



**ISLA - Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia**

**FATORES INDUTORES DE MOTIVAÇÃO NA  
ADMINISTRAÇÃO LOCAL**

**O caso da Câmara Municipal de Estarreja**

**Marco António de Matos Teixeira**

**Vila Nova de Gaia**

**2014**





**ISLA - Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia**

**FATORES INDUTORES DE MOTIVAÇÃO NA  
ADMINISTRAÇÃO LOCAL**

**O caso da Câmara Municipal de Estarreja**

**Marco António de Matos Teixeira**

Dissertação submetida para satisfação parcial dos requisitos  
do grau de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos  
sob orientação da Professora Especialista Elisete Martins  
e coorientação do Professor Doutor João Gouveia

**Vila Nova de Gaia**

**2014**



Dissertação de Mestrado realizada sob a orientação do Professora. Especialista Elisete Martins e coorientação do Professor Doutor João Gouveia, apresentada ao ISLA – Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia para obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos, conforme o aviso nº 16961/2010, da DGES, publicado no nº. 217, na 2ª. Série do Diário da República, em 9 de Novembro 2010.





**ISLA - Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia**

**FATORES INDUTORES DE MOTIVAÇÃO NA  
ADMINISTRAÇÃO LOCAL**

**O caso da Câmara Municipal de Estarreja**

**Marco António de Matos Teixeira**

Aprovada em 15 de julho de 2014

**Composição do Júri**

Professora Doutora Paula Pinto

Presidente

Professor Doutor José Manuel Magalhães

Arguente

Professora Especialista Maria Elisete Martins

Orientadora

Professor Doutor João Gouveia

Coorientador

**Vila Nova de Gaia**

**2014**



**À minha Esposa Lisbete e Família**



## Agradecimentos

Em primeiro lugar, gostaria de expressar o meu sincero agradecimento à Professora Especialista Elisete Martins pela excelente orientação que me propiciou, pelo seu rigor científico, pelo seu excelente profissionalismo e pelas suas qualidades humanas.

Agradeço ao Prof. Doutor João Gouveia pelo *feedback* e ajuda que me prestou para a realização desta investigação.

Agradeço ao Prof. José Neto pela colaboração e ajuda na realização deste trabalho.

Agradeço a todos os professores do Mestrado em Gestão em Recursos Humanos, pelas aprendizagens que me proporcionaram ao longo do meu percurso no ISLA – Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia.

Gostaria de deixar uma palavra de reconhecimento à Dr.<sup>a</sup> Rosalina Pires, pela disponibilidade que sempre demonstrou e ajuda prestada.

Agradeço à Câmara Municipal de Estarreja pela disponibilidade e autorização da realização dos inquéritos por questionários, nos trabalhadores, pois contribuiu para a concretização do estudo proposto.

Aos meus amigos e familiares, não posso deixar de agradecer toda a ajuda que me foi dedicada ao longo deste percurso.

Por último, mas não menos importante, agradeço à minha esposa Lisbete todo o apoio, carinho, preocupação, paciência, compreensão e partilha de conhecimentos.

**A TODOS O MEU MUITO OBRIGADO!!!**



## Resumo

Esta investigação tem como objetivo perceber, quais são os fatores indutores de motivação, na administração local, mais propriamente, no caso específico da Câmara Municipal de Estarreja.

Tendo em conta que assistimos a uma constante evolução no contexto económico, tecnológico e social, importa que as organizações/instituições invistam na componente da motivação, aferindo regularmente os seus índices junto dos seus colaboradores, no sentido de obterem melhores resultados ao nível da satisfação e motivação do seu quadro de pessoal, de modo a espelhar uma *performance* diferenciada.

Desta forma, este estudo terá sempre por base os recursos humanos de uma organização e a valorização da sua real importância na cadeia de valor, uma vez que são o fator competitivo diferenciado da Organização/Instituição e, inevitavelmente, se tornam os embaixadores na divulgação da imagem e no contributo ativo para o alcance das estratégias e do sucesso esperado.

**Palavras-chave: Avaliação de Desempenho; Gestão de Recursos Humanos; Motivação e Mudança**

## Abstract

This research aims to understand what are the factors inducing motivation, in the local administration, more properly, in the specific case of the Municipality of Estarreja.

Taking into account that we witness a constant evolution in the economic, technological and social context, it is important that the organizations/institutions, invest in the motivation component, regularly gauging their indices among its employees, in the sense of to obtain better results in terms of satisfaction and motivation in its staff, so as to mirror a differentiated performance.

Thus, this study will always have based on the human resources of an organization and of a valorization of their real importance in the value chain, since they are a differentiated competitive factor of the organization/institution and inevitably become ambassadors in spreading the image and the contribution active for achieve of the strategies and the expected success.

**Keywords: Performance Evaluation, Human Resource Management, Motivation and Change**



## Índice

Introdução .....	1
Revisão da Literatura .....	3
I. A Racionalização: Emergência das Organizações Modernas .....	3
1.1 A Escola Científica do Trabalho .....	4
1.1.1 Taylorismo .....	4
1.1.2 Fordismo .....	5
1.2 Burocracia .....	6
1.3 O Modelo Japonês .....	8
1.4 Escola das Relações Humanas .....	9
II. As Organizações como Sistemas de Ação Social e Estratégica.....	10
2.1 As Organizações Condicionadas pelo Meio.....	12
2.1.1 Teoria da Contingência .....	13
2.1.2 Institucionalismo.....	13
III. Motivação.....	15
3.1 A Importância da Motivação .....	15
3.2 Motivação Intrínseca / Motivação Extrínseca.....	19
3.3 Teorias de Conteúdo.....	21
3.3.1 Teoria da Hierarquia das Necessidades .....	21
3.3.2 Teoria ERG .....	22
3.3.3 Teoria Bifatorial.....	22
3.3.4 Teoria dos Motivos .....	23
3.3.5 Teoria das Características da Função.....	24
3.4 Teorias de Processo .....	26
3.4.1 Teoria da Equidade .....	26
3.4.2 Teoria do Modelo CO .....	27

3.4.3	Teoria das Expetativas .....	28
3.4.4	Teoria da Avaliação Cognitiva .....	29
3.4.5	Teoria da Definição de Objetivos .....	29
3.5	Motivações Não Monetárias.....	31
IV.	Avaliação de Desempenho.....	33
4.1	Conceito.....	33
4.2	Avaliação de Desempenho na Gestão de Recursos Humanos .....	35
4.3	Objetivos da Avaliação de Desempenho.....	38
4.4	Vantagens e Desvantagens da Avaliação de Desempenho .....	40
4.4.1	Vantagens.....	40
4.4.2	Desvantagens .....	41
4.5	Política de Benefícios e Compensação.....	42
V.	Os Grandes Desafios que Atualmente a Sociedade Enfrenta .....	43
5.1	Nova Ordem Económica .....	43
5.1.1	Problemas.....	44
5.1.2	Vertentes .....	44
5.1.3	Medidas.....	44
5.2	Nova Agenda Ambiental .....	45
5.2.1	Problemas.....	46
5.2.2	Vertentes .....	46
5.2.3	Medidas.....	46
5.3	Nova Agenda Social.....	47
5.3.1	Problemas.....	48
5.3.2	Vertentes .....	48
5.3.3	Medidas.....	48
5.4	Modernização Administrativa e Governação.....	50

5.4.1	Problemas.....	50
5.4.2	Vertentes .....	51
5.4.3	Medidas.....	51
	Estudo de Caso.....	53
VI.	Desenho Metodológico .....	53
6.1	Contextualização do Estudo e Metodologia Geral.....	53
6.2	Opções Metodológicas .....	55
6.2.1	Instrumentos de Medida.....	55
6.2.2	Amostra.....	57
6.2.3	Caraterização da Amostra .....	61
VII.	Discussão dos Resultados .....	64
7.1	Relação entre a Motivação e a Atividade Profissional.....	64
7.2	Relação entre o Sentimento em Relação ao Trabalho e as Habilitações Literárias ..	65
7.3	Relação entre o Sentimento em Relação ao Trabalho e a Classe Etária .....	67
7.4	Relação entre o Sentimento em Relação ao Trabalho e os Anos de Trabalho.....	69
7.5	Relação entre o Sentimento em Relação ao Trabalho e a Situação Laboral .....	70
7.6	Relação entre o Sentimento em Relação ao Trabalho e o Rendimento.....	72
7.7	Relação entre o Sentimento em Relação ao Trabalho e a Preocupação com o Trabalho .....	724
7.8	Relação entre os Fatores Motivacionais e a Atividade Profissional .....	75
7.9	Relação entre os Fatores Motivacionais e as Habilitações literárias.....	76
7.10	Relação entre os Fatores Motivacionais e a Classe Etária .....	77
7.11	Relação entre os Fatores Motivacionais e os Anos de Trabalho na Câmara Municipal de Estarreja.....	78
7.12	Relação entre o Rendimento e os Fatores Motivacionais.....	79
7.13	Análise das Medidas /Técnicas a Implementar para os Colaboradores se Sentirem Motivados.....	80

7.14	Análise dos Fatores Tidos em Consideração no Momento da Avaliação da Motivação dos Colaboradores .....	81
7.15	Análise dos Fatores que Dificultam um Processo de Mudança .....	82
7.16	Apreciação Global dos Resultados.....	83
	Conclusão.....	86
	Investigações Futuras .....	92
	Limitações .....	92
	Bibliografia .....	93
	Anexos .....	100
	Anexo I – Inquérito utilizado .....	101
	Anexo II – Respostas Globais do Inquérito.....	103
	Anexo III – Respostas Individuais ao Inquérito.....	110

## Índice de Figuras

Figura 1 – Processo de Motivação .....	20
Figura 2 – Processo de Motivação – continuação.....	20
Figura 3 – Processo de Motivação .....	20
Figura 4 – Teorias de Conteúdo.....	21
Figura 5 - Dimensões do Trabalho e Resultados Alcançados.....	24
Figura 6 – Teorias de Processo .....	26
Figura 7 – Fórmulas Matemáticas para Avaliar o Empenho e Esforço de Cada Elemento da Equipa .....	27
Figura 8 – Fórmula Matemática para Designar Motivação .....	28
Figura 9 - Avaliação de Desempenho no Contexto de um Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos.....	37
Figura 10 – Nova Ordem Económica - Elaborado no intuito de identificar quais os desafios que atualmente a sociedade enfrenta.....	43
Figura 11 – Nova Agenda Ambiental - Elaborado no intuito de identificar quais os desafios que atualmente a sociedade enfrenta.....	45
Figura 12 – Nova Agenda Social - Elaborado no intuito de identificar quais os desafios que atualmente a sociedade enfrenta. ....	47
Figura 13 – Modernização Administrativa e Governação - Elaborado no intuito de identificar quais os desafios que atualmente a sociedade enfrenta.....	50
Figura 14 - Brasão do Município de Estarreja .....	57
Figura 15 - Dados Estatísticos dos Censos de 2011 – Concelho de Estarreja, Distrito de Aveiro.....	58
Figura 16 - Dados Estatísticos dos Censos de 2001 – Concelho de Estarreja, Distrito de Aveiro.....	58
Figura 17 - Enquadramento Regional .....	59
Figura 18 – Organograma .....	60
Figura 19 - Individualismo.....	90



## Lista de Tabelas

Tabela 1- Acrónimo SMART .....	30
Tabela 2 – Medidas de Associação entre a Motivação e a Atividade Profissional.....	65
Tabela 3 – Medidas de Associação entre o Sentimento em Relação ao Trabalho e as Habilitações Literárias .....	67
Tabela 4 – Medidas de Associação entre o Sentimento em Relação ao Trabalho e a Classe Etária .....	68
Tabela 5 – Medidas de Associação entre o Sentimento em Relação ao Trabalho e os Anos de Trabalho .....	70
Tabela 6 – Medidas de Associação entre o Sentimento em Relação ao Trabalho e a Situação Laboral .....	71
Tabela 7 – Medidas de Associação entre o Sentimento em Relação ao Trabalho e o Rendimento .....	73
Tabela 8 – Relação entre os Fatores Motivacionais e a Atividade Profissional .....	75
Tabela 9 - Relação entre os Fatores Motivacionais e as Habilitações Literárias .....	76
Tabela 10 - Relação entre os Fatores Motivacionais e a Classe Etária.....	77
Tabela 11 - Relação entre os Fatores Motivacionais e os Anos de Trabalho na Autarquia.....	78
Tabela 12 – Correlação entre o rendimento e os fatores motivacionais .....	79
Tabela 13 – Pontos Fortes e Pontos Fracos, face às Novas Tendências .....	91



## Lista de Gráficos

Gráfico 1 - Caraterização da Amostra - Atividade Profissional .....	61
Gráfico 2 - Caraterização da Amostra – Habilitações Literárias .....	61
Gráfico 3 - Caraterização da Amostra – Classe Etária.....	62
Gráfico 4 - Caraterização da Amostra – Anos de Trabalho na Autarquia .....	62
Gráfico 5 - Caraterização da Amostra – Situação Laboral – Tipo de Contrato / Vínculo .....	62
Gráfico 6 - Caraterização da Amostra – Rendimento Líquido Mensal.....	63
Gráfico 7 – Relação entre a Motivação e a Atividade Profissional .....	64
Gráfico 8 – Relação entre o Sentimento em Relação ao Trabalho e as Habilitações Literárias .....	66
Gráfico 9 – Relação entre o Sentimento em Relação ao Trabalho e a Classe Etária.....	67
Gráfico 10 – Relação entre o Sentimento em Relação ao Trabalho e os Anos de Trabalho ...	69
Gráfico 11 – Relação entre o Sentimento em Relação ao Trabalho e a Situação Laboral.....	71
Gráfico 12 – Relação entre o Sentimento em Relação ao Trabalho e o Rendimento.....	72
Gráfico 13 - Relação entre o Sentimento em Relação ao Trabalho e a Preocupação com o Trabalho .....	74
Gráfico 14 – Análise das Medidas /Técnicas a Implementar para os Colaboradores se Sentirem Motivados .....	80
Gráfico 15 - Análise dos Fatores Tidos em Consideração no Momento da Avaliação da Motivação dos Colaboradores.....	81
Gráfico 16 - Análise dos fatores que dificultam um processo de mudança.....	82



## **Índice de Abreviaturas**

**N.A.A.** – Nova Agenda Ambiental

**N.A.A.** – Nova Agenda Social

**N.O.E.** – Nova Ordem Económica

**RH** – Recursos Humanos

**SIADAP** – Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho de Administração Pública

**S.I.G.** – Sistema de Informação Geográfica

**SPSS** – Statistical Package for Social Sciences

**T.I.C.** – Tecnologias de Informação e Comunicação



## Introdução

Atualmente assistimos em Portugal, e na União Europeia, a uma mudança constante a vários níveis, tais como: político, social, económico e cultural. Consequentemente, as organizações/instituições também sofrem alterações decorrentes das mudanças existentes no ambiente onde estão inseridas. Desta forma, torna-se relevante atrair recursos humanos munidos de competências para ultrapassar este clima de incerteza e de mudança ou, simplesmente, desenvolver e motivar os atuais colaboradores.

Na sequência destas reflexões, os recursos humanos assumem um papel cada vez mais importante no seio das organizações/instituições. Por sua vez, esta mudança de paradigma leva as organizações a investir e a desenvolver os recursos humanos existentes, em virtude de terem apostado no seu principal ativo. Assim, e tendo em conta que o sucesso organizacional é um fator preponderante para a evolução de uma determinada organização/instituição, torna-se indispensável compreendermos e estudarmos quais os fatores indutores de motivação, no caso da Câmara Municipal de Estarreja, uma vez que podem estar associados ao sucesso e à melhoria da *performance* dessas mesmas organizações/instituições.

Originado pelo novo contexto social, deparamo-nos com novos fenómenos, associados ao aumento do desemprego e aos baixos salários praticados. Urge neste contexto aferir se a motivação monetária se irá sobrepor à motivação não monetária.

Consideramos relevante este tema, para podermos compreender como podemos melhorar os índices motivacionais na organização / instituição, contribuindo desta forma, para o aumento da motivação dos recursos humanos e, consequentemente, refletir esse investimento no sucesso organizacional. Acreditamos que essa aposta irá provocar uma resposta positiva, que se irá refletir no aumento do progresso e da qualidade de vida, tanto da organização como das pessoas.

A melhor forma de motivar os recursos humanos, poderá passar pela sua inclusão no modelo organizacional, de modo a que possam ser ouvidos e recompensados, havendo *feedback* organizacional e de gestão das políticas implementadas.

O presente trabalho foi estruturado em sete capítulos, sendo que estes estão inseridos em duas componentes principais, nomeadamente a Revisão da Literatura e o Estudo de Caso.

No primeiro capítulo irá abordar-se a racionalização, no âmbito da emergência das organizações modernas, onde se pretende compreender quais as grandes mudanças existentes, quer ao nível dos processos, quer ao nível dos procedimentos.

No segundo capítulo e na sequência das temáticas desenvolvidas, abordaremos as organizações enquanto sistemas de ação social e estratégica.

Indo ao encontro do objeto de estudo deste trabalho, surge no terceiro capítulo a abordagem à motivação propriamente dita. Neste capítulo, pretende-se dar a conhecer a importância desta temática, perceber quais as motivações intrínsecas e extrínsecas existentes no seio organizacional, as diferenças entre as teorias de conteúdo e as teorias de processo, bem como, identificar quais as motivações não monetárias que poderemos ter e adotar numa dada organização/instituição.

Dando continuidade ao tema da motivação, no quarto capítulo dar-se-á relevo à avaliação de desempenho, uma vez que se torna fulcral para um processo de desenvolvimento e de bem-estar, possibilitando diferenciar o empenho e o desempenho dos recursos humanos, de modo a estimular e recompensar de forma equitativa a sua *performance*.

No quinto capítulo pretende-se demonstrar a ponte existente entre a revisão da literatura e a aplicabilidade do estudo de caso. Através desta prática, poderemos perceber quais as mudanças que vão surgindo e quais as medidas que poderemos tomar para erradicar os problemas identificados.

No sexto capítulo desenvolve-se o desenho metodológico face aos objetivos pretendidos.

No sétimo capítulo consta a apresentação e discussão dos resultados do inquérito aplicado na Câmara Municipal de Estarreja.

Por último, a dissertação contemplará a conclusão, as referências e os anexos.

Desta forma, e partindo do exposto anteriormente, reforça-se agora o objetivo pretendido com a dissertação. Isto é, pretende-se identificar quais os fatores indutores de motivação, na realidade da Câmara Municipal de Estarreja, de forma a promover os recursos humanos e consecutivamente a melhoria contínua do serviço público.

## Revisão da Literatura

### I. A Racionalização: Emergência das Organizações Modernas

Segundo Giddens (2004, p.348) a organização é definida como “(...) *um grupo amplo de pessoas, estruturado em linhas impessoais e constituído para se alcançarem objetivos específicos (...)*”.

Para o mesmo Autor (2004) a concepção de organizações modernas é utilizada para caracterizar as organizações atuais, no âmbito da sociologia, em que o início da modernidade dá-se com a Revolução Industrial e é influenciada pela ciência positivista na sociedade.

Mediante Giddens (2004) as organizações modernas surgiram com a racionalidade das sociedades, por isso, passamos de uma produção artesanal (feudal) para uma produção capitalista, onde os métodos, tecnologias e mão-de-obra são diferentes, dando origem a uma sociedade industrializada.

Segundo Ferreira, Neves & Caetano (2001), a temática do conhecimento começa a tornar-se de extrema importância, com o objetivo de melhorar o funcionamento da organização. Conforme Foucault (citado por Giddens, 2004, p.354) “ *A maioria das organizações modernas funciona em espaços físicos especificamente planeados para o efeito*”. Por isso, o tempo e o espaço começam a ser controlados. O autor reforça esta ideia partilhando que “*as organizações não funcionam eficazmente se o trabalho dos empregados for casual*” (Giddens, 2004, p.357). Desta forma, é importante salientar o ordenamento físico das organizações e os horários laborais, sendo estes “*a condição da disciplina organizacional, pois articulam as atividades de um grande número de pessoas*” (Giddens, 2004, p.358), assistindo-se a uma reestruturação das classes sociais, por exemplo: no surgimento da classe operária e da burguesia.

Uma segunda fase da revolução foi marcada pela tecnologia. A tecnologia foi inserida no processo de produção, permitindo um maior controlo sobre determinados aspetos ligados às relações industriais, nomeadamente, saber o que os funcionários desempenharam na hora de expediente, uma vez que foram introduzidos estudos de tempos e movimentos.

No entanto, Giddens (2004, p.367) reforça que a tecnologia é essencial para o reordenamento do espaço e do tempo nas organizações modernas, pelo que se dá ênfase à valorização da informação guardada em formato digital, uma vez que permite uma maior

facilidade de troca da mesma, devido à agilização dos processos que a globalização provocou. Assim, deixa de ser necessário que as organizações se instalem num determinado local para exercerem a sua atividade, levando a que o mesmo autor constata que, as organizações modernas defrontam novos desafios e oportunidades, nas quais os procedimentos antigos parecem obsoletos e/ou insignificantes.

## 1.1 A Escola Científica do Trabalho

### 1.1.1 Taylorismo

Frederick Taylor (1856-1915) foi o edificador desta teoria, tendo como principal preocupação a eficiência (relacionado com os processos, ou seja, a forma como são organizados e os meios para atingir melhores resultados). De acordo com Chiavenato, I. (2004), verificamos que subjacente a esta teoria está o fator produtividade. Por isso, existe a preocupação em decompor as funções em tarefas mais simples, onde o indivíduo se adapta ao processo produtivo. Para o mesmo autor, as tarefas são associadas de forma sequencial, de modo a que, posteriormente, se atinja o objetivo funcional. Curiosamente, hoje em dia, ainda se verificam estes pressupostos.

O positivismo estava na base destes novos conceitos, de se encarar a ciência e o conhecimento como garantia de sucesso, na medida em que era aplicado o princípio da racionalização na investigação. Para ser utilizado, implicava uma fase experimental de fenómenos, permitindo a acumulação do conhecimento. A “Gestão Científica” é uma prática social, que contribui para a estruturação da sociedade. Deste modo, assiste-se a uma passagem dos métodos artesanais para os métodos científicos e a um fracionamento entre a execução e a conceção.

Mendes (2007, p.234), refere que “o taylorismo utiliza a racionalização do trabalho, a padronização de métodos, ferramentas e tarefas, com uma divisão social hierárquica do trabalho que utiliza muitos supervisores, de modo a garantir supervisão a cada trabalhador separadamente. Tem como suporte normas rígidas, controle e punição. O taylorismo foi mais que um método de organização do trabalho, foi um modelo eficiente em sujeitar os trabalhadores de maneira mais eficaz e menos cara á exploração económica.” Expõe ainda a

mesma autora que o “*taylorismo tira a organização do trabalho das mãos dos trabalhadores, culminando em dominação física, psíquica e social.*”

Segundo Chiavenato, (2004), esta teoria trouxe implicações para as sociedades ocidentais, nomeadamente, a produção em massa e a passagem da produção tradicional para a produção capitalista.

Como aspetos negativos, realçamos o facto de os indivíduos não serem autónomos e independentes para poderem agir.

Dados os argumentos apresentados anteriormente, constata-se uma tendência Neo-Taylorista. Chiavenato, (2004), sustenta que qualquer pessoa é capaz de realizar bem determinada coisa/tarefa, desde que entrasse num processo de repetição e de treino dessa mesma coisa/tarefa.

### 1.1.2 Fordismo

Chiavenato, (2004), imputa a Henry Ford (1863-1947) a responsabilidade pela inovação no século XX, pela fomentação da organização do trabalho, baseando-se na produção em massa. Desta forma, o mesmo autor, refere que a verticalização das organizações permite um controlo em todo o processo produtivo (produz desde a matéria prima, até ao produto final), provocando uma maior rentabilidade. O mesmo autor sustenta que o fordismo tem subjacente o princípio da racionalização da produção, uma vez que origina e permite que haja a produção em massa/série. No seguimento desta ideia, tendo em conta o referido pelo autor, verifica-se que neste tipo de produção, o produto, o material, a mão-de-obra, entre outros aspetos são padronizados, levando a que exista um custo mínimo associado ao produto final.

Em resumo, importa referir que Ford, segundo Chiavenato, I., (2004), desenvolveu três princípios básicos, associados à rapidez da produção, sendo eles:

- **Princípio da intensificação** - “*Diminuir o tempo de duração com a utilização imediata dos equipamentos e matéria-prima e a rápida colocação do produto no mercado.*” (Chiavenato, I., 2004, p.66);
- **Princípio da economicidade** - “*Reduzir ao mínimo o volume do estoque da matéria-prima em transformação, fazendo com que o automóvel fosse pago à*

*empresa antes de vencido o prazo de pagamento dos salários e da matéria-prima adquirida.” (Chiavenato 2004, p.66);*

- **Princípio de produtividade** - *“Aumentar a capacidade de produção do homem no mesmo período (produtividade) por meio da especialização e da linha de montagem. O operário ganha mais e o empresário tem maior produção.” (Chiavenato,, 2004, p.66).*

## 1.2 Burocracia

Weber (1999) é considerado o fundador da Teoria da Burocracia, na qual propõe um modelo de funcionamento aplicável a qualquer tipo de organização, ou seja, desenvolve o tipo ideal racional burocrático.

*“Uma empresa é uma organização de trabalho que corresponde a um certo número de características” (Freire, 1993, p.66).*

É importante que a organização tenha uma especial preocupação com o fator humano, com a eficácia, com os custos e com os resultados, pois estes fatores afetam a variante económica e têm como objetivo satisfazer as necessidades das populações. Assim, a obtenção do máximo lucro é atingida através da organização racional do trabalho e da produção (capitalismo). Mas, neste objetivo, predomina a ideia de não ser possível prejudicar os trabalhadores, pois é seguido o caminho da ciência e da disciplina. Weber (1999) relata outro conceito, que é o de Ética Protestante, pelo facto de esta poder contribuir para a modernização, porque se os trabalhadores guardarem parte da remuneração que não necessitam, num futuro próximo, estes podem investi-lo e tirar partido disso.

Weber (1999) define a burocracia como sendo uma forma de *“organização humana”* baseada na racionalidade, em que se adequa os meios aos seus fins, com o objetivo de se obter o máximo de eficiência e eficácia.

Segundo Weber citado por Giddens (2004), o desenvolvimento da burocracia é inevitável nas sociedades modernas. No entanto, para Weber (1999) a burocracia incorpora estereótipos (ideias pré-concebidas) tais como: a *“formalidade”*, a *“ineficácia”* e o *“desperdício”*. Mesmo assim, conceberam a burocracia como sendo um modelo de

funcionamento aplicável a qualquer organização. A autoridade burocrática poderá ter como objetivo resolver certas preocupações inerentes aos grandes sistemas sociais. Por isso, segundo Weber (1999) existem três tipos de autoridade: i) a autoridade tradicional (assenta no costume e tradição); ii) a autoridade carismática (assenta nas características excepcionais dos líderes em determinadas condições); iii) a autoridade legal, racional e burocrática (a sua legitimidade assenta nas normas, regras e regulamentos).

Conforme Weber (1999), verifica-se a existência de traços essenciais que descrevem o tipo ideal racional burocrático, regendo-se assim, no seguinte âmbito:

- ***“Princípio das competências oficiais fixas, ordenadas, de forma geral, mediante regras: leis ou regulamentos administrativos”*** - os funcionários são selecionados e acolhidos pelo critério da competência técnica e do mérito, e esta questão não se verifica por padrões particulares;
- ***“Princípio da hierarquia de cargos e da sequência de instância”*** - a distribuição de tarefas é tomada mediante uma hierarquia de cargos centralizados, onde, os cargos inferiores presidem sob o controlo e a supervisão do cargo imediatamente superior no escalão da hierarquia de autoridade;
- ***“Gestão de organização”*** - assenta no carácter formal das comunicações (documentos escritos);
- ***“A atividade oficial, pelo menos toda a atividade oficial especializada”*** - pressupõe uma especialização da administração (formação no âmbito dos negócios ou das organizações). Por outro lado, pressupõe uma formação/especialização, com o objetivo de realizar determinada tarefa e receber uma remuneração equivalente ao seu desempenho (profissionalização);
- ***“Quando o cargo está plenamente desenvolvido, a atividade oficial requer emprego de plena força de trabalho do funcionário”*** - independentemente da circunstância de que o tempo de trabalho obrigatório no escritório pode estar fixamente delimitado;
- ***“A administração dos funcionários realiza-se de acordo com regras gerais, mais ou menos fixas e mais ou menos abrangentes, que podem ser aprendidas”***. Assim, a burocracia é considerada como uma organização que terá de ser

orientada através de “regras gerais, formais e impessoais”, pois é a partir destas que se estipula o seu funcionamento.

Esta teoria, para Weber (1999), apresenta aspetos: a) positivos; b) menos positivos.

- a) **Os aspetos positivos** da teoria incidem no facto de existir: i) uma maior racionalidade (adequação dos meios aos fins); ii) uma rapidez nas decisões (como as funções estão claramente definidas, cada funcionário sabe a sua tarefa); iii) uma uniformidade de rotinas e procedimentos (regras escritas permitem estabelecer padrões de atuação e reduzir custos e erros); iv) continuidade da organização (a organização enfatiza os cargos e não as pessoas); v) os conflitos entre as pessoas vão-se reduzindo e a confiança de negócio vai aumentando (casos semelhantes, soluções semelhantes, agindo de acordo com as regras estabelecidas);
- b) **Os aspetos menos positivos** da teoria são: i) o aumento das regras impessoais; ii) a centralização das decisões; iii) o isolamento do pessoal dentro dos seus estratos hierárquicos e maiores pressões sobre os indivíduos nesse quadro; iv) o desenvolvimento de relações de poder paralelas; v) a resistência à mudança; vi) a exibição de símbolos de estrato social.

Weber (1999) sustentava a questão da burocracia como uma forma de organização racional e eficiente, uma vez que quanto mais uma determinada organização se aproximasse do tipo ideal racional burocrático, mais eficaz e eficiente seria a concretização dos seus objetivos/metast.

A teoria de Weber (1999) gerou resultados positivos. No entanto, Giddens (2004) verifica que foram os japoneses a dar início a uma nova era de mudanças no âmbito do funcionamento das organizações. Desta forma, é a partir do “modelo Japonês” que muitas organizações se regem atualmente.

