

Universidade Fernando Pessoa



Estudo da Motivação Laboral numa Agência de Viagens

Monografia para a obtenção da Licenciatura em Gestão de Empresas

Sónia Monteiro

Orientadora: Professora Doutora Ana Salazar

Porto, Julho de 2009

Agradecimentos

À Professora Doutora Ana Salazar, os meus mais sinceros agradecimentos por ter aceite dar continuidade e orientação ao meu trabalho e pelas suas sugestões para a elaboração do mesmo, depois de o Professor Doutor Frank Renand se ter ausentado da faculdade e, por esse motivo, não ter terminado a minha orientação.

A todos os professores da Universidade Fernando Pessoa, que contribuíram para a minha formação académica, fundamental para a realização deste trabalho.

À direcção da Agência e aos seus colaboradores, por terem participado neste estudo, sem o qual não seria possível realizar este trabalho.

A todos os meus colegas e amigos, que me apoiaram e incentivaram ao longo da realização deste trabalho.

À minha família, especialmente à minha querida mãe, pelo carinho e apoio desde o primeiro dia.

E por último, ao Axe, Joana e o Alberto Macedo por toda a dedicação e compreensão dispensada, um agradecimento sem fim!

Resumo

Atendendo a que se vive numa era de globalização, em que a tecnologia, as estratégias e a estrutura das organizações são muito semelhantes, a verdadeira vantagem competitiva só poderá surgir das competências dos recursos humanos. Os empregados deixaram de ser encarados como um mero recurso produtivo, passando a ter um maior destaque, devido ao facto de serem uma das imagens das organizações e o elo de ligação entre as organizações e os clientes.

Os líderes também alcançaram um papel de grande destaque nas organizações, quer através da tomada de decisões, quer na motivação dos empregados. Nesta perspectiva foi realizado um estudo, através de um inquérito, que tem como objecto uma agência de viagens e como finalidade avaliar os factores que motivam os empregados.

A utilização do programa SPSS no tratamento dos inquéritos recolhidos, possibilitou a realização de algumas análises estatísticas, permitindo chegar a várias conclusões importantes.

Os resultados indicaram que os factores motivacionais mais importantes considerados pelos empregados são: a responsabilidade da função desempenhada, o bom relacionamento existente entre os colegas e superiores e a atractividade do trabalho.

Os empregados têm um nível de motivação elevado e cerca de 63% dos empregados consideram que o responsável tem um papel importante na sua motivação.

Para que esta agência continue a ser competitiva num mercado altamente concorrencial é necessário continuar a apostar na qualidade, implementando uma gestão de recursos humanos mais eficaz e adoptando estilos de liderança, que estejam enquadrados com as especificidades da indústria e com as melhores práticas de gestão.

Palavras-chave: Motivação e Comportamento Organizacional

Índice Geral

Agradecimentos	2
Resumo	3
Capítulo I – Introdução	
1.1. Introdução	10
1.2. Objecto e Finalidade da Investigação	11
1.3. Objectivos da investigação	11
1.4. Formulação das Hipóteses de Trabalho	12
1.5. Metodologia	12
1.6. Estrutura da Monografia	12
Capítulo II – A Motivação	
2.1. Introdução	14
2.2. Definição de Motivação	14
2.2.1. Tipos de necessidades do ser humano	16
2.2.1.1. Necessidades primárias	16
2.2.1.2. Necessidades de segurança	16
2.2.1.3. Curiosidade	17
2.2.1.4. Necessidade de amor, amizade e convívio	17
2.2.1.5. Necessidade de nos sentirmos importantes	18
2.2.1.6. Necessidade de reconhecimento	18
2.2.1.7. Necessidade de poder	19
2.2.1.8. Necessidade de realização	20
2.2.1.9. Necessidade de desenvolvimento	20
2.2.1.10. Necessidade de ter crenças, ideais e valores	21
2.3. Princípios Gerais sobre a Motivação	21
2.4. Importância da Motivação	22
2.5. Motivação e Emoções	24
2.6. Individualidade e Motivação	25
2.7. Patologia Motivacional	26
2.8. Características do Comportamento Motivacional	27
2.9. Levantamento de Estilos Motivacionais	28
2.9.1. Orientação Participativa	28

2.9.2. Orientação para a acção	29
2.9.3. Orientação para a manutenção	30
2.9.4. Orientação para a conciliação	31
2.10. As Principais Teorias da Motivação	33
2.10.1. Teoria das Necessidades	33
2.10.1.1. Teoria das Necessidades de Maslow	34
2.10.1.2. Teoria dos Dois Factores de Herzberg	36
2.10.1.3. Teoria das Necessidades de Alderfer	38
2.10.1.4. Teoria das Necessidades de McClelland	39
2.10.2. Teorias Cognitivas	40
2.10.2.1. Teoria da Equidade	41
2.10.2.2. Teoria do Reforço	42
2.10.2.3. Teoria da Definição de Objectivos	42
2.10.2.4. Teoria das Expectativas	43
2.11. Actos Motivacionais	46
2.12. Condicionamento Versus Motivação	47
2.13. A Motivação Extrínseca	47
2.14. Motivação no Trabalho	48
2.15. Teorias Motivacionais e Programas de Motivação	49
2.16. Estrutura e Perfil Motivacional	53
2.17. Motivação nas Organizações	56
2.18. Condicionamento nas Organizações	59
2.19. A relação da Motivação para o Trabalho com os Objectivos do Trabalhador	60
2.20. Motivação Intrínseca	60
2.21. Instrumentos da Motivação	61
2.22. Inteligência e Motivação	63
2.23. O Futuro das Teorias da Motivação	64
2.24. Conclusão	66
Capítulo III – Metodologia	
3.1. Introdução	67
3.2. Objectivos	67
3.3. Design da Pesquisa	67
3.4. Amostragem	68
3.5. Instrumento de recolha de dados	68

3.6. Análise de Dados	69
3.7. Conclusão	70
Capítulo IV – Estudo do Caso	
4.1. Introdução	71
4.2. Caracterização da Amostra	71
4.3. Análise e Discussão dos Resultados	75
4.3.1. Cruzamento de Dados	80
4.3.2. Os factores que mais influenciam a motivação laboral	86
4.4. Conclusão	96
Capítulo V – Conclusões	
5.1. Conclusão	98
5.2. Recomendações	101
5.3. Pesquisas Futuras	102
Bibliografia	103
Anexo	107

Índice de Quadros

2.1. Os quadros organizadores do comportamento motivacional	32
2.2. Factores que afectam a motivação	37
2.3. Quadro das Necessidades segundo Maslow, Herzberg e Alderfer	38
2.4. Teorias Endógenas e Exógenas da Motivação Laboral	50
2.5. Motivações dos Empregados e Metas Motivacionais	54
4.1. Cruzamento de dados entre a idade e a motivação	80
4.2. Cruzamento de dados entre a zona do país em que trabalha e a motivação	81
4.3. Cruzamento de dados entre os anos que trabalha na empresa e a motivação	82
4.4. Cruzamento de dados entre os anos que trabalha na empresa e o bom relacionamento com os colegas	83
4.5. Cruzamento de dados entre os anos que trabalha na empresa e o reconhecimento	84
4.6. Cruzamento de dados entre a função na empresa e a motivação	85
4.7. Factores que mais influenciam a motivação	96

Índice de Figuras

1.1 Ciclo motivacional	15
2.1. A Hierarquia das Necessidades de Maslow	35
2.2. Teoria da Equidade	41
2.3. Modelo da Definição de Objectivos	43
2.4. Modelo da Motivação de Vroom	44
2.5. Modelo da Motivação de Porter e Lawler	45
2.6. Correspondência entre Motivações de Ordem Superior e Algumas estratégias da Motivação Laboral	56

Índice de Tabelas

2.1. Teoria das Necessidades	40
2.2. Principais Diferenças entre as Teorias Cognitivas	46
4.1. Interpretação da Estatística de KMO	75
4.2. KMO and Bartlett's Test	75
4.3. Estatística da análise de componentes principais	76
4.4. As quatro dimensões da motivação dos empregados da agência de viagens e a sua interpretação	78
4.5. Análise de Regressão	79
4.6. Coeficientes da análise de regressão	79

Índice de Gráficos

4.1. Frequência de respostas por sexo	71
4.2. Frequência de respostas por grupo etário	72
4.3. Frequência de respostas por estado civil	72
4.4. Frequência de respostas por zona do país onde trabalha	73
4.5. Frequência de respostas por habilitações literárias	73
4.6. Frequência de respostas pelos anos de trabalho na empresa	74
4.7. Frequência de respostas pela função desempenhada na empresa	74
4.8. Resultados do "Scree Plot"	77
4.9. Cruzamento de dados entre a idade e a motivação	80
4.10. Cruzamento de dados entre a zona do país em que trabalha e a motivação	81
4.11. Cruzamento de dados entre os anos que trabalha na empresa e a motivação	82
4.12. Cruzamento de dados entre os anos que trabalha na empresa e o bom relacionamento com os colegas	83
4.13. Cruzamento de dados entre os anos que trabalha na empresa e o reconhecimento	84
4.14. Cruzamento de dados entre a função na empresa e a motivação	85
4.15. Oportunidade de progressão na carreira	86
4.16. Lealdade do responsável	87
4.17. Salário adequado	87
4.18. Trabalho seguro	88

4.19. Boas condições	89
4.20. Reconhecimento	89
4.21. Trabalho interessante	90
4.22. Envolvimento nos objectivos da empresa	91
4.23. Disciplina adequada	91
4.24. Compreensão	92
4.25. Estatuto	92
4.26. Responsabilidade	93
4.27. Confiança e respeito	93
4.28. Bom relacionamento com os colegas	94
4.29. Bom relacionamento com os responsáveis	94
4.30. Contribuição do responsável para a motivação	95
4.31. Motivado	95

Capítulo I – Introdução

1.1. - Introdução

“As empresas asseguram que as pessoas são a fonte da sua vantagem competitiva, quer sejam especialistas tecnológicos, especialistas em serviço de acomodação ao cliente, ou gestores visionários, ...Nos tempos de desenvolvimento tecnológico sem paralelo, são os recursos humanos que paradoxalmente trazem sucesso ou fracasso a todas as firmas e em especial as empresariais” (Cardon & Stevens, 2004: 295).

Esta situação está presente em todas as organizações, mesmo naquelas que possuem um elevado *input* tecnológico. Pois, são as pessoas que constituem uma organização, que concebem a missão e estratégias da mesma e que, por conseguinte, irão torná-la possível, passando-a do papel para a realidade.

Visto se estar na era da globalização, em que a tecnologia, as técnicas, as estratégias e a estrutura das organizações é do conhecimento geral, a verdadeira vantagem competitiva das organizações só poderá surgir da capacidade dos recursos humanos. Segundo Baron e Hannan (2002:9-10) o conhecimento dos empregados representa a vantagem de maior valor na empresa, pois cada um deles possui a sua própria experiência, um saber empírico, que resulta num desempenho com progressivas melhorias.

Tendo em conta toda esta envolvimento, é natural que a Gestão de Recursos Humanos tenha, actualmente, uma importância acrescida no seio das organizações, pois funciona como um elo de ligação entre o nível institucional e o nível operacional das empresas.

Os empregados passaram a assumir um papel fundamental para o sucesso das organizações, deixando de ser encarados como um mero recurso produtivo. Na realidade, na indústria turística a forma como os empregados se sentem face ao seu trabalho é determinante para o sucesso de qualquer serviço, pois “pode fazer toda a diferença entre estes fazerem simplesmente um bom trabalho ou oferecerem um serviço excepcional” (Arnett et al., 2002:87). Nesta indústria “satisfazer os clientes é especialmente importante, pois encoraja a repetição e aumenta a publicidade boca-a-boca” (Spinelli & Canavos, 2000:29).

Assim sendo, o desempenho dos empregados é de extrema importância para as organizações e torna-se imprescindível saber o que os motiva, dado que os recursos humanos são a “imagem” da organização e o elo de ligação entre a organização e os clientes.

Tal como Freedman (1992:26) diz, embora a tecnologia seja cada vez mais considerada um factor de competitividade, a literatura de gestão e os seminários corporativos vão fornecendo um valor maior à delicada arte de liderança e à motivação dos empregados. Estes factores vão, claramente, influenciar o desempenho dos empregados. Desta forma é de extrema importância para as organizações saber o que os motiva.

1.2. – Objecto e Finalidade da Investigação

A forma como os empregados se relacionam com o chefe, afecta uma enormidade de resultados da organização, nomeadamente, a eficiência, a atitude e o desempenho dos empregados. O gestor terá de encontrar mecanismos que lhe permitam concluir, periodicamente, qual o grau de satisfação dos empregados. Como o grau de motivação dos empregados vai influenciar o desempenho dos mesmos, é de extrema importância para as organizações saber o que os motiva.

Nesta perspectiva foi realizado um estudo, que tem como objecto uma agência de viagens e como finalidade avaliar a motivação dos seus funcionários.

1.3. – Objectivos da Investigação

Através deste estudo, pretende-se determinar quais são principais factores, que motivam os empregados desta agência.

E ainda, aferir se existem diferenças ao nível da motivação, dos empregados, de acordo com a idade, zona do país onde trabalham, anos que estão na empresa e a função que desempenham.

1.4. – Formulação das Hipóteses de Trabalho

Este estudo tem como base as seguintes hipóteses de trabalho:

- **Hipótese 1:** Os factores motivacionais, que mais contribuem para a motivação dos funcionários desta agência são a possibilidade de haver oportunidade de progressão na carreira, lealdade; bom salário; ser um trabalho seguro; existirem boas condições; haver reconhecimento; ser um trabalho interessante; existir envolvimento nos objectivos da empresa; haver uma disciplina adequada, compreensão, prestígio, responsabilidade, confiança, bom relacionamento com os colegas e responsáveis e haver uma contribuição do chefe para a motivação;
- **Hipótese 2:** Os empregados desta agência estão motivados para o desempenho das suas funções;
- **Hipótese 3:** Existem diferenças significativas entre os níveis de motivação dos empregados, de acordo com idade, zona do país em que trabalham, anos que trabalham na empresa e a função desempenhada.

1.5. – Metodologia

Para a elaboração deste estudo o processo de investigação a seguir foi: a revisão da bibliografia, a elaboração de um inquérito, a análise das respostas obtidas e a resolução das hipóteses de trabalho.

1.6. – Estrutura da Monografia

A monografia está estruturada da seguinte forma:

- **O Capítulo I: Introdução.** Apresenta-se a introdução ao trabalho de investigação, o enquadramento, os objectivos e as várias hipóteses de investigação.
- **O Capítulo II: A Motivação.** Analisam-se as principais teorias e tendências ao nível da motivação dos empregados e das organizações e que mais se relacionam com o objecto da investigação.

- **O Capítulo III: Metodologia.** Neste capítulo, dá-se a conhecer a forma de como se irá fazer a análise dos dados.
- **O Capítulo IV: Estudo do Caso.** Integra o essencial do trabalho de pesquisa com a apresentação do caso de estudo, assim como os resultados obtidos utilizando a análise estatística.
- **O Capítulo V: Conclusões.** Corresponde a uma síntese da pesquisa realizada, de onde são tiradas as principais conclusões relativamente às hipóteses formuladas e são apresentadas algumas recomendações.

Capítulo II – A Motivação

2.1. – Introdução

A preocupação com a motivação surge com a Escola da Perspectiva Humana, quando as organizações deixaram de ser vistas como um conjunto de relações com regras simples e procedimentos automatizados, para serem encaradas como um organismo vivo.

A Abordagem Comportamental, também conhecida por movimento das relações humanas, surge por volta dos anos trinta. Esta abordagem ultrapassa a visão das organizações como máquinas, evidenciando desde cedo a importância dos processos sociais e dos grupos no contexto organizacional, em que o papel dos empregados começa a ter maior relevância para a gestão. É nesta abordagem que se começa a levar em consideração o papel das influências sociais no comportamento, nomeadamente, através da análise da dinâmica dos grupos e da necessidade de encarar os empregados como seres complexos com influências motivacionais múltiplas que afectam o seu desempenho (Steers et al., 2004:380-381). É neste seguimento que surgem as primeiras teorias da motivação, sendo a mais conhecida a Teoria das Necessidades de Maslow.

2.2. – Definição de Motivação

De acordo com Weihrich e Koontz (1994: 462-465), pode-se definir motivação como aquele termo normalmente utilizado à totalidade das classes de desejos, necessidades, vontades e forças semelhantes. Luthans (1998: 161) define-a como “um processo que começa como uma deficiência, necessidade física ou psicológica, que activa um comportamento que estará direccionado para um objectivo ou incentivo”. Schermerhorn et al. (1997: 87) consideram que a motivação se refere a uma força interna nos indivíduos, que é responsável pelo nível, direcção e persistência do esforço dispendido para o trabalho. Rollinson et al. (1998: 148) interpretam-na como um “estado que surge nos processos internos e externos aos indivíduos, no qual cada um destes percebe que é apropriado seguir um certo percurso de acção, direccionado para alcançar um resultado específico no qual a pessoa decide perseguir aquele resultado com um determinado grau de vigor e persistência”. Robbins (1996: 212-213) explica que a motivação corresponde à vontade de exercer níveis elevados de esforço tendo em vista os objectivos de uma organização, condicionada pela habilidade de esforço para satisfazer alguma

necessidade individual. Rosenfeld e Wilson (1999: 74-75) consideram que a motivação é o nível de vontade por parte de um determinado indivíduo em aumentar o esforço, até ao ponto em que este esforço adicional satisfaça algumas necessidades.

A motivação é responsável pela dinamização e canalização dos comportamentos humanos com o objectivo de atingir uma determinada meta e que neste contexto os estímulos servem de impulsionadores da acção humana. A motivação terá um papel determinante na forma e intensidade que será empregue por um indivíduo para a realização de uma determinada tarefa.

No fundo de todas as condutas humanas está presente o fenómeno da motivação. A motivação é o despertar do comportamento; é a “mola” disparadora da acção. Na base do fenómeno motivacional está um estado de tensão fisiológico e psicológico que advém da existência de uma necessidade.

Para haver motivação tem de existir um estado de tensão no nosso organismo, que é provocado por uma necessidade. Existindo essa necessidade, a energia será toda direccionada para a sua redução ou satisfação. Na figura 1.1., está representado um exemplo.

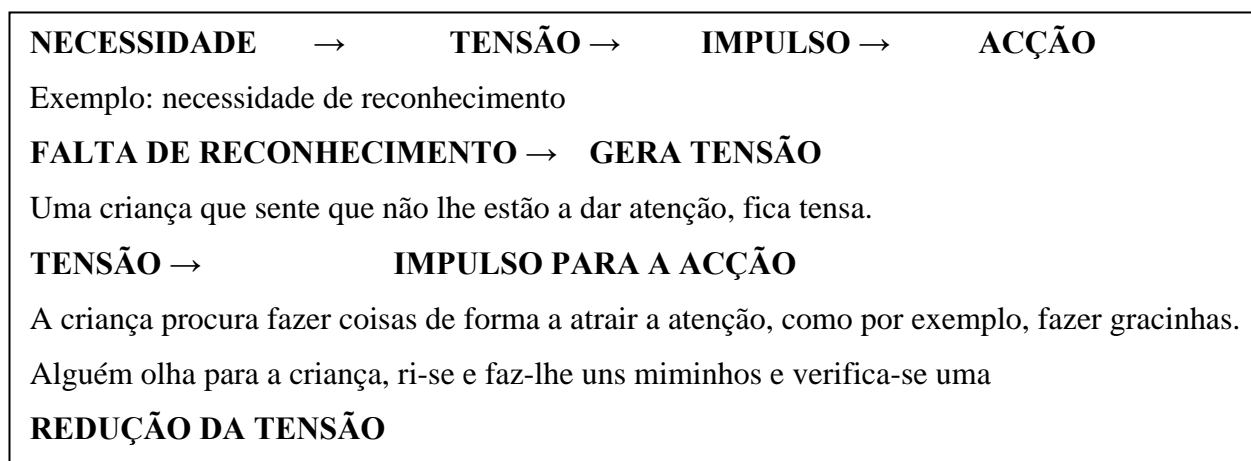


Figura 1.1. – Ciclo motivacional

A necessidade é temporariamente satisfeita. O seu comportamento passará a ser dominado por outras necessidades, como por exemplo, a curiosidade, se lhe for dado algo para a mão para brincar.

2.2.1. - Tipos de necessidades do ser humano:

2.2.1.1.- Necessidades primárias

O comer, a actividade sexual, o dormir. Sobre estas necessidades quase nada há a dizer, para além de que são o nível mais básico das necessidades. São iguais a todos os animais, variando, somente, a forma da sua satisfação. Mesmo entre os homens, a satisfação destas necessidades origina comportamentos diversos.

Nem todos os homens quando têm fome satisfazem essa necessidade com os mesmos alimentos.

As formas de satisfação destas necessidades são, em grande parte, determinadas pela cultura onde o indivíduo está inserido.

2.2.1.2.- Necessidade de segurança

Este tipo de necessidade é visível a dois níveis: físico e psicológico.

O garantir que as necessidades fisiológicas irão estar satisfeitas de uma forma mais ou menos permanente, a garantia de que haverá um tecto onde se pode dormir, saber que existem posses para cuidar dos filhos, enfim, ter confiança de que num futuro próximo não irão faltar as condições mínimas para preservar o padrão de vida a que se está habituado. Este é o tipo de necessidade que alguns empregadores tão habilmente manipulam, através da celebração de contratos a termo.

Enquanto as pessoas não tiverem garantia real de emprego, esforçam-se o mais possível para que o seu desempenho seja bom, para garantir que os seus contratos sejam sucessivamente renovados. Isto acontece, independentemente do trabalho ser ou não interessante, apresentar ou não desafios.

Atingido o objectivo de ficar efectivo, toda a energia decresce, isto é, uma vez satisfeita a necessidade, deixa de existir este forte impulso para a acção. Se o emprego não apresentar características que possam interessar ou motivar o trabalhador, então, será muito provável que o desempenho se fixe em padrões muito aquém do desejável.

A segurança psicológica, diz respeito à certeza de que não haverá vítimas de tratamentos arbitrários por parte dos outros; de que se domina, minimamente, o meio em que se vive, de forma a reduzir a incerteza do que vai acontecer de seguida.

Se as pessoas sentirem que não há justiça no julgamento da sua contribuição, isso, provavelmente, fará com que se sintam frustradas, irritadas, e que percam mais tempo a pensar nisso e a dizer mal, do que a trabalhar.

Se a insegurança for muito grande, ao ponto de as pessoas não saberem, de todo, os critérios considerados bons para servirem de orientação à sua conduta ("preso por ter cão e preso por não ter") pode-se gerar um estado de ansiedade tal, que a pessoa fica inibida de apresentar comportamentos, ditos, normais.

2.2.1.3.- Curiosidade

Muitas vezes é-se atraído pelo exótico, pelo inabitual, pelo desconhecido. Saber mais só por "curiosidade" pode, muitas vezes, condicionar o comportamento de cada um. Pode-se incluir aqui, também a necessidade que as pessoas têm de ter tarefas variadas, fazer coisas novas, variar.

2.2.1.4.- Necessidade de amor, amizade e convívio

A amizade é um dos bens mais valiosos que uma pessoa pode ter, embora muita gente a desperdice sem dar conta que a está a perder. O ser humano é social, ou seja, tem tendência a juntar-se com outras pessoas. É através das outras pessoas, que o ser humano se realiza.

Para existir amizade tem de haver um contacto pessoal repetido. Logo a proximidade é algo que conduz à existência de amizades.

Em termos organizacionais, a amizade pode ser explorada para aumentar a eficácia e eficiência das pessoas. É frequente, constatar situações em que pessoas, em empresas grandes, não se conhecem entre si senão por telefone. É curioso verificar que a disponibilidade para ajudar os colegas aumenta com o conhecimento pessoal que se tem deles. Isto é, as pessoas que anteriormente só se conheciam por

telefone, após terem sido apresentadas e terem tido algum convívio, confessam que a sua vontade de cooperar aumentou.

2.2.1.5.- Necessidade de nos sentirmos importantes

Em graus diferentes, todos gostam de se sentir importante. Muitas das vezes, basta a atenção de alguém que se considera significativo.

Dar atenção aos outros, especialmente, quando estão numa posição hierárquica inferior, pode ser um importante factor de motivação. As decisões participadas são mais eficazes, não só porque “duas cabeças pensam melhor do que uma” mas também porque as pessoas se sentem mais importantes quando lhes pedem a opinião. Isso é um meio caminho andado para que até uma má decisão possa ser implementada com sucesso.

2.2.1.6.- Necessidade de reconhecimento

O ser humano gosta de marcar o mundo, de deixar um traço da sua passagem e ser lembrado como um ser bastante importante.

Embora adequada à capacidade de intervenção social e organizacional de cada um, todos gostam, que os outros apreciem o que se considera que foi um bom trabalho ou uma boa acção.

Muitas das tristezas e amarguras vêm, da falta de reconhecimento de que as pessoas se acham vítimas.

Isto acontece quando as pessoas no seu ambiente social e organizacional não conhecem bem os critérios de valorização das condutas individuais, ou não existem objectivos bem definidos, nem regras e valores que definam o que é “bom” do que é “mau”.

Hoje em dia, as pessoas não têm tempo para falar umas com as outras, não têm tempo para definirem objectivos, não têm tempo para elogiarem o trabalho bem feito, não têm tempo para explicar aos seus colaboradores o que é que podiam fazer para melhorar o seu desempenho. Porque será? Porque passam

todo o tempo a "apagar fogos", a resolver as coisas que fizeram mal, a dar reprimendas aos colaboradores, e a pensar porquê é que as pessoas não se esforçam mais?

O reconhecimento pessoal é uma das necessidades que melhor pode ser explorada nas empresas mas, também, umas das mais susceptíveis de provocar mal-estar.

2.2.1.7.- Necessidade de poder

Sentir que se controlam os acontecimentos e as outras pessoas é muito importante para certos indivíduos. Às vezes não é necessário o exercício de poder propriamente dito mas, apenas, a ilusão de que se pode controlar os acontecimentos.

Nesta necessidade, está incluída a necessidade de autonomia, ou seja, ser dono e senhor do próprio destino.

Este tipo de necessidade vai aparecendo à medida que se vai crescendo. Se é verdade que em crianças se precisa e se gosta da protecção dos pais ou educadores, também o é, à medida que se cresce. Vai-se querendo cada vez mais tomar as próprias decisões, aprender à custa dos próprios erros, em suma, ser independente. Isto é normal...significa MATURIDADE.

Desta necessidade decorre a importância de um tipo de metodologia de gestão que vulgarmente se designa por PARTICIPAÇÃO.

Não se trata de pedir opiniões às pessoas. Trata-se sim, de lhes dar a entender que as suas opiniões podem ser importantes para o desenrolar dos acontecimentos futuros.

Assim sendo, o processo dever ser conduzido de tal forma que se demonstre que uma decisão pode, na realidade, ser alterada, se as pessoas tiverem uma melhor alternativa. Quando isso não se verifique, todos se sentirão manipulados, o que torna o processo altamente prejudicial para todos.

2.2.1.8.- Necessidade de realização

Esta necessidade é responsável pelo comportamento que leva a enfrentar desafios, a pôr a perícia e habilidade em acção, a realizar pelo simples prazer de conseguir.

Para que desta necessidade resultem benefícios reais para a empresa, é importante ter em conta, que qualquer situação susceptível de ser encarada como motivadora à luz desta necessidade, tem de produzir no sujeito a crença de que o sucesso depende só dele (ou pelo menos está nas mãos dele). Por outras palavras, ele terá de estar consciente de que possui as formas necessárias para “saciar” a sua necessidade de realização.

Desta necessidade advém a importância de algumas metodologias de gestão como a Delegação, a Gestão por Objectivos.

2.2.1.9.- Necessidade de desenvolvimento

Crescer, conhecer mais, evoluir, ser mais competente são conceitos que, de forma alguma, são alheios às mais íntimas e importantes aspirações do homem. Este desenvolvimento, não acaba nem com o material, nem com o espiritual; é antes uma simbiose perfeita destas duas realidades que constituem o ser e o viver.

Todas as pessoas são insaciáveis. Insaciável de amor, de consideração, de conhecimentos, de tempos livre, de bens materiais, de justiça, enfim, de tudo aquilo que se tem mas que se julga ter o direito de aspirar a mais.

Se se estiver numa empresa e se sentir que não se pode evoluir, é uma terrível frustração. Quando isto acontece, as pessoas geralmente ficam alienadas no seu trabalho e procuram fora do emprego, utilizar todas as potencialidades que têm. O esforço para melhorar deixa de fazer muito sentido, pelo que se instala um clima de “deixar andar”.

“Roubar” as expectativas de desenvolvimento a alguém é por vezes pior do que lhe tirar dinheiro. É fazê-lo sentir-se inútil e limitado. Se existem pessoas que têm capacidade para superar frustrações

desta necessidade, outras, por certo, não a têm, o que explica que milhares e milhares de trabalhadores do nosso país se dediquem tão pouco ao trabalho.

