio.

Dos 30 aos 40 anos - 40% dos inquiridos é da opinião que a compensação monetária prevalece sempre face à pessoal. Outros 40% são de opinião contrária e os restantes 20% acham que pode várias, indicando situações em que, para o colaborador, a compensação monetária pode significar um rendimento mensal inferior face à pessoal. Também nesta faixa etária, a compensação monetária é a mais aplicada. 100% considera que ambas as compensações aumentam o nível de motivação. No entanto, as indicadas como mais relevantes na qualidade de vida dos inquiridos são, principalmente, as compensações monetárias, justificando esta preferência com a conjuntura atual. Apesar de menos apresentadas, as compensações pessoais, como a flexibilidade de horário, carro de serviço e ajudas de custo também são referidas como importantes.

Dos 41 aos 50 anos - Aproximadamente 43% são da opinião que a compensação monetária prevalece sempre face à pessoal. Outra percentagem igual acha que este aspeto pode variar, quando a partir de um valor mensal começam a interessar outras regalias. Alguns defendem que a própria realização profissional e o ambiente de trabalho são situações que se sobrepõem, em determinados contextos, ao dinheiro. A maioria indica a compensação pessoal como a mais aplicada na entidade onde labora. Todos os inquiridos nesta faixa etária são da opinião que ambas as compensações aumentam a motivação, havendo quem refira que o *feedback*, o envolvimento e entusiasmo no projeto como fatores de grande impacto na qualidade de vida. Mesmo assim a compensação monetária continua a ter maior relevância na vida dos inquiridos, seguida da flexibilidade de horário.

Mais de 50 anos – Aproximadamente 33% dos inquiridos afirmam que a compensação monetária prevalece sempre face à pessoal. Em contrapartida os restantes são de opinião que pode variar, dando o exemplo da autonomia do telemóvel, carro de serviço e telemóvel. A maioria indica a compensação pessoal como a mais aplicada na sua entidade, como a flexibilidade de horário e outros benefícios indicados em cima. ≈67% afirmam que ambas as compensações aumentam o nível de motivação. A restante percentagem defende apenas a compensação pessoal. Os inquiridos indicam as compensações pessoais como as que representam um maior impacto na qualidade de vida.

- **Motivação – Perceções e Realidade nas organizações**

Menos de 30 anos - 100% dos inquiridos nesta faixa etária, considera a desigualdade entre colaboradores como um dos fatores mais desmotivantes numa entidade. Igual percentagem considera a liberdade de expressão e participação ativa nas decisões e processos uma mais-valia, mesmo que isso reflita num aumento do nível de responsabilidade. ≈13% classifica a sua motivação no nível 2 e outros ≈13% classificam no nível 3, considerando como causa dessa falta de motivação o facto das pessoas e circunstâncias se revelarem aborrecidas e não estarem a obter os resultados que gostariam. Para outros ≈13% a motivação deparar-se num nível de indiferença, em que não é corretamente percebida, pois existem fatores, externos ou internos, que desenvolvem essa motivação e outros que a reduzem. ≈38% avalia-se no nível 7 e os restantes 25% no nível 8, referindo que a sua motivação diária se baseia na forma como se sentem, nos fatores que influenciam a sua disposição, na forma como o chefe e a equipa encorajam a execução das tarefas, sendo que a maioria baseia a

sua motivação num sistema de objetivos/tarefas, previamente pensado e revisto regularmente que permite saber o que cumprir diariamente. ≈38% acha que a motivação não é sempre tão alta como devia, devido à sua disposição diária. ≈13% são da opinião que o responsável não dedica tempo suficiente a compreender, ajudar e motivar a equipa, 50% afirma que a rotina desmotiva. ≈63% afirmam que as pessoas devem estar motivadas no trabalho, porque este é uma oportunidade para atingir os objetivos e aspirações pessoais. 25% defende que a motivação alivia o *stress* e facilita o desenvolvimento e resultado final das tarefas. Os restantes inquiridos defendem que a motivação é um passo obrigatório para progredir profissionalmente. Entre os fatores que influenciam positivamente a motivação nas entidades onde os inquiridos laboram, encontra-se em grande destaque o clima humano e profissional, seguido dos objetivos empresariais alcançados através da motivação dos colaboradores, depois segue a partilha de poder, o processo de tomada de decisão democrático. Relativamente aos fatores que influenciam negativamente a motivação, destaca-se, por ordem de relevância decrescente, a escassa partilha de poder por parte da administração, a abertura aos colaboradores apenas aparente, a negociação mínima e inexistência de partilha de poder, o clima autoritário, de desconfiança, injustiça e supressão do diálogo.

