



Instituto Superior de Línguas e Administração

**“Estudo sobre as dimensões da Motivação que potenciam a
Realização Profissional em delegados de informação médica”**

Autor: Tiago de Carvalho Antunes

Leiria

2014



Instituto Superior de Línguas e Administração

MESTRADO EM PSICOLOGIA SOCIAL E ORGANIZACIONAL

“Estudo sobre as dimensões da Motivação que potenciam a Realização Profissional em delegados de informação médica”

Autor: Tiago de Carvalho Antunes

Dissertação submetida para satisfação parcial dos requisitos
do grau de Mestre em Psicologia Social e Organizacional
sob a orientação do Prof. Doutor José Magalhães

Leiria

2014

Dissertação de Mestrado realizada sob a orientação do Professor Doutor José de Magalhães, apresentada ao Instituto Superior de Línguas e Administração de Leiria para obtenção do grau de Mestre em Psicologia Social e Organizacional, conforme o Despacho n.º 16960/2010 da DGES, publicado na 2.ª série do Diário da República, em 09 de novembro de 2010.

Agradecimentos

Ao Professor Doutor José de Magalhães os meus mais sinceros agradecimentos por ter aceite a orientação do meu trabalho e pelas suas sugestões para a elaboração do mesmo.

Ao Instituto Superior de Línguas e Administração de Leiria por todo o apoio prestado.

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

A todas as Farmacêuticas e em particular a todos os delegados de informação médica que participaram neste estudo, sem os quais não seria possível realizar este trabalho.

E à minha família por todo o apoio e compreensão dispensados.

Agradeço reconhecidamente,

Resumo

O presente estudo exploratório, pretende como objetivo principal estudar a motivação em contexto organizacional, em equipas de delegados de informação médica, procurando identificar quais os fatores que mais influenciam a sua motivação. Para tal aplicou-se o questionário Escala Multifatorial de Motivação no Trabalho (*Multi-Moti*) de Arístides Ferreira, Carole Diogo, Mafalda Ferreira e Ana Catarina Valente que apresentou bons índices de consistência (valores entre 0,832 e 0,922).

Participaram no estudo 208 colaboradores de várias empresas farmacêuticas, sendo 118 de sexo masculino e 90 de sexo feminino, entre os 26 e os 55 anos de idade.

Verificou-se que a dimensão de Realização e Poder foi considerada a mais relevante para os resultados apurados da motivação (4,03), seguida da dimensão Desempenho (3,52), Organização do trabalho (3,45) enquanto a dimensão de Envolvimento com a empresa obteve o resultado menor (3,32), o que resultou numa motivação geral de média 3,58, um bom resultado tendo em conta que 5 é o máximo da escala.

Palavras-chave

Motivação, Satisfação no trabalho, Progressão, Realização, Indústria Farmacêutica

Abstract

This exploratory study aims to study as the main objective the motivation in organizations, in teams of medical representatives, seeking to identify the factors that influence their motivation. For this we applied the questionnaire Scale Multifactorial Motivation at Work (*Multi-Moti*) of Aristides Ferreira, Diogo Carole, Mafalda Ferreira and Ana Catarina Valente who showed good consistency indices (values between 0.832 and 0.922).

208 employees participated in the study for several pharmaceutical companies, with 118 male and 90 female, between 26 and 55 years old.

It was found that the dimension of Achievement and Power was considered the most relevant in the results of motivation (4.03), followed by the Performance dimension (3.52), work organization (3.45) while the dimension of Involvement with the company obtained the lowest result (3.32), which resulted in a general motivation mean of 3.58, a good result given the fact that 5 is the maximum value in the scale.