### 1.3 O Modelo Japonês

Segundo Giddens (2004), o “modelo japonês” é definido a partir de determinados princípios, p.e.: a) a direção pede um parecer aos trabalhadores com o intuito de, em conjunto, traçarem as políticas a implementar; b) os trabalhadores passam pelas diferentes tarefas e departamentos reunindo um vasto conhecimento; c) os salários e responsabilidades são

distribuídos em função do “tempo de casa” de cada funcionário; d) o trabalho em equipa é valorizado; e) a empresa tem a preocupação de estar atenta às necessidades dos funcionários, a fim de poder ajudar, de forma monetária ou social, para que estes conquistem lealdade e resultados.

Para Giddens (2004), através da aplicação deste modelo, muitas organizações modificaram a sua forma de gestão, com o intuito de dilatar maiores níveis de qualidade. Como resposta à competitividade, deixaram o velho paradigma da tradicional gestão burocrática, para passarem a ter uma gestão de recursos humanos, onde se estabelece uma cultura organizacional característica, fomentando a união entre os funcionários e destes à organização.

No âmbito das mudanças tecnológicas, consideramos a globalização como um aspeto relevante para a transformação das organizações. Possibilita que se alteram ideias de tempo e de espaço, como resposta à competitividade do mercado. Desta forma, as organizações deixam de se localizar num determinado espaço real, para passarem a estar em todo o lado e ao mesmo tempo. Giddens (2004) constata que a existência de tarefas e procedimentos predefinidos, que se verificavam nas organizações burocráticas tradicionais extinguem-se. Por isto, torna-se essencial trabalhar em rede, onde se exige flexibilidade dos padrões “abertos e fluídos” do seu funcionamento, capazes de subsistir velhas metodologias na sociedade, dadas as alterações no espaço e no tempo verificadas.

#### **1.4 Escola das Relações Humanas**

Segundo Chiavenato (2004), a Teoria das Relações Humanas surgiu na década de 30 do Século passado, nos EUA. A experiência de Hawthorne, permitiu uma definição correta dos princípios primordiais da escola apresentada, sendo desenvolvida pelo Sociólogo George Elton Mayo. De acordo com o mesmo autor, a Teoria das Relações Humanas surge com uma nova conceção sobre a natureza do homem, passando a designar-se por “homem social”, uma vez que privilegia a interação com o meio ambiente e com os indivíduos. A partir desta nova designação, Chiavenato (2004) indica que se iniciaram os estudos acerca da importância da motivação e a sua influência no comportamento das pessoas, uma vez que a ênfase anteriormente dada às tarefas e na estrutura, deu lugar à relevância da variável “pessoas”. Verificamos que a forma de encarar o trabalho e o trabalhador, sofre uma viragem completa.

Chiavenato. (2004), aponta que a experiência de Hawthorne foi realizada em quatro fases, em 1927 pelo Conselho Nacional de Pesquisas, sendo coordenada por Elton Mayo. Em conjunto iniciaram uma pesquisa na fábrica da Western Electric Company, em Chicago, mais propriamente no local de Hawthorne, com o intuito de determinar a relação entre a intensidade da iluminação e o desempenho dos operários, avaliada pelo rendimento da produção. Desta forma, e tendo em conta o referido pelo mesmo autor, este estudo permitiu a existência de novos conceitos no âmbito da administração, tais como, *“a integração social e o comportamento social dos empregados, necessidades psicológicas e sociais e a atenção para novas formas de recompensas e sanções não materiais, o estudo dos grupos informais e da chamada organização informal, o despertar para as relações humanas dentro das organizações, a ênfase nos aspetos emocionais e não racionais do comportamento das pessoas e a importância do conteúdo do cargo para as pessoas que os realizam.”* (Chiavenato 2004, p.111-112).

## **II. As Organizações como Sistemas de Ação Social e Estratégica**

As funções sociais das organizações começam a adquirir maior importância após a perspectiva de Weber (1999). Por esse facto, tornou-se imperativo olhar de forma diferente para estas questões. As organizações existem para integrar os atores, isto é, integrá-los na sociedade, uma vez que as organizações possuem características orgânicas e estes estão inseridos nesta entidade. Relevamos que nestas funções sociais das organizações, tem que se ter presente a ideia de estrutura funcionalista. Segundo Parsons (1969, 1982) & Merton (1949), citado por Giddens (2004) esta estrutura funcionalista, deveria integrar-se e adaptar-se aos indivíduos, às mudanças sociais existentes e, conseqüentemente, valorizar a interdependência e o equilíbrio, desvalorizando de igual forma as estruturas planeadas. Contrariamente a esta estrutura, a perspectiva de Max Weber tinha como finalidade a racionalização das organizações.

Para Goffman, citado por Giddens (2004, p.354), as instituições “totais” analisam tanto a interação dos indivíduos, como as suas dimensões simbólicas na integração com a sociedade a que pertence. Como exemplo destas instituições temos, os hospitais, as prisões e os reformatórios, *“mosteiros que impõem coercivamente aos seus residentes um sistema de existência completamente isolado do mundo exterior”*, ou seja, as diferentes organizações existentes na sociedade em que vivemos.

*“As organizações totais podem ser vistas como exemplos de burocracias elaboradas, guiadas por procedimentos complexos e rígidos que são obrigatórios para os seus membros. Os indivíduos em instituições totais encontram-se rodeados por um mundo rigidamente organizado, inteiramente planeado e meticulosamente supervisionado”* (Giddens, 2004, p.354).

O universo de reclusão, p.e., tem como característica comum a existência de um corte do membro de uma destas organizações com o meio social externo. As características deste universo residem no facto de se exercer técnicas de mortificação (transformar completamente o sujeito, de forma a estes abandonarem a sua personalidade anterior, construindo uma nova), de o indivíduo ser submetido a um isolamento e de existirem novos sinais de pertença.

Relativamente às técnicas de despersonalização existentes também nas organizações, cabe-nos referir que estas detêm um controlo permanente e muito subtil em alguns casos.

Na administração pública, presentemente, existe uma maior descentralização, onde as pessoas detêm mais autonomia, pressupondo um maior autocontrolo, pois se algo estiver errado, estes serão responsabilizados pelos seus atos.

Nas instituições “totais” encontra-se um sistema de privilégios, que assentam positivamente nas recompensas e favores limitados, em troca da submissão e, sob um lado negativo, nas prescrições, restrições e proibições. Então, os indivíduos tentam afastar-se o máximo possível das situações (despersonalização), empreendem que exista uma insubmissão como forma de adaptação, conformam-se e cumprem as regras e normas, sem colocar algo em causa e por último, a lealdade (defendem sempre a instituição).

Um dos fenómenos que se verifica nas organizações é a tentativa de existir autodisciplina, por isso, é importante que estas detenham dimensões sócio cognitivas e políticas. Se numa dimensão mais política da organização, interessa conhecer como se forma um processo de tomada de decisão e como é que este vai afetar os indivíduos em termos individuais e coletivos, numa dimensão sócio cognitiva não interessa separar o individual do coletivo, ou seja, separar o social do cognitivo, na medida em que esta dimensão afeta o processo de decisão. Esta dimensão apresenta determinadas medidas, como, o mecanismo de

reprodução das organizações no tempo, manifestando-se através da rotina. A rotina dá origem a estímulos previsíveis, tendo em conta o problema que o indivíduo apresenta. Nesse sentido, quando se verifica a presença da rotina, a mudança na organização torna-se difícil, devendo a organização estar organizada através de programas específicos para o efeito. Esses programas ajudam a resolver situações imprevisíveis, conduzindo a estímulos mais ricos e a uma variedade de respostas.

A tomada de decisão comporta várias condições, como a subjetividade dos valores (p.e. o adágio popular de que “quem conta um conto acrescenta um ponto”), como a recombinação da informação, como a impossibilidade de aceder a um conjunto alargado de informação, bem como as decisões que resultam da pressão momentânea (decisão apenas racional naquele momento).

Estas tomadas de decisão incorporam quatro fatores no âmbito da incerteza, ambiguidade e poder, que são: i) o controlo dos recursos; ii) o controlo da incerteza; iii) a não substituibilidade; iv) a lei do número (atores ou unidades).

Os elementos que fazem parte da organização podem possuir objetivos e crenças heterogéneos, pelo facto de o pensamento de cada indivíduo divergir, o que poderá desenrolar vários conflitos. Desta forma, é fundamental conhecer e compreender o conflito para, posteriormente, se poder agir e resolvê-lo. O conflito conduz a uma distribuição do poder. Com este cenário poder-se-á analisar as políticas institucionais, no entanto, estas são influenciadas pelo processo anterior, isto é, cenários que se constroem tendo por base o conhecimento (estratégias). Apesar de estes aspetos serem fundamentais para este processo, o meio também o influencia, devido ao facto de não vivermos num mundo isolado, mas sim num mundo que está em permanente interação e mudança. Assim, ter-se-á de proceder a uma operacionalização através de factos substantivos (afetação do processo de decisão, construção de ligações, cooperação e cooptar e o teste de reações) e simbólicos (linguagem e rituais).

## **2.1 As Organizações Condicionadas pelo Meio**

Como referenciado anteriormente, o meio é uma componente bastante importante, uma vez que afeta as organizações que nele estão inseridas, estando em permanente interação e refletindo a imagem de que o meio as transforma.

### **2.1.1 Teoria da Contingência**

Segundo Chiavenato, I. (2004), na teoria da contingência, as organizações são consideradas como sistemas abertos, pois estão em permanente interação com o ambiente externo, que exerce pressões sobre a organização. Tendo como suporte esta teoria, as organizações são estruturadas a partir dos estímulos que provêm do meio e detêm uma diferenciação ao nível da estrutura, que também depende do meio.

Assim, o mesmo autor refere que a diferenciação vertical consiste nos patamares hierárquicos (saber os papéis e as funções de cada patamar da organização), e a diferenciação horizontal consiste em refletir nas tarefas e atividades que terão de ser desenvolvidas e posteriormente agrupá-las mediante certas características.

De acordo com esta teoria Chiavenato, I. (2004), opina que será necessário saber as características e a dimensão da organização (numero de funcionários, fatores burocráticos), as relações com o meio (este é vasto, complexo e multivariado e representa todo o universo que envolve a organização/sociedade), e as relações com a tecnologia (envolve o conhecimento, ou seja, conteúdo de instrumentos, métodos e processos específicos de qualquer arte, ofício ou técnica). Então, a tecnologia é a variável do meio externo que determina a estrutura e o modelo de funcionamento das organizações. Para o mesmo autor, as organizações mais eficientes e com maior capacidade de concorrência no mercado são aquelas que adotam uma estrutura organizacional semelhante à do padrão médio do sistema produtivo a que pertencem, por isso, estas organizações conseguem atingir níveis de produtividade maiores, ou seja, mais lucro.

### **2.1.2 Institucionalismo**

As teorias do institucionalismo, surgiram tendo em conta não só o funcionamento interno das organizações, como também o exterior e a influência que o meio exerce sobre elas.

As instituições são descritas como sendo: i) multifacetadas (têm várias finalidades, ou seja, não se centram num único fim); ii) duráveis (têm uma maior longevidade, pois são mantidas e reproduzidas); iii) resistentes à mudança (mudança incremental ou transformacional).

Para Scott (1995), é fundamental compreender o porquê das instituições terem uma longevidade maior e, por conseguinte, permanecerem mais tempo sem se alterar. Desta forma, o mesmo autor, refere ainda que as instituições estão sujeitas a três processos, a saber: i) o regulativo; ii) o normativo; iii) o cognitivo, sendo que:

- i) **O regulativo** - refere-se ao facto de se regular o funcionamento das instituições através de regras e normas formais (lei interna);
- ii) **O normativo** - atua segundo regras e normas formais no comportamento dos indivíduos, é regulado dentro da instituição;
- iii) **O cognitivo** - consiste nas referências que os indivíduos têm e que moldam a sua forma de agir e de pensar, através do quadro mental do próprio indivíduo.

Existem diferentes perspetivas de institucionalismo, tais como: a) o velho institucionalismo; b) o novo institucionalismo; c) o neo institucionalismo, a saber:

- a) **O velho institucionalismo** - a cultura é um aspeto importante, porque traduz a aceitação dos atores que nela interagem em relação aos valores, crenças e políticas sem as questionar. Não existe, por esse facto, qualquer tipo de homogeneidade entre os atores;
- b) **O novo institucionalismo** - compromete a presença de processos (sociais, obrigações ou realidades) (Meyer e Rowan, 1977), na medida em que não será necessário existir sanções e controlo sobre as ações dos atores.

Numa base comparativa, tanto o velho como o novo institucionalismo, vêm o Estado, os valores e a cultura da sociedade em que está inserido, como uma forte influência no processo de institucionalização das organizações e, por outro lado, estes não valorizam o comportamento racional dos atores. No entanto, estas diferenciam-se no *locus* da institucionalização, na ênfase estrutural de governação, na dinâmica organizacional, nos conflitos de interesses e no processo cognitivo das organizações.

- c) **O neo institucionalismo** - surge com o objetivo de juntar aspetos do velho e do novo institucionalismo.

Assim, Powell & DiMaggio (1991), partem das mudanças racionais que existem, com o intuito de obterem os resultados com o menor custo possível (eficiência), pois estas mudanças condicionam a homogeneidade dentro das organizações. Tendo por base esta

premissa, os mesmos autores fazem surgir dois conceitos: i) o campo organizacional; ii) o isoformismo. Assim sendo:

- i) **O Campo Organizacional** - consiste num conjunto de outras organizações/atores sociais/instituições que interagem com uma determinada organização, tendo em vista atingir determinado fim;
- ii) **O Isoformismo** - leva a que um dado campo organizacional, ou determinada população, se pareça a outra, (para que este fenómeno possa ocorrer, é necessário que tenham análogas condições e que possam estar todas inseridas no mesmo campo). Assim, o isoformismo é um processo de homogeneização, visto que se inseridas nas mesmas condições elas tendem a convergir.

O que condiciona os processos de mudança, no contexto organizacional, prende-se com o facto de existirem preocupações exteriores (simbólicas e culturais) para serem semelhantes. Nesse sentido, não serão só as decisões racionais e eficientes que direccionam a mudança, só se podendo mudar o que está institucionalizado na esfera organizacional.

Para Powell & DiMaggio (1991) o isoformismo pode ser:

- a) **Institucional;**
- b) **Competitivo.**

Os mesmos autores constataam que existem três tipos de isoformismos institucionais:

- i) **O coercivo** - sendo a pressão que é praticada coercivamente pelo exterior nas organizações;
- ii) **O mimético** - onde as instituições comparam-se entre si e existe um ambiente incerto;
- iii) **O normativo** - que também conduz à homogeneização das organizações, através dos profissionais – estruturar comportamentos e as práticas por eles efetuadas.

### **III. Motivação**

#### **3.1 A Importância da Motivação**

Para Bernardin, H. J. & Russell, J e A (1993, p.42-43), cit. por Pereira, C.M.R.M. (1998, p.19), “A vantagem competitiva tornou-se e continuará a ser a maior força do

*negócio. Para obter vantagem competitiva, os negócios precisam acrescentar valor aos clientes e oferecer algo único ... A gestão de Recursos Humanos contribui para a competitividade porque facilita a implementação estratégica, cria capacidade para mudança e confere unidade estratégica*". Desta forma, importa salientar que as pessoas/recursos humanos assumem um papel fulcral dentro das organizações, daí a extrema necessidade de conciliar os objetivos/capacidades pessoais com os objetivos organizacionais. Para efetuar esta conciliação, torna-se imprescindível o apoio de um bom líder, de modo a canalizar as energias nesse sentido. No entanto, esta conciliação não assume uma forma linear de aplicação, como refere Cardoso, L. (1995, p.163), citado por Pereira, C.M.R.M. (1998, p.29), "*os indivíduos são complexos, não existe o indivíduo médio, cada um tem as suas ambições, necessidades, atitudes, desejo de responsabilidade, conhecimentos. Além disso fatores externos também têm grande importância, como a família, a escola, a igreja, os sindicatos, os vizinhos. Os gestores têm de lidar com estes fatores, sendo necessário conhecê-los e dominá-los.*".

Por outro lado, e segundo Boveé, Wood, Thill e Dovel (1993), citado por Pereira, C.M.R.M. (1998, p.29), "*o desempenho depende de 3 fatores: capacidades, ambiente e motivação. Quando uma pessoa tem as capacidades necessárias, tem um bom ambiente a nível de organização e é adequadamente motivada, então a hipótese de ir ao encontro dos objetivos da empresa é maior. Quando falha algum destes três fatores o desempenho da pessoa e, conseqüentemente o da empresa, sofrerá com isso*". Na sequência do explanado, verifica-se, de grosso modo, que a motivação assume um fator relevante para a organização, pois permite ao colaborador sentir-se útil e realizado no seu posto de trabalho, bem como, permite a que haja uma melhoria contínua, o que se traduzirá a médio e longo prazo no sucesso organizacional. No entanto, não podemos descartar as capacidades necessárias para atingir um fim, pois não basta existir motivação.

Não descartando os inúmeros conceitos de motivação e tendo em conta que existem entre eles divergências nas características e princípios, expomos o conceito de Pinder (1991, p.11), citado por Cunha, *et al.* (2004, p.102), uma vez que se enquadra com o objetivo desta dissertação, ou seja, a motivação é "*o conjunto de forças energéticas que têm origem quer no indivíduo quer fora dele, e que moldam o comportamento do trabalho, determinando a sua forma, direção, intensidade e duração*".

De acordo com Baldrige, L. (1994), citado por Pereira, C. (1998, p.132-134), existem trinta regras de ouro para motivar e assim existir harmonia e bem-estar entre os responsáveis (por exemplo, gestores) e os colaboradores, que são elas:

- *“Dá confiança a quem merece em frente de toda a equipa;*
- *Quando se quer referir a uma seção ou departamento da empresa diz “nós” em vez de “eu”;*
- *Defende até às últimas consequências um elemento que tenha sido injustamente acusado e faz pressão para que as pessoas que não corresponderam às expectativas tenham outra oportunidade;*
- *Dirige as reuniões de forma eficiente e não as convoca se tal não for absolutamente necessário;*
- *Participa nas reuniões, toma atenção à agenda, está atento ao tempo perdido e resolve os pedidos do presidente da empresa;*
- *Sabe como motivar o pessoal para o trabalho em equipa e para a resolução de problemas;*
- *Tem a preocupação de ter os empregados a trabalhar em boas condições de higiene e segurança: cadeiras e secretárias ergonómicas, luminosidade suficiente, temperatura e um lay-out adequados;*
- *Escreve notas personalizadas no sentido de agradecer, encorajar, inspirar ou pedir desculpas;*
- *Consegue arranjar tempo para tudo e põe os seus conhecimentos à disposição de um colega em apuros;*
- *Devolve qualquer objeto que lhe tenha sido emprestado e sempre em boas condições;*
- *Mostra-se contra os boatos e evita as conversas que visem a bisbilhotice;*
- *Veste-se de acordo com a ocasião. É a imagem da empresa;*
- *Responde prontamente a todos os convites, adere ao protocolo;*
- *Não se valoriza de convites recebidos e evita falar sempre na primeira pessoa;*
- *É um anfitrião preocupado com o bem-estar dos convidados;*
- *Mostra-se um convidado atento que ajuda quando necessário;*
- *É generoso, perspicaz e sabe quando deve pagar a conta, mesmo que não seja a sua vez;*
- *Sabe como dar e receber um cumprimento de forma graciosa;*

- *Compreende que o caminho mais fácil para se falhar na vida social é ser agressivo e arrogante;*
- *Motiva os seus subordinados no sentido de melhorarem o seu lado pessoal e profissional;*
- *Mostra compaixão pelas pessoas e tenta resolver problemas usando os serviços de aconselhamento da empresa;*
- *Tem noção de que as pessoas que ele dirige são diferentes e que deve utilizar formas de comunicação adequadas;*
- *Fomenta encontros onde as pessoas trocam ideias, queixas ou projetos e trabalham em equipa de forma eficaz;*
- *Faz sentir à sua equipa que eles são importantes para a empresa e desafia-os a fazer cada vez mais e melhor;*
- *Treina o pessoal em como questionar ou responder aos clientes;*
- *Desempenha por vezes o papel de advogado do diabo, para que os empregados não se surpreendam com a rudeza ou hostilidade das pessoas;*
- *Critica um empregado em privado, sempre que ele tenha cometido um erro, tendo a preocupação de que ele tenha entendido o porquê da sua falha;*
- *Aposta na formação dos recursos humanos e tem sólidos conhecimentos de como comunicar e de como se relacionar humanamente com os empregados;*
- *Transmite ao empregado que ele é um valor para a empresa, que todos acreditam nele e que ele deve continuar a trabalhar de forma criativa. Gosta que se corram riscos e de evitar que as pessoas se apeguem ao medo de errar;*
- *Tem sentido de humor, porque é uma arma poderosa. Utiliza a bondade como o seu maior trunfo.”.*

Desta forma, torna-se relevante conhecer o que motiva os colaboradores de uma organização/instituição, no sentido de existir satisfação no trabalho. Este conhecimento é suportado, essencialmente, nas expectativas que o colaborador tem e nos resultados que espera obter.

Nesse sentido e segundo Spector (1997), citado por Vasiliki, B. & Efthymios, V., (2013, p.239) a "*satisfação do trabalho é simplesmente como as pessoas se sentem sobre o seu trabalho e os diferentes aspetos dos seus trabalhos. É o grau em que as pessoas gostam*

(satisfação), ou sentem antipatia (insatisfação) dos seus trabalhos". De acordo com Locke, citado pelos mesmos autores, "a satisfação no trabalho é definido como qualquer coisa que pode impactar positivamente o empregado para o trabalho ou as condições de trabalho". Weiss (2002), também citado pelos autores anteriormente identificados, "conclui que a satisfação no trabalho é uma atitude, porque os recentes investigadores definem-no como um comportamento. Portanto, a satisfação no trabalho é o juízo positivo (ou negativo) de um empregado para seu trabalho, ou das condições de trabalho".

### 3.2 Motivação Intrínseca / Motivação Extrínseca

Conforme refere Christensen, (2002, p.2), citado por Galhanas, C.R.G (2009, p.6), a motivação extrínseca assume fatores como o “ambiente de trabalho e incluem os salários, os benefícios, as condições físicas de trabalho, a supervisão, as políticas e os procedimentos”. Por outro lado, para o mesmo autor, a motivação intrínseca assume “ fatores como o contexto de trabalho, a realização pessoal, o reconhecimento, o trabalho em si, a responsabilidade e as possibilidades de progressão e crescimento”.

Mediante Daniel *et al*, (2005, p.1) citado por Galhanas, C.R.G. (2009, p.7) referem que os recursos humanos de uma organização poderão ser motivados por fatores extrínsecos, por fatores intrínsecos, ou pelos dois, dependendo assim de vários fatores, tais como, “das características individuais (ex: personalidade, habilidades, valores, atitudes e necessidades), da natureza do trabalho, da natureza da organização (ex: a sua estrutura, a sua cultura e os sistemas de controlo de gestão de recursos humanos e de recompensas) ”.

Então, segundo Moura, R (1991, p.66) citado por Pereira, C.M.R.M (1998, p.35), “ na medida em que a motivação é um processo impulsionador e dinamizador do comportamento, pode admitir-se que existe: casualidade no comportamento (estímulos internos e externos), motivação para uma finalidade e orientação para objetivos.”.

Esta exposição, reflete-se nos seguintes esquemas do processo de motivação:

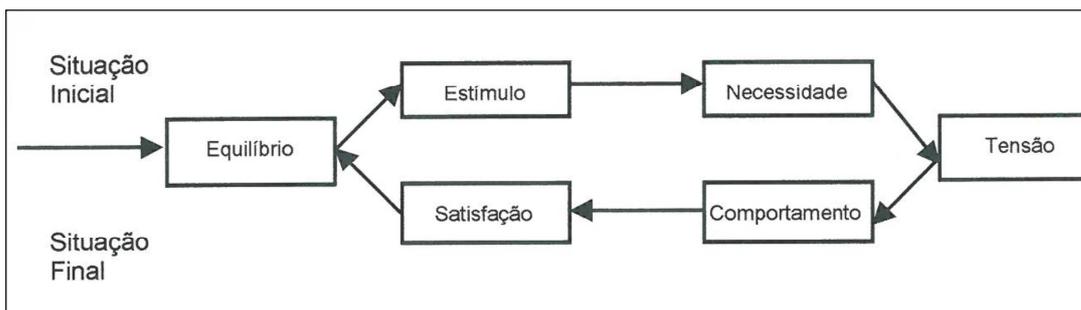


Figura 1 – Processo de Motivação

Fonte: Moura, R., Gestão e Desenvolvimento Sócio - Organizacional, CIDEA, ISCTE, 1991, p.66, cit. por Pereira, C.M.R.M (1998, p.35).

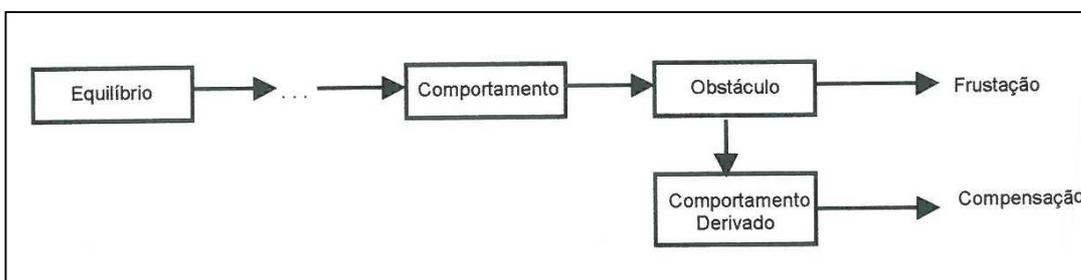


Figura 2 – Processo de Motivação – continuação

Fonte: Moura, R., Gestão e Desenvolvimento Sócio - Organizacional, CIDEA, ISCTE, 1991, p.66, cit. por Pereira, C.M.R.M (1998, p.36).

Perante este ponto de vista, constata-se que caso as carências sejam alcançadas de forma satisfatória, teremos o equilíbrio no processo, mas caso exista algum obstáculo à prossecução das necessidades, ocorrerá ou a frustração ou a compensação dessa necessidade não alcançada.

Em contrapartida, temos os autores Boveé, Thill, Wood e Dovel (1993), citado por Pereira, C.M.R.M (1998), que reflete o processo de motivação através do seguinte esquema:



Figura 3 – Processo de Motivação

Fonte: Boveé, C.L., Thill, J.V., Wood, M.B. e Dovel, G.P., Management, Editorial Advisers, McGraw – Hill, U.S.A., 1993, p.438, cit. por Pereira, C.M.R.M (1998, p.36).

### 3.3 Teorias de Conteúdo

Segundo Cunha, *et al.* (2004, p.103 a 119), existem dois tipos de teorias, entre as quais, as teorias de conteúdo (gerais e organizacionais). Para este autor, as teorias de conteúdo gerais (Teoria da Hierarquia das Necessidades, Teoria ERG e Teoria dos Motivos) incidem sobre os motivos do comportamento humano, sem ser especificamente em situações de trabalho, e as teorias de conteúdo organizacionais (Teoria Bifatorial e Teoria das Características da Função) incidem sobre os motivos do comportamento humano, unicamente em situações de trabalho.

Desta forma, apresenta-se o seguinte esquema:

	Teorias gerais	Teorias organizacionais
Teorias de conteúdo	<ul style="list-style-type: none"><li>• Hierarquia das necessidades</li><li>• Teoria ERG</li><li>• Teoria dos motivos</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Teoria bifatorial</li><li>• Teoria das características da função</li></ul>

Figura 4 – Teorias de Conteúdo

Fonte: Cunha, M.P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cabral-Cardoso, C., (2004, p.103). Manual de Comportamento Organizacional e Gestão. Lisboa: RH: Editora.

#### 3.3.1 Teoria da Hierarquia das Necessidades

Para Maslow (1999), cit. por Cunha, *et al.* (2004), os princípios que conduzem à ação do indivíduo são as necessidades não satisfeitas, na medida em que, estas se vão suprimindo, e irão perdendo a relevância para o comportamento humano.

Com base neste princípio, o autor mencionado anteriormente (2004, p.104) esquematiza de forma hierarquizada cinco níveis de necessidades, em que na base são as necessidades básicas e no topo as necessidades mais elevadas. Assim, na base temos as necessidades fisiológicas (fome, sede, sexo, sono), que ao serem satisfeitas temos as necessidades de segurança (proteção, condições de trabalho seguras, remunerações e benefícios, estabilidade), que por sua vez, ao serem suplantadas, emergem as necessidades sociais ou de amor (relacionamento, dar e receber afeto), de seguida temos as necessidades de estima (reconhecimento, o orgulho, o respeito, o progresso) que conseqüentemente temos as necessidades de topo ou as mais elevadas, que são as de autorrealização (desenvolver as suas capacidades, autonomia).

Como observou Cunha, *et al* (2004), os gestores dos recursos humanos ou responsáveis por determinados colaboradores devem identificar o nível de necessidades individuais a satisfazer, de modo a agir individualmente e de forma eficaz para a equipa e, conseqüentemente, para a organização.

### 3.3.2 Teoria ERG

Clayton Alderfer, citado por Cunha, *et al* (2004), propõe a teoria **ERG** – Existence, Relatedness, Growth, significando em Português: Existência, Relacionamento e Crescimento.

Para o mesmo autor, citado por Cunha, *et al* (2004), a hierarquia que existe na teoria de Maslow é diminuída, uma vez que:

- i) Agrupa as necessidades fisiológicas e de segurança, originando as necessidades de existência;
- ii) Agrupa as necessidades sociais e de estima, originando as necessidades de relacionamento
- iii) Agrupa as necessidades de autorrealização que dão origem às necessidades de crescimento.

Conforme refere Wargborn (2008, p.19-20), citado por Galhanas, C.R.G. (2009, p.11), verificamos neste modelo que quando “*os indivíduos procuram continuamente e sem sucesso satisfazer as suas necessidades de crescimento tendem a voltar a satisfazer as suas necessidades de relação, gerando frustração e, conseqüentemente, levando à regressão.*”

Desta forma, verifica-se que esta teoria é um aperfeiçoamento da teoria de Maslow, pois ao diminuir os níveis de necessidades, torna-a mais abrangente e mais flexível. Por exemplo, nesta teoria não necessitamos de atingir/satisfazer todas as necessidades para trabalharmos no nosso crescimento e desenvolvimento pessoal, ou seja, podemos não atingir necessidades de nível inferior para satisfazer uma superior.

### 3.3.3 Teoria Bifatorial

A teoria bifatorial ou de motivação – Higiene de Herzberg, cit. por Cunha, *et al* (2004, p.107-109), afirma que o indivíduo apresenta dois tipos de necessidades a serem satisfeitas, que são independentes e que influenciam o seu comportamento, que são eles: as necessidades

motivadoras (fatores intrínsecos ao trabalho) e as necessidades higiênicas (fatores extrínsecos ao trabalho).