Dos 30 aos 40 anos - 60% considera a desigualdade entre trabalhadores como um dos fatores mais desmotivantes. 100% considera a liberdade de expressão uma mais-valia para a motivação. 20% considera-se no nível 2 de motivação, enquanto outros 20% se considera no nível 4, devido novamente às pessoas e revelando não serem responsáveis pela própria motivação. 40% encontra-se no nível 7 e os restantes no nível 8, afirmando maioritariamente que a motivação depende da forma como se sentem no dia-a-dia. 60% acha que o responsável não dedica tempo suficiente a compreender e motivar a equipa e os restantes 40% são da opinião que a rotina desmotiva. 80% acha que a motivação facilita o resultado final das tarefas e os restantes acha que o trabalho é a oportunidade de atingir as aspirações pessoais. Segundo a opinião dos inquiridos, os fatores que influenciam positivamente a motivação na empresa onde laboram são essencialmente; o clima humano e profissional, seguido de uma preocupação com a equidade e justiça e de objetivos alcançados através da motivação. Com influência negativa encontra-se em primeiro lugar a abertura apenas aparente aos colaboradores e de seguida o clima autoritário e de injustiça e a rara partilha de poder.

Dos 41 aos 50 anos - Aproximadamente 71% considera a desigualdade entre trabalhadores como um dos fatores mais desmotivantes a nível organizacional. 100% acha a liberdade de expressão uma mais-valia a quando da motivação. ≈43% avaliam a sua motivação no nível 7. No nível 9 de motivação encontram-se ≈29% dos inquiridos nesta faixa etária. ≈15% classificam a sua motivação no nível 8 e a mesma percentagem para o nível 10. A maioria refere que a sua motivação se baseia num sistema de objetivos pensado e revisto regularmente, que permite saber as tarefas a cumprir, segue-se a importância do chefe e da equipa no encorajamento da execução das tarefas. A mesma percentagem acha que a motivação não é tão alta como devia devido à sua disposição. ≈29% acha que o responsável não dedica tempo suficiente a motivar a equipa. Os restantes são da opinião que a rotina desmotiva. ≈29% acha que a motivação facilita o resultado final das tarefas. A restante percentagem considera a motivação importante porque o trabalho constitui uma oportunidade para atingir as aspirações pessoais. A maioria dos inquiridos considera que o clima criado na entidade onde labora é humano e profissional e que os objetivos da entidade são alcançados pela motivação dos colaboradores. Também se verifica que a tomada de decisão é democrática, que o poder é partilhado e que há preocupação com a equidade e justiça. Há ainda quem indique uma mínima partilha de poder e abertura aos colaboradores apenas aparente.

Mais de 50 anos - 100% considera a desigualdade como um dos fatores mais desmotivantes. Também 100% considera a liberdade de expressão uma mais-valia, a quando da motivação. ≈67% dos inquiridos nesta faixa etária avaliam em 7 o seu nível de motivação, os restantes avaliam em 10, afirmando que a sua motivação se baseia, primeiro num sistema de objetivos que permite saber o que cumprir diariamente e depois na forma como o chefe e a equipa encorajam a execução das tarefas. ≈67% acha que a motivação nem sempre é tão alta como devia, devido à disposição. Os restantes referem que a rotina desmotiva. Outros ≈67% são da opinião que o trabalho é uma oportunidade para atingir as aspirações pessoais e os restantes acham que a motivação facilita o desenvolvimento e o resultado final das tarefas. Entre os fatores que influenciam positivamente a motivação na entidade onde os inquiridos laboram, encontram-se em primeiro lugar o clima humano e profissional, seguido da preocupação com a equidade e justiça, do alcance de objetivos através da motivação dos colaboradores, da partilha de poder e da tomada de decisão democrática. Negativamente salienta-se o facto da abertura aos colaboradores ser apenas aparente.