2.2.1.10.- Necessidade de ter crenças, ideais e valores

Para a maioria das pessoas, a razão da sua existência é um mistério. A religião é uma das formas utilizadas pelos seres pensantes para encontrar uma razão, uma explicação para tudo o que os rodeia. Algo que dá orientações sobre quais os comportamentos correctos ou não, que justifica a felicidade e a infelicidade por si só, que resignadamente auxilia a aceitar fazer sacrifícios e enfrentar situações que de outra forma provocaria um maior sofrimento.

O ser humano necessita de ideias, de causas nobres e justas, de valores que orientem a sua conduta...Que permitam a razão aceitar e justificar o sentimento existente.

É o sentimento, mais do que a própria razão, que orienta a vida, na escolha dos objectivos. A razão permite viver o rumo definido pelo sentimento da melhor forma possível. Da forma mais económica e mais equilibrada.

Regra geral, pode dizer-se que as pessoas escolhem condutas que julgam contribuir para a satisfação das necessidades que experimentam, necessidades e condutas essas que são influenciadas por factores físicos e psicológicos.

2.3. – Princípios Gerais sobre a Motivação

- Ninguém produz bons resultados a não ser que se esforce muito
- Sendo tudo o resto uma constante, a facilidade com que se atingem os objectivos é directamente proporcional à adequação entre o perfil pessoal e as características da função.
- As pessoas mal dirigidas desperdiçam muita energia.
- As pessoas sem formação não produzem resultados de excelência.
- As pessoas só se esforçam quando e porque querem.

As pessoas só escolhem trabalhar mais quando isso for mais vantajoso do que escolher o contrário

2.4. - Importância da Motivação

É notório que o interesse pelo comportamento motivacional no trabalho tenha, nestas últimas três décadas, atingido níveis extraordinariamente elevados.

Como Glasser (1994) diz, “o fracasso da maioria de nossas empresas não está na falta de conhecimento técnico. E, sim, na maneira de lidar com as pessoas. Foge a nossa compreensão o hábito dos administradores de achar que os trabalhadores não produzem com qualidade apenas por falta de conhecimento técnico. Na realidade, isto está ocorrendo devido à maneira como são tratados pela direcção das empresas”.

O problema do comportamento das pessoas nas organizações sempre existiu; contudo, só quando as empresas já não precisam de se preocupar tanto com os problemas tecnológicos por causa das máquinas inteligentes, tão pouco com os recursos financeiros devido a uma economia mais ou menos estável é que se reconhece que o sucesso esperado não tem sido possível atingir. Se a tecnologia já não é problema e se a inflação está relativamente controlada, tudo deveria ser melhor o que não está a acontecer. É assim que as pessoas, estão a ocupar um lugar de destaque, pois o relativo fracasso só pode ocorrer porque, provavelmente, elas são o principal problema.

A motivação abrange grande variedade de formas comportamentais. A diversidade de interesses existente entre os indivíduos, permite aceitar, de forma razoavelmente clara, que as pessoas não fazem as mesmas coisas por razões iguais. Existem muitos motivos que explicam uma simples acção.

Estas diferenças são delineadas desde cedo na vida de cada pessoa e reflectem as marcas originárias de um código genético, ao qual se incorporam as experiências de vida intra-uterina que, por sua vez, é enriquecida pelas vivências adquiridas no momento do nascimento. O conjunto desses três elementos é vulgarmente conhecido como **matriz de identidade**.

A motivação é um elemento fundamental à gestão do conhecimento, pois sem ela não há aprendizagem, não há conhecimento, não há interesse em alterar, aprender ou ensinar. O sucesso da gestão do conhecimento requer muito mais empenho por parte das empresas, em relação aos factores motivacionais do que normalmente pensamos.

Alguns destes desafios dizem respeito à construção e aplicação de instrumentos motivadores, capazes de incentivar o uso e a criação de conhecimento; fazer com que as pessoas troquem ideias, compartilhem descobertas, clarifiquem os seus clientes, registem informações importantes sobre os seus concorrentes, registem experiências que deram certo e errado, registem tudo o que descobrem no seu dia-a-dia, estimulem a aplicação no ensino e na aprendizagem organizacional; colaborem na criação de uma nova cultura orientada para o conhecimento; partilhem o conhecimento; estimulem as pessoas a apoiar as práticas e iniciativas de gestão do conhecimento; apoiem a mobilidade do conhecimento; e muito mais.

São muitos os factores e benefícios que podem motivar as pessoas. Salários, reconhecimento, acesso a diversas informações, envolvimento na empresa, um bom ambiente de trabalho, incentivos, compensação monetária, participação nos lucros e nos resultados da empresa, oportunidades e possível ascensão na carreira e liderança são apenas alguns dos exemplos de factores motivacionais.

Segundo a empresa HayGroup (Líder Mundial em consultadoria integrada de recursos humanos e organização de empresas. Está presente em mais de 30 países - <http://www.haygroup.com/pt/>), entre os factores que actualmente mais motivam os trabalhadores pode-se encontrar: a aprendizagem contínua, o sucesso profissional, a oportunidade de equilibrar a vida profissional com a pessoal, trabalhar com pessoas do seu agrado, retribuição monetária atractiva, trabalhar numa empresa com prestígio, trabalhar com as mais recentes tecnologias, ter reconhecimento social e segurança. Contudo, a motivação poderá não ser atingida apenas com a oferta de alguns dos benefícios e factores motivacionais acima descritos. A motivação funciona muito com o que vem do interior das pessoas e não meramente com o material.

Várias empresas tentam justificar seus baixos índices de motivação pessoal, pelos custos elevados na adopção de factores motivacionais. Contudo, esquecem-se que estes valores são inferiores aos custos provocados pela falta de motivação.

Uma empresa preocupada em obter sucesso na gestão do conhecimento, deve adoptar um conjunto de condições de ambiente de trabalho estimulantes, capazes de produzir a motivação necessária, de forma a manter os trabalhadores interessados e dedicados por tempo integral, além de promover a auto-motivação, uma vez que os teóricos afirmam que só as pessoas são capazes de se auto-motivar.

É interessante pensar que nas empresas se encontra o seguinte quadro: existem pessoas e factores que motivam e estimulam outras pessoas. Existem pessoas e factores indiferentes à motivação. E, infelizmente, existem pessoas e factores que desmotivam as pessoas. Embora a última situação seja a mais grave, em todas estas ocorrências só existe um único grupo responsável pelo fracasso ou sucesso da motivação: as pessoas. As pessoas e os factores contrários ou neutros à motivação são considerados inimigos da gestão do conhecimento, e por isso devem ser analisados e tratados (Saulo Porfírio Figueiredo, 2005: 164).

Os trabalhadores numa empresa, principalmente os gerentes, precisam de estar sempre em estado de alerta, detectando os colaboradores desmotivados e desmotivadores, de forma a trazê-los de volta a um estado favorável de motivação e neutralizar possíveis agentes organizacionais desmotivadores. Contudo, neutralizar as influências desmotivadoras não significa obter pessoas motivadas. O que gera a motivação nas pessoas, entre várias coisas, são os estímulos, os resultados e o ambiente favorável no meio em que estão envolvidos. As barreiras existentes, que desmotivam as pessoas, atrapalham bastante, mas eliminá-las simplesmente, não gera a motivação necessária. A própria pessoa é o factor mais importante no sucesso da motivação, mas sobra sempre um esforço adicional, para que uma determinada empresa tente manter sua equipa de talentos motivada.

Os benefícios oferecidos pela empresa podem ajudar à motivação, mas precisam de ser bem utilizados. Desta forma, antes da concessão efectiva é importante lembrar que se produz muita desmotivação nos trabalhadores, quando estes benefícios são retirados ou distribuídos sem critérios claros e justos. A concessão bem planeada de benefícios por uma empresa pode produzir efeitos positivos à motivação e ser bastante eficaz no apoio à atracção e retenção de talentos. Porém, quando não são utilizados convenientemente ou distribuídos injustamente, os benefícios podem não produzir os resultados esperados e até mesmo gerar efeitos negativos.

2.5. - Motivação e Emoções

Ao formular a teoria do “**Aparelho Psíquico**”, Freud foi o primeiro a considerar e a valorizar, de maneira científica, aquilo que passa a ser chamado de “**conteúdo psíquico**”, constituído pelos acontecimentos vividos que ficaram retidos no psiquismo de cada ser humano. Esses conteúdos estão repletos de valorizações afectivas, positivas ou negativas.

Assim, têm que orientar a percepção que se tem do mundo; sendo que, as emoções são consideradas cruciais na determinação da orientação comportamental de cada pessoa.

Na busca da lógica entre os factos já vividos pelo indivíduo, a teoria psicanalítica descobre que a infância possui uma relevante e indiscutível importância na configuração das características da personalidade adulta. Assim, passa-se a entender melhor, que os motivos actualmente perseguidos pelas pessoas têm ligação directa com a história da vida anterior. Só se poderá, na realidade, entender o quadro actual da motivação de cada um, à medida que ele esteja bem ligado ao desenrolar de experiências já vividas que representam, assim, a sua fonte de origem. Elas dizem respeito aquilo que Freud denominou de pulsões interiores (Bergamini, 1997: 95-104).

Em todas as áreas de actividade humana, o inconsciente continua a formar o comportamento do ser humano. Isto não poderia deixar de acontecer dentro das organizações, como alerta Ketz de Vries (1986, p. XVI): “Pelo contrário, as organizações são constituídas de indivíduos que trazem, a sua própria personalidade que é única como estrutura básica aos processos de tomada de decisões. Inevitavelmente, o referencial das decisões tomadas pelos indivíduos, tendo em vista a complexidade das personalidades individuais e o difícil aspecto da interacção de grupo, causam distorções. Tais distorções só podem ser explicadas pelo estudo do funcionamento interior das mentes individuais. De tal forma que, o mito da racionalidade organizacional precisa de ser reexaminado dentro do contexto daquilo que é conhecido sobre o papel do inconsciente na motivação humana e o seu impacto no processo decisório.”

2.6. - Individualidade e Motivação

A forma mais natural de se compreender a motivação humana, parece ser aquela que individualiza as pessoas levando em conta a sua história de vida particular, isto é, aquilo que se denomina de “realidade motivacional do ser”. Deve-se entender também que a motivação individual pode sofrer, em relação à mesma pessoa, variações ao longo do tempo, tendo em conta o facto de que uma necessidade motivacional atendida desaparece, dando origem a novos estados de carência.

Esta é, sem dúvida alguma, uma situação que exige muita dedicação por parte daqueles que não aceitam condicionar os seus subordinados.

Essa realidade motivacional não tem réplica, uma vez que as pessoas não possuem as mesmas histórias de vida.

É aceitável dizer “que a psicodinâmica motivacional seja um factor interno ao indivíduo, isto é, tem o seu início e fim dentro da própria pessoa” (Bergamini, 1982, p.250).

Os percursos assumidos na gestão das pessoas, mostram ser inglória a luta contra as diferenças individuais. É importante ir ao encontro do sentido, que cada um atribui aquilo que faz, isto é, ao sentido que se atribui à sua própria vida no trabalho.

Sem dúvida alguma, o ajustamento pessoal torna-se mais viável à medida que se consegue avaliar e caracterizar as diferentes formas de interacção da personalidade com o seu meio ambiente. As pessoas precisam de equacionar a verdadeira dimensão da sua eficácia pessoal, de forma a verificar a auto-estima que cada um nutre por si mesmo.

O conhecimento da própria identidade, tal como ela está em cada indivíduo, leva muitas vezes a uma sensação de conforto pessoal. Isso contribui, logicamente, para uma valorização positiva, de que cada um faz de si, assumindo aquilo que é em vez de lamentar-se por aquilo que não é.

Em termos reais, o desrespeito à individualidade motivacional, não só precipita um clima generalizado de frustração, como também se põe como um alicerce sobre o qual estão colocadas as bases da rigidez organizacional. Minarik, reconhece que (1987, p.45), “ a motivação interior impulsiona o indivíduo a utilizar as suas aptidões, mas a realização desse desejo pode ser tanto facilitada como bloqueada pelo modo como funciona o ambiente de trabalho”. É o desbloqueio de energia, que está presente na individualidade motivacional de cada um, que cria o clima de criatividade produtiva.

2.7. - Patologia Motivacional

Até certo ponto, aquilo que se pode observar exteriormente, no que diz respeito ao comportamento manifesto é, em realidade, inseparável daquilo que está escondido no mundo interior de cada um. Os conteúdos desses dois mundos distintos não só se interligam, como também se sobrepõem e se interpenetram. Por isso, diz-se que todas as reacções psíquicas exteriorizadas, têm determinadas causas,

que dizem respeito aos motivos da acção. Será pouco provável que se consiga desvendar o significado real do comportamento humano sem levar em consideração as suas causas interiores, isto é, os seus motivos. Em qualquer área da actividade humana, razões de ordem interior, na maior parte das vezes, são inconscientes, e levam o indivíduo a seguir determinados caminhos. O mesmo acontece no contexto do trabalho.

2.8. - Características do Comportamento Motivacional

É essencial que se leve em consideração a existência das diferenças individuais e culturais entre as pessoas, quando se fala em motivação. Esse diferencial não só pode afectar muito a interpretação de um desejo, como também o entendimento de como as pessoas agem na procura dos seus objectivos.

Pouco a pouco, torna-se viável entender que não é possível motivar quem quer que seja. As pessoas já trazem dentro de si expectativas pessoais que activam um certo tipo de procura por determinados objectivos. Essa tem sido uma das grandes dificuldades para conseguir as pessoas, para desempenhar um determinado trabalho. Os métodos, que se aproximam da coacção e do controlo não têm sido eficazes. Como já foi descrito, esta orientação é fundamentada por experientes autores ao proporem que “supervisionar sem coagir significa criar um ambiente onde se conversa e, principalmente, se ouve. Mais do que qualquer outra coisa, isso faz com que os empregados sintam que têm algum poder”, como afirma Glasser (1994). Habitadas a serem controladas, as pessoas tendem normalmente a aceitar o seu supervisor como um poderoso chefe e não como um líder. Porém, só se elas se conseguirem livrar deste ambiente coercivo é que se poderá encontrar trabalhadores realmente motivados.

A motivação, só pode ser analisada como um processo intrínseco. Outro aspecto, que deve ser levado em consideração, quando se procura uma compreensão mais clara do comportamento motivacional é o facto de ele ser extremamente diverso mesmo quando se trata de uma única pessoa.

À medida que um tipo de necessidade é preenchido, a atenção do indivíduo vira-se para outros objectivos ou finalidades. Essa variabilidade entre as necessidades e a escolha de objectos torna difícil o estabelecimento de um padrão único de identidade do comportamento motivacional.

Lamentavelmente, em muitas organizações é muito comum encontrar um grande número de pessoas que não têm nenhuma motivação por aquilo que fazem. Esses trabalhadores não experimentam, nenhum prazer ou realização pessoal gerada por aquilo que fazem no seu trabalho. O emprego, neste caso, passa a ser entendido como uma forma de obter recursos para que possam sentir-se felizes fora dele. Neste caso, o trabalho deixa de exercer o seu papel de referencial de auto-estima e valorização pessoal, passando a ser fonte de sofrimento e inexistência de oportunidades na realização sadia dos desejos individuais.

2.9. – Levantamento de Estilos Motivacionais

Diferentes pessoas podem até estar a perseguir um mesmo objectivo, contudo o seu estilo de comportamento motivacional faz com que cada uma delas adopte uma conduta de procura particular e própria do organizador que dirige a sua estratégia motivacional.

Em suma, todos possuem necessidades que são comuns à sua natureza humana e também valorizam alvos que podem ser muito parecidos.

Quando alguém planeia a sua própria estratégia comportamental, está a eleger um percurso considerado como o mais natural para si. Nisto consiste, o estilo de comportamento motivacional, que pelo facto de ter tido maior sucesso em adoptar tal via na resolução dos problemas passados, foi criada maior confiança em evocá-la em face de situações enfrentadas no presente. Assim sendo, é possível afirmar, que as principais dimensões das actividades próprias da vivência quotidiana, caem dentro de um padrão relativamente estável de preferências comportamentais. Estas são as “regras do jogo” que cada pessoa adopta na busca de factores de ajustamento e satisfação pessoal.

2.9.1. - Orientação Participativa

Existem pessoas que têm a convicção pessoal de que o mais importante na vida é “ **promover o valor que os outros têm**”.

Estas pessoas são naturalmente motivadas pela participação, quando descritas por aqueles com os quais trabalham. São vistas como portadoras dos seguintes traços comportamentais: disponibilidade

para prestar ajuda, são idealistas e assumem a responsabilidade por estarem sempre envolvidas em causas importantes. Adoptam atitudes de clara lealdade e são prestativas. Tentam dar o melhor de si para corresponder às expectativas que caíram sobre os seus ombros. Para que tal pessoa participe de uma actividade, basta dizer: preciso da sua ajuda (Berganini, 1997: 123-124).

As situações que trazem grande satisfação motivacional são:

- Poder seguir uma orientação de grupo;
- Consultar as pessoas e ser consultada por elas;
- Usar os talentos pessoais para o desenvolvimento da organização,
- Promover o desenvolvimento de talentos daqueles com os quais se trabalha.

As situações que trazem grande insatisfação motivacional são:

- Algum tratamento impessoal;
- Ser levada a desenvolver actividades sem significado;
- Sentir que as suas acções não são reconhecidas;
- Ter que conviver num ambiente de falsidade em que as pessoas não sejam levadas a sério.

Alguns acontecimentos mostram, que as pessoas em que o comportamento motivacional mais evidente seja o da participação, no geral, estão postas em áreas de trabalho que requerem mais sensibilidade interpessoal, paciência e fé na possibilidade de desenvolvimento dos demais.

2.9.2. - Orientação para a acção

O organizador motivacional da acção traz implicitamente, antes de mais nada, o desejo de fazer com que as coisas aconteçam.

Desta forma, essas pessoas sentem uma grande atracção, por situações em que são desafiadas a demonstrar a sua competência pessoal, a vencer obstáculos e a chegar ao domínio completo da situação o mais rapidamente possível (Berganini, 1997: 124-126).

Os que convivem com alguém cujo principal norteador de comportamento motivacional é o da acção, no geral referem-se a essa pessoa como sendo aquela que assume o comando com alguma facilidade,

que é rápida no agir, demonstra grande confiança em si mesma e tem espírito inovador. Quando existe a necessidade de fazer-la entrar em actividade, o apelo que espera é: sei que você é capaz.

As situações que trazem grande satisfação motivacional são:

- Sentir-se desafiada a provar a sua eficiência;
- Poder ter autonomia;
- Desenvolver várias actividades;
- Ser tratada com igualdade, sem medo.

As situações que trazem grande insatisfação motivacional são:

- Sentir-se presa nas suas acções e com rotinas desinteressantes;
- Falta de objectivos;
- Quando existe falta de responsabilidade dos outros;
- Sentir que é quase impossível controlar as variáveis que afectam os resultados

2.9.3. - A Orientação para a manutenção

Neste caso, há uma grande preocupação com a segurança, fazendo com que os portadores dessa orientação construam cuidadosamente a sua vida de forma a sentirem-se firmemente apoiados em vitórias passadas. Por isso, o norteador motivacional da manutenção leva as pessoas a moverem-se mais lentamente para que possam garantir, fundamentalmente, a boa qualidade daquilo que fizeram. De posse de um raciocínio privilegiado, percebem aspectos ligados a um certo problema que escapam à maioria das outras pessoas e desenvolvem as suas actividades de forma lógica e ordenada. Não perdem de vista os seus objectivos. O seu ponto forte é a lógica de pensamento excelente e qualidade das suas acções (Berganini, 1997: 126-128).

Os indivíduos que possuem o estilo de manutenção encaixar-se-ão facilmente num projecto, desde que lhes seja solicitada, verificá-lo cuidadosamente antes de recomendar qualquer tipo de acção. São meticulosamente exactos, ponderando sobre os ganhos ou perdas que possam advir da implementação de um projecto.

As situações que trazem grande satisfação motivacional são:

- Ter oportunidade de usar a lógica e a organização;
- Contar com tempo suficiente para garantir a boa qualidade daquilo que está a ser elaborado;
- Dispor de fontes fiáveis de consulta;
- Sentir que há coerência e justiça no contacto com as pessoas.

As situações que trazem grande insatisfação motivacional são:

- Trabalhar com informações difusas e incompletas;
- Viver num clima de constantes mudanças;
- Conviver com pessoas de muita emotividade;
- Tratar os assuntos de forma incompleta e superficial.

Assim, grande parte das vezes preferem estar integrados em áreas de administração geral, finanças e pesquisa. O tipo de acção preferencialmente desenvolvido é aquele, em que não são atropelados pelos prazos e podem atingir a qualidade que julgam indispensável quanto ao produto final do seu trabalho.

2.9.4. - Orientação para a conciliação

Partindo do pressuposto, que o valor pessoal de cada um depende do bom relacionamento que cada um desfruta no grupo social, as pessoas consideradas como representantes do norteador motivacional da conciliação, mostram como principal preocupação estar em sintonia com os demais. Assim sendo, para atingirem um maior conforto no seu dia-a-dia, procuram entender o outro ponto de vista. São, acima de tudo, flexíveis e estão dispostas a rever os seus próprios pontos de vista com diplomacia sem que isso as deixe contrafeitas (Berganini, 1997: 128-130).

Todos reconhecem que se trata de um negociador bastante hábil, que consegue entusiasmar os demais a levantar bandeiras e seguir os seus pontos de vista, sem que se sintam invadidos ou diminuídos. O que as motiva diante de um novo projecto é pedir-lhes que vendam a ideia aos outros.

As situações que trazem grande satisfação motivacional são:

- Desfrutar de uma convivência social harmoniosa;
- Contar com um ambiente flexível onde é possível fazer concessões;
- Reconhecer a sua importância dentro do grupo;
- Conhecer a repercussão social das acções desenvolvidas.

As situações que trazem grande insatisfação motivacional são:

- Ser exposta ao ridículo perante o grupo;
- A necessidade de seguir normas e horários rígidos;
- Sentir-se socialmente colocado à parte;
- Estar num ambiente sério demais, em que as pessoas discutam constantemente.

Assim, tais pessoas posicionam-se com frequência em cargos de assessoria, nos quais não possuem autoridade formal e precisam de apelar para as suas habilidades de negociação quando querem fazer valer as suas opiniões. Sentem-se bem, em actividades comerciais devido ao contacto existente com os clientes, bem como em actividades ligadas com o pessoal interno à organização, isto é, recursos humanos.

Como pode ser visto no Quadro 2.1., em cada um dos orientadores de comportamento motivacional a percepção do ser humano é direccionada para determinado traço do meio ambiente.

Participação	Acção
Idealista	Rápido
Formador de talentos	Irrequieto
Prestativo	Lidera o comando
Responsável	Convicções firmes
Cooperador	Gosto por competição
Manutenção	Conciliação
Meticuloso	Entusiasta
Ponderado	Diplomático
Metódico	Harmonizador de interesses
Analítico	Socialmente habilidoso
Sensato	Negociador

Quadro 2.1. – Os quadros organizadores do comportamento motivacional (Berganini, 1997: 132)

Apesar deste amplo estudo sobre as diferenças individuais dos vários tipos de comportamento motivacional, não se deve esquecer que o objectivo não é o de retratar as pessoas de uma maneira rígida.

Assim, há que desenvolver dinâmicas de interacção entre os membros do grupo para que o *feedback* oferecido a cada um, sobre as suas características pessoais, não seja entendido como uma crítica pessoal, mas como um recurso de contribuição para que cada um possa enriquecer mais a sua auto-imagem quanto às suas características pessoais.

2.10. – As Principais Teorias da Motivação

A motivação tem cativado ao longo dos tempos a atenção de vários estudiosos, que tentam entender os comportamentos e as atitudes dos empregados nas organizações, para que seja possível prever e controlar os seus desempenhos. Assim, surgiram ao longo dos anos, um certo número de ideias, dando origem a diferentes teorias e perspectivas de encarar a motivação no trabalho. Na base da maioria das teorias sobre a motivação está a interacção entre a situação, as necessidades e as forças impulsionadoras dos indivíduos (Rosenfeld & Wilson, 1999: 75). De acordo com Lashey e Lee-Ross (2003:93) estas “teorias podem ser separadas em dois grupos dependendo se focam a satisfação das necessidades dos indivíduos ou o processo cognitivo envolvido aquando da criação de prioridades com as suas necessidades motivacionais”.

2.10.1. – Teoria das Necessidades

Enquanto as pessoas estiverem orientadas para a procura de recompensas, estarão prontas a seguir o caminho mais curto de forma a chegar o mais rapidamente possível até elas. Quando interiormente motivadas, as pessoas são mais verdadeiras e são capazes de se relacionar com os demais de maneira mais profunda.

Há dois grandes grupos de teorias sobre a motivação. O primeiro grupo está mais preocupado a inventariar as necessidades individuais que devem ser iguais a todas as pessoas. Esta tendência fica bem visível nas teorias de Maslow e Alderfer. O segundo grupo está mais direccionado para a pesquisa psicodinâmica do processo motivacional. No primeiro grupo, o objectivo é pesquisar o que as pessoas

procuram por meio do seu comportamento motivacional. No segundo, o objectivo a ser atingido é descobrir como se dá o comportamento na direcção desses objectivos.

A união destas duas abordagens oferece elementos que explicam um grande número de comportamentos, não devendo ser consideradas exclusivas. Elas não se anulam, mas o seu conjunto dá um conceito mais abrangente do comportamento motivacional.

O grupo das teorias das necessidades dos seres humanos, como explicação do processo de motivação dos indivíduos, destaca as necessidades internas das pessoas e o comportamento resultante do esforço por elas realizado para reduzir ou saciar essas necessidades. As teorias das necessidades com maior importância são: a Teoria das Necessidades de Maslow, a Teoria das Necessidades de Frederick Herzberg, a Teoria das Necessidades de Aldelfer e a Teoria nas Necessidades de McClelland.

2.10.1.1. – Teoria das Necessidades de Maslow

A Teoria das Necessidades de Maslow surge em 1943 com uma representação das necessidades humanas em forma de pirâmide, afirmando que os indivíduos criam prioridades nas suas necessidades de acordo com uma hierarquia interna distinta. De acordo com Maslow (1943) os indivíduos são motivados de forma a satisfazerem determinadas necessidades. Contudo, só levam em consideração as necessidades superiores, quando as necessidades inferiores estiverem satisfeitas.

A Teoria de Maslow assenta em três pressupostos:

- **Princípio da Dominância**, que corresponde ao facto de o comportamento humano ser influenciado pelas necessidades não satisfeitas;
- **Princípio da Hierarquia**, que corresponde ao facto de as necessidades poderem ser reunidas de acordo com uma hierarquia;
- **Princípio da Emergência**, em que o nível das necessidades surge como fonte de motivação e por consequência irá condicionar o comportamento do indivíduo, somente quando as necessidades do nível ou níveis hierárquicos inferiores estiverem satisfeitos.

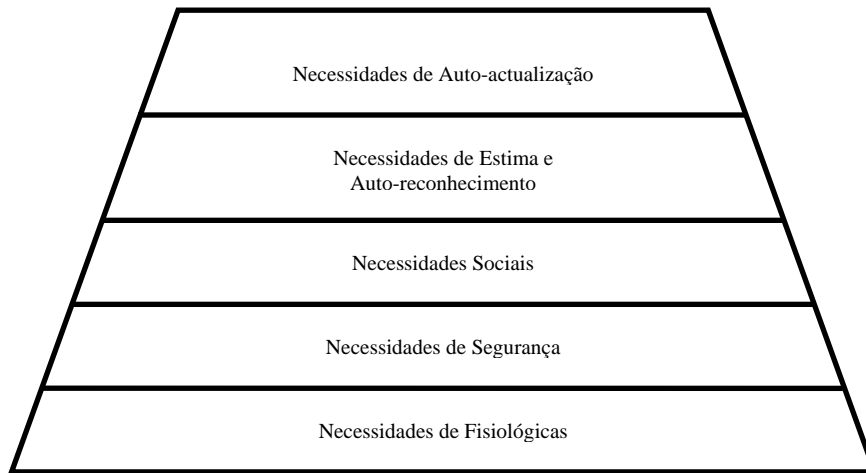


Figura 2.1. – A Hierarquia das Necessidades de Maslow (Maslow, 1943)

Através da Figura 2.1. verifica-se que as necessidades dos indivíduos estão hierarquizadas desde a base da pirâmide até ao topo e que a importância das mesmas evolui nesse mesmo sentido.

