

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE
E ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA



ISCAL

MOTIVAÇÃO, COMUNICAÇÃO E
LIDERANÇA: CASO DA POLÍCIA DE
SEGURANÇA PÚBLICA PORTUGUESA

Susana Patrícia Neves Mineiro

Lisboa, Julho de 2013

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E
ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA

MOTIVAÇÃO, COMUNICAÇÃO E
LIDERANÇA: CASO DA POLÍCIA DE
SEGURANÇA PÚBLICA PORTUGUESA

Susana Patrícia Neves Mineiro

Dissertação submetida ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Contabilidade e Gestão das Instituições Financeiras, realizada sob a orientação científica da Doutora Maria Rosário Justino, Doutorada em Ciências Económicas e Empresariais.

Constituição do Júri:

Presidente: Doutor Joaquim António Martins Ferrão

Vogal: Doutora Ana Maria da Silva Barbosa de Sotomayor

Vogal: Doutora Maria do Rosário Fernandes Justino

Lisboa, Julho de 2013

Declaro ser o autor desta dissertação, que constitui um trabalho original e inédito, que nunca foi submetido (no seu todo ou qualquer das suas partes) a outra instituição de ensino superior para obtenção de um grau académico ou outra habilitação. Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas. Mais acrescento que tenho consciência de que o plágio – a utilização de elementos alheios sem referência ao seu autor – constitui uma grave falta de ética, que poderá resultar na anulação da presente dissertação.

AGRADECIMENTOS

Este espaço é dedicado a todos aqueles que de alguma forma contribuíram para que a realização da presente dissertação.

Gostaria antes de mais agradecer à minha orientadora Dra. Maria Rosário Justino por ter aceite orientar a minha dissertação.

Aos meus pais e irmã por me terem permitido estudar, por sempre estarem do meu lado, pelo incentivo, pela paciência e pela disponibilidade demonstrada.

Ao meu pai, por estar sempre disponível para me ajudar a cumprir os prazos de entrega da bibliografia, nas respetivas bibliotecas!

À Dr^a. Ana Simão por se ter voluntariado imediatamente para a ajudar na distribuição dos questionários e aos Polícias que participaram no estudo, sem os quais não teria sido possível a realização da pesquisa.

Por último, sabendo que sozinha nada disto seria possível, gostaria de agradecer especialmente ao meu namorado e melhor amigo Ricardo Simão pelo seu companheirismo e ajuda, amizade e paciência demonstrada ao longo desta caminhada, que foi sem dúvida a dois. A ele e a nós dedico este trabalho!

RESUMO

Desde sempre que os gestores fazem o que podem para que os seus colaboradores sejam o mais produtivos possível. Nem sempre esta tarefa é simples, pois os colaboradores são pessoas e não máquinas, têm sentimentos e sentem-se motivados, ou não, na função que exercem.

É dentro deste cenário que se baseia esta investigação, com recurso a autores que já muito estudaram sobre esta temática.

Ao longo da dissertação irão ser abordadas várias teorias motivacionais e em seguida será elaborado um inquérito realizado a policiais acerca das suas relações com superiores e com os próprios colegas, passando também pelas condições laborais, sempre com o intuito de se compreender o nível de motivação dos mesmos.

A razão pela qual será a PSP (Policia de Segurança Pública) o objeto de estudo desta dissertação, reside na insegurança que uma crise económica e financeira como a que está instalada no nosso país, pode ser causadora de grandes perigos. Conter nos quadros da PSP elementos motivados para a proteção dos civis é de extrema importância.

A investigação basear-se-á num questionário, elaborado com o intuito de saber até que ponto se encontram motivados os nossos elementos policiais.

Concluir-se-á que cerca de 55% dos entrevistados não se sente motivado, as razões residem essencialmente na relação a chefia, 69% dos inquiridos sente que a sua relação com os seus superiores é boa, existem evidentemente também, casos de Policias que mesmo tendo uma boa relação com os chefes, não se sentem motivados. O contrário não acontece, não existem casos de funcionários que se sintam motivados quando a relação com os chefes é má.

Em suma, poder-se-á dizer que a motivação é algo que depende de vários fatores, internos e externos ao individuo. Por vezes é necessária a obtenção de vários estímulos positivos externos para despertar motivação no sujeito, contudo existem fatores internos que por si só bastam para a pessoa se sentir motivada.

Palavras-Chave: Motivação, Incentivos, Recompensas, Satisfação; Elementos Policiais.

ABSTRACT

Since ever that managers do what they can to collaborators be the most productive as possible. Not always this task is simple, because the collaborators are people and not machines, having sentiments and feeling motivated, or not, at the job they work.

This scenario is the basis of this investigation, by the help of other author who study this thematic.

At the development of this work, will be approach several motivational theories' and next will be elaborated one inquiry realized by police officers, about their relation with their superiors and with their co-workers, their works conditions, always whit the propose to comprehend their level of motivation

The reason why the PSP (Public Security Police) is the object of study of this dissertation, resides in the insecurity that an economical and financial crisis, as the one that are installed in your country, can be the cause of several dangers. Contain in PSP board's motivated elements to public security, is the extreme importance.

The investigation will be based on an enquiry, with the objective to know the level of police elements motivation.

Will conclude about (55%) of the respondents don't fell motivated, being the principal reason their relation with their boss, 69 % of the respondents fell that the relation with their superiors its good, exist also cases that the Police officers even having a good relation with the boss don't feel motivated. The opposite don't happened, don't exist cases of employees that feel motivated when the relation with their boss is bad.

At resume, it can be said that motivation is something that depends of various factors, internal and external to the individual. Sometimes is necessary to obtain various external positive stimulus to found the motivation in the person, however exist internal factors that can by itself be enough to the person feel motivated.

Key-Words: Motivation, Incentive, Rewards, Satisfaction, Police Officers.

ÍNDICE

ÍNDICE DE QUADROS	xi
ÍNDICE DE FIGURAS	xii
ÍNDICE DE QUADROS	Erro! Marcador não definido.
1 INTRODUÇÃO.....	1
1.1 Objetivos e justificação do tema	2
1.2 Problema da investigação	2
1.3 Metodologia geral	3
1.4 Estrutura da dissertação	3
2 ORGANIZAÇÕES	4
2.1 Estudo do comportamento organizacional (CO).....	4
2.2 As pessoas na organização.....	5
3 MOTIVAÇÃO.....	6
3.1 Definição de motivação	6
3.2 Diversos modelos e teorias motivacionais.....	8
3.2.1 Teoria das necessidades de Abraham Maslow	8
3.2.2 Teoria dos dois fatores de Herzberg.....	9
3.2.3 O modelo contingencial de motivação de Vroom	10
3.2.4 Teoria X e Teoria Y.....	10
3.2.5 Teoria da expectativa.....	12
3.2.6 Teoria da equidade.....	13
3.2.7 Teoria da tarefa enriquecida	14
3.3 Motivação de equipas de projeto	15
3.4 Motivação e liderança em tempos de crise	18
4 FATORES MOTIVACIONAIS	20
4.1 Métodos de compensação e incentivos	20

4.2	Sistema de recompensas	22
4.2.1	Recompensas intrínsecas	24
4.2.2	Recompensas extrínsecas	24
4.2.3	Recompensas e compromisso organizacional	25
5	A COMUNICAÇÃO NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL E PESSOAL.....	26
5.1	O poder da comunicação.....	26
5.2	Liderar comunicando	27
5.3	Comunicação ambígua.....	28
5.4	Mensagens contraditórias	28
5.5	Mensagens Paradoxais	29
5.6	Formas de Comunicação.....	30
5.7	Gestão da comunicação	32
5.8	Barreiras à comunicação eficaz	33
5.9	A gestão do stresse.....	35
5.9.1	Fases de reação ao stresse.....	36
5.9.2	Fontes de stresse	37
5.9.3	Sintomas de Stresse	41
6	RESISTÊNCIA À MUDANÇA	43
6.1	Formas de impor a Mudança	43
6.2	Agentes de mudança	44
6.3	Porque resistem as pessoas à mudança	46
6.4	Redução da resistência à mudança.....	47
7	LIDERANÇA	49
7.1	Liderança <i>versus</i> Gestão	51
7.2	Liderança transacional e transformacional	52
7.3	Princípios do condicionamento operante	53

7.4	Poder e autoridade	54
7.5	Liderança e inteligência emocional	55
8	EVIDÊNCIA EMPÍRICA	58
8.1	Metodologia	58
8.2	Caraterização do estudo	58
8.3	Análise de dados	59
9	Conclusão	83
	Referências Bibliográficas.....	85
	Anexo I.....	88

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 3.1 - Teoria X e Y	12
Quadro 3.2 - Fatores motivadores e desmotivadores num ambiente de projeto.....	17
Quadro 4.1 - Objetivos dos Sistemas de Recompensas.....	23
Quadro 5.1 - A dicotomia formal/informal da comunicação nas organizações	31
Quadro 5.2 - Tipologia dos principais e sintomas de stresse.....	42
Quadro 6.1 - Tipos de Agentes de Mudanças.....	44
Quadro 6.2 - Vantagens e desvantagens dos Agentes Internos e Externos	45
Quadro 6.3 - Métodos para reduzir a resistência à mudança.....	47
Quadro 7.1 - Os 5 níveis de Liderança	50
Quadro 7.2 - Papéis dos Gestores de Projeto e dos Líderes de Projeto.....	52
Quadro 7.3 - Tipos de Poder e autoridade em Liderança	55

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 3.1 - Ciclo motivacional.....	7
Figura 3.2 - Pirâmide das necessidades de Maslow	9
Figura 5.1 - Processo de comunicação	32
Figura 5.2 - Gênese das fontes de <i>stress</i>	38
Figura 5.3 - Fatores que influenciam a percepção.....	38
Figura 5.4 - Níveis de <i>stresse</i>	40
Figura 5.5 - Sintomas de Stresse	41
Figura 7.1 - O Líder 360°.....	49

ÍNDICE DE QUADROS

Gráfico 8.1 - Cargo profissional	60
Gráfico 8.2 - Agente	60
Gráfico 8.3 - Chefe	61
Gráfico 8.4 - Chefe Principal.....	61
Gráfico 8.5 - Tempo de serviço dos Elementos policiais	62
Gráfico 8.6 - Tempo de serviço vs motivação.....	62
Gráfico 8.7 - Condições de trabalho	63
Gráfico 8.8 - Local de trabalho vs condições de trabalho	64
Gráfico 8.9 - Condições de trabalho vs Motivação	65
Gráfico 8.10 - Relação com a chefia	65
Gráfico 8.11 - Relação com chefia vs Motivação	66
Gráfico 8.12 - Relação com chefia vs reconhecimento	66
Gráfico 8.13 - Relação com a chefia vs ambiente de trabalho	67
Gráfico 8.14 - Relação com colegas vs Ambiente de trabalho.....	68
Gráfico 8.15 - Opinião quanto ao próprio ordenado	69
Gráfico 8.16 - Opinião quanto aos ordenados no geral dentro da PSP	70
Gráfico 8.17 - Importância dos Elogios	71
Gráfico 8.18 - Recompensa vs mais trabalho	72
Gráfico 8.19 - Sentimentos de reconhecimento.....	72
Gráfico 8.20 - Reconhecimento vs Motivação	73
Gráfico 8.21 - Progressão de carreira	73
Gráfico 8.22 - Promoção por cargo	74
Gráfico 8.23 - Promoção vs tempo de serviço.....	74
Gráfico 8.24 - Prazer em trabalhar	75

Gráfico 8.25 - Prazer em trabalhar vs Motivação.....	75
Gráfico 8.26 - Opção de escolha na profissão	76
Gráfico 8.27 - Desempenho da Liderança	77
Gráfico 8.28 - Liderança vs Comunicação	77
Gráfico 8.29 - Recursos Humanos vs Motivação	78
Gráfico 8.30 - Benefícios extra.....	79
Gráfico 8.31 - Funcionários em função do género	79
Gráfico 8.32 - Opção de profissão por género.....	80
Gráfico 8.33 - Motivação quanto ao género	81
Gráfico 8.34 - Motivação dos elementos policiais inquiridos	82

1 INTRODUÇÃO

Esta dissertação tem como principal objetivo falar de pessoas, pois são elas o motor de uma organização.

Cada vez mais os gestores estão preocupados com a motivação dos seus colaboradores, pois sabem à partida que um funcionário motivado vale por dois.

O que é isto de motivação? Dizem-nos Abramovici, Livian, Poirson e Roussillon (1989:36) que motivação «significa deslocar-se, a motivação descreve a força que inicia um comportamento e o orienta para uma finalidade cujo resultado proporcionará uma resposta satisfatória a uma necessidade».

Motivação pode definir-se também como a “[v]ontade para fazer um grande esforço para conseguir os objetivos da organização, condicionada pela capacidade do esforço de satisfazer alguma necessidade pessoal”, o conceito de motivação está sempre relacionado com o motivo, com aquilo que nos move, que nos leva a agir, a realizar qualquer coisa. Tudo o que fazemos, fazemo-lo por um motivo.

Em algumas ocasiões, confundem-se os termos motivação e satisfação. Mas a motivação é o impulso e o esforço para satisfazer um desejo ou um objetivo. Já a satisfação é o prazer experimentado quando conseguimos satisfazer o desejo. Daí que a motivação seja anterior ao resultado e a satisfação posterior ao resultado.

A motivação originada pode estar dirigida para o aumento do trabalho ou para a sua diminuição, dependendo dos fatores que estiverem a imperar.

Será elaborado um questionário, que tem como objetivo a recolha de dados para retirar conclusões, acerca dos motivos que leva um elemento policial a sentir-se motivado e de bem com a profissão.

Serão abordados temas chave tal como as mais variadas teorias e modelos motivacionais, métodos de compensação e incentivos, a comunicação em ambiente organizacional, entre outros temas importantes que surgiram ao longo da elaboração da presente dissertação.

1.1 Objetivos e justificação do tema

O tema da motivação no local de trabalho é o que terá mais enfoque em toda a dissertação, pois é no local de trabalho que as pessoas passam grande parte do seu dia, da sua semana, do seu ano e até da sua vida (mesmo com a crise que se sente em pleno 2013). Sendo assim estar bem no trabalho significa ter uma vida mais facilitada a nível emocional.

Numa fase inicial serão abordadas vários modelos e teorias motivacionais, tais como a Teoria das Necessidades de Abraham Maslow, a Teoria dos dois fatores de Herzberg, o Modelo contingencial de motivação de Vroom, a Teoria X e Y, a Teoria da Expectativa, a Teoria da equidade e teoria da tarefa enriquecida. Estas são teorias fundamentais para a compreensão emocional e motivadora dos indivíduos.

Aquando da escolha do tema para a futura investigação foram surgindo ideias como estudar uma empresa ou uma instituição. Contudo nos dias de hoje cada vez mais se sente a insegurança nas ruas e até nas nossas habitações, por todos os motivos inerentes às grandes crises económicas e financeiras como a que estamos atualmente a passar.

Por saber ser importante na vida em sociedade que exista uma força de segurança, uniformizada e armada, com natureza de serviço público e dotada de autonomia administrativa, decidiu-se dedicar toda a evidencia empírica desta dissertação à Polícia de Segurança Publica (PSP) que tem por missão assegurar a legalidade democrática, garantir a segurança interna e os direitos dos cidadãos.

O objetivo deste estudo é acima de tudo de saber como se sentem as pessoas que asseguram a segurança do país em que vivemos, pois policiais motivados transmitem mais segurança aos civis.

1.2 Problema da investigação

Ao efetuar esta investigação deparamo-nos com o facto de ser complicado obter respostas rapidamente, é necessário ser persistente na devolução dos questionários não respondidos imediatamente. As pessoas utilizam as mais variadas “desculpas” por não terem devolvido em tempo útil os questionários, para a investigação. Estamos a lidar com pessoas e o ideal seria ter entregue todos os questionários de forma individual e tentar vê-los respondidos na hora. Sendo assim apenas se puderam analisar 49 questionários, dado que nunca chegaram a regressar os restantes.

Seria pertinente ter dividido os questionários por outras zonas do país, para poder obter uma visão menos centralizada, mas não foi possível, foi apenas possível na zona de Lisboa, Cascais e Oeiras.

1.3 Metodologia geral

A obtenção de dados para a revisão da literatura basear-se-á essencialmente em bibliografia de monografias, consultando para o efeito várias bibliotecas.

Serão identificados problemas, os quais se desenvolverão através de um questionário, efetuando assim uma recolha de dados que serão tratados e analisados de forma a ser possível tirar conclusões.

O método utilizado para obter as conclusões dos questionários consiste na estatística descritiva.

1.4 Estrutura da dissertação

A dissertação será dividida em duas partes, que são elas o enquadramento teórico e o estudo empírico.

O enquadramento teórico consistirá na revisão da literatura já existente, na abordagem de várias teorias motivacionais e o estudo do tema liderança

O estudo empírico passará por relacionar questões elaboradas e realizadas a policiais com a literatura, tentando provar que existem fatores relevantes que levam à motivação, ou não, no local de trabalho.

2 ORGANIZAÇÕES

Organizações são entidades que levam a sociedade ao encontro de realizações que não podem ser atingidas por pessoas atuando individualmente. Segundo Gilbson, Ivancevich e Konopaske (2006: 5) «Uma organização é uma unidade coordenada composta, no mínimo, de duas pessoas que trabalham para atingir uma meta comum ou um conjunto de metas».

No estudo das organizações depara-se muitas vezes com questões como: porquê contratar alguém mais novo? Ou porque determinado funcionário é o melhor tomador de decisões relativamente a determinado assunto? E até porque será que o funcionário da soldadura reclama sempre que recebe o salário? Estas são questões frequentemente estudadas no *estudo do comportamento organizacional*.

2.1 Estudo do comportamento organizacional (CO)

O estudo do CO teve início entre 1948 e 1952 e ilustra uma serie de pontos, segundo Gibson *et al* (2006)

1º Indica que o comportamento das pessoas opera nos níveis individual, coletivo e organizacional. Tal abordagem sugere que ao se estudar o comportamento organizacional é necessário identificar o nível de análise que está a ser usado;

2º O CO é multidisciplinar, este adota princípios, modelos, teorias e métodos de outras disciplinas. Este estudo não é uma disciplina ou uma ciência amplamente aceite com fundamentação teórica estabelecida. Apenas nos últimos anos tem começado a crescer e a estabelecer algum impacto;

3º Tanto as pessoas como as suas atitudes, perceções, capacidades de aprendizagem, sentimentos e metas são importantes para a organização;

4º Este estudo é orientado para o desempenho. Como pode o desempenho ser melhorado? É possível treinar o desempenho?; e

5º O ambiente externo tem um efeito significativo no comportamento organizacional.

Ter consciência dos comportamentos das organizações dota os gestores de capacidades de observação, previsão e implementação. O comportamento humano influencia a eficácia de qualquer organização, como se descreve no ponto 2.2. deste capítulo.

2.2 As pessoas na organização

As organizações são constituídas por pessoas e sem elas não seria possível o seu sucesso e continuidade. Segundo Chiavenato (2008:59)

[a] Administração de Recursos Humanos (ARH) procura tratar as pessoas como pessoas e não apenas como importantes recursos organizacionais, rompendo a maneira tradicional de tratá-las meramente como meios de produção. Pessoas como pessoas e não simplesmente pessoas como recursos ou insumos.

Ainda não há muito tempo as pessoas eram tratadas como recursos e cingiam-se apenas ao seu trabalho. Este distanciamento da gerência provocava conflitos trabalhistas e um grande alheamento em relação às suas tarefas na organização.

A gerência é, normalmente, constituída por um número bastante inferior de pessoas relativamente aos restantes trabalhadores, e não existindo uma cooperação entre ambas as partes torna-se complicado gerir, surgindo assim problemas de qualidade e produtividade. «Hoje, a tendência é fazer com que todas as pessoas, em todos os níveis da organização, sejam os administradores». (Chiavenato, 2008:59). Com este envolvimento todos estão a rumar para o mesmo porto, o desenvolvimento da organização em que trabalham.

Mas todas as pessoas são diferentes quando se trata de motivação, existindo diferentes padrões de comportamentos. Segundo Chiavenato (2008) existem três premissas que explicam o comportamento humano:

1. *O comportamento é causado* por estímulos internos ou externos. Existe uma causalidade do comportamento. Tanto a hereditariedade como o meio ambiente influem decisivamente no comportamento das pessoas.
2. *O comportamento é motivado*, ou seja, há uma finalidade em todo comportamento humano. O comportamento não é causal nem aleatório, mas sempre orientado e dirigido para algum objetivo.
3. *O comportamento é orientado para objetivos*. Em todo comportamento existe sempre um impulso, desejo, necessidade, tendência, expressões que servem para designar os motivos do comportamento.

Em suma, o comportamento não é espontâneo, existe sempre alguma finalidade implícita ou explícita.

3 MOTIVAÇÃO

3.1 Definição de motivação

O ser humano é um ser com consciência individual, repleto de sentimentos, desejos, vontades e fobias que são movidos por fatores motivacionais que determinam o seu comportamento, Rosa (1994), Comportamento esse que tanto move a vida pessoal como a vida profissional dos indivíduos.

Qual será o motivo que leva as pessoas a não estarem motivadas no seu trabalho? Na maioria das vezes essa falta de motivação assenta em três relações dependentes.

Em primeiro lugar, o trabalhador pensa muitas vezes que por muito que se esforce não irá ser reconhecido aquando da sua avaliação de desempenho, ou porque sente que o seu chefe não gosta dele, ou porque não tem aptidão para o serviço em questão ou simplesmente porque a avaliação não é feita de forma correta. Robins (2008).

Seguidamente os colaboradores pensam que por se esforçarem e terem uma boa avaliação, isso levará a uma recompensa. Os colaboradores nem sempre consideram que a recompensa seja proporcional ao seu esforço. Segundo Robins (2008: 41):

A razão reside no facto de as empresas recompensarem muitas coisas para além do desempenho. Por exemplo, quando os sistemas de remuneração dos trabalhadores se baseiam na antiguidade ou na "graxa" que é dada ao chefe.

Naturalmente os colaboradores sentir-se-ão desmotivados com esta situação.

Para finalizar existe ainda a questão de a recompensa dada ser, ou não, a que funcionário estava à espera. É muito importante adaptar as recompensas às necessidades individuais de cada um. Há que conversar com as pessoas, saber o que elas esperam ser a melhor recompensa. Para uns um aumento no salário será fantástico, já para outros um aumento será apenas um simples aumento quando na verdade o seu desejo baseava-se numa promoção por parte da entidade patronal. É muito importante que os gestores se preocupem em querer saber o que esperam os seus funcionários. Mais adiante debruçar-me-ei mais acerca dos sistemas de recompensas.

Voltando um pouco atrás, o conceito de motivação «deriva do termo latino *movere*, que significa «mover» e traduz a ideia de deslocação ou passagem de um local ou estado para

outro» como refere Rosa (1994: 97). Segundo o mesmo autor a motivação tem sido estudada segundo três prespetivas principais, as quais se seguem:

- A análise da motivação centrada no *estudo dos factores* que solicitam ou desencadeiam atividades comportamentais de uma pessoa.
- A análise do próprio *processo motivacional* que engloba a escolha, decisão, finalidade e direccionalidade e satisfação.
- A análise do *procedimento motivacional*, ou seja, o desenvolvimento do processo, o modo como se inicia, como é mantido ou suspenso e a influência das reações subjetivas na motivação.

São os fatores internos e externos, que de uma forma ou de outra, motivam ou desmotivam o indivíduo. Quando existe um acontecimento novo na vida de uma pessoa, existe também a necessidade de satisfação de determinadas necessidades individuais. Neste momento é gerada uma certa tensão psicológica, tensão essa que vem desequilibrar o estado de espírito da pessoa. O equilíbrio só se repõe aquando da satisfação dessa necessidade ou com a substituição dessa por outra também de igual forma importante. Se essa necessidade não for satisfeita, nem existir uma substituição então poderão surgir comportamentos de frustração manifestados por conflitos com outras pessoas.

Se os gestores conseguirem dar estímulos aos funcionários, eles terão sempre o desejo de atingir um determinado fim, há que ter sempre em atenção quais são as necessidades dos que para si trabalham, evitando que sentimentos de frustração sejam sentidos, motivando-os. Podemos esquematizar o ciclo motivacional como se observa na figura 3.1..