Key-words

Motivation, Job satisfaction, Progression, Achievement, Pharmaceutical Industry

Índice Geral

1. Introdução	15
2. Enquadramento teórico	19
2.1. Principais Teorias da Motivação	19
2.1.1. Introdução	19
2.1.2. Definição de Motivação	20
2.1.3. As Principais Teorias da Motivação	20
2.1.4. Teorias das Necessidades	21
2.1.4.1. Teoria das Necessidades de Maslow	21
2.1.4.2. Teoria Motivação - Higiene de Herzberg	23
2.1.4.3. Teoria das Necessidades de Alderfer	24
2.1.4.4. Teoria das Necessidades de McClelland	26
2.1.5. As Teorias Cognitivas	27
2.1.5.1. Teoria da Equidade	27
2.1.5.2. Teoria do Reforço	29
2.1.5.3. Teoria da Definição de Objetivos	30
2.1.5.4. Teoria das expectativas	31
2.1.6. O Futuro das Teorias da Motivação	34
2.2. Estratégias Motivacionais	37
2.2.1. Motivação e compensação salarial	39
2.2.2. Satisfação, Turnover e Absentismo	42
2.2.3. Como motivar as pessoas para fazerem parte de uma nova organização e sua missão?	45
2.2.4. Estabelecimento de objetivos	47
2.2.5. Funções dos responsáveis hierárquicos	49
2.2.5.1. Problemas enfrentados	49
2.2.5.2. Manter a motivação dos quadros	50
2.2.6. Técnicas de motivação	50
2.2.6.1. Algumas técnicas já aplicadas	50
2.2.6.2. Retroação	53
2.2.6.3. Progressão na Carreira	53
2.2.6.4. Realização Pessoal e Profissional	55

2.3. Caracterização da Indústria Farmacêutica e o mercado	
Farmacêutico	59
2.3.1. Características da Indústria a nível mundial	59
2.3.2. O Mercado Farmacêutico mundial	60
2.3.2.1. Valor do Mercado Farmacêutico	60
2.3.2.2. Evolução do mercado farmacêutico nos mercados emergentes	61
2.3.2.3. Evolução do mercado farmacêutico dos genéricos	61
2.3.3. Tendências do mercado	61
2.3.4. A Indústria Farmacêutica em Portugal	62
2.3.4.1. O Mercado Farmacêutico Português	62
2.3.4.2. A Indústria Farmacêutica Portuguesa	65
2.3.4.3. Força de Vendas / Delegados de informação	
Médica	65
2.3.4.4. Delegados de Informação Médica em Portugal	66
3. Metodologia do estudo	69
3.1. Introdução	69
3.2. Participantes / Amostras	71
3.3. Instrumentos	73
3.4. Procedimentos	75
4. Resultados	77
4.1. Introdução	77
4.2. Resultados	79
4.3. Verificação dos resultados das hipóteses formuladas	85
5. Análise e Discussão dos resultados	91
6. Conclusão	97
Referências	105
Anexos	109

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Teoria das necessidades	27
Tabela 2 – Fatores motivacionais de Vroom	29
Tabela 3 – Principais diferenças entre as teorias cognitivas	32
Tabela 4 – Principais diferenças entre as teorias cognitivas	33
Tabela 5 – Maneiras de obter apoio das pessoas para as mudanças	47
Tabela 6 – Melhoria das tarefas e a qualidade de vida no trabalho	51
Tabela 7 – Evolução do Mercado Farmacêutico Português	62
Tabela 8 – Evolução do Número de medicamentos genéricos no mercado português	63
Tabela 9 – Evolução da quota de genéricos no Mercado Português	64
Tabela 10 – Poder de previsão das Teorias Motivacionais selecionadas (a)	100

Índice de Figuras

Figura 1 – Hierarquia das necessidades de Maslow	22
Figura 2 – Níveis de necessidades de Alderfer	25
Figura 3 – Teoria da Equidade	28
Figura 4 – Modelo da definição de objetivos	31
Figura 5 – Modelo de Farrel	45
Figura 6 – Evolução da quota de genéricos no Mercado Português	64

Índice de Anexos

Anexo 1 – Modelo do inquérito utilizado	109
Anexo 2 – Escala Multi-Fatorial de Motivação no Trabalho (Multi-Moti)	110

Lista de Siglas

DIM – Delegado de Informação Médica

ERG – Existence, Relatedness and Growth (Existência, Relacionamento e Crescimento)

I&D – Investigação e Desenvolvimento

IMS - Internacional Medical Statistics

MIT – Massachussets Institutw of Technology

QVT – Qualidade de Vida no Trabalho

SBDG – Sociedade Brasileira de Dinâmica de Grupos

“Estudo sobre as dimensões da Motivação que potenciam a Realização Profissional em delegados de informação médica”

1-Introdução

As nossas ações implicam muitas vezes escolhas e são frequentemente permanentes. Procuramos alcançar metas e podemos fazê-lo energicamente ou sem muita determinação. Motivação é a palavra que designa esse processo comportamental.