Segundo o mesmo autor, os fatores intrínsecos ao trabalho são aqueles a que associamos ao conteúdo do cargo, da descrição das tarefas a executar, à qual estão associados fatores motivacionais como: a realização e o desenvolvimento pessoal, o reconhecimento, a responsabilidade e a autonomia.

Por outro lado, e mediante a sustentação deste autor, os fatores extrínsecos ao trabalho estão relacionados com o ambiente de trabalho (política da organização, relações interpessoais, condições de trabalho, recompensas, segurança, regulamentos e benefícios), à qual recai a ideia de fatores de insatisfação ou fatores de higiene. Assim sendo, este autor defende que a preocupação a ter em consideração dentro de uma organização, será a satisfação dos trabalhadores, pois passa pelo próprio trabalho e não por recompensa extrínseca, de forma a permitir a existência de um equilíbrio entre a satisfação dos trabalhadores e o aumento do rendimento do trabalho.

### 3.3.4 Teoria dos Motivos

A teoria dos motivos de McClelland, na perspectiva de McClelland, citado por Cunha, *et al* (2004 p.106 e 107), assenta em três tipos de necessidades ou motivos, sendo eles: i) Sucesso; ii) Afiliação; iii) Poder.

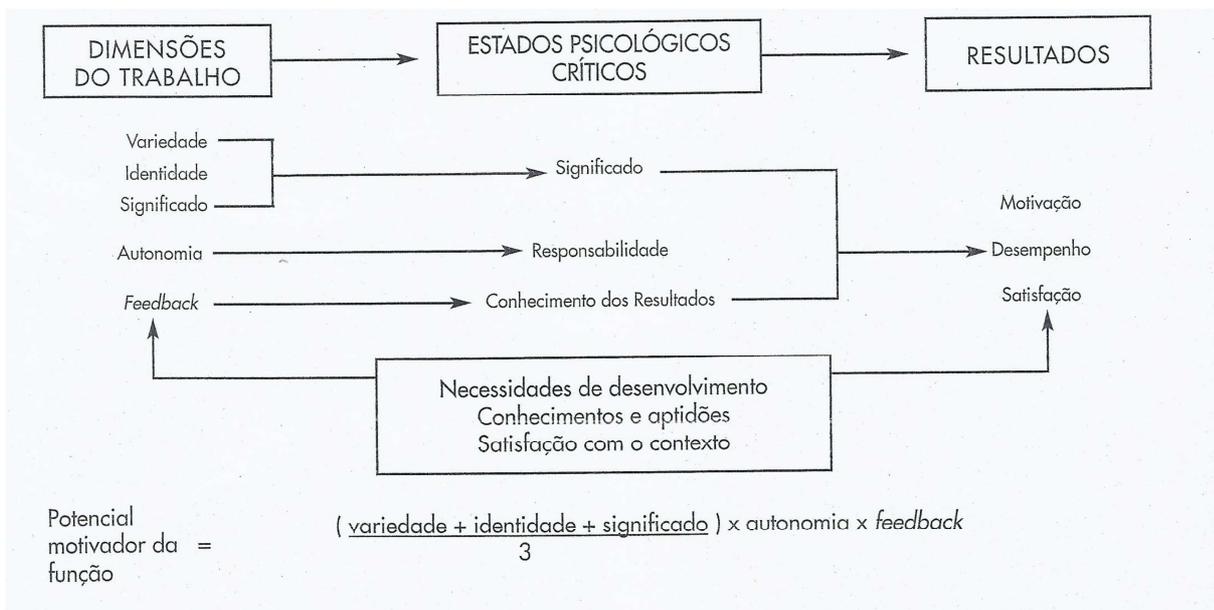
Podendo ser caracterizados da seguinte forma:

- i) **Motivo de Sucesso** - neste tipo de necessidades os indivíduos têm apetência para riscos moderados, procurar o sucesso, inovar, resolver problemas e assentar na melhoria contínua do seu desempenho, através do feedback constante;
- ii) **Motivo de Afiliativo** – neste tipo de necessidades os indivíduos cooperam e interagem entre si, de forma a atuarem em situações mais complicadas, podendo levar a uma influência de opiniões e anseiam serem integrados nos diferentes grupos;
- iii) **Motivo de Poder** - esta necessidade leva a que os indivíduos tenham a ambição de influenciar e controlar a ação dos outros, tendem a assumir um espírito de liderança e riscos elevados, ou seja, gostam de marcar a diferença e de serem consideradas como tal.

Nesta configuração, torna-se também relevante, tal como na teoria da hierarquia das necessidades, que as necessidades dos indivíduos sejam analisadas individualmente, pois os seres humanos são diferentes e valorizam métodos diferentes para serem motivados no seio organizacional.

### 3.3.5 Teoria das Caraterísticas da Função

De acordo com Cunha, *et al* (2004), o modelo de Hackman e Oldham (**data**) foca-se na análise da função, à qual importa as tarefas que os colaboradores executam. Desta forma, o Modelo das Caraterísticas da Função centra-se na dimensão do trabalho, no estado psicológico crítico que surge da dimensão do próprio trabalho e nos resultados alcançados, conforme se pode verificar no seguinte esquema:



**Figura 5 - Dimensões do Trabalho e Resultados Alcançados**

**Fonte:** Cunha, M.P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cabral-Cardoso, C., (2004, p.103). Manual de Comportamento Organizacional e Gestão. Lisboa: RH: Editora.

De acordo com o esquema apresentado, verificamos que existem cinco caraterísticas do trabalho, tais como:

- i) **Variedade** - “refere-se ao grau em que a função exige o recurso a competências, atividades e conhecimentos diversificados. Uma função será tanto menos variada

*quando mais consistir numa repetição rotineira de atividades.” (Cunha, et al, 2004, p.110);*

- ii) **Identidade** - *“o grau em que a função requer a execução de uma unidade de trabalho identificável, isto é, com princípio e fim, e que origina um resultado visível.” (Cunha, et al, 2004, p.110);*
- iii) **Significado** - *“diz respeito ao impacto do trabalho nas vidas dos outros, seja dentro ou fora da organização. Quanto maior esse impacto, maior o significado do trabalho.” (Cunha, et al, 2004, p.110);*
- iv) **Autonomia** - *“o nível de independência no planejamento do trabalho e na respetiva forma de execução.” (Cunha, et al, 2004, p.110);*
- v) **Feedback** - *“a quantidade e a qualidade da informação sobre o progresso do indivíduo na execução do trabalho e os níveis de desempenho alcançados.” (Cunha, et al, 2004, p.110).*

Em sequência, e de acordo com o mesmo esquema, contata-se que existem três estados críticos que surgem da dimensão do trabalho, são eles:

- i) **Significado experimentado** - *“o grau em que a pessoa considera o seu trabalho valioso e digno de ser feito.” Resulta das dimensões de Trabalho - variedade, identidade e significado da função (Cunha, et al, 2004, p.111);*
- ii) **Responsabilidade experimentada** - *“o grau em que um individuo se sente pessoalmente responsável pelos resultados do trabalho.” Resulta da dimensão de trabalho – autonomia (Cunha, et al, 2004, p.111);*
- iii) **Conhecimento dos resultados** - *“o grau em que a pessoa percebe quão eficazmente está a realizar o trabalho.” Resulta da dimensão de trabalho – feedback (Cunha, et al, 2004, p.111).*

Neste sentido, podemos verificar através deste mesmo esquema, que os estados críticos influenciam os resultados obtidos num processo de análise da função, através da motivação, desempenho e da satisfação.

### 3.4 Teorias de Processo

Segundo Cunha, *et al.* (2004, p.103-119), existem dois tipos de teorias, entre as quais, as teorias de processo (gerais e organizacionais). Para ele, as teorias de processo gerais (Teoria da Equidade e ModCO) debruçam-se sobre a forma como se desenvolve o processo da motivação, numa perspetiva generalista, enquanto, as teorias de processo organizacionais (Definição de Objectivos, Teoria das Expectativas e Teoria da avaliação cognitiva) debruçam-se sobre a forma como se desenvolve o processo da motivação no seio das organizações.

Teorias de processo	<ul style="list-style-type: none"><li>• Teoria da equidade</li><li>• ModCO</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Definição de objectivos</li><li>• Teoria das expectativas</li><li>• Teoria da avaliação cognitiva</li></ul>
---------------------	--	---

Figura 6 – Teorias de Processo

**Fonte:** Cunha, M.P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cabral-Cardoso, C., (2004, p.103). Manual de Comportamento Organizacional e Gestão. Lisboa: RH: Editora.

#### 3.4.1 Teoria da Equidade

A Teoria de Equidade, conforme Cunha, *et al* (2004), assenta no princípio da justiça no local de trabalho. Isto é, os comportamentos, as competências e o desempenho de cada colaborador, são analisados individualmente e recompensadas por tal, pois não existiria equidade se pessoas diferentes, que têm posturas diferentes (apesar de que poderão ser muito próximas) tivessem recompensas iguais, o que poderia originar situações de insatisfação e diminuição do rendimento do trabalho.

Obviamente que para avaliarmos um determinado colaborador, temos de ter um referencial, ou seja, a equipa. Então, tendo em conta a prestação da equipa/desempenho da mesma, iremos avaliar o empenho e esforço de cada membro dessa equipa, no sentido de agirmos e reconhecermos, de forma individual, conforme se pode também verificar nas fórmulas matemáticas da teoria.

<b>Equidade</b>		
<u>Resultados recebidos pelo próprio (e.g., salário)</u> Contributos do próprio (e. g., esforço)	=	<u>Resultados recebidos pelo referente (e.g., salário dos colegas)</u> Contributos do referente (e. g., esforço dos colegas)
<b>Iniquidade desfavorável</b>		
<u>Resultados recebidos pelo próprio (e.g., salário)</u> Contributos do próprio (e. g., esforço)	<	<u>Resultados recebidos pelo referente (e.g., salário dos colegas)</u> Contributos do referente (e. g., esforço dos colegas)
<b>Iniquidade favorável</b>		
<u>Resultados recebidos pelo próprio (e.g., salário)</u> Contributos do próprio (e. g., esforço)	>	<u>Resultados recebidos pelo referente (e.g., salário dos colegas)</u> Contributos do referente (e. g., esforço dos colegas)

**Figura 7 – Fórmulas Matemáticas para Avaliar o Empenho e Esforço de Cada Elemento da Equipa**

**Fonte:** Cunha, M.P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cabral-Cardoso, C., (2004, p.113). Manual de Comportamento Organizacional e Gestão. Lisboa: RH: Editora.

### 3.4.2 Teoria do Modelo CO

A presente teoria de Luthans & Kreitner, referida por Cunha, *et al* (2004) traz-nos uma mudança de paradigma, pois até então considerava-se as teorias de processo, numa lógica cognitiva, e assim, passamos para uma lógica comportamental, que se centrará nos comportamentos reais dos indivíduos, fruto de estímulos que derivam do exterior. Nesse caso, podemos assistir a comportamentos mais frequentes, pois o comportamento deriva dos reforços (estímulos) e não das necessidades individuais de cada colaborador, ou seja, um processo de aprendizagem operante, conforme defende o autor acima referenciado.

Desta forma, e para o mesmo autor, os reforços podem ser analisados segundo quatro vertentes:

- i) **Positiva** - comportamentos positivos levam à existência de recompensas, logo existirá uma maior probabilidade de repetição desses mesmos comportamentos;
- ii) **Negativa** - à semelhança da vertente anterior, leva ao reforço de comportamentos positivos, não pelas recompensas, mas sim pelo facto de evitar uma consequência negativa;
- iii) **Extinção** - eliminação de um reforço positivo para que os comportamentos indesejados deixem de existir;

- iv) **Punição** - no objetivo de eliminar comportamentos indesejados aplica-se consequências negativas (sanção, por exemplo).

Refere ainda o autor Cunha, *et al.*, (2004, p.115) que existem cinco focos de intervenção, que são eles:

- i) *“Identificar os comportamentos relacionados com o desempenho;*
- ii) *Medir as frequências do comportamento identificado;*
- iii) *Analisar as contingências antecedentes e consequentes na envolvente atual;*
- iv) *Intervir para mudar as contingências ambientais, de modo a acelerar os comportamentos indesejados (extinção ou punição);*
- v) *Avaliar se a mudança comportamental correu na direção desejada, e introduzir melhorias por via da medição e monitorização dos resultados”.*

### 3.4.3 Teoria das Expetativas

A Teoria das Expetativas de Vroom, conforme Cunha, *et al.*, (2004), assenta no facto de que a motivação deriva das escolhas pessoais de cada indivíduo, em consonância com os seus objetivos, levando à existência de comportamentos positivos de forma sistemática, uma vez que se traduzem em ganhos para o indivíduo.

$\text{Motivação} = f(\text{Expetativa} \times \text{Instrumentalidade} \times \text{Valência})$
--

**Figura 8 – Fórmula Matemática para Designar Motivação**

**Fonte:** Adaptada de Cunha, *et al.*, (2004, p.118).

A Motivação é o resultado da função acima apresentada e contempla três variáveis:

- i) **Expetativa** - acredita na probabilidade de que o esforço conduz a um bom desempenho;
- ii) **Instrumentalidade** - acredita na probabilidade de que o desempenho positivo leva a uma atribuição de recompensa;
- iii) **Valência** - valor atribuído ao resultado final.

### 3.4.4 Teoria da Avaliação Cognitiva

Segundo Cunha, *et al* (2004), Deci desenvolve a teoria da avaliação cognitiva em 1971, onde a motivação assume um papel diferente, e dá origem a dois subsistemas motivacionais, que devem de ser contemplados, que são eles:

- 1) **Subsistema Intrínseco;**
- 2) **Subsistema Extrínseco.**

Para o mesmo autor (2004), o subsistema intrínseco assume um locus de controlo interno (o próprio comportamento), enquanto o subsistema extrínseco assume um locus de controlo externo (comportamentos que não são controlados pelo trabalhador).

Nesta teoria, Cunha, *et al* (2004), refere que se existir uma troca de locus de controlo interno para um locus de controlo externo, vai originar a uma diminuição da motivação intrínseca, ou seja, o facto de os trabalhadores verificarem que as variáveis externas controlam o seu comportamento, leva à existência dessa diminuição.

Então, o resultado alcançado nesta teoria é a autodeterminação, que consiste num “*sentimento de escolha na iniciação e regulação das ações individuais*” (Deci, Connell & Ryan, 1989, p.268, citado por Cunha, *et al.*, 2004, p.119).

### 3.4.5 Teoria da Definição de Objetivos

A teoria de definição de objetivos de Locke & Lathan, referidos por Cunha, *et al.*, (2004), visa a definição de objetivos e metas, no sentido de atingirem níveis de desempenho elevado. Assim, associado a esta definição terá que estar patente o feedback constante, pois só assim é que o trabalhador poderá aperfeiçoar o seu desempenho.

Desta forma, e tendo em conta a ideia dos autores, os objetivos ao serem definidos têm de estar patentes cinco características, que compõem o acrónimo SMART:

S	Specific	Específicos
M	<b>Measurable</b>	<b>Mensuráveis</b>
A	<b>Agreed</b>	<b>Alcançáveis</b>
R	<b>Realist</b>	<b>Realistas</b>
T	<b>Timed</b>	<b>Temporizáveis</b>

**Tabela 1- Acrónimo SMART**

**Fonte:** Adaptado de Cunha, *et al*, (2004, p.117).

No entanto, Cunha, *et al* (2004, p.117) referem que estas características só são possíveis, uma vez que assumem os seguintes pressupostos:

- a) *”Dirige a atenção e a ação para ações relevantes do ponto de vista do alcance dos objetivos;*
- b) *Conduz a níveis de esforço mais elevados;*
- c) *Estimula o desenvolvimento de planos para o alcance dos objetivos;*
- d) *Estabelece prazos temporais para o alcance dos objetivos;*
- e) *Aumenta a persistência face a obstáculos ou dificuldades por, terem que ser atingidos em períodos temporalmente delimitados, os objetivos tendem também a diminuir a possibilidade de procrastinação”.*

Contudo, para que tudo seja possível, é necessário que exista uma aceitação dos objetivos, de uma participação conjunta na definição dos mesmos, na existência de *feedback* e de recompensa.

### 3.5 Motivações Não Monetárias

Segundo Dolan, K.A., (1997), referenciado por Pereira, C.M.R.M (1998, p.138) “ *o dinheiro ainda é um instrumento poderoso para conquistar empregados e maximizar a sua produtividade. Mas, por si só, não é suficiente. As empresas inteligentes procuram seduzir os seus funcionários com recompensas não monetárias que facilitam a vida diária*”.

Os tempos conturbados em que vive a população deste país, sujeita ao sacrifício e à dor, granjeia a admiração de todos e merece que seja evidenciada a motivação dos recursos humanos das diferentes organizações, ao nível não monetário, já que existe dificuldades económicas e financeiras. Assim sendo, importa às organizações olharem para os colaboradores como recursos humanos imprescindíveis ao desenvolvimento dessa organização/instituição, pois eles são o fator diferencial e competitivo.

Para Diaz, D.C. (1986), citado por Pereira, C.M.R.M (1998, p.104), “(...) *um trabalhador está satisfeito com o seu trabalho quando, no seu desempenho, experimente sentimentos de bem-estar, prazer ou felicidade, quando suceder o contrário diremos que um trabalhador está insatisfeito com o seu trabalho*”, daí ser necessário estar atento e agir quando necessário e quando merecido, no sentido de motivar os colaboradores.

Mediante Dolan, K.A. (1997) citado por Pereira, C.M.R.M (1998, p.138-139) podemos verificar um conjunto de medidas não monetárias aplicadas em organizações com êxito, que abaixo se indicam:

- *“Programas de medicina alternativa, massagens, etc, não incluídos no seguro médico;*
- *Bilhetes para acontecimentos culturais ou desportivos;*
- *Possibilidade de passar mais tempo com a família;*
- *Serviços de lavandaria mais baratos na própria empresa;*
- *Possibilidade de levar os animais de estimação para o local de trabalho;*
- *Serviços de aconselhamento financeiro;*
- *Serviços como ir buscar o carro à garagem, compra de bilhetes, receção de encomendas;*
- *Canalizador e electricista de graça;*
- *Pacotes de benefícios para quem permaneça na empresa além de um número determinado de anos;*
- *Possibilidade de trabalhar em casa;*

- *Horários mais flexíveis;*
- *Construção de escolas públicas no local de trabalho;*
- *Construção de ginásios;*
- *Construção de campos de basquetebol ou outros;*
- *Programas de licenças pagas para trabalhar para outros”.*

No entanto, e segundo a mesma autora, as organizações, mais propriamente os seus gestores, e tendo em conta a aplicabilidade de programas de benefícios e ou motivações de êxito, terão de conhecer bem os seus colaboradores, nomeadamente, no que respeita às prioridades e preferências pessoais.

Desta forma, as organizações têm de tomar atitudes e incentivar essas mesmas atitudes, no sentido de as chefias diretas estarem atentas aos seus recursos humanos e agirem de acordo com as necessidades de cada um. Para isso, não é necessário que as organizações despendam de recursos monetários para motivar (como por exemplo, o aumento do salário e os prémios), pois poderá através de pequenos gestos confortar esses colaboradores, como por exemplo:

- Existir informação constante, ou seja, os membros da equipa devem saber qual a finalidade do trabalho que eles desempenham, e o motivo pelo qual esse trabalho é importante ser desenvolvido. Por outro lado, deverá existir o compromisso de ser comunicado o que se está a passar dentro da equipa/organização, o que ainda é necessário fazer, a razão pelo qual é necessário fazer algo e de que forma;
- Tendo em conta o princípio da informação constante sobre o processo desempenhado por cada um, torna-se também importante dar feedback construtivo e positivo, isto é, informar os colaboradores sobre a sua performance, e em que medida ela se conjuga com os objetivos. O responsável pela equipa deverá solicitar que lhe digam eventuais dificuldades que sintam, bem como, proporcionar a que exista uma avaliação do desempenho (justa e equitativa). Este feedback poderá originar a possibilidade de determinado colaborador realizar formação profissional, tanto para melhorar o desempenho, como para evoluir na carreira;

- Existir reconhecimento, pois se os recursos humanos são um fator chave ao desenvolvimento, importa elogiá-lo, reconhecer o seu valor, proporcionando de certa forma, o aumento da autoestima dos colaboradores;
- Existir também, para além da informação, a audição, pois não importa só falar e transmitir conhecimentos, informações, ordens, feedback, mas também ouvir eventuais dificuldades, opiniões, modos de realizar determinada tarefa, entre outros;
- Existir confiança e promover a autonomia/iniciativa, bem como a delegação de autoridade, no sentido de reconhecer capacidades e competências de determinado colaborador, ou seja, permitir que o colaborador se desenvolva e procure objetivos a atingir, resultados a alcançar e não só tarefas a executar.
- Não obstante ao anteriormente mencionado, as chefias juntamente com os colaboradores devem de trabalhar no sentido de existir um envolvimento e um espírito de equipa, pois o contributo de todos será muito mais benéfico do que um só. Então, importa fazer uso do saber e da experiência da equipa, para o bom desempenho e conseqüente rendimento eficaz e eficiente. No entanto, terá que existir um controlo das situações, salvo em situações e equipas que tal não seja necessário.

Nesse caso, verifica-se que não é necessário existir recompensas monetárias para existir motivação e entrega no trabalho, basta apenas ser sincero, cordial e transmitir informações, ao nível do que se pretende, e de fazer com que os colaboradores se sintam parte integrante da organização/instituição e que o seu trabalho é necessário para o objetivo final.

## **IV. Avaliação de Desempenho**

### **4.1 Conceito**

Para Chiavenato (1999) a avaliação de desempenho é tida como um método que visa continuamente estabelecer um contacto com os funcionários referente aos resultados desejados pela organização, acompanhando os desafios propostos, corrigindo os rumos quando necessário e avaliando os resultados conseguidos.

*“A avaliação do desempenho é um exercício de observação e julgamento, um processo de feedback e uma intervenção organizacional. É ainda um processo de medição, tal como um mecanismo emocional. Acima de tudo, é um processo humano e inexato.”*

Gomes, J.F. *et al.*, (2008, p.518)

Por outras palavras, a avaliação de desempenho tem como finalidade a definição dos resultados a serem alcançados pela organização, o acompanhamento do processo de trabalho a ser realizado e o fornecimento constante de *feedback* sobre o desempenho obtido. A partir daí, é necessário retirar as devidas ilações, identificando se o processo necessita de ser alterado e/ou melhorado.

No âmbito da gestão, a avaliação de desempenho desenvolve uma série de questões, tais como: O que é? Para que serve? Como avaliar? Porquê avaliar? Para Rocha e Dantas, (2007, p.11) *“a avaliação de desempenho pressupõe maximizar o uso de potencial humano, possibilitar o crescimento e desenvolvimento das pessoas e tratar os recursos humanos como o recurso básico da organização”*.

Podemos afirmar que a avaliação de desempenho proporciona ao colaborador a possibilidade deste se desenvolver e demonstrar todo o seu potencial, permite ainda um crescimento eficaz e eficiente dentro da organização, a nível pessoal e a nível profissional, proporcionando ao colaborador a possibilidade de este ser parte integrante e primordial de uma estrutura organizacional.

Na perspetiva de Caetano (2008, p.19): *“ (...) a avaliação de desempenho surge como um processo que envolve avaliador e avaliado, em que a relação de comunicação entre ambos assume um papel fundamental para a validação social da cotação do desempenho.”*.

A avaliação de desempenho facilita um julgamento sistemático, onde se dá um *feedback* ao colaborador da sua *performance*, reconhecendo os pontos fortes e apontando os fracos, com o objetivo deste retificar e melhorar os seus comportamentos, as suas atitudes, as suas habilidades e até as suas competências. Pretende-se assim demonstrar claramente as expetativas que a empresa tem em relação ao profissional e a forma como este corresponde ou

não a essas mesmas expectativas, que necessitam de estar prévia e devidamente delineadas, fundamentadas e direcionadas para os objetivos da organização.

Atualmente, toda e qualquer estrutura organizacional têm necessidade de introduzir sistemas de avaliação de desempenho nas suas bases. A avaliação de desempenho, depois de implementada, necessita de abranger determinados aspetos devidamente pensados, estruturados, direcionados e delineados, tais como: a atividade desempenhada pela organização, os objetivos da organização, os meios para o desenvolvimento da atividade, a estrutura organizacional, os aspetos tecnológicos, o ambiente externo e interno da organização, os colaboradores, a sua estratégia e a sua cultura organizacional (Caetano, 2008).

Para Peretti, (1998) a avaliação de desempenho deve conter e basear-se em três aspetos fundamentais:

- i) **Económico** - a empresa precisa de exercer um controlo sobre a própria produção. A qualidade desta e a pressão do mercado, dos clientes, constituem fatores que tornam um tal processo inevitável;
- ii) **Organizacional** - permite julgar o nível de adaptação dos homens às suas funções, assim como a qualidade das estruturas da organização;
- iii) **Humano** - todo o indivíduo tem necessidade de se avaliar dentro do contexto do seu trabalho, de medir a sua própria eficácia e eficiência.

Perante tudo isto, torna-se visível a importância e a necessidade de avaliar o desempenho dos colaboradores, pois é possível através desta avaliação ter uma noção da estratégia, do planeamento, da organização, da responsabilidade, do acompanhamento, da liderança, da delegação, da tomada de decisão, da solução de problemas, da iniciativa, da proatividade, da criatividade, da inovação, da orientação para resultados, do autodesenvolvimento, da administração de conflitos, da capacidade de negociação, da flexibilidade e adaptação às mudanças, das competências interpessoais e do trabalho em equipa.

#### **4.2 Avaliação de Desempenho na Gestão de Recursos Humanos**

Num mercado fortemente globalizado e competitivo, exige-se cada vez mais às organizações uma grande capacidade de reação e adaptação às mudanças que se operam no seu meio envolvente. O seu sucesso ou insucesso passa, em grande medida, pela forma como

elas gerem os seus recursos internos e reagem às mudanças que se operam a nível económico, político e social. Tendo em conta tudo isto, a gestão de recursos humanos nas organizações assume nos dias de hoje uma importância capital, porque o maior fator de diferenciação de uma organização não está nas infraestruturas e tecnologia existentes, mas sim no capital humano que ela dispõe.

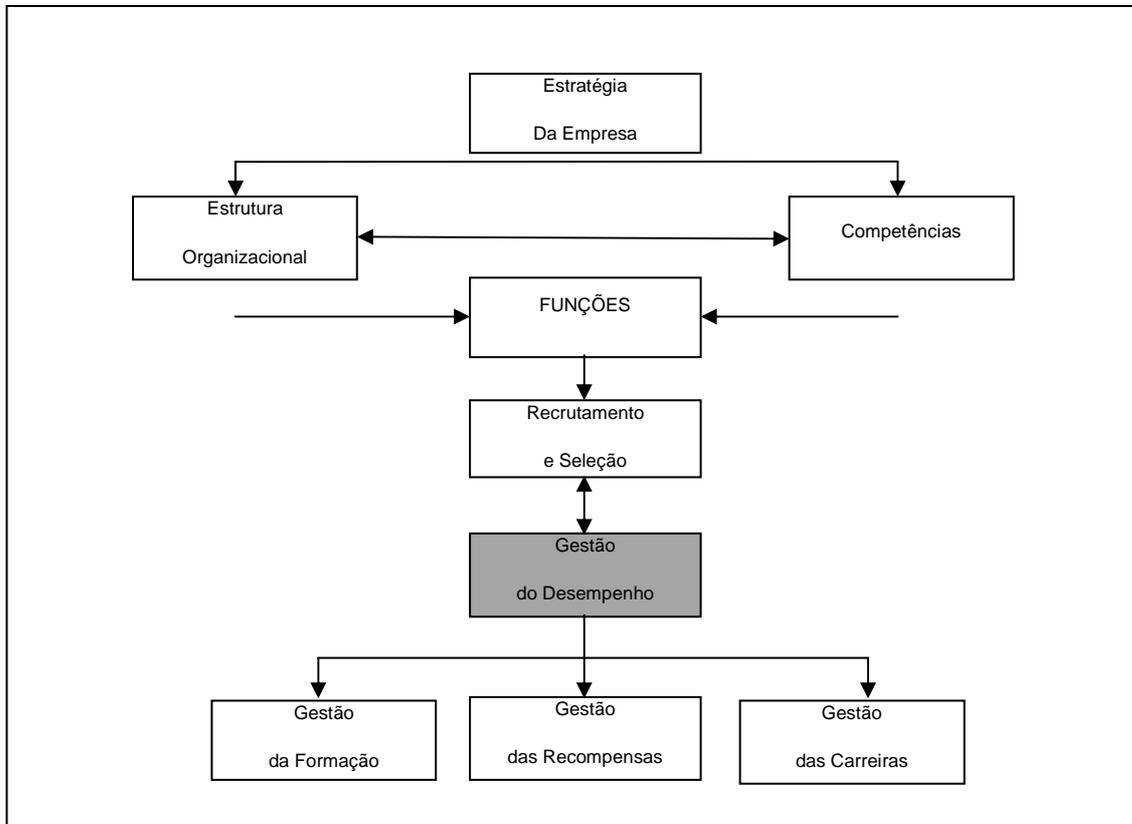
Por mais que se invista em novos equipamentos e sistemas de informação, a chave do sucesso está nas competências e nas atitudes dos colaboradores, visto que são estes que ajudam as organizações/instituições a dar resposta às pressões de um Mundo em constante mudança e a obter os resultados desejados. As organizações, mais bem-sucedidas serão aquelas que tiverem os colaboradores mais qualificados, mais flexíveis, mais empenhados e com maior capacidade de adaptação a novas formas de trabalho. Desta forma, a avaliação de desempenho não tem um fim em si mesma, ela é apenas uma ferramenta que tem como objetivo a melhoria dos resultados dos recursos humanos da organização/instituição.

Os sistemas de avaliação de desempenho ocupam um lugar fundamental e essencial no conjunto de utensílios na gestão de recursos humanos. A avaliação de desempenho é encarada como, uma validação dos métodos no processo de recrutamento e seleção aos quais a empresa recorre, assim como avalia o contributo individual e coletivo do colaborador para o alcance dos objetivos estratégicos delineados pela organização, bem como a atribuição de remunerações, prémios e promoções, passando pelo diagnóstico de necessidades de formação (Câmara *et al.*, 1999).