A pirâmide encontra-se dividida em cinco níveis, cada um deles com um conjunto de necessidades específicas: no primeiro nível estão as **necessidades fisiológicas**, que dizem respeito ao alimento, repouso, abrigo e sexo; no segundo nível estão as **necessidades de segurança**, que se referem à segurança e protecção contra o perigo, a doença, a incerteza, o desemprego e o roubo; no terceiro nível estão as **necessidades sociais** que englobam o relacionamento, a aceitação, a amizade, a compreensão e a consideração para com os outros; no quarto nível estão as **necessidades de estima**, que dizem respeito ao orgulho, amor-próprio, progresso, confiança, reconhecimento, apreciação e admiração pelos outros; no quinto e último nível estão as **necessidades de auto-realização**, que se referem à realização plena de cada indivíduo, ao seu desenvolvimento pessoal e aperfeiçoamento dos seus talentos.

No momento que o nível das necessidades é satisfeito, o outro nível de necessidades torna-se mais importante, fazendo com que os indivíduos despendam um conjunto de esforços para satisfazê-las, sendo esta evolução, ou seja, a subida de um nível para o outro, feita desde a base até ao topo da pirâmide das necessidades. “A consequência principal da satisfação de uma qualquer necessidade é que essa necessidade fica submergida e uma nova necessidade de nível elevado emerge” (Maslow, 1987: 33).

2.10.1.2. – Teoria dos Dois Factores de Herzberg

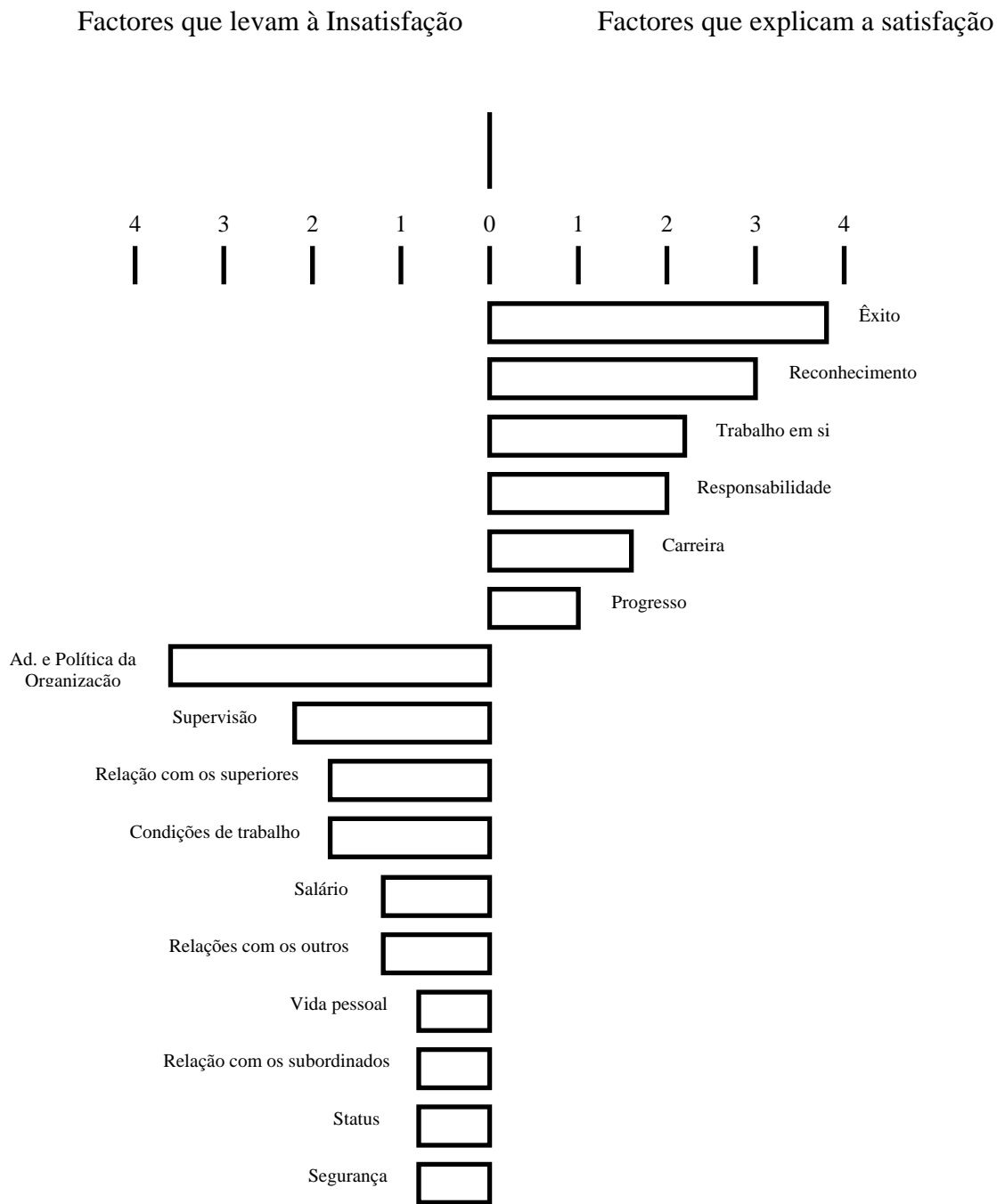
Esta teoria foi apresentada pelo psicólogo Frederick Herzberg (1923-2000) nos anos cinquenta. Distingue-se da teoria de Maslow na medida em que Herzberg identifica somente duas classes de factores que no seu entender são as mais importantes para analisar o comportamento das pessoas no seu local de trabalho, chamando-os de **factores higiénicos** e de **factores motivacionais**.

Os **factores higiénicos** são os “factores que impedem que uma pessoa esteja insatisfeita com o seu trabalho, mas que não contribuem directamente para a satisfação” (Lockwood & Jones, 1994: 53), sendo estes: o salário, o status, a segurança, as condições de trabalho, as políticas da empresa, a supervisão e as relações interpessoais. Os **factores motivacionais** são os que contribuem, directamente, para a satisfação no trabalho e englobam a realização pessoal, o reconhecimento, o desenvolvimento, o crescimento das responsabilidades e o trabalho a realizar.

De acordo com a teoria de Herzberg os únicos factores capazes de motivar os indivíduos, contribuindo para elevados níveis de satisfação, são os **factores motivacionais** sendo que os **factores higiénicos** conseguem, somente, reduzir ou anular a insatisfação. Desta forma, os gestores se quiserem motivar os seus empregados, terão de procurar satisfazer os **factores motivacionais** mas se, simplesmente, quiserem ter empregados não satisfeitos, terão de se preocupar com os **factores higiénicos**.

O estudo de Herzberg aumentou a aplicabilidade da hierarquia das necessidades de Maslow à motivação no trabalho; traduzindo-se também nos desenvolvimentos práticos da organização do trabalho:

- **Grupos de trabalho** em vez das linhas de montagem; os grupos acordam entre si a sequência do trabalho.
- **Enriquecimento do trabalho**, de forma a evitar tarefas rotineiras.
- **Outras formas de organização do trabalho**, de modo a gerar oportunidades de reconhecimento, respeito e progresso na empresa.



Quadro 2.2. – Factores que afectam a motivação (Herzberg, 1968)

Na realidade é compreensível que nem todos os factores existentes no ambiente de trabalho, sejam motivadores. Assim, será sobre os factores que realmente motivam o indivíduo, descritos por Herzberg, como os **motivacionais**, que terá de recair a atenção e como seria de esperar estes são factores ligados às necessidades de reconhecimento e de realização.

2.10.1.3. – Teoria das Necessidades de Alderfer

Alderfer (1972) reformula as cinco necessidades de Maslow em três categorias distintas: **existência, relação e crescimento**.

Dois factores de Herzberg	Hierarquia das Necessidades de Maslow	Modelo de ERG de Alderfer
Motivadores	Auto-actualização	Crescimento
	Estima e Auto-reconhecimento	Relação
	Sociais	
Factores higiénicos	Segurança	Existência
	Fisiológicos	

Quadro 2.3. – Quadro das Necessidades segundo Maslow, Herberg e Alderfer

Esta teoria, também conhecida como teoria de ERG (Existence, Relatedness e Growth), surge em 1972 como “um sistema conceptual e empírico para compreender, explicar e prever as propriedades da satisfação e dos desejos das necessidades humanas” (Alderfer et al., 1974:507).

Segundo Alderfer existem, somente, três níveis de necessidades. Na base estão as **necessidades de existência**, que correspondem às necessidades fisiológicas e de segurança de Maslow. Num nível, hierarquicamente superior, temos as **necessidades de relacionamento**, que correspondem às necessidades sociais de Maslow. Por fim, no topo, aparecem as **necessidades de crescimento**, que correspondem às necessidades de estima e auto-realização de Maslow.

“Cada uma das necessidades básicas na teoria de ERG é definida em termos do alvo para qual os esforços e a gratificação são apontados em termos de um processo através do qual e somente com qual, a satisfação pode ser obtido” (Aldelfer et al., 1974:507). Esta teoria, dá ênfase à ideia de que “embora os

indivíduos alegadamente progridam desde o nível mais baixo das necessidades até ao mais elevado, esta ordem pode também ser invertida” (Lashley & Lee-Ross, 2003: 95).

Embora à primeira vista exista a sensação de se estar a analisar uma nova versão da Teoria das Necessidades de Maslow, a realidade é que Alderfer descreve cada categoria não como um grupo de necessidades específicas mas sim, como um estado do desenvolvimento dos indivíduos, que pode englobar mais do que um nível das necessidades de Maslow, sendo exemplo disso a junção das suas últimas necessidades de Maslow numa só necessidade, a de crescimento, evidenciando a correlação evidente entre estas duas necessidades.

2.10.1.4. – Teoria das Necessidades de McClelland

McClelland (1961) é um dos grandes críticos da conceptualização de Maslow, principalmente da necessidade de auto-actualização, pois considera que muitas das necessidades são socialmente adquiridas e variam de cultura para cultura e de indivíduo para indivíduo. David McClelland “em vez de olhar às necessidades primárias, considera aquelas que são secundárias ou instruídas” (Lashley & Lee-Ross, 2003: 96), ou seja, coloca em destaque as chamadas necessidades adquiridas, que correspondem às necessidades que as pessoas desenvolveram através da sua vivência. Esta teoria das necessidades defende a existência de três fontes fundamentais de motivação para os indivíduos:

- A **necessidade de afiliação**, que corresponde ao desejo de manter relações pessoais, estreitas e amigáveis;
- A **necessidade de poder**, que corresponde à vontade de controlar e influenciar o ambiente envolvente, incluindo as pessoas e outros recursos, para o seu benefício ou o de outros, assim como também, assumir responsabilidades;
- A **necessidade de realização**, que corresponde ao desejo de atingir objectivos que signifiquem verdadeiros desafios, através do esforço individual e em circunstâncias de alguma competitividade.

McClelland entende que todas as pessoas têm estes três tipos de necessidades, embora haja uma característica mais predominante em cada indivíduo, isto é, um dos tipos de necessidades irá influenciar mais uns indivíduos do que outros. Assim as características pessoais e as forças

motivadoras irão variar de pessoa para pessoa mediante o tipo de necessidades que esteja a prevalecer sobre os indivíduos.

A tabela 2.1. permite comparar as necessidades dos indivíduos e as categorias das diferentes teorias das necessidades, sendo possível analisar a relação existente entre todas.

Necessidades	Maslow	Herzberg	Alderfer	McClelland
Alimento, repouso e abrigo	Necessidades fisiológicas	Factores higiénicos	Necessidades de existência	Necessidades de afiliação
Segurança e protecção	Necessidades de segurança	Factores higiénicos	Necessidades de existência	Necessidades de afiliação
Relacionamento, aceitação, amizade e consideração	Necessidades sociais	Factores higiénicos	Necessidades de relacionamento	Necessidades de afiliação
Progresso, reconhecimento e admiração pelos outros	Necessidades de estima	Factores motivacionais	Necessidades de crescimento	Necessidades de poder
Realização e desenvolvimento pessoal	Necessidades de auto-realização	Factores motivacionais	Necessidades de crescimento	Necessidades de realização

Tabela 2.1. – Teoria das Necessidades

2.10.2. – As Teorias Cognitivas

Estas teorias de motivação centralizam-se na compreensão do processo subjacente à motivação no trabalho, tentando explicá-la através do enfoque numa insuficiência ao nível das necessidades e no comportamento resultante dessa situação.

Dentro deste grupo existem: a Teoria da Equidade, a Teoria do Reforço, a Teoria da Definição de Objectivos e a Teoria das Explicativas.

2.10.2.1. – Teoria da Equidade

A Teoria da Equidade surgiu na década de sessenta e ficou associada a J. Stacy Adam (1963: 425-436). Esta teoria analisa a percepção que os indivíduos têm relativamente à justiça existente no seu local de trabalho, fazendo uma comparação entre o seu desempenho e os correspondentes benefícios, com o desempenho e os correspondentes benefícios dos outros empregados em situações semelhantes. Os empregados fazem uma comparação entre os *inputs* (o esforço, o desempenho, a experiência, responsabilidade, condições de trabalho, conhecimentos e habilidades) e os *outputs* (o salário, o reconhecimento, o tratamento de supervisão, os benefícios, as promoções e os status) no trabalho, comparam, posteriormente, este rácio com o dos seus semelhantes ou referências (Lashley & Lee-Ross, 2003: 99) e se desta comparação resultar uma situação de injustiça, prevalecerá um sentimento de iniquidade, que os empregados tentarão reduzir. Existe equidade quando os empregados interpretam o seu rácio *inputs* e *outputs* como equivalente ao dos outros empregados. No entanto, quando se apercebem que estão a ser pouco compensados ou elevadamente compensados irão sentir uma tensão derivada da não equidade (Konopaske & Werner, 2002: 407-408).

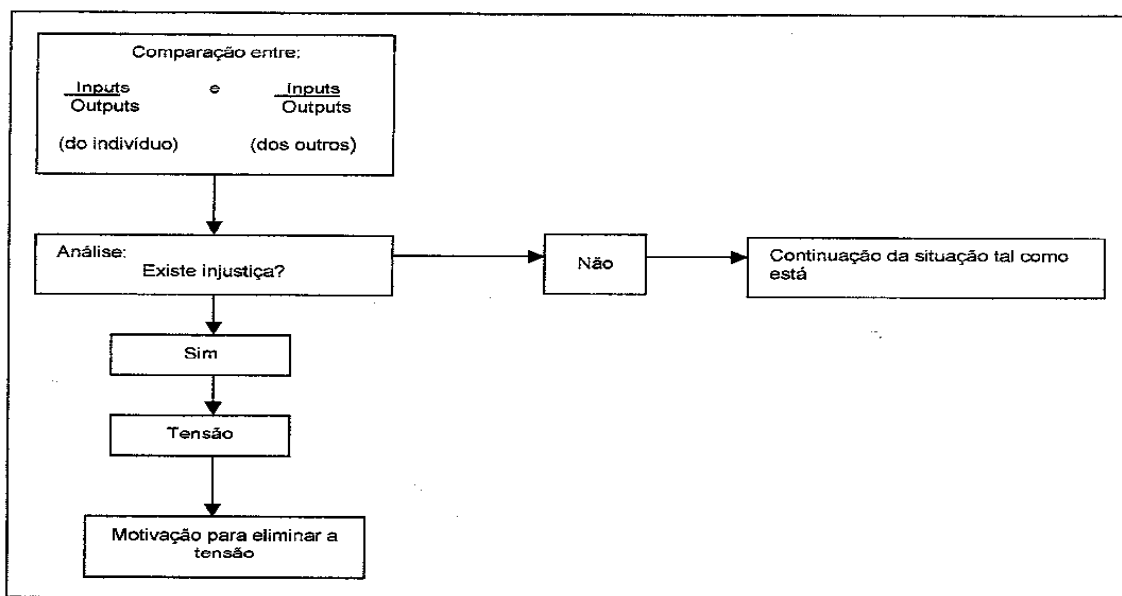


Figura 2.2. – Teoria da Equidade

Através da análise da Figura 2.2, verifica-se que a principal fonte de motivação é a injustiça ou iniquidade, pois os indivíduos ficam determinados a reduzir qualquer tipo de injustiça de tratamento por si apercibida.

A relevância da Teoria da Equidade para o estudo da motivação, reside no facto desta explicar a racionalidade do comportamento humano, que não está associado às hierarquias das necessidades ou às forças motivadoras específicas nos indivíduos.

A aplicação desta teoria da motivação, por parte dos gestores, apresenta dificuldades acrescidas, pois a percepção de injustiça no local de trabalho pelos empregados é subjectiva e dinâmica, fazendo com que seja mais difícil estabelecer o nível de equidade na organização.

2.10.2.2. – Teoria do Reforço

A Teoria do Reforço surge com o psicólogo B.F. Skinner (1904-1990), no início da década de setenta, tendo como base a ideia de que o comportamento humano pode ser explicado em termos da previsão das consequências desse mesmo comportamento. As consequências do comportamento humano têm duas particularidades: ou são positivas, às quais está associada uma recompensa; ou são negativas, às quais está associada uma punição. Neste contexto, a Teoria do Reforço enfatiza o facto de que o comportamento que é recompensado tende a ser repetido, enquanto que o comportamento punido tende a ser eliminado.

Skinner defendia que o comportamento humano poderia ser controlado e moldado, através da recompensa das acções desejadas e através da não recompensa dos comportamentos indesejados.

2.10.2.3. – Teoria da Definição de Objectivos

A Teoria da Definição de Objectivos surge no final da década de sessenta, sendo atribuída a Edwin A. Locke. “Defende que as intenções ou objectivos dos indivíduos têm um papel fundamental na determinação dos seus comportamentos” (Lasley & Lee-Ross, 2003: 100). Os objectivos são uma fonte de emoções e de desejos com um impacto significativo nas acções que os indivíduos vão desempenhar, pois estes quererão satisfazer-los. A quantidade de esforço aplicado pelos indivíduos para a obtenção de um determinado objectivo, irá depender do grau de dificuldade e de dedicação dos mesmos.

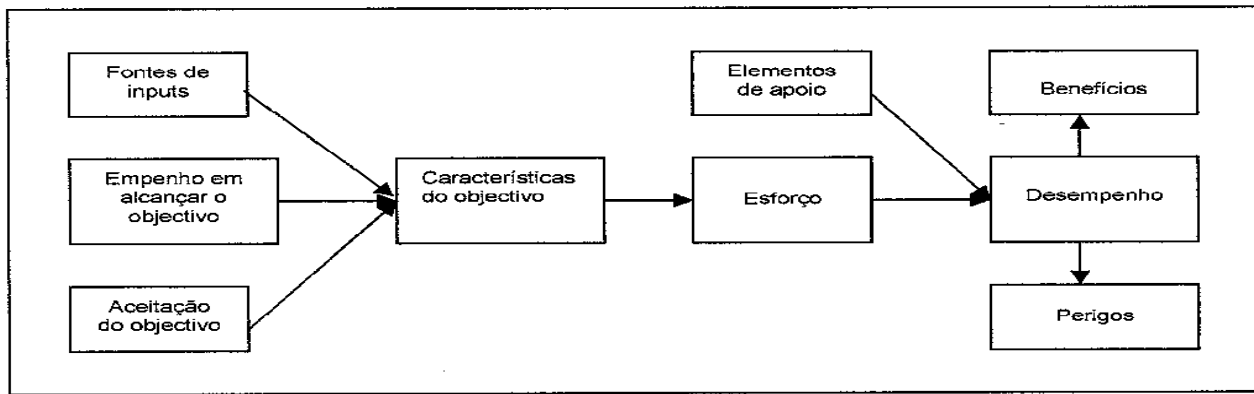


Figura 2.3. – Modelo da Definição de Objectivos

Esta figura demonstra a forma, como os empregados interpretam as características dos objectivos a alcançar e através dessa análise desenvolvem um esforço adequado para poderem usufruir dos benefícios associados.

Rollinson et al. (1998: 174-176) afirmam que a teoria de Locke deve ser encarada mais como uma técnica de motivação do que uma teoria de motivação, pois a principal preocupação de Locke reside na forma como o comportamento é afectado pelo processo de definição de objectivos.

2.10.2.4. – Teoria das Expectativas

“ A Teoria das Expectativas é na actualidade a teoria do processo cognitivo da motivação que possui maior influência nos meios académicos” (Rollinson et al., 1998: 167). Foi primeiro apresentada por Victor Vroom, durante a década de sessenta, realçando o facto do processo de motivação dever ser explicado em função dos objectivos e das escolhas de cada indivíduo, levando em conta as expectativas de atingir esses objectivos.

No modelo de Vroom (1964) existem três conceitos fundamentais: **valência**, que diz respeito à força da preferência de um indivíduo por determinado *outcome*; **instrumentalidade**, que liga o primeiro nível de *outcomes* com o segundo nível e **expectativa** que consiste no objectivo desejado (Fig. 2.4.).

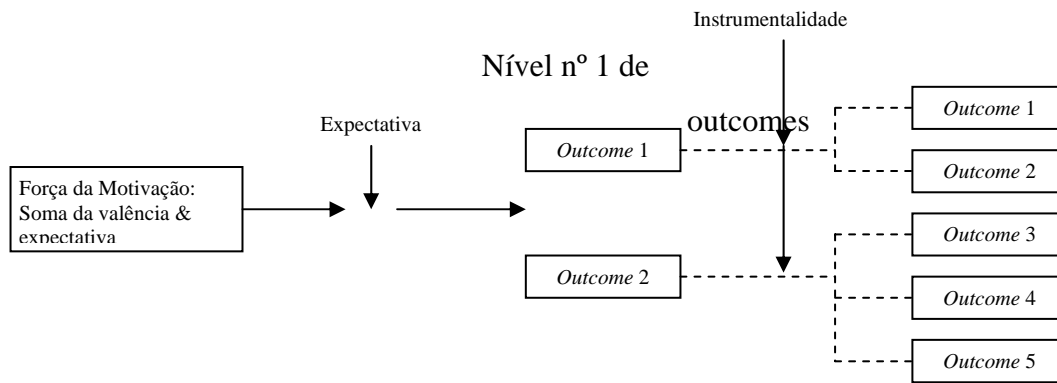


Figura 2.4. – Modelo de Motivação de Vroom (Vroom, 1964)

Por exemplo, se um determinado funcionário se apercebe que um bom desempenho no trabalho, constitui um requisito importante para a promoção, motiva-se para ultrapassar um desempenho médio. A opção por um excelente desempenho constitui uma escolha, entre os *outcomes* do primeiro nível, que espera levar ao *outcomes* do segundo nível, isto é, à promoção. Contudo, se o objectivo é apenas a segurança do emprego e um desempenho médio é suficiente, então o funcionário irá optar por um tipo de desempenho que baste para a manutenção do emprego.

Assim sendo, a motivação do funcionário vai ser determinada pela combinação das três variáveis: **valência, expectativa e instrumentalidade**.

Se a valência for nula ou negativa, o indivíduo não estará motivado para atingir um determinado objectivo, acontecendo o mesmo se a expectativa for nula ou negativa. Deste modo, só existe motivação por parte do indivíduo em atingir um determinado objectivo, se a sua valência e expectativa forem positivas. Neste contexto, quanto maior for o valor que o indivíduo atribuir a uma recompensa e quanto maior for a probabilidade por si admitida para a realização da tarefa, maior será a sua motivação para o efeito.

A partir da Teoria das Expectativas de Vroom (1964), Porter e Lawler (1968), desenvolveram um modelo mais completo sobre a motivação. Este modelo defendia que o esforço que um indivíduo está disposto a realizar depende do valor que atribui à recompensa e à probabilidade desta se realizar.

O modelo de Porter e Lawler tem como principais variáveis: **o esforço, o desempenho, a recompensa e a satisfação** (Fig. 2.5.).

O **esforço**, diz respeito à quantidade de energia que um indivíduo coloca numa determinada actividade, que depende, fundamentalmente, de dois factores: o valor que uma pessoa põe num dado prémio e a percepção de que um dado esforço leva a uma dada recompensa.

A **performance** pode ser afectada por diferentes factores, como a cooperação dos outros. Internamente são muito importantes a auto-estima, a percepção do seu papel e as experiências passadas.

As **recompensas** variam de acordo com o desempenho de cada um, podendo ser intrínsecas (satisfação do dever cumprido) ou extrínsecas (dinheiro, promoção, etc.).

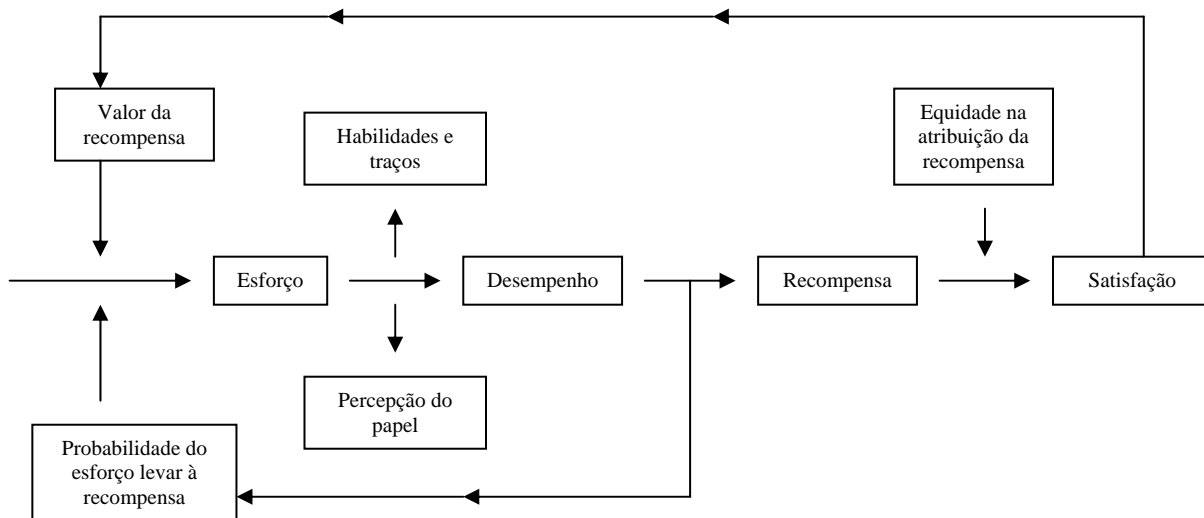


Figura 2.5. – Modelo de Motivação de Porter e Lawler (L. Porter e E. Lawler, 1968)

A tabela 2.2. permite fazer uma comparação entre as diferentes teorias cognitivas e avaliar o que é que cada teoria defende como principal fonte de motivação e a maneira como essa motivação se processa.

Teorias	Fonte de motivação	Processo de motivação no comportamento
Teoria da Equidade	Injustiça ou iniquidade	O indivíduo tentará reduzir qualquer tipo de iniquidade apercebida.
Teoria do Reforço	Consequências do comportamento	O indivíduo tenderá a repetir o comportamento recompensado e a eliminar o comportamento punido.
Teoria da Definição de Objectivos	Objectivo a alcançar	Os indivíduos tentarão satisfazer os seus objectivos (fonte de emoções e desejos).
Teorias das Expectativas	Valência positiva e expectativas positivas	O indivíduo tenderá a realizar tarefas quando maior for o valor atribuído à recompensa e à probabilidade de realizar essa mesma tarefa.

Tabela 2.2. – Principais Diferenças entre as Teorias Cognitivas

Em síntese, as teorias cognitivas contrastam das teorias das necessidades, vendo a motivação numa perspectiva dinâmica, procurando criar uma relação causal entre o tempo e os acontecimentos na medida em que estes se relacionam com o comportamento humano num local de trabalho. As teorias das necessidades, centram-se na identificação de factores associados à motivação num ambiente relativamente estático (Streets et al., 2004: 381-382). Os dois grupos de teorias devem ser entendidas mais como complementares do que opostas, dando em conjunto uma visão mais completa dos factores intervenientes no comportamento humano.

2.11. - Actos Motivacionais

Um dos significados mais encontrados, no campo das teorias que privilegiam os instintos é o do impulso. Esta palavra, diz respeito a uma energia interior, que leva os seres vivos a uma determinada acção. Os impulsos são vistos como representantes de algumas maneiras de agir, por meio do qual os seres vivos restabelecem o equilíbrio. Assim sendo, é um conceito fundamental na psicologia da motivação, pois diz respeito ao processo interno que dá energia ao comportamento. Os objectivos motivacionais ou factores de satisfação passam assim para segundo plano.

Um comportamento motivacional, só se verifica quando as pessoas se encontram num estado de carência interior; por isso, quanto maior for o estado de carência, maior será a motivação existente, fazendo desta maneira com que a necessidade seja sinónimo de motivação. Quanto maior for a necessidade, maior será a motivação existente.

“ À semelhança dos actos instintivos, na conduta motivacional, o indivíduo é possuidor de um estado de carência a ser suprido. Isso só será possível por meio da busca do factor complementar de satisfação considerado aqui também como esquema produtor. No momento em que se dá o encontro da necessidade com o seu correspondente factor de satisfação, considera-se que tenha ocorrido o acto motivacional e, por conseguinte, sobrevenha o estado de satisfação que foi obtido pela satisfação dessa necessidade. Aqui a satisfação da necessidade é considerada como oposta à motivação, isto é, quanto mais satisfeita a necessidade menos motivada a pessoa está para satisfazê-la” (, p.90-91).