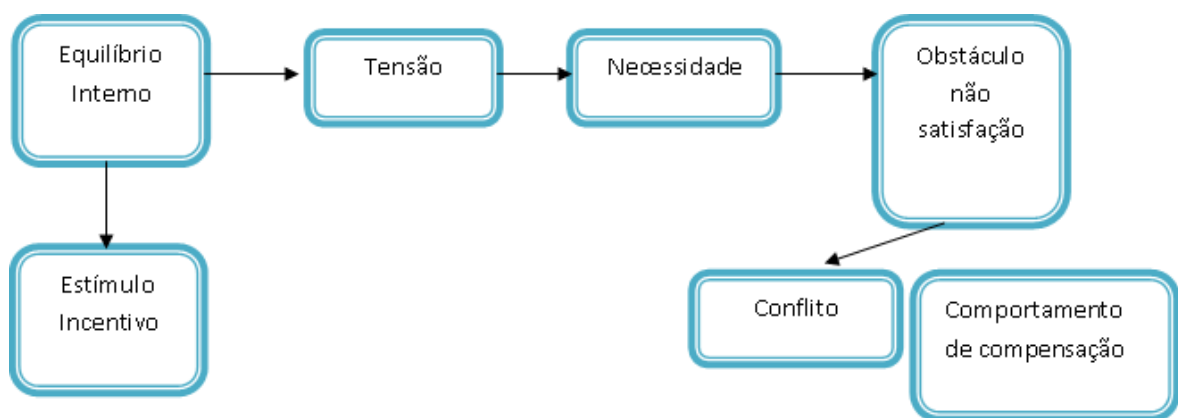


Figura 3.1 - Ciclo motivacional

Fonte: Adaptado de Rosa (1994: 101).

3.2 Diversos modelos e teorias motivacionais

No ponto 1.1. faz-se referência às necessidades individuais das pessoas, e quando falamos em necessidades existe imediatamente necessidade em falar nas diversas teorias e modelos como a teoria das necessidades de Abraham Maslow, teoria dos dois fatores de Herzberg, o modelo contingencial de motivação de Vroom, a teoria X e Y de McGregor, teoria da expectativa e a teoria da equidade.

3.2.1 Teoria das necessidades de Abraham Maslow

A teoria das necessidades de Abraham Maslow vem revelar-nos que a satisfação das necessidades humanas são fundamentais para a saúde física e mental do indivíduo.

Essa hierarquia está representada por uma pirâmide, como é apresentada na Figura 3.2, tem na base as necessidades *fisiológicas*, residindo nelas as necessidades de ordem física, como a fome e a sede, vestuário e sexuais. Em seguida temos as necessidades de *segurança* que correspondem às necessidades físicas e psicológicas, tais como a proteção contra perigos, ter uma conta poupança para usar em caso de emergência, segurança no trabalho entre outras. Logo depois temos as necessidades *sociais* que se relacionam com a necessidade de ligação a nível da amizade, afeto e pertença a um grupo. Em quarto lugar na pirâmide observamos as necessidades de *estima*, que como o próprio nome indica, se reportam à auto-estima e à estima por parte dos outros. E para finalizar temos no topo da pirâmide as necessidades de *realização pessoal* que dizem respeito ao desejo de criar, de superar e de explorar ao máximo as suas capacidades, A necessidade de auto-realização nunca é saciada, ou seja, quanto mais se sacia, mais a necessidade aumenta.

Maslow refere-se às cinco necessidades como sendo necessário satisfazer as mais fundamentais para depois passar às de níveis superiores. Acreditava não ser possível «queimar etapas». Não faz sentido propor a um indivíduo a satisfação da necessidade de auto-estima quando ele tem fome, primeiro há que satisfazer a necessidade fisiológica: fome.

No mesmo seguimento não terá impacto tentar satisfazer necessidades fisiológicas quando a pessoa está já num nível de auto-estima Abramovici *et al* (1989) somente quando um nível de necessidade está satisfeito é que o nível mais alto surge no comportamento da pessoa. Nem todos os indivíduos conseguem chegar ao topo da pirâmide de necessidades, muitos ficam preocupados em satisfazer as necessidades de segurança e fisiológicas. Cada

pessoa possui mais do que uma motivação e todas as necessidades estão relacionadas com o estado de satisfação ou insatisfação de outras necessidades. Quando as anteriores não estão completamente satisfeitas e se passa à seguinte pode ocorrer a frustração.

O ser humano tem objetivos comuns e pessoais que devem ser respeitados e, principalmente dentro de uma organização, é importante valorizá-los para estimular o crescimento do indivíduo, que conseqüentemente contribuirá voluntariamente para o sucesso da organização.



Figura 3.2 - Pirâmide das necessidades de Maslow

3.2.2 Teoria dos dois fatores de Herzberg

No estudo da motivação humana, fundamenta-se que esta para funcionar na sua plenitude depende de duas classes de fatores, Rosa (1994):

- 1) *Fatores higiênicos (Extrínsecos)* - são fatores que, embora por si só, não geram motivo de satisfação, quando reunidas as condições necessárias, evitam que fontes de insatisfação ou desequilíbrio se manifestem. Os fatores higiênicos incluem condições de trabalho, políticas da organização e administração, relações com o supervisor, competências técnicas do supervisor, salário e remuneração, segurança no cargo, relações com os colegas.

São os fatores tradicionalmente utilizados pelas organizações para obter motivação dos seus funcionários. Funcionam em função do ambiente.

- 2) *Fatores motivacionais (Intrínsecos)* - São geradores de satisfação e produtividade. Constituem o conteúdo do cargo exercido pelo funcionário. Incluem a delegação de responsabilidades, reconhecimento, desafio e sucesso liberdade de decidir como executar o trabalho, oportunidades de promoção, uso pleno das habilidades pessoais, estabelecimento de objetivos e avaliação relacionada com eles, simplificação do cargo (pelo próprio ocupante) e ampliação ou enriquecimento do cargo. Funcionam em função do cargo.

3.2.3 O modelo contingencial de motivação de Vroom

Segundo Vroom (1964) esta teoria baseia-se unicamente na motivação para produzir e assume que cada individuo tem as suas diferenças. Quando existe a conjugação dos três seguintes fatores, o individuo pode desejar aumentar a sua produtividade:

- 1) Os objetivos individuais, ou seja, a força do desejo de atingir objetivos. Estes podem ter a forma de dinheiro, segurança no cargo, aceitação social
- 2) A relação que o individuo percebe entre produtividade e alcance de seus objetivos individuais.
- 3) Capacidade de o individuo influenciar o seu próprio nível de produtividade, à medida que acredita poder influenciá-lo.

3.2.4 Teoria X e Teoria Y

Mc Gregor compara dois estilos antagónicos de administração: de um lado, um estilo baseado na teoria tradicional, excessivamente mecanicista e pragmática (teoria X) e, de outro, um estilo baseado nas conceções modernas a respeito do comportamento humano (teoria Y). Veremos as diferenças, no quadro 3.1., das duas teorias que agora se refere.

Na leitura do autor Rosa (1994:185), sobre a *teoria X*, este refere que «a administração é responsável por toda a organização dos meios produtivos: capital, material, equipamento e pessoas, os quais se subordinam aos seus meios económicos», esta teoria parte do pressuposto que as pessoas não têm vontade própria, sentido de iniciativa e proatividade, que são resistentes à mudança e não gostam de assumir responsabilidades. A aplicação deste método apresenta-se de uma de duas formas como nos indica Rosa (1994):

- *O tipo de direção «dura»* - baseia-se na ameaça, no medo exercido sobre o funcionário, medo da perda do posto de trabalho, medo de represálias, elevada supervisão, baseia-se no moldar o comportamento através do medo.
- *O tipo de direção «suave»* - baseia-se igualmente no moldar de comportamentos mas através da criação de harmonia, satisfação das necessidades, do elogio e bom ambiente.

A *teoria Y* preocupa-se com a moral dos funcionários e da participação na gestão, foram iniciadas e desenvolvidas algumas atividades como a delegação de funções e decisões, alteração de algumas atividades de forma a tornarem-se menos repetitivas e cansativas, dar aos funcionários a responsabilidade pela função exercida e a relevar a importância da comunicação dentro da empresa.

Michel (2005:3) refere que muitas empresas utilizam ainda hoje características da teoria X de Mc Gregor e

São empresas que utilizam as potencialidades dessa teoria e que acabam desenvolvendo técnicas para pressionar os recursos humanos acreditando que é necessário criar esses mecanismos, pois nessas organizações fica evidente a certeza de que o ser humano não gosta de trabalho e só produz quando pressionado.

Obviamente existem também empresas a aplicar a teoria Y e nestas obtêm-se grandes resultados a nível de produção, desenvolvimento, comprometimento e geração de resultados positivos.

Em suma, segundo Michel (2005) a obtenção de resultados positivos ou negativos, depende do uso das teorias X ou Y. Muitas organizações atuais, nacionais e internacionais, trabalham com os recursos humanos como a sua maior riqueza e procuram sempre aplicar estudos e novas tecnologias para melhorar esses recursos.

Quadro 3.1 - Teoria X e Y

Teoria X	Teoria Y
• O homem não gosta de trabalhar	• O homem pode ver o trabalho da mesma forma que descansar ou distrair-se
• Precisa de ser controlado e dirigido	• É capaz de se autogerir e tem capacidade de iniciativa para atingir os seus objetivos
• Deve ser punido de forma a atingir os objetivos da organização	• Aceita responsabilidades. Procura-as até estar de acordo com os seus objetivos
• Quer segurança, tem poucas ambições, foge das responsabilidades	• É possuidor de criatividade e capacidade de dissolução de problemas
• É contra à mudança	• Quer satisfazer necessidades sociais, de estima e auto-realização

Fonte: Adaptado de Michel (2005:5)

3.2.5 Teoria da expectativa

A teoria da expectativa baseia-se sobretudo no tipo de comportamento que as pessoas apresentam quando esperam receber determinada recompensa (abordar-se-ão os sistemas de recompensas no capítulo 4).

Segundo Heldman (2003:248) «a perspectiva de um resultado positivo aciona a motivação», a vontade e expectativa de ser recompensado impulsiona o comportamento positivo.

Se existe a promessa por parte do superior hierárquico, que se determinado projeto for entregue dentro dos prazos estabelecidos, o funcionário terá uma contrapartida bastante atraente, tal como a oferta de dois dias de folga ou um prémio no ordenado a pessoa terá sempre a vontade de fazer cumprir este objetivo, pois existe a esperança de ser recompensado. Desta forma a pessoa move-se de forma positiva e motivada. A recompensa proposta é uma recompensa possível. Entretanto se a recompensa que lhe é prometida for uma viagem às Caraíbas então existe aqui uma desmotivação, pois o funcionário sabe à partida que não será recompensado, não é possível ter essa recompensa.

Esta teoria, revela também que as pessoas se tornam o que nos esperamos delas, se as elogiarmos sem reservas e lhes mostrarmos que são fundamentais para o desenvolvimento do departamento ou de determinado projeto, elas tornam-se ainda mais produtivas e ativas. Pelo contrário quando as criticamos diante de outras pessoas, e lhes mostramos que não esperamos muito delas, apenas nos retribuirão em função da expectativa nelas recaída. (ibid.:1).

3.2.6 Teoria da equidade

A teoria da equidade fundamenta-se no facto de o indivíduo sentir justiça/injustiça quando compara o seu ganho com o de outros. Trabalha em função da comparação do esforço que os outros indivíduos empregam na mesma função.

Esta teoria destaca-se com a distinção de quatro elementos:

- A pessoa que se compara;
- A outra pessoa com quem é comparada;
- *Inputs* - A escolaridade, inteligência, experiência, antiguidade, esforço e dedicação, etc.; e
- *Outputs* - Pagamentos, benefícios, condições de trabalho, estatuto, privilégios, etc.

Segundo Adams (1965) a pessoa que compara, imagina um rácio de comparação entre os seus *inputs* e *outputs* e os *inputs* e *outputs* da outra pessoa. Desta comparação podem resultar três situações:

- Uma igualdade dos rácios o que evidencia uma percepção de equidade;
- Uma desigualdade de rácios em virtude de o outro obter melhores resultados que os meus, apesar de os *inputs* e *outputs* serem iguais, originando iniquidade por defeito; e
- Uma desigualdade de rácios resultantes dos meus ganhos serem superiores aos do outro, apesar de ambos investirmos nos mesmos recursos, originando iniquidade por excesso.

Quando o indivíduo se sente injustiçado pode optar por:

- Modificar o doseamento dos seus *inputs* – ex: diminuindo o esforço;
- Modificar os seus *outputs* – ex: aumento de quantidades de peças produzidas num sistema de pagamentos à peça;
- Alterar as auto-percepções – ex: pensava que não mas sou dos melhores;
- Escolher termos de comparação diferentes; ou
- Abandonar o local de trabalho.

A dispersão salarial parte da ideia subjacente de que quanto maior for o contributo/produtividade que a pessoa fornece, maior será também o seu reconhecimento e remuneração. Deste modo será claro que se a pessoa se sentir recompensada esforçar-se-á mais. Todavia este raciocínio apresenta algumas dificuldades:

- Quando o trabalho é dependente de um número de peças fabricadas, sem que esse trabalho seja relacionado com outras pessoas, é simples de avaliar o mérito. O mesmo não sucede com outras situações em que não é assim tão linear a medição. Passando a forma de avaliação do mérito pelo nível académico, a antiguidade e os cargos, atributos estes que não revelam atributos claros nem objetivos;
- Outra dificuldade passa pela forma como se recompensam as diferenças. Será justo o melhor jogador da equipa ganhar o dobro ou o triplo do segundo melhor jogador? Qual a diferença de desempenho entre um e outro? Os diretores de empresas devem ser quantas vezes mais remunerados que as pessoas que estão na base da pirâmide?

Grandes dispersões salariais podem originar boicotes na informação, com o pensamento de: *Para quê fornecer informação se é o colega que será recompensado por isso, então ele que procure.* Segundo Rego (2000:34) «Se os gestores estão interessados em contribuir para a eficácia das suas organizações, devem despir-se de preconceitos e, pelo menos, ponderar a hipótese de proceder a alguma compressão do leque salarial.».

Em jeito de conclusão, esta teoria prova que a recompensa por vezes interfere no processo motivacional, além da componente individual, integra também uma componente social resultante do processo de comparação social Carvalho Ferreira, Neves e Caetano (2001).

3.2.7 Teoria da tarefa enriquecida

A teoria da tarefa enriquecida baseia-se na forma como a tarefa desempenhada é valorizada pelo sujeito, afetando assim os sentimentos de auto-estima e de competências.

As tarefas consideradas rotineiras, simples e altamente especializadas reduzem a recompensa intrínseca (ponto 4.2.1. da presente dissertação) do funcionário. Segundo Carvalho Ferreira, Neves e Caetano (2001) os trabalhadores que tarefas enriquecidas sentem necessidade de fazer bem, desenvolvendo assim um sentimento de realização, desenvolvimento pessoal e competência. Para tal a função deve ser:

- A tarefa deve ser concebida de forma a que o seu o sujeito se sinta responsável por determinada parte do trabalho e o grau de autonomia que a pessoa

experimenta ao fazer a tarefa traduza o esforço de medir a responsabilidade que o mesmo sente em relação ao seu trabalho;

- A tarefa deve ter uma importância considerável, o trabalhador tem que sentir que a sua função é importante, se este não o sente o mais provável é sentir-se desmotivado; e
- Deverá ser dado ao trabalhador *feedback* sobre a forma como está a ser efetuada a sua tarefa em termos de processo e de resultado.

3.3 Motivação de equipas de projeto

Uma equipa que trabalha em conjunto para a execução de determinado projeto exige a necessidade de ter um gestor de projeto motivado. A equipa tende a copiar a atitude do líder. Uma das principais ferramentas motivacionais que o gestor de projeto pode ter em mãos é ele próprio estar motivado para que os outros o sigam nesse sentimento positivo. Quando o gestor está desmotivado os funcionários tendem a sentir-se para baixo. Parte do gestor criar uma ligação de entusiasmo e confiança com os funcionários acerca do projeto.

Uma atitude positiva por parte do gestor faculta a mudança. Para isto cabe à gestão de topo criar condições emocionais e psicológicas para encorajar uma “gestão de mudança”, conduzindo assim a um acréscimo de motivação entre os membros das equipas do projeto.

Segundo Miguel, Rocha e Röhrich (2008) uma gestão motivada é constituída pelas seguintes características do líder:

- *Atitude favorável face à autoridade* – este tipo de atitude ajuda os gestores de projeto a obterem suporte para as suas ações, pela criação de boas relações entre eles próprios, os seus superiores e os gestores funcionais;
- *Competir com outros gestores* – alcançar a excelência;
- *Motivação assertiva* – disposição para assumir responsabilidades, tomar decisões e mesmo exercer ação disciplinadora, quando necessário;
- *Desejo de exercer o poder* – influenciar os membros da equipa de projeto e outros envolvidos no projeto, através do uso de autoridade informal e reforço positivo;
- *Desejo de ter uma posição de destaque* – adquirida através da tomada de posições de elevada visibilidade e da realização de coisas que chamam a atenção e provocam discussão e popularidade; e

- *Senso de responsabilidade* – relativamente à realização do trabalho, elevando-se acima das tarefas rotineiras e obtendo daí alguma satisfação. Os gestores de projeto devem gerir os seus projetos, através do uso de formas de reporting e controlo eficazes.

Através da leitura do mesmo autor sabemos que motivar os membros de uma equipa não é tão fácil de fazer como de dizer. Para motivar os funcionários é necessário identificar os fatores que influenciam a motivação, e são eles:

- *A cultura de projetos* – Normalmente quem integra um projeto trabalha várias horas a mais que o horário normal, e por vezes o gestor não recompensa os funcionários pelo seu esforço extra. Contudo, a cultura dos projetos, que salienta muitas vezes a abertura, o trabalho em equipa, as comunicações eficazes e uma clara compreensão de planos e expectativas, pode providenciar uma poderosa motivação intrínseca para alcançar o sucesso;
- *O sistema de recompensas implementado* – muitas vezes as recompensas por trabalhar em projetos não passam pela evolução monetária, contudo o reconhecimento por parte dos colegas e dos superiores, a obtenção de *status* devido ao bom desempenho do projeto e a capacidade de influencia que resultam da obtenção desse status, são considerados motivadores intrínsecos muito importantes. Para além disto, aqueles que têm sucesso no ambiente de elevado desempenho dos projetos, recebem frequentemente promoções e conseqüentemente aumento salarial;
- *A satisfação no trabalho* – As pessoas alcançam a excelência fazendo aquilo que gostam e lhes dá prazer. No ambiente de projeto as pessoas podem ser motivadas pelo desafio intelectual das suas tarefas, pelo desafio e pela mudança envolvidos no trabalho em diferentes projetos, pelas oportunidades de viajar associadas ao trabalho do projeto e pelos conhecimentos que adquirem;
- *O ambiente organizacional* – As condições de trabalho criadas pelo clima organizacional podem ser motivadoras ou desmotivadoras. A disponibilidade de sistemas de apoio e gestores de projeto entusiásticos são fatores que aumentam a possibilidade de que as pessoas se sintam motivadas;
- *O nível de supervisão exercido* – O clima motivacional de um projeto é influenciado pela qualidade e pela quantidade de supervisão. Os funcionários devem ser bem geridos e não geridos em excesso;

- *Os sucessos e insucessos anteriores* – O desempenho, de projetos realizados anteriormente foi recompensado? O nível de satisfação nesses projetos foi elevado? Os sucessos foram documentados? Trabalho duro e estar motivado para o sucesso, e depois não receber qualquer recompensa por esse comprometimento, enfraquece a moral em projetos seguintes;
- *O nível de competição* – A competição pode ser um bom fator de motivação;
- *Acreditar naquilo que se faz* – este fator é o mais poderoso dos fatores intrínsecos. Quando se acredita mesmo no trabalho que se executa e os objetivos são coincidentes com os valores pessoais, então o dinheiro torna-se secundário para ir trabalhar com satisfação.

Na maior parte das vezes a pessoa será motivada quando ela própria se sentir preparada, por este motivo deve e o gestor em conjunto com a direção dispender de algum tempo para compreender o que motiva e desmotiva os funcionários.

O quadro 3.2. evidencia alguns fatores que traduzem motivação ou desmotivação dos elementos de uma equipa de projeto.

Quadro 3.2 - Fatores motivadores e desmotivadores num ambiente de projeto

Fatores motivadores	Fatores desmotivadores
Oportunidades para o crescimento intelectual	Ausência de tarefas com desafio intelectual
Diversidade nos projetos	Tarefas monótonas, rotineiras e aborrecidas
Gestor de projeto entusiástico	Atitude negativa por parte do gestor de projeto
Equipas coesas	Falta de espírito de equipa
Níveis elevados de confiança e respeito	Falta de confiança entre os elementos do projeto
Sentido de realização e sucesso	Realizações e sucessos pessoais não reconhecidos
Reconhecimento e recompensas	Falta de reconhecimento para o bom desempenho
<i>Status</i> e flexibilidade	Políticas e/ou administração da empresa restritivas.
Comunicação aberta	Comunicações pobres e informação não prontamente acessível

3.4 Motivação e liderança em tempos de crise

Quando as empresas passam por momentos complicados a nível de tesouraria, e consequentemente os colaboradores perdem algumas regalias, ou mesmo a redução de vencimento.

Segundo Nuno Carvalho (2012) é nestas alturas que se põe à prova a capacidade da liderança que foi aplicada até então. Se sempre se foi um bom líder, se sempre se deu a importância devida ao colaborador e se também os colaboradores estiveram do lado do líder, também agora será mais fácil de aceitar esta nova fase na vida da empresa. É necessário saber dar nos bons momentos para poder pedir e receber nos piores. É importante não esquecer que a empresa é feita de pessoas, é necessário que o chefe seja alguém em quem se possa confiar, seja amigo e que saiba manter o respeito dentro da amizade. Saber dar os devidos agradecimentos, dar a devida atenção, não consome recursos monetários e ajuda com certeza a que os colaboradores sintam que continua a valer a pena trabalhar para aquelas pessoas, porque são pessoas que reconhecem o valor do seu trabalho.

É possível durante todo o ano realizarem-se gestos bonitos, que pouco ou nada custam à empresa, e que são extremamente motivadores. Lembrar que o colaborador faz anos, por exemplo, e oferecer um cartão ou até um pequeno bolo, não deixar passar a data em vão, mostrar à pessoa que é importante, faz toda a diferença.

Se toda a vida se fez festa de natal, não é por este ano se deixar de fazer que a empresa vai melhorar financeiramente, se não existem condições para contratar uma empresa de *catering*, pode-se pedir que cada um leve algo. Poderá aproveitar-se o fato de todos contribuírem para a festa para se agradecer o esforço de todos em se manterem juntos pela mesma causa. Se se mantem juntos e do lado dos gestores pela festa de natal o mais provável é estarem motivados o suficiente para se manterem juntos no trabalho e assim serem mais produtivos mesmo quando perdem regalias.

É necessário garantir que os funcionários tenham bem em mente a missão, visão, valores, metas e desempenho da organização da qual fazem parte e que os objetivos e comportamentos das equipas e individuais estejam em sintonia com os da organização. É sempre importante, mas ainda mais em tempo de crise, que os colaboradores contribuam para um bom ambiente de trabalho, que retanha os bons funcionários e que torne melhor os menos bons. Contudo também parte da chefia, como já disse, melhorar esse ambiente de

trabalho, poderá implementar processos e instrumentos de gestão que a apoiem, otimizando o melhor de cada colaborador (gestão do desempenho, gestão da compensação, reconhecimento, formação e desenvolvimento, comunicação).

4 FATORES MOTIVACIONAIS

4.1 Métodos de compensação e incentivos

Alguns estudiosos pressupõem que o comportamento humano possa ser planeado, moldado ou mudado através da utilização de vários tipos de recompensas (positivo) ou punições (negativo). Podemos dizer que a compensação é, segundo Ceitil (1993: 78) «o processo através do qual a empresa avalia as contribuições dos seus empregados de modo a distribuir adequadamente as recompensas de acordo com as suas possibilidades económico-financeiras». De acordo com Heldman, (2003:245) estes sistemas «são parte uma parte importante da integração da equipe», os gestores deverão ser capazes de relacionar o desempenho com as recompensas mais adequadas.