\* Os valores percentuais são aproximados, arredondados às décimas, por excesso.

Esta análise e discussão de resultados é fundamentada pelas teorias motivacionais e permite comprovar que as mesmas ainda se aplicam à realidade empresarial, como por exemplo:

- Teoria da Equidade, que defende que a desigualdade entre colaboradores causa um sentimento de injustiça que prejudica o desempenho e a motivação individual;
- Teoria das Necessidades e Motivos, que defende a importância do dinheiro na motivação dos colaboradores;
- Teoria da Motivação e Compensação Salarial a percepção entre desempenho, produtividade e compensação, para a satisfação das necessidades dos colaboradores;
- Teoria das Características da Tarefa defende a hipótese de que a complexidade e o desafio das tarefas de maior responsabilidade aumentam a motivação dos colaboradores e diminuem o absentismo;
- Teoria da Fixação de Objetivos, defende que os objetivos mais difíceis, quando aceites e compreendidos, resultam numa motivação e realização pessoal mais completa do que os simples e que os objetivos específicos também resultam num aumento a realização. Esta teoria defende ainda a importância do *feedback*, pois quando ouvidos, os colaboradores sentem-se mais comprometidos com a empresa e a probabilidade de aceitarem objetivos mais difíceis aumenta.

Todas as teorias motivacionais retratam, direta ou indiretamente, o comportamento dos indivíduos, por exemplo as teorias das necessidades estão subjacentes nas preferências quanto à forma como são compensados pelo seu desempenho, compensação monetária ou pessoal - como a evolução na carreira e a realização pessoal.

### **3.6 RESUMO DA ANÁLISE DE DADOS**

Numa abordagem geral podemos concluir que, apesar da faixa etária, os indivíduos valorizam a formação, a equidade e justiça, a liberdade de expressão, o *feedback*, a gestão de erros e conflitos e a motivação.

Verifica-se nas faixas etárias mais baixas uma preferência pelo dinheiro como forma de compensação, enquanto à medida que os indivíduos vão avançando na idade, a compensação a nível pessoal começa a revelar-se mais vantajosa na satisfação das suas necessidades, isto acontece porque, faixas etárias diferentes, têm necessidades diferentes. A necessidade de compensação económica é agravada pela conjuntura atual. É interessante constatar que, apesar da conjuntura atual e supondo uma situação de forte crise na organização, os inquiridos, independentemente da idade, afirmam que lutariam e não desistiriam. Verifica-se que apenas as pessoas que admitiram ter níveis inferiores de motivação desistiriam, ou começariam a procurar outras soluções no mercado de trabalho. A liberdade de expressão e a participação ativa nas decisões e processos organizacionais é valorizada a 100%, mesmo que isso aumente o nível de responsabilidade dos colaboradores. A maioria dos inquiridos que apresentam níveis mais elevados de motivação afirma que esta se baseia num sistema de objetivos e tarefas previamente pensado e revisto regularmente, o que permite saber o que cumprir diariamente. A maioria dos inquiridos aprova o *feedback*, por este lhes oferecer motivação, orientação e lhes permitir saber como se estão a progredir.

Grande parte do total de inquiridos defende ainda que as reuniões devem servir para educar, motivar e inspirar os colaboradores, mantendo-os informados sobre progressos e objetivos. Podemos então concluir que as reuniões são uma boa oportunidade para manter as equipas motivadas e comprometidas com os objetivos comuns e também individuais.

A motivação, para ser eficaz, não basta ser estudada, há que ter empatia com os sentimentos e emoções dos outros e ter a habilidade de dirigir eticamente os colaboradores. As pessoas devem ser realçadas pelas suas competências e capacidades e não apenas enquanto recurso produtivo, só assim os desejos e necessidades individuais são atendidos, criando oportunidades de plena realização pessoal.