Para Câmara *et al.*, (2007) a avaliação de desempenho no contexto de um sistema integrado de gestão de recursos humanos, é considerado como um sistema *pivot* na gestão de pessoas, uma vez que a sua utilização permite:

- i) Validar os métodos de recrutamento, adaptar os colaboradores à estrutura organizacional, escolhendo as melhores metodologias a utilizar, colmatar as possíveis falhas que necessitam de ser revistas e melhoradas e moldar os colaboradores de acordo com a sua *performance*;
- ii) Diagnosticar necessidades de formação, gerir as recompensas de acordo com a contribuição que o colaborador dá para os objetivos organizacionais, identificar colaboradores com potencial de desenvolvimento, para a construção de planos de carreira.

Para demonstrar melhor esta situação, apresenta-se de seguida o seguinte esquema (Câmara *et al.*, 2007, p.412):



**Figura 9** - Avaliação de Desempenho no Contexto de um Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos.

**Fonte:** Câmara *et al.*, (1997, p.412).

Torna-se imperativo que antes de toda e qualquer elaboração de um sistema de avaliação de desempenho, exista um processo de reflexão e questionamento na organização:

- Qual a missão?
- Qual é o seu rumo, os seus objetivos?
- Quais os indicadores a considerar?
- Como direccionar a estratégia para esses indicadores?

Conceber, implementar e desenvolver um sistema de avaliação e gestão de desempenho dos colaboradores, é nos dias de hoje algo essencial e fulcral para a gestão das organizações. No entanto, a conceção de um sistema de avaliação individual

descontextualizado em função da estratégia global da organização, pode originar consequências muito desastrosas (Sousa *et al.*, 2006).

Estes aspetos, em conformidade com os sistemas de avaliação de desempenho, proporcionam uma ferramenta muito útil na gestão de recursos humanos, na delineação de uma estrutura organizacional e dos objetivos pretendidos rumo ao sucesso da organização. Inserida nesta realidade, a temática da avaliação de desempenho dos colaboradores assume cada vez mais um carácter de importância nas nossas organizações, sendo considerada como um instrumento de grande valor para estas conseguirem estimular os seus colaboradores a terem um desempenho de qualidade, reconhecendo para tal o mérito e a excelência (Sousa *et al.*, 2006).

A avaliação de desempenho não deve ser entendida como um instrumento de controlo, mas sim como um meio de obter um conhecimento mais eficaz do desempenho do colaborador, de forma objetiva e rigorosa, proporcionando a melhoria contínua da sua performance e o seu desenvolvimento pessoal e profissional.

### **4.3 Objetivos da Avaliação de Desempenho**

As organizações que instituíram a avaliação de desempenho fizeram-no tendo em vista um conjunto de objetivos administrativos e estratégicos. Em termos administrativos, supõe-se que a avaliação proporcione informação, sobretudo para a tomada de decisão relativa às recompensas, contribui para a definição e concretização de incentivos de vários tipos, promoções, demissões e rescisões, ou para diagnosticar as necessidades de formação profissional. Do ponto de vista estratégico, deseja-se que a avaliação motive e oriente os colaboradores para os objetivos da organização, através do *feedback* sobre o seu desempenho e do aconselhamento (*coaching*) proporcionado pela chefia para melhorar o seu comportamento e os resultados. Além disso, ela promove o alinhamento dos objetivos do colaborador com os da empresa (Caetano, 2008).

Na avaliação de desempenho, os objetivos devem ser delineados de forma a orientar e responsabilizar os colaboradores da empresa pelos resultados da sua função, reconhecendo posteriormente o desempenho demonstrado. Os objetivos são gerais e específicos. Estes últimos dividem-se em individuais, de equipa e institucionais.

Os objetivos individuais são aqueles que remetem para desenvolvimento das competências pessoais relacionadas com o desempenho esperado. Os objetivos de equipa traduzem, por sua vez, os resultados esperados da equipa de trabalho a que o colaborador avaliado pertence. Por último, os objetivos institucionais representam a soma dos objetivos individuais e os objetivos de equipa

Perante a perspectiva de Câmara (Câmara *et.al.*, 2007), a natureza dos objetivos fixados não tem unicamente a ver com os resultados de negócio (volume do negócio, rentabilidade e quota no mercado) mas deve também focar, por exemplo, áreas como a segurança, a qualidade e a consolidação da cultura. São frequentemente, classificados em cinco tipos diferenciados:

- i) **Objetivos de negócio** - baseiam-se na contribuição individual para a realização do plano de ação da empresa, de acordo com o contrato individual de desempenho;
- ii) **Objetivos comportamentais** - focam os tipos de comportamentos que o avaliado deve demonstrar para conseguir realizar com sucesso a sua função;
- iii) **Objetivos de melhoria pessoal** - têm como fim alcançar o autodesenvolvimento do avaliado, quer técnico (informático, línguas estrangeiras, ...), quer comportamental (gestão de pessoas, gestão de stress, ...), para lhe possibilitar um crescimento futuro do seu desempenho;
- iv) **Objetivo de incentivo e contribuições de longo prazo** - embora se possam encaixar nos objetivos de negócio, têm regularmente um tratamento e avaliação diferenciados. Os primeiros reportam-se a resultados concretos e pontuais a alcançar durante o exercício, enquanto os segundos se referem a resultados plurianuais que os avaliados devem desenvolver por etapas, para adquirir as finalidades pretendidas;
- v) **Objetivos de desenvolvimento de pessoas:** só são aplicáveis a quem tem gestão de pessoas, enquadram-se numa visão que encara as pessoas como um ativo vital da empresa e o desenvolvimento como uma prioridade dos gestores. Podem consistir em dar *coaching* e *feedback*, em proporcionar ao colaborador novos desafios profissionais, em conceber formação em áreas específicas.

A avaliação de desempenho é uma área difusa e, por esse facto, não existe um só processo que se possa aplicar em todos os contextos organizacionais.

Assim, podemos afirmar que a avaliação, com o *feedback* e o *coaching* que a ela está inerente, oferece novos desafios profissionais, promove a comunicação centrada em factos dos mais diversos níveis hierárquicos e permite que os colaboradores tenham formação com finalidades específicas (Câmara *et al.*, 1999).

## 4.4 Vantagens e Desvantagens da Avaliação de Desempenho

### 4.4.1 Vantagens

Como já foi referido, a avaliação de desempenho não deve ser encarada como algo negativo. Todas as pessoas necessitam de conhecer o *feedback* da sua performance nas atividades que desempenham. Sem esta análise, as pessoas e as organizações ficariam completamente à deriva. A avaliação designa-se como o fio condutor, para a eficiência e eficácia do colaborador. Através desta metodologia, o colaborador tem acesso a um conjunto de informação que ajudará a melhorar o seu desempenho no trabalho, com recurso ao planeamento e ao controlo dos gestores ou das chefias diretas ao colaborador. Isto contribuirá para maximizar, a curto, médio e longo prazo, a eficiência e a eficácia organizacional.

Segundo Rocha e Dantas (2007), a aplicabilidade da avaliação de desempenho de uma forma contínua, possibilita a existência de uma melhoria do processo de decisão dentro de uma organização/instituição, fornecendo de igual forma uma extensa gama de informações de extrema utilidade para:

- i) *“A escolha de novos chefes;*
- ii) *A melhoria do nível de formação;*
- iii) *A motivação para os trabalhadores;*
- iv) *O conhecimento de problemas de relações informais;*
- v) *A melhoria das relações humanas;*
- vi) *Desincentivar o favoritismo;*
- vii) *O reforço da hierarquia formal;*
- viii) *A descrição formal de cargos;*
- ix) *Estimular o hábito de observação;*
- x) *Contribuir para solução de problemas organizacionais relacionados com estabilidade;*
- xi) *Guia para critérios e oportunidades de dispensas e transferências de trabalhadores;*
- xii) *O controlo do programa de seleção;*

- xiii) *O controle do programa de formação;*
- xiv) *A uniformidade de critérios para a promoção ou aumento de salários.”*

Com a existência de um sistema de avaliação de desempenho que estimule os colaboradores a aperfeiçoarem as suas competências e habilidades profissionais, o colaborador sentir-se-á parte integrante da organização, contribuindo para que esta se expanda no futuro e no universo organizacional (Câmara *et al.*, 2007).

#### 4.4.2 Desvantagens

Torna-se necessário sublinhar que as distorções que acontecem inconscientemente podem levar a erros no processo de avaliação de desempenho. Ter consciência deste aspeto é o primeiro passo para se poder atenuar a subjetividade dando lugar à objetividade. Desde há muito tempo se diz que quando se parte de premissas falsas, obrigatoriamente, as conclusões a que se chegam são erradas (Rocha e Dantas, 2007).

Perante este quadro, a credibilidade do sistema de avaliação é afetado por um conjunto de disfunções que podem minar o sentido esperado da avaliação desempenho, entre eles:

- i) ***Efeito de halo/horn*** – consiste na tendência do avaliador para expandir os aspetos positivos e negativos desse desempenho. Assim, quando o avaliador tem uma opinião favorável acerca de uma característica do colaborador, tem tendência a considerá-lo bom em todos os fatores (efeito de *Halo*), e, se porventura tem uma opinião desfavorável relativamente a um comportamento do indivíduo, tem tendência a considerá-lo negativo em todos os aspetos (*efeito Horn*) (Sousa *et al.*, 2006);
- ii) ***Erro constante (complacência/rigor excessivo)*** – os avaliadores condescendentes estabelecem padrões de avaliação baixos, e os superiores hierárquicos demasiadamente exigentes, pretendem padrões de desempenho elevados e difíceis de atingir (Sousa *et al.*, 2006);
- iii) ***Erro de “primeira impressão”*** – a primeira impressão que o avaliador forma do avaliado tem propensão a permanecer e a sobrepor-se ao desempenho real. Assim, se o avaliador formou, desde início uma opinião de que o avaliado é uma pessoa desastrada, essa impressão permanecerá, mesmo que o avaliado tenha conseguido tornar-se substancialmente atento e vigilante (Sousa *et al.*, 2006);

- iv) **Erro de semelhança (autoidentificação)** – inclinação a avaliar o indivíduo à semelhança de si próprio. O avaliador julga mais favorável o colaborador que se identifique consigo (caraterísticas de personalidade, frequência do mesmo curso ou mesma instituição) (Sousa *et al.*, 2006);
- v) **Erro de fadiga/rotina** – quando a vontade de colaborar e interagir no processo de avaliação é escassa, ou quando se tem de avaliar muitos colaboradores ao mesmo tempo. Esta situação pode deturpar a avaliação (Sousa *et al.*, 2006);
- vi) **Tendência central** – os avaliadores tendem a atribuir notas intermédias para não prejudicarem os seus colaboradores mais fracos e para não serem futuramente prejudicados por um desempenho elevado (Sousa *et al.*, 2006).

Estes fatores desviantes, quando surgem e são percecionados na avaliação individual pelo avaliado, têm graves sequelas, pois destroem a credibilidade do colaborador no sistema. Por outras palavras, colocam em causa a objetividade e justiça do processo de avaliação, impedindo que esta consiga alcançar um dos seus principais objetivos: motivar e reconhecer os melhores, estimulando os restantes a melhorar o seu desempenho (Câmara *et al.*, 2007).

#### 4.5 Política de Benefícios e Compensação

Segundo Cunha, *et al.* (2004) no contexto da política salarial, cabe aos gestores estabelecer e manter um sistema apropriado de remunerações, as quais hoje em dia contemplam habitualmente componentes fixas (salário base e subsídios) e componentes variáveis (prémios por objetivos alcançados, comissões, etc.) de acordo com o seu exercício (cargo/função e respetivas responsabilidades). Indiretamente estão interligadas a estudos prévios, proporcionando uma atribuição de rendimento, mediante as aptidões, a função, as responsabilidades e o meio envolvente.

Por outro lado, Pereira, C.M.R.M (1998) refere que as organizações poderão dispor de um sistema de benefícios sociais (p.e. seguro de vida, refeitório, viatura da empresa, telefone de serviço, subsídio para a educação dos filhos, comparticipação nos medicamentos, comparticipação em consultas, etc), o qual, além de complementar a retribuição mensal, contribui para o aumento da satisfação/motivação e um conseqüente aumento do rendimento no trabalho (sucesso organizacional).

## V. Os Grandes Desafios que Atualmente a Sociedade Enfrenta

Num Mundo plural, onde ocorrem mudanças constantes, existe a necessidade de esquematizar alguns pontos que têm vindo a ser alterados e que necessitam de uma maior vigilância, no sentido de entendermos essas modificações e vivermos com maior qualidade de vida.

Podemos verificar que, perante algumas alterações no território, se tem acentuado a ideia que estamos perante uma forma de gerir o tempo, tendo presentes novas preocupações. Por esse motivo, procura-se implementar novas políticas.

Assim, diríamos que as grandes mudanças acontecem ao nível económico, ambiental e social.

Partindo da identificação de problemas, devemos ter em atenção as suas vertentes e à forma como se relacionam, de modo a almejar algumas medidas de mudança, para a sustentabilidade do País e consequente bem-estar das famílias.

### 5.1 Nova Ordem Económica

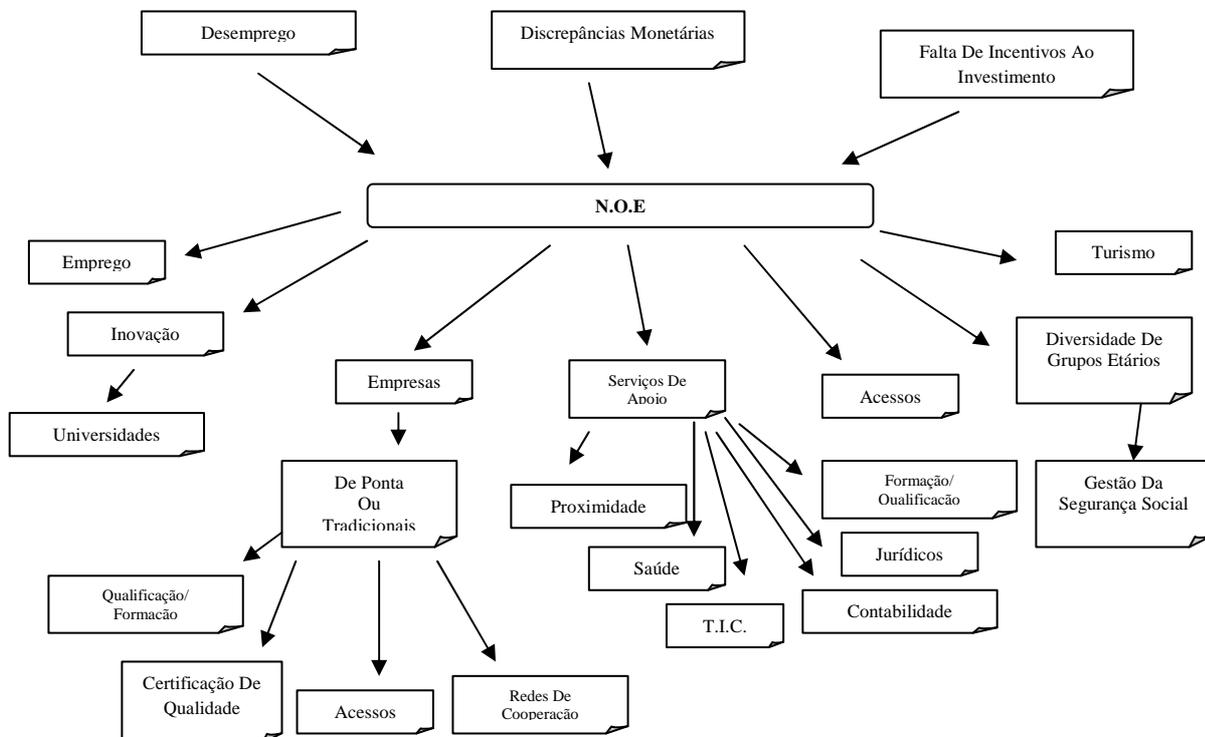


Figura 10 – Nova Ordem Económica - Elaborado no intuito de identificar quais os desafios que atualmente a sociedade enfrenta.

### 5.1.1 Problemas

- i) **Desemprego** - deve-se a baixas qualificações, pouca oferta de emprego, baixos incentivos (monetários, morais, sociais);
- ii) **Discrepâncias monetárias** - na medida em que, existem diferenças consideráveis, tanto ao nível dos ativos (salariais) como dos inativos (pensões/abonos);
- iii) **Falta de incentivos ao investimento** - contribui para a falta de inovação e do crescimento económico.

### 5.1.2 Vertentes

- i) **Inovação** – adoção e implementação de novos instrumentos e técnicas nomeadamente novas T.I.C.;
- ii) **Turismo** – investimento em formas de ocupação e diversão ao nível do turismo;
- iii) **Diversidade de grupos etários** – ter em conta todas as classes etárias (todas as idades) e a sua adaptação face às alterações em plano;
- iv) **Emprego** – criar projetos inovadores a fim de cativar a mão-de-obra;
- v) **Empresas** – pensar em que empresas atrair, com base nas características da região, garantindo a mão-de-obra qualificada e os acessos;
- vi) **Serviços de apoio** – fornecer os serviços essenciais para a realização das respetivas variantes e ter em conta a sua proximidade à população alvo;
- vii) **Acessos** – meios e vias capazes de contribuir para um melhor fluxo da economia tornando possível e mais fácil determinadas ligações.

### 5.1.3 Medidas

No que toca a este desafio e de uma forma global, é necessário promover investigação e desenvolvimento, apostando nas novas T.I.C., de forma a proporcionar uma maior cooperação entre os agentes e as universidades, pois estas podem ser fundamentais como cooperadoras para o desenvolvimento de uma organização. Uma vez estabelecidas as redes de cooperação, existe um conjunto de variáveis importantes para ser notório um crescimento económico, como por exemplo, a existência de boas infraestruturas rodoviárias, ferroviárias e aéreas, iluminação pública, locais apropriados para promover a industrialização. Assim, criar-se-ão novos empregos que requerem apoios como, a formação, qualificação, saúde, jurídicos, entre outros.

Dada a situação demográfica atual, numa perspetiva económica, deve-se acentuar a importância de se apostar no setor do turismo, uma vez que, Portugal é um País onde existem muitos reformados, que gostam e têm possibilidades de gozar férias, e devido ao facto de ser um País onde a imigração é afluente.

## 5.2 Nova Agenda Ambiental

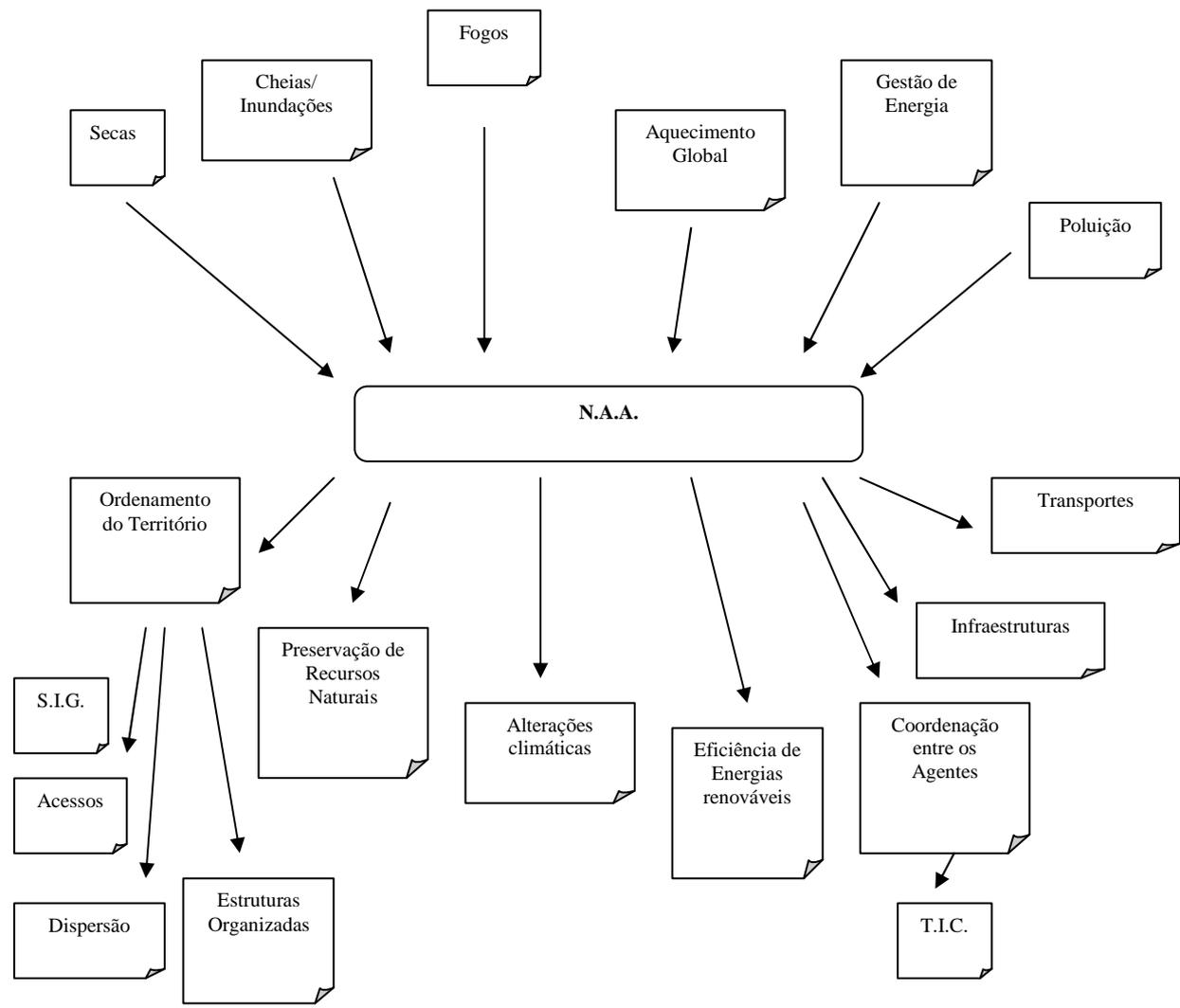


Figura 11 – Nova Agenda Ambiental - Elaborado no intuito de identificar quais os desafios que atualmente a sociedade enfrenta.

### 5.2.1 Problemas

- i) **Secas** - devem-se à insuficiência de precipitação ao longo de um dado período. A carência de água provoca uma escassez de alimentos dificultando assim, a sobrevivência dos habitantes;
- ii) **Poluição** - é o resultado das emissões de substâncias tóxicas/prejudiciais ao ambiente;
- iii) **Cheias** - devem-se ao aumento do nível da água, provocando a erosão dos solos;
- iv) **Fogos** - têm maioritariamente origem humana e apenas uma pequena parte se deve a causas naturais;
- v) **O aquecimento global** - neste ponto, o excesso de emissão de gases contribui para o efeito de estufa. Os poluentes atmosféricos retêm uma parte das radiações solares que deveriam ser refletidas para o espaço, em condições naturais;
- vi) **Gestão de energias** - é um fator ineficaz, pelo facto de se verificar o consumo excessivo e desregulado de energias.

### 5.2.2 Vertentes

- i) **Ordenamento do território** – pensar a forma de conceber as estruturas e acessos com auxílio de sistemas apropriados, nomeadamente, S.I.G.;
- ii) **Preservação de recursos naturais** – é importante ter em conta os recursos naturais de cada região para garantir a sustentabilidade destas;
- iii) **Energias renováveis** – ter uma perspetiva a longo prazo e pensar na poupança das energias que não são renováveis, recorrendo assim a energias renováveis;
- iv) **Coordenação entre os agentes** – redes de ligação entre os agentes no âmbito de promover proximidade com auxílio de T.I.C.;
- v) **Infraestruturas** – conceber edifícios e locais apropriados de acordo com a sua função no âmbito do ambiente;
- vi) **Transportes** – incentivar o uso de transportes coletivos e de outras formas de se deslocar, como andar a pé ou de bicicleta.

### 5.2.3 Medidas

Olhando para as alterações verificadas no ambiente, é essencial criar uma Nova Agenda Ambiental. Nesta, é fundamental a participação dos agentes através de uma prévia

avaliação do território, com o auxílio dos instrumentos S.I.G.´s na tentativa de responder às dificuldades atuais. Nesta sequência, existem unidades territoriais mais carentes do que outras, no que diz respeito às infraestruturas, como por exemplo, o saneamento e o tratamento de resíduos.

Contudo, há uma crescente preocupação com as alterações climáticas, devendo fazer-se apelo ao uso mais eficiente de energias renováveis, como por exemplo, poupar água, apagar as luzes quando desnecessárias, reciclar, uso de isoladores de energia nas habitações, como também, incentivar o uso de transportes coletivos.

### 5.3 Nova Agenda Social

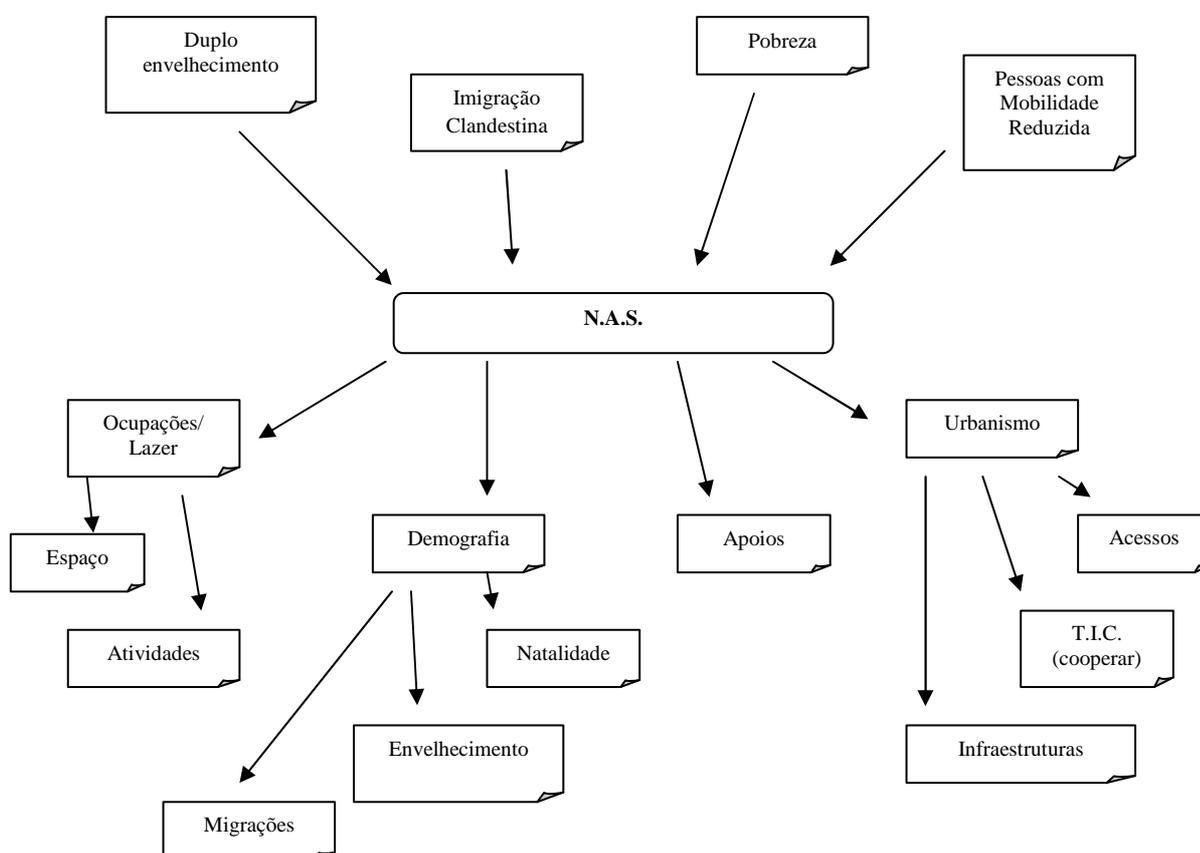


Figura 12 – Nova Agenda Social - Elaborado no intuito de identificar quais os desafios que atualmente a sociedade enfrenta.

### 5.3.1 Problemas

- i) **Duplo envelhecimento** - no topo e na base das pirâmides etárias, verifica-se porque, existe um número elevado de idosos, consequência do aumento da esperança média de vida à nascença, e um declínio das taxas de natalidade;
- ii) **Pobreza** - é o fator causa-efeito de exclusão social, na medida em que estes indivíduos estão privados de recursos (materiais, culturais, sociais), que os colocam numa posição desfavorável perante a sociedade;
- iii) **Pessoas com mobilidade reduzida** - na medida em que os acessos aos serviços não estão maioritariamente direcionados para estes;
- iv) **Imigração clandestina** - pode ser visto como um problema social, na medida em que contribui para o aumento da criminalidade, xenofobia, delinquência, racismo, crime organizado.

### 5.3.2 Vertentes

- i) **Urbanismo** – numa visão global, pensar nas infraestruturas com acessos de acordo com as dificuldades de alguns cidadãos e apostar na organização eficiente da região no território com auxílio da tecnologia;
- ii) **Demografia** – dada a fase que se atravessa ao nível da população, deve-se incentivar a natalidade, gerir o envelhecimento da população e as migrações;
- iii) **Ocupações e lazer** – investir em espaços e atividades desportivas, culturais, artísticas, entre outras, ou seja, que dinamizem as populações;
- iv) **Apoios** – é necessário a prestação de determinados apoios para que este desafio seja possível, nomeadamente apoios monetários.

### 5.3.3 Medidas

*“Quer seja de maneira brusca, lenta ou impercetível, toda a sociedade sofre diariamente mudanças, que estão mais ou menos de acordo com o seu passado e prosseguem uma intenção ou um projeto mais ou menos explícito.”* (Rocher, 1999, p.207). Por isso, a mudança pressupõe a transformação e modificação dos comportamentos, das atitudes e dos processos, etc., bem como a sua consequente consolidação, de modo a se poder desfrutar de uma mudança bem-sucedida.

Após estudos de vários autores, Rocher (1999, p.221) define mudança social como uma “*transformação observável no tempo, que afeta, duma maneira que não seja provisória ou efêmera, a estrutura ou o funcionamento da organização social duma dada coletividade e modifica o curso da sua história.*”. Nesse sentido e segundo o mesmo autor, torna-se relevante diferenciar vários conceitos, sendo eles:

- i) **Ação Histórica** – as transformações da organização social advêm das diversas atividades dos membros da sociedade, em que nem todas as pessoas manifestam o seu interesse nesta ação. Diríamos que, os agentes de mudança (elementos ativos como por exemplo, grupos, movimentos sociais) são aqueles que influenciam de grosso modo as transformações na sociedade, quer sejam contributos positivos ou negativos;
- ii) **Processo Social** – descrever o que se passa, como vai acontecer, ou seja, descrever todo o desenvolvimento das alterações na sociedade.