Podemos agrupar as recompensas em fatores extrínsecos e intrínsecos, como também já referiu-se no ponto 1.2.2. na teoria dos dois fatores.

Os fatores extrínsecos ao trabalhador são o salário, segurança, políticas organizacionais, relacionamento interpessoal, condições no ambiente de trabalho, entre outros. Fazem apenas com que as pessoas se movimentem para os obter, ou se esforcem quando os perdem.

A palavra *salário*, vem do latim, da palavra *sal*, que era a única forma de pagamento na Idade Média. Hoje é uma forma objetiva de demonstração do quanto a empresa valoriza os serviços prestados pelos funcionários, pode ser considerado um fator que servirá de base aos fatores motivadores ligados ao cargo ocupado.

O salário pago em relação ao cargo ocupado constitui somente uma parcela do pacote de compensações que as empresas costumam oferecer aos seus funcionários, como já se referiu.

Os fatores intrínsecos estão relacionados com o desempenho de funções, com autonomia e realização profissional dos trabalhadores. O indivíduo pode sentir-se tão confortável no seu trabalho, que tanto gosta e tem a ver com a sua personalidade, que só mesmo com um grande estímulo financeiro é que ele pensaria na hipótese de mudar para um emprego onde realizasse outro tipo de tarefas menos satisfatórias.

Muitos gestores acreditam que a remuneração salarial é a única fonte de satisfação pessoal. Porém o mito de que o salário motiva fez com que novos métodos de retribuição salarial

fossem elaborados. E um desses métodos é o método das recompensas não monetárias que «abrangem um vasto conjunto de benefícios, desde programas de proteção social até prémios de reconhecimento simbólico. A maior parte delas, contudo, representa um gasto económico efetivo para a empresa» como nos diz (Ceitil, 2000:79).

O problema do pagamento por desempenho não é a compensação em si, mas o facto de se balançar o dinheiro na cara das pessoas. Quanto mais dinheiro estiver envolvido no desempenho, pior será, pois estes sistemas de recompensas são temporários e ineficazes em provocar mudanças duradouras nos indivíduos. Aquando da retirada do prémio a pessoa assume essa situação como uma penalização e volta a estar desmotivada. O desempenho dos indivíduos é, de acordo com a sua motivação e de acordo com o nível de responsabilidade, requerida pela função. Quando o comportamento da pessoa está de acordo com a função então a pessoa está motivada Bergamini (2013).

Muito se esforçam as empresas para proporcionar aos seus funcionários um bom ambiente de trabalho. Promovem-se viagens, faz-se um infantário para os filhos dos funcionários, estabelecem-se horários flexíveis, para que cada um não deixe de fazer o que mais gosta e o que precisa, contribuem para planos de reforma generosos, criam escritórios e instalações agradáveis e mais umas quantas regalias semelhantes para aumentarem o nível de satisfação dos seus colaboradores.

E quando mesmo assim os colaboradores não se sentem motivados é a desgraça total, a rotatividade dos colaboradores continua elevada e a produtividade teima em não aumentar. Para Robbins (2008: 44)

[a] verdade é que, apesar de poder existir uma correlação positiva entre a satisfação e a produtividade, esta tenderá a ser moderada, na melhor das hipóteses. De facto, é mais frequente que seja a produtividade a causa da satisfação do que o contrário.

As pessoas ficam felizes quando fazem um bom trabalho, se partirem do princípio que a empresa irá recompensar a produtividade. Esta produtividade irá ter um reconhecimento verbal e também outro tipo de recompensas, aumentando assim a satisfação no trabalho.

O importante é pararem de se importar em aumentar a satisfação dos funcionários, optando por os ajudar a produzir melhor. Poderá optar-se por fazer mais ações de formação, melhorar o ambiente entre chefe e funcionário (que é muitas vezes impeditivo de uma boa produtividade, como foi referido no ponto 3), fornecer melhores instrumentos de trabalho e

reduzir ou mesmo eliminar os entraves que se possam por no caminho de uma boa produtividade (Robins 2008).

Colaboradores produtivos são colaboradores felizes no trabalho.

Todas as pessoas gostariam de trabalhar em *organizações positivas*, pois segundo Cunha, Rego e Cabral-Cardoso (2007: 451) estas são organizações que

se focalizam nas forças das pessoas, fomentam climas de trabalho com significado, estão repletas de virtuosidade organizacional, promovem o bem-estar psicológico e acabam por alcançar níveis superiores de desempenho organizacional.

4.2 Sistema de recompensas

O sistema de recompensas tem como objetivo primeiro convergir os interesses dos funcionários com os da empresa e também, se possível, reforçá-los e aprofundá-los. Segundo Camara, Guerra e Rodrigues (2004:385)

Da parte da empresa, esse interesse satisfeito pelo empregado, tem a ver com as suas aptidões, as competências, as atitudes e os comportamentos, a qualidade do seu desempenho, a sua identificação com os Valores e Cultura da Empresa e o seu comprometimento com eles.

Do lado do empregado, traduz-se no **conjunto de contrapartidas**, materiais e imateriais que a Empresa lhe concede, para o reter e manter o seu nível ideal de desempenho.

Em termos genéricos um sistema de recompensas, para (Lawler, 1982 *apud* Camara, Guerra e Rodrigues, 2004)¹ deverá ser capaz de atingir os objetivos que se apresentam no Quadro 4.1.:

¹ LAWLER, Edward, *The Strategic Design of Reward Systems*, The Centre for Effective Organizations, Graduate School of Business Administration, U. S. C., Los Angeles, 1982, p.21 e segs.

Quadro 4.1 - Objetivos dos Sistemas de Recompensas

<i>Atração e retenção dos empregados</i>	O nível e qualidade das recompensas influencia claramente o tipo de candidato que é atraído por uma organização e o que continuará nela a trabalhar.
<i>Motivação</i>	Os empregados tendem a comportar-se da forma que eles consideram que conduz à obtenção de recompensa a que eles dão valor. Por isso é crítico que o sistema de recompensa esteja ligado a comportamentos que constituam fatores críticos de sucesso da organização, para que dê um contributo positivo para que eles sejam alcançados.
<i>Cultura</i>	Os sistemas de recompensas condicionam e canalizam comportamentos, podem fazer variar a Cultura da organização. Podem reforçar e apoiar uma cultura de empreendedores, inovativa, participativa e assente no desempenho.
<i>Reforço e Definição da Estrutura</i>	As recompensas podem ajudar a definir o estatuto e a hierarquia dentro da organização. Os elementos-chave parecem ser o grau em que o sistema de recompensas é fortemente hierárquico e até que ponto atribui recompensas como contrapartida da movimentação vertical dentro da estrutura organizacional.
<i>Redução de Custos</i>	Os sistemas de recompensas constituem sempre um fator pesado na estrutura de custos das empresas, podendo atingir os 50% dos custos correntes.

Fonte: Adaptado de Câmara, Guerra e Rodrigues (2004:386)

Os sistemas de recompensas terão de ser adaptáveis e flexíveis, e tentar fugir à lógica da senioridade e dos direitos adquiridos que dificultam o reajuste a circunstâncias diferentes, o que exigem outros sistemas de recompensas, dependendo do negócio em causa. Estes deverão conter, como anteriormente se referiu ao estudar a teoria de Herzberg, duas componentes: recompensas intrínsecas e recompensas extrínsecas.

4.2.1 Recompensas intrínsecas

As recompensas intrínsecas dão ao trabalho características de responsabilidade e oportunidade de crescimento profissional e de valorização pessoal.

Os funcionários desejam que o seu trabalho seja reconhecido e recompensado, quer pelos membros da equipa de trabalho, quer pela gestão de topo da organização. Desta forma, a aplicação deste tipo de recompensas na empresa gera motivação pessoal, permite a identificação e convergência do trabalhador com a empresa e assegura uma relação de trabalho mais duradoura e estável.

As recompensas intrínsecas podem concretizar-se através da atribuição de maior autonomia, desenvolvimento pessoal e progressão de carreira e incentivo à participação.

Maior autonomia: significa maior envolvimento por parte do funcionário, e igualmente maior responsabilidade, proporciona novos desafios e vontade de acompanhar a filosofia da empresa.

Desenvolvimento pessoal e progressão de carreira: Segundo Câmara, Guerra e Rodrigues (2004: 390) desenvolvimento pessoal não é o mesmo que progressão de carreira, pois o primeiro entende-se por «processo de formação (formal ou informal) que permite ao empregado adquirir aptidões e competências que não tinha anteriormente». Nada é mais motivador do que saber que se está preparado para novos desafios e o desenvolvimento pessoal origina apetência para progressão de carreira. Ninguém quer estagnar na carreira e fazer trabalhos subalternos durante tempo indeterminado, nada é mais desmotivador.

Incentivo à participação: quando existe participação ativa dos trabalhadores na missão da empresa, estes nutrem sentimentos de pertença o que os leva a quer ser sempre melhor no seu trabalho. Por outro lado o incentivo à participação promove o respeito pelas pessoas.

4.2.2 Recompensas extrínsecas

As recompensas extrínsecas são fatores externos e materiais do trabalho desempenhado. Este tipo de recompensas está relacionado com as condições de trabalho e as políticas de administração da empresa. O salário, os benefícios e os símbolos de estatuto são as recompensas mais significativas deste tipo de recompensas.

Segundo Camara, Guerra e Rodrigues (2001) este sistema de recompensas terá de ser encarado como equitativo e justo, os funcionários tem a consciência que tanto na aplicação

da recompensa como na concessão se usa justiça relativa. Deve ser vista também pela entidade como justa e equilibrada relacionadamente com os padrões geralmente aceites. Todavia há que ter também em atenção, tal como nos indica Heldman (2003) as diferenças culturais aquando da realização da recompensa e reconhecimento, pois existem pessoas que preferem ser reconhecidas de forma discreta, ao passo que outras exigem que toda a equipa tenha consciência e assista a esse reconhecimento.

Devem ser dadas recompensas que não fujam muito à prática normal de empresas ou entidades do mesmo setor, devendo existir uma *décalage* entre aquilo que a empresa paga ou oferece e o habitual que outras empresas dão para cargos semelhantes

4.2.3 Recompensas e compromisso organizacional

Existem ainda poucas pesquisas sobre a relação entre recompensas e compromisso organizacional. Segundo (Gilbson *et al* 2006) o compromisso para com a organização envolve três atitudes:

- 1º Senso de identificação com as metas da organização;
- 2º Sentimento de envolvimento com as obrigações organizacionais; e
- 3º Sentimento de lealdade para com a organização.

Segundo Gilbson *et al* (2006:184):

As evidências indicam que a falta de compromisso pode reduzir a eficácia organizacional. Pessoas comprometidas têm menos propensão a pedir demissão ou a aceitar novos empregos. Assim, não geram altos custos de rotatividade. Além disso, empregados comprometidos e altamente qualificados requerem menos supervisão. Supervisão próxima e processo de controlo de monitoramento rígido geram custos e consomem tempo.

As recompensas intrínsecas são importantes para o desenvolvimento do compromisso organizacional. Organizações capazes de atender às necessidades dos empregados, oferecendo oportunidades de realização e reconhecimento quando esta ocorre, exercem impacto significativo no compromisso. Assim, os gestores devem criar sistemas de recompensa intrínseca focados na importância pessoal ou na auto-estima para integrar as metas individuais com as organizacionais e para oferecer trabalhos desafiantes.

5 A COMUNICAÇÃO NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL E PESSOAL

5.1 O poder da comunicação

Todos nós somos seres que comunicam, comunicamos nas mais diversificadas formas, tanto na vida pessoal como na vida dentro da organização. Comunicamos muitas vezes sem nada dizer, pois existem variadíssimas formas de comunicar. Podemos exprimir-nos falando, escrevendo, ouvindo, fazendo silêncio, telefonando, dando ordens ou recebendo sugestões. Muitas vezes comunicamos connosco próprios e nem assim nos compreendemos. Segundo Rego (2007:25) a comunicação serve múltiplas funções como se segue:

- Permite aos gestores interagirem com superiores, subordinados, colegas, sindicatos, fornecedores, clientes e autoridades;
- Constitui o meio através do qual as chefias delegam responsabilidades nos seus colaboradores;
- Permite aos membros organizacionais levarem a cabo diversas táticas de influência junto dos seus alvos. É através dela que os gestores desenvolvem elogios, ordens, ameaças, apelos pessoais e de amizade junto dos seus subordinados, tendo em vista o alcance de determinados objetivos;
- É também mediante ela que os subordinados bajulam os seus superiores (através de palavras, mas também de atos que visam criar boas impressões para obtenção de benesses);
- Concede a possibilidade aos subordinados de fazerem chegar as suas opiniões, propostas, queixas e lamentações às autoridades organizacionais;
- Permite coordenação do trabalho dos diversos membros organizacionais e facultar-lhes o acompanhamento dos assuntos e orientações organizacionais;
- Permite realizar reuniões sejam elas para tomar decisões, partilhar informações ou ouvir opiniões;
- É através dela que os novos membros organizacionais são socializados, isto é, obtém informação, estímulos, conhecimento acerca da organização, aprendendo as normas, os comportamentos esperados e os rituais, que lhes permite fazerem parte da organização;

- Permite proceder a entrevistas de recrutamento e seleção, negociar, repreender e sancionar, elogiar, formar, persuadir, transmitir *feedback* de desempenho e recebê-lo.

5.2 Liderar comunicando

Um grande líder é alguém que tem uma grande capacidade de comunicação e segundo Rego (2007:27), estes:

- Ficam mais capacitados para transmitir orientações claras aos seus colaboradores, estabelecer melhores relações de cooperação com os seus pares, obter mais recursos dos seus superiores, estabelecer relações de confiança com os seus interlocutores;
- Comunicam de modo mais apropriado a visão da organização aos seus colaboradores, assim mobilizando as respectivas energias;
- Atuando pelo exemplo, comunicam com entusiasmo aos colaboradores;
- Escutando, ficam mais capacitados para receber as propostas, sugestões e críticas dos seus colaboradores. Ficam também mais aptos para compreender como a visão está a ser interpretada e implementada pelos colaboradores;
- Facultando *feedback* aos seus colaboradores, transmitem-lhes orientações para melhoria do respetivo desempenho;
- Realizam melhores entrevistas de seleção e de avaliação de desempenho;
- Dirigem as reuniões de modo mais participativo e produtivo;
- Gerem melhor o conflito, canalizando para a melhoria da qualidade das decisões e não permitindo que ele se degrade em ataques pessoais e dissonâncias destrutivas da cooperação e da coordenação do trabalho; e
- Ficam mais capacitados para transmitir confiança aos seus colaboradores, induzindo neles sentimentos mais vigorosos de autoconfiança e auto-eficácia, e maior empenhamento no trabalho.

Segundo o autor Barnes (2008:90) a comunicação

é o cerne da liderança. Devemos ser capazes de comunicar em todas as direcções – com os subordinados, chefes e colegas dentro e fora da nossa organização e com os clientes e o público em geral. Alguém que aspira à liderança e não é capaz ou não quer cultivar a capacidade de comunicar está na profissão errada.

5.3 Comunicação ambígua

Poderá a comunicação ser eficaz quando não se dá importância ao contexto? Quando o emissor comunica, fá-lo a pensar estar a ser claro, mas por vezes a informação é compreendida de outra forma.

Existem duas formas de ambiguidade, a subtil e a óbvia. A ambiguidade óbvia surge, segundo Rego (2007:129),

quando o receptor fica confuso ou incerto acerca do significado de uma mensagem. Isto pode suceder porque não consegue construir qualquer interpretação plausível, ou porque reconhece múltiplos significados sem poder seleccionar ou determinar a intenção do emissor.

Já a ambiguidade subtil surge «quando existem dois ou mais significados potenciais, mas o receptor não está consciente dessa possibilidade». Exemplo de ambiguidade subtil é uma situação em que o Diretor deixa uma mensagem escrita ao seu colaborador, a glorifica-lo pelo seu excelente trabalho e a oferecer-lhe uma promoção. Nesta situação existe uma certa ambiguidade pois por um lado pode haver sim uma promoção, sem bom a nível salarial mas não é claro quão bom e se compensa, financeiramente, o aumento de responsabilidade. E onde será o local de trabalho? E porquê uma mensagem escrita em vez de uma conversa agradável sobre o assunto? Provavelmente o aumento salarial será compensatório, provavelmente o local de trabalho será uma sala agradável com mais privacidade e sossego, provavelmente a política da empresa é passar as informações verdadeiramente importantes através de formalismo escrito. Mas também pode tudo isto não ser tão linear.

Resumidamente, «a ambiguidade pode residir nas intenções do emissor, nas interpretações do recetor, na relação ou na situação em si mesma» (Rego 2007:130).

5.4 Mensagens contraditórias

É comum existir na comunicação diversas mensagens contraditórias. A contradição resulta segundo Rego (2007) da não conformidade entre o comportamento e ação normalmente exercida. Existem vários exemplos:

- Um superior diz em reunião que valoriza a opinião do seu funcionário, mas decide sempre sozinho e reage com ira se a opinião dele vai contra a sua;

- Certo superior diz valorizar a iniciativa dos funcionários em reunião, mas tem o hábito de utilizar a expressão: “existe uma necessidade imperiosa de não se quebrar regras”.

Desta forma contraditória de agir, os funcionários ficam confusos e sem saber o que fazer, costuma-se dizer: “preso por ter cão e preso por não ter”. Este tipo de mensagem cria frustração, desprazer e ansiedade.

É perfeitamente compreensível este tipo de sentimentos. Imaginemos a seguinte situação ilustrada por

O seu chefe emitiu um despacho a informar que terminaram as horas extraordinárias, mas seguidamente vai ao seu gabinete e pede-lhe que fique até mais tarde para terminar o relatório sobre as horas extraordinárias do mês anterior? a obediência a uma das mensagens obriga a desobediência de outra. Contudo não adianta ter com o chefe o mesmo tipo de comportamento contraditório pois se ele perceber que é propositado, sentirá revolta e dirá ao funcionário que ele não sabe quando aplicar o lema da exceção à regra.

5.5 Mensagens Paradoxais

As mensagens paradoxais são mais complexas e difíceis de compreender. São auto-referenciais, contraditórias, criam um círculo vicioso e têm uma componente emocional.

Imaginemos situações como as seguintes que Rego (2007) descreve:

Marta – Tu deves julgar que sou estúpida.

Cristina – De modo algum! Nunca me passou pela cabeça que tu sejas estúpida.

Marta – Eu sou mesmo estúpida por pensar que tu imaginas que eu sou estúpida, se de fato não o pensas.

Cristina – Não te entendo!

Marta – Sou sempre estúpida: por pensar que sou estúpida, se o sou; por pensar que sou estúpida, se não o sou; por pensar que eu sou estúpida, se tu não o pensas.

Esta situação é de todo complexa, pois por muito que se dê a volta vai sempre dar num beco sem saída. Marta vai sempre pensar que é estúpida independentemente da forma como se vê neste tema.

O próximo exemplo também demonstra com clareza a dualidade das mensagens paradoxais.

Um funcionário supõe que um determinado Diretor lhe mentiu sobre determinado assunto de grande importância organizacional.

Dirige-se a outro Diretor, indagando-o sobre a veracidade do que ouviu.

Este segundo Diretor responde dizendo: “Não se preocupe. De fato não é verdade, mas não fique irritado: todos os gestores têm necessidade de mentir para puderem exercer as suas funções”.

Em qual dos dois deverá acreditar o funcionário? Terá o primeiro mentido? Se o segundo estiver a mentir então o primeiro disse a verdade. Mas se for verdade o que o segundo lhe disse, que todos os gestores mentem por necessidade então pode também ele estar a mentir sobre a mentira do primeiro.

Tanto as mensagens *contraditórias* como as *paradoxais* significam confusão para quem as recebe, provocando sentimentos desagradáveis e muitas vezes desmotivantes.

5.6 Formas de Comunicação

As formas de comunicação mais utilizadas são a oralidade e a escrita. A oralidade é normalmente mais informal e rápida, já a escrita exige mais complexidade, esta permite que o recetor reveja a informação não assimilada pela oralidade.

Segundo Heldman (2003:253)

As comunicações oral e escrita podem assumir uma abordagem formal ou informal.

As palestras ou discursos são exemplos de comunicações orais formais. A maioria das reuniões de avaliação de status do projeto ocorre de modo formal, tal como a maioria dos relatórios escritos sobre o status do projeto.

A comunicação informal é indispensável ao funcionamento eficaz das organizações. Sem ela, a organização formal tornar-se-ia um esqueleto sem vida. Rego retrata-nos as diferenças entre a comunicação formal e informal no Quadro 5.1.

Quadro 5.1 - A dicotomia formal/informal da comunicação nas organizações

	Formal	Informal
<i>Fonte da mensagem</i>	A mensagem provém de alguém no exercício do seu papel ou posição. Ex: instrução de trabalho.	A mensagem não está ligada a qualquer posição ou papel. Ex: conversa num encontro de golfe, ao fim-de-semana.
<i>Canal através do qual a mensagem é encaminhada</i>	O canal é oficial. Ex: o gestor fala com um subordinado acerca da avaria na máquina.	O canal não coincide com o que está oficialmente estipulado. Ex: o gestor financeiro fala com o subordinado de outro Diretor.
<i>Local social e físico em que a mensagem é transmitida</i>	Identificado com a organização enquanto tal. Ex: gabinete do gestor; reunião de comité.	Não identificado com a organização enquanto tal. Ex: parque de estacionamento; casa de banho.
<i>Autoridade (autenticação) do conteúdo</i>	Oficial. Ex: instruções de trabalho, diretivas, convocatória para uma reunião.	Não oficial. Ex: histórias mitos, anedotas, rumores acerca das políticas organizacionais.
<i>Estrutura da mensagem</i>	Preparada previamente, cuidadosamente organizada, deliberada, memorizada.	Não preparada previamente, espontânea, não memorizada.
<i>Forma/estilo</i>	Estilo formal. Ex: «Fica V. Ex. ^a notificado de que...»	Estilo informal. Ex: «Ei, Maria, não te esqueças de vir à reunião de amanhã»
<i>Ausência ou presença de comprometimento público</i>	A declaração é pública, formal. Espera-se que seja assumida.	A declaração é privada, experimental, sugestiva. Pode ser retirada. Ex: «balões de ensaio» grupos de discussão informal.
<i>Meio</i>	Formal. Ex: boletim informativo da empresa, memorandos, manuais de acolhimento.	Informal Ex: notas pessoais, conversas de café.

Fonte: Adaptado de Rego (2003:199)

5.7 Gestão da comunicação

Parte do gestor saber gerir a comunicação dentro de uma empresa. Não comunicar é impossível mas saber comunicar é uma qualidade que um bom gestor tem de ter. Graves problemas surgem quando instruções dadas pelo gestor são mal interpretadas pelos funcionários, quando uma piada é encarada como uma “boca” ou quando um comentário de um alto dirigente é distorcido criando raiva e ira em algum dos componentes da situação. Quando esta situação sucede cria-se a chamada falta de comunicação.

Quem não passou por uma situação em que a mensagem do gestor não foi clara o suficiente para nos fazer agir em conformidade? Toda a gente já passou por situações tais como: *O gestor pede para se fazer determinada tarefa o mais rápido possível mas como posso eu adivinhar que era para fazer já? Tendo eu outro trabalho também importante em mãos?* A forma como o gestor se exprime fará toda a diferença neste tipo de informação, o tom de voz, a convicção e a entoação são fundamentais numa boa comunicação.

Segundo Gibson *et al* (2006:427) o processo de comunicação é composto por 5 elementos: comunicador, mensagem, mídia, recetor e *feedback* como se apresenta na Figura 5.1.