Esta é a base da motivação, pois toda a organização é humana e, como tal, a valorização e comprometimento dos seus recursos humanos é fundamental para obter equipas motivadas e produtivas, que levam a organização a ganhar pontos face à concorrência e a destacar-se pelo sucesso dos seus métodos.

## 4. CONCLUSÃO

As organizações são constituídas por pessoas, pelo que a valorização deste recurso deve ser encarada com prioridade. Assim, como as pessoas são todas diferentes é necessário personalizar as políticas organizacionais, de forma a motivar os indivíduos para o cumprimento das suas tarefas e, no fim, para o cumprimento das metas traçadas. Primeiro será necessário construir uma equipa, através do processo de recrutamento e seleção, após formada a equipa de trabalho, importa gerir essa equipa. Dessa necessidade, surge como solução a gestão dos recursos humanos, que deve promover a harmonia e conforto dos indivíduos dentro da organização, ajustando da melhor forma possível, as perspetivas profissionais de cada um aos objetivos da empresa. Depois, há que criar políticas e tomar atitudes que favoreçam a entrada de pessoas e ideias novas à organização, mas que se preocupem essencialmente na manutenção das antigas, que se devem encontrar capacitadas para o cargo em questão.

Como se pode verificar, todos estes aspetos e contexto organizacional influenciam a forma como os colaboradores se sentem em relação à organização e o respetivo nível de motivação.

O estudo da motivação ajuda a compreender a complexidade do comportamento humano, tendo em conta a autonomia dos indivíduos e garantido a sua satisfação profissional.

Muitas vezes pensa-se que a motivação é algo que se dá às pessoas, enquanto na verdade é uma força de vem de dentro de cada um. A motivação não é algo que um indivíduo tem ou não, pois enquanto seres humanos que somos, todos sentimos desejos e necessidades, de onde resulta a força interior instintiva - motivação - para a satisfação desses desejos. É óbvio que a motivação que surge para a satisfação das nossas necessidades básicas não é a mesma que surge para grandes objetivos de vida, ambições de longo prazo. Assim e a nível organizacional, podemos dizer que essa força interior pode “perder a potência” quando o individuo se depara com determinadas situações e obstáculos à concretização das suas necessidades. Aqui surge o motivador, este profissional deve ter a perceção que a motivação é uma troca de compromissos acordada por ambas as partes, em que o motivador encoraja o motivado a ter determinada conduta e o ensina e ajuda a conseguir manter essa motivação com autonomia e a longo prazo, em contrapartida, o motivado

cumpra as tarefas que visam satisfazer as metas organizacionais indicadas pelo motivador, com a promessa de que será recompensado. Este motivador, que pode ser um gestor ou um líder, deve possuir a habilidade de motivar e influenciar os liderados, de uma forma ética e positiva, para que estes contribuam voluntariamente e com entusiasmo para alcançar os objetivos da própria equipa e da organização. Colaboradores bem motivados são ainda capazes de aumentar o seu nível de desempenho e a sua produtividade, isto acontece quando há a perceção de que acrescentam valor à organização, de que são reconhecidos e retribuídos pelo seu esforço. Ou seja, os colaboradores apresentam este sentimento de pertença e gratificação com a empresa quando vêem que as suas necessidades profissionais são compreendidas e satisfeitas.

Ao longo da vida, o ser humano vai-se deparando com situações que alteram a sua perceção do meio envolvente, forçando-o a adaptar-se a novas realidades e estimulando o desenvolvimento de novas necessidades que visam ser satisfeitas para concretização pessoal, transformando-se em novas motivações. São estes fatores e condicionantes na vida pessoal do indivíduo que o levam a optar por um caminho em detrimento de outro. O ser humano procura chegar a um equilíbrio saudável, onde as tensões internas sejam satisfeitas, mas também onde vê satisfeitas as suas necessidades de realização pessoal. Assim, o motivador deve estar atento e ter em consideração situações e fases peculiares, pelas quais o indivíduo passa durante a sua vida.