2.12. - Condicionamento Versus Motivação

Vários pesquisadores pressupõem que o comportamento humano possa ser planeado, modelado ou alterado por meio da utilização adequada dos vários tipos de recompensas ou punições disponíveis no meio ambiente. A isto chama-se reforçadores de comportamento. Quando são concedidos prémios, está a lançar-se mão do reforço positivo. O prémio oferecido depois da ocorrência de um comportamento verdadeiramente desejável, ilustra uma situação de feedback positivo que estimula a adopção de um bom comportamento mais regular. O feedback ou reforço negativo, caracteriza-se como uma forma de punição que é aplicada depois de comportamento indesejável e tem o poder de diminuir a frequência do uso de tal acção, chegando a acabar mesmo com esse tipo de comportamento.

2.13. - A Motivação Extrínseca

Uma primeira correcção a respeito do estudo das pessoas, conduz à consideração de que os comportamentos ou acções de cada uma, não têm o mesmo ponto de origem. As pessoas podem comportar-se: como resposta a estímulos vindos do meio ambiente, com base em informações que retêm no consciente ou por impulsos cujas origens desconhece, porque se encontram guardados no seu inconsciente. Existem, portanto, três pontos de partida diferentes que têm a particularidade de dar origem ao comportamento humano.

2.14. – Motivação no Trabalho

A relação da motivação com o comportamento e desempenho é estabelecida espontaneamente tanto pelos cientistas como pelas pessoas leigas. O comportamento é entendido como sendo provocado e guiado por objectivos da pessoa, que realiza um esforço para atingir determinado fim. A maioria dos autores considera motivação humana como um processo psicológico directamente relacionado com o impulso ou com a tendência de realizar com persistência determinado tipo de comportamento.

A motivação no trabalho por exemplo, manifesta-se pela orientação do empregado para desempenhar com eficácia as suas tarefas e persistir na sua execução até conseguir o resultado previamente esperado.

Normalmente, salientam-se três componentes na motivação: **o impulso, a direcção e a persistência do comportamento** (Mitchell, 1982; Kanfer, 1990; Katzel e Thompson, 1990; Locke e Lathan, 1990; Vallerand e Thill, 1993).

O estudo da motivação laboral reveste-se de interesse considerável na literatura internacional devido, principalmente, à sua estreita relação com a produtividade individual e organizacional. A questão da motivação no trabalho situa-se, inevitavelmente, no contexto da interacção dos interesses da organização com os interesses do empregado. Ambas as partes formam uma parceria, na qual cada uma delas apresenta, explícita e/ou implicitamente, as suas exigências e demandas. Da parte da organização, existem normas explícitas e bastante claras relacionadas com o desempenho do empregado e em relação às normas de comportamento exigidas pela empresa. Em relação ao desempenho, a empresa exige que os seus membros executem tarefas bem definidas, em determinados períodos de trabalho e com padrões de quantidade e qualidade anteriormente estabelecidos. Todas estas actividades fazem parte das tarefas atribuídas ao empregado e são, geralmente, regidas pelo próprio contrato de trabalho. Para a execução das tarefas, a empresa fornece aos seus empregados o equipamento e o material necessário.

As directivas da organização referem-se também ao cumprimento de normas de comportamento estabelecidas que regulam o convívio dos seus membros, à própria execução do trabalho e à tramitação interna dos processos ou projectos organizacionais.

As normas do empregado no ambiente da empresa referem-se, fundamentalmente, a ser tratado e respeitado como ser humano e a encontrar na organização oportunidades para satisfazer as suas necessidades e atingir os seus objectivos e expectativas através do meio da própria actividade de trabalho. Quando o ser humano entra numa organização para desempenhar determinada tarefa, o seu interesse básico não é aumentar o lucro dessa empresa, mas satisfazer as necessidades pessoais de ordem diversa. Se ele não encontrar no trabalho forma de satisfazer as suas expectativas e meios para atingir as metas principais da sua existência, ele não se sentirá numa relação bilateral, mas de exploração. O empregado leva para o trabalho as suas habilidades e conhecimentos, a sua experiência e criatividade, o seu entusiasmo, a sua energia e a sua motivação.

Na sua bagagem inicial, leva também as suas limitações, fruto da sua inexperiência, particularmente ao nível dos conhecimentos e habilidades necessários para a execução do seu trabalho.

Entre a pessoa e a organização onde o trabalho é desenvolvido, terá de existir uma verdadeira dinâmica, a qual é primordial para a obtenção dos objectivos tanto da organização como do empregado. Esta dinâmica é determinada pelas exigências do trabalho, da organização e pelas demandas do empregado (Peiró e Prieto, 1996). O equilíbrio entre as duas fontes desta dinâmica (o trabalho/empresa e a pessoa) tem consequências positivas, tanto para a entidade organizadora como para o trabalhador. Os benefícios para a organização manifestam-se na qualidade e na quantidade de trabalho executado pelo empregado. As consequências para o empregado situam-se principalmente ao nível da realização pessoal, da satisfação, do bem-estar e da auto-estima. Segundo Erez (1997), empregados insatisfeitos com o seu trabalho, não apresentam disposição para dedicar esforço, conhecimentos e habilidades pessoais no seu trabalho. Portanto, é muito importante que a organização valorize, eficientemente, os seus empregados, se quiser manter um lugar de destaque no mercado altamente competitivo de hoje.

2.15. - Teorias Motivacionais e Programas de Motivação

Inúmeras teorias têm sido apresentadas para tentar explicar a motivação no trabalho. Inicialmente, as explicações eram relativamente simples, em geral, baseadas numa única dimensão e não tinham em consideração a dinâmica existente entre o empregado e o seu trabalho. Assim, na teoria da administração científica de Taylor, por exemplo, considerava-se que o salário era o factor fundamental da motivação, o qual era suficiente para obter o desempenho esperado do trabalhador. Desta forma, a partir do modelo económico do homem, foi elaborada uma teoria de motivação do trabalho.

Posteriormente, muitas outras foram experimentadas e eram caracterizadas pela sua maior complexidade, bem como por uma abordagem cada vez mais psico-sócio-cultural. No Quadro 2.4., apresenta-se, muito sinteticamente, as principais categorias em que podem ser classificadas as teorias motivacionais.

Teorias Endógenas	Pressuposto Fundamental
1- Actividade/energia	Processos internos (estados fisiológicos e afectivos), que mediatizam o impacto das condições de trabalho sobre o desempenho.
2 - Expectativas-valência	As pessoas são motivadas a trabalhar quando acreditam que serão capazes de obter e realizar o que elas esperam do trabalho.
3 – Equidade	As pessoas são motivadas pelas necessidades de receber um tratamento equitativo.
4 – Atitude	Indivíduos com atitudes favoráveis ao seu trabalho e à sua organização estarão mais motivados na execução das suas tarefas.
5 - Intenção/metasp	O desempenho individual é determinado pelas metas da pessoa.
6 - Atribuição e auto-estima	A motivação é maior quando as causas do desempenho são percebidas como sendo estáveis e internas e a auto-estima do indivíduo é elevada.
Teorias Exógenas	Pressuposto Fundamental
1 - Motivos/necessidades	As pessoas possuem tendências inatas ou adquiridas a procurar certos estímulos e evitar outros.
2 - Incentivos/recompensas	Características da situação do trabalho levam o trabalhador a associar determinadas formas de comportamento com a recompensa.
3 – Reforço	As pessoas são motivadas a trabalhar bem, quando o bom desempenho é seguido de consequências positivas.
4 - Metasp/objectivos	As pessoas apresentam melhor desempenho quando as metas são desafiadoras, específicas e atraentes.
5 - Recursos pessoais e materiais	Condições de trabalho que facilitam a obtenção das metas são fonte de motivação.
6 - Grupo e factores sociais	As pessoas apresentam melhor desempenho quando a organização e os colegas facilitam a execução do trabalho e reconhecem o bom desempenho.
7 - Sistema socio-técnico	A motivação aumenta quando no sistema de trabalho existe harmonia nas condições de funcionamento pessoal, social e técnico.

Quadro 2.4. - Teorias Endógenas e Exógenas da Motivação Laboral

Quando se fala de **motivação laboral**, pode-se dividi-la em dois grandes conjuntos de teorias motivacionais: o primeiro grupo compreende as teorias relacionadas com aspectos motivadores do trabalho, denominadas por Katzell e Thompson (1990), como **teorias exógenas**. Estas teorias referem aspectos do trabalho relevantes para valorizar e estimular a pessoa no trabalho. Geralmente há, dois aspectos ou factores que são utilizados: o conteúdo do trabalho e as características do ambiente laboral.

Obviamente, estes factores podem ser alterados pela organização, através das suas estratégias de gestão. O segundo grupo compreende as teorias ligadas intimamente às motivações pessoais. São as chamadas **teorias endógenas** que, segundo Katzell e Thompson (1990), exploram os processos ou variáveis mediadoras do comportamento motivado. Campbell et al. (1970) entenderam classificar as teorias deste grupo, utilizando como critérios o conteúdo e o processo da motivação. As teorias inerentes ao conteúdo tratam de identificar os elementos fundamentais que motivam a actividade humana e, em consequência, a actividade laboral. As necessidades prevalecem como o elemento mais utilizado nestas teorias (Maslow, 1954; McClelland, 1985). As teorias baseadas no processo tentam fazer compreender e explicar o processo motivacional que determina a direcção e a persistência quanto ao comportamento. Os factores mais utilizados são os valores, as expectativas, as intenções e as atribuições (Vroom, 1964; Adams, 1965; Locke e Latham, 1990).

Segundo Katzell e Thompson (1990), apesar dos enormes progressos conseguidos na compreensão da motivação laboral, ainda há um longo caminho a percorrer, e particularmente, na aplicação dos conhecimentos adquiridos. Segundo os autores, as teorias têm realçado, fundamentalmente, os determinantes ambientais das atitudes e do comportamento e, em menor escala, as disposições, interesses, valores e objectivos do indivíduo que podem determinar os níveis de energia que eles investem no trabalho.

Os programas e/ou estratégias utilizados, na generalidade, nas empresas para estimular o empregado, têm sido elaborados, e levados à prática a partir das várias teorias científicas, algumas delas verificadas por meio de pesquisa empírica. Isto significa que esses programas têm, como base, fundamentos sólidos. Contudo, na elaboração de programas organizacionais de motivação, tem-se dado pouco importância às diferenças individuais, como foi salientado por Katzell e Thompson (1990), pois, mesmo aquelas teorias que focam os motivos pessoais, fazem-no no contexto da adaptação da pessoa ao seu ambiente de trabalho. Desta forma, os programas motivacionais são pensados a partir de

pressupostos teóricos gerais, universais e abstractos, sem levar em linha de conta as motivações pessoais dos membros que compõem a empresa.

Evidentemente, que se as tentativas da organização para valorizar os seus empregados são realizadas a partir de elementos fiáveis sobre o que eles querem e podem atingir na vida pessoal e profissional, elas podem ser muito mais eficientes do que aquelas baseadas em princípios gerais e abstractos. Obviamente, um programa de motivação não pode ser direccionado aos interesses individuais de cada um dos empregados, mas terá de ser elaborado a partir de objectivos e interesses compartilhados na organização como um todo ou nos diversos sectores da empresa.

Recentemente, Erez, Kleinbeck e Thierry (2001) demonstraram que a motivação para o trabalho deve ser analisada tanto a nível individual como organizacional ou mesmo cultural. A vários níveis, a motivação no trabalho pode ser definida e analisada individualmente, por equipas, por grupos ou até por sectores organizacionais e da organização como um todo, compreendendo assim os níveis micro, médio e macro. Cada vez em maior escala, dentro das organizações, executam-se muitas tarefas em equipa. A distribuição das tarefas em equipas transfere a responsabilidade pela execução do trabalho do indivíduo para a equipa, introduzindo uma série de processos não existentes ao nível individual, tais como cooperação, coordenação e conflito, mas que são altamente vantajosas para o desempenho da equipa. Actualmente, mais do que nunca, a efectividade organizacional depende de pessoas que trabalhem em equipa (Ilgen, 1994; Ilgen e Sheppard, 2001).

A estrutura organizacional tem sido sempre composta por sectores ou grupos de trabalho. Frequentemente, os grupos de trabalho apresentam características específicas decorrentes não somente da natureza dos problemas por eles tratados, mas também de crenças, valores, interesses e motivações partilhadas pelos seus membros. É evidente que a efectividade dos grupos ou sectores organizacionais influencia todo o grupo, o que não acontece ao nível individual (Kleinbeck, Wegge e Schmidt, 2001). Porém, a maioria dos programas motivacionais criados e implementados nas organizações são genéricos, válidos para todos os seus membros. Idealmente, um programa empresarial de motivação para o trabalho não deveria ser constituído exclusivamente por aspectos gerais, válidos por toda a organização; deveria contemplar, igualmente, aspectos específicos para os diversos sectores organizacionais, de acordo com o perfil motivacional dos seus membros.

2.16. – Estrutura e Perfil Motivacional

Uma organização, segundo Schein (1978), é a coordenação racional das actividades de determinado número de pessoas, que têm uma finalidade e um objectivo comum e concreto, mediante a distribuição de funções e trabalho. Dois elementos são fundamentais nesta descrição: as organizações são compostas por grupos de pessoas e as organizações existem para obter fins específicos, tais como a eficiência económica e a produtividade. Tanto o indivíduo como a organização apresentam as suas condições, exigências e demandas para a interacção mútua, mas também ambos transportam recursos específicos, essenciais para o bom funcionamento da empresa. A relação existente entre as pessoas que compõem a organização e a obtenção dos seus fins específicos passa pela valorização recíproca. A valorização do empregado, por parte da empresa, fundamenta-se no reconhecimento do trabalho desenvolvido e no reconhecimento da sua relevância no que concerne à obtenção dos fins específicos da organização. A melhor forma de valorizar um empregado consiste em lhe dar oportunidades para que, por meio do seu trabalho, ele possa atingir as suas metas pessoais. Por natureza, o trabalho de cada um é uma estratégia de realização pessoal.

A estrutura motivacional de uma pessoa consiste no conjunto de motivações ou desígnios que dinamizam o seu comportamento, bem como nas relações existentes entre essas motivações. O perfil motivacional refere-se à importância que têm, para cada pessoa, as várias motivações orientadoras da sua vida. Desta forma, a estrutura motivacional constitui a base essencial para a elaboração do perfil motivacional.

Um modelo de estrutura motivacional foi elaborado e testado empiricamente por Schwartz (1992, 2001) com base numa pesquisa de várias culturas, realizada em mais de 60 países. Os resultados obtidos apontam para a universalidade desta estrutura. Nessas pesquisas, foram postuladas diversas motivações e submetidas à verificação empírica, as quais foram identificadas por meio de prioridades dadas pelas pessoas aos valores.

Os resultados de pesquisas realizadas em vários países dos cinco continentes identificaram dez motivações, praticamente presentes em todos os países participantes, confirmando a quase universalidade dessa tipologia motivacional (Schwartz, 1992, 1994; Tamayo e Schwartz, 1993). O Quadro 2.5. apresenta as dez motivações, bem como as correspondentes metas específicas. Como se pode constatar no quadro, as metas dos cinco primeiros tipos motivacionais visam alvos que se

prendem directa e fundamentalmente com a própria pessoa, como são o prazer, o sucesso e o prestígio. As metas dos tipos motivacionais: tradição, conformidade e benevolência visam a satisfação de interesses mais directamente ligados à família, à organização e à sociedade. Finalmente, as metas de universalismo e segurança, dizem respeito a interesses tanto da própria pessoa como dos outros.

Motivação	Metas Motivacionais
Autodeterminação	Ter autonomia, decidir por si mesmo e/ou participar nas decisões, controlar a organização e execução do seu trabalho.
Estimulação	Ter desafios na vida e no trabalho, explorar, inovar, ter emoções fortes na vida e no trabalho, adquirir conhecimentos novos.
Hedonismo	Procurar prazer e evitar a dor e o sofrimento, ter satisfação e bem-estar no trabalho.
Realização	Ter sucesso pessoal, mostrar a sua competência, ser influente, se realizar como pessoa e como profissional.
Poder	Ter prestígio, procurar status social, ter controle e domínio sobre pessoas e informações.
Segurança	Integridade pessoal e das pessoas íntimas, segurança no trabalho, harmonia e estabilidade das sociedade e organização em que trabalha.
Conformidade	Controlar impulsos, tendências e comportamentos nocivos para os outros e que transgridem normas e expectativas da sociedade e da organização.
Tradição	Respeitar e aceitar ideias e costumes tradicionais da sociedade e da empresa.
Benevolência	Procurar o bem-estar da família e das pessoas do grupo de referência.
Universalismo	Compreensão, tolerância, procura do bem-estar de todos na sociedade e na organização onde trabalha, protecção da natureza.

Quadro 2.5. – Motivações dos Empregados e Metas motivacionais (Tamayo, et al, 2003: 42)

Estes dez tipos motivacionais representam a estrutura motivacional do indivíduo. Esta estrutura é composta por conjuntos motivacionais, que parecem estar presentes em indivíduos de todas as classes culturais. Cada um dos conjuntos motivacionais têm metas específicas. As tendências motivacionais nem sempre são harmoniosas; algumas podem ser conflituosas, dando origem a conflitos internos.

A estrutura motivacional serve de base à elaboração do perfil motivacional, que consiste na importância que cada uma das motivações tem para cada pessoa. O perfil implica, portanto, uma hierarquia de importância entre as diversas motivações do trabalhador. Desta forma, pode-se

determinar quais são as motivações e objectivos mais importantes para ele, bem como aquelas que ocupam planos secundários.

Estas dez motivações do empregado apresentam uma estrutura bidimensional, a qual constitui quatro pólos que representam motivações de cada pessoa e definem quatro conjuntos motivacionais fundamentais, que poderão ser utilizados na gestão da motivação no trabalho. A Figura 2.6. transpõe esta relação.

O pólo da procura de **mudança** expressa expectativas e objectivos que podem ser atingidos através da autonomia dada ao trabalhador na execução do seu trabalho, oferecendo-lhe, assim, oportunidades para criar e inovar.

No pólo oposto, estão os interesses e expectativas da pessoa relativos à **estabilidade** da organização. A segurança do trabalho, salário, normas e objectivos claros e precisos, círculos de qualidade, espaço físico adequado, horário regular e condições favoráveis à execução do trabalho, constituem acções adequadas para atender às expectativas e metas relacionadas com este pólo motivacional.

O pólo que revela a motivação **altruísta** incide fundamentalmente nos resultados colectivos e no bem-estar de todos na organização. As metas referentes a esta motivação podem ser atingidas com a existência de um bom ambiente social, sem conflitos, com oportunidades para interagir com colegas e clientes (Tamayo, et al, 2003: 42-49).

Finalmente, o pólo do **prestígio**, que expressa principalmente objectivos relacionados com resultados pessoais, exige acções organizacionais, tais como as que estão ligados aos incentivos financeiros, benefícios sociais, oportunidades de promoção e reconhecimento do mérito. Formação profissional e oportunidades para pôr à prova os conhecimentos e habilidades também constituem uma boa forma de atender às expectativas e metas deste pólo motivacional.

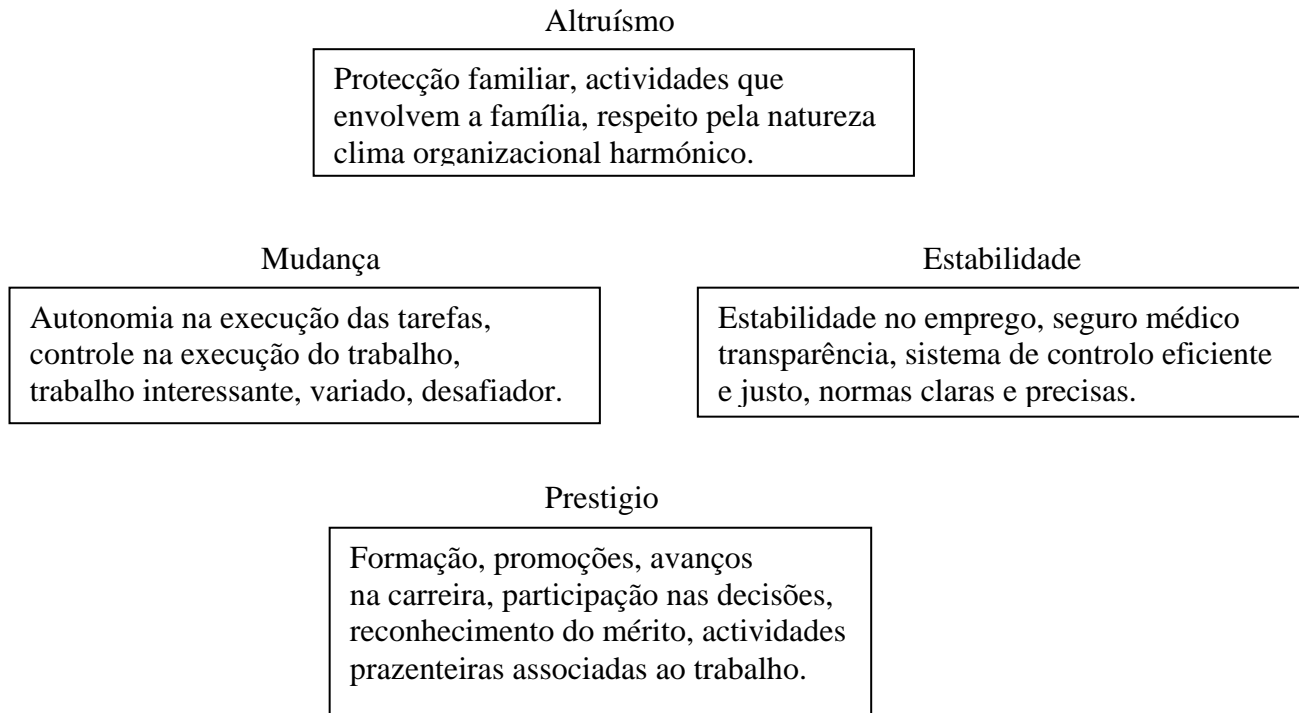


Figura 2.6. – Correspondência entre Motivações de Ordem Superior e Algumas Estratégias de Motivação Laboral

Como se pode verificar na Figura 2.6., os programas ou estratégias utilizadas nas organizações para valorizar os empregados (Katzell e Thompson, 1990) relacionam-se, mais concretamente, com uma ou outra das motivações, representadas nos quatro pólos motivacionais. Esta relação da estrutura motivacional do empregado com as estratégias de motivação abre uma perspectiva interessante, na forma de poder adequar as acções organizacionais ao perfil motivacional dos trabalhadores, respeitando não somente o conteúdo das suas motivações, mas também a sua intensidade.

Para viabilizar a adequação entre o perfil motivacional do trabalhador e acções concretas de motivação é necessário poder determinar com exactidão o perfil motivacional dos empregados para, a partir daí, identificar as motivações predominantes e compartilhadas na empresa ou nos sectores.

2.17. – Motivação nas Organizações

Antes da Revolução Industrial, a principal forma de motivar consistia no uso de punições, criando dessa forma, um ambiente generalizado de medo. Essas punições não eram unicamente de natureza

psicológica, mas também poderiam aparecer sob forma de restrições financeiras, chegando até mesmo a tornarem-se reais sob forma de prejuízos de ordem física. Levando em consideração, que as organizações existiam antes da Revolução Industrial, é possível concluir que a preocupação com o aspecto motivacional do comportamento humano no trabalho, representa um facto relativamente recente.

Com a Revolução Industrial, foram feitos grandes investimentos, com o objectivo de aumentar a eficiência dos processos industriais que, por sua vez, passavam a exigir maiores e melhores recompensas em retorno. Este novo rumo dos negócios criou uma grande preocupação em termos da melhoria dos procedimentos na forma de trabalhar.

Passou-se a exigir, que o trabalho a ser desempenhado pelos gerentes e administradores fosse não só o de encontrar pessoas mais adequadas para os diferentes cargos, como também de treiná-las no uso de ferramentas e métodos mais produtivos.

A administração deveria, estar especialmente atenta e tentar encontrar planos salariais que pudessem ser considerados como verdadeiros estimuladores para que o trabalhador maximizasse os seus ganhos à medida que agisse com maior rapidez, fazendo exactamente aquilo que o seu gerente lhe ordenasse para fazer. **Organização e maximização de lucros** tinham claramente precedência sobre quaisquer outras das possíveis finalidades das empresas.

Acreditou-se que a grande parte dos trabalhadores escolheria os seus empregos não tanto pelo tipo de trabalho ou pelo conteúdo dos cargos, mas principalmente o faria tornando por base as perspectivas de remuneração.

Segundo, o pensamento dominante na altura, os trabalhadores seguiriam à risca tudo aquilo que estivesse previsto e claramente específico.

Todavia, o inesperado aconteceu. No meio desse ambiente de incentivo à produtividade máxima, os trabalhadores aperceberam-se que estavam a arriscar a sua própria segurança no trabalho. Como resposta a tal facto, decidiram adoptar atitudes que levassem à restrição da produtividade, salvaguardando, assim, a sua permanência no emprego por mais tempo.

Começa-se a admitir, como ponto de partida, as restrições impostas pelas diferenças individuais existentes no trabalho de cada um. Assim sendo, é forçoso aceitar que diferentes pessoas procuram diferentes objectivos motivacionais ao se meterem em determinado tipo de trabalho. Simultaneamente, esses trabalhadores são vistos como tendo diferentes habilidades e talentos pessoais que lhes são originais e próprios a cada indivíduo. Portanto, cada um deles terá condições de contribuir de maneira diferente para atingir os objectivos organizacionais. A partir de então, as pessoas, dentro das organizações, passaram a ser vistas como possuidoras de talentos potenciais, cabendo à administração encontrar formas de desbloquear a saída de tais recursos, para que, objectivamente, se transformem em acções eficazes e produtivas.

Se, no início deste século, o desafio era de encontrar aquilo que se deveria fazer para motivar as pessoas, mais recentemente tal preocupação muda de sentido. Passa-se a perceber que cada um traz consigo, de alguma forma, as suas próprias motivações.

A motivação para um trabalho, depende do significado que cada um dá a essa actividade. Acredita-se que a ligação existente entre o trabalhador e a empresa seja um elo habitual. Portanto, já não faz mais sentido negar que, em condições favoráveis, cada pessoa desenvolva com naturalidade o seu poder criativo, buscando aí o seu próprio referencial de auto-identidade e auto-estima. A motivação é vista agora como um aspecto intrínseco às pessoas; ninguém pode, por isso mesmo, motivar ninguém, sendo que a motivação para o trabalho depende do sentido que se lhe dá.

Assim, a motivação é um ingrediente essencial à gestão do conhecimento, pois sem ela não há aprendizado, não há criação de conhecimento, não há compartimento, não há interesse em mudar, aplicá-lo, aprender ou ensinar. O sucesso da gestão do conhecimento, exige muito mais esforço das empresas em relação aos factores motivacionais do que, normalmente, se pensa.

A motivação é também obtida a partir da mobilização de um conjunto de outros factores intangíveis, como o reconhecimento pessoal, o ambiente de trabalho, integração, confiança, trocas de aprendizagem, trabalho em equipa e outros. Embora a maioria dos factores motivacionais, mais importantes, sejam económicos em relação aos benefícios tradicionais, eles às vezes, por várias razões, são difíceis de se obter em muitas organizações.

Por mais perfeitas que sejam as medidas de motivação adoptadas, elas não serão 100% suficientes em todas as empresas, sendo também necessário dedicar parte do esforço à descoberta de possíveis inibidores e barreiras existentes que geram a desmotivação nas pessoas.

2.18. - O Condicionamento nas Organizações

Os factores extrínsecos do trabalhador, tais como: salário, segurança, políticas organizacionais, relacionamento interpessoal, condições do ambiente de trabalho, fazem apenas como que as pessoas se movimentem para obtê-los ou se disponham a lutar por eles quando os perderam. A sua presença, por si só, não motiva. Depois de verificarem os efeitos de condicionamento, as organizações devem ter em mente que poderão ter os seguintes resultados:

1. Uma reacção positiva rápida leva a pensar que a curto prazo, os efeitos desejados serão necessariamente atingidos. Isto ocorre, quase sempre, porque, acostumados a receber somente a sua remuneração mensal, os empregados agora deparam-se com uma boa nova: receberão “um algo a mais” pelo mesmo trabalho que desenvolviam antes. Testada experimentalmente, essa reacção positiva é de curta duração, persistindo algumas vezes até ao segundo ou terceiro prémio. Este tipo de campanha, no geral, dura por três a cinco anos, no máximo.
2. Transitoriedade no sentido de que determinado tipo de prémio, seja ele dado sob forma de bens palpáveis, seja de montantes em dinheiro, não deve ser usado mais do que uma vez. O bem necessita de ser substituído por outro mais valioso e a gratificação em dinheiro deve sofrer um aumento significativo, sempre que for repetida. Para ter o mesmo efeito do que no início do programa, esse prémio terá de ser sempre maior, e isso irá causar, infalivelmente, custos elevados, caso se queira dar continuidade ao sistema iniciado anteriormente.
3. A quebra de continuidade no sistema de premiar é muito problemática. Regra geral, quando se interrompe um programa deste tipo, seja ele qual for, as pessoas que anteriormente eram agraciadas por ele, sentir-se-ão, de certeza, punidas, enfrentando mesmo grande frustração. Verifica-se, um clima de insatisfação, tão desagradável, que facilmente se chega à conclusão que teria sido melhor não ter iniciado tal programa.