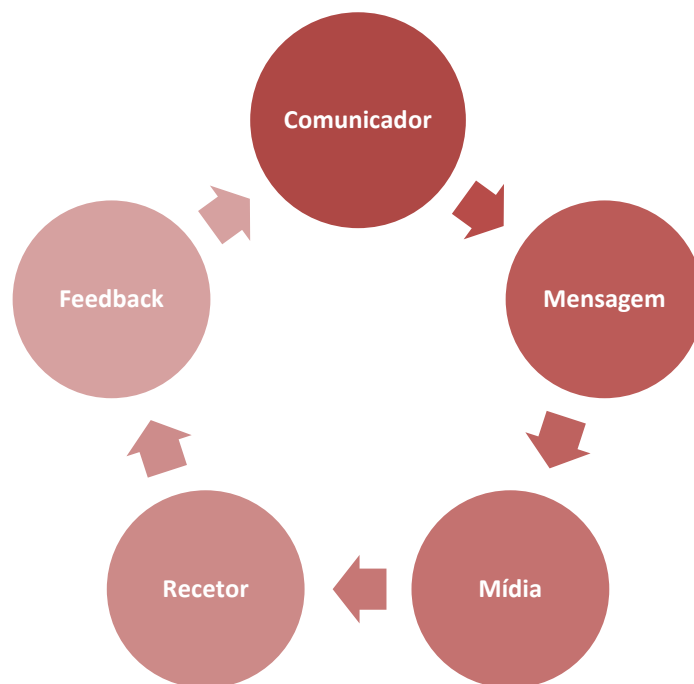


Figura 5.1 - Processo de comunicação

Fonte: Adaptado de Gibson *et al* (2006:427)

O comunicador é *Quem* comunica, a mensagem é *o que diz o quê*, a mídia é *Como* se comunica, o Recetor é *Para quem* se comunica e o *Feedback* é o *Efeito causado*.

Especialistas dizem que a comunicação eficaz resulta da comunicação mutua. A palavra comunicação deriva do latim *Communis*, que significa “comum” – o comunicador buscar pontos em comum com o recetor para assim se fazer entender de forma clara. A mensagem apenas tem êxito se o recetor de fato compreender a ideia do comunicador.

5.8 Barreiras à comunicação eficaz

Os gestores têm a responsabilidade de desenvolver uma comunicação eficaz com os seus funcionários, mas porque será que nem sempre isto se torna possível?

Segundo Gibson *et al* (2006: 442) existem cinco barreiras, criadas pelo emissor e três criadas pelo recetor, específicas à comunicação. Seguem-se as primeiras:

- **Problemas semânticos** - A comunicação tem sido definida como transmissão de informação e compreensão mediante o uso de símbolos comuns. Na realidade, não é possível transmitir compreensão. É possível apenas transmitir a informação na forma de palavras, que são os símbolos comuns. Contudo, o significado das palavras não é igual para toda a gente. Por exemplo a expressão “análise custo-benefício” pode ser significativa para as pessoas envolvidas na administração de uma fabrica, mas para os funcionários fabris não ter significado nenhum. As palavras assumem conceitos diferentes para o diferente público com quem se está a comunicar.
- **Filtragem** - Esta é uma estratégia comum dentro das organizações que se realiza de forma ascendente, trata-se da manipulação de informações para que ela chegue aos superiores de forma embelezada e positiva. A razão para esta estratégia é clara: transmitir aos gestores as informações que mais são convenientes para si. Estes realizam avaliações de mérito, concedem aumentos salariais e promovem funcionários, com base nas informações que seguem pelo canal da comunicação ascendente. A filtragem tende a tornar-se uma tentação em qualquer organização e em qualquer nível da organização.

- **Linguagem intragrupal** - A linguagem intragrupal é a criação de frases e palavras que apenas têm significado para os elementos pertencentes a determinado grupo. Este tipo de linguagem especial pode servir a diversos propósitos interessantes. Transmite aos elementos do grupo que são importantes por poderem falar assim também, transmite confiança, coesão e auto-estima. Esta forma de comunicar pode facilitar a comunicação dentro do grupo mas pode provocar mau estar a quem não domina a linguagem. Cabe aos gestores oferecer aos funcionários formação em capacidade comunicativa. Por exemplo um estudante recebe de um pesquisador a seguinte instrução: “Você terá de preencher um instrumento como parte de um tratamento experimental”, o estudante logo descobrirá que isto apenas quer dizer que terá de preencher um questionário.
- **Diferenças de *status*** - Facilmente nos deparamos com diferenças a nível hierárquico quando chegamos a uma empresa. Existem vários símbolos como títulos, a decoração dos escritórios, as carpetes. Estes símbolos podem encarados como ameaças pelas pessoas de nível hierárquico inferior, e assim, dificultar a honestidade e impedir ou distorcer a comunicação.

É compreensível que o diretor de uma empresa com mais de 20 mil funcionários apenas comunique com uma pequena parte dessas pessoas, mas a personalidade de um executivo extremamente bem-sucedido pode desestimular o *feedback* sincero: se o executivo se mostra muito confiante, não facilita a emissão de críticas por parte dos seus funcionários, tal como um executivo com uma posição autocrática.

Existem já várias empresas onde se está a combater essas diferenças de *status*, onde não existem zonas só para administradores como bares e restaurantes, ou casas de banho especiais e nem mesmo escritórios decorados de forma especial, reduzindo assim a falta de *feedback*.
- **Pressões do tempo** - Os gestores não têm tempo para comunicar com todos os seus funcionários frequentemente. Mas podem surgir problemas bem mais complicados do que a simples falta de tempo para comunicar. Imaginemos que uma enfermeira seria obrigada a reportar o mal funcionamento de um equipamento fundamental para a manutenção da vida ao líder da equipe de enfermagem, que, por sua vez, tivesse de informar o engenheiro do hospital, que passaria as orientações para a

equipa de engenharia executar o reparo, que impacto teria todo este processo no doente? O mais provável é que com a demora no processo o doente acabasse por falecer.

Barreiras criadas pelo recetor:

- **Audição seletiva** – A audição seletiva baseia-se essencialmente no bloqueio de novas informações que vêm contradizer as ideias já preconcebidas. A informação será distorcida de forma a confirmar a crença já vincada. Por exemplo, a organização emite um aviso a informar que haverá reduções de custos com o intuito de aumentar o lucros. Ao ler esta informação automaticamente se pensa que serão reduzidos os custos com salários dos dirigentes, ou que haverá uma redução nas suas viagens. Pode ser criada aqui uma falha grave, pois o comunicado poderá querer dizer que é necessário poupar na própria forma de produzir, como reduzir as quebras.
- **Juízo de valor** - Em qualquer situação de comunicação, o recetor faz juízo de valor. Esse processo envolve, basicamente, a atribuição de um valor geral a uma mensagem, antes de receber toda a informação. O juízo de valor pode ser baseado na avaliação do recetor a respeito do comunicador, nas experiencias anteriores com este.
- **Credibilidade da fonte** - É a confiança, crença e fé do recetor nas palavras e ações do comunicador. A confiança existente entre os dois afeta diretamente o modo como o recetor interpreta as palavras do comunicador, bem como a reação diante delas. A opinião do subordinado em relação ao gestor influencia a interpretação da comunicação recebida.

5.9 A gestão do stresse

Stresse é um conjunto de situações, sentimentos negativos, ansiedade que levam a um mal-estar físico e psíquico. O conceito de stresse foi criado por Hans Selye em 1974, para este autor stresse é nem mais nem menos que «uma resposta inespecífica do corpo a qualquer solicitação ou exigência».

Resposta inespecífica do corpo reflete a necessidade que a pessoa tem em adaptar-se a uma determinada situação. As pessoas tem formas diferentes de reagir ao stresse. Enquanto que para algumas o stresse pode ser positivo dando ainda mais força para continuar a lutar por

determinado objetivo, outras podem ir-se a baixo, não resistindo a pressão. O corpo tem necessidade de se adaptar e voltar a estabelecer a estabilidade que existia antes da fonte de stresse se evidenciar.

O stresse é normalmente associado a uma conotação negativa (erro), o stresse pode ser positivo, pode levar um atleta a esforçar-se ao máximo numa competição importante, recebendo assim uma medalha importante para a sua carreira.

Em ambiente empresarial, segundo Miguel, Rocha e Röhrich (2008:205)

«o stresse é associado a restrições e a exigências. As restrições (temporais, financeiras e/ou outras) impedem o individuo de fazer aquilo que deseja, ao passo que as exigências se referem à perda de algo desejado».

A título de exemplo: quando uma equipa de projetos realiza avaliação de desempenho, os funcionários poderão sentir stresse e porque? Porque a avaliação de desempenho pode ser benéfico e desta avaliação resultar uma promoção importante, como também pode ser uma avaliação negativa que levará ao bloqueamento de promoção ou até ao despedimento.

5.9.1 Fases de reação ao stresse

Segundo Selye (1974) quando o corpo se encontra em stresse passa por varias fases que são elas o aviso, a resistência e a exaustão.

5.9.1.1 Fase de aviso

Assim que o corpo se apercebe de um fator de stresse inicia-se esta fase. A pessoa começa a sentir uma sensação de querer lutar ou querer fugir contra esse fator. Uma reação bioquímica provoca, então, a libertação de hormonas nas glândulas endócrinas, para ajudar o corpo a combater o stresse. Estas hormonas, ou tentam fazer o corpo regressar ao seu estado inicial de tranquilidade, ou fornecem energia para combater esse fator.

Nesta fase é normal que a pessoa sinta aumento no ritmo cardíaco e tensão arterial, a dilatação da pupilas e o abrandamento da digestão.

5.9.1.2 Fase da resistência

É aqui que o corpo ou se adapta ao fator de stresse, ou tenta resistir-lhe. Se o corpo for capaz de ultrapassar o fator de stresse, recuperará dos danos causados durante a fase de

aviso. Os sintomas fisiológicos do stresse desaparecerão e o corpo tornar-se-á mais resistente.

5.9.1.3 Fase de exaustão

Esta fase ocorre quando o stresse persiste mais tempo do que a capacidade do corpo para se ajustar a ele. Durante a exaustão, os sintomas da fase de aviso reaparecem, mas o corpo não consegue resolver a situação.

Neste momento a pessoa pode sentir enxaquecas, úlceras, tensão arterial elevada e enfartes. A capacidade para se aguentar na fase anterior é muito variável, depende da personalidade da pessoa e em especial do fator que desencadeou o stresse.

5.9.2 Fontes de stresse

O stresse pode ser originado por fatores internos e externos ao indivíduo. Contudo, a percepção individual do indivíduo influencia a delimitação de uma fronteira entre o que é externo e o que é interno. Por vezes torna-se difícil perceber a fronteira entre esses fatores.

Fontes externas de stresse – exigências e pressões de que o indivíduo é alvo;

Fontes internas de stresse – exigências e pressões que o indivíduo exige de si próprio.

Estes fatores estão relacionados na medida em que as fontes internas são maiores ou menores de acordo com a percepção que o indivíduo tem das pressões externas e as fontes externas são entendidas como stressantes, dependendo do nível de exigência interno do próprio sujeito. Deste modo, segundo Câmara, Guerra e Rodrigues (2001:245), obtemos «um triângulo composto pela percepção, pressões/exigências internas e pressões/exigências externas que se influenciam mutuamente e estão na génese de uma fonte de *stress*, onde a percepção do trabalhador assume um papel determinante» (figura 5.2).

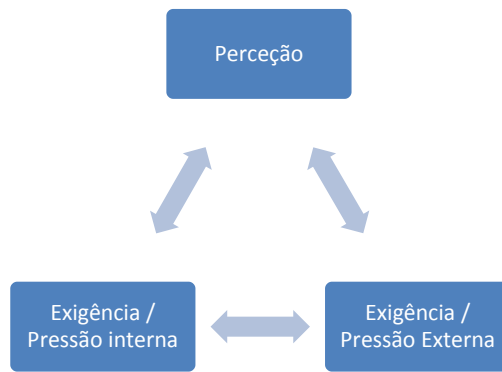


Figura 5.2 - Gênese das fontes de *stress*

Fonte: Adaptado de Câmara, Guerra e Rodrigues (2004:245)

A personalidade, as expectativas, as experiências anteriores ao lidar com situações iguais ou semelhantes e a sua capacidade para resolver as situações percebidas influenciam a percepção do indivíduo como se observa na Figura 5.3.

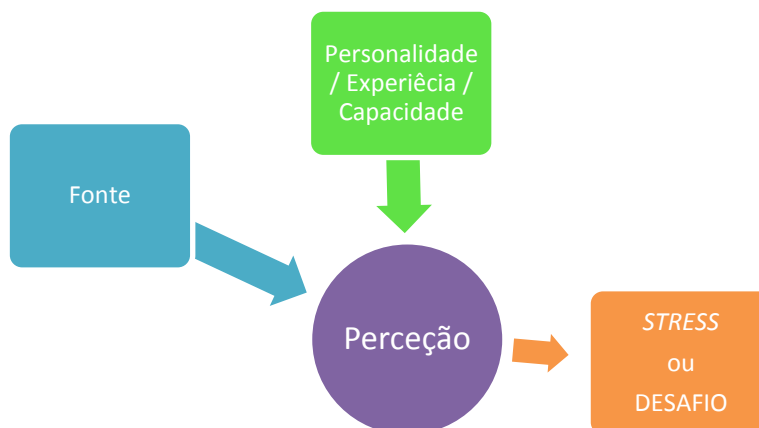


Figura 5.3 - Fatores que influenciam a percepção

Fonte: Adaptado de Câmara, Guerra e Rodrigues (2004:245)

No que concerne à experiência passada e à capacidade que a pessoa possui, estas são fundamentais para o desenvolvimento da percepção da nível da autoeficácia, perante a potencial fonte de stress, por outras palavras, quanto maior for a percepção de autoeficácia, menor a possibilidades de o indivíduo sentir a pressão e a exigência como forma de *stress*.

Em relação à personalidade, existem fatores que influenciam a percepção da fonte. Uma afetividade negativa, por exemplo, atrai a percepção de pressões e exigências geradoras de

stress, já uma afetividade positiva dá origem a percepções das pressões e exigências como geradoras de desafio. (Câmara, Guerra e Rodrigues 2001).

De seguida identificam-se algumas fontes de stress comuns:

- ❖ Características físicas do ambiente de trabalho:
 - Poluição atmosférica ou sonora (ruído e vibrações);
 - Temperatura (excesso de calor ou frio);
 - Humidade;
 - Pressão atmosférica; e
 - *Design* homem-máquina (desrespeitando as regras ergonómicas).

- ❖ Variáveis associadas ao tempo:
 - Mudanças no fuso horário;
 - Prolongamento do horário normal de trabalho;
 - O trabalho por turnos;
 - As tarefas com tempos-limite curtos; e
 - Quaisquer outras situações em que a atividade profissional decorra subtendo-se à pressão do tempo.

- ❖ Características organizacionais, sociais e enquadramento:
 - A irracionalidade organizativa ou organizacional;
 - Os ritmos acelerados das máquinas;
 - A sobrecarga de trabalho e responsabilidade;
 - A monotonia;
 - A ausência de participação;
 - A iniquidade nas recompensas salariais;
 - Ausência de autonomia; e
 - As más relações interpessoais no trabalho.

- ❖ Mudanças no trabalho:
 - Iminência de despedimentos ou demissões;
 - Mudanças qualitativas nas funções desempenhadas;
 - Excesso de promoções;
 - Perda de controlo;

- Mudança dos padrões de funcionamento; e
 - Total ausência de mudança.
- ❖ Papel desempenhado na organização:
- Falta de clareza é propícia ao conflito, não permitindo controlo sobre o processo de trabalho; e
 - Ausência de comunicação e *feedback*.
- ❖ Stresse extra-trabalho:
- As crises familiares;
 - Os conflitos sociais;
 - Os acontecimentos de grande impacto na vida pessoal, como a morte de um parente próximo;
 - Uma dívida por pagar;
 - A compra de uma casa; e
 - As exigências inerente a ser mãe ou pai.

Como já se referiu anteriormente, o nem todo o stresse é considerado mau, relacionando-se assim com a forma como a pessoa vê a fonte de stresse. Na figura 5.4. observa-se o modelo de Selye relativo aos dois tipos de stresse, o positivo (eustress) e o negativo (*distress*).



Figura 5.4 - Níveis de *stresse*

Fonte: Adaptado de Miguel, Rocha e Röhrich (2008:207)

O *eutress* pode ser encarado como motivador, que contribui para a melhoria de desempenho. Os indivíduos que experimentam este tipo de stress sentem que possuem controlo sobre a situação.

As pessoas usam as suas aptidões conceptuais e técnicas para desenvolver um bom plano e as suas capacidades interpessoais e de comunicação para o apresentar e executar.

O *distress* é desmotivador, reduz o desempenho, e a sua presença pode causar sofrimento e perturbações físicas e/ou emocionais. As pessoas que passam por distress sentem, geralmente, que têm pouco ou mesmo nenhum controlo sobre a situação que estão a enfrentar.

Segundo Miguel, Rocha e Röhrich (2008:208)

O stress pode igualmente ser classificado como agudo e crónico, em que a distinção é feita com base na respectiva duração. O primeiro ocorre num determinado período de tempo e face a uma determinada situação de forte pressão como uma agressão violenta, que leva o organismo a responder como forma de sobrevivência, sendo por isso uma resposta imediata.

5.9.3 Sintomas de Stresse

Como referido no ponto 5.9.1.1. pode, quando a pessoa se depara com uma situação de stress, ocorrer um conjunto de sintomas, que devem servir de alerta para que se recorra a mecanismos de controlo, no sentido de diminuir ou mesmo travar o aumento de nível de stress. Estes sintomas podem ser físicos, psicológicos mas também sociais (irritabilidade, hipertensão, estados depressivos, úlceras, entre outros).

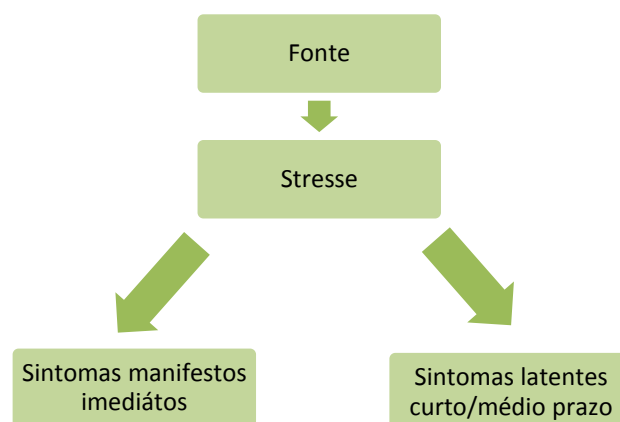


Figura 5.5 - Sintomas de Stresse

Fonte: Adaptado de Miguel, Rocha e Röhrich (2008:207)

O gestor deve sempre prevenir que os seus funcionários não sejam expostos a elevados níveis de stresse, pois a ocorrência de tal sintoma traz custos tanto para a empresa (baixa por doença, fraca produtividade, rotatividade de pessoal, perda de eficiência e eficácia, entre outros) como para o funcionário (perda de qualidade de vida, insatisfação profissional e pessoal, entre outros). No Quadro 5.2. indicar-se-ão os principais sintomas e sinais de stresse.

Quadro 5.2 - Tipologia dos principais e sintomas de stresse

Tipologia	Sinais e Sintomas de Stresse
Físicos	Boca seca
	Alterações do ritmo cardíaco e da pressão arterial
	Doenças cardíacas e hipertensão; Dificuldades respiratórias
	Diminuição do sistema imunológico
	Atrite, Gripes e constipações
	Dores (cabeça, costas, musculares)
	Úlceras, Cansaço físico geral
	Desarranjos intestinais frequentes
Psicológicos	Insatisfação no trabalho
	Apatia, Ansiedade e irritabilidade; Tensão, Fadiga
	Insónias e/ou pesadelos; Instabilidade emocional
	Dificuldades em tomar decisões, Baixa da criatividade
	Lapsos de memória e/ou dificuldades de concentração
	Alterações de humor, pensamentos suicidas
	Perturbações na personalidade
Sociais	Atitudes de autoritarismo, punição e crítica destrutiva
	Mau relacionamento
	Aumento do consumo de álcool, café, tabaco e outras drogas
	Aumento do número de erros e omissões
	Quebra de produtividade e absentismo
	Violência; Omissão de informações importantes

Fonte: Adaptado de Miguel, Rocha e Röhrich (2008:214)

6 RESISTÊNCIA À MUDANÇA

A mudança pode ser algo bastante vantajoso para a organização, é certo, mas nem sempre as pessoas estão com disposição para a mudança. Tudo o que é novo assusta, as pessoas têm receio do desconhecido, têm receio de sair da sua zona de conforto, deixar a sua forma monótona de fazer as coisas para passar a fazer de forma diferente. Em muito casos a mudança pode trazer prejuízos a curto prazo, mas em troca pode trazer benefícios a longo prazo.

6.1 Formas de impor a Mudança

A mudança pode ser imposta de várias formas, por meio do Poder, por meio da Razão ou por meio da Reeducação, como nos refere Gibson *et al* (2006).

- **Por meio do Poder** – esta forma de implementar mudanças implica o uso de recompensas e sanções de forma a levar os subordinados a executar da forma pretendida. O gestor determina as condições de trabalho, que incluem promoções e crescimento profissional.

Hoje em dia evita-se ao máximo dentro das organizações esta forma de impor a mudança, pois a aplicação de poder revela uma liderança autocrática, liderança essa que levou à criação de sindicatos trabalhistas.

- **Por meio da Razão** – a aplicação da razão para a implementação de mudanças baseia-se na escolha racional da mudança em si, tanto pelos participantes como pelas partes envolvidas.

Com base na realidade das organizações, é preciso reconhecer a existência de necessidades e razões individuais, de normas e sanções grupais e organizacionais e o fato de que as organizações existem como unidades tanto sociais quanto profissionais. Em suma apenas a razão não é suficiente para a implementação de Mudanças.

- **Por meio da Reeducação** – A reeducação está no meio-termo entre as duas abordagens anteriores. Consiste no conjunto específico de atividades que reconhece que nem o poder nem a razão por si só são fatores de mudança desejada. Este

conjunto de atividades é conhecido como a essência do desenvolvimento organizacional.

6.2 Agentes de mudança

Um agente de mudança é alguém que «traz uma perspectiva diferente e desafia o *status quo*» Gibson *et al* (2006). A forma como o interventor se apresenta aos principais responsáveis pelas decisões organizacionais é fulcral. Intervir é entrar na organização, é remexer e interferir na relação entre funcionários ou departamentos, sendo a sua principal função torna-los mais eficazes. Existem diversas formas de intervir na organização e existem também vários tipos de Agentes de Mudança como se apresenta no Quadro 6.1.

Quadro 6.1 - Tipos de Agentes de Mudanças

<i>Externos</i>	São funcionários externos temporários envolvidos com a organização somente durante o processo de mudanças. Vêm de diversos tipos de organização como universidades e empresas de consultoria. No final da sua estadia na organização este agente volta para o seu escritório de origem. Normalmente o agente externo tem experiência prévia com intervenções e especialização em comportamento individual e de grupo. Tem um perspectiva facilitadora do processo de mudança.
<i>Internos</i>	É um funcionário da empresa com um elevado grau de conhecimento dos problemas internos. Normalmente é o gestor ou um executivo recém-nomeado de uma empresa quem tem registo de fraco desempenho. Quando esta pessoa assume esta posição parte à partida do pressuposto de que a organização precisa de mudanças.
<i>Externos-Internos</i>	Muitas empresas conjugam uma equipa interna-externa para intervir e criar os programas de mudança. Consiste na indicação de uma pessoa ou um grupo pequeno da organização para trabalhar como líder da iniciativas de mudanças juntamente com o agente externo. Normalmente o agente externo solicita o apoio da alta direção da administração.

Fonte: Adaptado de Gibson *et al* (2006:482)

Cada uma das três intervenções tem vantagens e desvantagens como se demonstra em seguida (Quadro 6.2.).

Quadro 6.2 - Vantagens e desvantagens dos Agentes Internos e Externos

	Agentes Internos	Agentes Externos
Vantagens	<p>- Atua frequentemente como líder das mudanças, em virtude do seu conhecimento claro da capacidade organizacional.</p>	<p>- Habilidade em mudar o foco das relações organizacionais, no que diz respeito às mudanças das demandas ambientais.</p> <p>- Muitas vezes este oferece uma nova perspectiva de é menos atrapalhado pela cultura organizacional.</p>
Desvantagens	<p>- É visto como intimamente associado a uma unidade ou grupo de pessoas. Essa percepção de favoritismo cria resistência á mudança naqueles que não fazem parte desse núcleo de pessoas (amigos e colegas do agente interno).</p>	<p>- É considerado um estranho. Quando há crença entre funcionários da empresa é necessário estabelecer um contato entre este e o responsável pelas decisões.</p> <p>- A visão deste sobre os problemas enfrentados pela organização, é muitas vezes, diferente da do responsável pelas decisões, existindo assim, dificuldades no contato harmonioso. Estas diferenças levam os responsáveis a desconfiarem destes agentes.</p>
	<p>O conhecimento profissional e a objetividade do agente externo misturam-se com o conhecimento organizacional e os recursos humanos do agente interno. Essa mistura de conhecimentos resulta, muitas vezes, no aumento da confiança entre as partes envolvidas. Esta combinação da capacidade da equipa externa-interna em comunicar e estabelecer um contato mais positivo pode reduzir a resistência contra qualquer tipo de mudança em vista.</p>	

Fonte: Adaptado de Gibson *et al* (2006:483)

6.3 Porque resistem as pessoas à mudança

A resistência à mudança é inevitável por parte dos funcionários. Quanto maior for a dimensão da mudança maior será a resistência a ela.