Motivação consiste, pois, no conjunto de forças internas que mobiliza o indivíduo para atingir um dado objetivo como resposta a um estado de necessidade, carência ou desequilíbrio. É o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o atingir de uma determinada meta. A palavra Motivação vem do latim *movere*, que significa "mover". É, então, aquilo que é suscetível de mover o indivíduo, de levá-lo a agir para atingir algo e de lhe produzir um comportamento orientado (Novaes, 2007).

Alguns autores, como Araújo (2006) fazem a distinção entre motivação intrínseca e extrínseca. A motivação intrínseca diz respeito às recompensas que originam da própria, nesse caso dizemos que o comportamento é intrinsecamente recompensador. A motivação extrínseca refere-se às recompensas que não são obtidas da atividade, mas são a consequência dessa atividade.

Por isso, e pela necessidade de se mostrar disponível, satisfeito, e em constante inovação para o bom desempenho do trabalho, é necessário estar sempre motivado, pois toda pessoa motivada, se caracteriza por algo mais, impulsionando o desejo de fazer o melhor, inovar, criar novas condições e conduzir os imprevistos com tranquilidade, e acima de tudo, com criatividade. Assim segundo Novaes (2007), o processo que envolve a Motivação Organizacional é um processo cíclico, continuado e que funciona sempre em direção a um determinado propósito da organização, que é integrado nos restantes processos da empresa, funcionando, desta forma, como um catalisador à consecução de metas e objetivos. A motivação pode ser definida como um estado interior que induz uma pessoa a assumir determinados tipos de comportamentos e refere-se ao desejo de

alcançar algum objetivo, resulta dos desejos, necessidades e vontades de cada indivíduo. Por isso é necessário que os colaboradores estejam sempre estimulados a crescer, a alcançar metas em conjunto com a organização, executando assim, um melhor trabalho atingindo os objetivos da melhor maneira possível.

Relevância do tema

Atualmente as empresas veem-se diante do desafio de utilizar o potencial produtivo e criativo existente dentro de cada pessoa, mas a motivação cobre uma grande variedade de formas comportamentais. A diversidade de interesses percebida entre os indivíduos permite aceitar que as pessoas não fazem as mesmas coisas pelas mesmas razões. É dentro dessa diversidade que se encontra a principal fonte de informações a respeito do comportamento motivacional.

Por isso a importância de se perceber quais são essas razões / recompensas que movem e motivam os trabalhadores de cada organização.

Assim, este projeto tem particular interesse porque pretende-se analisar a motivação em equipas de delegados de informação médica, que promovem a venda de produtos farmacêuticos, que são muitas vezes essenciais ao bem-estar da população e até à sua sobrevivência, mas cuja concorrência tem vindo a aumentar nos últimos anos com o surgimento dos medicamentos genéricos, que segundo a secretaria do Estado da Saúde atualmente atingem 21% dos fármacos vendidos e 20% do valor do mercado (Netfarma, 2011).

Mas mesmo as equipas que promovem os medicamentos genéricos têm concorrência entre si e também estão limitados aos acordos governamentais, que por exemplo obrigam que os novos genéricos tenham de ser 40% mais baratos do que os de marca (atualmente têm de ser 35% mais baratos), diminuindo assim as margens de lucro das farmacêuticas (Netfarma, 2011).

Para além da concorrência e dos limites governamentais, estes profissionais deparam-se atualmente com um período de crise económico-financeira que o país atravessa, onde segundo o Movimento de Utentes do Serviço Nacional de Saúde alerta que esta a crescer o número de doentes que não tem dinheiro para adquirir os medicamentos de que necessitam (Netfarma, 2011).