4. A sensação de injustiça ou desigualdade passa a fazer parte, das atitudes daqueles que foram premiados. É quase impossível descobrir os critérios, que permitem aos premiados sentirem-se seguros, no que diz respeito aquilo que devem ou não fazer, para não serem punidos e ganhar novamente o prémio. A partir deste momento, os problemas e reclamações, serão mais numerosos e de difícil solução.

2.19. – A Relação da Motivação para o Trabalho com os Objectivos do Trabalhador

A complexidade do trabalho nas organizações, as suas múltiplas e variadas pesquisas, os novos ambientes de produção e a competitividade crescente no mundo dos negócios têm como resultado a necessidade de valorizar os empregados e de criar condições favoráveis para maximizar o seu desempenho e a sua satisfação no trabalho. Presentemente, constata-se na prática organizacionais, mudanças importantes nas estratégias motivacionais utilizadas nas organizações. A tendência é substituir as estratégias canalizadas na recompensa, em função do desempenho esperado (Steers e Porter, 1991; Schiehl e Morissette, 2000), por um estilo de vida organizacional que promova o bem-estar e a felicidade do empregado no trabalho (Erez, Kleinbeck e Thierry, 2001). A motivação laboral é um dos sectores que em termos de gestão de recursos humanos, tem sido sempre orientada por uma abordagem positiva e humanizadora do ambiente de trabalho, procurando abrir caminhos para orientar o trabalhador na satisfação das suas necessidades no trabalho e a realizar-se profissionalmente nele. As teorias motivacionais podem ser vistas como uma tentativa constante e progressiva para identificar fontes de prazer que o trabalhador pode encontrar no seu ambiente de trabalho. Essas fontes podem encontrar-se no próprio trabalhador, no ambiente de trabalho e na interacção entre os dois.

2.20. - Motivação Intrínseca

Normalmente dentro do campo do comportamento organizacional, é mais importante estudar a motivação, de forma a conhecer os factores que devem ser entendidos como os principais determinantes, dos diferentes níveis de satisfação laboral. Na tentativa de conhecer os objectivos dos trabalhadores, a técnica a utilizar deverá ser, então, a de “estimular” ou “provocar” a motivação por meio da utilização de “recompensas” que estejam disponíveis no meio ambiente.

Gooch e McDowell (1988, p.51), dizem que: “Muito frequentemente, as pessoas não fazem aquilo que lhes pedimos que façam, simplesmente porque elas não querem fazer esse tipo de trabalho”. Mais à frente completam as suas ideias conceituando a motivação da seguinte forma: “ A motivação é uma força que se encontra no interior de cada pessoa e que pode estar ligada a um desejo. Uma pessoa não consegue jamais motivar alguém; o que ela pode fazer é estimular a outra pessoa. A probabilidade de que uma pessoa siga uma orientação de acção desejável está directamente ligada à força de um desejo”. Esta afirmação, leva-nos a deduzir que as pessoas fazem as coisas como e quando querem. No que diz respeito à motivação, elas têm na maior parte das vezes autonomia própria.

Assim sendo, vê-se a motivação como um impulso interior que contém as energias de cada pessoa.

Facilmente se apercebe, que as pessoas passam mais tempo em actividades para as quais estão mais motivadas, concluindo a mesma autora que: “ a motivação seja, em última análise, uma questão de distribuição do tempo disponível” (Lévy-Leboyer, p. 42). Quanto maior for a motivação em relação a uma actividade desempenhada, mais rapidamente eles sentem o tempo a passar. Por outro lado, se existe falta de motivação, o dia de trabalho parece uma eternidade.

2.21. – Instrumentos da Motivação

Antigamente, entendia-se como quase única forma de motivação os incentivos económicos. Essa atitude é reducionista e faz pouco sentido.

De qualquer forma, podem estruturar-se desta maneira os instrumentos de motivação:

(1) **Trabalho**, admitindo determinadas estratégias, nomeadamente, através:

- Da **participação**, adoptando um estilo de direcção em que os trabalhadores são ouvidos e participem no processo de decisão.
- Do **enriquecimento do trabalho**, aumentando, assim a responsabilidade, satisfazendo assim as necessidades mais elevadas na hierarquia de Maslow.
- Do **alargamento de funções**, de forma a aumentar o número de tarefas e por consequência evitar a rotinização do trabalho.

- De **adequação das pessoas às funções** de forma que se possa fazer coincidir as preferências e características pessoais com o trabalho a desempenhar. Aumentando, assim o interesse pelo trabalho.
- De **adequação da recompensa às pessoas**. Nem sempre a mesma recompensa funciona da mesma maneira para todas as pessoas.
- De **adequação da recompensa ao nível de execução**.
- De **adequar na medida do possível os objectivos individuais à organização**.

(2) Dinheiro

Não sendo a única forma de motivar, o sistema de recompensas económicas continua a ser um factor muito importante de motivação.

Contudo, há que ter em conta três princípios fundamentais:

- O empregado tem de ter clara preferência pelo dinheiro;
- Deve fazer-se entender que um aumento de dinheiro exige também um aumento de rendimento;
- E que um aumento de rendimento significa um aumento de esforço a desempenhar.

(3) As Recompensas Informais

Para além do dinheiro, existem outras formas de contribuir para a motivação. Em muitas organizações a recompensa pode traduzir-se em **agradecimentos**; outras das vezes, pode tratar-se de reconhecimento público pelo trabalho realizado, tomando a forma de uma medalha, diploma, referência no boletim da organização.

Em organizações de grande importância pública, ganha relevo o **reconhecimento social**.

(4) Recompensas Formais

Para que o sistema de recompensas trabalhe é necessário ter sempre presente, que:

- As recompensas devem ajustar-se às necessidades das pessoas, isto é, devem satisfazer as necessidades.

- O sistema deve ser justo, ou seja, igual para todos.
- Deve destacar-se o valor a dar por uma recompensa, anunciando-se para que sejam conhecidos publicamente aqueles que recebem recompensas.

2.22. - Inteligência e Motivação

“Recompensas importantes devem ser percebidas como estando ligadas de maneira oportuna ao desempenho eficaz. Em resumo, as organizações conseguem obter determinado tipo de comportamento desde que leve às recompensas que os seus empregados valorizam. Isto ocorre, porque as pessoas têm as suas próprias necessidades e mapas mentais daquilo que seja o mundo. Usam esses mapas para escolher aqueles comportamentos que levam a resultados que satisfaçam as suas necessidades. Todavia, de forma inerente a elas, não estão nem motivadas ou desmotivadas a se desempenharem eficazmente; a motivação para o desempenho depende de como a situação é percebida e das necessidades da pessoa” (Lawler, 1981). Desta forma, se um indivíduo sentir que os resultados da sua acção são atractivos, mobilizará esforços de forma a obter um desempenho eficaz.

Em suma, os três factores cognitivos, **da experiência, da equidade e da atribuição**, ajudam a entender os processos conscientes das decisões motivacionais. O modelo da experiência propõe, que a motivação seja o produto do quanto a pessoa deseja alguma coisa e da probabilidade de que o esforço mobilizado por ela leve à realização de uma tarefa e, por conseguinte, à recompensa. O modelo da equidade leva à confrontação entre a percepção que a pessoa possui sobre as suas contribuições e os resultados finais que delas foram conseguidos, comparando-os a alguém como referência. Já o processo da atribuição verifica a forma pela qual são interpretados os comportamentos a partir da atribuição que se faz das suas causas. Todos estes modelos tentam explicar a motivação, servindo-se de processos mentais.

Aparentemente lógica e racional, como diz Lévy-Leboyer (1974), “a motivação para o trabalho aparece como um fenómeno complexo, que não se pode analisar sem levar em consideração o conjunto da situação, quer dizer, o indivíduo (suas características e experiências), o trabalho (sua natureza e restrições) e a organização com as suas regras, os seus objectivos e o clima que lhe é próprio”.

As pessoas orientam a sua conduta motivacional na direcção de sub objectivos, que podem levar a um objectivo final bastante desejado. Cabe ao intelecto ordenar a sequência de operações, até que se

atingam os fins positivos emocionalmente valorizados pelo seu desejo. Não se deve esquecer que antes de ser racional, o homem é, por função da sua própria natureza, emocional.

2.23. – O Futuro das Teorias da Motivação

As teorias da motivação utilizadas como fonte de explicação do comportamento dos empregados no posto de trabalho, surgiram entre a década de sessenta e a década de noventa do século XX, “a partir desta data o interesse científico ao nível da motivação no trabalho entrou em declínio” (Streets et al., 2004: 383). Estas teorias surgiram num contexto organizacional diferente do que temos actualmente. As teorias existentes precisam de considerar novas variáveis e precisam de ter em consideração esta nova realidade, devendo, por isso, adaptar-se às novas características dos locais de trabalho (Latham & Pinder, 2005: 486-487).

Locke e Latham (2004: 388-400) apresentam seis recomendações a ter em consideração, aquando da construção de teorias sobre a motivação no posto de trabalho: (1) integração das teorias existentes, na altura, na construção de uma mega-teoria da motivação no trabalho; (2) construção de uma ciência sem fronteiras para a motivação no trabalho, através da utilização de conceitos que não tenham sido desenvolvidos em ciências que não sejam do comportamento organizacional ou da psicologia industrial/organizacional; (3) estudo dos diferentes tipos de relacionamento que possam existir entre os comportamentos gerais e as motivações situacionais específicas; (4) estudo da motivação subconsciente e da consciente; (5) utilização da introspecção explícita na construção de teorias e (6) o reconhecimento da regra de preferência na acção humana.

Fried e Slowik (2004: 404-419) constataram que as teorias de motivação no trabalho, falharam ao tentarem incorporar o tempo como uma variável importante que afecta a motivação das pessoas. Argumentam que os modelos cognitivos da motivação permitem que os investigadores se foquem nas tendências humanas para a interpretar o passado e o presente, tentando prever o futuro, como também incluem estas três fracções de tempo e o relacionamento entre elas como uma parte integral do processo cognitivo da decisão comportamental no trabalho. Um exemplo disso é a interpretação de que o desempenho varia entre indivíduos que têm uma grande orientação para o futuro (promoção) e os que têm uma grande orientação para o presente (prevenção).

Seo et al. (2004: 423-435) salientam que as emoções têm sido um tópico negligenciado na literatura do comportamento organizacional, sugerindo que os aspectos das experiências afectivas devem ser integrados mais profundamente na compreensão actual da motivação no trabalho. Falam de um conjunto de caminhos que directa ou indirectamente vão afectar três dimensões do comportamento: direcção, intensidade e persistência.

Kanfer e Ackerman (2004: 440-456) apresentam uma estrutura para compreender como as mudanças relacionadas com a idade no desenvolvimento do adulto afectam a sua motivação no trabalho. A estrutura por eles apresentada sugere que não existe nem uma justificação teórica nem evidência empírica que suporte a noção de um declínio inevitável e universal da motivação no trabalho relacionada com a idade e que a diferença na motivação no trabalho na vida adulta pertence principalmente ao impacto das mudanças relacionadas com a idade nas competências e nos componentes do processo motivacional.

Ellemers et al. (2004: 459-474) consideram que as teorias e as pesquisas em motivação do trabalho centram-se principalmente nas necessidades individuais que as pessoas possam ter, nos seus próprios objectivos e nas expectativas independentes, ou nos resultados pessoais que consideram recompensadores, não dando relevância aos grupos de trabalho. Neste contexto acreditam que os processos do indivíduo e do grupo interagem para determinar a motivação no trabalho, defendem que os empregados não são dirigidos somente por considerações pessoais e que por sua vez a motivação individual é projectada e adaptada às necessidades, aos objectivos, às expectativas ou às recompensas da equipa ou da organização em que os indivíduos estão inseridos.

Kehr (2004: 479-494) aborda a questão da motivação e da vontade no trabalho, criando um modelo compensatório que conjuga três abordagens previamente não relacionadas da motivação humana: as teorias duplas do sistema, as teorias da vontade e as teorias em habilidades percebidas.

Segundo Ambrose e Kulik (1999: 266-278) as próximas áreas de interesse da pesquisa sobre a motivação serão:

A criatividade: as mesmas variáveis que se prevêem forçar a motivação intrínseca estão também elas associadas a um desempenho criativo. Assim as organizações podem simultaneamente influenciar a motivação e o desempenho criativo de uma forma eficaz;

Os grupos e equipas: as organizações continuam a ir de encontro a sistemas baseados em grupos. A pesquisa da motivação dentro dos grupos, ganha uma grande importância visto se saber muito pouco sobre a forma como os grupos constroem a sua percepção de expectativas, valência ou percepção de equidade,

A cultura: é já aceite que as diferenças culturais têm uma grande importância dentro das organizações, tornando-se necessário considerar o como e porque é que a cultura é importante, baseando-se em teorias em vez da simples intuição e empirismo.

2.24. – Conclusão

O bem mais precioso de uma organização são as pessoas, porque todos os outros factores produtivos são ultrapassáveis, incluindo os tecnológicos.

A motivação é uma força interior que se modifica a cada momento durante toda a vida, onde direcciona e intensifica os objectivos de cada indivíduo. Dessa forma, quando se diz que a motivação é algo interior, ou seja, que está dentro de cada pessoa de forma particular, erra-se em dizer que alguém se deixa motivar ou desmotivar, pois ninguém é capaz de o fazer.

Porém pode-se concordar que o interior é diariamente influenciado pelo meio externo, onde se incluiu as pessoas e coisas. O nível de motivação é influenciado por diversos factores como a personalidade da pessoa, as suas percepções do meio ambiente, interacções humanas e emoções.

Terminada a revisão da literatura, no próximo capítulo é explicada a metodologia seguida na realização do estudo sobre os factores motivacionais numa agência de viagens.

Capítulo III – Metodologia

3.1. – Introdução

Neste capítulo apresenta-se a metodologia utilizada para o estudo do caso efectuado numa Agência de Viagens.

3.2. – Objectivos

Este estudo tem como principal objectivo trazer à discussão o tema da motivação laboral na indústria turística.

Através deste estudo, pretende-se determinar quais são principais factores, que motivam os empregados desta agência.

E ainda, aferir se existem diferenças ao nível da motivação, dos empregados, de acordo com a idade, zona do país onde trabalham, anos que estão na empresa e a função que desempenham.

3.3 – Design da Pesquisa

Para que houvesse um adequado conhecimento dos temas abordados no estudo, foi distribuído um inquérito aos funcionários de uma agência de viagens (método descritivo).

Este estudo seguiu um design descritivo, tendo sido colocadas as seguintes hipóteses:

- **Hipótese 1:** Os factores motivacionais, que mais contribuem para a motivação dos funcionários desta agência são a possibilidade de haver oportunidade de progressão na carreira, lealdade; bom salário; ser um trabalho seguro; existirem boas condições; haver reconhecimento; ser um trabalho interessante; existir envolvimento nos objectivos da empresa; haver uma disciplina adequada, compreensão, prestígio, responsabilidade, confiança, bom relacionamento com os colegas e responsáveis e haver uma contribuição do chefe para a motivação;

- **Hipótese 2:** Os empregados desta agência estão motivados para o desempenho das suas funções;
- **Hipótese 3:** Existem diferenças significativas entre os níveis de motivação dos empregados, de acordo com idade, zona do país em que trabalham, anos que trabalham na empresa e a função desempenhada.

3.4 – Amostragem

Os dados para a realização deste estudo, foram recolhidos numa agência de viagens. No seu universo existem cerca de 600 funcionários, distribuídos pelas várias lojas e departamentos do país. O processo de amostragem seguido foi não probabilístico, por conveniência.

Os funcionários aderentes trabalham, na maior parte, na área comercial.

Depois de lhes ter sido explicado o objectivo do estudo, e depois alguns funcionários concordarem em colaborar, foi feita a aplicação do inventário.

A dimensão da Amostra é de 182 funcionários (aproximadamente 26.4% da população alvo) o qual se pode considerar como satisfatória atendendo ao facto de ter sido o primeiro inquérito distribuído deste género.

3.5. – Instrumento da recolha de dados

A recolha e a selecção dos dados foi feita através da comunicação directa (inquérito), em que escolha da amostra foram 182 funcionários de uma agência de viagens. O documento encontra-se no anexo 1.

Depois de alguma persistência e ajuda dos colegas foram conseguidos 182 inquéritos, o que pareceu, minimamente, representativo da população atrás referida.

Os (poucos) questionários parcialmente preenchidos ou com incorrecções foram rectificados individual e pessoalmente.

Os indivíduos foram abordados, por e-mail, no início de uma semana de trabalho, com a autorização e colaboração do respectivo administrador.

Foi informado aos colaboradores, que o estudo seria estritamente confidencial de forma a coloca-los à vontade para responder ao inquérito sem qualquer tipo de receio. O inquérito foi enviado por e-mail, para que os colegas o pudessem preencher.

Foi referido que não era obrigatório a indicação do nome, de forma a garantir o absoluto anonimato para tornar as respostas o mais honestas e sinceras possíveis e que o envio do inquérito seria através de um envelope de correio interno, apenas com a indicação do destinatário.

O principal objectivo do referido inquérito consiste em obter um melhor conhecimento da situação e anseios dos funcionários que actualmente trabalham na agencia de viagens, por forma a melhorar o conhecimento da própria instituição, otimizar o desempenho global dos funcionários, de forma a todos poderem melhorar a sua actuação no local de trabalho.

O inquérito a que se refere a presente análise foi desenvolvido na própria agência com base em elementos recolhidos para o efeito e após consulta a agências similares.

Após a recolha e análise dos inquéritos, procedeu-se ao seu tratamento estatístico através do recurso ao programa informático SPSS (Statistical Package for The Social Sciences) – release 11.5, for Windows.

3.6. – Análise de dados

O tratamento estatístico foi efectuado recorrendo-se ao programa Statistical Package for Social Science (SPSS 13.0) a partir do qual foram realizadas diferentes análises:

- Análise Univariada – “Técnica estatística indutiva que trata de diferenças entre amostras e que utilizam uma variável dependente e uma variável independente” (Hill & Hill, 2002: 205).
- Análise Bivariada – “Técnica que trata da relação entre duas variáveis” (Hill & Hill, 2002: 205).

Face aos objectivos do estudo, foram utilizados os seguintes métodos estatísticos de análise de dados:

- a **análise descritiva** “que visa resumir e apresentar os dados observados, através de tabelas, gráficos ou índices numéricos que facilitem a sua interpretação” (Maroco & Bispo, 2003: 21). Foi utilizada para determinar a média, o desvio padrão, as percentagens;
- a **análise dos componentes principais**, “é uma técnica de análise exploratória multivariada que transforma um conjunto menor de variáveis independentes, combinações lineares das variações originais, designadas por componentes principais” (Maroco, 2003:231);
- a **regressão múltipla**.

3.7. – Conclusão

Depois de se apresentar a metodologia utilizada, vai-se passar para o próximo capítulo, onde serão analisados e discutidos os resultados obtidos.

Capítulo IV – Estudo do Caso

4.1. – Introdução

Neste capítulo, vai-se caracterizar a amostra e fazer a respectiva análise e discussão dos resultados.

4.2. – Caracterização da Amostra

Para o estudo, a amostra recolhida na agência de viagens, foi constituída por 182 indivíduos de ambos os sexos, 70 (38,5%) masculinos e 112 (61,5%) femininos.

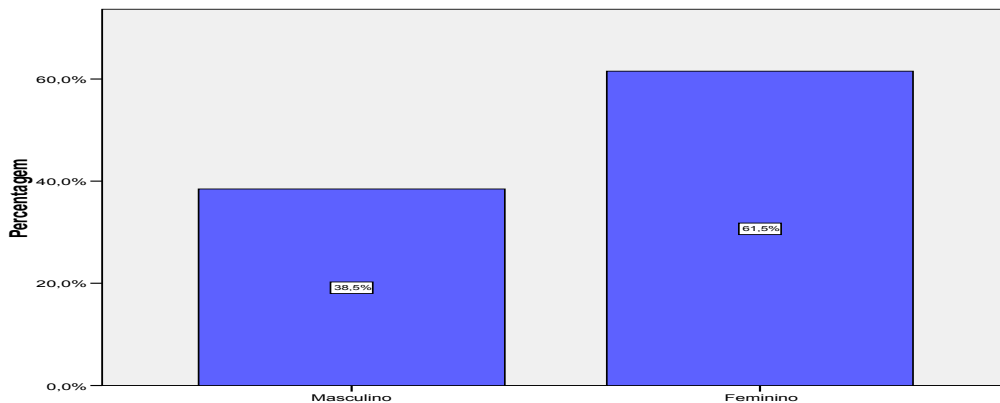


Gráfico 4.1. – Frequência de respostas por sexo

Este grupo é constituído por 22 (12,1%) indivíduos com idades compreendidas entre os 18 e os 25 anos, por 95 (52,2%) indivíduos com idades compreendidas entre os 26 e os 35 anos, por 51 (28,0%) indivíduos com idades compreendidas entre os 36 e os 50 anos e por 14 (7,7%) com mais de 50 anos.

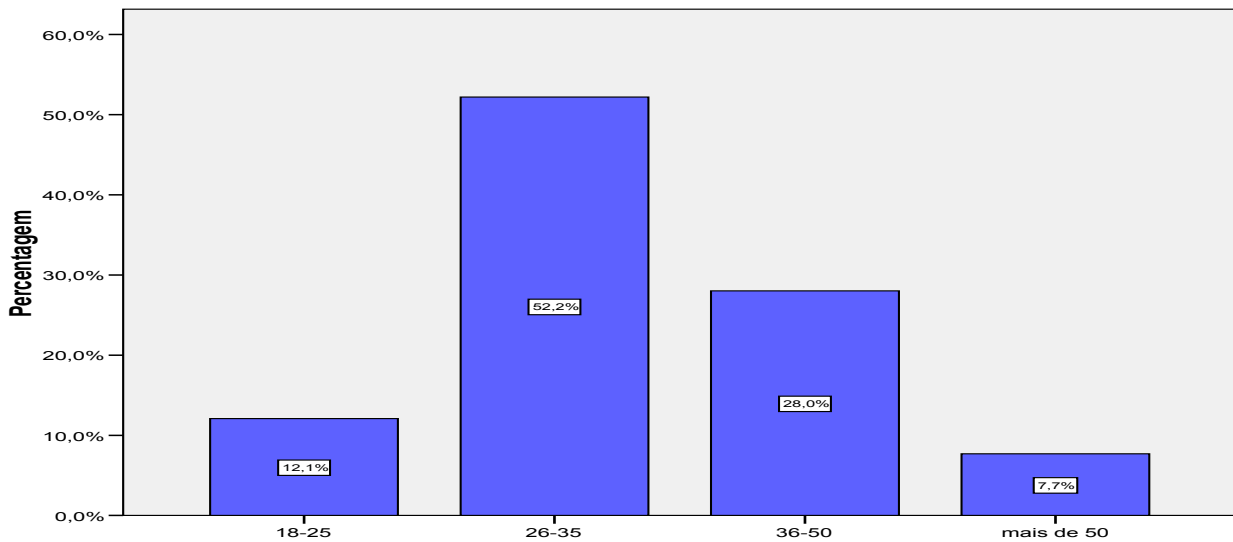


Gráfico 4.2. – Frequência de respostas por grupo etário

Dos 182 indivíduos que constituem a amostra, 67 (36,8%) são solteiros, 81 (45,5%) são casados, 16 (8,8%) são divorciados e 18 (9,9%) vivem em união de facto.

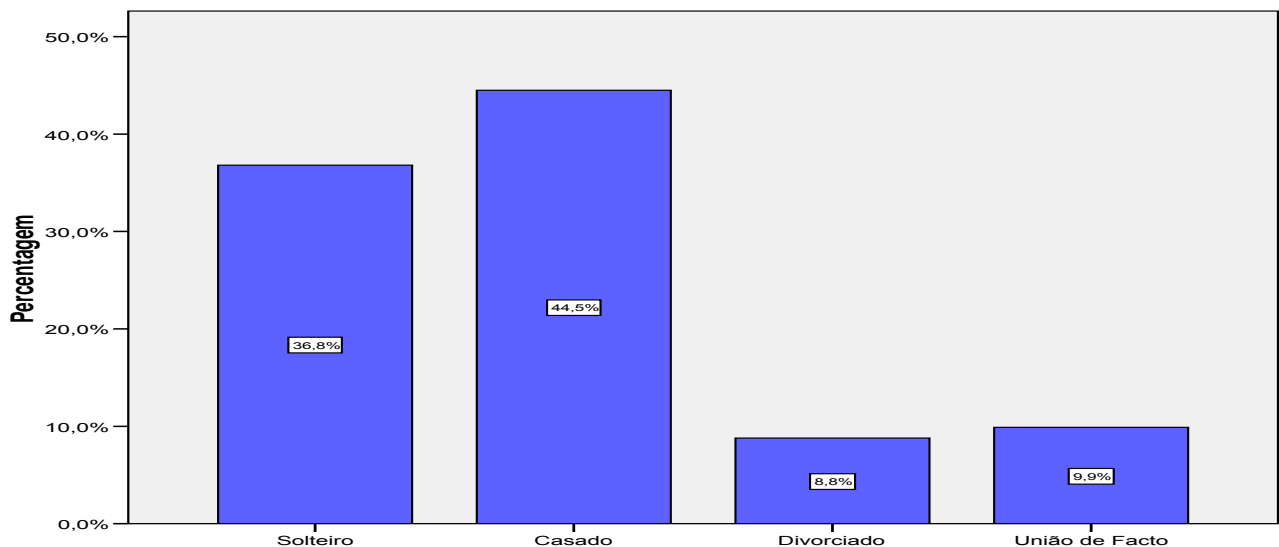


Gráfico 4.3. – Frequência de respostas por estado civil

Em relação à zona do país em que trabalham, 29 (15,9%) indivíduos desempenham as suas funções no Norte, 58 (31,9%) no grande Porto, 10 (5,5%) no centro, 67 (36,8%) na grande Lisboa, 15 (8,2%) no sul e 3 (1,6%) trabalham nas ilhas.

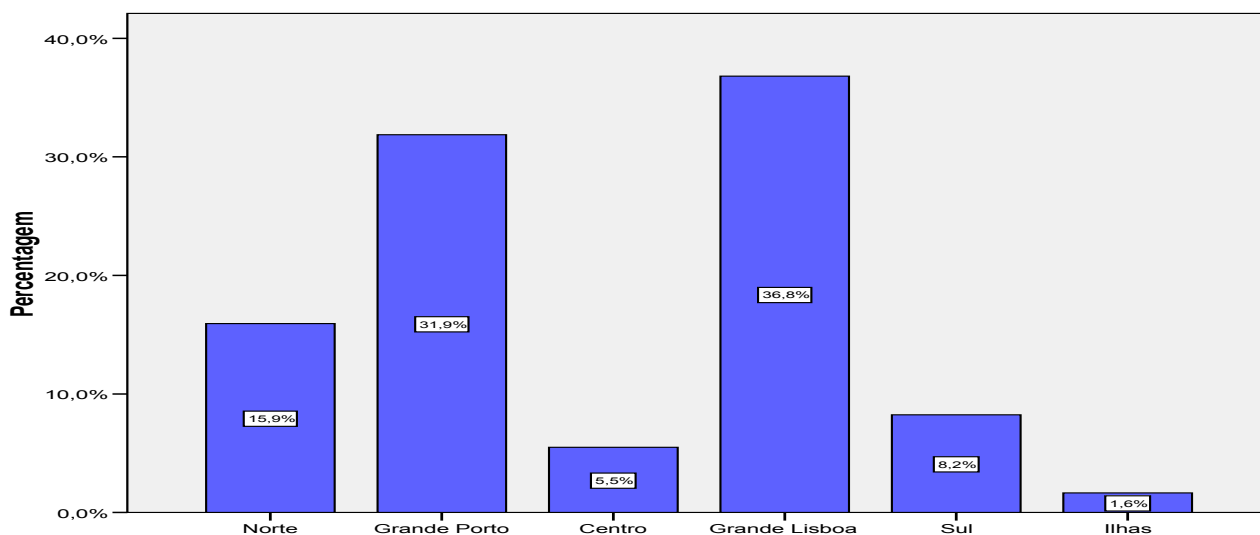


Gráfico 4.4. – Frequência de respostas por zona do país em que trabalha

No que fiz respeito às habilitações literárias, 65 (36,31%) completaram o ensino secundário, 45 (25,14%) possuem um curso técnico profissional e 69 (38,55%) têm uma licenciatura.