Sabendo o conceito de Mudança Social, interessa conhecer quais os fatores, as condições e os agentes de mudança. Nesse sentido, Rocher (1999) refere que os fatores de mudança são aqueles que pela sua “*existência ou pela ação que exerce*” provoca a dita mudança (p.e. a publicação de uma lei nova, implica a mudança de procedimentos, costumes, culturas, entre outros aspetos). Mas segundo o mesmo autor, as condições da mudança são aquelas que “*favorecem ou desfavorecem, ativam ou moderam, encorajam ou atrasam a influência de um ou vários fatores de mudança*”.

Assim, partindo destes conceitos, Rocher (1999) indica como fatores e condições de mudança social os seguintes aspetos:

- i) **Fator Demográfico** – densidade demográfica – envelhecimento da população;
- ii) **Fator Técnico** – revolução tecnológica;
- iii) **A infraestrutura económica;**
- iv) **Valores culturais;**
- v) **As ideologias;**
- vi) **Os conflitos e contradições.**

Neste seguimento de ideias e perante as novas tendências, verifica-se a necessidade de redesenhar cenários futuros capazes de responder às preocupações sociais, uma vez que, segundo Rocher (1999) são agentes de mudança (as pessoas, os grupos, as coletividades, entre

outros) aqueles que provocam a referida mudança, isto é, impulsionam, protegem, beneficiam ou a contradizem.

Desta forma, deve-se ter em conta o facto de haver poucos nascimentos, incapazes de garantir a renovação das gerações, contrapondo-se ao crescente número de idosos. Por sua vez, o aumento dos imigrantes, tem originado alguns problemas de ordem social. Nesta sequência, importa promover os apoios necessários, face às dificuldades que as famílias enfrentam, como por exemplo, criar espaços financiados pelo Estado com o intuito de proporcionar a igualdade de oportunidades para os mais desfavorecidos, implementando atividades.

Atendendo a este conjunto de alterações, não nos devemos esquecer de um fator muito importante, que é tornar as regiões atrativas, no que toca a boas infraestruturas modernas, com espaços de lazer, com iluminação pública, acessos, passeios, entre outros. Para que tal seja possível, é necessário estabelecer redes de cooperação com auxílio das novas T.I.C.

#### 5.4 Modernização Administrativa e Governação



Figura 13 – Modernização Administrativa e Governação - Elaborado no intuito de identificar quais os desafios que atualmente a sociedade enfrenta.

##### 5.4.1 Problemas

- i) **Resposta Inadequada** - morosidade dos processos administrativos.

### 5.4.2 Vertentes

- i) **Aquisição de equipamentos** - atualizados com vista a satisfazer as necessidades das populações, na medida em que os serviços sejam detentores de maior qualidade e rigor;
- ii) **Modernização dos equipamentos** - já existentes, tais como, *hardware* e *software*, no intuito de facilitar a prestação de um serviço, tornando-o eficaz e eficiente.

### 5.4.3 Medidas

Este desafio é uma temática relevante na atualidade, sendo importante olharmos para o mesmo com seriedade, devido ao facto de vivermos num mundo em permanente mudança. Assim, para crescermos e, conseqüentemente, nos desenvolvermos, teremos de modernizar as técnicas existentes, com o objetivo de tornar a prestação de um serviço mais eficiente e eficaz.

Neste desafio é essencialmente necessário apostar nas T.I.C.'s, de forma a proporcionar uma acentuada cooperação entre os agentes, para não existir fuga de informação entre eles, como também, o atendimento não se tornar moroso.

Partindo da análise dos desafios que a sociedade atualmente enfrenta (económica, ambiental, social e modernidade administrativa e governamental) permite-nos traçar alguns cenários futuros (Mudanças), pois o século XXI é marcado por uma série de acontecimentos, tais como:

- i) O facto da esperança média de vida estar a aumentar e de existir melhorias na área da Saúde, prevê-se que as pessoas vivam mais tempo e de uma forma mais saudável, podendo também com os avanços tecnológicos terem métodos para tratar as doenças cancerosas;
- ii) Encontrar uma solução para as pessoas não serem excluídas da sociedade, nomeadamente as mais pobres;
- iii) A biotecnologia, porque tem permitido grandes avanços na agricultura;
- iv) Entre outros grandes incentivos.

Importa ainda referir que os Recursos Humanos deverão estar motivados, no sentido de contribuírem para o bem-estar da organização/instituição e do seu conseqüente desenvolvimento. Pois se os indivíduos tem uma esperança média de vida superior, torna-se

mecânico que estes estejam e se sintam bem realizados, uma vez que, caso isto não exista originará problemas de saúde, físicos, psicológicos, mentais, tornando-se assim relevante redesenhar a gestão ou os princípios das organizações, no intuito de as mesmas olharem para os seus recursos humanos como tal, e não como meros instrumentos para atingirem os objetivos previamente estabelecidos. No fundo podemos esperar que de futuro, a cidadania portuguesa saiba tirar proveito dos avanços tecnológicos aprendendo a viver num meio mais sustentável e em consonância com o meio ambiente.

## Estudo de Caso

### VI. Desenho Metodológico

#### 6.1 Contextualização do Estudo e Metodologia Geral

Esta investigação tem como objetivo perceber quais os fatores indutores de motivação, na Administração Local, nomeadamente, na Câmara Municipal de Estarreja.

Utilizou-se uma metodologia quantitativa.

Tendo em conta a conjuntura atual e a constante verificação do sucesso organizacional pela componente dos lucros obtidos ou pela capacidade de sobrevivência, surge o interesse pela investigação neste domínio. Realçamos que não menos importante que o fator económico-financeiro, é a componente humana. Por essa razão, torna-se importante perceber a relevância da motivação monetária e não monetária dos colaboradores de uma dada organização, principalmente no que concerne à identificação dos fatores indutores que contribuem para a motivação dos trabalhadores da Câmara Municipal de Estarreja.

Assim, para a realização deste estudo, partimos da pesquisa bibliográfica para suportar o Estado da Arte (através da seleção dos métodos e técnicas para a recolha da informação) e, conseqüentemente, na realização de inquéritos por questionário, aplicado na Câmara Municipal de Estarreja. Desta forma, apresentaremos uma análise de resultados quantitativa e qualitativa sobre os fatores indutores de motivação.

Para este estudo, iremos partir de duas hipóteses de investigação:

- A motivação monetária é o principal fator indutor da motivação, na Administração Local, designadamente na Câmara Municipal de Estarreja.
- A motivação, na Administração Local, nomeadamente na Câmara Municipal de Estarreja, é alavancada pelos fatores não monetários.

Partindo das hipóteses de investigação e depois de recolher informação teórica relevante, definimos uma estratégia de recolha de dados, através do processo indireto (consulta de estatísticas, e outros documentos da dimensão dos recursos humanos, história e contextualização da Câmara Municipal de Estarreja) e através do processo direto (inquérito -

análise), sendo que este foi aplicado na Câmara Municipal de Estarreja, com a devida aprovação da Dr.<sup>a</sup> Rosa Simão (Vereadora responsável pela área dos Recursos Humanos).

O inquérito aplicado, já estava previamente validado, pelo Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Aveiro, no Trabalho de Fim de Curso, no ano de 2000, intitulado por “*Contributo Humano na Empresa - A Influência dos Gestores na Sua Motivação*”, elaborado por Ferreira (2000). Previamente foi obtida autorização para o efeito. Assim, a população-alvo para este estudo são os colaboradores da Câmara Municipal de Estarreja (até 31 de Dezembro de 2013). O inquérito foi aplicado via Internet (sitio de Internet Makesurvey), em 166 colaboradores, da Câmara Municipal de Estarreja.

Após a sua aplicação, analisamos os resultados, recorrendo ao programa SPSS.

Os resultados obtidos e a sua interpretação estão contemplados nos pontos números seis e sete.

É importante perceber nesta investigação, se a motivação não monetária é importante (ou não) para o sucesso organizacional na Administração Local, não só pelo aspeto pessoal (uma vez que a amostra incidirá na Câmara Municipal de Estarreja, que é o local de trabalho do autor desta dissertação), mas também pelo significado social e pelo interesse teórico que este tema incorpora. Para além de muitos fatores que possamos realçar, é também muito importante por questões éticas. Será ético e será uma boa conduta realizar incentivos monetários para alavancar a motivação?

Devido a este novo contexto social de competitividade, da globalização, da crise internacional, é de esperar que a motivação seja um fator preponderante na administração local?

Partindo do Modelo Tradicional de Gestão de Pessoas, em que um dos incentivos dados aos trabalhadores são os incentivos monetários, pretendemos caracterizar a nossa população/amostra, dentro do Modelo Tradicional de Gestão de Pessoas ou caracterizar a nossa população/amostra no modelo assente na Gestão de Recursos Humanos, que valoriza não tanto a parte monetária, mas sim o indivíduo.

De seguida, explicaremos o instrumento de medida utilizado, bem como a amostra e a caracterização da mesma.

## 6.2 Opções Metodológicas

### 6.2.1 Instrumentos de Medida

Para o tema em estudo, utilizamos o inquérito por questionário, como instrumento de medida. O Inquérito por questionário insere-se nas técnicas não documentais, nomeadamente, na observação não participante.

Segundo (Boudon et. al. 1990, p.132): *“Todo o inquérito, seja ele qualitativo ou quantitativo, põe, por um lado o problema da agregação das respostas individuais e, por outro, o da sua generalização. A utilização correta de técnicas precisas tende a trazer uma resposta a estes dois problemas. Mas as conclusões de um inquérito são sempre uma estimativa do objeto estudado”. É por isso que o inquérito é “toda a procura de informação para responder a um problema ... inquirir é interrogar um certo número de indivíduos em ordem a uma generalização...”* (Boudon et. al. 1990, p.132).

Como referido anteriormente, o instrumento de medida que mais se adequa a este estudo é o inquérito por questionário, uma vez que *“... o questionário é um instrumento capaz de produzir todas as informações adequadas necessárias a testar as hipóteses”* (Quivy e Compenhoudt 1988, p.181). Nesse sentido *“A finalidade do questionário é a de obter de forma sistemática de uma população investigada sobre as variáveis objeto de investigação. Esta informação geralmente refere-se ao que as pessoas inquiridas são, fazem, opinam, pensam, sentem, esperam, querem ou desapreciam, aprovam ou desaprovam, ou aos motivos dos seus atos, opiniões e atitudes”* (Sierra Bravo 1991, p.306).

O inquérito por questionário tem vantagens, tais como a sua aplicação, uma vez que pode ser aplicado a um grande número de população alvo, é mais rápido, em comparação com o inquérito por entrevista, mas, ao mesmo tempo, é menos profundo que o inquérito por entrevista, e a observação pode ser uniformizada, no sentido de delimitar as respostas possíveis. Este instrumento também incorpora limites, no sentido que se pretendermos respostas naturais/espontâneas, seria uma metodologia desadequada. Por outro lado, existe um outro limite muito importante que se relaciona com a não possibilidade de corrigir as respostas, uma vez que são predefinidas e as próprias questões não devem ser demasiadamente elaboradas.

Devido à falta de tempo para a elaboração do inquérito por questionário desde a sua raiz, passando pela sua elaboração, execução, aplicabilidade e constatação de resultados, o inquérito por questionário aplicado neste estudo estava previamente elaborado e validado, o

que contribuiu para a fluidez desta investigação “*A construção do questionário e a formulação de questões constituem, portanto, uma fase crucial do desenvolvimento do inquérito ... não podemos deixar pontos imprecisos, dizendo que mais tarde, perante as respostas os tornaremos precisos ... qualquer erro, qualquer inépcia, qualquer ambiguidade, repercutir-se-á na totalidade das operações até as conclusões finais*” (Ghiglione & Matalon 2005, p.108).

Uma vez que a preparação do questionário engloba vários passos, nomeadamente o cuidado nas questões que devem estar devidamente organizadas de forma a possibilitar obter informação relevante para este estudo, a própria validação do mesmo (pré-teste) e depois todos os passos consecutivos, e devido à falta de tempo para finalizar esta investigação, o inquérito por questionário validado e utilizado no trabalho da Dr.<sup>a</sup> Madalena Ferreira enquadra-se no objetivo da investigação, pois tem clareza na informação pretendida. Ao estudar a viabilidade da aplicação deste inquérito por questionário no presente estudo, tivemos em conta os seguintes fatores: se o objetivo do inquérito se aplicava ao objeto de estudo, se o mesmo poderia responder à hipótese de trabalho/investigação, se poderia ser aplicado à amostra, se o conteúdo, a terminologia, a forma de resposta e a colocação das perguntas no questionário eram adequadas, se a dimensão e ordenação de perguntas eram ajustadas, ou seja, se o número de perguntas seria suficiente para obtermos a informação necessária

Depois de ponderar todos os fatores em cima enunciados, chegou-se à conclusão que o inquérito poderia ser aplicado à amostra, tendo apenas de se alterar o intervalo da idade entre 46 e 59 anos, o valor da moeda utilizada de Escudos para Euros e a designação da escala do tempo de formação, no entanto, não foi alterado a essência desse inquérito, nem desvirtuado as questões anteriormente elaboradas, nem as possibilidades de resposta.

A aplicabilidade do inquérito por questionário, foi aplicado de forma indireta (os inquiridos recebem, leem e respondem o inquérito por questionário, individualmente) uma vez que os inquiridos rececionaram o questionário via e-mail da Câmara Municipal de Estarreja, sendo disponibilizado no dia 13/12/2013, às 19.15 horas, pelo período de 5 dias, (período compreendido de 13/12/2013 a 18/12/2013). No entanto, e tendo sempre como objetivo incluir o maior número de inquiridos, contemplamos neste estudo os inquéritos recebidos até dia 20/12/2013. O inquérito por questionário escolhido, contem perguntas fechadas, de escolha única, de escolha em classificação (implicam uma resposta dentro dos parâmetros estipulados pelo investigador), perguntas abertas (implicam uma resposta que não está pré-definida onde o inquirido responde livremente) e contem filtros.

O inquérito desenvolvido no Sítio Internet Makesurvey, possibilita a opção de criar o inquérito online e de o enviar para os endereços eletrónicos pretendidos, permitindo a obtenção das respostas anónimas, bem como, extrair o número total de respostas, por cada questão. Assim, a estratégia de recolha de dados utilizada contribuirá para a obtenção dos resultados pretendidos e, conseqüentemente, à interpretação dos mesmos.

Para o tratamento dos dados será utilizado o SPSS, como ferramenta para extrapolar os resultados pretendidos para o estudo.

### 6.2.2 Amostra

A administração local em Portugal, incorpora um objeto de estudo, de difícil mensuração, sendo que neste estudo seria impossível abarcar toda a população da administração local em Portugal, não só porque é uma população muito vasta, mas também por razões de tempo e razões financeiras.

Desta forma, o estudo incidirá na administração local, mais propriamente na Câmara Municipal de Estarreja, sendo considerado neste estudo a nossa população-alvo.



Figura 14 - Brasão do Município de Estarreja

Fonte: <http://www.cm-estarreja.pt/seccao.php?s=caracterizacao>

Neste seguimento e visto que o concelho de Estarreja (área: 108.11 km<sup>2</sup>) pertence administrativamente ao distrito de Aveiro (Beira Litoral), localizando-se na sub-região do Baixo Vouga e integra-se numa individualidade regional – a Ria, torna-se relevante apresentá-lo de forma sucinta:

**População** - 26 997 (censos 2011) (Existe uma diminuição face aos dados de 2001 – 28 182 habitantes – censos de 2001)

### Dados Estatísticos:

## 2011:



Figura 15 - Dados Estatísticos dos Censos de 2011 – Concelho de Estarreja, Distrito de Aveiro

Fonte: [http://www.ine.pt/scripts/flex\\_definitivos/Main.html](http://www.ine.pt/scripts/flex_definitivos/Main.html)

## 2001:



Figura 16 - Dados Estatísticos dos Censos de 2001 – Concelho de Estarreja, Distrito de Aveiro

Fonte: [http://www.ine.pt/scripts/flex\\_definitivos/Main.html](http://www.ine.pt/scripts/flex_definitivos/Main.html)

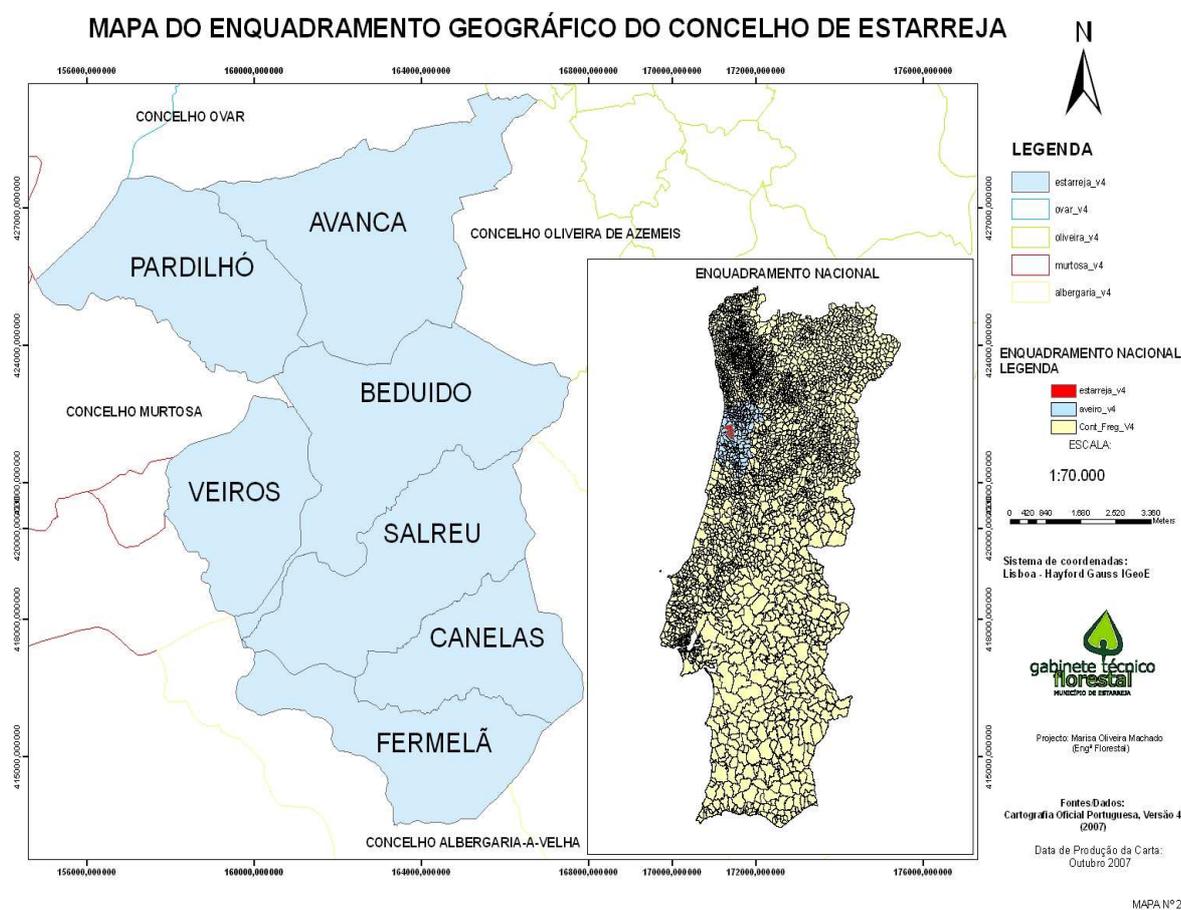
**Densidade Populacional** - 249,72 habitantes/ km<sup>2</sup> (Den.pop.=Hab./Km quadrado)

**Distrito** - Aveiro

**Feriado Municipal** - 13 de Junho

**Freguesias** - 5 (Avanca, Beduído e Veiros, Canelas e Fermelã, Pardilhó, Salreu)

**Limitado** - Pelos concelhos de Ovar, Oliveira de Azeméis, Albergaria-a-Velha e Murtosa. O concelho é servido por uma relevante rede viária.



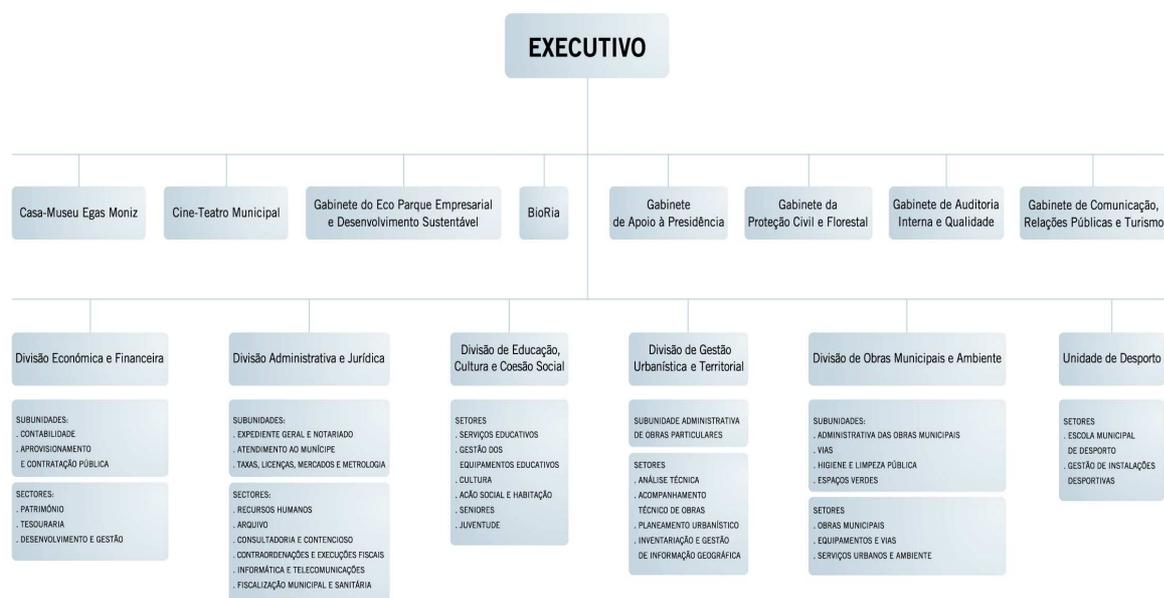
**Figura 17 - Enquadramento Regional**

**Fonte:**

[http://www.cm-estarreja.pt/pdf/PDM\\_Discussao\\_publica/PMDFCI\\_Estarreja\\_2011/CADERNO\\_II/IMAGENS\\_II/MAPA%20ENQUADRAMENTO%20GEOGRAFICO.jpg](http://www.cm-estarreja.pt/pdf/PDM_Discussao_publica/PMDFCI_Estarreja_2011/CADERNO_II/IMAGENS_II/MAPA%20ENQUADRAMENTO%20GEOGRAFICO.jpg)

Importa ainda referir que a estrutura orgânica da Câmara Municipal de Estarreja tem vindo a sofrer graduais alterações ao longo do tempo. Esta denuncia a sua preocupação em manter-se atualizada face às necessidades das populações, à crescente transferência de competências da Administração Pública que implicam novas funções e à necessidade de criar uma estrutura que permite responder aos munícipes com maior celeridade e transparência.

Assim sendo, explana-se abaixo o organograma da Autarquia aqui retratada:



**Figura 18 – Organograma**

**Fonte:** <http://www.cm-estarreja.pt/seccao.php?s=organigrama>

Tendo em conta a breve apresentação de Estarreja e da Câmara Municipal de Estarreja, importa referir que a amostra deste estudo incidirá nos colaboradores, da Câmara Municipal atrás mencionada, que estão ativos, até 31 de Dezembro de 2013. Ao seleccionar esta população-alvo, pretendemos obter informação para todo o conjunto da população, na Câmara Municipal de Estarreja.

Assim, poderemos tirar elações para toda a população alvo, tendo em conta a amostra em estudo, devido ao facto de a técnica de amostragem se inserir na Amostragem Probabilística. Esta técnica possibilita a todos os elementos da população (Câmara Municipal

de Estarreja) que tenham a mesma probabilidade conhecida e não nula, ou seja, superior a zero, de serem agregados na amostra.

### 6.2.3 Caracterização da Amostra

A investigação, conforme referido anteriormente, decorreu na Câmara Municipal de Estarreja. Importa referir que a população do estudo em questão é composta por gestores e colaboradores. Aos gestores consideramos o executivo camarário, diretores de departamento, chefes de divisão, coordenadores técnicos e responsáveis por equipas de trabalho. Em contrapartida aos colaboradores considera-se assistentes operacionais, assistentes técnicos e técnicos superiores.

Desta forma, iremos apresentar de seguida tabelas e gráficos que elucidam as características da amostra.