Por estes motivos, é importante identificar quais os fatores que podem motivar estes profissionais a ultrapassar as adversidades atuais de mercado e quais as técnicas motivacionais e recompensas adequadas a cada caso.

Objetivos da Investigação

O objetivo geral, será obter uma noção da motivação dos colaboradores da área de promoção e venda de produtos farmacêuticos utilizando para isso um questionário de avaliação da motivação e aplicando todos os conhecimentos académicos obtidos para analisar os resultados obtidos.

Como objetivos específicos espera-se identificar os fatores motivacionais que mais influenciam os colaboradores, nomeadamente os associados à progressão e realização profissional e outras envolventes como, entre outras, organização do trabalho, ao desempenho e ao envolvimento, criando-se para esse efeito várias hipóteses a confirmar, que possam contribuir para a resposta ao problema de investigação, que são a identificação das razões que movem os trabalhadores das organizações, neste caso em particular os delegados de informação médica.

Com a aplicação do questionário pretende-se avaliar os níveis de motivação da amostra verificando eventuais diferenças entre os dados demográficos dos inquiridos e os resultados obtidos, assim como verificar qual a relevância da dimensão de Realização e Poder, em particular nas questões associadas à realização e progressão na carreira, nos resultados gerais da motivação dos profissionais em estudo.

Espera-se ainda e mediante os resultados apurados, conseguir propor algumas sugestões de melhoria e técnicas de motivação para contornar e ultrapassar os fatores identificados como desmotivadores.

2-Enquadramento teórico

2.1-Principais Teorias da Motivação

2.1.1-Introdução

Tendo em conta os objetivos que se pretendem atingir com este estudo, começa-se por conduzir uma revisão de literatura no âmbito do comportamento organizacional, mais precisamente, ao nível da motivação, desde as teorias das necessidades como a de Maslow de 1954, passando pelas teorias cognitivas como a teoria da equidade de Adams de 1963 até às mais recentes teorias como a de Fried e Slowik (2004) que defende que o desempenho varia entre indivíduos que têm uma elevada orientação para o futuro (promoção) e os que têm uma elevada orientação para o presente (prevenção), sendo estas algumas das variáveis em estudo no questionário utilizado.

Seguida de uma contextualização da indústria farmacêutica e da importância da análise estatística. Esta revisão permite enquadrar teoricamente o estudo, através da pesquisa, estudo e aplicação dos diversos livros, artigos científicos e revistas consultadas.

A preocupação com a motivação surge com a Escola da Perspetiva Humana, pois as organizações deixaram de ser vistas como um conjunto de relações com regras simples e procedimentos automatizados, para serem encaradas como um organismo vivo. A forma como a gestão é abordada e teorizada tem evoluído ao longo dos tempos, alterando-se as conceções feitas ao nível do funcionamento das organizações e do trabalho, como também em relação à contribuição do Homem para a produção (Steers, Mowday & Shapiro, 2004: 380-381).

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

2.1.2-Definição de Motivação

De acordo com Weihrich e Koontz (1994: 462-465), pode-se definir motivação como aquele termo geralmente aplicado à totalidade das classes de desejos, necessidades, vontades e forças semelhantes. Robbins (1996: 212-213) explica que a motivação corresponde à vontade de exercer níveis elevados de esforço tendo em vista os objetivos da organização, condicionada pela habilidade de esforço para satisfazer alguma necessidade individual. Schermerhorn, Hunt e Osborn (1997: 87) consideram que a motivação se refere a uma força interna nos indivíduos e que é responsável pelo nível, direção e persistência do esforço dispendido para o trabalho. Luthans (1998: 161) define-a como sendo “um processo que começa com uma deficiência, necessidade física ou psicológica, que ativa um comportamento que estará direcionado para um objetivo ou incentivo”. Rollinson, Broadfield e Edwards (1998: 148) interpretam-na como o “estado que surge nos processos internos e externos aos indivíduos, no qual cada um destes percebe que é apropriado seguir um certo percurso de ação, direcionado para alcançar um resultado específico no qual a pessoa decide perseguir aquele resultado com um determinado grau de vigor e persistência”. Rosenfeld e Wilson (1999: 74-75) consideram que a motivação é o nível de vontade por parte de um indivíduo em aumentar o esforço, até ao ponto em que este esforço adicional satisfaça algumas necessidades.