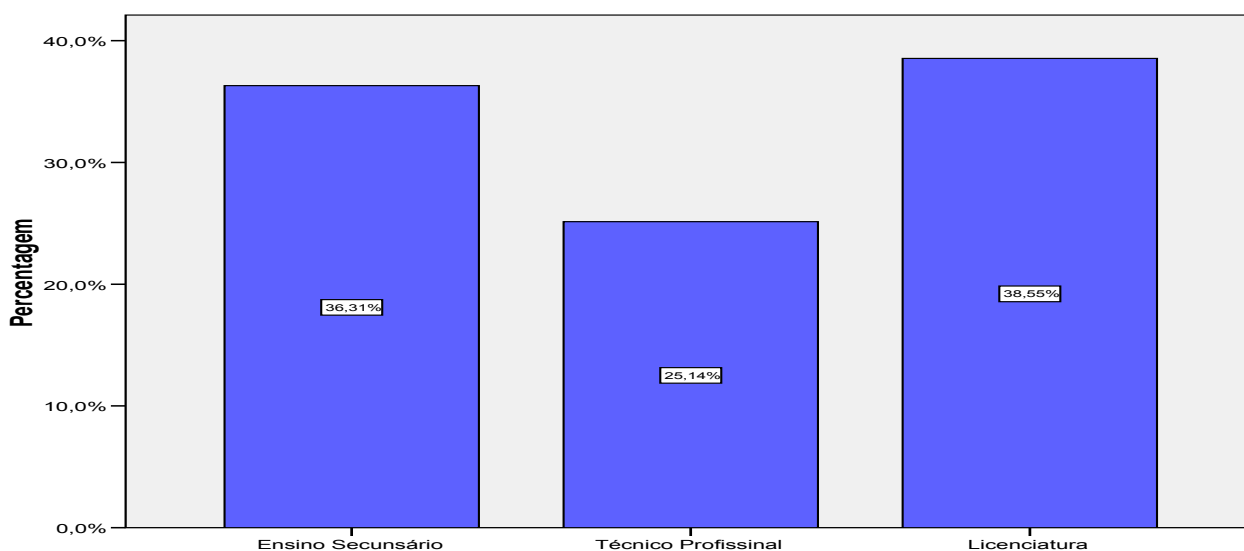


Gráfico 4.5. – Frequência de respostas por habilitações literárias

Relativamente ao número de anos, que os funcionários trabalham na empresa, a maior parte 68 (37,5%) não ultrapassa os 5 anos, depois seguem-se dos 06 aos 10 (27,5%) anos em que o número de funcionários chega à meia centena, o terceiro grupo dos 11-15 anos (13,2%), de seguida ambos os anos

compreendidos entre os 16-20 e 21-25 possuem 13 (7,1%) colaboradores e por fim com mais de 25 anos de casa existem 14 (7,7%) pessoas.

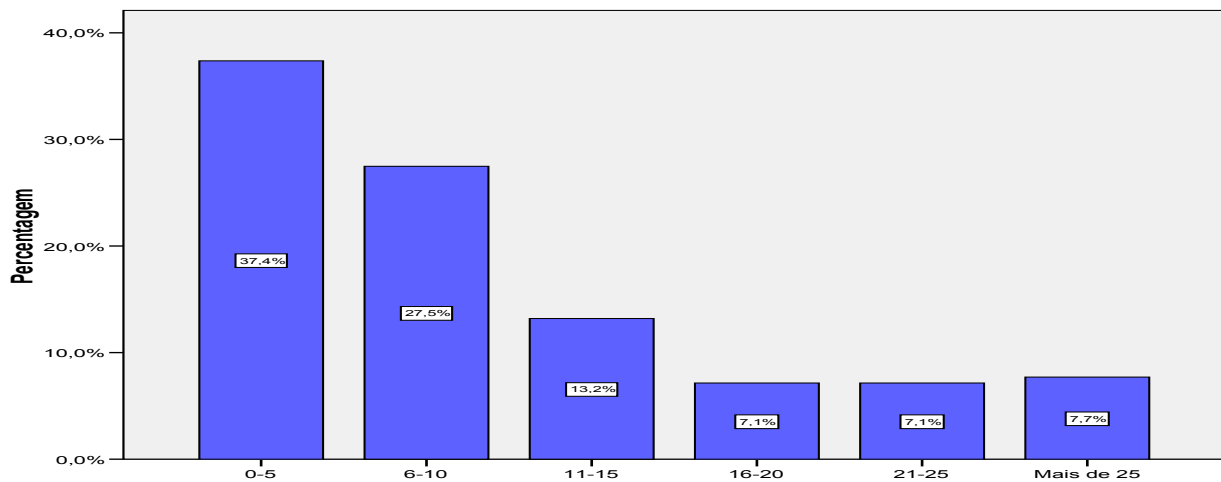


Gráfico 4.6. – Frequência de respostas pelos anos de trabalho na empresa

A função desempenhada pela grande parte dos funcionários diz respeito à área comercial (62,6%), seguindo-se a chefia e os administrativos, ambos, com 32 (17,6%) empregados e por fim 4 (2,2%) estagiários.

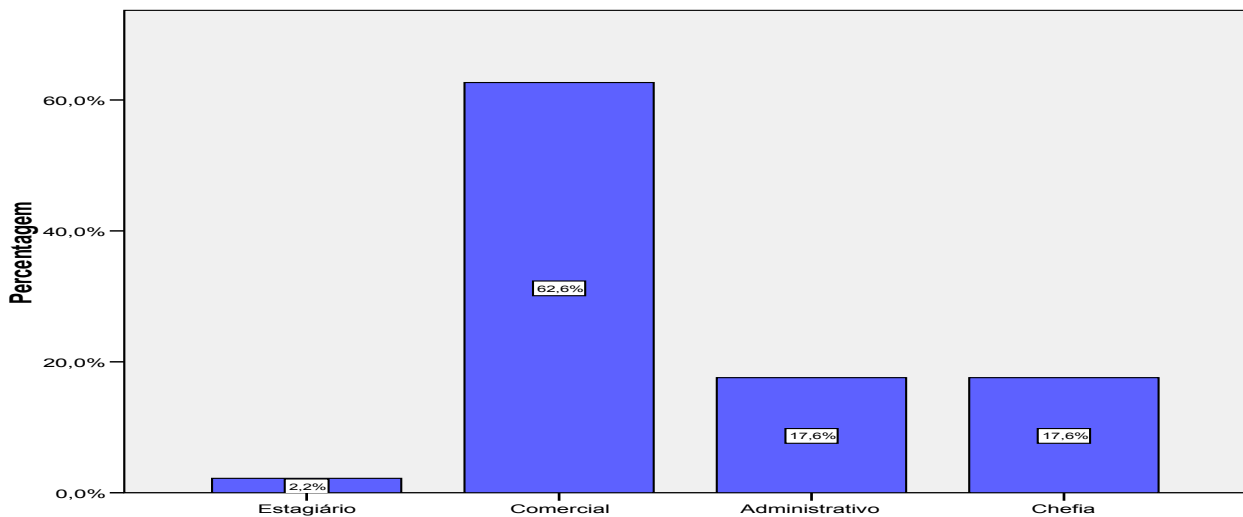


Gráfico 4.7. – Frequência de respostas pela função desempenhada na empresa.

4.3. - Análise e Discussão dos resultados

Embora existam três tipos de teste para a validação da aplicação da análise dos componentes principais (o teste de esfericidade de Bartlett, a estatística de Kaiser-Meyer-Olkin KMO e a matriz anti-imagem), o teste que vai ser utilizado é o KMO.

A estatística KMO é um procedimento estatístico, que permite aferir a qualidade das correlações entre as variáveis de forma a prosseguir com a análise de ACP, “é uma estatística que varia entre zero e um, e compara as correlações de ordem zero com as correlações parciais observadas entre as variáveis” (Pestana & Gageiro, 2003: 505).

De acordo com a tabela 4.1, que interpreta a estatística de KMO, se o KMO estiver perto do 1 indica coeficientes de correlação parciais pequenos, enquanto que valores próximos do zero indicam que a ACP pode não ser a análise ideal, porque existe uma correlação fraca entre as variáveis.

KMO	ACP
0,90 – 1	Muito boa
0,80 – 0,90	Boa
0,70 – 0,80	Média
0,60 – 0,70	Razoável
0,50 – 0,60	Má
<0,50	Inaceitável

Fonte: Reis (1997:279).

Tabela 4.1. – Interpretação da Estatística de KMO

Neste estudo o valor obtido com a estatística $KMO = 0,857$ o que significa que o resultado da aplicação da ACP deve ser interpretada como tendo um nível bom, ou seja, dispõe-se de uma informação boa para a análise pretendida.

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	,857
Bartlett's Test of Approx. Chi-Square	930,383
Sphericity Df	120
Sig.	,000

Tabela 4.2. – KMO and Bartlett's Test

As 16 variáveis incluídas na análise têm todas a mesma escala de medida e são descritas no inquérito, colocado no Anexo.

A tabela 4.3. apresenta as variáveis, a comunalidade, o valor próprio, a percentagem de variância explicada por variável, assim como a percentagem de variância explicada acumulada por componente principal. As 16 componentes principais, estão listadas por ordem decrescente da percentagem da variância explicada.

Componente	Variável	Comunalidade	Valor Próprio	Percentagem de Variância Explicada	Percentagem de Variância Acumulada
1	MOT – Oportunidade	1,000	5,888	36,797	36,797
2	MOT – Lealdade	1,000	1,56	9,752	46,549
3	MOT - Salário	1,000	1,356	8,472	55,022
4	MOT - Trabalho Seguro	1,000	1,152	7,202	62,224
5	MOT - Boas Condições	1,000	0,842	5,263	67,487
6	MOT - Reconhecimento	1,000	0,789	4,933	72,421
7	MOT - Trabalho Interessante	1,000	0,692	4,323	76,743
8	MOT - Envolvimento nos objectivos	1,000	0,573	3,58	80,323
9	MOT - Disciplina Adequada	1,000	0,538	3,363	83,686
10	MOT - Compreensão	1,000	0,494	3,085	86,771
11	MOT - Prestigio	1,000	0,475	2,966	89,737
12	MOT - Responsabilidade	1,000	0,421	2,632	92,37
13	MOT - Confiança	1,000	0,396	2,476	94,846
14	MOT - Bom relac. colegas	1,000	0,303	1,895	96,741
15	MOT - Bom relac. responsáveis	1,000	0,286	1,79	98,531
16	MOT - Contribuição do responsável	1,000	0,235	1,469	100

Tabela 4.3. – Estatística da análise de componentes principais

Através da análise da tabela 4.3., verifica-se que a primeira componente principal explica 36,80% da variância acumulada, as duas primeiras componentes principais explicam 46,55% e as três primeiras componentes principais explicam 55%, tendo todas valores próprios superiores a 1.

Para determinar o número de componentes principais a reter, existem regras práticas, nomeadamente o critério de Kaiser, o critério da variância total e o *scree plot*:

Os três critérios são:

- O **critério de Kaiser** é um método que consiste em excluir as componentes, cujos valores próprios são inferiores à média, isto é, menores que 1 se a análise for feita a partir de uma matriz de correlações;
- O **critério da variância total** é um método, que consiste em incluir as componentes suficientes para explicar mais de 70% da variância total;
- E o **Scree Plot** representa a percentagem de variância explicada por cada componente, quando esta se reduz, a curva passa a ser quase paralela ao eixo das abcissas, sendo então de excluir as componentes correspondentes.

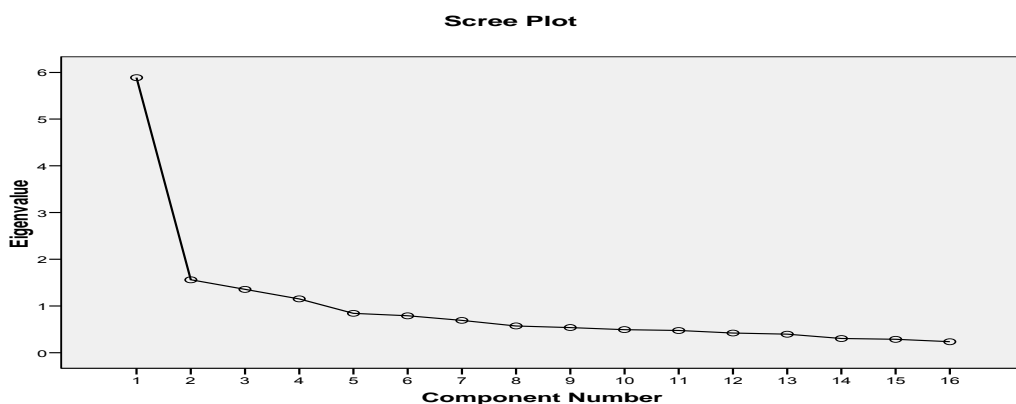


Gráfico 4.8. – Resultados do “Scree Plot”

Desta análise, pode-se concluir que o número de componentes principais a reter é de 4 com uma comunalidade de 0,622.

Com o objectivo de uma melhor interpretação procede-se à rotação Variamax:

È um dos métodos de rotação de componentes principais mais utilizada. Corresponde a um método ortogonal em que para cada componente principal apenas existe alguns pesos significativos e todos os restantes estão próximos de zero. “ O método Varimax minimiza o número de variáveis com elevados pesos num factor, obtendo uma solução na qual cada componente principal se aproxima de ± 1 , no caso de associação entre ambos, ou de zero, no caso de ausência de associação. Em geral consideram-se significativos os pesos maiores ou iguais a 0,5, por serem pelo menos responsáveis por 25% da variância” (Pestana & Gageiro, 2003: 504). O objectivo é maximizar a variação entre os pesos de cada

componente principal, o qual se obtém através de um processo iterativo de maximização de uma função quadrática destes pesos.

Na tabela 4.4. são apresentadas as variáveis estratégicas constituintes de cada componente principal. As variáveis estão colocadas por ordem decrescente do peso da sua contribuição, sendo também atribuídas designações aos factores estratégicos e apresentada a sua interpretação.

Dimensões ou Factores Estratégicos	Componentes Principais	Variáveis Estratégicas	Peso	Interpretação das Componentes Principais
Objectivos	1	Oportunidade de progressão na carreira	0,769	Os factores de motivação mais relevantes nesta dimensão estão na maioria relacionados com os objectivos de cada um.
		Reconhecimento	0,731	
		Contribuição do responsável para a motivação	0,704	
		Salário adequado	0,702	
		Estatuto	0,634	
		Lealdade do responsável	0,58	
Relacionamento	2	Confiança e respeito	0,844	Os factores de motivação mais relevantes nesta dimensão estão relacionados com o relacionamento dentro da empresa.
		Bom relacionamento com os colegas	0,814	
		Bom relacionamento com os responsáveis	0,666	
Condições	3	Trabalho seguro	0,889	Os factores de motivação mais relevantes nesta dimensão estão relacionados com as condições de trabalho.
		Boas condições	0,609	
		Compreensão	0,542	
		Disciplina adequada	0,392	
Realização	4	Responsabilidade	0,838	Os factores de motivação mais relevantes nesta dimensão estão relacionados com realização pessoal.
		Trabalho interessante	0,807	
		Envolvimento nos objectivos	0,552	

Tabela 4.4. – As quatro dimensões da motivação dos empregados da Agência de Viagens e a sua interpretação.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,729(a)	,531	,518	,597

Tabela 4.5. - Análise de regressão

Considerando os factores resultantes da análise factorial (Objectivos, Relacionamento, Condições e Realização) como variáveis independentes e tomando a afirmação da motivação como variável dependente, pode-se concluir que 53,1% da motivação é explicada por estes 4 factores.

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,634	,049		54,207	,000
	REGR factor score 1 for analysis 1	,440	,049	,513	9,049	,000
	REGR factor score 2 for analysis 1	,225	,049	,261	4,613	,000
	REGR factor score 3 for analysis 1	,167	,049	,194	3,422	,001
	REGR factor score 4 for analysis 1	,345	,049	,402	7,097	,000

a. Dependent Variable: Afirmação

Tabela 4.6. – Coeficientes da análise de regressão

4.3.1. – Cruzamento de dados

Idade * Motivado

	Motivado				Total
Idade	Não Concordo	Concordo algumas vezes	Concordo muitas vezes	Concordo Totalmente	
18-25	2	6	12	2	22
26-35	6	33	41	14	94
36-50	5	20	18	8	51
mais de 50	2	7	1	4	14
Total	15	66	72	28	181

Quadro 4.1. – Cruzamento de dados entre a idade e a motivação

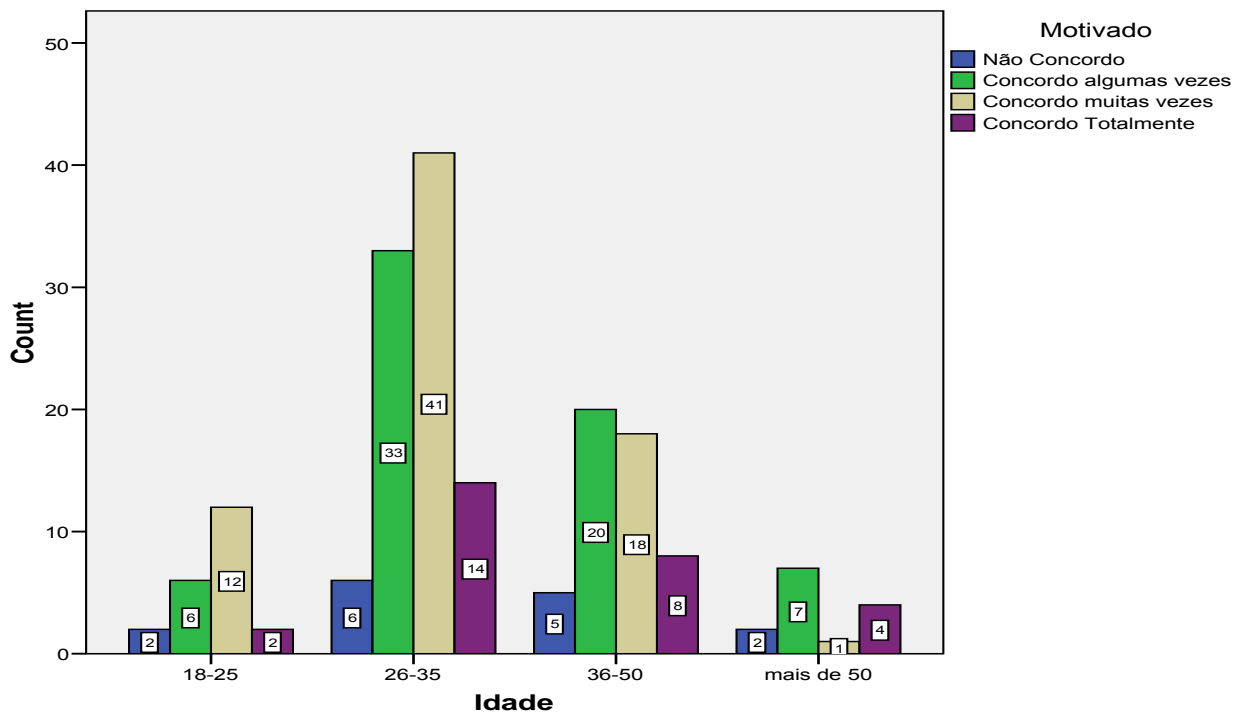


Gráfico 4.9. – Cruzamento de dados entre a idade e a motivação

Verifica-se, com alguma notoriedade, que a motivação aumenta até cerca dos 35 anos e, a partir daí, talvez por força de alguma monotonia e acomodação começa a descer significativamente.

A faixa etária onde predomina o maior número de funcionários motivados é entre os 26 e 35 anos.

Quando muitos iniciam a sua actividade profissional e estão cheios de projectos a nível profissional.

Zona do País em que trabalha * Motivado

Zona do País em que trabalha	Motivado				Total
	Não Concordo	Concordo algumas vezes	Concordo muitas vezes	Concordo Totalmente	
Norte	0	11	13	5	29
Grande Porto	7	23	18	10	58
Centro	1	3	6	0	10
Grande Lisboa	4	23	28	11	66
Sul	3	5	6	1	15
Ilhas	0	1	1	1	3
Total	15	66	72	28	181

Quadro 4.2. – Cruzamento de dados entre a zona do país em que trabalha e a motivação

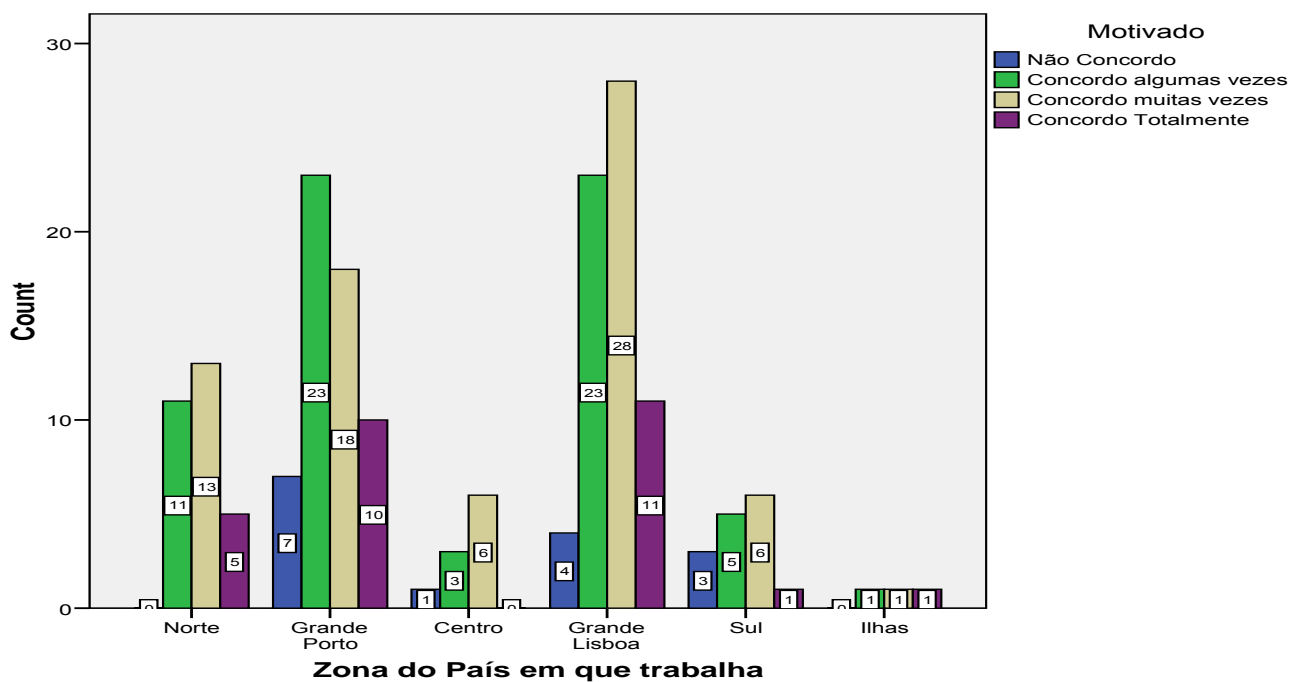


Gráfico 4.10. – Cruzamento de dados entre a zona do país em que trabalha e a motivação

Não é de estranhar que haja uma maior motivação nos funcionários que trabalham nos grandes centros urbanos, pois é onde se verifica a existência de melhores condições de trabalho, nomeadamente, a possibilidade de progressão na carreira e de ter um aumento salarial, mais rapidamente do que os funcionários que trabalham noutras zonas do país em que é mais difícil ser-se reconhecido pelo seu trabalho.

Anos que trabalha na empresa * Motivado

Anos que trabalha na empresa	Motivado				Total
	Não Concordo	Concordo algumas vezes	Concordo muitas vezes	Concordo Totalmente	
0-5	4	17	30	16	67
6-10	6	23	19	2	50
11-15	1	9	11	3	24
16-20	2	4	6	1	13
21-25	1	7	1	4	13
Mais de 25	1	6	5	2	14
Total	15	66	72	28	181

Quadro 4.3. – Cruzamento de dados entre os anos que trabalha na empresa e a motivação

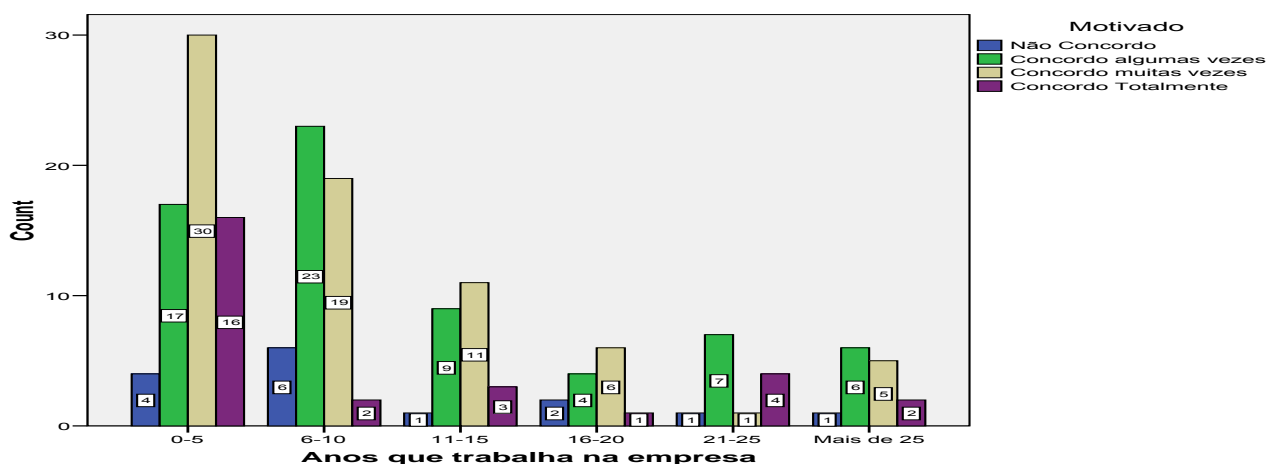


Gráfico 4.11. – Cruzamento de dados entre os anos que trabalha na empresa e a motivação

É natural que nos primeiros anos de trabalho haja uma forte motivação, pelo facto de ser novidade e numa tentativa de garantir a efectivação e consolidação de determinada função na empresa.

Os funcionários esforçam-se bastante para desempenhar bem as suas tarefas de forma a deixar uma boa impressão nos seus superiores.

Anos que trabalha na empresa * Bom Relacionamento Colegas

Anos que trabalha na empresa	Bom Relacionamento Colegas			Total
	Concordo algumas vezes	Concordo muitas vezes	Concordo Totalmente	
0-5	3	29	35	67
6-10	4	25	19	48
11-15	2	11	11	24
16-20	1	6	6	13
21-25	1	3	9	13
Mais de 25	0	9	5	14
Total	11	83	85	179

Quadro 4.4. – Cruzamento de dados entre os anos que trabalha na empresa e o bom relacionamento com os colegas

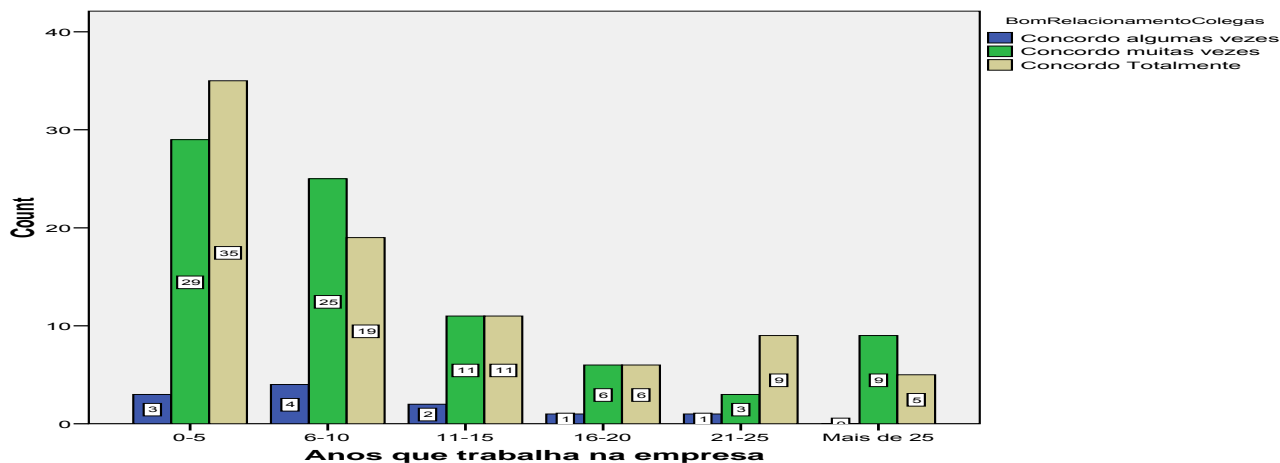


Gráfico 4.12. – Cruzamento de dados entre os anos que trabalha na empresa e o bom relacionamento com os colegas

No geral, o bom relacionamento tem tendência a diminuir à medida que os anos passam, já que uma eventual saturação, pode ser um factor determinante para que isso aconteça.