A resistência à mudança pode ir da simples resignação passiva até à sabotagem deliberada. Existem, segundo Gibson *et al* (2006) quatro formas de resistência à mudança, e são elas:

- **Interesse próprio exclusivo** – Neste caso as pessoas apenas pensam nas consequências pessoais que terão de enfrentar, caso a mudança realmente se concretize, pensam nas amizades, cargos e poder de decisão que poderão vir a ter que abrir mão. Ao resistir às mudanças, elas apenas demonstram que apenas se importam com o seu bem estar, ficando para segundo plano o bem estar da organização e dos próprios colegas.
- **Falta de compreensão e confiança** – Quando surge a hipótese de mudança numa organização onde não existe confiança entre a pessoa que está a implementar a mudança e o individuo afetado, temos claramente por parte do individuo afetado uma resistência bruta. A falta de compreensão do *Porquê* da mudança provoca um fator de resistência. Em organizações com elevado nível de desconfiança, qualquer mudança organizacional é prejudicada pela falta de confiança.
- **Diferentes avaliações** – As pessoas vêem as coisas de formas diferentes (intenção, consequências potenciais e impacto pessoal) as avaliações podem diferir. Talvez o gestor veja a troca de computadores sem fios como um benefício, já os funcionários podem encarar que têm que estar disponíveis 24h por dia. Por vezes os agentes motivadores de mudança têm mais informação que os sujeitos afetados, outras vezes ambos têm a mesma informação. Quando assim não acontece, por má interpretação e avaliação ou mesmo porque os afetados têm informações diferentes, então existe resistência à mudança. A resistência sendo saudável, pode ser positiva, especialmente quando os funcionários afetados possuem mais dados validos que os próprios agentes de mudança.
- **Pouca tolerância em relação a mudanças** – A mudança transmite insegurança, as pessoas julgam não ser capazes de assumir a nova posição ou não ter capacidade

para a nova função. Pode ser de fácil aceitação que existe necessidade de mudança, mas quando existe verdadeiramente, inconscientemente as pessoas tendem a resistir. Exemplo é deste tipo de resistência quando é implementado o sistema de divisórias em *open space* em vez de escritórios fechados, tanto chefes como funcionários podem encarar esta situação como uma invasão de privacidade.

6.4 Redução da resistência à mudança

Se a resistência à mudança for minimizada poderá existir uma diminuição do tempo para a aceitação e tolerância em relação à mudança, repercutindo-se assim, rapidamente no desempenho dos funcionários. Como a resistência é uma reação humana natural, o gestor deve tomar medidas para a minimizar, tais como se observa no quadro 6.3.

Quadro 6.3 - Métodos para reduzir a resistência à mudança

Abordagem	Envolve	Geralmente usada quando...	Vantagens	Desvantagens
1. Educação e comunicação	Explicar a necessidade logica da mudança aos indivíduos, aos grupos e até mesmo a toda a organização.	Faltam informações ou há imprecisão dos dados ou das análises existentes.	Uma vez convencidas, as pessoas geralmente ajudam a implementar a mudança.	Se houver muitas pessoas envolvidas, pode tomar muito tempo.
2. Participação e envolvimento	Pedir aos membros da organização ajuda no planeamento da mudança.	O implementador da mudança não tem toda a informação necessária para planear a mudança e os outros funcionários têm considerável poder para resistir.	As pessoas que participam ficam comprometidas com a implementação da mudança, e qualquer informação que elas tenham será integrada no plano de mudanças.	Se os participantes, planearem a mudança de forma inadequada, poderá tomar muito tempo.

Abordagem	Envolve	Geralmente usada quando...	Vantagens	Desvantagens
3. Facilitação e suporte	Oferecer novos programas de treino, tempo livre, apoio emocional e compreensão às pessoas afetadas pela mudança.	As pessoas estão a resistir devido a problemas de adaptação.	Nenhuma outra abordagem funciona bem com problemas de adaptação.	Poderá tomar muito tempo e ser caro, além de não funcionar.
4. Negociação e acordo	Negociar com as pessoas possivelmente resistentes, solicitando até mesmo cartas de esclarecimentos por escrito.	Alguma pessoa ou algum grupo com poder razoável para resistir claramente perde com a mudança	Algumas vezes é uma forma relativamente simples de evitar grandes resistências.	Poderá ser caro se a estratégia alertar os outros a negociarem a aceitação.
5. Manipulação e cooptação	Oferecer às pessoas chave a função desejável na planeamento ou na implementação do processo de mudança.	Outras táticas não funcionam ou são demasiado caras.	Pode ser uma solução relativamente rápida e barata contra a resistência.	Poderá provocar problemas futuros se as pessoas se sentirem manipuladas.
6. Coerção explícita e implícita	Ameaçar demitir ou transferir, falta de promoção, etc.	A agilidade é fundamental, e o implementador da mudança possui bastante poder.	É muito rápida e capaz de superar qualquer tipo de resistência.	Poderá ser arriscada se a atitude deixar as pessoas com raiva do implementador da mudança.

Fonte: Adaptado de Gibson *et al* (2006:485)

7 LIDERANÇA

Um líder é alguém que tem uma grande capacidade de comunicação e alguém que consegue liderar em todas as direções, um líder 360°. O que é um líder 360°? São pessoas que «conseguem influenciar pessoas de todos os níveis da organização. Ajudando outros, ajudando-se a eles mesmos.» (Maxwell 2010:2). Na Figura 7.1 apresenta-se o líder 360°.



Figura 7.1 - O Líder 360°

Fonte: Adaptado de Maxwell (2010:2)

Liderar está longe de ter a ver com a posição que se afigura dentro da organização. Não é preciso estar numa posição de topo para se ser líder. As pessoas que acreditam nesta filosofia, errada, tornam-se amarguradas e frustradas por nunca conseguirem chegar a uma posição superior, decidindo mais cedo ou mais tarde abandonar a organização em busca

dessa satisfação com outro líder. Maxwell (2010:5) refere que «Influenciar os outros é uma questão de disposição e não de posição» pois é possível haver liderança nas mais diversas áreas dentro de uma organização. Qualquer pessoa se pode tornar líder na posição que ocupa.

Existem 5 níveis e liderança segundo Maxwell: a Posição, a Permissão, a Produção, o Desenvolvimento pessoal e a Personalidade. No Quadro 7.1., descrever-se-á cada um destes níveis.

Quadro 7.1 - Os 5 níveis de Liderança

<p>5. <u>Personalidade</u></p> <p>Respeito: As pessoas seguem-no pelo que é e pelo que representam</p>	<p>Este nível é reservado a líderes que passaram anos a gerir pessoas e organizações. Poucos o atingem. Os que o fazem são super líderes.</p>
<p>4. <u>Desenvolvimento pessoal</u></p> <p>Reprodução: As pessoas seguem-no pelo que fez por elas</p>	<p>É aqui que ocorre o crescimento de fundo. O seu empenho em desenvolver líderes assegura o desenvolvimento contínuo da organização e das pessoas. É um nível que vale a pena dar o melhor para atingir.</p>
<p>3. <u>Produção</u></p> <p>Resultados: As pessoas seguem-no pelo que fez pela organização</p>	<p>É aqui que o sucedido é medido pela maioria. Gostam de si e do que faz. A energia permite que os problemas se diluam facilmente.</p>
<p>2. <u>Permissão</u></p> <p>Relacionamentos: As pessoas seguem-no porque querem</p>	<p>As pessoas seguem-no para além da sua autoridade formal. Este nível permite que o trabalho seja divertido.</p> <p>Permanecer muito tempo neste nível sem ascender fará com que pessoas muito motivadas se tornem insatisfeitas.</p>
<p>1. <u>Posição</u></p> <p>Direitos: As pessoas seguem-no porque são obrigadas a faze-lo</p>	<p>A sua influência não se estende para lá do raio de ação do seu trabalho. Quanto mais tempo permanecer aqui mais alta a queda e menor satisfação.</p>

Fonte: Adaptado de Maxwell (2010:4)

«Embora os líderes não possam evitar cometer erros e más avaliações, têm a possibilidade de aprender com o que fizeram de errado. Perceber o que não correu bem e aplicar a lição ao futuro permite a um líder vir a ser bem-sucedido.» John (2008:211)

7.1 Liderança *versus* Gestão

Haverá sempre opiniões que diferem liderança e gestão. A opinião corrente é que elas são diferentes mas que se sobrepõem consideravelmente.

Segundo Adair (2009:118) «[t]alvez a gestão tenha a intenção de atingir objetivos estabelecidos por outra pessoa. É certamente verdade que uma empresa bem gerida, no sentido de ter uma organização perfeita, ainda precisa desse algo extra».

Os bons líderes têm a capacidade de convencer os outros a seguirem a sua visão e os orientar em função de uma perspectiva, têm a habilidade de ter em seu torno bons talentos que funcionam para o bem da equipa.

Os líderes ganham a lealdade e respeito dos que para si trabalham, definem trajetórias e lideram o percurso para sucesso desejado. Segundo Heldman (2003:249) «Os bons líderes são orientadores em suas abordagens, mas aceitam muito retorno e sugestões. Costumam ter fortes habilidades interpessoais e são muito respeitados». O mesmo diz-nos também que,

[G]eralmente os gerentes são orientados por tarefas, voltados para planos, controles, orçamentos, diretrizes e procedimentos. São generalistas com uma ampla base de planeamento e habilidades organizacionais, e sua meta principal é atender às necessidades dos stakeholders. Também possuem habilidades para motivar e a possibilidade de reconhecer e recompensar a conduta.

Os gerentes de projeto precisam usar peculiaridades de líderes e gerentes em diferentes ocasiões, durante o projeto. Nos projetos muito grandes, eles agirão mais como um líder, inspirando os gerentes dos subprojectos a embarcar em busca dos objetivos. Nos pequenos projetos, agirão mais como gerentes por serem responsáveis por todas as funções de planeamento e coordenação.

Embora num ambiente de projeto, nem todos os gestores sejam necessariamente líderes, tem-se provado que os gestores mais eficazes são também bons líderes. Pois para se poder gerir eficazmente terá de ter capacidades de liderança também. No Quadro 7.2. faz-se a distinção entre os dois estilos como gestor e líder se posiciona perante um projeto.

Quadro 7.2 - Papéis dos Gestores de Projeto e dos Líderes de Projeto

Papel de um líder de projeto	Papel de um gestor de projeto
Estabelecer direção/visão	Planear e orçamentar
Inspirar o trabalho em equipa	Organizar grupos de trabalho
Alinhar as pessoas	Recrutar pessoas
Motivar e apoiar	Controlar

Fonte: Adaptado de Miguel, Rocha e Röhrich (2008:67)

7.2 Liderança transacional e transformacional

É natural existirem dois tipos básicos de liderança: a liderança transacional e a liderança transformacional.

A liderança transacional segundo Ceitil (2004) clarifica o papel que os liderados devem ter, para atingir determinado objetivo, determinado pelos líderes de forma a assim obterem recompensas, ganhando assim vontade e animo para conseguir mais e melhor.

Este tipo de liderança, corresponde, de acordo com Ceitil (2004:45)

«às transacções quotidianas ou trocas entre o líder e os liderados, tenderá a gerar bons resultados, quando, e se, usada nas situações adequadas e em função das características dos grupos, das pessoas e da natureza das actividades a realizar».

O líder para ser eficaz não pode adotar apenas um estilo, deverá sim adaptar-se às situações, às pessoas e aos grupos com que trabalha, individualmente.

Já o segundo estilo de liderança, a liderança transformacional, baseia-se numa forte ligação entre líder e liderados, pois estes sentem grande confiança e desejo de seguir o exemplo do primeiro. Este líder motiva os colaboradores de forma a terem uma boa performance, existindo laços de identificação com a visão e missão da organização.

Esta ligação vai criar nos liderados, um desejo de vencer, ultrapassando o interesse pessoal na prossecução das metas organizacionais.

Ambas as modalidades deverão ser vistas como distintas mas não mutuamente exclusivas. Carvalho Ferreira, Neves e Caetano (2001:392) referem também que a «liderança transformacional pode entender-se como a excelência da liderança transaccional» porque se consegue mais dos colaboradores. O ideal será o líder ser capaz de aplicar os dois estilos de liderança, dependendo da situação em que se encontra.

A liderança transaccional é uma competência mais periférica, que se adquire com a formação prática, já a liderança transformacional apenas se realiza de acordo com a personalidade do líder, se é carismático e de como é como pessoa. Sendo assim encontramos um problema, é complicado conseguir aplicar os dois estilos num só líder.

7.3 Princípios do condicionamento operante

Por vezes é conveniente, ao gestor, influenciar o comportamento do seu funcionário, deste modo podem ser aplicados vários princípios de condicionamento de comportamento. O *Reforço* é um deles, extremamente importante. De modo geral, a motivação é uma causa interna do comportamento, enquanto o reforço é uma causa externa.

Segundo Gilbson, *et al* (2006), existem dois tipos de Reforço:

Reforço Positivo: ocorre quando a resposta a um estímulo é seguida de uma consequência valorizada positivamente. É algo que aumenta a intensidade da resposta e induz a repetição do comportamento precedente a esse reforço. Estes reforços assumem a forma de aumento salarial, gratificações ou promoção, podemos mesmo passar apenas pelo simples elogio ou incentivo verbal.

Em muitos casos os reforços positivos modificam de forma eficaz o comportamento do indivíduo, mas existem também situações em que esta situação não se verifica devido a eventuais reforços concorrentes. O gestor tem de estabelecer um vínculo ou uma relação de dependência entre reforço e comportamento desejado. Quando o reforço é oferecido muito tempo depois da ocorrência do comportamento desejado reduz a probabilidade de repetição desse comportamento, pois desligou-se a relação de dependência.

Reforço Negativo: refere-se ao aumento de um comportamento devido à remoção de algum fator desagradável, de uma situação indesejada. Por exemplo, em dias de muito calor liga-se o ar-condicionado (ação) para que o calor desapareça (fator

desagradável/reforço negativo). Da mesma forma, a rapidez em determinada tarefa (ação) afasta o chefe que está sempre a reclamar (fator desagradável).

Punição: a punição, quando aplicada, envia uma mensagem que não se deve agir de determinada forma. Existe punição quando por exemplo um professor retira 10 pontos na avaliação do aluno que entregou o trabalho fora do prazo.

Algumas pessoas vêem a punição como o oposto de recompensa mas consideram que é tão eficaz quanto o reforço. Já outras consideram que a punição é uma abordagem negativa de aprendizagem pois:

- Os resultados da punição são menos previsíveis que os da recompensa;
- Os efeitos da punição são menos permanentes que os da recompensa; e
- A punição é, frequentemente, acompanhada de atitudes negativas em relação ao administrador da punição e, também, à atividade causadora da punição.



7.4 Poder e autoridade

O poder dos líderes baseia-se em influenciar os outros a fazerem o que estes querem, como já antes foi referido. O poder pode ser exercido de forma positiva ou negativa. É mais fácil obter das pessoas o que queremos se agirmos de forma positiva.

Segundo Heldman (2003), existem vários tipos de poder, de entre os quais os que se encontram no quadro 7.3.

Quadro 7.3 - Tipos de Poder e autoridade em Liderança

1. <u>Poder da Recompensa</u>	Já anteriormente referido, é a possibilidade de conceder prêmios por bom desempenho.
1. <u>Poder de Punição</u>	É o contrário da recompensa. O funcionário é ameaçado com consequências negativas, caso os objetivos não sejam cumpridos.
2. <u>Poder de Especialista</u>	A pessoa acredita que o seu gerente ou o seu líder, é a pessoa mais capacitada e que conhece melhor o assunto ou que tem habilidades especiais que o tornam especialista. A pessoa fica assim convencida porque sente que o líder sabe o que está a fazer.
3. <u>Poder Legítimo</u>	Este é o tipo de poder que alguém tem apenas porque ocupa um lugar especial, ou porque é presidente, o por ser gerente. Tem assim o poder de tomar decisões.
4. <u>Poder de Referência</u>	O poder de referência é conferido a quem influencia os seus subordinados. Os funcionários que respeitam muito os seus gerentes, acatam de boa vontade as decisões tomadas por eles.

Fonte: Adaptado de Heldman (2003)

O poder de punição poderá ter de ser usado em casos extremos, em situações em quem algum dos subordinados esteja de tal forma desmotivado, que só a punição o fará mudar de atitude. Mas o mais frequente será exercer os outros tipos de poder.

7.5 Liderança e inteligência emocional

A inteligência emocional representa uma competência crítica para uma eficaz liderança e para o desempenho de equipas no mundo moderno. Esta reflete a capacidade de compreender os outros através das suas atitudes e utilizar esse conhecimento em prol de si.

Segundo Miguel, Rochs e Röhrich (2005:57) «as organizações enfatizam a necessidade de os seus líderes assumirem novos papéis de facilitadores, coordenadores e orquestrados do comportamento laboral de outros».

Para que uma empresa ganhe vantagem competitiva, os seus empregados, que são o seu ativo mais valioso, devem ser capazes de se adaptar a ambientes incertos, mutáveis, internos e externos.

Nos últimos anos o conceito de inteligência emocional emergiu como um dos mais notáveis conceitos, não só para uma eficácia social, mas também para uma eficácia da liderança em contexto empresarial.

As equipas que possuem membros com elevada inteligência emocional, são equipas mais eficazes, comunicativas, coesas e inovadoras.

Os líderes emocionalmente inteligentes constituem benefício para as equipas, de duas formas:

- Motivam os membros da equipa para trabalharem com objetivos coletivos partilhados; e
- Possuem uma influência transformacional sobre os elementos da equipa.

Assim líderes emocionalmente inteligentes conseguem articular os seus funcionários de forma coesa em que permanece a confiança e dinâmica no grupo, tornando-o mais eficaz.

Segundo George (2000 apud Miguel, Rochs e Röhrich, 2008)² existem quatro aspetos que caracterizam um líder emocionalmente inteligente e são eles:

- 1º. Capacidade de avaliar com precisão as emoções dos outros, bem como interpretar eficazmente as próprias emoções. Esta aptidão está relacionada com o enfoque ao nível individual na autoconsciência. A consciência acerca dos estados emocionais próprios e dos outros permite aos indivíduos estabelecer e manter relações sustentadas com os outros;
- 2º. O líder deve ser capaz de conhecer suficientemente bem os seus funcionários de forma a prever os seus comportamentos perante determinada situação;
- 3º. A compreensão por parte dos líderes em relação à utilização das emoções para influenciar os outros. A regulação das emoções, conforme discutida ao nível individual,

² George M. – **Emotions and Leadership. The Role of Emotional Intelligence, Human Relations**, Vol.53, NR.8, pp.1027-2044.

é útil para manter os papéis sociais. Para além disso, uma eficaz regulação emocional tem um efeito positivo no desempenho e nas interações em geral; e

4º. A gestão das emoções é uma reunião dos fatores anteriores por serem usados com o objetivo último de dirigir os processos de interação e as respostas emocionais, quer próprias, quer dos outros. Deve o líder ter a responsabilidade de gerir as emoções para que a sua equipa tenha um melhor desempenho.

8 EVIDÊNCIA EMPÍRICA

8.1 Metodologia

A metodologia adotada na presente investigação será a enfoque quantitativa: utilizar-se-á a recolha de dados para provar hipóteses, com base na medição numérica e na análise estatística, para estabelecer padrões de comportamento e provar teorias (Hernández, Fernández, Baptista, 2007).

O método estatístico utilizado no estudo dos questionários foi a estatística descritiva.

Na recolha de dados foram pessoalmente 20 questionários no concelho de Oeiras, 20 no concelho de cascais e 20 no concelho de Lisboa dos quais obtive resposta de 14, 15 e 20 questionários respetivamente, num total de 49.

8.2 Caraterização do estudo

Tal como já foi referido no ponto 1 este estudo baseia-se na tentativa de compreender e retirar conclusões, sobre a forma como se sentem os policiais de Portugal e se estes se sentem motivados a nível profissional o que terá impacto na defesa nacional. O estudo terá incidência nos 49 dos questionários respondidos.

Este questionário é composto por 22 questões, tal como se pode verificar no anexo 1, questões essas que nos levaram a concluir o nível de motivação para o trabalho e missão dos questionados em relação à sua profissão, à sua relação com a chefia e os colegas. O objetivos é saber até que ponto existe coerência e relação entre a idade, a posição hierárquica, os salários, as recompensas oferecidas pela PSP, entre outros fatores, e a motivação dos policiais. Obteremos as conclusões deste estudo ponto seguinte.

8.3 Análise de dados

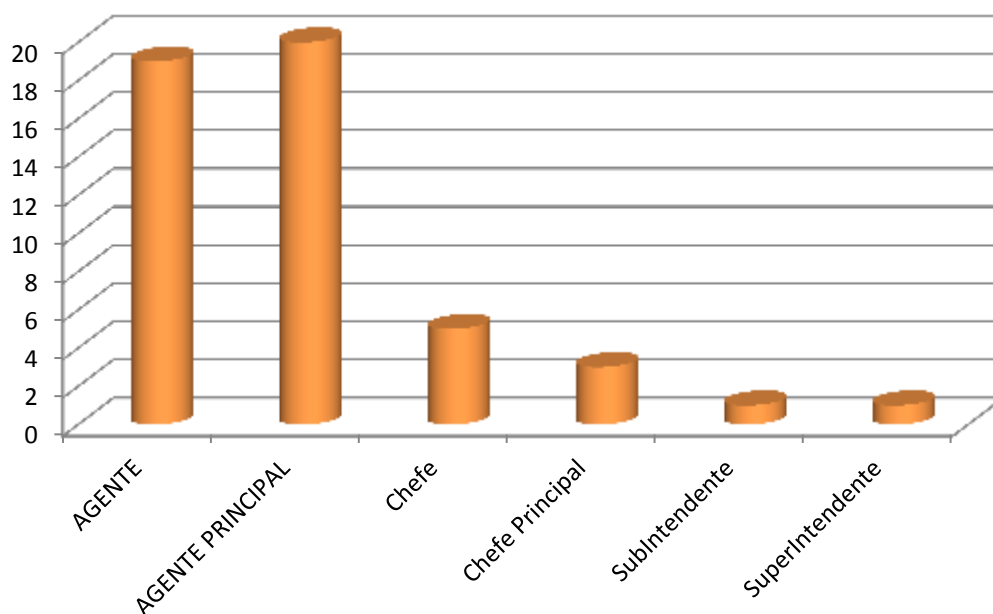
No estudo realizado sobre a motivação dos Policiais da PSP foi necessário adaptar as perguntas efetuadas, aos modelos e teorias existentes sobre este tema.

Para começar foi imprescindível saber quais os cargos existentes nesta profissão, e são eles:

- 1º Agente; (gráfico 8.2)
- 2º Agente Principal;
- 3º SubChefe;
- Chefe; (gráfico 8.3)
- Chefe Principal; (gráfico 8.4)
- Subcomissário;
- Comissário;
- Subintendente;
- Intendente;
- Superintendente; e
- Superintendente Chefe.

Foram entrevistados 19 Agentes, 20 agentes principais, 5 chefes, 3 chefes principais, 1 subintendente, e 1 superintendente, como se demonstra no gráfico 8.1.