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

2.1.3-As Principais Teorias da Motivação

A motivação tem cativado ao longo dos tempos a atenção de muitos estudiosos, que tentam entender os comportamentos e as atitudes dos empregados nas organizações, para que seja possível prever e controlar os seus desempenhos. Assim, surgiram um certo número de ideias, dando origem a diferentes teorias e perspetivas de encarar a motivação no trabalho. Na base da maioria das teorias sobre motivação está a interação entre a situação, as necessidades e as forças impulsoras dos indivíduos (Rosenfeld & Wilson, 1999: 75).

De acordo com Lashey e Lee-Ross (2003: 93) essas “teorias podem ser separadas em dois grupos dependendo se focam a satisfação das necessidades dos indivíduos ou o processo cognitivo envolvido aquando da criação de prioridades com as suas necessidades motivacionais”.

2.1.4-Teorias das Necessidades

O grupo das teorias das necessidades dos indivíduos, como explicação do processo de motivação dos indivíduos, destaca as necessidades internas das pessoas e o comportamento resultante do esforço por elas realizado para reduzir ou saciar essas necessidades. As teorias das necessidades com maior relevância são: (1) a Teoria das Necessidades de Maslow, (2) a Teoria das Necessidades de Frederick Herzberg, (3) a Teoria das Necessidades de Alderfer (ERG) e (4) a Teoria das Necessidades de McClelland.

2.1.4.1-Teoria das Necessidades de Maslow

A Teoria das Necessidades de Maslow surge em 1954 com uma representação das necessidades humanas em forma de pirâmide, afirmando que os indivíduos constroem prioridades nas suas necessidades de acordo com uma hierarquia interna distinta.

Segundo Abreu (2006), Maslow defende que as pessoas são motivadas pelo desejo de alcançar ou manter as várias condições nas quais se encontra a satisfação básica e por determinados desejos mais intelectuais.

A teoria de Maslow assenta em três grandes pressupostos:

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

Através da Figura 1 verifica-se que as necessidades dos indivíduos estão hierarquizadas desde a base da pirâmide até ao topo e que a importância das mesmas evolui nesse mesmo sentido. A pirâmide encontra-se dividida em cinco níveis, cada um deles com um conjunto de necessidades específicas: no primeiro nível (base) estão as necessidades fisiológicas, que dizem respeito ao alimento, repouso, abrigo e sexo; no

segundo nível estão as necessidades de segurança, que se referem à segurança e proteção contra o perigo, a doença, a incerteza, o desemprego e o roubo; no terceiro nível estão as necessidades sociais que englobam o relacionamento, a aceitação, a amizade, a compreensão e a consideração para com os outros; no quarto nível estão as necessidades de estima, que dizem respeito ao orgulho, amor-próprio, progresso, confiança, reconhecimento, apreciação e admiração pelos outros; no quinto e último nível estão as necessidades de autorrealização, que se referem à realização plena de cada indivíduo, ao seu desenvolvimento pessoal e aperfeiçoamento dos seus talentos.