No início de uma carreira profissional, “tudo” se tolera mas com o andar do tempo a paciência vai diminuindo e fazendo com que o ambiente de trabalho não seja tão interessante.

Anos que trabalha na empresa * Reconhecimento

Anos que trabalha na empresa	Reconhecimento				Total
	Não Concordo	Concordo algumas vezes	Concordo muitas vezes	Concordo Totalmente	
0-5	7	25	29	7	68
6-10	10	21	17	2	50
11-15	3	13	6	1	23
16-20	2	8	3	0	13
21-25	6	5	1	1	13
Mais de 25	5	6	3	0	14
Total	33	78	59	11	181

Quadro 4.5. – Cruzamento de dados entre os anos que trabalha na empresa e o reconhecimento

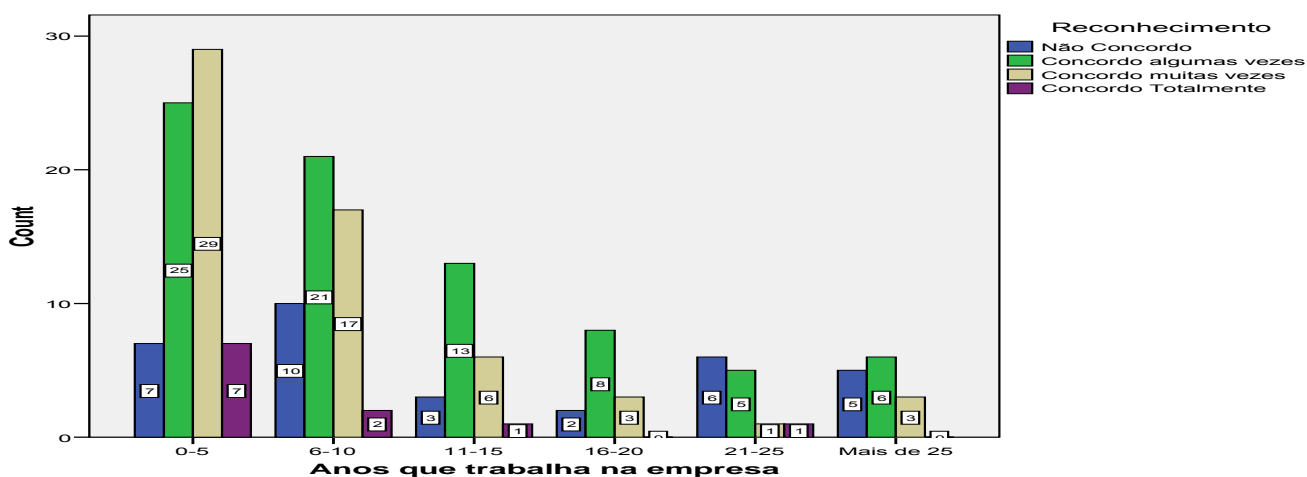


Gráfico 4.13. – Cruzamento de dados entre os anos que trabalha na empresa e o reconhecimento

Compreende-se que nos primeiros anos de trabalho haja um maior reconhecimento, por parte das hierarquias superiores, já que é nessa altura que existe uma maior motivação nos funcionários (como

se viu anteriormente), fruto de um maior empenhamento, no sentido de mostrar e provar à entidade patronal que é uma pessoa com capacidade para desempenhar a função que lhe foi atribuída, de forma correcta e eficiente.

Função na empresa * Motivado

Função na empresa	Motivado				Total
	Não Concordo	Concordo algumas vezes	Concordo muitas vezes	Concordo Totalmente	
Estagiário	0	1	3	0	4
Comercial	8	44	43	19	114
Administrativo	6	9	12	4	31
Chefia	1	12	14	5	32
Total	15	66	72	28	181

Quadro 4.6. – Cruzamento de dados entre a função na empresa e a motivação

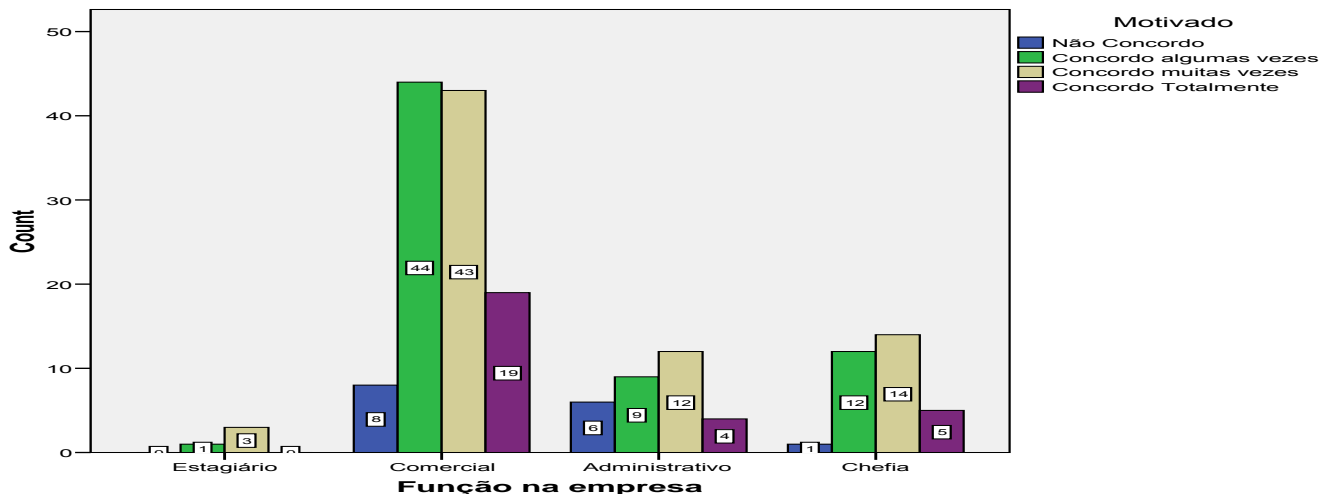


Gráfico 4.14. – Cruzamento de dados entre a função na empresa e a motivação

A maior parte dos funcionários que fazem parte desta empresa, trabalham na área comercial.

Contudo, independentemente, da área de trabalho onde os funcionários desempenham as suas funções predomina a motivação.

4.3.2. – Os factores que mais influenciam a motivação laboral

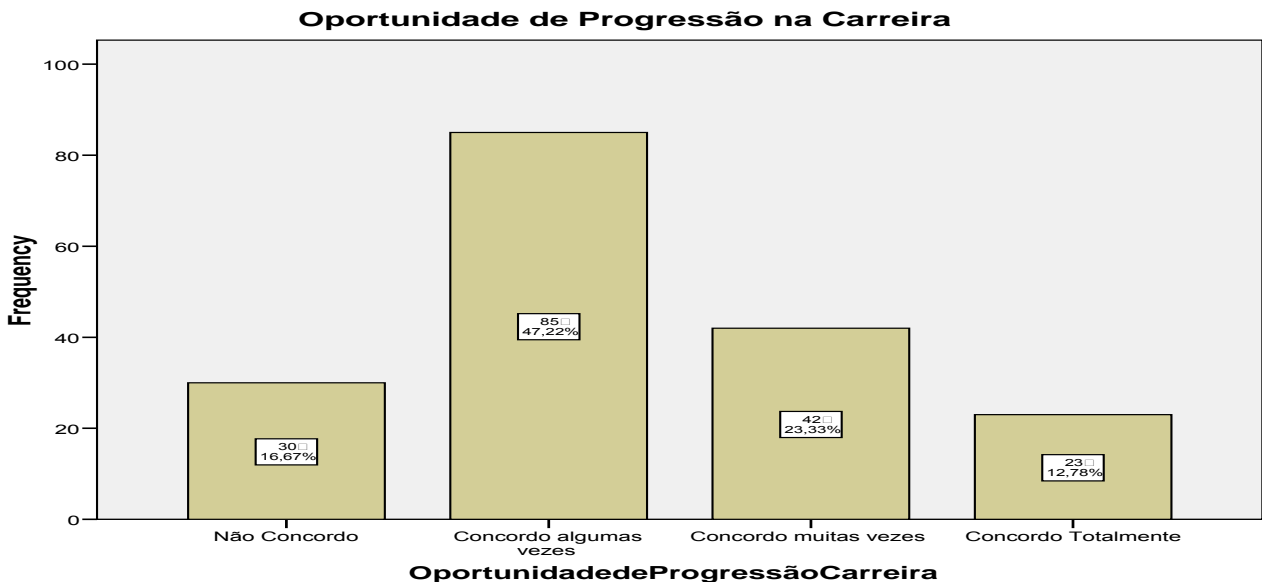


Gráfico 4.15. – Oportunidade de progressão na carreira

Em poucas empresas é dado aos trabalhadores esta possibilidade.

Normalmente esta progressão na carreira, verifica-se através do reconhecimento das capacidades intelectuais de cada um.

Neste caso concreto, quase metade dos funcionários, considera a hipótese de haver a possibilidade de poderem progredir na carreira profissional.

É bastante reduzida a parte que não concorda, contabilizando apenas 16,67%.

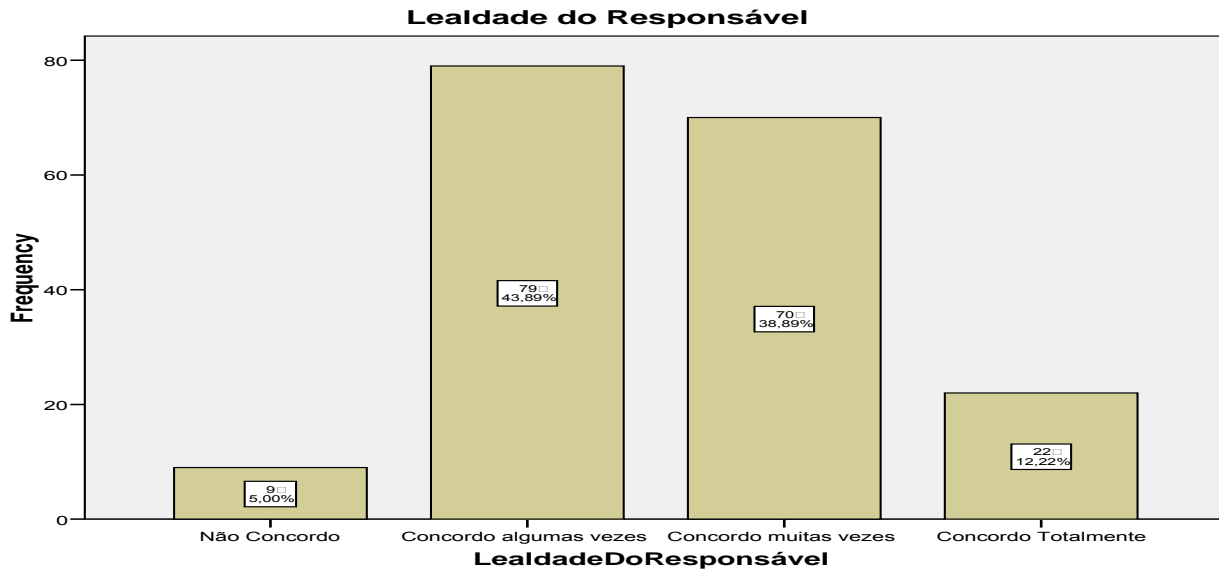


Gráfico 4.16. – Lealdade do responsável

Apesar de não existir uma confiança absoluta no responsável perante os trabalhadores que dele dependem, a maior parte concorda muitas vezes ou totalmente com a existência desta característica no superior.

É muito importante que exista lealdade entre os funcionários da empresa, pois só assim se conseguira ter um bom desenvolvimento do trabalho.

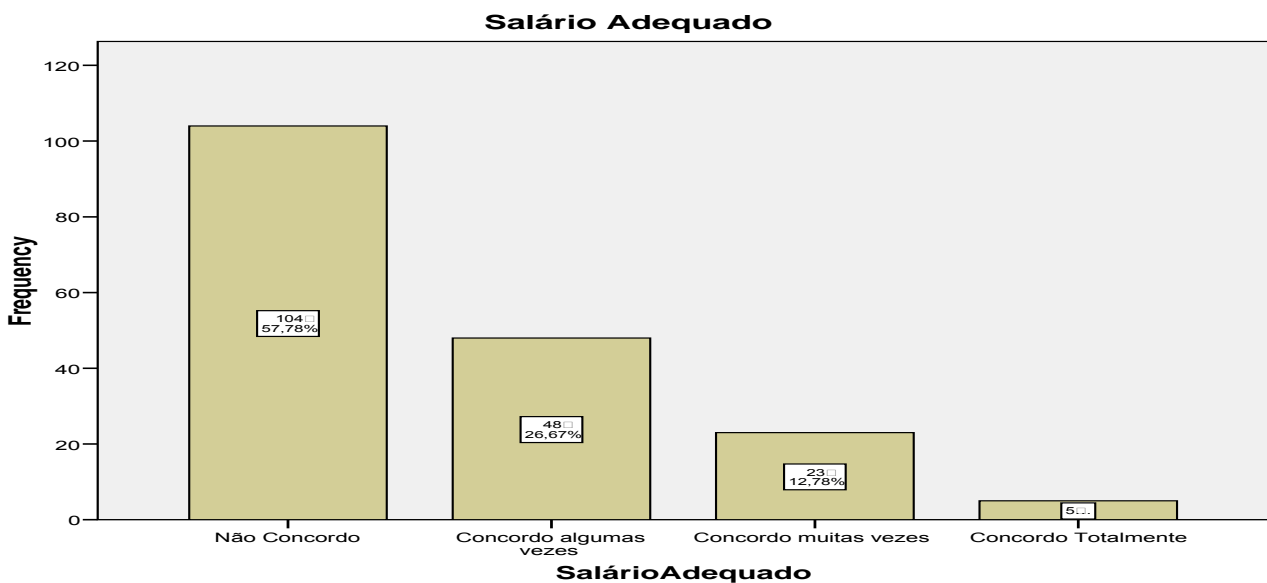


Gráfico 4.17. – Salário adequado

Maioritariamente, os trabalhadores julgam-se mal remunerados, apesar do salário médio da empresa estar acima da média, a nível nacional.

O tipo de trabalho em causa, requer uma grande responsabilidade, com muitas dores de cabeça à mistura, factor pelo qual os funcionários consideram que são mal pagos.

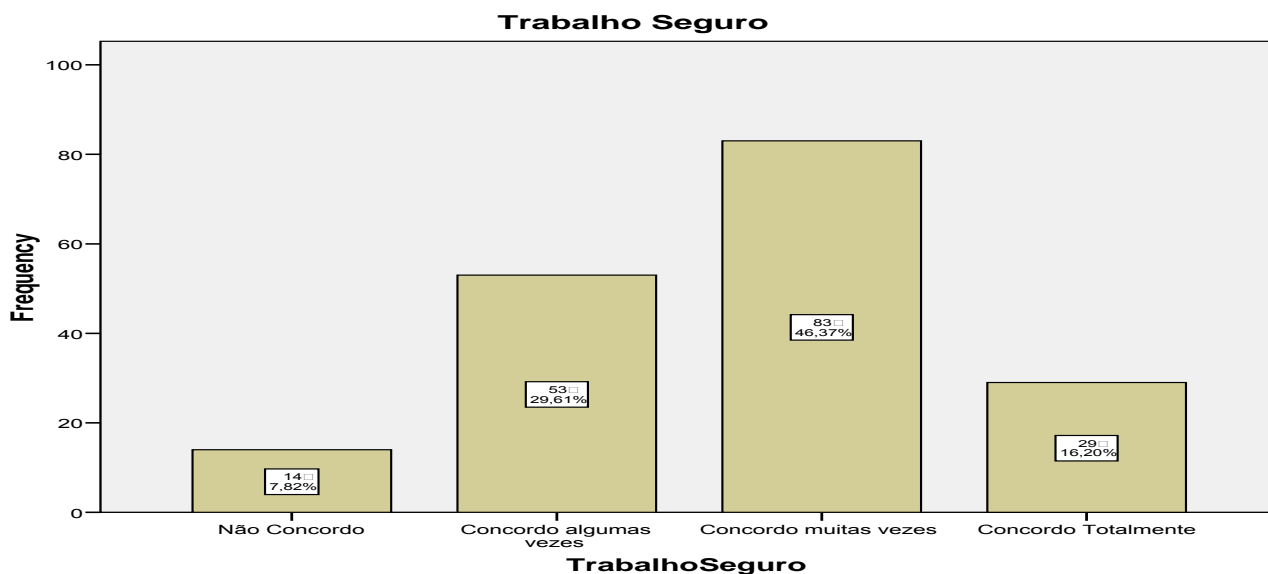


Gráfico 4.18. – Trabalho seguro

Apesar da instabilidade actual, mais de metade dos trabalhadores consideram que esta empresa lhes fornece um emprego com alto grau de segurança, embora menor do que há uns anos a esta parte.

Hoje em dia, esta situação tem uma grande importância na vida de cada um, pois com a instabilidade económica a nível mundial é cada vez mais difícil obter um trabalho seguro.

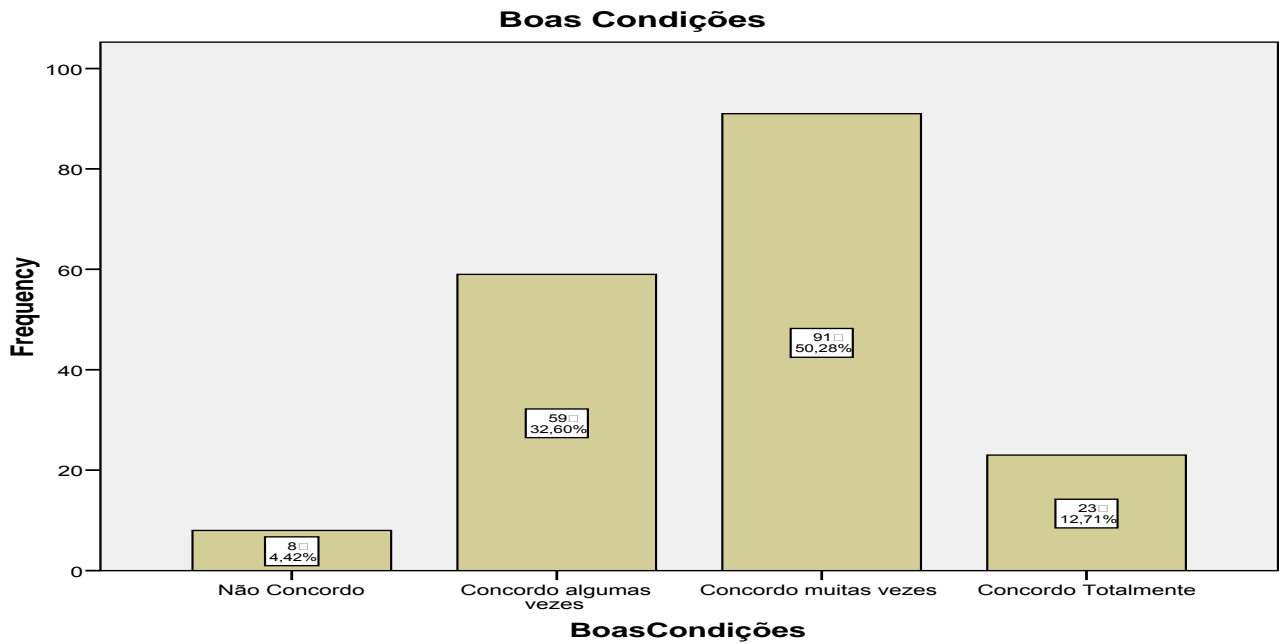


Grafico 4.19. – Boas condições

As condições oferecidas pela empresa aos trabalhadores, tanto a nível de regalias sociais como condições de trabalho são muito bem aceites pelos funcionários.

Mais de metade das pessoas, considera que tem boas condições no trabalho, factor fundamental para a promoção da motivação individual de cada um.



Gráfico 4.20. - Reconhecimento

O reconhecimento cabal das funções exercidas pelos trabalhadores, nem sempre é reconhecida, quer monetariamente quer profissionalmente.

Por vezes é difícil existir o reconhecimento dos funcionários, pois os superiores estão muito limitados nas gratificações, monetárias ou não, que podem fornecer aos seus trabalhadores, criando por vezes um mau estar no trabalho.

A falta de reconhecimento cria uma certa acomodação no trabalho, o que não é muito favorável ao bom funcionamento da empresa .

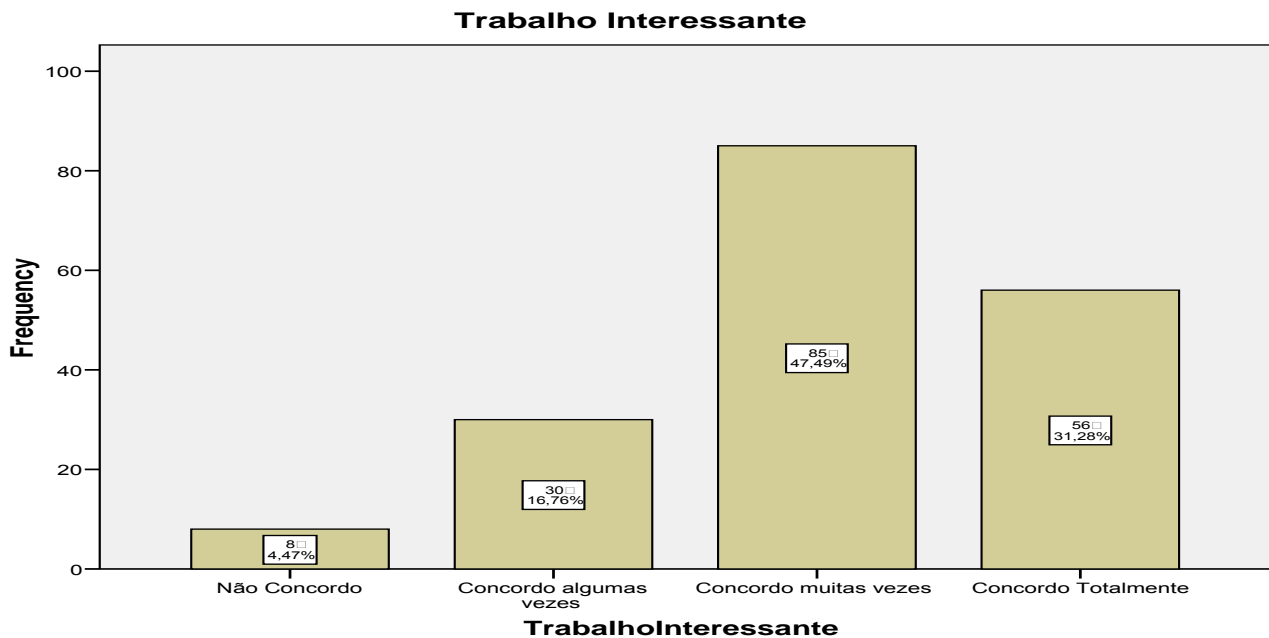


Gráfico 4.21. – Trabalho interessante

O grande interesse dos trabalhadores no desempenho das suas funções, prende-se com o facto de não ser nada monótono, embora algo stressante em algumas épocas do ano.

Apesar de ser um trabalho de muita responsabilidade e bastante elaborado, os funcionários não deixam de o achar interessante.

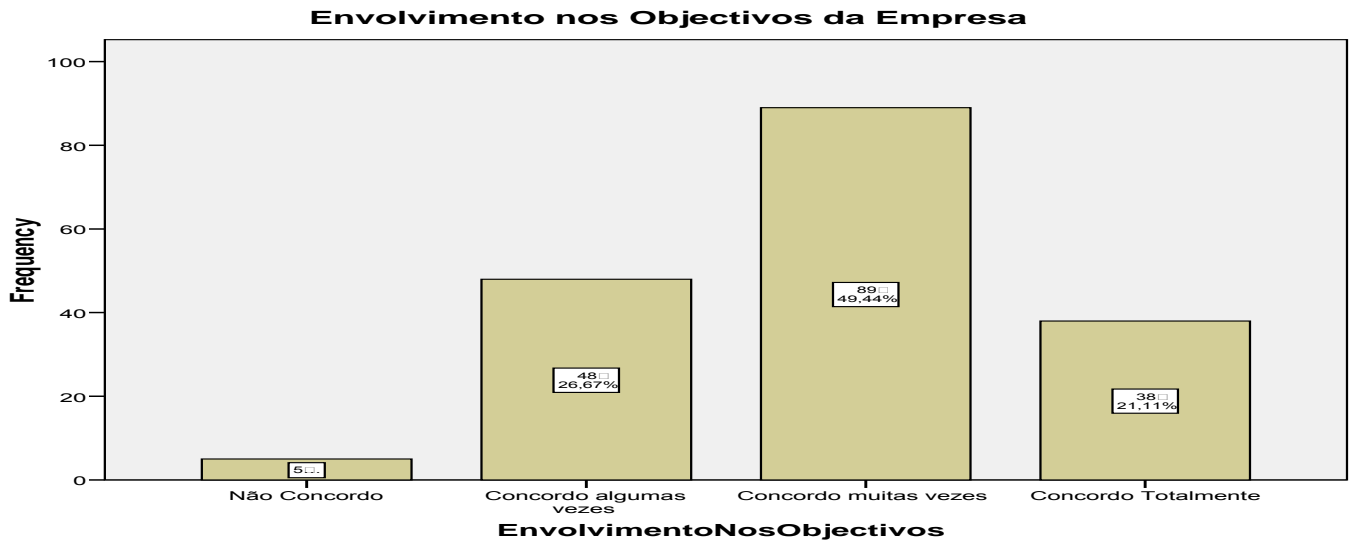


Gráfico 4.22.- Envolvimento nos objectivos da empresa

O envolvimento nos objectivos da empresa, faz com que os funcionários se sintam parte da organização.

Consideram que não são apenas um número na empresa e que são vistos como pessoas que têm um valor importante para a empresa.

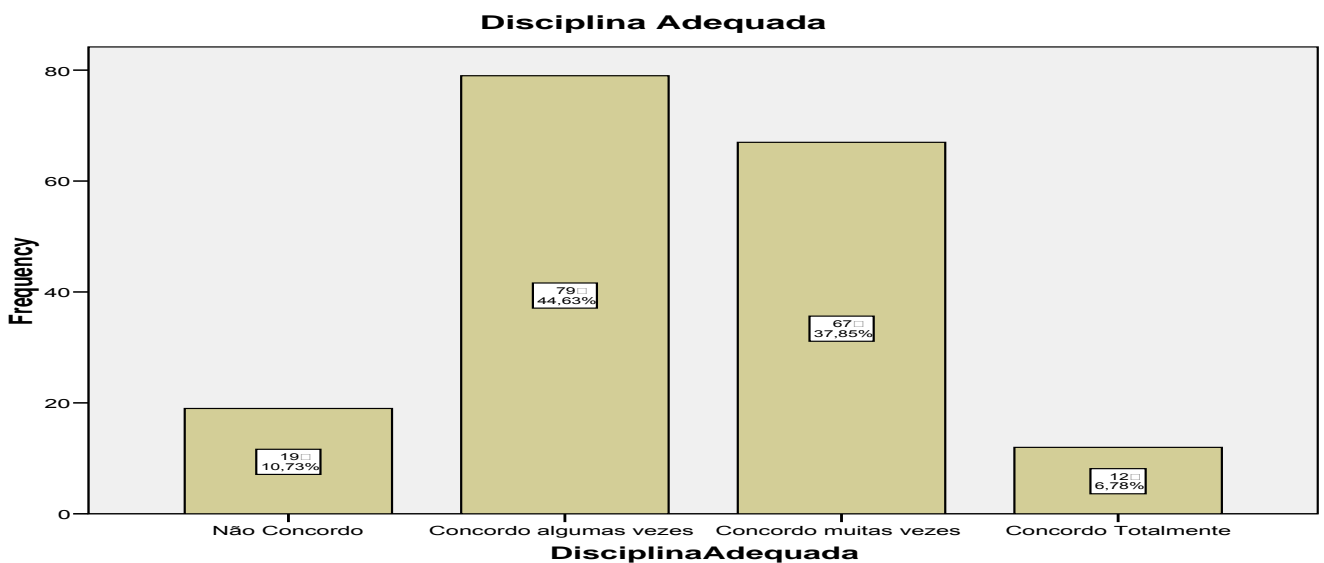


Gráfico 4.23. – Disciplina adequada

Começa a haver, mais do que nunca, uma disciplina empresarial, fundamental neste momento de crise que se atravessa.

É necessário ter uma disciplina adequada, para desempenhar as funções o mais correctamente possível sem cometer erros desnecessários.

Neste caso, parece que existe este factor muito importante nesta empresa.