A questão que torna a motivação tão interessante e, ao mesmo tempo, tão difícil de ser aprendida apenas com teorias e estudos académicos é a forma como cada um de nós vê o mundo que nos rodeia. Apesar do mundo ser o mesmo, aquilo que nós, enquanto indivíduos únicos, apreendemos dele difere, tanto pela nossa genética, como pela nossa experiência. Na motivação, para além das bases teóricas, a questão do bom - senso é sempre muito importante quando o assunto é moldar os comportamentos dos colaboradores aos objetivos e metas organizacionais.

A motivação é, sem dúvida alguma, uma área muito desafiadora para todos aqueles que pretendem definir atitudes para eles próprios e para outras pessoas, com o objetivo de produzir as ações que desejam.

#### **4.1 LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES DE PESQUISA FUTURA**

Hill e Hill (2008) defendem que, apesar dos questionários serem métodos diretos que permitem avaliar as atitudes dos indivíduos, a informação por eles gerada nem sempre é fidedigna, desta forma devem realizar-se testes que calculem a sua fiabilidade e que verifiquem até que ponto a mensuração produz o mesmo resultado, independentemente da quantidade de tentativas.

Neste inquérito por questionário existe ainda uma percentagem de erro real, pois alguns dos inquiridos não respondem a determinadas questões, o que na prática vai influenciar e reduzir a fiabilidade da análise dos resultados.

Estudos comportamentais deixam sempre possíveis questões futuras, pois encontram-se diretamente relacionados com as alterações sociais e a constante evolução tecnológica, que determinam a readaptação aos novos padrões de comportamentos e preferências. Assim, a enorme complexidade que envolve o estudo da motivação empresarial, resulta do facto deste tema se encontrar associado às perceções e atitudes dos colaboradores.

O método quantitativo pode revelar-se insuficiente, sendo que os dados são recolhidos num único momento temporal e são analisados através de correspondências e comparações. Outro carácter redutor da evolução do estudo é o facto da amostra populacional ser reduzida e de se ter centrado num único local, a Zona Metropolitana da Grande Lisboa, podendo tornar-se menos eficaz na generalização das conclusões para outras realidades económicas e sociais.

Este estudo podia ter, também, relacionado o género dos inquiridos como índice de motivação, para testar qual deles apresenta maior índice motivacional. No entanto e como já tinha sido dito, a motivação é uma força própria do indivíduo, que qualquer um pode desenvolver e que, quando essa reação fisiológica é despertada, todos nós podemos ser responsáveis pela nossa própria motivação. Desta forma, faz mais sentido analisar a motivação por faixa etária, pois o indivíduo não é constante ao longo do tempo e as suas aspirações e perceções do meio envolvente alteram-se, o que pode ser verificado no nível de motivação, através da relação entre o que esperam e desejam que aconteça e o que na realidade acontece. Por exemplo, as perspetivas profissionais de alguém que saiu da universidade e que procura um estágio ou o primeiro emprego não são as mesmas de

alguém que se aproxima da idade da reforma e procura cumprir as suas últimas ambições profissionais, ou seja, acaba por ser uma maneira diferente de ver a profissão e de encarar os objetivos, logo as medidas motivacionais devem ser aplicadas distintamente, respeitando estes afastamentos.

O estudo desenvolvido permite ainda indicar algumas sugestões para futuras investigações.

Assim, será necessário a continuação deste trabalho através do desenvolvimento de estudos longitudinais, que permitam aprofundar e estabelecer relações de causa-efeito entre os aspetos variáveis e que tornem a análise mais estável na dimensão temporal. Outro aspeto a aperfeiçoar é o alargamento da amostra, tornando-a mais completa e diversificada.

Recomenda-se ainda o reforço do estudo através do recurso a entrevistas, a serem examinadas pelo método etnográfico, que é mais adequado para relatar a vivência direta e a realidade onde os inquiridos se inserem. Estas entrevistas devem ser distribuídas igualmente por colaboradores e órgãos de chefia.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADAMS, J. Stacy. – Toward an Understanding of Equity. Journal of Abnormal and Social Psychology.67:5 (November 1963) 422–436.