Gráfico 8.1 - Cargo profissional



Sendo assim optou-se por saber o grau de motivação por cargo por categoria profissional, como se segue nos gráficos seguintes:

Motivação por categoria profissional

Gráfico 8.2 - Agente

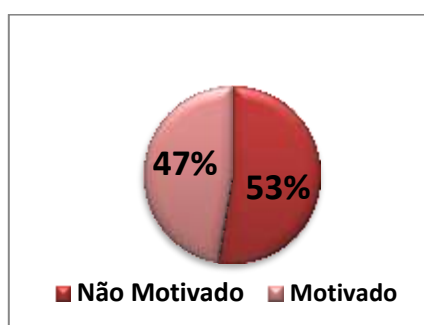
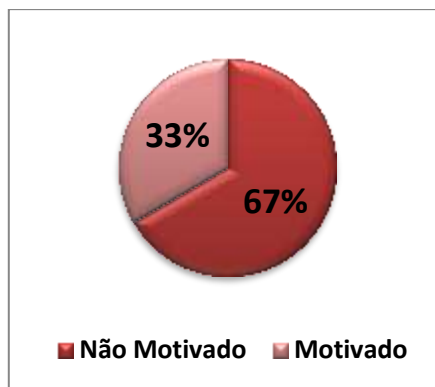


Gráfico 8.3 - Chefe



Gráfico 8.4 - Chefe Principal



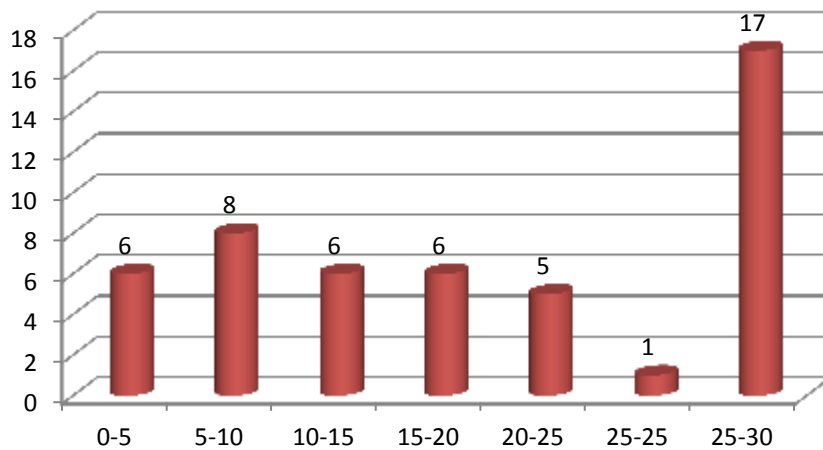
Tanto o Superintendente como o Subintendente afirmaram sentir-se motivados, na amostra utilizada obteve-se praticamente tantos Agentes motivados como desmotivados, já o mesmo não sucede com os Chefes em que 80% se encontra de bem com a profissão e demonstra motivação. E para finalizar os chefes Principais já tem uma fatia maior (67%) de pessoas desmotivadas.

Vamos tentar compreender mais adiante o porque destas divergências.

Tempo de serviço

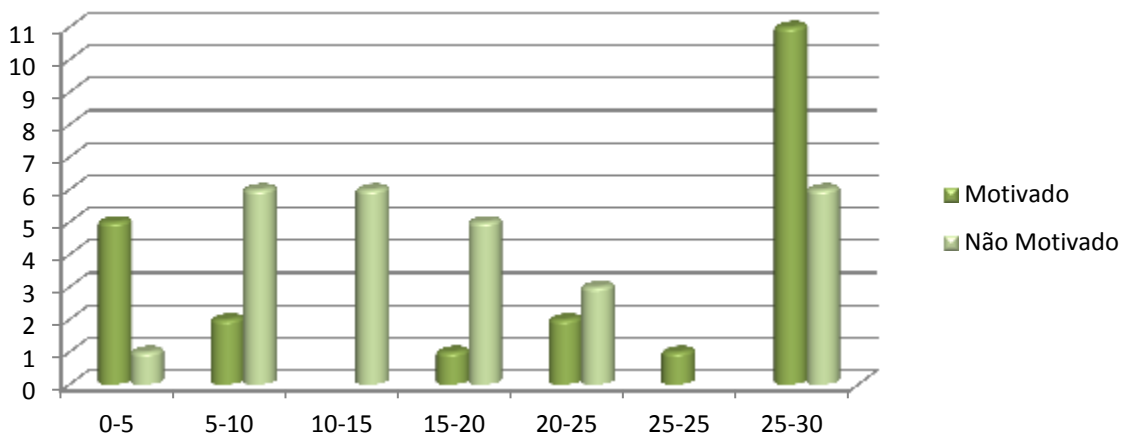
Constata-se que a os entrevistados tem entre 0 a 30 anos de serviço, encontrando-se 65% entre os 0 e os 25 anos de serviço. O gráfico que se segue (gráfico 8.5) mostra o Tempo de serviço da amostra populacional.

Gráfico 8.5 - Tempo de serviço dos Elementos policiais



A questão do tempo de serviço é importante para a análise do tema da Motivação pois uma tropa composta por profissionais às portas da reforma, tem mais probabilidade de ser um grupo desmotivado do que aquele que é constituído por jovens ao serviço, num máximo de 15 anos de carreira. No entanto obteve-se respostas curiosas, pois 17 dos entrevistados com tempo de serviço entre os 25 os 30 anos, com um grau de motivação (gráfico 8.6). Já pessoal com menos tempo de serviço (10-20 anos de serviço) encontra-se mais desmotivado que motivado.

Gráfico 8.6 - Tempo de serviço vs motivação



No estudo da motivação humana, fundamenta-se, como se anteriormente se referiu no ponto 2.2.2 (A Teoria dos dois fatores de Herzberg), esta para funcionar na sua plenitude depende de duas classes de fatores. Os fatores Extrínsecos e os fatores Intrínsecos.

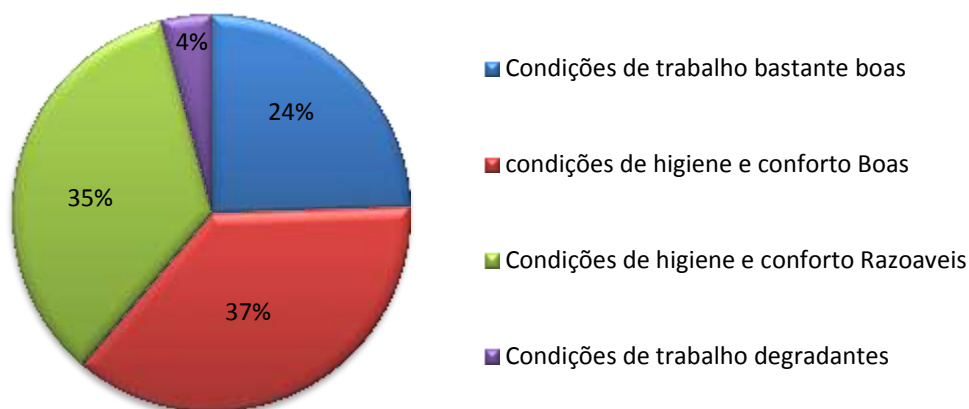
Fatores higiênicos (Extrínsecos) incluem condições de trabalho (g), relações com a chefia (gráfico 8.10), salário e remuneração (gráfico 8.15), relações com os colegas (gráfico 8.14), entre outros.

São os fatores tradicionalmente utilizados pelas organizações para obter motivação dos seus funcionários. Funcionam em função do ambiente.

Condições de higiene e conforto no trabalho

Apenas 4% dos inquiridos respondeu que as condições de higiene e conforto no seu local de trabalho são degradantes, a maior fatia refere que tem boas condições (37%) seguindo-se 35% para condições razoáveis e 24% afirmou que trabalha em condições bastante boas (figura 8.7)

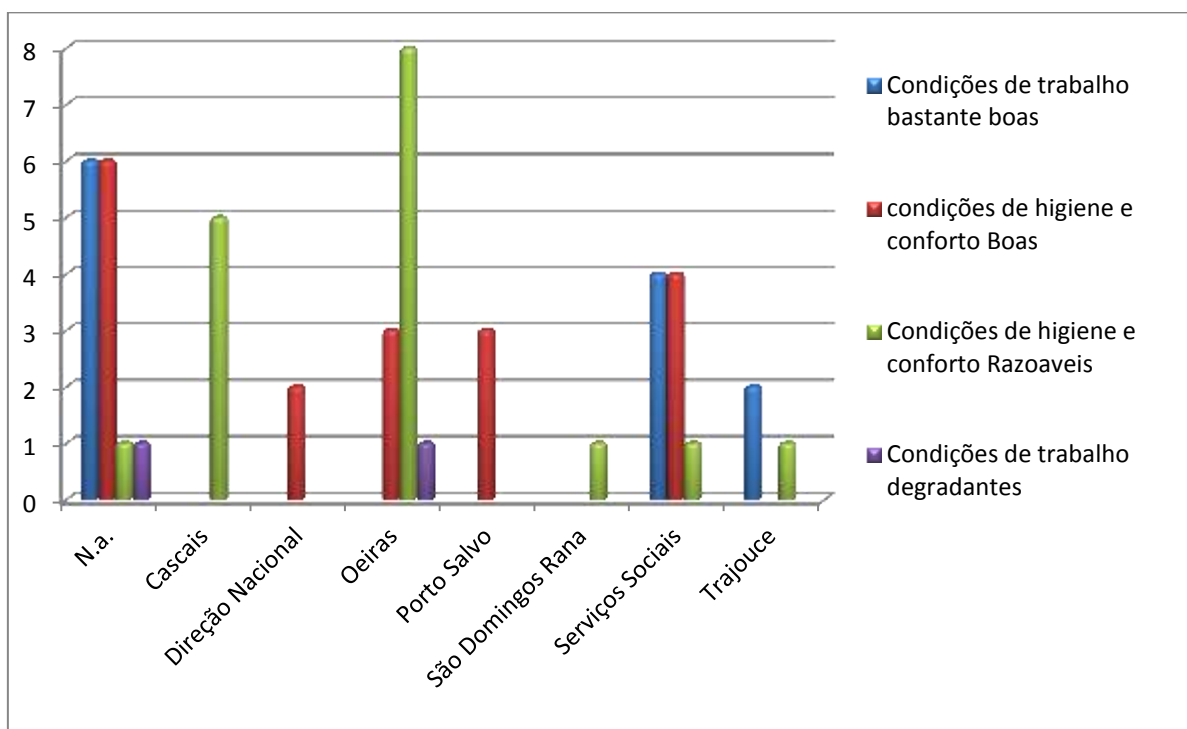
Gráfico 8.7 - Condições de trabalho



Local de trabalho

O gráfico seguinte ilustra as esquadras onde foram realizados questionários e a opinião de alguns funcionários que lá laboram, acerca destas mesmas condições de higiene e conforto, já referidas acima.

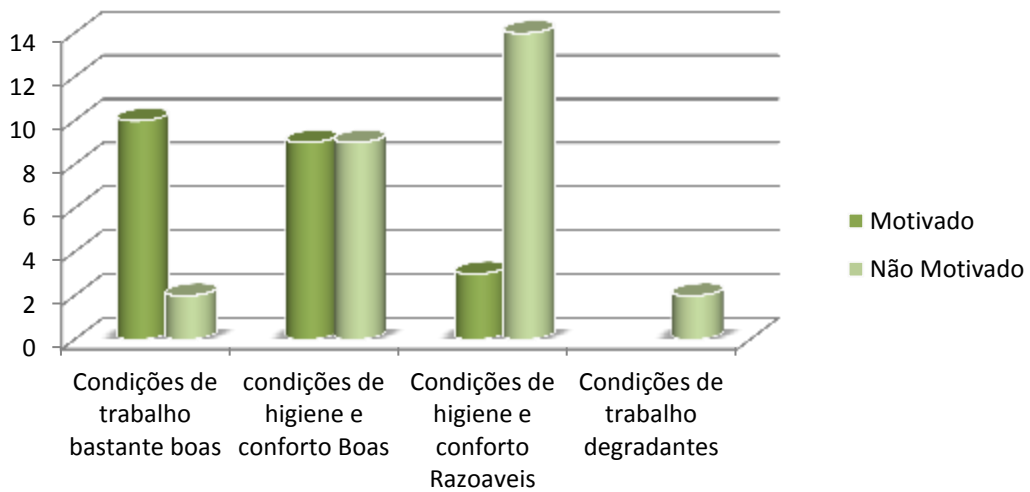
Gráfico 8.8 - Local de trabalho vs condições de trabalho



À questão “Local de trabalho” alguns funcionários preferiram não responder (gráfico 8.8). Obteve-se informação, aquando da entrega dos questionários, que alguns dos inquiridos preferiram não dar essa informação, de forma a não virem a sofrer as consequências de alguma resposta “mal dada” mesmo o inquérito sendo completamente confidencial. Daí que cerca de 16% desta amostra não nos passa informação.

Não se pode concluir que boas condições de higiene e conforto têm uma ligação direta ao nível de motivação, mas funciona como instrumento de motivação quando conjugado com outros fatores (gráfico 8.9).

Gráfico 8.9 - Condições de trabalho vs Motivação



Relação com a chefia

Um bom ambiente de trabalho depende de vários fatores como a relação com a chefia. Parte também de cima saber gerir a Instituição e as pessoas que nela laboram.

69% dos inquiridos sente que a sua relação com os seus superiores é boa (gráfico 8.10). 12 policias têm uma boa relação com os chefes. Contudo não estão motivados. O contrário não acontece: não existem casos de funcionários que se sintam motivados quando a relação com os chefes é menos boa, tal como se verifica no gráfico 8.11.

Gráfico 8.10 - Relação com a chefia

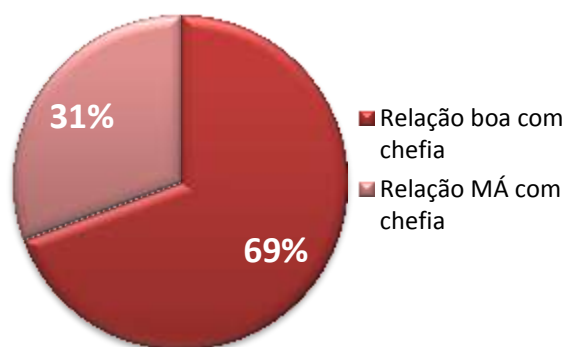
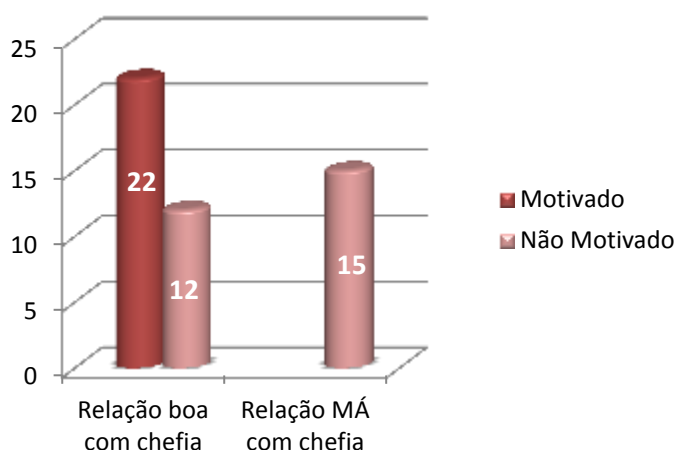


Gráfico 8.11 - Relação com chefia vs Motivação

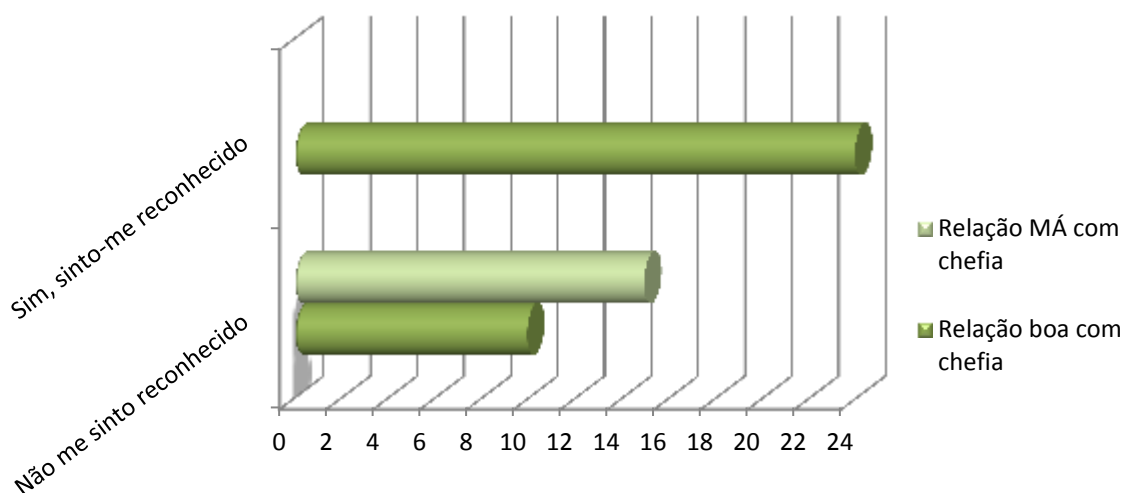


Reconhecimento

A falta de reconhecimento por parte dos superiores pode também provocar instabilidade na relação do sujeito com estes. Ser reconhecido pelo trabalho realizado é fator contributivo para a criação de motivação. Aquando da falta de reconhecimento, é natural pensar-se que se o seu trabalho não merece reconhecimento. Então a motivação diminui, diminuindo também o bom relacionamento com os chefes (gráfico 8.12).

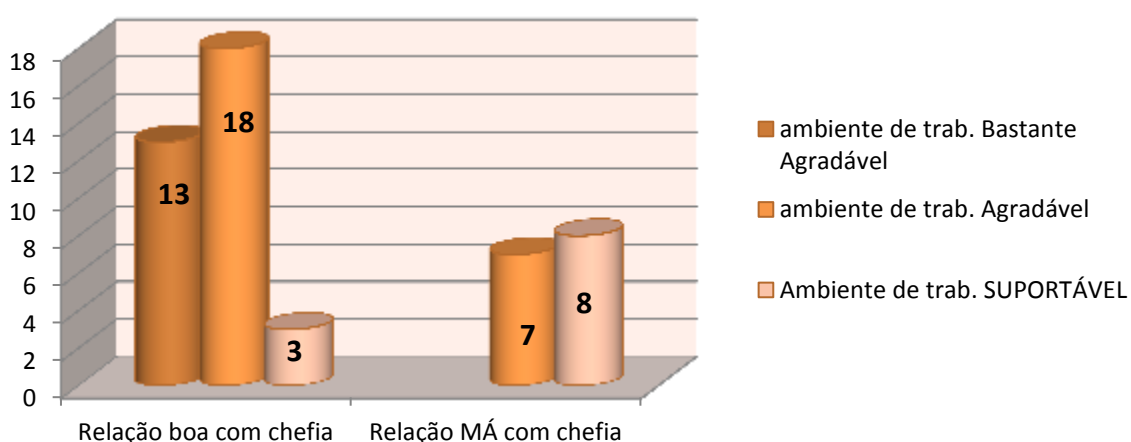
Também será abordado o tema do reconhecimento, um pouco adiante, numa ótica de motivação individual.

Gráfico 8.12 - Relação com chefia vs reconhecimento



Para finalizar a conclusão sobre a forma como a relação com a chefia interfere no ambiente de trabalho analisaremos o gráfico 8.13. Todos os inquiridos que responderam que o ambiente de trabalho é bastante agradável se relaciona bem com a chefia. 25 dos funcionários que consideram o ambiente de trabalho agradável, 18 dá-se bem com a chefia e apenas os outros 7 não. Na sua maioria existe relação direta entre estes dois fatores pois não existe situação em que se registre uma relação má com chefe e um ambiente de trabalho muito agradável, são opostos.

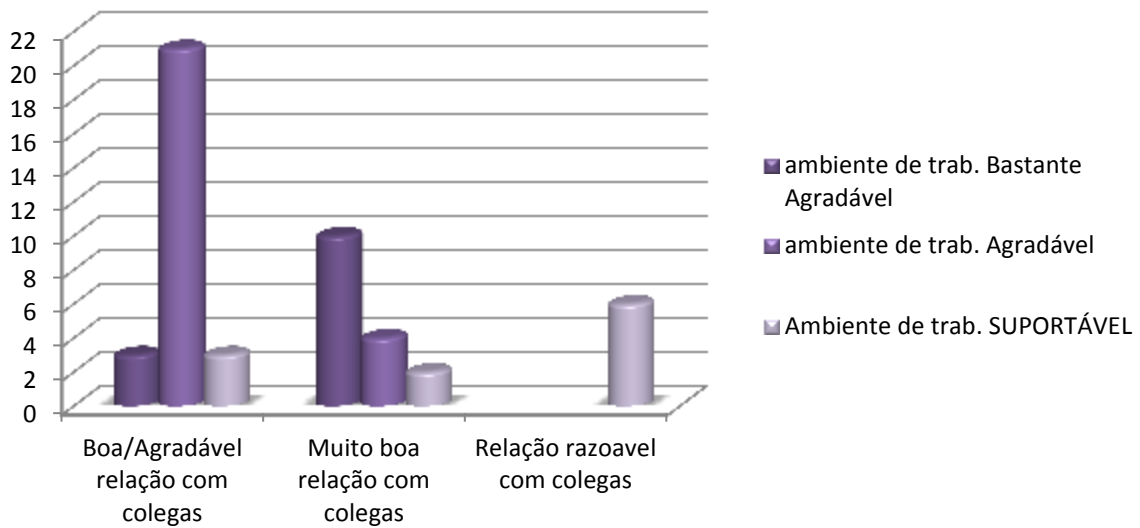
Gráfico 8.13 - Relação com a chefia vs ambiente de trabalho



Relação entre colegas

Como já se referiu anteriormente, também a relação com os colegas pode ser fundamental para o bom ambiente laboral. A grande maioria dos inquiridos considera que a relação com os colegas é boa. Aquando da realização, efetuada pessoalmente, dos questionários, obteve-se a informação que existem, os colegas que têm feito conflituoso e de carácter “informador” (funcionam como informadores para os chefes). Regra geral os Policias dão-se bem, mantendo uma relação agradável (gráfico 14). A grande maioria trabalha com grupos pequenos, grupos de dois polícias muitas das vezes, criando assim algum laço de companheirismo para com o colega.

Gráfico 8.14 - Relação com colegas vs Ambiente de trabalho

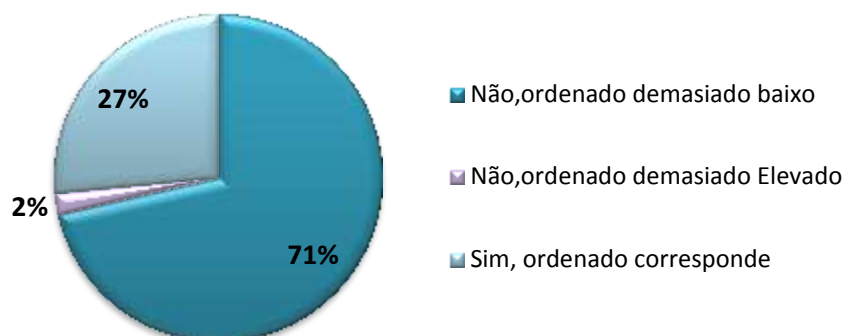


Salário

O salário é sempre tema tabu, é com dificuldade que as pessoas admitem que o colega merece um salário superior ao seu e porquê? Porque é difícil admitir que o colega trabalha mais que eu (gráfico 8.15). Apenas 2% dos inquiridos conseguiram este feito. Mais fácil é dizer que o ordenado corresponde efetivamente ao serviço desempenhado, como 27% disser.

Não é difícil de compreender que a vida de polícia não é, em muitos casos, justa. Quando detêm um suspeito, são obrigados a ir a tribunal defender a tese pela qual se basearam na detenção. Essa ida ao tribunal pode, por azar, coincidir com folgas do polícia, que terá de comparecer independente do sítio onde esteja. Caso não compareça este será alvo de “castigo”. Por se sujeitarem a enfrentar situações de cariz perigoso, como assaltos e a permanente estada com “bandidos”, podem 71% inquiridos entender não ser suficiente o seu ordenado para o serviço que fazem, (gráfico 8.15).