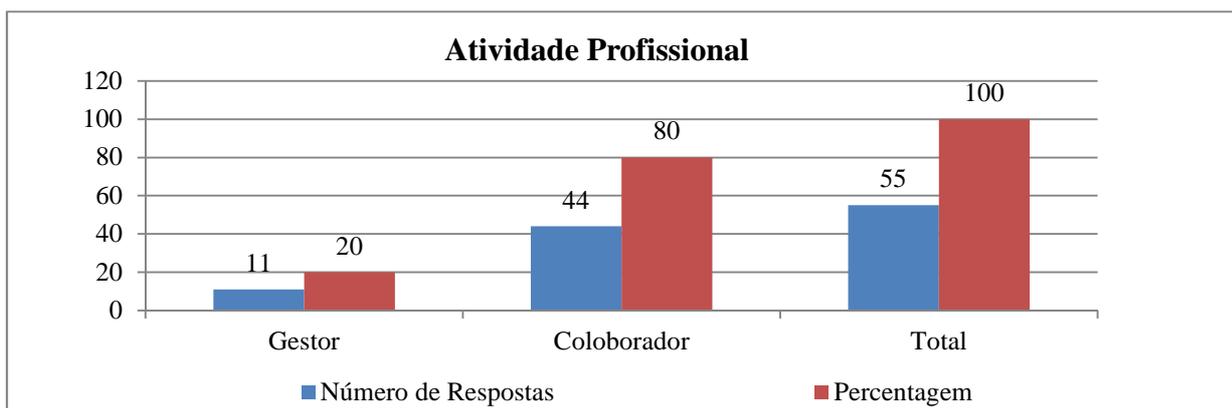


Gráfico 1 - Caracterização da Amostra - Atividade Profissional

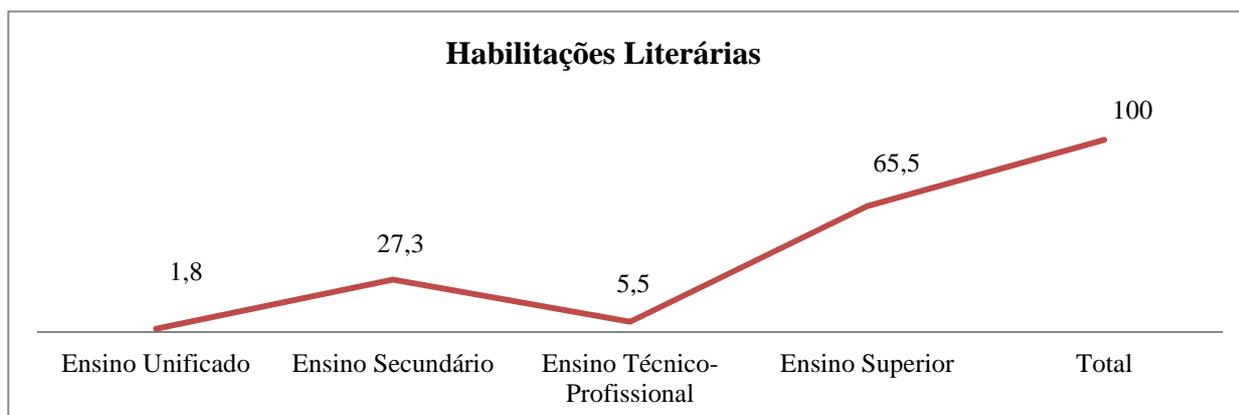


Gráfico 2 - Caracterização da Amostra – Habilitações Literárias

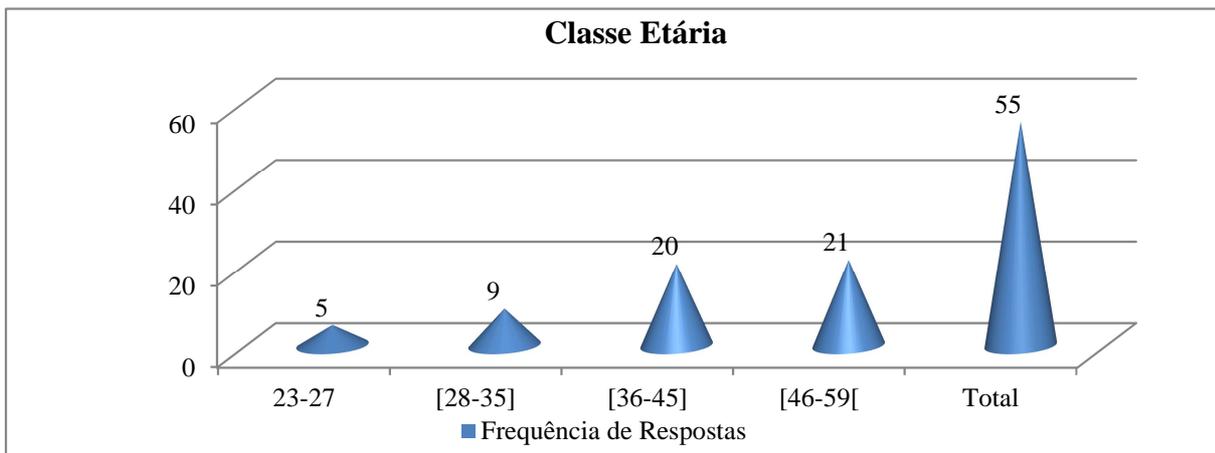


Gráfico 3 - Caracterização da Amostra – Classe Etária

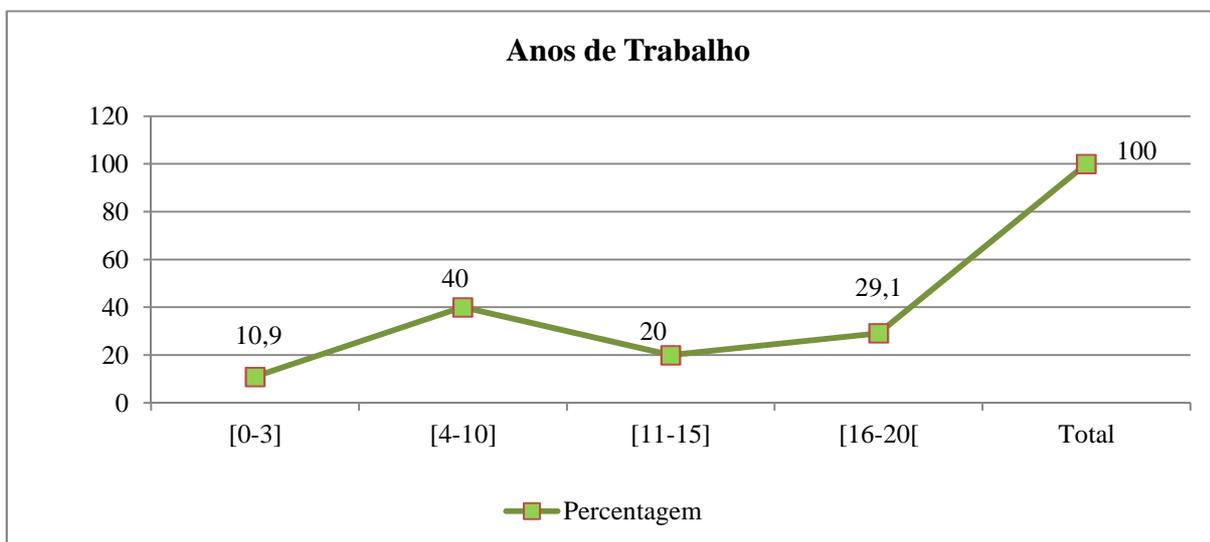


Gráfico 4 - Caracterização da Amostra – Anos de Trabalho na Autarquia

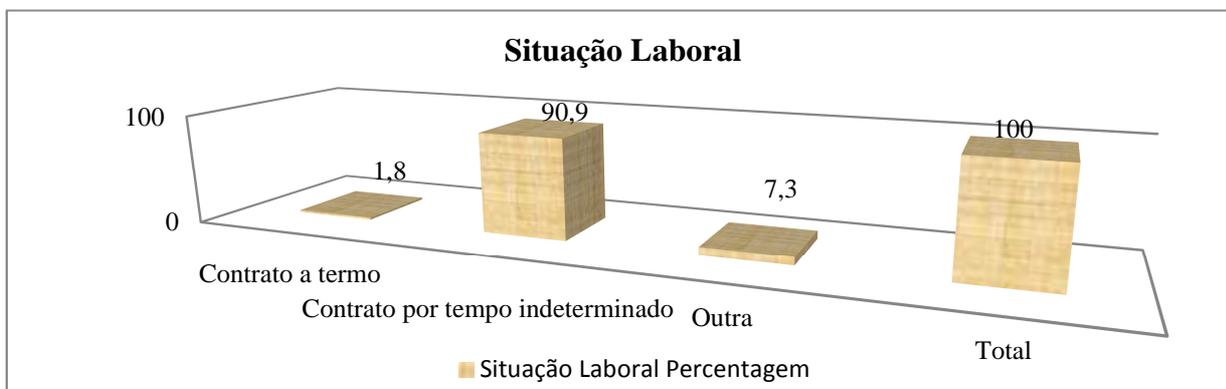
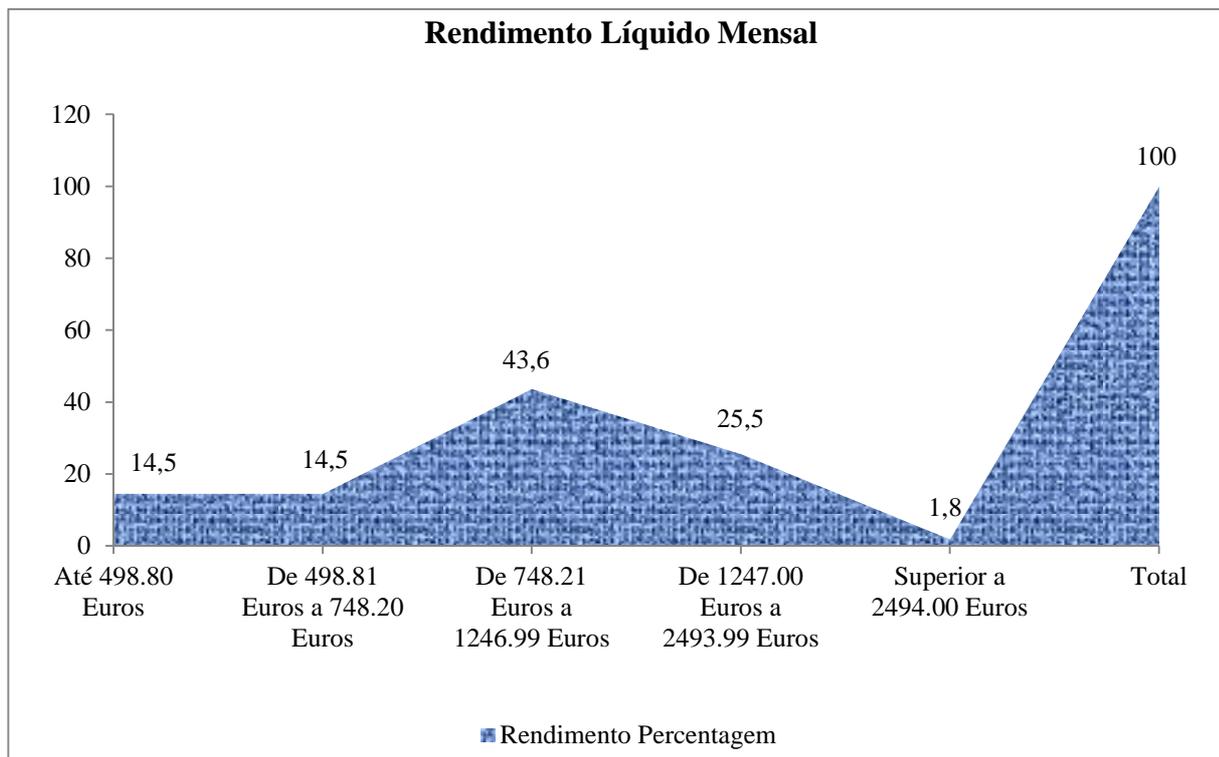


Gráfico 5 - Caracterização da Amostra – Situação Laboral – Tipo de Contrato / Vínculo



**Gráfico 6 - Caracterização da Amostra – Rendimento Líquido Mensal**

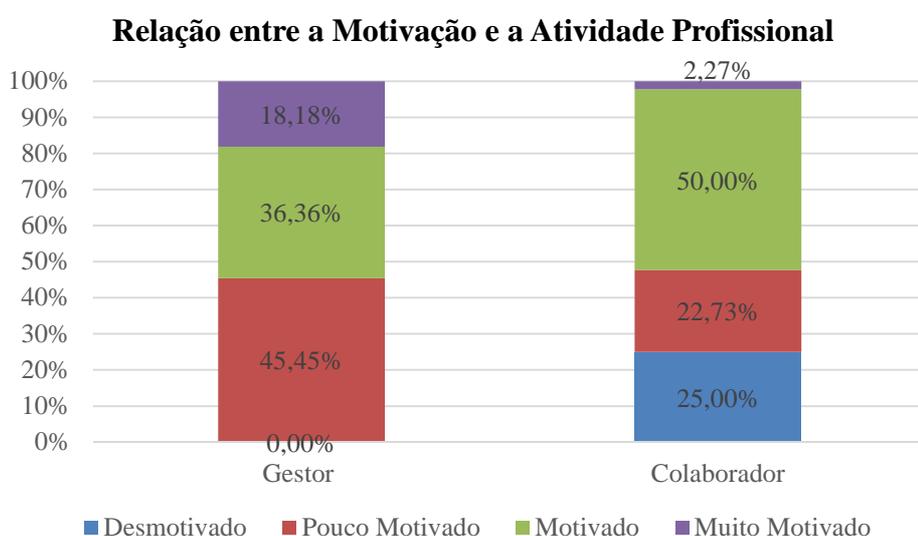
Tendo em conta o explanado anteriormente, interessa referir que responderam ao questionário 55 trabalhadores da Autarquia, sendo que 20% são gestores e 80% são colaboradores, em que aproximadamente 75% tem 36 ou mais anos.

Da amostra verificamos, igualmente, que as habilitações literárias que se destacam é o Ensino Superior com aproximadamente 66% e o Ensino Secundário com 27%, sendo que não existe uma relação direta entre as habilitações e o rendimento, ou seja, apesar da categoria em que se encontram os trabalhadores, estes possuem habilitações superiores. Daí se verificar que 44% auferem um rendimento entre 748.21 euros e 1246.99 euros.

## VII. Discussão dos Resultados

### 7.1 Relação entre a Motivação e a Atividade Profissional

Com o objetivo de investigar se a atividade profissional de um trabalhador influencia o grau de motivação do mesmo, realizou-se o teste de independência do qui-quadrado que revelou, para um nível de significância de 5%, existir evidência estatística de relação entre aquelas duas características [ $X^2(3) = 8,846$ ;  $p = 0,025$ ;  $N = 55$ ].



**Gráfico 7 – Relação entre a Motivação e a Atividade Profissional**

Tal como era expetável a percentagem de gestores muito motivados (18,18%) é claramente superior à dos colaboradores (2,27%) – ver Gráfico 7. É interessante notar, no entanto, que se considerarmos a percentagem de trabalhadores que responderam que estavam “Muito Motivado” ou pura e simplesmente “Motivado” então não existem diferenças significativas entre os dois tipos de trabalhadores. Verifica-se igualmente que nenhum dos gestores inquiridos revelou estar desmotivado. Já 25% dos colaboradores inquiridos revelaram desmotivação no trabalho.

Consideradas as medidas de associação (Tabela 2) verifica-se igualmente que, para um nível de significância de 5%, é significativa a associação entre a atividade e o grau de motivação.

### **Medidas de Associação entre a Motivação e a Atividade Profissional**

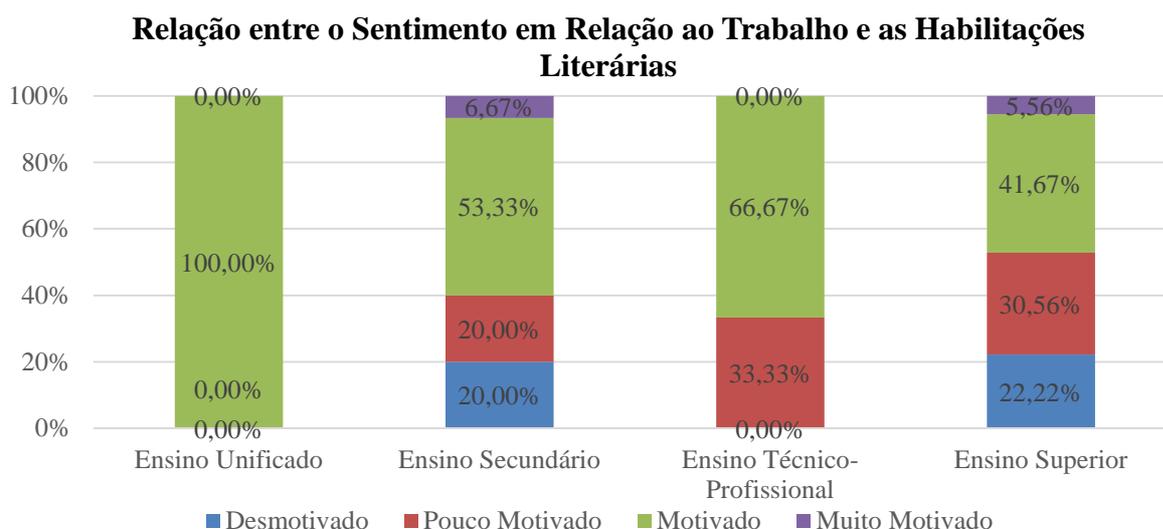
<b>Medida de Associação</b>	<b>Valor</b>	<b>Significância</b>
Phi	0,401	0,025
V de Cramer	0,401	0,025
Coeficiente de contingência	0,372	0,025

**Tabela 2 – Medidas de Associação entre a Motivação e a Atividade Profissional**

Face a análise estatística levada a cabo podemos assim concluir que, o grau de motivação dos trabalhadores da Câmara de Estarreja é influenciado pela atividade, sendo perceptível que os gestores estão ligeiramente mais motivados que os colaboradores.

## **7.2 Relação entre o Sentimento em Relação ao Trabalho e as Habilitações Literárias**

Com o intuito de averiguar se existe relação entre o sentimento em relação ao trabalho e as habilitações literárias, realizou-se o teste de independência do qui-quadrado que revelou, para um nível de significância de 5%, a existência de evidência estatística para afirmar que não existe relação entre o sentimento em relação ao trabalho e as habilitações literárias, tendo em conta a motivação [ $X^2(9) = 3,077$ ;  $p=0,968$ ;  $N=55$ ].



**Gráfico 8 – Relação entre o Sentimento em Relação ao Trabalho e as Habilitações Literárias**

Podemos verificar no gráfico 8 que, independentemente das habilitações literárias, a percentagem do sentimento em relação ao trabalho – motivado é superior em relação à percentagem dos outros sentimentos em relação ao trabalho.

Por outro lado, poderíamos retirar elações nas habilitações literárias “Ensino Secundário” e “Ensino Superior”, uma vez que estes à partida, se encontram inseridos em carreiras/categorias profissionais inferiores às suas habilitações, ou seja, um colaborador que tenha o ensino secundário, não significa que seja assistente técnico, pois apesar de ele sentir/deter capacidades e conhecimentos para ingressar noutra categoria, pode simplesmente se encontrar na carreira/categoria de assistente operacional, acabando por desmotivar os colaboradores. De igual forma, um indivíduo com Licenciatura ou detentor de outro grau superior, poderá encontrar-se na carreira/categoria de assistente operacional ou de assistente técnico, proporcionando o sentimento de insatisfação e frustração.

Consideradas as medidas de associação (Tabela 3) verifica-se igualmente que, para um nível de significância de 5%, não existe associação entre o sentimento em relação ao trabalho e as habilitações literárias.

## Medidas de Associação entre o Sentimento em Relação ao Trabalho e as Habilidades Literárias

Medida de Associação	Valor	Significância
Phi	0,237	0,968
V de Cramer	0,137	0,968
Coeficiente de contingência	0,230	0,968

Tabela 3 – Medidas de Associação entre o Sentimento em Relação ao Trabalho e as Habilidades Literárias

Podemos concluir que o sentimento em relação ao trabalho dos colaboradores/gestores da Câmara Municipal de Estarreja, não é influenciado pelas habilidades literárias, apesar de na amostra utilizada a percentagem dos motivados ser a mais elevada em todos os níveis de ensino.

### 7.3 Relação entre o Sentimento em Relação ao Trabalho e a Classe Etária

Para analisar se existe relação entre o sentimento em relação ao trabalho e a classe etária, realizou-se o teste de independência do qui-quadrado que revelou, para um nível de significância de 10%, a existência de evidência estatística para afirmar que existe relação entre o sentimento em relação ao trabalho e a classe etária, tendo em conta a motivação [ $\chi^2(9) = 14,837$ ;  $p=0,091$ ;  $N=55$ ].

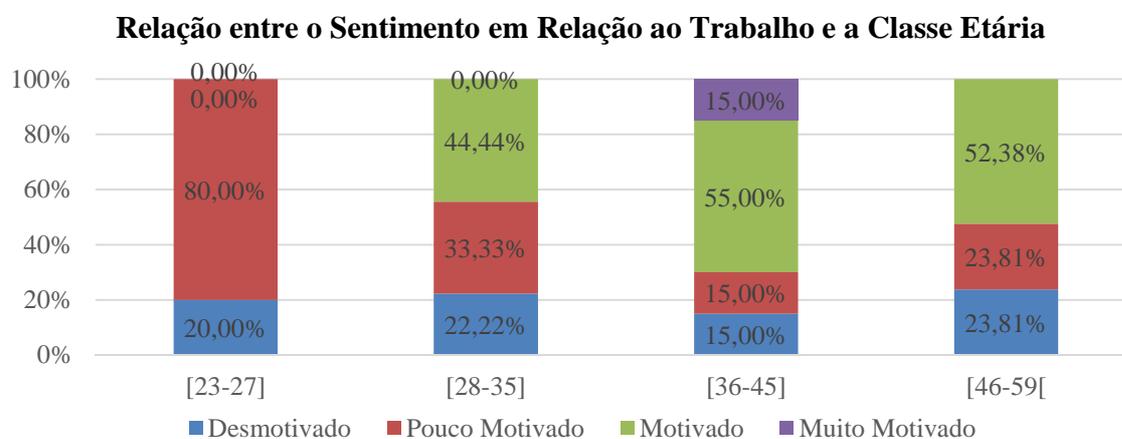


Gráfico 9 – Relação entre o Sentimento em Relação ao Trabalho e a Classe Etária

Independentemente da classe etária, verificamos que a percentagem de indivíduos desmotivados é mais ou menos constante, tendo um valor médio de 20%. Por outro lado, verifica-se que à medida que os indivíduos se encontram em classes etárias mais elevadas, o nível de motivação aumenta, proporcionando de igual forma, uma descida na percentagem dos indivíduos pouco motivados.

Assim, podemos verificar no gráfico 9, que 80 % da classe etária dos [23-27] anos se encontra pouco motivada, e que a maior motivação, se encontra na classe etária dos [36-45] anos.

Consideradas as medidas de associação (Tabela 4) verifica-se igualmente que, para um nível de significância de 10%, existe associação entre o sentimento em relação ao trabalho e a classe etária

#### **Medidas de Associação entre o Sentimento em Relação ao Trabalho e a Classe Etária**

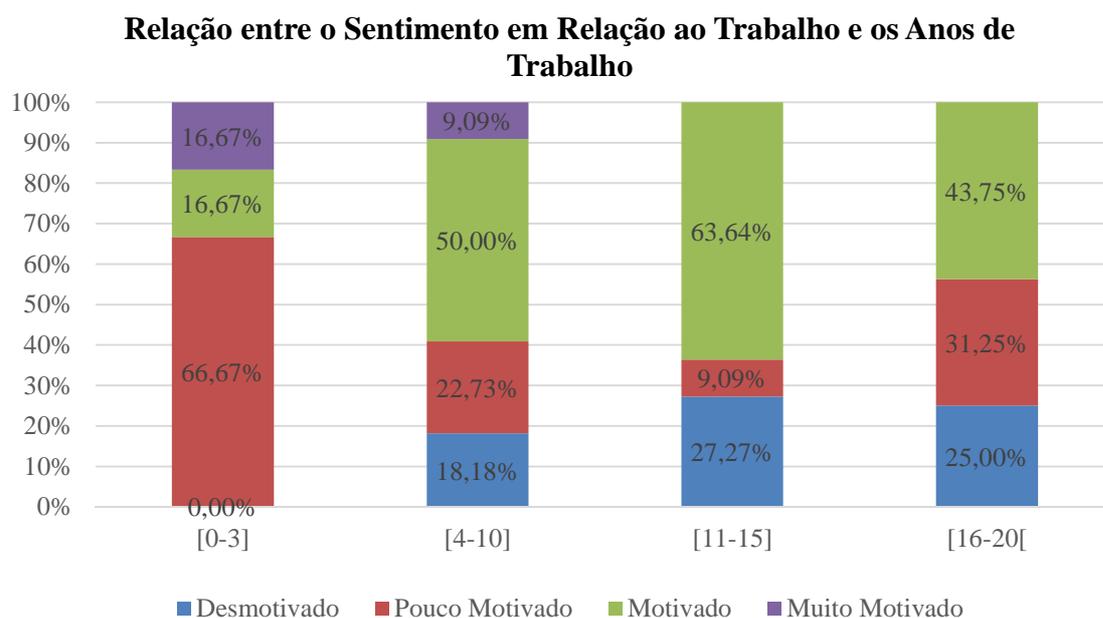
<b>Medida de Associação</b>	<b>Valor</b>	<b>Significância</b>
Phi	0,519	0,091
V de Cramer	0,300	0,091
Coeficiente de contingência	0,461	0,091

**Tabela 4 – Medidas de Associação entre o Sentimento em Relação ao Trabalho e a Classe Etária**

Podemos concluir que a relação entre o sentimento em relação ao trabalho e a classe etária é influenciada pela sua motivação, relativamente aos trabalhadores da Câmara Municipal de Estarreja.

## 7.4 Relação entre o Sentimento em Relação ao Trabalho e os Anos de Trabalho

No sentido de averiguar se existe relação entre o sentimento em relação ao trabalho e os anos de trabalho, realizou-se o teste de independência do qui-quadrado que revelou, para um nível de significância de 5%, a existência de evidência estatística para afirmar que não existe relação entre o sentimento em relação ao trabalho e os anos de trabalho, tendo em conta a motivação [ $X^2(9) = 12,012$ ;  $p = 0,210$ ;  $N = 55$ ].



**Gráfico 10 – Relação entre o Sentimento em Relação ao Trabalho e os Anos de Trabalho**

Analisando o gráfico 10, verificamos que existe aproximadamente 67% de indivíduos desmotivados na classe de [0-3] anos de trabalho. No entanto, esta situação vai-se revertendo e a percentagem de motivação vai aumentando consideravelmente até á classe dos [11-15] anos, atingindo assim um pico de aproximadamente de 64%. Por outro lado, e quando olhamos o gráfico no seu todo, verificamos que a pirâmide inverte-se novamente na classe dos [16-20[ e vai de encontro aos primeiros 3 anos de trabalho, ou seja, a motivação diminui (43,75%) e a percentagem de indivíduos pouco motivados e indivíduos desmotivados assume uma percentagem de 56,25%.

Constatamos de igual forma que nos primeiros anos de trabalho existem indivíduos muito motivados (até 3 anos de trabalho – 16,67% e dos 4-10 anos de trabalho 9,09%).

Também podemos verificar que não existe uma discrepância entre os indivíduos desmotivados/pouco motivados versus motivados/muito motivados.

Consideradas as medidas de associação (Tabela 5) verifica-se igualmente que, para um nível de significância de 5%, não se pode estabelecer uma associação entre o sentimento em relação ao trabalho e os anos de trabalho.

#### **Medidas de Associação entre o Sentimento em Relação ao Trabalho e os Anos de Trabalho**

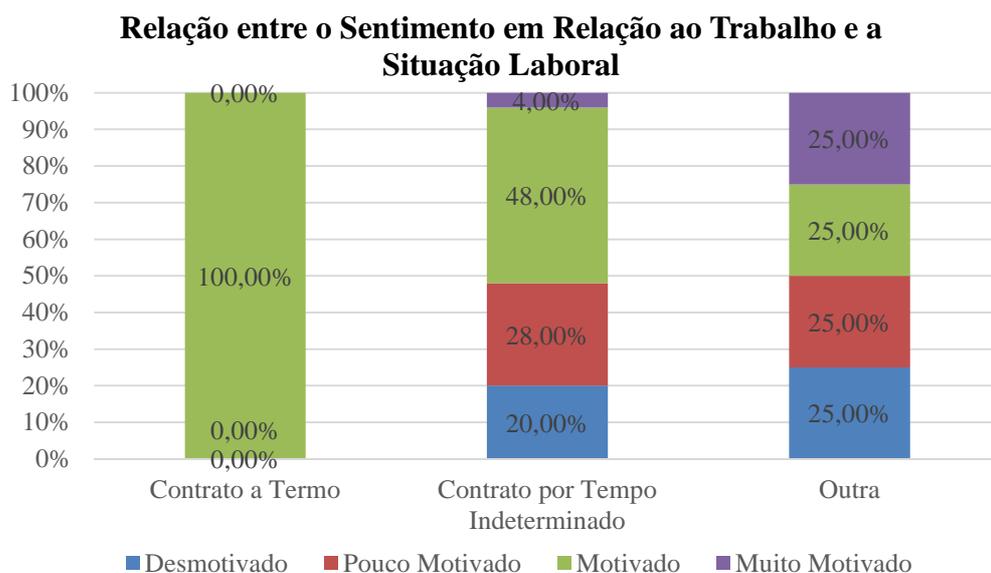
<b>Medida de Associação</b>	<b>Valor</b>	<b>Significância</b>
Phi	0,467	0,210
V de Cramer	0,270	0,210
Coefficiente de contingência	0,423	0,210

**Tabela 5 – Medidas de Associação entre o Sentimento em Relação ao Trabalho e os Anos de Trabalho**

Podemos concluir então que, nos trabalhadores da Câmara Municipal de Estarreja, não existe a relação entre o sentimento em relação ao trabalho e a antiguidade do trabalhador.

#### **7.5 Relação entre o Sentimento em Relação ao Trabalho e a Situação Laboral**

No sentido de averiguar se existe relação entre o sentimento em relação ao trabalho e a situação laboral, realizou-se o teste de independência do qui-quadrado que revelou, para um nível de significância de 5%, a existência de evidência estatística para afirmar que não existe relação entre o sentimento em relação ao trabalho e a situação laboral, tendo em conta a motivação [ $X^2(6) = 4,603$ ;  $p=0,563$ ;  $N=55$ ].



**Gráfico 11 – Relação entre o Sentimento em Relação ao Trabalho e a Situação Laboral**

Partindo do gráfico 11, verificamos que existe uma aproximação entre indivíduos desmotivados/pouco motivados versus motivados/muito motivados, isto é, aproximadamente 50% para cada lado (não motivados e motivados) nos trabalhadores com contrato por tempo indeterminado e com outro tipo de relação laboral.

Consideradas as medidas de associação (Tabela 6) verifica-se igualmente que, para um nível de significância de 5%, não existe associação entre o sentimento em relação ao trabalho e a situação laboral.

**Medidas de Associação entre o Sentimento em Relação ao Trabalho e a Situação Laboral**

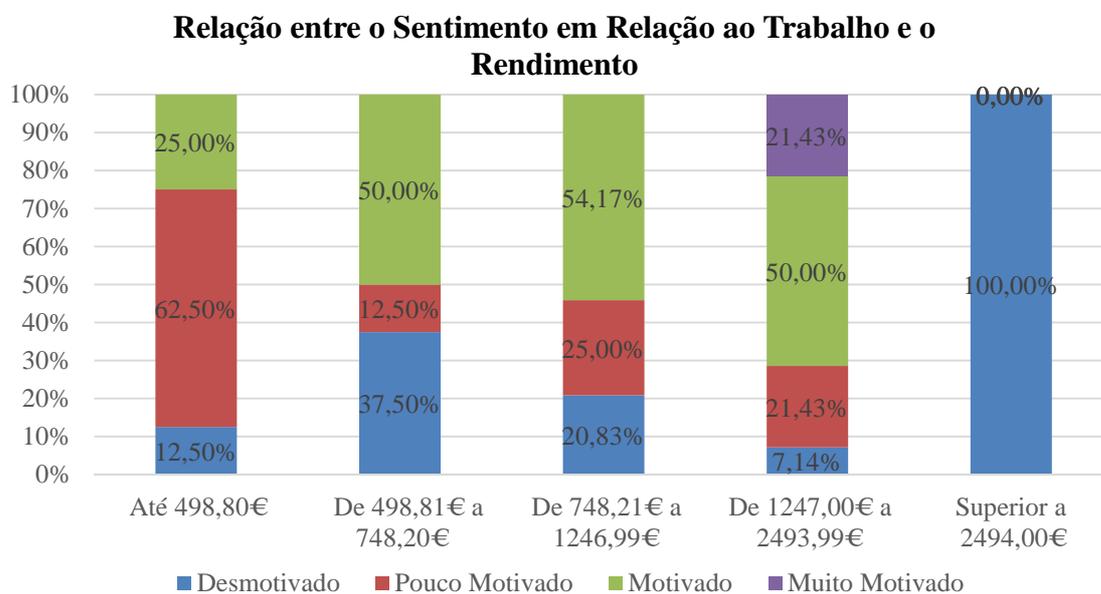
Medida de Associação	Valor	Significância
Phi	0,289	0,563
V de Cramer	0,205	0,563
Coeficiente de contingência	0,278	0,563

**Tabela 6 – Medidas de Associação entre o Sentimento em Relação ao Trabalho e a Situação Laboral**

Conclui-se que não existe relação entre o sentimento em relação ao trabalho e a situação laboral, tendo em conta os trabalhadores da Câmara Municipal de Estarreja.

## 7.6 Relação entre o Sentimento em Relação ao Trabalho e o Rendimento

Para analisar se existe relação entre o sentimento em relação ao trabalho e o rendimento, realizou-se o teste de independência do qui-quadrado que revelou, para um nível de significância de 10%, a existência de evidência estatística para afirmar que existe relação entre o sentimento em relação ao trabalho e o rendimento, tendo em conta a motivação [ $X^2(12) = 20,963$ ;  $p=0,077$ ;  $N=55$ ].



**Gráfico 12 – Relação entre o Sentimento em Relação ao Trabalho e o Rendimento**

Verificamos pelo gráfico 12, que 100% dos indivíduos com rendimento superior a 2494,00 euros, se sentem completamente desmotivados e os indivíduos que auferem um rendimento até 498,80 euros, se sentem pouco motivados (62,5%).

Por outro lado, os indivíduos que se sentem mais motivados são os que auferem um rendimento entre os 748,21 euros e os 1246,99 euros (54,17%). No entanto, os indivíduos que auferem um rendimento compreendido entre os 1247,00 euros e os 2493,99 euros sentem-se

motivados/muito motivados, numa percentagem de 71,43%, sendo 50% motivados e 21,43% muito motivados.

Podemos ainda constatar que quem auferir um rendimento mais baixo, sente-se mais desmotivado, o que nos leva a concluir que este sentimento poderá ter origem no facto de possuírem mais habilitações literárias (por exemplo, ensino secundário) e se encontrarem numa carreira/categoria inferior (assistente operacional), ambicionando assim, reconhecimento profissional. Por outro lado, verificamos que quem auferir um rendimento superior a 2494,00 euros, se encontra desmotivado, pelo facto de já ter atingido um nível satisfatório de rendimento e dar relevância a outros fatores que propiciam a motivação.