ALDERFER, ClaytonP. – **Existence, relatedness, and growth: Human needs in organizational settings**. New York: Free Press, 1972. ISBN-10: 0029003903 | ISBN-13: 9780029003909

ALMEIDA, Maria Amélia – **Aprender a Gerir as Organizações no Século XXI**. Lisboa: Áreas Editora, Setembro 2005. ISBN:972-8472-78-1

ALMEIDA, Maria Amélia; ROLO, Orlando – **Introdução Às Ciências Sociais e Às Organizações**. Lisboa: Vislis Editores, Novembro 2000. ISBN:972-52-0114-0

BILHIM, João Abreu - **Teoria Organizacional: Estruturas e Pessoas**. 5ª Edição. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Agosto 2006. ISBN: 978-972-8726-75-1.

CARLOS GIL, António – **Gestão de pessoas: Enfoque nos Papéis Profissionais**. São Paulo: Editora Atlas, 2001. ISBN:85-224-2952-9

CEITIL, Mário – **Gestão e Desenvolvimento de Competências**. Lisboa: Edições sílabo, 2006. ISBN: 972-618-409-6

CORREIA, António Damasceno – **A Flexibilidade nas Empresas**. Lisboa: Edições Sílabo, Fevereiro 2003. ISBN: 972-618-293-X

DAMAS, Maria Joaquina; DE KETELE, Jean-Marie – **Observar para avaliar**. Coimbra: Livraria Almedina, 1985.

FERREIRA, Manuel; SANTOS, João; SERRA, Fernando – **Ser Empreendedor: Pensar, Criar e Moldar a Nova Empresa**. 2ª Edição. Lisboa: Edições Sílabo, 2010. ISBN: 978-972-618-581-9.

FIRMINO, Manuel – **Gestão das Organizações: Conceitos e Tendências Actuais**. 2ª Edição. Lisboa: Escolar Editora, 2007. ISBN:972-592-201-8

- GHIGLIONE, Rodolphe; MATALON, Benjamin – **O Inquérito: Teoria e Prática**. 4ª Edição. Oeiras: Celta Editora, 2001. ISBN 972-774-120-7
- GIL, António Carlos – **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6ª Edição. São Paulo: Editora Atlas, 2008. ISBN: 978-85-224-5142-5
- HERZBERG, Frederick I – **Work and the nature of man**. New York: Crowell Company, Thomas Y., 1966. ISBN-10: 0690003714 | ISBN-13: 9780690003710
- HILL, Andrew; HILL, Manuela Magalhães – **Investigação por Questionário**. 2ª Edição. Edições Silabo, 2008. ISBN: 9789726182733
- INGHAM, Gavin – **Motivar Pessoas**. Porto: Civilização Editores, 2007. ISBN: 978-989-550-528-9
- LAWLER, Edward E. III – **High-Involvement Management**. San Francisco: Jossey-Bass, 1986. ISBN-10: 0875896863 | ISBN-13: 9780875896861
- LIMA, Marinús Pires – **Inquérito Sociológico: Problemas de Sociologia**. 4ª Edição. Lisboa: Editorial Presença, 1995. ISBN: 972-23-1908-1
- LOCKE, Edwin A. – Toward Theory of Task Motivation and Incentives. Journal of Organizational Behavior and Human Performance. 3:2 (May 1968) 157-189
- MASLOW, Abraham Harold – **Motivation and Personality**. Third Edition. New York: Harper & Row, 1954. ISBN 0-06-041987-3
- MCCLELLAND, David C. – **The Achieving Society**. New York: Martino Fine Books, December, 2010. ISBN-10: 1891396390 | ISBN-13: 978-1891396397
- MCGREGOR, Douglas – **The Human Side Of Enterprise**. New York: McGraw-Hill, 1960. ISBN: 0070450927 | 9780070450929 | 0140091246 | 9780140091243
- MURRAY, Henry. A. – **Explorations in Personality**. 70th Anniversary Edition. USA: Oxford University Press, November, 2007. ISBN-10: 019530506X | ISBN-13: 978-0195305067
- NELSON, Bob; ECONOMY, Peter – **Gestão para Totós**. 2ª Edição. Porto: Porto Editora, Janeiro 2009. ISBN: 978-972-0-45222-1