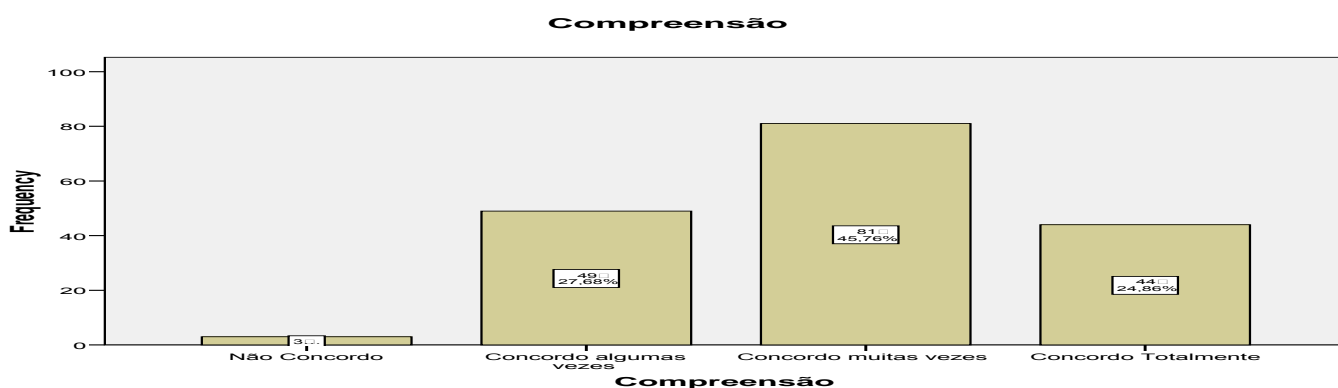


Gráfico 4.24. - Compreensão

Consideram que existe compreensão da parte dos superiores, essencial para o bom desempenho do trabalho, nomeadamente, quando o mesmo não corre muito bem dando origem a erros.



Gráfico 4.25. - Estatuto

A empresa em questão goza de um certo privilégio junto das populações e esse estatuto, transporta-se para os trabalhadores.

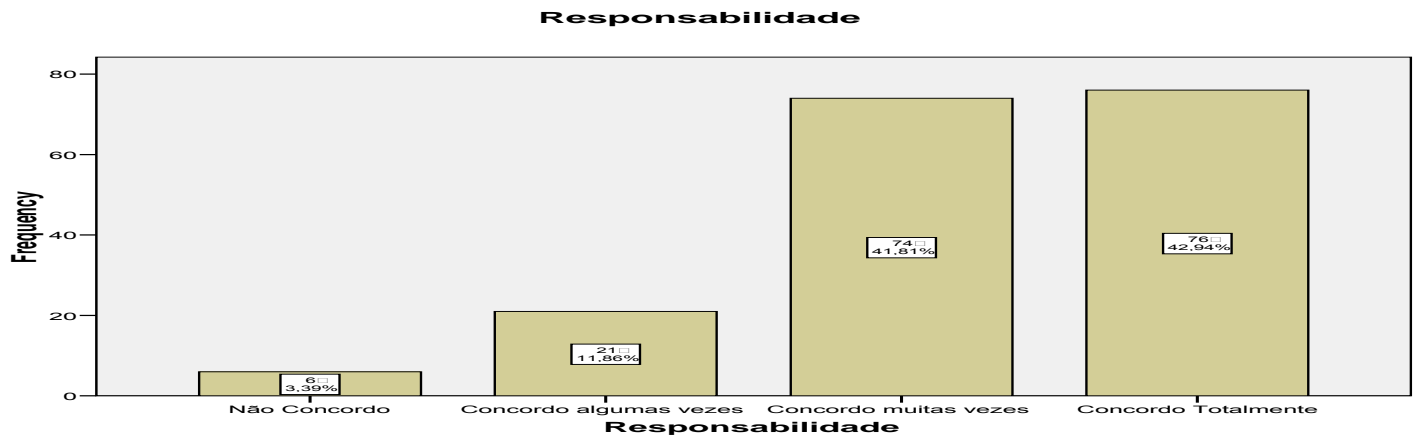


Gráfico 4.26. - Responsabilidade

É um trabalho que acarreta muita responsabilidade.

Pelo gráfico se constata que cerca de 83% dos trabalhadores concorda muitas vezes ou totalmente

com este factor.

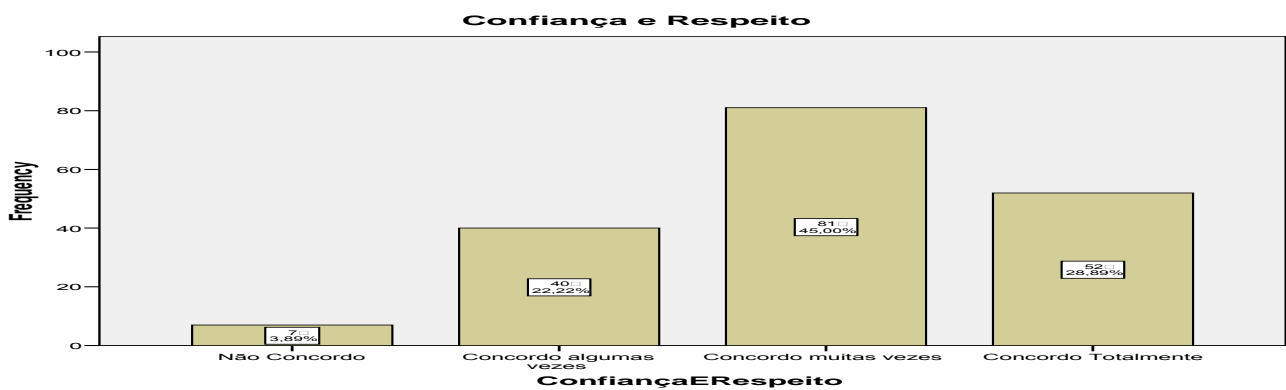


Gráfico 4.27. – Confiança e respeito

Este binómio é um dos pilares da empresa, os quais ajudam a fortalece-la.

Existe confiança e respeito entre os vários colaboradores da empresa o que facilita o bom ambiente de trabalho.

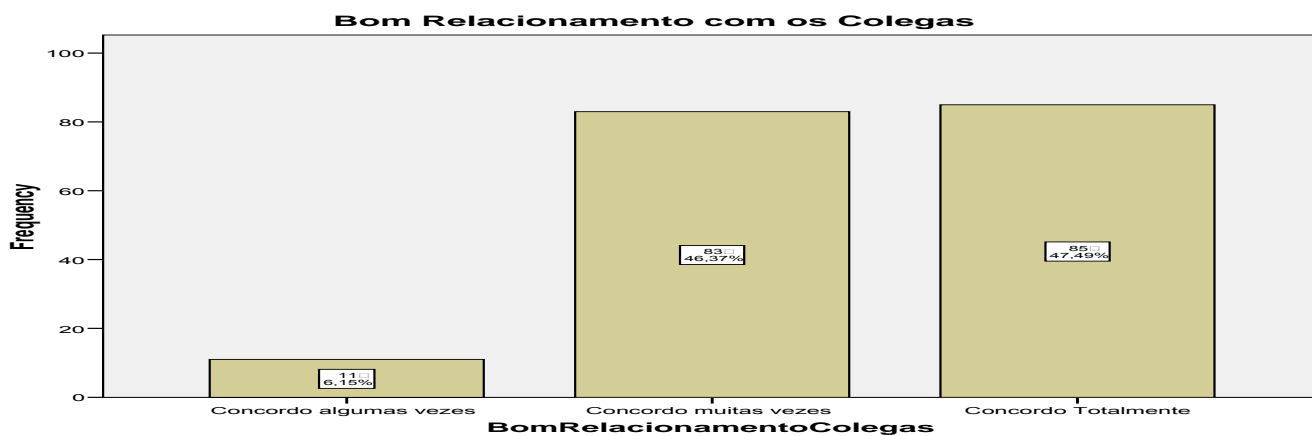


Gráfico 4.28. – Bom relacionamento com os colegas

É notável que toda a gente concorde que existe um bom relacionamento entre os colegas.

Esta situação faz com que o trabalho corra muito melhor. As pessoas sentem que podem contar com quem está a seu lado.



Gráfico 4.29. – Bom relacionamento com os responsáveis

Quase 50% concorda muitas vezes e bastantes totalmente com a existência do bom relacionamento com os responsáveis.

Este factor é muito importante, quer para o reconhecimento de cada um, quer para quando existe algum problema que precise de ser resolvido.



Grafico 4.30. – Contribuição do responsavel para a motivação

Devido à existência de um bom relacionamento com os responsáveis é natural que exista uma boa contribuição do mesmo para a motivação.

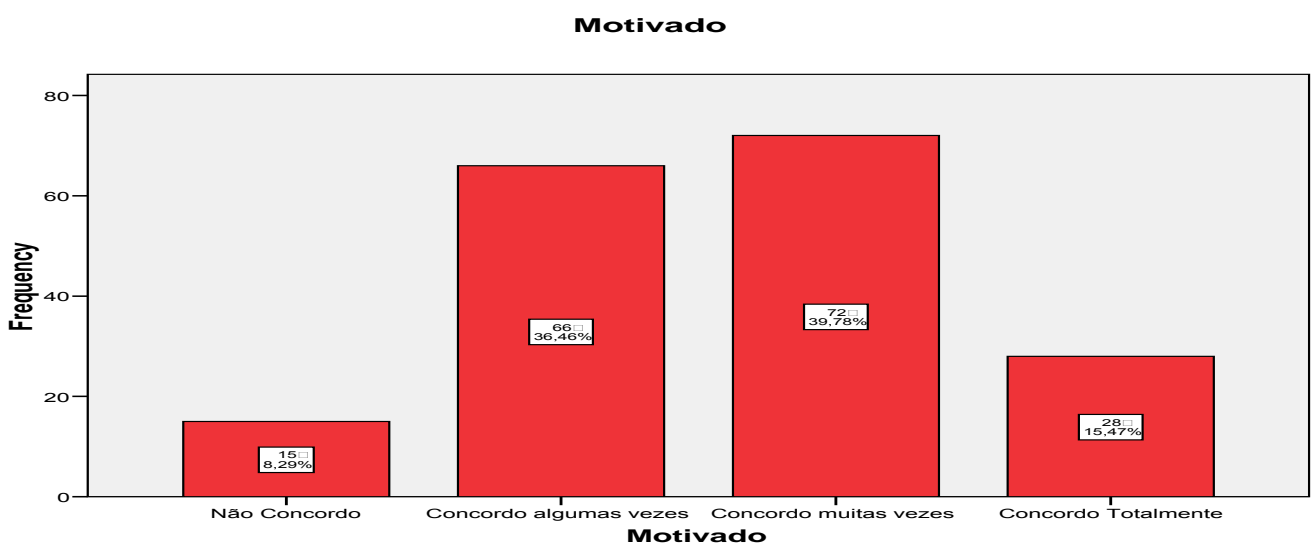


Gráfico 4.31. - Motivado

Depois de analisados todos estes factores, verifica-se que os funcionários desta empresa se sentem motivados.

Contudo esta seria muito maior se houvesse, da parte da empresa um maior reconhecimento profissional e monetário.

4.4. - Conclusão

Motivação	Não Concordo	Concordo algumas vezes	Concordo muitas vezes	Concordo Totalmente
Oportunidade de progressão na carreira	16,67%	47,22%	23,33%	12,78%
Lealdade	5%	43,89%	38,89%	12,22%
Salário	57,78%	26,67%	12,78%	5%
Trabalho Seguro	7,82%	29,61%	47,37%	16,20%
Boas Condições	4,42%	32,60%	50,28%	12,71%
Reconhecimento	18,23%	43,09%	32,60%	6,08%
Trabalho Interessante	4,47%	17,76%	47,49%	31,28%
Envolvimento nos objectivos	5%	26,67%	49,44%	21,11%
Disciplina adequada	10,73%	44,63%	37,85%	6,78%
Compreensão	3%	27,68%	45,76%	24,86%
Prestigio	19,89%	43,75%	30,68%	5,68%
Responsabilidade	3,39%	11,86%	41,81%	42,94%
Confiança	3,89%	22,22%	45%	28,89%
Bom relacionamento com os colegas		6,15%	46,37%	47,49%
Bom relacionamento com a chefia	2%	17,98%	48,03%	32,58%
Contribuição do chefe para a motivação	7,22%	27,78%	40,56%	24,44%
Motivação	8,29%	36,46%	39,78%	15,47%

Quadro 4.7. – Factores que mais influenciam a motivação

O factor que menos contribui para a motivação laboral dos funcionários é o salário (57,78%), sendo que os factores que mais contribuem para a motivação é a responsabilidade (42,94%) e o bom relacionamento com os colegas (47,49%).

Os colaboradores concordam algumas vezes que existe: reconhecimento (43,09%), prestígio (43,75%), lealdade (43,89%), oportunidade de progressão na carreira (47,22%) e uma disciplina adequada (44,63%).

Capítulo V – Conclusões

5.1.- Conclusão

Actualmente assiste-se à era da globalização, em que as deslocações de capitais, de pessoas e de conhecimentos são constantes, aumentam-se os padrões de exigência de competitividade, assim como as pressões financeiras. Só as empresas com vantagens concorrenciais é que conseguirão sobreviver e ultrapassar a concorrência, aumentando o ciclo de vida dos seus produtos e/ou serviços e consequentemente os seus lucros. Esta realidade afecta todas as empresas e indústrias de uma forma geral, mas de uma forma particular a indústria turística, por estar inserida num negócio altamente competitivo, em que a qualidade do serviço é um factor crítico de sucesso.

O desempenho dos empregados de uma agência de viagens está associado à qualidade dos serviços, pois o cliente vai interagir com o empregado. Ou seja, a actuação dos empregados tem um impacto significativo nas agências, pois o seu nível de motivação e empenho vão fazer toda a diferença entre um serviço medíocre e um serviço de elevada qualidade.

Neste contexto, este estudo pretendeu contribuir para a melhoria dos conhecimentos da indústria turística, nomeadamente, no que diz respeito aos recursos humanos.

Este trabalho de investigação, permitiu identificar a opinião dos empregados em relação ao tema da motivação numa agência de viagens. Após a análise dos resultados é possível verificar a veracidade das hipóteses de trabalho formuladas inicialmente.

Hipótese 1: Os factores motivacionais, que mais contribuem para a motivação dos funcionários desta agência são a possibilidade de haver oportunidade de progressão na carreira, lealdade; bom salário; ser um trabalho seguro; existirem boas condições; haver reconhecimento; ser um trabalho interessante; existir envolvimento nos objectivos da empresa; haver uma disciplina adequada, compreensão, prestígio, responsabilidade, confiança, bom relacionamento com os colegas e responsáveis e haver uma contribuição do chefe para a motivação;

Conclusão: Após a análise dos resultados concluiu-se que a Hipótese 1 verifica-se parcialmente, pois os dois factores de motivação aos quais os empregados da agência de viagens dão mais importância são: responsabilidade (42,94% - concorda totalmente) e o bom relacionamento com os colegas (47,49% - concorda totalmente).

Este tipo de trabalho exige um elevado grau de responsabilidade e risco, dada a complexidade que envolve a organização de uma viagem, desde a reserva de avião, hotel, transfer até à marcação de excursões, rent-a-car ou seguro. À mínima falha, poder-se-à por em causa a tão desejada lua-de-mel ou a concretização de um negócio de importância vital para uma empresa.

Um dos factores fundamentais, para que exista um bom ambiente de trabalho, é a existência de um bom relacionamento entre todos os colaboradores de um departamento ou sector.

Hipótese 2: Os empregados desta agência estão motivados para o desempenho das suas funções.

Resposta: Esta hipótese está confirmada, pois ao analisar o nível de motivação dos empregados, concluiu-se que a maioria dos empregados tem um nível de motivação médio a tender para o elevado (36,46% - concordo algumas vezes; 39,78% - concordo muitas vezes e 15,47% - concordo totalmente), o que demonstra uma predisposição para a realização das tarefas que lhes são atribuídas.

É de extrema importância que os funcionários se sintam motivados para o desempenho das funções que lhes estão atribuídas podendo, deste modo, marcar a diferença entre o sucesso e o insucesso de uma empresa.

Inversamente, não desempenharão as suas tarefas com a mesma vontade e eficiência. Desta forma, não existirá tanta força de vontade para se conseguirem impor no mundo empresarial.

Em resumo, poder-se-á dizer que a motivação não dá azo à acomodação, como tal, metade do sucesso já está garantido.

Hipótese 3: Existem diferenças significativas entre os níveis de motivação dos empregados, de acordo com idade, zona do país em que trabalham, anos que trabalham na empresa e a função desempenhada.

Resposta: Esta hipótese está confirmada, pois ao analisar os vários quadros, do capítulo 4 (cruzamento de dados), poder-se-á concluir que existe uma estreita ligação entre os valores elevados da motivação do 2º escalão das idades e os dois primeiros, dos anos que trabalham na empresa, visto que, por norma, ambos correspondem aos primeiros 10 anos de trabalho. Inversamente, também é aplicável, já que o grau de motivação atinge os índices mais baixos nos últimos escalões etários – idade e anos de trabalho na empresa.

Naturalmente, é nas funções de chefia e de comercial, que há maior índice de motivação, pelo simples factor de nas funções exigidas, quase não existir monotonia, isto é todos os dias há algo de diferente a desenvolver e que exige do trabalhador uma maior dose de criatividade e imaginação, traduzindo-se numa maior produtividade e, logicamente, melhores resultados.

É compreensível, que nas grandes metrópoles, local onde giram as grandes decisões do país, existam grandes densidades populacionais e, por consequência, um maior número de trabalhadores. Fruto da grande competitividade e ambição existentes, a motivação é elevada, já que sem ela não seria possível atingir os objectivos preconizados pela grande maioria dos trabalhadores. Só assim, terão hipóteses de alcançar cargos de relevo nas empresas e logicamente, uma melhor estabilidade financeira.

Do ponto de vista prático, não tem sido nada fácil aceitar que nada se possa fazer para motivar as pessoas ou administrar a motivação de alguém.

Quanto mais se estuda o ser humano na sua maneira própria de ser, maior é a certeza da impossibilidade de se chegar a fórmulas comportamentais cuja previsibilidade pudesse ser considerada como inquestionável.

Não existem receitas, de como resolver os problemas causados pela falta de motivação generalizada que se encontra disseminada entre a maioria das organizações.

Em várias organizações, as pessoas mostram-se insatisfeitas com os efeitos desumanizantes do seu trabalho. Muitas organizações oferecem, muito frequentemente, cargos aos trabalhadores que lhes roubam a auto-estima e o desafio. Como resultado, muitos deles manifestam sintomas de alienação e desencantamento, que resultam no absentismo e indiferença dos trabalhadores originando um custo elevado para as organizações, cujo principal objectivo é o lucro e a produtividade. “Esta-se tornando incrivelmente claro que aquilo de que se necessita com urgência é uma mudança na administração das organizações, de tal forma que não apenas ofereçam cargos, mas também promovam a qualidade da vida de trabalho e que possam ser suficientemente satisfatórias a ponto de estarem seus trabalhadores motivados para cooperar com a consecução dos objectivos organizacionais” (Saxberg & Sutermeister, 1976, p.11)

Aquilo que importa e que, portanto, mais força dá a um comportamento motivacional é a busca da felicidade pessoal – o homem procurará fazer, sempre, aquilo que o torna pessoalmente feliz.

Assim, as conclusões específicas baseadas nas hipóteses de investigação contribuíram para um melhor conhecimento dos factores motivacionais dos empregados existentes na agência de viagens. Trata-se de uma informação verdadeiramente relevante para os responsáveis da agência, que deve servir de base para o desenvolvimento de programas ao nível da Gestão dos Recursos Humanos. Estes dados se forem aproveitados e utilizados, correctamente, por todos os intervenientes, podem, no futuro, contribuir para a evolução da empresa.

Em suma, é agora mais evidente, que na empresa existe uma predisposição relativa para a motivação, havendo no entanto muitos factores a melhorar.

5.2 - Recomendações

Tenso em vista a melhoria do desempenho dos empregados na indústria turística, pode-se chamar a atenção para algumas acções que devem ser desenvolvidas:

- Elaborar periodicamente, pelo menos uma vez por ano, inquéritos de satisfação dos empregados, com o objectivo de aferir a sua opinião acerca das condições existentes

no seu local de trabalho, tendo em consideração quais os factores de motivação aos quais os empregados dão mais importância. Com base nas suas opiniões, devem ser criadas condições de trabalho que incentivem o empenho e dedicação dos empregados, aumentando a sua satisfação e ao mesmo tempo a sua produtividade;

- Fazer uma aposta contínua na qualificação dos empregados, como forma de melhorar o seu desempenho e a qualidade do serviço;
- Fazer com que haja alguma rotatividade nas funções a desempenhar, para que os funcionários não se acomodem e se sintam motivados e criativos para o desempenho das novas funções;
- Ter em conta as relações inter-pessoais com os empregados, incentivando a sua participação na tomada de decisão, pois as pessoas gostam de se sentir úteis, importantes e, fundamentalmente, de serem reconhecidas.

5.3. – Pesquisas Futuras

Tendo como base este estudo, sugere-se a realização de outras investigações nesta área, nomeadamente ao nível:

- De outros factores com influência no comportamento dos empregados;
- Da influência da mulher na liderança de uma agência de viagens;
- Do investimento noutros segmentos de mercado, nomeadamente, no sector da carga;
- Da satisfação dos quadros superiores da empresa, para com os seus colaboradores;
- Das sugestões passíveis de concretização, de forma a obter o melhoramento e engrandecimento da empresa;
- De novas áreas de mercado, que a agência poderia, eventualmente, explorar;
- De encontrar formas de obter uma maior rentabilidade dos vários departamentos, optando, se necessário, pela redução de custos.

Bibliografia

Ambrose, Maureen L. & Kulik, Carol T. (1999). “Old friends, new faces; Motivation research in the 1990s”, *Journal of Management*, Vol. 25, nº 3, pp. 266-278.

Arnett, Dennis B.; Laverie, Debra A. & McLane, Charlei (2002). “Using Job Satisfaction and Pride as Internal-marketing Tools”, *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 43, nº 2, pp. 87.

Baron, J. N. & Hannan, M. T. (2002). “Organizational blueprints for success in high-tech startups: Lessons from the Stanford project on emerging companies”, *California Management Review*, Vol. 44, nº 3, pp. 9-10.

Bergamini, Cecília Whitaker (1997). *Motivação nas Organizações* (4ª ed.). Atlas.

Campbell, J.P. et al. (1970). “Managerial behavior, performance and effectiveness”. *McGraw-Hill*. New York

Cardon, Melissa S. & Stevens, Cristopher E. (2004). “Managing human resources in small organization: what do we know?”, *Human Resources Management Review*, Vol. 14, nº 3, pp. 295.

Ellemers, Naomi; Gilder, Dick De & Haslam, S. Alexander (2004). “Motivating individuals and groups at work: a social identity perspective on leadership and group performance”, *Academy of Management Review*, Vol. 29, nº 3, pp. 459-474.

Erez, M.; Kleibeck, U; Thierry, H. (2001). “Work motivation in the context of a globalizing economy”. *Lawrence Erlbaum*. London.

Figueiredo, Saulo Porfírio (2005). *Gestão do Conhecimento*. QualityMark.

Freedman, David H. (1992). "Is management still a science?", *Harvard Business Review*, Vol. 70, nº 6, pp. 26.

Gooch, B. J., McDowell, P. J. (1988). "Use of anxiety to motivate. *Personnel Journal*. EUA,

Hill, Manuela Magalhães & Hill, Andrew (2002). *Investigação por Questionário* (2ª ed.). Lisboa: Edições Silabo.

Kanfer, Ruth & Ackerman, Phillip L. (2004). "Aging, adult development and work motivation", *Academy of Management Review*, Vol. 29, nº 3, pp 440-456.

Kehr, Hugo M. (2004). "Integrating implicit motives, explicit motives and perceived abilities: the compensatory model of work motivation and volition", *Academy Management Review*, Vol. 29, nº 3, pp. 479-494.

Lashley, Conrad & Lee-Ross, Darren (2003). *Organizational behaviour for leisure services*. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.

Lathan, Gary C. & Pinder, Craig C. (2005). "Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century", *Annual Review of Psychology*, Vol. 56, nº 1, pp. 486-487.

Lévy-Leboyer, C. (1974). "Psychologie des organizations". Presses Universitaires de France.

Locke, Edwin A. & Latham, Gary P. (2004). "What should do about motivation theory? Six recommendations for the twenty-first century", *Academy Management Review*, Vol. 29, nº 3, pp. 388-400.

Luthans, Fred (1998). *Organizational Behavior* (8ª ed.). New York: McGraw-Hill International Edition.

Maroco, João (2003). *Análise Estatística – Com Utilização do SPSS* (1ª ed.). Lisboa: Edições Silabo.

Maroco, João & Bispo, Regina (2003). *Estatística Aplicada às Ciências Sociais* (1ª ed.). Lisboa: CLIMEPSI Editores.

Maslow. A.H. (1943). “A theory of human motivation”, *Psychological Review*, Vol. 50, pp.370-396.

McClelland, D. “The achievement motive”. New York: Appleton-Century-Croffs.

Pestana, Maria Helena & Gageiro, João Nunes (2003). *Análise de dados para ciências sociais – a complementariedade do SPSS* (3ª ed.). Lisboa: Edições Silabo.

Porter, Lyman W. & Lawler, Edward E. III (1968). “What job attitudes tell about motivation”, *Harvard Business Review*, Vol. 46, nº 1, pp. 118-126.

Robbins, Stephen P. (1996). *Organizational Behavior: concepts, controversies, applications* (7ª ed). London: Prentice-Hall International.

Rocha, J. A. Oliveira. *Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública* (2ª ed.). Escola Editora.

Rollinson, Derek, Broadfield, Aysen & Eduards, David J. (1998). *Organizational behaviour and analysis: an integrated approach*. London: Addison-Wesley.

Rosenfeld, Robert H. & Wilson, David C. (1999). *Managing Organizations: Text, Reading & Cases* (2ª ed). London: McGraw-Hill.

Schermerhorn, John; Hunt, James & Osborn, Richard (1997). *Organizational Behavior* (6ª ed). New York: John Wiley & Sons, Inc.

Seo, Myeong-Gu; Barret, Lisa Feldman & Bartunek, Jean M. (2004). “The role of affective experience in work motivation”, *Academy of Management Review*, Vol. 29, nº 3, pp 423-435.

Spinelli, Michael A. & Canavos, George C. (2000). “Investigating the Relationship between Employee Satisfaction and Guest Satisfaction”, *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 41, nº 6, pp. 29.

Steers, Richard M.; Mowday, Richard T. & Shapiro, Debra L. (2004). “Introduction to special topic forum: The future of work motivation theory”, *Academy of Management Review*, Vol. 9, nº 3, pp. 380-381.

Vroom, Victor H. (1964). *Work and Motivation*. New York: John Wiley and Sons.

Wehrich, Heinz & Koontz, Harold (1994). *Management: A global Perspective* (10^a ed.). New York: McGraw-Hill International Editions.

Anexo 1 - Inquérito

A Motivação Laboral

Grau de Motivação Laboral										
Parte I - Caracterização dos inquiridos										
1. Qual é a sua idade?										
18-25		26-35		36-50		Mais de 50				
2. Sexo? Masculino: <input type="checkbox"/> Feminino: <input type="checkbox"/>										
3. Qual é o seu estado civil?										
Solteiro/a		Casado/a		Divorciado/a		Viuvo/a		Uniao de facto		
4. Quais são as suas habilitações literárias?										
Ensino Básico		Secundário		Técnico-Profissional		Licenciatura				
5. Em que zona do País trabalha?										
Norte (até Aveiro):		Grande Porto:		Centro (de Coimbra a Leiria e Interior):						
Grande Lisboa:		Sul (a partir de Lisboa):		Ilhas:						
6. Há quantos anos trabalha na empresa?										
0-5		6-10		11-15		16-20		21-25		Mais de 25
7. Qual a função que desempenha na Empresa?										
Estagiário		Comercial		Administrativo		Chefia		Direcção		
Parte II - Motivação dos funcionários numa Agência de Viagens										
8. Descreva a sua situação no local de trabalho: (escolha uma só opção, para cada uma das questões)				1	2	3	4			
Tenho oportunidade de progredir na carreira										
Existe lealdade dos responsáveis para com os empregados										
Penso que o salário é adequado à minha função										
Tenho um trabalho seguro										
Considero que tenho boas condições de trabalho										
Existe reconhecimento pelo trabalho que realizo										
Tenho um trabalho interessante										
Sinto-me envolvido nos objectivos da empresa										
A empresa tem uma disciplina adequada										
A empresa revela compreensão quando tenho de resolver os meus problemas pessoais										
Desempenho um trabalho de prestígio que me dá estatuto										
Considero que desempenho uma função de grande responsabilidade										
No meu sector existe confiança e respeito entre os colegas										
Tenho um bom relacionamento com os meus colegas de trabalho										
Existe um bom relacionamento com os meus superiores										
Sinto-me motivado relativamente ao trabalho que desempenho										
O responsável do meu sector contribui activamente para a minha motivação										
Opções:										
1 - Não concordo; 2 - Concordo algumas vezes; 3 - Concordo muitas vezes; 4 - Concordo totalmente.										