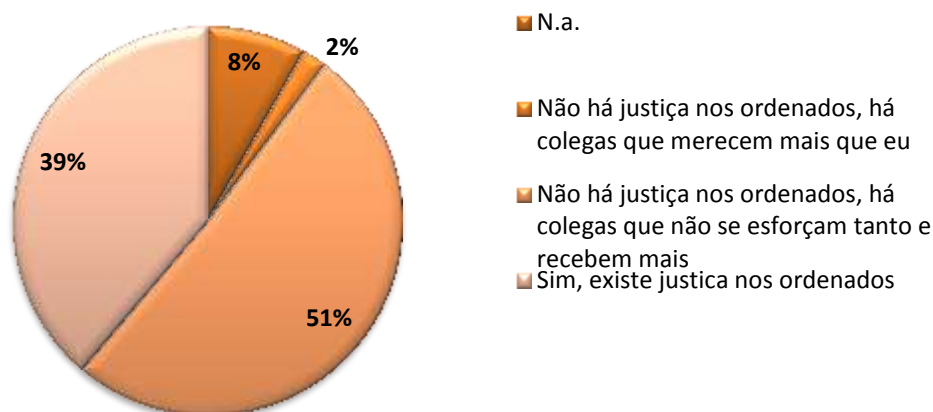
Gráfico 8.15 - Opinião quanto ao próprio ordenado



A dispersão salarial parte da ideia subjacente de que quanto maior for o contributo/productividade que a pessoa fornece, maior será também o seu reconhecimento e remuneração. É natural e existe sempre a tendência de comparação de salários, entre os vários profissionais de uma classe. A comparação de salários pode ser extremamente desmotivador, pois quando existe uma comparação corre-se o risco de essa comparação ser negativa, ou seja, a pessoa sentir injustiça (Teoria da Equidade). Quando isto acontece pode ocorrer uma modificação no doseamento do esforço. a pessoa pode alterar as auto percepções (ex: “pensava que sim mas afinal não pertencço aos melhores”), pode optar por não comparar desta forma, desvalorizando um pouco a questão dos salários ou pode sentir-se de tal forma injustiçado que abandonará o local de trabalho (esta hipótese não é aplicável a tempo de crises globais como a que estamos a passar agora).

Foi elaborada a questão aos funcionários sobre a justiça, ou falta dela, nos ordenados pagos dentro da profissão de polícia. Cerca de 8% não quis responder a esta questão, poderá concluir-se que não estão interessados em fazer comentários acerca dos ordenados dos colegas. Apenas 2% admite que existem outros que merecem mais que o próprio, 39% confirma que existe justiça nos ordenados pagos e para finalizar com a grande fatia do gráfico 8.15, cerca de 51% demonstra descontentamento referindo que trabalha mais do que certos colegas e que estes recebem o mesmo ou mais.

Gráfico 8.16 - Opinião quanto aos ordenados no geral dentro da PSP



O ordenado é muitas vezes posto no cimo da lista quando se fala em fatores motivadores, pois é com este que se torna possível aquisição de bens e serviços indispensáveis à vida. Seguindo o mesmo raciocínio da Teoria de Maslow, uma pessoa que não tenha dinheiro para satisfazer as suas necessidades básicas, não pode sentir-se realizada nem motivada. É necessário satisfazer as necessidades de ordem *fisiológicas*, residindo nelas as necessidades de ordem física, como a fome e a sede, vestuário e sexuais. Em seguida temos as necessidades de *segurança* que correspondem às necessidades físicas e psicológicas, tais como a proteção contra perigos, ter uma conta poupança para usar em caso de emergência, segurança no trabalho entre outras. E só em seguida se pode passar à satisfação das restantes necessidades para as quais não existe uma relação direta entre ordenado e necessidade.

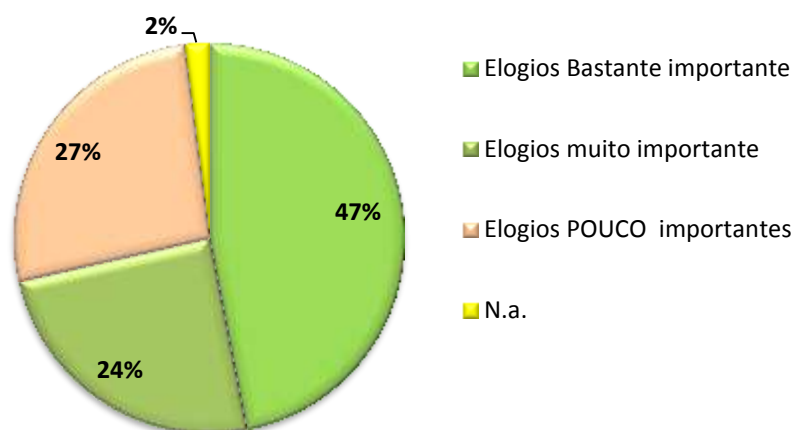
Os fatores motivacionais (intrínsecos) são geradores de satisfação e produtividade. Constituem o conteúdo do cargo exercido pelo funcionário. Incluem a delegação de responsabilidades, reconhecimento, desafio e sucesso liberdade de decidir como executar o trabalho, oportunidades de promoção, uso pleno das habilidades pessoais, estabelecimento de objetivos e avaliação relacionada com eles (saber se voltaria a enveredar por determinada profissão), simplificação do cargo (pelo próprio ocupante) e ampliação ou enriquecimento do cargo. Funcionam em função do cargo.

Elogios, reconhecimento e promoção

O reconhecimento é algo que todos desejamos. Pessoas há que gostam de ser elogiadas e reconhecidas pelos chefes em público pode ser feito através de memorando, cartazes, pessoalmente, através do funcionário do mês, mas sempre informando que ele, bem como os demais, são muito importantes para a organização. Contudo existem também pessoas que gostam de ser reconhecidas de forma discreta, basta-lhes que o seu superior hierárquico lhe faça um elogio em privado ou lhe dê a entender que está satisfeito com o seu trabalho.

Na PSP são bastante utilizados os elogios e menções honrosas tais como os louvores, como forma de recompensa. Posto isto, como se observa no gráfico 8.17 cerca de 71% dos entrevistados considera os elogios e menções honrosas como fator importante de motivação nesta profissão. É importante que mais iniciativas sejam tomadas neste sentido.

Gráfico 8.17 - Importância dos Elogios



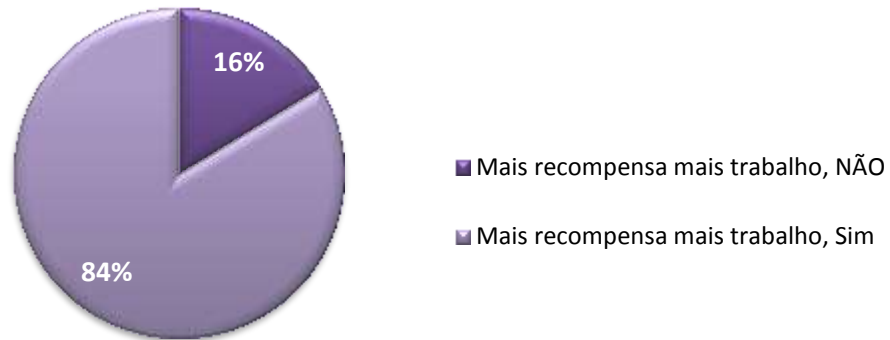
Os elogios são um género de recompensa pelo bom trabalho realizado, normalmente as pessoas que se sente recompensadas dão mais de si próprias e os profissionais da PSP não são diferentes e também eles concordam na sua grande maioria com esta forma de ver as recompensas, tal como se observa no gráfico 8.18.

A teoria da expectativa baseia-se sobretudo no tipo de comportamento que as pessoas apresentam quando esperam receber determinada recompensa.

Se existe a promessa, por parte do superior hierárquico, que se determinado objetivo for cumprido dentro dos prazos estabelecidos, o funcionário terá uma contrapartida bastante

atraente, tal como a oferta de dois dias de folga ou um prémio no ordenado a pessoa terá sempre a vontade de fazer cumprir este objetivo, pois existe a esperança de ser recompensado.

Gráfico 8.18 - Recompensa vs mais trabalho



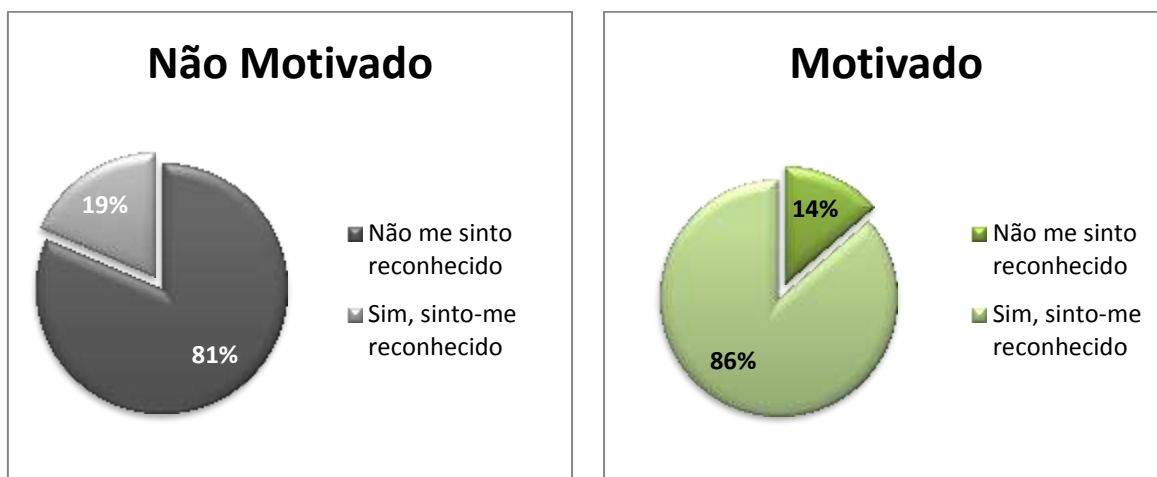
Aquando da questão sobre se “se sente reconhecido” obteve-se uma divisão praticamente equitativa com 49% de respostas positivas e 51% negativas, como se pode observar no gráfico 8.19.

Gráfico 8.19 - Sentimentos de reconhecimento



Naturalmente poder-se-á retirar-se diretamente a conclusão que um policial que se sente reconhecido estará também mais motivado. De notar, no gráfico 8.20, que é proporcional o número de questionados que respondeu que se sente motivado e reconhecido, e o que respondeu que não está motivado nem se sente reconhecido.

Gráfico 8.20 - Reconhecimento vs Motivação



Entende-se, que a profissão policial militar é uma classe do setor público exposta a uma carga muito elevada de fatores causadores de stress. Uma das condicionantes que mais eleva o grau de motivação do polícia é a progressão na carreira. Na recolha de dados feita pessoalmente obtive a opinião generalizada de polícias que apesar de as promoções serem muito bem-vindas, podem ser uma enorme fonte de desmotivação pela sua dificuldade em ser obtida.

Cerca de 65% dos entrevistados considera que a sua carreira se encontra estagnada (gráfico 8.21), essencialmente esta opinião vem de Agentes Principais (gráfico 8.22). Em praticamente todas as fases da vida profissional (exceto nos primeiros 5 anos de carreira) existem pessoas que se sentem estagnadas (gráfico 8.23), pois ainda estão em fase de adaptação e eventual crescimento e aprendizagem, tendo ainda bastantes anos e posições para evoluir.

Gráfico 8.21 - Progressão de carreira

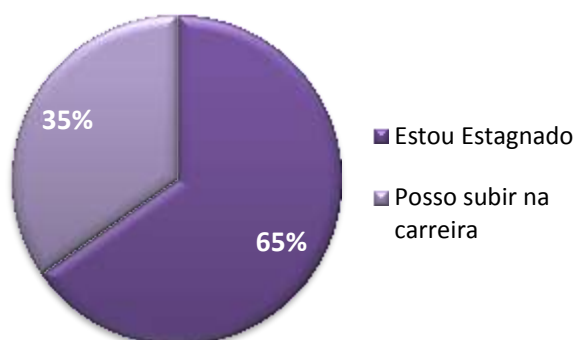


Gráfico 8.22 - Promoção por cargo

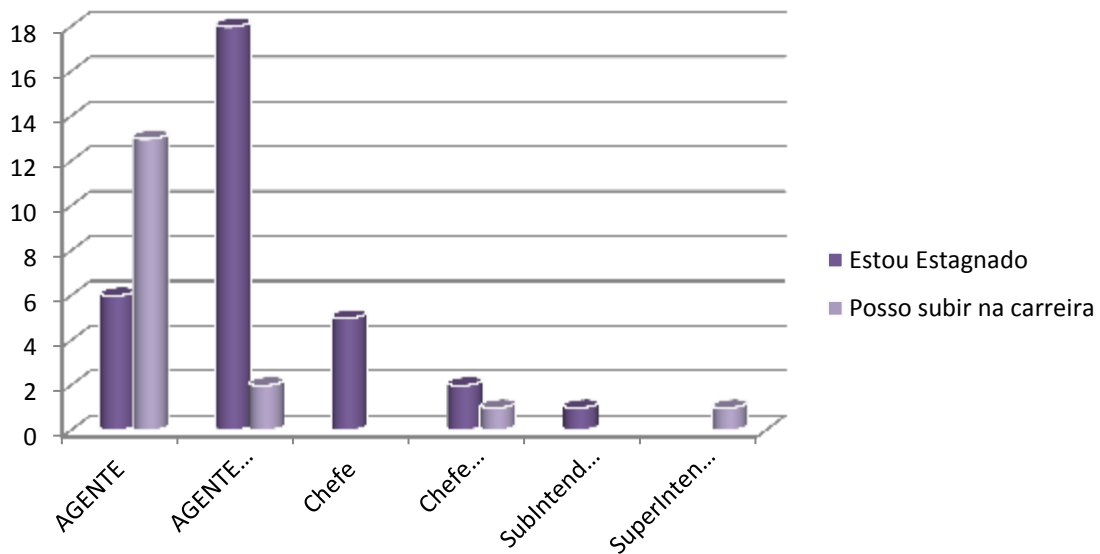
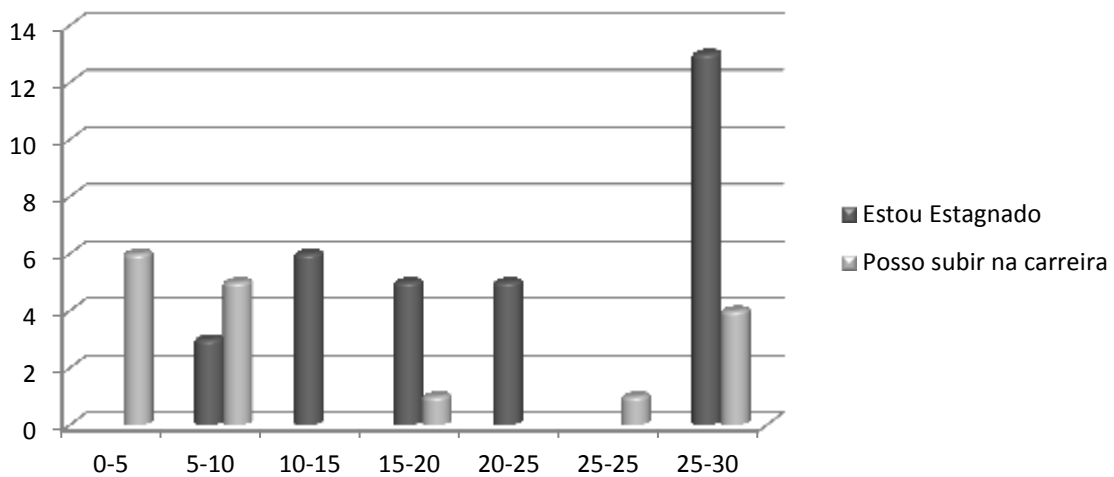


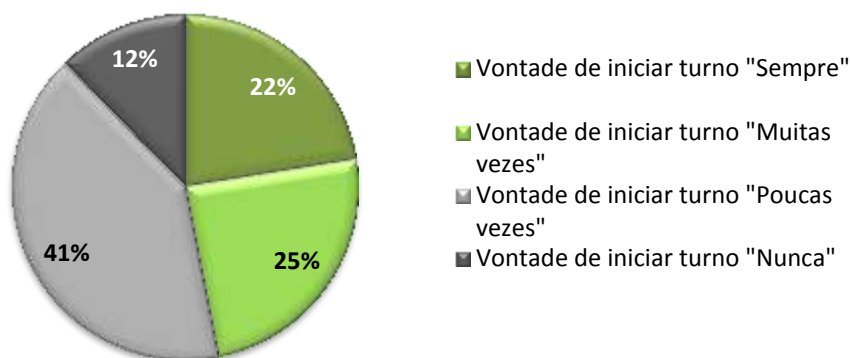
Gráfico 8.23 - Promoção vs tempo de serviço



Prazer em trabalhar

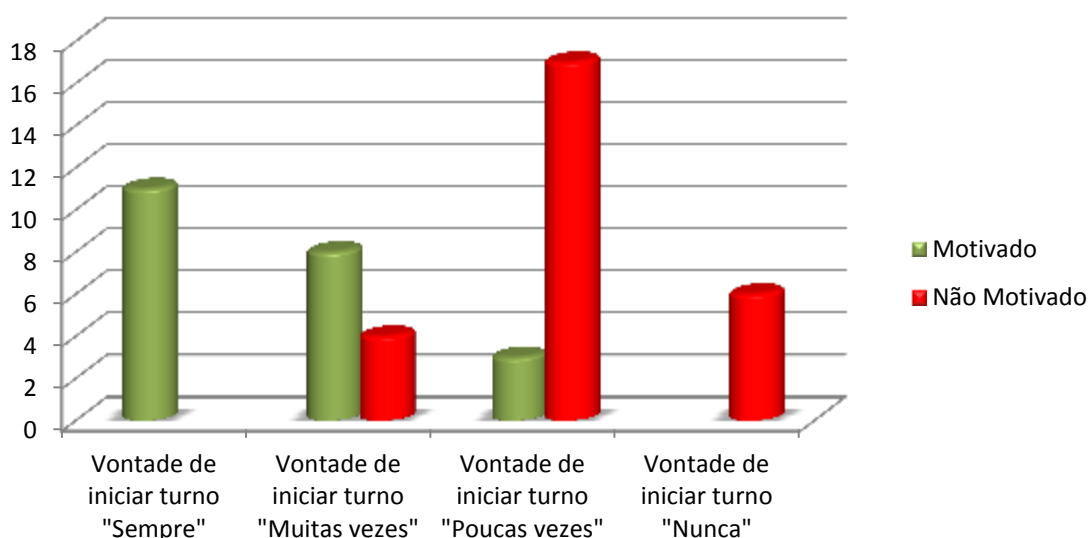
Uma das amostras mais evidentes de motivação profissional é o prazer que se sente em ir para o serviço. Seja ele serviço operacional ou burocrático. O trabalho não será eficiente se a pessoa não sentir vontade em fazê-lo. De forma a avaliar o grau de vontade de trabalhar foi incluída na pesquisa a pergunta sobre a vontade que sente em iniciar um turno a cada dia que passa. As respostas demonstram que a maioria dos policiais não sente vontade de fazer o que faz, não sentindo prazer em ir para o serviço, ou seja, 41% das respostas indicam que os trabalhadores da PSP sentem pouca vontade em ir trabalhar, e 12% indica mesmo nunca sentir vontade em ir trabalhar (gráfico 8.24).

Gráfico 8.24 - Prazer em trabalhar



Esta situação demonstra assim fraco indicativo de motivação profissional, pois observa-se que as pessoas com elevada vontade de trabalhar se encontram motivadas, o inverso sucede com as pessoas que nunca, ou poucas vezes, sentem prazer em ir trabalhar (gráfico 8.25)

Gráfico 8.25 - Prazer em trabalhar vs Motivação

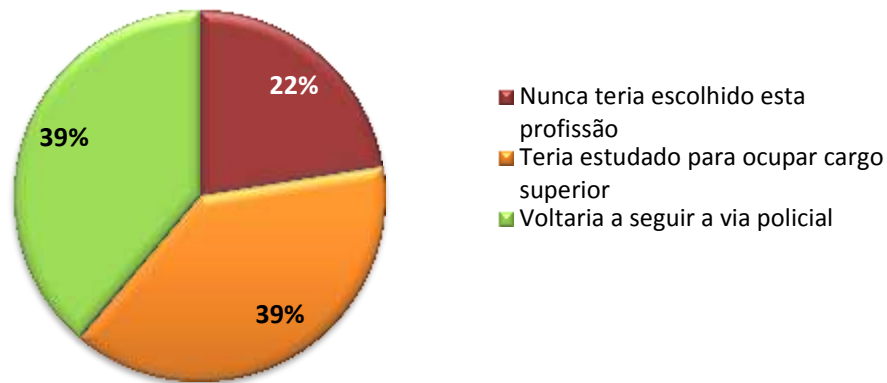


Se o tempo volta-se atrás

Uma questão feita aos entrevistados sobre se o tempo voltasse atrás se voltariam a seguir o mesmo percurso ou se optariam por algo diferente obteve as seguintes conclusões:

39% dos inquiridos refere que era pessoa para seguir a via policial outra vez, a mesma percentagem afirma que gostaria de poder estudar mais para, mesmo dentro do PSP, vir a ocupar um cargo mais elevado e por fim 22% admite que não optaria por esta profissão. (gráfico 8.26)

Gráfico 8.26 - Opção de escolha na profissão



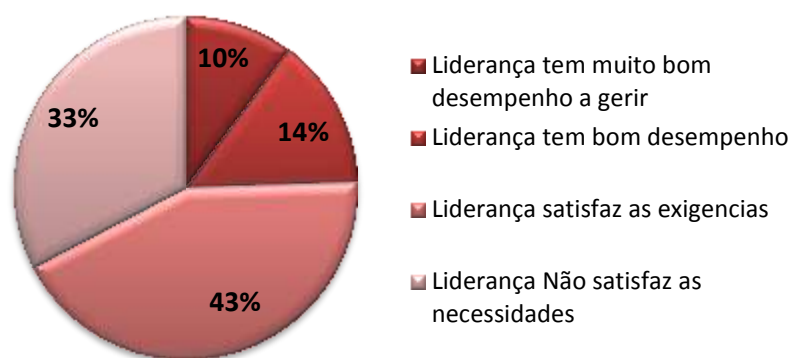
Líderes/Funcionários

Um grande líder é alguém que tem uma grande capacidade de comunicação e alguém que consegue liderar em todas as direções. Sentir-se bem com o líder é um grande passo para se sentir motivado.

O questionário contém uma questão que se refere no fundo à confiança no trabalho dos líderes. A opinião sobre esta questão é bastante diversificada, como se observa no gráfico 8.27, embora a grande maioria dê um ponto positivo à capacidade da liderança em satisfazer as necessidades dos seus subordinados, existem também pessoas menos satisfeitas com o desempenho desta.

Os bons líderes têm a capacidade de convencer os outros a seguirem a sua visão e os orientar em função de uma perspectiva, têm a habilidade de ter em seu torno bons talentos que funcionam para o bem da equipa, tal como se referiu no capítulo 7. Por vezes os bons elementos encontram-se na equipa, mas por não se identificarem com o líder não dão o melhor de si, sentindo-se desmotivados.

Gráfico 8.27 - Desempenho da Liderança

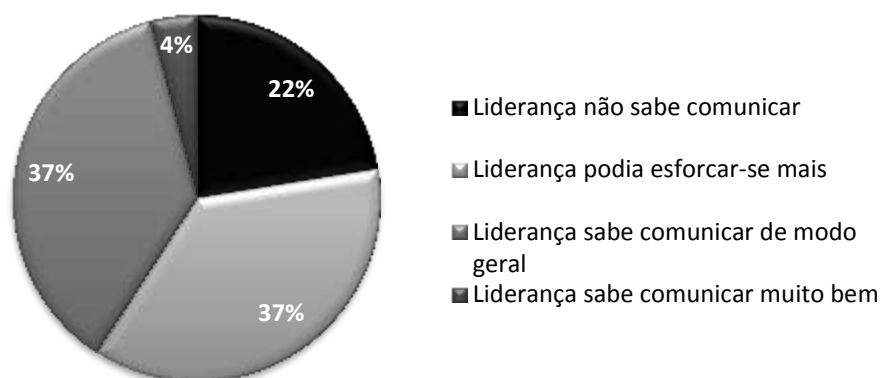


Liderança/Comunicação

Em muitos casos a comunicação entre a liderança e os funcionários não é clara, como já se referiu no capítulo 5 da presente dissertação. No caso da PSP constata-se que 22% afirma que a liderança não sabe comunicar, 37% diz que esta se podia esforçar um pouco mais para comunicar melhor com os policiais, 37% considera que a liderança de modo geral até tem capacidade e saber comunicar e por fim apenas 4% afirma que esta saber muito bem comunicar com os funcionários (gráfico 8.28).