- PASCHOAL, Luiz – **Gestão de Pessoas: nas Micros, Pequenas e Médias Empresas Para Empresários e Dirigentes**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006. ISBN: 85-7303-645
- REIS, Elizabeth – **Estatística Descritiva**. 7ª Edição Revista e Corrigida. Lisboa: Sílabo, 2008. ISBN:978-972-618-476-8
- RODRIGUES, Carlos – **Introdução à Gestão das Operações**. Lisboa: Editora Rei dos Livros, Outubro 2008. ISBN: 978-972-51-1147-5.
- O'BRIEN, Virginia – **MBA Intensivo em Gestão**. Lisboa: Controljornal Editora, 1998. ISBN: 972-611-303-2
- OLIVEIRA ROCHA, J.A. – **Gestão de Recursos Humanos**. 2ª Edição. Lisboa: Editorial Presença, 1999. ISBN: 972-23-2220-6
- TEIXEIRA, Sebastião Leite – **Gestão das Organizações**. 2ª Edição. Lisboa:VerlagDashöferPortugal, 2010. ISBN: 978-989-642-082-6
- TUCKMAN, B.W. – **Manual de Investigação em Educação: como conceber e realizar o processo de investigação em educação**. 3ª Edição.Lisboa: FundaçãoCalousteGulbenkian, 2005.
- TURNER, Arthur N.; LAWRENCE, Paul R. – **Industrial Jobs And The Worker:An Investigation of Response to Task Attributes**. Boston, Cambridge Mass: Harvard University Press, Feb.1965.
- VROOM, Victor H. – **Work and Motivation**. New York: John Wiley & Sons, 1964.ISBN-10: 0471912050 | ISBN-13:9780471912057
- CONGESTIONADO – Conceito de Motivação [em linha]. [Consult. 15 Dezembro 2012] Disponível em<http://ogerente.com/congestionado/2009/03/09/conceito-de-motivacao/>
- TAP – Código de Ética do Grupo TAP [em linha]. [Consult. 22 Junho 2013] Disponível em[http://new.flytap.com/prjdir/flytap/mediaRep/editors/Contentimages/INSTITUTIONAL/PDF/TAP/Codigo\\_Etica/pt/codigo\\_etica.pdf](http://new.flytap.com/prjdir/flytap/mediaRep/editors/Contentimages/INSTITUTIONAL/PDF/TAP/Codigo_Etica/pt/codigo_etica.pdf)

PORTUGAL TELECOM – Código de Ética PT [em linha]. [Consult. 22 Junho 2013] Disponível em <http://www.telecom.pt/InternetResource/PTSite/PT/Canais/SobreaPT/Quem+Somos/etica/>

UNILEVER – Princípios [em linha]. [Consult. 22 Junho 2013] Disponível em <http://www.unilever-jm.com/aboutus/purposeandprinciples/>

EDP – A Nossa Empresa [em linha]. [Consult. 22 Junho 2013] Disponível em <http://www.edp.pt/pt/aedp/sobreaedp/Pages/aEDP.aspx>

GATEWIT – Carta de Valores [em linha]. [Consult. 22 Junho 2013] Disponível em <http://www.gatewit.com/pt/content/show/id/663>

Inquérito por questionário baseado na seguinte tese de mestrado:

SILVA, Virgílio Rego – **Escola, Autonomia e Formação**. Braga: Universidade do Minho, Janeiro 2003. Dissertação de mestrado. [Consult. 07 Set. 2012] Disponível em <http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/362/2/TeseVirg%C3%ADlio11-Anexo1%20Inqu%C3%A9rito.pdf>