Consideradas as medidas de associação (Tabela 7) verifica-se igualmente que, para um nível de significância de 10%, existe associação entre o sentimento em relação ao trabalho e o rendimento

#### **Medidas de Associação entre o Sentimento em Relação ao Trabalho e o Rendimento**

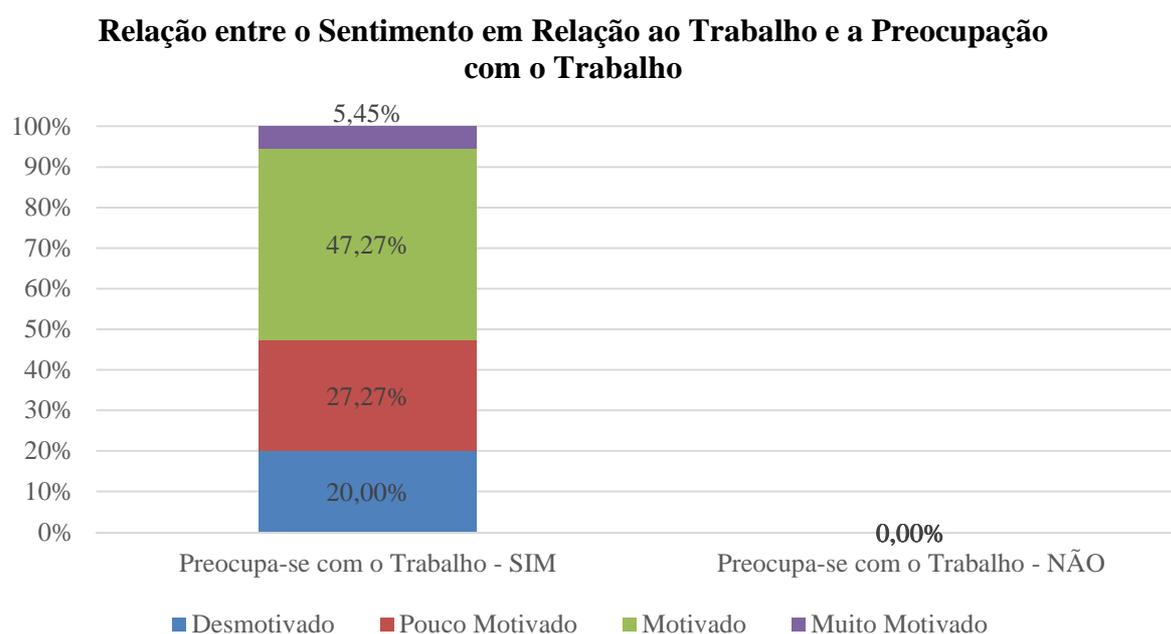
<b>Medida de Associação</b>	<b>Valor</b>	<b>Significância</b>
Phi	0,617	0,077
V de Cramer	0,356	0,077
Coefficiente de contingência	0,525	0,077

**Tabela 7 – Medidas de Associação entre o Sentimento em Relação ao Trabalho e o Rendimento**

Podemos concluir que a relação entre o sentimento em relação ao trabalho, medida pela motivação dos trabalhadores, e o rendimento é significativa nos trabalhadores da Câmara Municipal de Estarreja.

## 7.7 Relação entre o Sentimento em Relação ao Trabalho e a Preocupação com o Trabalho

Nesta análise entre a relação entre o sentimento em relação ao trabalho e a preocupação com o trabalho, pretendemos verificar se existe ou não compromisso/responsabilidade para com os deveres profissionais, e dessa forma perceber o seu sentimento em relação ao trabalho.



**Gráfico 13 - Relação entre o Sentimento em Relação ao Trabalho e a Preocupação com o Trabalho**

Assim sendo, constatamos que toda a população da amostra (N=55), dos gestores e colaboradores da Câmara Municipal de Estarreja, se preocupa com o trabalho. No entanto, nem todos se sentem motivados/muito motivados. Isto é, 52,72% da amostra sente-se motivado/muito motivado, e a restante percentagem (47,27%) pertence ao grupo dos pouco motivados e desmotivados. Dessa forma, e porque os valores são aproximadamente de 50% para motivados/desmotivados, deveria a Câmara Municipal de Estarreja, definir políticas de motivação, no sentido de baixar a percentagem de desmotivação e aumentar o bem-estar dos indivíduos.

## 7.8 Relação entre os Fatores Motivacionais e a Atividade Profissional

A relação entre os fatores motivacionais e a atividade profissional torna-se relevante nesta fase, uma vez que importa retirar a informação de quais os fatores que os motivam, quer sejam eles de índole monetária ou não monetária.

Relação entre os Fatores Motivacionais e a Atividade Profissional

Atividade Profissional	Salário	Estatuto	Boas condições de trabalho	Oportunidade de carreira	Participação nos Resultados	Receber recompensas	Participação nas decisões	Competição	Grau de responsabilidade	Autorrealização	Boas relações interpessoais	Benefícios em espécie	Ambiente de justiça e equidade	Estabilidade/Segurança do trabalho	Horário de trabalho	Benefícios sociais	Reconhecimento	Outros	
Gestor	Nº de Respostas	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	
	Média	2,2727	,2727	,9091	1,0909	,6364	,4545	,6364	,5455	1,0000	2,1818	1,8182	,00	,3636	1,0909	,3636	,2727	,5455	,0909
	Desvio Padrão	2,00454	,90453	1,44600	1,81409	1,28629	1,50756	1,28629	1,03573	1,54919	2,13627	2,27236	,00	1,20605	1,70027	,92442	,90453	1,50756	,30151
Colaborador	Nº de Respostas	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	
	Média	2,3409	,4545	1,0000	1,2955	,3409	,2727	,4091	,0909	1,0000	1,6818	1,8864	,1136	,6364	,8409	,6818	,5682	,7500	,0455
	Desvio Padrão	2,05668	,99894	1,49417	1,87492	1,11945	,72701	,92304	,47339	1,75208	2,00897	1,96736	,38675	1,43204	1,49329	1,32547	1,33639	1,55705	,30151
Total	Nº de Respostas	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	
	Média	2,3273	,4182	,9818	1,2545	,4000	,3091	,4545	,1818	1,0000	1,7818	1,8727	,0909	,5818	,8909	,6182	,5091	,7091	,0545
	Desvio Padrão	2,02809	,97546	1,47185	1,84810	1,14827	,92040	,99663	,64092	1,69967	2,02476	2,00974	,34816	1,38365	1,52355	1,25449	1,26011	1,53566	,29927

Tabela 8 – Relação entre os Fatores Motivacionais e a Atividade Profissional

Tendo em conta a atividade profissional dos indivíduos, quer nos gestores, quer nos colaboradores, da Câmara Municipal de Estarreja, verificamos que os fatores que os motivam mais, são o salário, a autorrealização e as relações interpessoais. Relativamente aos gestores, dentro da panóplia dos fatores motivacionais mencionados na tabela 8, podemos verificar que estes têm uma média de aproximadamente 2,3 no salário, seguido de aproximadamente 2,2 na autorrealização e de aproximadamente 1,8 nas relações interpessoais. Quanto aos colaboradores, seguem o mesmo padrão, sendo que têm uma média de aproximadamente 2,3 no salário, de aproximadamente 1,9 nas relações interpessoais, e de aproximadamente 1,7 na autorrealização.

Por outro lado, é importante percebermos quais os fatores motivacionais menos considerados, em relação à atividade profissional. Dessa forma, os gestores não consideram os benefícios em espécie como fator motivacional, e os colaboradores apresentam a indicação que são outros fatores motivacionais não especificados.

## 7.9 Relação entre os Fatores Motivacionais e as Habilitações Literárias

Tendo em conta as habilitações literárias, importa neste ponto perceber quais os fatores motivacionais mais relevantes, bem como, perceber a relação existente entre as duas variáveis.

**Relação entre os Fatores Motivacionais e as Habilitações Literárias**

Habilitações Literárias		Salário	Estatuto	Boas condições de trabalho	Oportunidade de carreira	Participação nos Resultados	Receber recompensas	Participação nas decisões	Competição	Grau de responsabilidade	Autorrealização	Boas relações interpessoais	Benefícios em espécie	Ambiente de justiça e equidade	Estabilidade/Segurança do trabalho	Horário de trabalho	Benefícios sociais	Reconhecimento	Outros
Ensino Unificado	N	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	Média	1,0000	,0000	,0000	2,0000	,0000	,0000	,0000	,0000	,0000	,0000	,0000	,0000	,0000	3,0000	5,0000	4,0000	,0000	,0000
Ensino Secundário	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
	Média	1,2000	,2000	1,2667	1,2000	,6000	,2000	,2667	,2000	1,2000	1,2667	3,0667	,1333	,8667	,6000	,8667	,5333	,8000	,2000
Ensino Técnico-Profissional	N	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
	Média	1,3333	,6667	,0000	1,0000	1,0000	,0000	,0000	,0000	1,3333	1,0000	1,6667	,0000	,0000	,0000	1,3333	1,0000	1,6667	,0000
Ensino Superior	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
	Média	2,9167	,5000	,9722	1,2778	,2778	,3889	,5833	,1944	,9167	2,1111	1,4444	,0833	,5278	1,0278	,3333	,3611	,6111	,0000
Total	N	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55
	Média	2,3273	,4182	,9818	1,2545	,4000	,3091	,4545	,1818	1,0000	1,7818	1,8727	,0909	,5818	,8909	,6182	,5091	,7091	,0545

**Tabela 9 - Relação entre os Fatores Motivacionais e as Habilitações Literárias**

Partindo da análise da tabela 9, no que respeita às habilitações literárias dos indivíduos, quer nos gestores, quer nos colaboradores, da Câmara Municipal de Estarreja, verificamos que os fatores que os motivam mais são o horário de trabalho, boas relações interpessoais, e o salário. Verificamos que aos indivíduos cuja habilitação literária é o ensino unificado, o fator motivacional mais relevante é o horário de trabalho. Para os indivíduos cuja habilitação literária é o ensino secundário, o fator motivacional mais importante prende-se com as boas relações interpessoais. Por outro lado, os do ensino Técnico Profissional identificam como fatores cruciais para se motivarem ou manterem a motivação as boas relações interpessoais e o reconhecimento. Por sua vez, os indivíduos com mais habilitações literárias (ensino superior) valorizam mais os fatores motivacionais monetários do que os fatores motivacionais não monetários, apresentando assim, uma média de aproximadamente 3 no fator salário. Assim sendo, poderíamos referir que o salário tem mais impacto nos colaboradores/gestores, do que as motivações não monetárias, dado que da amostra em estudo (N=55), 36 têm o ensino superior, 15 o ensino secundário e 4 distribuídos entre os restantes níveis de ensino.

### 7.10 Relação entre os Fatores Motivacionais e a Classe Etária

Tendo em conta a classe etária dos colaboradores/gestores da Câmara Municipal de Estarreja, interessa conhecer quais os fatores motivacionais que os levam a um bom desempenho das suas funções.

**Relação entre os Fatores Motivacionais e a Classe Etária**

Classe Etária		Salário	Estatuto	Boas condições de trabalho	Oportunidade de carreira	Participação nos Resultados	Receber recompensas	Participação nas decisões	Competição	Grau de responsabilidade	Autorrealização	Boas relações interpessoais	Benefícios em espécie	Ambiente de justiça e equidade	Estabilidade/Segurança do trabalho	Horário de trabalho	Benefícios sociais	Reconhecimento	Outros
[23-27]	N	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
	Média	4,2000	1,4000	1,2000	3,2000	,0000	,8000	,0000	,0000	,8000	,2000	,4000	,0000	,6000	,4000	1,0000	,0000	,8000	,0000
[28-35]	N	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9
	Média	1,8889	,6667	,8889	1,6667	,2222	,7778	,0000	,3333	,6667	1,8889	1,6667	,1111	,5556	,8889	,0000	,8889	,7778	,0000
[36-45]	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
	Média	2,8500	,2000	,9500	1,0000	,4500	,1500	,7000	,1500	,7000	2,2000	1,9500	,1500	,5000	1,0500	,3500	,3000	,8000	,0000
[46-59]	N	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21
	Média	1,5714	,2857	1,0000	,8571	,5238	,1429	,5238	,1905	1,4762	1,7143	2,2381	,0476	,6667	,8571	1,0476	,6667	,5714	,1429
Total	N	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55
	Média	2,3273	,4182	,9818	1,2545	,4000	,3091	,4545	,1818	1,0000	1,7818	1,8727	,0909	,5818	,8909	,6182	,5091	,7091	,0545

Tabela 10 - Relação entre os Fatores Motivacionais e a Classe Etária

Tendo em conta a atividade profissional dos indivíduos, quer nos gestores, quer nos colaboradores, da Câmara Municipal de Estarreja, verificamos que os fatores que os motivam mais, são o salário, a autorrealização e as boas relações interpessoais, sendo que o salário é o principal fator de motivação. Da análise efetuada, constatamos que até aos 45 anos de idade o fator preponderante na motivação dos colaboradores e gestores, é o salário, tendo também a autorrealização como fator relevante, na classe etária dos 28 aos 35 anos. Por outro lado, na classe etária dos [46-59] é desvalorizado o fator de motivação – salário, para darem uma maior importância às boas relações interpessoais, pois com todas as mudanças organizacionais existentes, os indivíduos tendem a ser mais individualistas e mais competitivos.

### 7.11 Relação entre os Fatores Motivacionais e os Anos de Trabalho na Câmara Municipal de Estarreja

Partindo da análise efetuada no âmbito dos anos de trabalho na Autarquia/Câmara Municipal de Estarreja em relação aos fatores motivacionais, importa identificar esses mesmos fatores motivacionais, no sentido de perceber se existe coerência desses mesmos fatores dentro das classes dos anos de trabalho.

**Relação entre os Fatores Motivacionais e os Anos de Trabalho na Autarquia**

Anos de Trabalho		Salário	Estatuto	Boas condições de trabalho	Oportunidade de carreira	Participação nos Resultados	Receber recompensas	Participação nas decisões	Competição	Grau de responsabilidade	Autorealização	Boas relações interpessoais	Benefícios em espécie	Ambiente de justiça e equidade	Estabilidade/Segurança do trabalho	Horário de trabalho	Benefícios sociais	Reconhecimento	Outros
[0-3]	N	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
	Média	3,3333	1,6667	1,6667	1,8333	,8333	,6667	,6667	,1667	,6667	,6667	,6667	,0000	,8333	,6667	,5000	,0000	,0000	,0000
[4-10]	N	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22
	Média	2,9091	,0000	1,0909	1,7727	,1818	,0455	,5455	,0000	,8636	2,1364	1,0909	,0909	,4091	,9091	,6818	,2273	,8636	,0000
[11-15]	N	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11
	Média	2,1818	,8182	,7273	,2727	,1818	,8182	,2727	,4545	1,0000	1,5455	2,9091	,1818	,2727	,8182	,3636	1,4545	,7273	,0000
[16-20]	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16
	Média	1,2500	,2500	,7500	1,0000	,6875	,1875	,3750	,2500	1,3125	1,8750	2,6875	,0625	,9375	1,0000	,7500	,4375	,7500	,1875
Total	N	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55
	Média	2,3273	,4182	,9818	1,2545	,4000	,3091	,4545	,1818	1,0000	1,7818	1,8727	,0909	,5818	,8909	,6182	,5091	,7091	,0545

Tabela 11 - Relação entre os Fatores Motivacionais e os Anos de Trabalho na Autarquia

Partindo da análise da tabela 11, no que respeita aos anos de trabalho, quer nos gestores, quer nos colaboradores, da Câmara Municipal de Estarreja, verificamos que os fatores que os motivam mais, são o salário e as boas relações interpessoais. Constata-se assim, que aos indivíduos até 10 anos de trabalho, identificam como fator motivacional mais relevante o salário, com uma média de aproximadamente 3. Para os indivíduos com mais de 10 anos de trabalho, o fator motivacional mais importante são as boas relações interpessoais.

Agrupando os anos de trabalho em dois grupos de indivíduos, identificamos que o primeiro grupo [0-10] o salário é o fator motivacional mais relevante, uma vez que estão a trabalhar há poucos anos, o que provavelmente os levam a ambicionar outros níveis de rendimento. Já o grupo dos [11-20], identifica as boas relações interpessoais como o principal fator de motivação, e não o rendimento, dado que provavelmente já atingiram um nível de rendimento satisfatório ou já conhecem a organização para poder esperar que não deverão conseguir atingir um outro nível de rendimento, valorizando assim, as relações interpessoais, pois cada vez mais, verificamos uma maior individualidade e competição entre os colegas.

### 7.12 Relação entre o Rendimento e os Fatores Motivacionais

Com a relação entre o rendimento auferido pelos gestores e colaboradores da Câmara Municipal de Estarreja e os fatores motivacionais, pretendemos identificar quais os fatores motivacionais mais relevantes para cada grupo de rendimento.

Rendimento		Salário	Estatuto	Boas condições de trabalho	Oportunidade de carreira	Participação nos Resultados	Receber recompensas	Participação nas decisões	Competição	Grau de responsabilidade	Autorealização	Boas relações interpessoais	Benefícios em espécie	Ambiente de justiça e equidade	Estabilidade/Segurança do trabalho	Horário de trabalho	Benefícios sociais	Reconhecimento	Outros
Até 498.80 Euros	N	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
	Média	3,1250	,8750	1,5000	2,5000	,0000	,5000	,2500	,0000	,8750	1,0000	,5000	,0000	,0000	1,1250	1,0000	,5000	,0000	,0000
De 498.81 Euros a 748.20 Euros	N	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
	Média	2,3750	,0000	,5000	1,7500	,0000	,3750	,2500	,3750	,6250	1,2500	2,1250	,1250	,7500	,6250	,6250	,5000	1,1250	,0000
De 748.21 Euros a 1246.99 Euros	N	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24
	Média	2,0417	,6250	1,0000	,7083	,5000	,2917	,2083	,0417	1,0833	1,6250	2,2917	,1667	1,0000	1,0417	,7500	,7083	,6250	,1250
De 1247.00 Euros a 2493.99 Euros	N	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14
	Média	2,5000	,0714	1,0000	1,2857	,7143	,2143	1,0000	,4286	1,2143	2,6429	1,7143	,0000	,0714	,3571	,2143	,2143	1,0714	,0000
Superior a 2494.00 Euros	N	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	Média	,0000	,0000	,0000	,0000	,0000	,0000	2,0000	,0000	,0000	4,0000	3,0000	,0000	1,0000	5,0000	,0000	,0000	,0000	,0000
Total	N	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55
	Média	2,3273	,4182	,9818	1,2545	,4000	,3091	,4545	,1818	1,0000	1,7818	1,8727	,0909	,5818	,8909	,6182	,5091	,7091	,0545

Tabela 12 – Correlação entre o rendimento e os fatores motivacionais

Considerando os dados da tabela 12, concluímos que quem auferir um rendimento mais baixo (até 748,20 euros), identifica como principal fator motivacional, o salário, o que nos leva a concluir que este sentimento poderá ter origem na ambição de auferirem um rendimento superior e satisfazer as suas necessidades básicas. Se repararmos nos valores atribuídos aos restantes fatores motivacionais, podemos afirmar com certeza que existe uma disparidade entre o salário e os restantes fatores motivacionais. Por outro lado, verificamos que quem auferir um rendimento superior a 748,21 euros, não considera o salário como o principal fator motivacional, mas sim as boas relações interpessoais, a autorrealização e a estabilidade/segurança do trabalho.

### 7.13 Análise das Medidas /Técnicas a Implementar para os Colaboradores se Sentirem Motivados

Uma vez que o estudo centra-se em identificar quais os fatores motivacionais dos gestores/colaboradores da Câmara Municipal de Estarreja, é necessário identificar as técnicas/medidas a implementar por parte dos gestores para que os seus colaboradores se sintam motivados. Esta análise corresponde à amostra em estudo, tendo apenas em consideração os dados dos 11 gestores que responderam ao inquérito e que trabalham na referida autarquia (esta questão só estava disponível para preenchimento aos gestores).

#### Análise das Medidas /Técnicas a Implementar para os Colaboradores se Sentirem Motivados



Gráfico 14 – Análise das Medidas /Técnicas a Implementar para os Colaboradores se Sentirem Motivados

Partindo da análise do gráfico 14 (considerando a média), as medidas/técnicas apontadas pelos gestores, como sendo mais eficazes para implementar e dessa forma motivar os colaboradores são a conceção de medidas de desempenho e de recompensa (3,4545), bem como a valorização de competências (2,2727) e os planos de carreira (2,0000), ou seja, dispor de medidas que proporcionem quer reconhecimento através fatores monetários, quer dos não monetários. Por outro lado, o ponto que apontam como sendo o último a recorrer para motivar os colaboradores é a avaliação de desempenho (0,7273). Esta situação ocorre, derivado ao facto de o sistema de avaliação existente – SIADAP, não ser aplicado e monitorizado de igual forma para todos os trabalhadores, visto que se tem de ter em conta as quotas existentes e assim balizar o desempenho dos colaboradores.

## 7.14 Análise dos Fatores Tidos em Consideração no Momento da Avaliação da Motivação dos Colaboradores

Tendo em conta que cabe aos gestores a responsabilidade de efetuar a avaliação da motivação dos colaboradores, importa identificar quais são os fatores tidos em consideração nessa avaliação.

### Análise dos Fatores Tidos em Consideração no Momento da Avaliação da Motivação dos Colaboradores

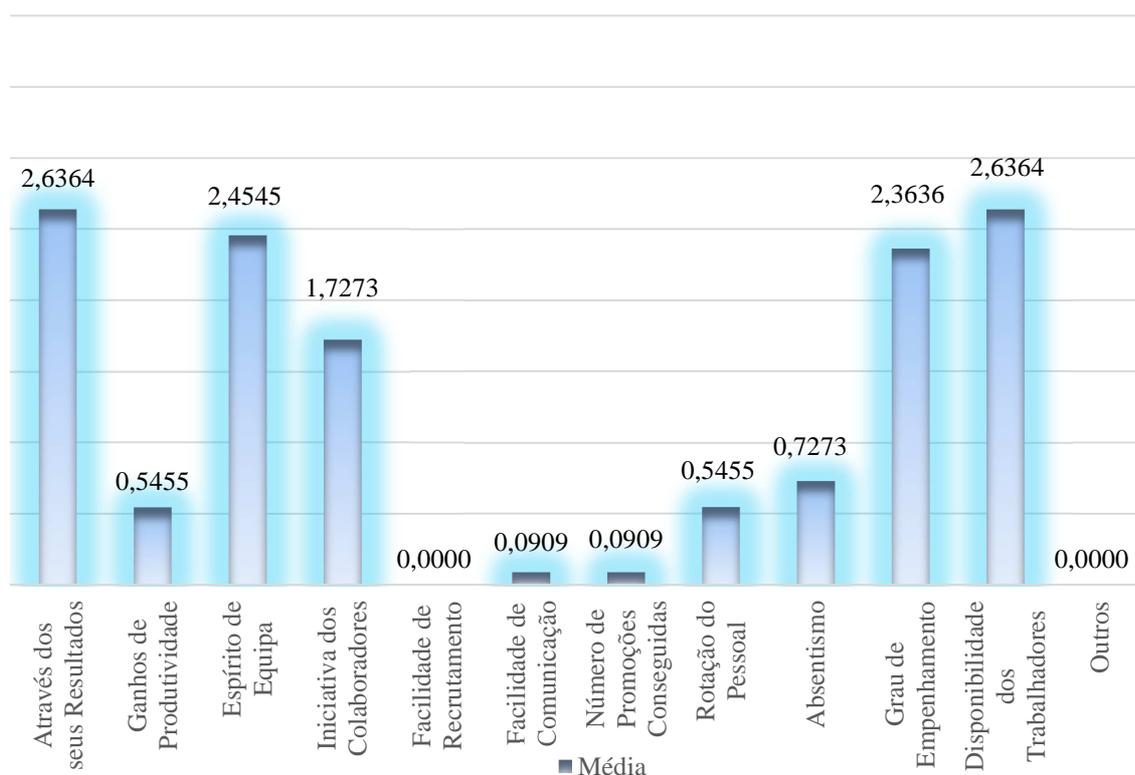


Gráfico 15 - Análise dos Fatores Tidos em Consideração no Momento da Avaliação da Motivação dos Colaboradores

Da análise realizada do gráfico 15 (considerando a média), constatamos que os gestores no momento da avaliação da motivação dos colaboradores têm em conta a avaliação através dos resultados (2,6364), a disponibilidade dos trabalhadores (2,6364), do espírito de equipa (2,4545) e do grau de empenhamento (2,3636). Em oposição, no momento da avaliação da motivação dos colaboradores, os gestores desvalorizam a facilidade de comunicação e o número de promoções conseguidas (ambas com o valor de 0,0909).

### 7.15 Análise dos Fatores que Dificultam um Processo de Mudança

Importa ainda perceber quais os fatores que dificultam um processo de mudança na Câmara Municipal de Estarreja, no sentido de os gestores agirem e de tornarem esse processo mais dinâmico e mais eficaz.

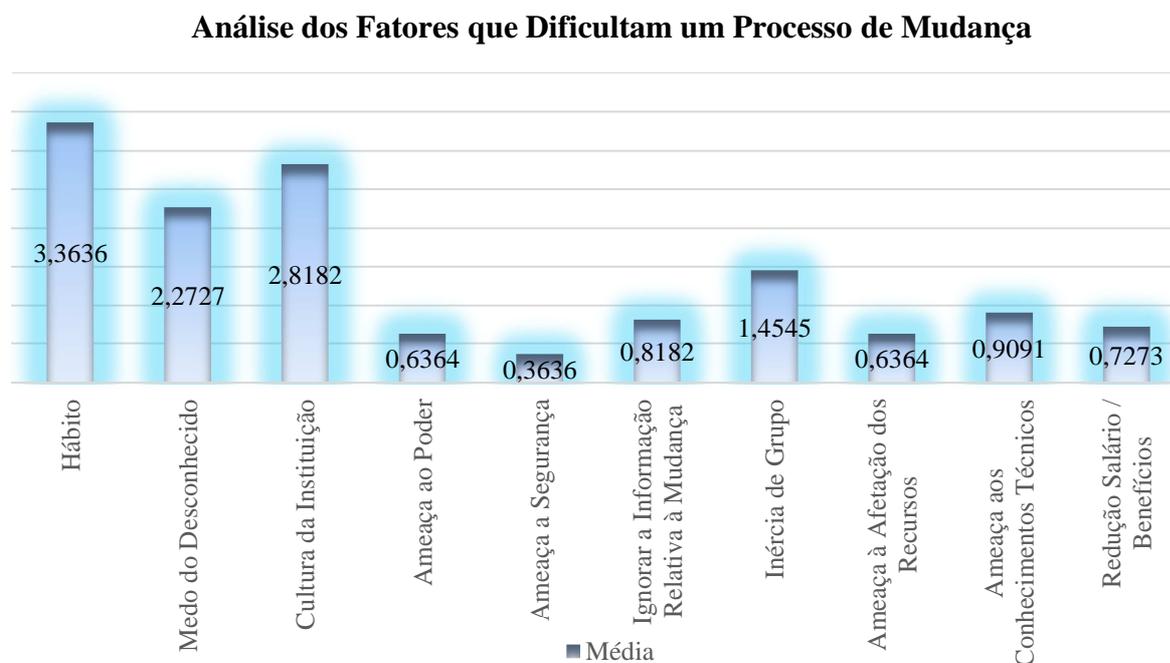


Gráfico 16 - Análise dos fatores que dificultam um processo de mudança

Na perspetiva dos gestores, e partindo da análise do gráfico 16 (considerando a média), podemos verificar que os fatores mais apontados como dificultadores num processo de mudança, são o hábito (3,3636), a cultura da instituição (2,8182) e o medo do desconhecido (2,2727). Por outro lado, os fatores que eles referem como interferir menos num processo de mudança é a ameaça à segurança (0,3636). Desta forma, podemos concluir que os fatores apresentados anteriormente surgem pelo facto de os trabalhadores se habituarem a um determinado procedimento ou serviço, causando uma resistência maior pelo facto de não deterem informações concretas sobre uma eventual mudança (medo do desconhecido), bem como, pelo facto de por vezes ser necessário existir um processo de mudança para melhorar o serviço ou ambiente de trabalho, e isso não é possível, uma vez que a cultura da instituição não o permite ou coloca entraves.

## 7.16 Apreciação Global dos Resultados

No sentido de apurar o sentimento em relação ao trabalho e os fatores motivacionais dos trabalhadores da Câmara Municipal de Estarreja, foram analisadas várias variáveis e a existência ou não de evidência estatística entre a relação dessas variáveis. Para isso, o inquérito foi aplicado na Câmara Municipal de Estarreja, conforme mencionado anteriormente, tendo respondido 55 indivíduos, dos quais 11 são gestores e 44 são colaboradores.

Nesta apreciação global, iremos considerar no parâmetro de indivíduos motivados, o sentimento em relação ao trabalho de motivado e o de muito motivado, e por outro lado, os indivíduos desmotivados, agrupará o sentimento de pouco motivado e desmotivados.

Desta forma, constatamos que existe evidência estatística em como existe relação entre a motivação e a atividade profissional, verificando-se de igual forma, que os gestores estão mais motivados. Constata-se ainda que não existem gestores desmotivados, mas existem colaboradores desmotivados, podendo significar que os gestores não têm um papel ativo e dinâmico neste processo, tendo em conta o bem-estar e o desempenho dos mesmos na organização.

No que se refere à relação entre o sentimento em relação ao trabalho e o rendimento, verificamos anteriormente a existência de evidência estatística para afirmar a relação entre estas duas variáveis. Pois, há medida que o rendimento aumenta, a motivação aumenta.

Por outro lado, e relacionando os fatores motivacionais com o rendimento, concluímos que quem auferir um rendimento até 748,20 euros, identifica o salário como sendo o principal fator motivacional. Seguidamente, constatamos que partindo de um salário superior a 748,21 euros, os indivíduos identificam como principais fatores de motivação, as boas relações interpessoais, a autorrealização e a estabilidade/segurança do trabalho. Assim sendo, e tendo em conta a pirâmide de Maslow, podemos concluir neste caso, que à medida que auferem um rendimento superior, suprimem as duas primeiras necessidades (fisiológicas e de segurança), e proporcionam a ambição de deter fatores motivacionais não monetários, ou seja, relacionados com o relacionamento, o reconhecimento e a autonomia.

Tal como era exetável, o salário é sempre o principal fator de motivação identificado, num determinado grupo da amostra, nomeadamente:

- No grupo de indivíduos que têm até 10 anos de trabalho;

- No grupo de indivíduos cuja classe etária vai até aos 45 anos;
- No grupo de indivíduos cujas habilitações literárias é o ensino superior;
- No grupo de indivíduos cuja atividade profissional é gestor ou colaborador.

Podemos desta forma concluir que a motivação monetária é o principal fator indutor da motivação, na Administração Local, nomeadamente na Câmara Municipal de Estarreja.

Em contrapartida, existem determinados grupos que consideram outros fatores motivacionais, que não o salário, tais como:

- No grupo de indivíduos com rendimento superior a 748,21 euros, que identificam as boas relações interpessoais, a autorrealização e a estabilidade/segurança do trabalho;
- No grupo de indivíduos que têm mais de 11 anos de trabalho, consideram as boas relações interpessoais;
- No grupo de indivíduos cuja classe etária é superior a 46 anos, reconhecem as boas relações interpessoais;
- No grupo de indivíduos cujas habilitações literárias são: o ensino unificado, o ensino secundário e o ensino técnico profissional, identificam o horário de trabalho, as boas relações interpessoais e o reconhecimento.