Estes resultados demonstram que a liderança necessita de fazer esforços ao nível da comunicação com os subordinados, de forma a obter deles maior reconhecimento e dedicação.

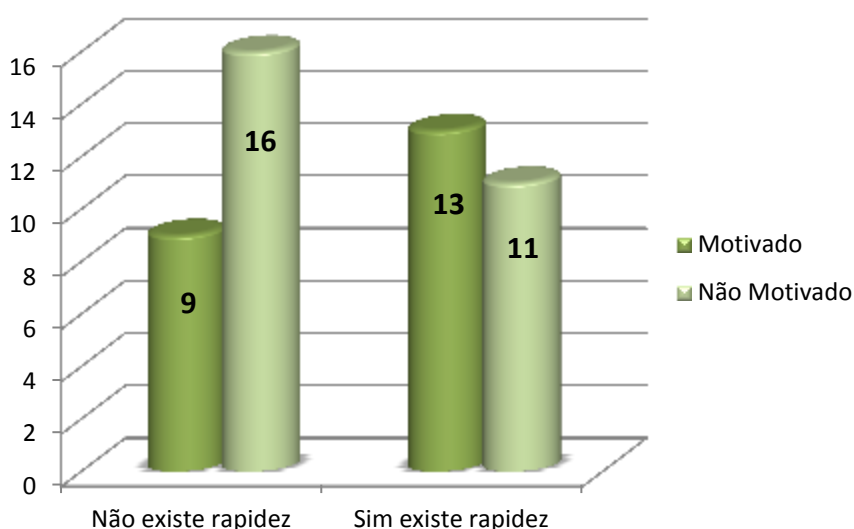
Gráfico 8.28 - Liderança vs Comunicação



Recursos Humanos

A rapidez e eficiência na resolução de problemas relacionados com os recursos humanos são também fator causador de motivação ou desmotivação. Como se pode constatar no gráfico 8.29 a proporção é inversa. Os policiais que consideraram que os recursos humanos são rápidos e eficientes estão mais motivados do que os que por contrapartida não consideram os recursos humanos eficientes, estando assim desmotivados. Não se pode afirmar que a relação seja direta mas a verdade é que nesta amostra, pelo menos, coincide com a teoria.

Gráfico 8.29 - Recursos Humanos vs Motivação



Benefícios Extra

A PSP conta com um conjunto de benefícios extra para os seus funcionários, tais como protocolos com ginásios, colónias de férias, seguradoras, inclusive conta com um gabinete de apoio ao endividamento. Desta forma foi prudente interrogar os funcionários da PSP quanto à importância de todos os benefícios extra ordenado de que dispõem.

Os mencionados benefícios são recompensas extrínsecas que são fatores externos e materiais do trabalho desempenhado. Este tipo de recompensas está relacionado com as condições de trabalho e as políticas de administração da empresa.

O gráfico 8.30 ilustra que a grande maioria dos questionados respondeu afirmativamente à questão da importância de todos estes benefícios (90%).

Gráfico 8.30 - Benefícios extra

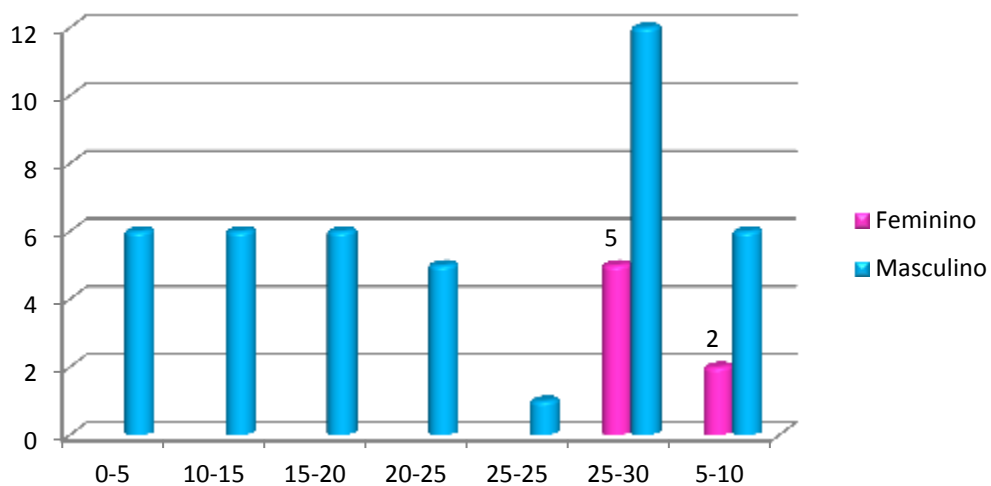


Quanto ao Gênero

A profissão de polícia abarca uma quantidade de elementos do sexo masculino muito superior ao do sexo feminino. Isto por se tratar de uma profissão que para além de exigir uma boa preparação física, é também de elevado risco, pode ser bastante perigosa. Contudo foi possível realizar o questionário a 7 elementos do sexo feminino e 42 do sexo masculino.

Infelizmente não me foi possível entrevistar pessoas do sexo feminino com menos de 25 anos de serviço, como o gráfico 8.31 nos demonstra, o que pode ter influência nos resultados obtidos aquando da análise da motivação por género.

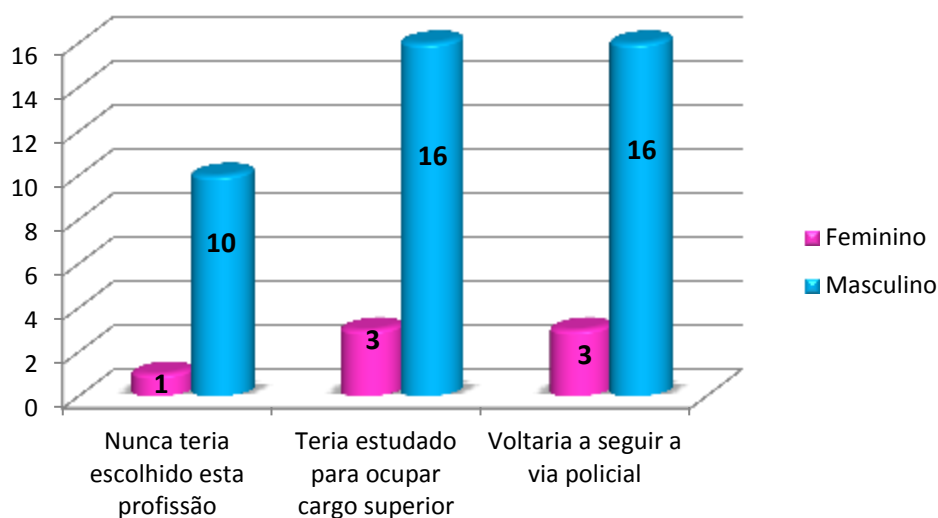
Gráfico 8.31 - Funcionários em função do género



Apenas um dos sete elementos do sexo feminino refere que se pudesse voltar atrás não voltaria a optar por esta profissão, três optariam por estudar mais para obter um cargo superior e três voltaria com 100% de certeza a seguir a mesma via.

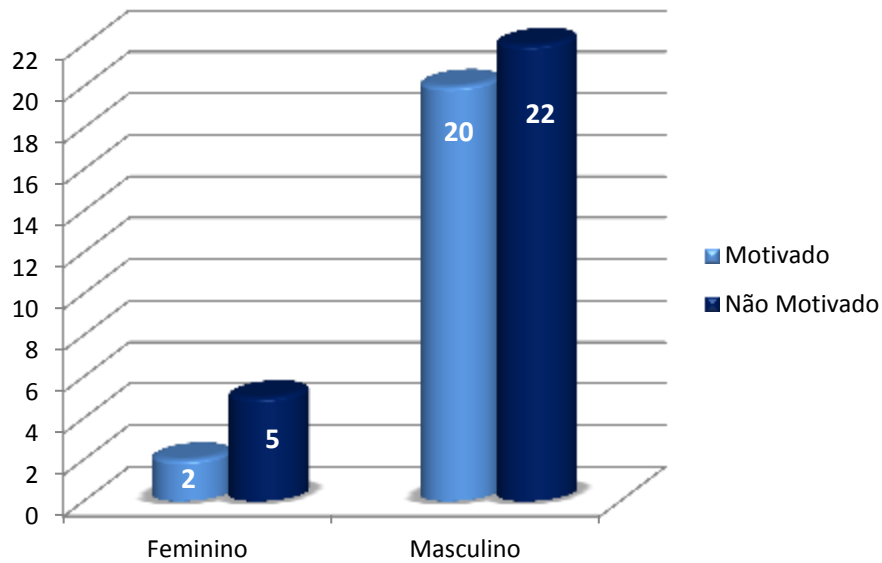
No que toca aos homens 16 elementos voltariam a seguir a mesma profissão, igualmente 16 optariam também por estudar mais e apenas 10 refere que nunca teria escolhido este caminho. (Gráfico 8.32).

Gráfico 8.32 - Opção de profissão por género



Para finalizar o tema relacionado com o género, foi estudada a questão da motivação. O estudo não é contudo fácil de concluir pois o número de mulheres entrevistadas é muito reduzido, obtendo-se o seguinte resultado demonstrado no gráfico 8.33

Gráfico 8.33 - Motivação quanto ao género



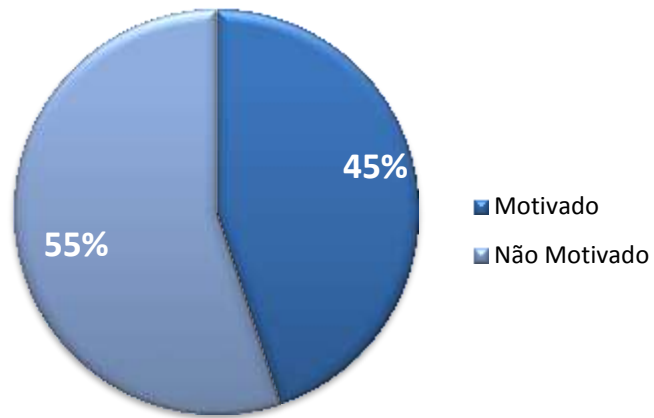
Conclusões finais

Em jeito de conclusão, cerca de 55% dos entrevistados afirmam que se sentem motivados, em contrapartida os restantes 45% referem o contrário (gráfico 8.34).

Existe uma elevada quantia de polícias que por diversas razões, já antes evidenciadas, não se sentem bem no seu trabalho. É necessário levar a cabo melhoramentos ao nível das relações e dos benefícios para que esta percentagem possa vir a diminuir.

Polícias desmotivados não asseguram tão eficazmente a segurança dos cidadãos, em relação aos restantes.

Gráfico 8.34 - Motivação dos elementos policiais inquiridos



9 Conclusão

A investigação apresentada destinou-se a aprofundar teórica e empiricamente a problemática da motivação e liderança, como fundamental no desenvolvimento dos indivíduos tanto na sua vida profissional, como na vida pessoal.

No capítulo relativo ao estudo teórico sobre motivação, abordaram-se os diversos modelos e teorias motivacionais que constituem no fundo a definição de motivação. Motivação deriva do termo latim *movere*, que significa “mover” e traduz a ideia de deslocação.

São vários os fatores motivacionais, que dão origem ao “motor” impulsionador que leva o indivíduo a deslocar-se e sentir vontade de fazer algo.

São considerados fatores motivacionais, todos os fatores que de uma forma ou de outra levam a pessoa a esforçar-se para atingir determinado objetivo ou se esforce por não perder algo já antes conseguido. Estes fatores podem ser internos ou externos ao indivíduo. Os fatores extrínsecos ao trabalhador são o salário, segurança, políticas organizacionais, relacionamento interpessoal, condições no ambiente de trabalho, entre outros. Já os intrínsecos estão relacionados com o desempenho de funções, com autonomia e realização profissional. O indivíduo pode sentir-se tão confortável no seu trabalho, que tanto gosta e tem a ver com a sua personalidade, que só mesmo com um grande estímulo financeiro é que ele pensaria na hipótese de mudar para um emprego onde realizasse outro tipo de tarefas menos satisfatórias.

Muitos gestores acreditam que a remuneração salarial é a única fonte de satisfação pessoal. Porém o mito de que o salário motiva fez com que novos métodos de retribuição salarial fossem elaborados. E um desses métodos é o método das recompensas não monetárias que «abrangem um vasto conjunto de benefícios, desde programas de proteção social até prémios de reconhecimento simbólico. A maior parte delas, contudo, representa um gasto económico efetivo para a empresa» como nos diz Ceitil (2000:79).

Em verdade, todas as pessoas são seres comunicadores, a comunicação é sem dúvida um forte meio de atingir a motivação. A comunicação é um meio que permite aos gestores interagirem com os seus funcionários, permitindo a coordenação do trabalho, facultando-lhes o acompanhamento dos assuntos e orientações individuais. A comunicação concede também aos trabalhadores a possibilidade de fazer chegar aos seus superiores a sua opinião, vontade e desejos.

A comunicação é o cerne da liderança, é necessário ser bom comunicador para ser bom líder. Nem sempre é fácil comunicar, acontecendo muitas vezes uma espécie de comunicação ambígua. Em suma, a ambiguidade pode residir nas intenções do emissor, nas interpretações do recetor ou na situação em si mesma.

Foi também abordado o tema, que cada vez mais se faz sentir numa sociedade agitada como a nossa, do stresse. Stresse é um conjunto de situações, sentimentos negativos, ansiedade que levam a um mal-estar físico e psíquico. O corpo reflete a necessidade que a pessoa tem em adaptar-se a uma determinada situação. As pessoas tem formas diferentes de reagir ao stresse. Enquanto para algumas o stresse pode ser positivo dando ainda mais força para continuar a lutar por determinado objetivo, outras podem ir-se a baixo, não resistindo a pressão. O corpo tem necessidade de se adaptar e voltar a estabelecer a estabilidade que existia antes da fonte de stresse se evidenciar. O stresse é normalmente associado a uma conotação negativa, o stresse pode ser positivo.

A análise de conteúdo da pesquisa empírica permitiu verificar que existem variadíssimos fatores que levam o indivíduo à motivação ou caso contrário à desmotivação.

Foi realizado um inquérito com 22 questões que tinham a intensão de demonstrar que esta verdade se aplica também aos policiais da Polícia de Segurança Publica.

Pode-se afirmar que uma relação boa com a chefia pode ser fundamental para a motivação do funcionário e conseqüentemente uma maior produtividade do mesmo.

Na grande maioria dos casos, não existem problemáticas graves no ambiente de trabalho, nem com os colegas nem com os chefes. O inquérito contem uma boa percentagem de situações em que o ambiente de trabalho é considerado bom ou ate muito bom e agradável.

As opiniões dividem-se um pouco quanto à habilidade que os líderes possuem para comunicar com os elementos policiais.

Porém a quantidade de Polícias que não se sentem realizados, reconhecidos e motivados é bastante elevada. É necessário levar a cabo melhoramentos ao nível das relações e dos benefícios para que esta percentagem possa vir a diminuir.

Cerca de 55% dos entrevistados afirmam que se sentem motivados, motivação essa gerada por vários fatores de ordem interna e externa.

Espera-se que a leitura deste documento traga mais-valias aos futuros leitores.

Referências Bibliográficas

- ABRAMOVICI, N.-B; LIVIAN, Y.-F; POIRSON, P; ROUSSILLON, S. - **Gestão de Recursos Humanos**. Lisboa: Editorial Presença, 1989. Não tem ISBN, livro muito antigo.
- ADAIR, John – **O melhor de John Adair, sobre Liderança e Gestão**. Mem Martins: Publicações Europa – América, Lda., 2009. ISBN 978-972-1-06040-1
- ADAMS, J. S. – **Advances in Experimental Social Psychology**. New York: Academic Press, 1965. ISBN 978-0-12-015202-5
- BARNES, John A. – **A Liderança segundo John F. Kennedy – Lições e legado de um presidente**. Alfragide: Casa das Letras, 2008. ISBN 978-972-46-1823-4
- BERGAMINI, Cecília Whitaker - **Motivação nas organizações**. 6ª Edição. São Paulo: Atlas, 213. ISBN 978-852-24-7822-4
- CARVALHO FERREIRA, J. M.; NEVES, José; CAETANO, António – Manual de Psocossociologia das Organizações. Amadora: McGraw-Hill de Portugal, Lda., 2001. ISBN 972-773-105-8
- CARVALHO, Nuno – Motivação em tempos de crise [em linha]. 2012. [consult. 10Junho2013] Disponível em http://www.jornaldenegocios.pt/opiniaodetalhe/motivaccedilatildeo_em_tempo_de_crise.html
- CAMARA, Pedro B. da; GUERRA, Paulo Balreira; RODRIGUES, Joaquim Vicente - **Humanator, Recursos Humanos & Secesso Empresarial**. 4ª Edição. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 2001. ISBN 972-20-2023-4
- CEITIL, Mário - **Recursos Humanos**. Lisboa: Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e ao Investimento, 1993. ISBN 972-9205-03-5
- CEITIL, Mário – **Sociedade Gestão e Competências**. Lisboa: Edições Sílabo, 2004. ISBN 972-618-317-0
- CHIAVENATO, Idalberto - **Iniciação à Administração Geral**. 3ª Edição. São Paulo: Makron Books, 2000. ISBN 85-346-1009-6
- CHIAVENATO, Idalberto - **Recursos Humanos – O capital Humano das organizações**. 8ª Edição. São Paulo: Atlas S.A., 2008. ISBN 978-85-224-3873-0

CUNHA, Miguel Pina; REGO, Arménio; CABRAL-CARDOSO, Carlos - **Tempos Modernos - Uma História das Organizações e da Gestão**. Lisboa: Edições Sílabo, Lda., 2007. ISBN 978-972-618-461-4

GILBSON, James L.; IVANCEVICH, John M.; JR, James h. Donnelly; KONOPASKE, Robert - **Organizações - Comportamento, Estrutura e Processos**. 12ª Edição. São Paulo: Mcgraw-Hill, 2006. ISBN 85-86804-61-4

HELDMAN, Kim – **Gerência de Projetos**. São Paulo: Editora Campus, Lda, 2003. ISBN 85-352-0948-4

HERNANDEZ SAMPIERI, Roberto; FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos; BAPTISTA LÚCIO, Pilar – **Metodología de la investigación**. 4ª Edição. México: Mc Graw Hill, 1997. ISBN 970-10-5753-8

MAXWELL, John C. – **O Líder 360° - Desenvolvendo a sua influência a partir de qualquer ponto da organização**. Lisboa: SmartBook, 2010. ISBN 978-989-8297-57-0

MICHEL, Murillo - **As teorias X e Y e suas potencialidades de aplicação a sistemas administrativos de recursos humanos em organizações nos dias actuais**. *Revistas eletrónica de administração*. ISSN: 1676-6822. Periodicidade semestral: 8ª Edição (2005) 3-5

MIGUEL, António; ROCHA, Ana; RÖHRICH, Oliver – **Gestão Emocional de Equipas – Ambiente de Projecto**. Lousã: FCA – Editora de Informática, Lda., 2008. ISBN 978-972-722-218-6

MORAES, Simone Alano - **Motivação e Liderança** [em linha]. (2004). [Consult. 20 Nov. 2011]. Disponível em: <http://www.urcamp.tche.br/redepp/monografias%20para%20site/Motiva%E7%E3o%20-%20monografia%20Simone%20-%20PRONTA.pdf>

REGO, ARMÉNIO - **Comunicação Pessoal e organizacional - Teoria e Prática**. Lisboa: Edições Sílabo, Lda., 2007. ISBN 978-972-618-467-6

REGO, ARMÉNIO - **Justiça e Comportamento de Cidadania nas Organizações - Uma abordagem sem tabus**. Lisboa: Edições Sílabo, Lda., 2000. ISBN 972-618-226-32. pp 32-43

ROBBINS, Stephen P. - **Cuidado com as soluções milagrosas**. V. N. Famalicão: Centro Atlântico, 2008. ISBN 978-989-615-062-4

ROSA, Luís - **Cultura empresarial – Motivação e Liderança (Psicologia das organizações)**. Lisboa: Editorial Presença, 1994. ISBN 972-23-1843-8

SELYE, H. – **Sress Without Distress**. Lippincott Williams & Wilkins, 1974 ISBN 978-03-970-1026-4

VROOM, Victor H. - **Work and motivation**. New York: John Wiley, 1964. ISBN 0-7879-0030-3

Anexo I

Inquérito

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE
E ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA



ISCAL

MOTIVAÇÃO, COMUNICAÇÃO E
LIDERANÇA: CASO DA POLÍCIA DE
SEGURANÇA PÚBLICA PORTUGUESA

INQUÉRITO

Lisboa, Abril de 2013



Introdução

O presente questionário é anónimo e tem como objetivo efetuar um estudo sobre o tema “Motivação, Comunicação e Liderança – Caso da Polícia de Segurança Pública”, no âmbito da elaboração da dissertação para o Mestrado em Contabilidade e Gestão das Instituições Financeiras no Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa, do Instituto Politécnico de Lisboa.

As questões que se seguem serão alvo de tratamento confidencial e serão examinadas numa ótica geral e não individual. Apenas é pedido que se respondam às questões com o máximo de honestidade, para que também o tratamento da informação seja o mais verdadeiro possível.

Questões

1. Sexo:

Feminino

Masculino

2. Cargo Policial:

Agente

Agente principal

Subchefe

Chefe

Chefe principal

SubComissário

Comissário

SubIntendente

Intendente

SuperIntendente

SuperIntendente Chefe

3. Tempo de serviço:

0-5 anos 10-15 anos 20-25 anos

5-10 anos 15-20 anos 25-30 ano

4. Local de trabalho:

5. Considera que a PSP tem iniciativas para motivar os policiais?

Sim

Não

6. Os elogios individuais e menções honrosas são importantes nesta profissão?

Bastante

Muito

Pouco

Nada

7. Gosta da relação com a chefia?

Sim

Não

8. Sente-se reconhecido pelo seu trabalho?

Sim

Não

9. O ambiente do seu local de trabalho é?

Bastante agradável

Agradável

Suportável

Pesado

10. A relação com os colegas é:

Muito boa

Boa / agradável

Razoável

Má

Muito desagradável

11. Sente que o seu ordenado corresponde ao serviço desempenhado?

Sim, corresponde

Não, é demasiado elevado

Não, é demasiado baixo

12. Existe justiça nos ordenados pagos a diferentes funcionários?

Sim

Não, tenho colegas que recebem mais que eu mas eu esforço-me mais

Não, sinto que existem colegas que mereciam mais comparando comigo

13. Os benefícios extra ordenado, “oferecidos” pela PSP são importantes a seu ver?

Sim

Não

14. Se souber que será recompensado dará mais de si próprio?

Sim

Não

15. Neste momento:

Posso subir na carreira

Sinto-me estagnado

16. Se houvesse oportunidade de o tempo voltar atrás:

Voltaria a seguir a via policial

Teria estudado mais para ocupar um cargo superior

Nunca teria escolhido esta profissão

17. As instalações do seu local de trabalho são, em termos de higiene e conforto:

Bastante boas

Boas

Razoáveis

Degradantes



18. Considera que a liderança tem capacidade para gerir a PSP?

- Muito bom desempenho
- Bom desempenho
- Satisfaz as exigências
- Não satisfaz as exigências

19. Essa mesma liderança sabe como comunicar com os funcionários?

- Muito bem
- Sim, modo geral
- Podia esforçar-se mais
- Não

20. Quando se encontra com um problema, relacionado com recursos humanos, vê esse mesmo problema solucionado com rapidez?

- Sim
- Quase sempre
- Não
- Nem sempre

21. Sente-se com gosto e vontade de iniciar um turno a cada dia que passa?

- Sempre
- Muitas vezes
- Poucas vezes
- Nunca

22. Sente-se motivado a nível profissional?

- Sim
- Não

Obrigada pela sua colaboração