Podemos desta forma concluir que a motivação, na Administração Local, nomeadamente na Câmara Municipal de Estarreja, é também alavancada pelos fatores não monetários.

Tendo em conta a Pirâmide de Maslow, os gestores e colaboradores vão suprimindo as necessidades desde a base até ao vértice da pirâmide. Uma vez que a primeira necessidade se encontra suprimida, o indivíduo sente necessidade de atingir a próxima, e assim sucessivamente até ao seu auge. Assim podemos concluir que em todos os grupos existe uma fase que considera ainda o rendimento/salário importante, encontrando-se ainda no segundo patamar das necessidades, designadamente, o da segurança.

A Teoria da Definição dos Objetivos considera que deverá existir uma definição de objetivos para alcançar níveis de desempenho elevados, para isso, é necessário existir feedback constante, pois só assim, é que poderá ocorrer aperfeiçoamento da performance dos indivíduos e consequentemente serem reconhecidos.

Desta forma e à medida que avançamos no tempo (quer consideremos o fator idade, os anos de trabalho, os conhecimentos ou o rendimento) desvalorizamos os fatores monetários como principais fatores de motivação, em prol dos fatores não monetários, tal como, as boas relações interpessoais.

Partindo desta análise dos dados, é ainda importante percebermos, na ótica dos gestores, quais as medidas/técnicas que no seu entender são eficazes para implementar nos colaboradores, para que se sintam motivados. Neste caso, identificaram a conceção de medidas de desempenho e de recompensas, a valorização das competências e os planos de carreira. No entanto, é curioso que nesta mesma questão, o fator menos indicado foi a avaliação de desempenho, podendo ser, pelo facto de existir quotas disponíveis e de assim balizar o desempenho dos colaboradores.

Se também considerarmos na ótica dos gestores, quais os fatores tidos em consideração no momento da avaliação da motivação dos colaboradores, identificamos a avaliação através dos resultados, a disponibilidade dos trabalhadores, o espírito de equipa e o grau de empenhamento.

Considerando ainda, que em toda e qualquer organização é necessário existir mudanças, e que estas muitas vezes são absorvidas como algo que incrementa a melhoria, importa então, agir e identificar quais os fatores que dificultam a implementação de um processo de mudança. Assim, os gestores identificaram como dificuldades principais nesse processo, o hábito, o medo do desconhecido e a cultura da instituição.

Em jeito de consideração final, validamos as duas hipóteses de investigação, pelo anteriormente analisado e explanado. Considera-se ainda, que os indivíduos que trabalham na Câmara Municipal de Estarreja, estão divididos na mesma proporção entre fatores monetários e não monetários.

## Conclusão

Com a crescente evolução do contexto económico, tecnológico e social (conjuntura à escala planetária marcada por um ritmo acelerado de acontecimentos), as empresas terão de alterar a perceção do capital humano na vida das organizações, pois ele é o seu fator mais importante e será, inevitavelmente, a imagem da organização.

Na era do conhecimento, e com a crescente revolução nas várias áreas, nomeadamente a da Gestão de Recursos Humanos, importa atuar com vocação, acima de tudo. Pois, nesta sociedade do conhecimento, o talento humano e as suas capacidades são vistas no mercado de trabalho globalizado, como fatores positivos.

Contudo, verificamos menos Estado Providência, ou seja, menos participação do Estado em vários domínios, sendo eles desde a saúde à educação. O Estado Providência torna-se cada vez mais regulador, privatizando serviços básicos, que anteriormente eram da exclusiva responsabilidade de atuação do Estado. Isto traduz-se no facto de o Estado cada vez mais não assegurar o bem-estar social, nomeadamente, garantir os serviços públicos e proteção da sociedade (garantir os princípios e regras do mercado).

Por outro lado, a Globalização é o processo em que os países interagem entre si e aproximam pessoas (p.e. migração). Este processo e o avanço da tecnologia, permite que as empresas expandam a sua atividade para outros países (mão de obra mais barata, por exemplo), não significando necessariamente um investimento alto de capital financeiro, ou até mesmo trabalhar em Portugal para o Estrangeiro (via T.I.C.).

Partindo das tendências existentes e das suas influências a longo prazo, importa referir que a vantagem competitiva não será só a componente financeira, nem os investimentos na tecnologia, mas sim, as pessoas que compõem a organização e que movem todo o quotidiano, pois o “Fator Humano” é um dos recursos que se encontra em todas as organizações e que não pode ser dispensado. Desta forma, poderemos dizer que a Gestão de Recursos Humanos é o conjunto de ações levadas a efeito, pela função de Recursos Humanos, que detém responsabilidades ao nível administrativo de pessoal, das relações sociais e da operacionalização das políticas de Recursos Humanos, partilhados e articulados, com Hierarquia (Topo), no sentido de serem alcançados os objetivos previamente definidos.

Assim, as mudanças deverão propiciar o desenvolvimento de novas estruturas organizacionais, o desenvolvimento de novos serviços, o desenvolvimento de novas

capacidades de gestão, o desenvolvimento de novos sistemas administrativos, o desenvolvimento de novas formas de lidar com os utilizadores dos serviços, bem como, o desenvolvimento de novas formas de desempenho.

De acordo com o apresentado anteriormente, e das novas tendências (Futuro do Trabalho, Envelhecimento da População, Nativos Digitais, Certificação da Vida, entre outras), importa traçar um novo perfil do Gestor de Recursos Humanos, indo de encontro às políticas do departamento (ou seja, devem primar por estes valores, competências e comportamentos) no sentido de este identificar novas estratégias, sendo positivas no combate a estas tendências, dado que algumas são preocupantes para a sociedade em geral (p.e. Envelhecimento da População). Desta forma, as características pessoais e profissionais que um Gestor de Recursos Humanos deverá ter nesta nova conjuntura, são:

- Conhecimentos teóricos e práticos adequados;
- Visão sistémica;
- Raciocínio crítico e analítico;
- Capacidade de trabalhar em equipa (*“Unir-se é um bom começo, manter a união é um progresso e trabalhar em conjunto é a vitória”* - Henry Ford);
- Capacidade de Relacionamento;
- Capacidade de Planear (temos de saber planear, pois o futuro torna-se uma oportunidade);
- Intuitivo;
- Confiante;
- Orientado por objetivos;
- Capacidade Empreendedora (não devemos esperar e acatar tudo o que nos é dado/dito, mas sim procurar e desenvolver novas situações, à procura da satisfação e da melhoria contínua),
- Capacidade de adaptação;
- Propenso ao risco;
- Ser Flexível;
- Ser Humilde (*“O que sabemos é uma gota, o que não sabemos é um oceano”* – Isaac Newton);
- Ser Culto;

- Ser Criativo (por exemplo, novas formas de proceder, ou reordenar o que já está a ser praticado);
- Capacidade de Comunicação (muitos problemas no mercado de trabalho e nas relações externas é a ineficaz ou falta de comunicação);
- Capacidade de Liderança (antes de ser líder, tem de saber servir);
- Capacidade de Iniciativa;
- Capacidade de instigar interação social construtiva.

Nesse sentido, o Gestor de Recursos Humanos deverá mostrar à organização/instituição, que os atores principais da visão empresarial são as pessoas, por isso, não podem ser consideradas, nem geridas como recursos/produtos, mas sim, encaradas como parceiras para o alcance dos objetivos organizacionais, uma vez que, o capital humano é dotado de inúmeros fatores (inteligência, sentimentos, emoções, ...) intangíveis. Os Recursos Humanos necessitam de ser valorizados na sua totalidade, só através deste procedimento, eles irão retribuir, sob a forma de preocupação e motivação/envolvimento com as metas, resultados, clientes, colegas de trabalho e com o próprio bem-estar. Segundo Petrova, K. (2012, p.226) *“a maioria dos estudos económicos, identificam a ligação benéfica entre os incentivos monetários e os benefícios privados. No entanto, nos estudos da área da psicologia, a motivação intrínseca e extrínseca não contribui para os benefícios privados, mas apresentam alguma forma de inter-relação e uma continuidade”*.

No seguimento das novas tendências, emergentes da conjuntura política (p.e. impacto da União Europeia, da globalização), económica (p.e. situação económica global, alteração no financiamento, sustentabilidade económica), social (p.e. envelhecimento da população, alteração das expectativas da população, novas formas de necessidades sociais e redefinição das existentes) e tecnológica (p.e. utilização de sistemas de gestão de informação), o gestor de recursos humanos deverá estar preparado para apresentar medidas e sensibilizar as organizações onde pertencem, a refletirem sobre as suas políticas e estratégias organizacionais, no sentido de gestão de tecnologias (o valor do conhecimento vem da sua utilização e não do seu armazenamento), e de garantia de um ambiente de trabalho motivador e propício de bem-estar (p.e. para enfrentar o envelhecimento da população e a sua dependência económica, ter-se-ão de criar condições (físicas, saúde, equipamentos, mobiliário, entre outras) para que o capital humano abandone a vida laboral o mais tarde possível], ou seja, HUMANIZAR AS ORGANIZAÇÕES. Medidas essas, que poderão ser:

- Proporcionar meios para o resgate de autoestima;
- Intensificar a formação profissional contínua;
- Reconhecer o esforço e a concretização de objetivos pela atribuição de benefícios, compensações ou reconhecimento (prémios ou simplesmente por intermédio de um elogio) – Planos de Motivação;
- Criação de um ambiente físico de trabalho seguro e estável.

Tais medidas resultam de várias fases de análise, tais como:

- Definir o tipo de informação pretendida;
- Orçamentar o estudo com base numa análise custo/benefício (custo: recursos, de transação, de oportunidade);
- Definir o estudo;
- Recolher a informação primária/secundária;
- Interpretar, sintetizar e avaliar o resultado para a organização;
- Comunicar a informação;
- Definir e agendar um plano de ação.

Face às novas Tendências (Futuro do Trabalho, Envelhecimento da População, Nativos Digitais, Certificação da Vida, entre outras), aponto a seguinte Tabela, relativa a pontos fortes e fracos:

PONTOS FORTES:	PONTOS FRACOS:
Mudança	Aumento dos custos com a reorganização dos serviços e espaço (ambiente)
Novas Perspetivas	Trabalho precário
Trabalhar em qualquer sítio e para qualquer local – p.e. Videoconferência	Menos ideias jovens (menos “sangue novo” na organização, pois os RH terão de permanecer no ativo, mais tempo)
Criatividade	Envelhecimento da população
Flexibilidade	Menos responsabilidade social,

	económica e política
Mais Tempo para a Família e assuntos pessoais (Teletrabalho)	Aumento dos custos com a formação
Formação Contínua	A Migração leva a que exista menos ativos para assegurarem o pagamento de pensões, por exemplo
Maior Concorrência	Maior endividamento do País
Avanço das T.I.C.	Atitudes burocráticas
Públicos mais exigentes	Falhas de comunicação
Inovação	Problemas de coordenação
Racionalidade	Isolamento
Cooperação	Aversão à mudança
Motivação	Menor produtividade
	Individualismo
Espírito de Equipa	 <p>PODE FICAR TRANQUILO: O FURO ESTÁ DO LADO DELES!</p> <p>PODE FICAR TRANQUILO O FURO ESTÁ NO LADO DELES!</p>
	<b>Figura 19 - Individualismo</b>
	<b>Fonte:</b>

	<a href="http://zecamenezesobrasileiro.blogspot.pt/2013/08/pode-ficar-tranquilo-o-furo-esta-do.html">http://zecamenezesobrasileiro.blogspot.pt/2013/08/pode-ficar-tranquilo-o-furo-esta-do.html</a>
Entre outros aspetos	Entre outros aspetos

**Tabela 13 – Pontos Fortes e Pontos Fracos, face às Novas Tendências**

Partindo destas mudanças, enquanto profissionais de recursos humanos, temos de assumir o papel inerente ao novo Gestor de Recursos Humanos (assumindo as características apresentadas) essencialmente possuir a capacidade de desenvolver um papel ativo na Organização (saber reagir às adversidades atempadamente, bem como saber reagir às rápidas contrariedades), tendo em conta a importância dos Recursos Humanos (os diferentes colaboradores que integram a organização). Então, todos os procedimentos a tomar serão para retirarmos o maior partido deles, assegurando sempre boas condições de trabalho (Responsabilidade Social/Motivação). Este papel, está patente no que tem vindo a acontecer em Portugal, ou seja, a questão da competitividade tem influenciado a definição e a operacionalização das práticas da Gestão de Recursos Humanos, na medida em que faz com que participe cada vez mais nas decisões e que intervenha de forma gradual nos processos críticos de mudanças organizacionais.

Em jeito de consideração final, e face ao exposto anteriormente, diríamos que a Gestão de Recursos Humanos é caracterizada pela capacitação, envolvimento e desenvolvimento do capital humano da organização, uma vez que, as pessoas não são os problemas das organizações, mas sim a solução para elas (a chave para o sucesso).

De igual forma, para o sucesso organizacional e segundo Petroni, A. & Colacino, P. (2008), consideram que este só é possível se existir um envolvimento da organização/instituição (enquanto estrutura), dos colaboradores e dos próprios líderes. Isto é, torna-se fulcral identificar o grau de motivação destes três grandes pilares (com necessidade de motivação diferentes) para que haja uma aprendizagem contínua, um aumento de produtividade e o conseqüente sucesso da organização/instituição.

## **Investigações Futuras**

Para investigações futuras, seria interessante o estudo abarcar uma dimensão mais abrangente. Para isso, a amostragem deverá contemplar várias administrações locais situadas no Norte, Centro e Sul de Portugal, de forma a obter resultados comparativos, sendo que desta forma a amostra seria mais representativa da população. No entanto, sugere-se que o número de administrações locais por zonas geográficas tenha um número mínimo de cinco.

Dada a pertinência deste estudo, futuramente e quando seja possível financeiramente, será prosseguida esta investigação, nos moldes acima indicados.

## **Limitações**

Por falta de tempo e por razões financeiras, não foi possível aplicar o inquérito em outras realidades da administração local, fazendo com que as conclusões sejam representativas apenas na realidade do concelho de Estarreja

## Bibliografia

- 4th Report on Economic and Social Cohesion*, disponível em [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/sources/docoffic/official/reports/cohesion4/index\\_pt.htm](http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docoffic/official/reports/cohesion4/index_pt.htm)), [consultado em 25/08/2012].
- Agis, Daniel; Bessa, Daniel; Gouveia, João; Vaz, Paulo. *Vestindo o Futuro – Microtendências para a Indústria Têxtil, Vestuário e Moda até 2020*. ATP – Associação Têxtil e Vestuário de Portugal, disponível em [http://egaia.unisla.pt/1112/pluginfile.php/3864/mod\\_resource/content/4/VESTINDO%20O%20FUTURO%202010.pdf](http://egaia.unisla.pt/1112/pluginfile.php/3864/mod_resource/content/4/VESTINDO%20O%20FUTURO%202010.pdf), [consultado em 20/08/2012].
- Almeida, j. (1996) *Avaliação de Desempenho para Gestores*. Amadora: Editora McGraw-Hill.
- Almeida, J. & Pinto, J. (1981) *A Investigação nas Ciências Sociais*, Lisboa. Editora Presença.
- Amostragem Probabilística, disponível em [http://gaius.fpce.uc.pt/niips/spss/prc/inq\\_amos/con\\_not\\_pre/conceitos.htm](http://gaius.fpce.uc.pt/niips/spss/prc/inq_amos/con_not_pre/conceitos.htm), [consultado em 26-12-2013].
- Babbie, (1995) *The practice of social research*, Belmont; Wadsworth.
- Bell, (2005 [1993]). *Doing your Research Project. A guide for first time, researchers in education, health and social science*. Buckingham and Philadelphia: Open University Press.
- Blaikie, N. (2000) *Designing social research*, Cambridge: Polity Press.
- Boudon et al. (1990) *Dicionário de Sociologia*. Lisboa: Dom Quixote.
- Caetano, A., (2008). *Avaliação de desempenho. O essencial que avaliador e avaliados precisam de saber*. 2ªed., Lisboa: Editora Livros horizonte.
- Camara, P., Guerra, P., & Rodrigues, J. (2007). *Novo Humanator: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. Lisboa: D. Quixote.
- Casanova, J. (2004). *Naturezas Sociais – Diversidade e Orientações Sociais na Sociedade Portuguesa*. Celta Editoras – Oeiras.
- Ceitel, M (2006). *Gestão de Recursos Humanos para o Século XXI*. Lisboa: Edições Sílabo.

Censos 2001, disponível em [http://www.ine.pt/scripts/flex\\_definitivos/Main.html](http://www.ine.pt/scripts/flex_definitivos/Main.html), [consultado em 17-01-2014].

Censos 2011, disponível em [http://www.ine.pt/scripts/flex\\_definitivos/Main.html](http://www.ine.pt/scripts/flex_definitivos/Main.html), [consultado em 17-01-2014].

Chiavenato, I. (1999) *Gestão de pessoas. O novo papel dos recursos humanos nas organizações*, 10ª ed., Rio de Janeiro: Editora Campus Ltda.

Chiavenato, I. (2002). *Administração de Recursos Humanos. Fundamentos Básicos*. 5. ed. São Paulo: Atlas.

Chiavenato, I. (2004). *Introdução à Teoria Geral da Administração*. 7ª ed. Rio de Janeiro: Editora Campus Ltda.

Chiavenato, I. (2005). *Comportamento Organizacional: A Dinâmica do Sucesso das Organizações*. Editora Elsevier – Campus.

Cunha, M., Rego, A., Cunha, R.& Cabral-Cardoso, C. (2004). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. 3ª ed., Lisboa: Editora RH, Lda.

Cunha, M., Rego, A., Cunha, R.C.; Cabral-Cardoso, C. (2006). *Manual de Comportamento Organizacional e gestão*. Lisboa: RH Editora.

Danuta Hübner – *Speeches*, disponível em [http://ec.europa.eu/commission\\_barroso/hubner/speeches/speeches\\_en.htm](http://ec.europa.eu/commission_barroso/hubner/speeches/speeches_en.htm), [Consultado em 02/09/2012].

DiMaggio, P. & Powell, W. (1991). *The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields*. In Walter W. Powell and Paul J. DiMaggio, *The new institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: University of Chicago Press.

Elementos de Comportamento Organizacional, disponível em <http://books.google.com.br/books?id=Tn4rFOYPUf8C&pg=PA54&lpg=PA54&dq=motiva%C3%A7%C3%A3o+n%C3%A3o+monet%C3%A1ria&source=bl&ots=K8-qOCusSp&sig=7Yq0ZAPr0LoKW6f8VhZGwPcfgTE&hl=pt-PT&sa=X&ei=YUhkUImNIpSDhQeuoYFg&ved=0CDsQ6AEwAQ#v=onepage&q&f=false> [Consultado em 17/09/2012].

Silva, E. & Lemos, J. *Introdução ao Desenvolvimento Económico-social* – 12º Ano. Plátano Editora.

Enquadramento Geográfico, disponível em [http://www.cm-estorreja.pt/pdf/PDM\\_Discussao\\_publica/PMDFCI\\_Estarreja\\_2011/CADERNO\\_II/I MAGENS\\_II/MAPA%2020\\_ENQUADRAMENTO%20GEOGRAFICO.jpg](http://www.cm-estorreja.pt/pdf/PDM_Discussao_publica/PMDFCI_Estarreja_2011/CADERNO_II/I MAGENS_II/MAPA%2020_ENQUADRAMENTO%20GEOGRAFICO.jpg), [consultado em 17-01-2014].

*Estratégia de Lisboa, Estratégia de Gotemburgo, Nova Estratégia de Lisboa*, disponível em [http://www.qren.pt/item3.php?lang=0&id\\_channel=34&id\\_page=132](http://www.qren.pt/item3.php?lang=0&id_channel=34&id_page=132), [consultado em 15/07/2012].

Ferarotti (1986) *Sociologia*. Lisboa: Teorema.

Ferreira, J.M.C.; Neves, J.; Caetano, A. (Coord.) (2001). *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: McGraw-Hill.

Ferreira, M. (2000). *Contributo Humano na Empresa – A Influência dos Gestores na sua Motivação*. Trabalho de Fim de Curso publicado, Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Aveiro.

Field, A. (2009). *Discovering Statistics using SPSS*, 3rd Edition, Sage Publications. (CDU 303.1).

Freire, J. (1993). *Sociologia do trabalho: uma introdução*. Porto: Ed. Afrontamento.

Fundamentos do Comportamento Organizacional, disponível em <http://books.google.com.br/books?id=fP9CzoIGjCQC&pg=PT173&lpg=PT173&dq=motiva%C3%A7%C3%A3o+n%C3%A3o+monet%C3%A1ria+e+sucesso+organizacional&source=bl&ots=zPGLmi62LS&sig=0y8MQ5Og4IeuLk2aowxXNQRMaI&hl=pt-PT&sa=X&ei=k0lkUNzQPMKLhQebl4DYAw&ved=0CEMQ6AEwAw#v=onepage&q&f=false> [Consultado em 19/09/2012].

Galhanas, C. (2009). *A Motivação dos Recursos Humanos nos Novos Modelos de Gestão da Administração Pública*. Dissertação de Mestrado em Ciências Empresariais publicada, Instituto Superior de Economia e Gestão.

Gestão da Hospitalidade e Comportamento Organizacional, disponível em <http://books.google.com.br/books?id=Hzee2iEMn48C&pg=PA386&lpg=PA386&dq=motiva%C3%A7%C3%A3o+n%C3%A3o+monet%C3%A1ria+e+sucesso+organizaci>

[onal&source=bl&ots=lZ\\_JoxdCZr&sig=2fz3Eh92HGcTI2JTvnpYzKpc-cM&hl=pt-PT&sa=X&ei=k0lkUNzQPMKLhQebl4DYAw&ved=0CD4Q6AEwAg#v=onepage&q=motiva%C3%A7%C3%A3o%20n%C3%A3o%20monet%C3%A1ria%20e%20sucesso%20organizacional&f=false](http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0190730112000000) [Consultado em 29/09/2012].

- Ghiglione, R. & Matalon, B. (1992) *O Inquérito –Teoria e Prática*, Oeiras, Ed. Celta.
- Ghiglione & Matalon. (2005 4ed.) *O Inquérito*. Oeiras: Celta.
- Ghodrati, H. & Tabar, R.G. (2013). A study on effective factors on employee motivation. *Management Science Letters* 3, 1511–1520
- Giddens (2009). *Sociology*. Polity.
- Giddens, A (2004). *Sociologia*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, pp. 346-373.
- Gomes, J.; Cunha, M.; Rego, A.; Cunha, R.; Cabral-Cardoso, C.; Marques, C. (2008) *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Edições Sílabo, Lisboa.
- Groves, et al (2004) *Survey methodology*. – New Jersey : John Wiley & Sons.
- Hair, J., Black, W., Babin, B., Anderson, R. and Tatham, R. (2006), *Multivariate Data Analysis*, New Jersey: Pearson. (519.22A.356.1.5ed).
- Hall, A.; C. & Pereira, A. (2011). *A Grande Maratona de Estatística no SPSS*. Escolar Editora.
- Hill, M. & Hill, A. (2000), *Investigação por questionário*, Lisboa, edições Sílabo.
- Individualismo, disponível em <http://zecamenezesobrasileiro.blogspot.pt/2013/08/pode-ficar-tranquilo-o-furo-esta-do.html>, [consultado em 14-12-2013].
- Joule, V. & Bernard, F. (Jan-Abr 2005, Vol 21, nº 1, Pp.027-032). *Por uma Nova Abordagem de Mudança Social: A Comunicação do Compromisso*. Université de Provence.
- Larossi, G. (2011). *O poder da conceção em Inquéritos por questionário*. Lisboa. Fundação Calouste Gulbenkian.
- Leme, R. (2006) *Avaliação de Desempenho com Foco em Competências*. Rio de Janeiro: Editora Qualitymark.
- Mahdi, A.; Mohd Zin, M.; Mohd Nor, M.; Sakat, A.; Naim, A.. (2012). The Relationship Between Job Satisfaction and Turnover Intention. *American Journal of Applied Sciences* 9 (9): 1518-1526.

- Mendes, A. (2007) *Psicodinâmica do trabalho. Teoria, Método e Pesquisas*, 1ª Edição, Casa Psi Livraria, Editora e Gráfica Ltda.
- Meyer, J.; Rowan, B. (1977) *Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony*. American Journal of Sociology, v. 83.
- Monteiro, L. (01-11-2011 – Bimestral). *A Nova Era da Revolução Demográfica*. “Recursos Humanos Magazine”.
- Montserrat, X. (2004) *Como Motivar Dinâmicas para o Sucesso*. Porto: Edições ASA.
- Motivação como Instrumento de Desempenho Humano, disponível em <http://www.artigonal.com/gerencia-artigos/motivacao-como-instrumento-de-desempenho-humano-1284152.html> [Consultado em 19/09/2012].
- Motivação no Trabalho, disponível em <http://www.soartigos.com/artigo/7137/Motivacao-no-Trabalho/> [Consultado em 19/09/2012].
- Novo Humanator – Recursos Humanos e Sucesso Empresarial, disponível em [http://books.google.com.br/books?id=0viTB4A--ZAC&pg=PA401&lpg=PA401&dq=motiva%C3%A7%C3%A3o+n%C3%A3o+mone t%C3%A1ria&source=bl&ots=ZBvML-p2Mx&sig=e90LX3pR\\_klxvFwa7i7xgkvJGqU&hl=pt-PT&sa=X&ei=YUhkUImNIpSDhQeouYFg&ved=0CDMQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false](http://books.google.com.br/books?id=0viTB4A--ZAC&pg=PA401&lpg=PA401&dq=motiva%C3%A7%C3%A3o+n%C3%A3o+mone t%C3%A1ria&source=bl&ots=ZBvML-p2Mx&sig=e90LX3pR_klxvFwa7i7xgkvJGqU&hl=pt-PT&sa=X&ei=YUhkUImNIpSDhQeouYFg&ved=0CDMQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false) [Consultado em 20/08/2012].
- Organograma, disponível em <http://www.cm-estorreja.pt/seccao.php?s=organigrama>, [consultado em 17-01-2014].
- Orientações Estratégicas Comunitárias para a Coesão*, disponível em [http://www.qren.pt/item3.php?lang=0&id\\_channel=34&id\\_page=125](http://www.qren.pt/item3.php?lang=0&id_channel=34&id_page=125), [Consultado em 15/07/2012].
- Osborne & Van Ioon. (1999) *Sociologia para principiantes*. Lisboa: Dom Quixote.
- Pardal, L. & Correia, M. E. (1995) *Métodos e Técnicas de Investigação Social*, Porto: Areal Editores.
- Pereira, C. (1998). *A Motivação como Factor Essencial para o Sucesso das Empresas e o Papel dos Gestores nesse Processo*. Trabalho de Fim de Curso, publicado, Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Aveiro.

- Peretti J. (1998) *Recursos Humanos*. 2ªed., Lisboa: Editora Sílabo.
- Petroni, A. & Colacino, P. (2008). Motivation strategies for knowledge workers: evidences and challenges, *Journal of Technology Management & Innovation*, Vol. 3, Issue 3, 21-32.
- Petrova, K. (2012). Revisiting the Effects of Economic Incentives on Motivation. *Theoretical Economics Letters*, 2, 226-229.
- Powell, W. & DiMaggio, P. (ed.) (1991). *Introduction*. In Walter W. Powell and Paul J. DiMaggio, *The new institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: University of Chicago Press.
- QREN – Quadro de Referência Estratégico Nacional*, disponível em <http://www.qren.pt/>, [consultado em 15/07/2012].
- Quivy & Compénhoudt. (1988, 2ed) *Manual de investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Quivy, R. & Campenhoudt, L.V. (1992) *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, Lisboa, Editorial Gradiva.
- Rocha, J. & Dantas, J. (2007). *Avaliação de Desempenho e Gestão por objectivos*. Lisboa: Editora Rei dos Livros.
- Rocher, G. (1989). *Sociologia Geral – Vol.3 – Mudança Social e Acção Histórica*. Editorial presença – Lisboa.
- Rocher, Guy (1999). *Sociologia Geral – A Organização Social*. Editorial Presença – Lisboa.
- Saris & Gallhofer. (2007) *Design, evaluation, and analysis of questionnaires for survey research*. Wiley.
- Scott, W. (1995). *Institutions and organizations*. Thousand Oaks/London: SAGE Publications.
- Sennett, R. (2007). *A cultura do novo capitalismo*. Lisboa: Relógia de Água, pp.21-61.
- Sierra Bravo, R. (1991) *Técnicas de Investigación Social: Teoría y Ejercicios*, 7ªed., Madrid, España: Editorial Paraninfo.

- Silva, A.S. & Pinto, J.M. (1987) *Metodologia das Ciências Sociais*, Porto, Afrontamento
- Soluções em desenvolvimento de pessoas – Provérbios*, disponível em <http://damaris-alfredo.blogspot.com/p/frases-e-pensamentos.html>, [consultado em 17/09/2012].
- Sousa, M., Duarte, T., Sanches, P. & Gomes, J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos – Métodos e Práticas*. 2ªed., Lisboa: Lidel – Edições Técnicas.
- Suciu, A. & Petrescu-Prahova, M. (April 2011). *Social Networks as a Change Management Strategy for Performance Excellence and Innovation. The Journal for Quality & Participation* (pág.16 a 20).
- Susanty, A. & Miradipta, R. (2013). Employee's Job Performance: The Effect of Attitude toward Works, Organizational Commitment, and Job. *Jurnal Teknik Industri, Vol. 15, No. 1*, 13-23.
- Toffler, Alvin (2000). *A Terceira Vaga*. Colecção “Vida e Cultura”. Edição Livros do Brasil – Lisboa.
- Trad. Port.: (2010). *Como realizar um projecto de Investigação. Um guia para a pesquisa em ciências sociais e da educação*. Lisboa: Gradiva.
- Vasiliki, B. & Efthymios, V. (2013). Job Satisfaction of Public Administrative Personnel in Greece. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol. 3, No. 11*, 239-252.
- Weber, M. (1999). *Economia e Sociedade*. Brasília: Editora Universidade de Brasília (Tomo II).
- Worsley. (1983, 5ed). *Introdução à Sociologia*. Lisboa: Dom Quixote; p 111.
- Zhu, Y. (2013). A Review of Job Satisfaction. *Asian Social Science; Vol. 9, No. 1*, 293-298.

## Anexos