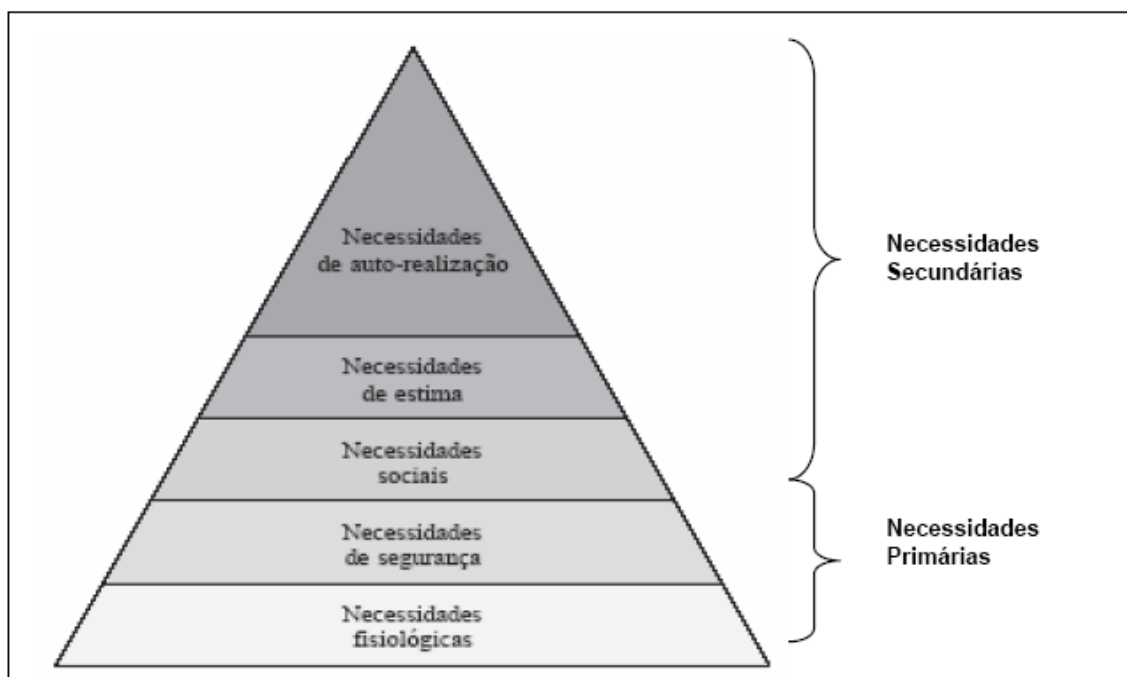


Figura 1. Hierarquia das necessidades de Maslow

Fonte: Robbins (1996: 214).

Deste modo a motivação dos indivíduos é estimulada pelo nível que ainda não está satisfeito. Quer isto dizer que os indivíduos são motivados a satisfazer as necessidades que estão insaciadas. No momento que o nível das necessidades é satisfeito, o outro nível de necessidades torna-se mais importante, fazendo com que os indivíduos despendam um conjunto de esforços para satisfazê-las, sendo esta evolução, ou seja, a subida de um nível para o outro, feita desde a base até ao topo da pirâmide das necessidades. Segundo Maslow nenhuma necessidade fica totalmente satisfeita, mas uma necessidade pode deixar de ter uma ação prepotente, quando existir um grau elevado (mas não total) de satisfação. “A consequência principal da satisfação de uma

qualquer necessidade é que essa necessidade fica submergida e uma nova necessidade de nível elevado emerge” (Maslow, 1987: 33).

Embora a Teoria das Necessidades de Maslow esteja fundamentada numa lógica intuitiva, a realidade é que os testes empíricos desta teoria foram limitados e estudos recentes mostram que o seu poder de previsão pode ser ambíguo (Lashey & Lee-Ross, 2003: 94-95), tendo sido também criticada por ser estática, descritiva e excessivamente dedicada ao lado ideológico (Rosenfeld & Wilson, 1999: 75-76). No entanto continua a ser a teoria de motivação mais conhecida em todo o mundo, devido à sua abordagem, que apela ao senso-comum e por ser de fácil aplicação.

2.1.4.2-Teoria Motivação - Higiene de Herzberg

Esta teoria foi apresentada pelo psicólogo Frederick Herzberg (1923-2000) na década de cinquenta. Distingue-se da teoria de Maslow na medida em que Herzberg identifica somente duas classes de fatores que no seu entender são os mais importantes para analisar o comportamento das pessoas no trabalho, chamando-os de fatores higiénicos e de fatores motivacionais. Os fatores higiénicos são os “fatores que impedem que uma pessoa esteja insatisfeita com o seu trabalho, mas que não contribuem diretamente para a satisfação no trabalho” (Lockwood & Jones, 1994: 53), sendo estes: o salário, o *status*, a segurança, as condições de trabalho, as políticas da empresa, a supervisão e as relações interpessoais. Em certa medida estes fatores podem ser comparados com as necessidades de primeiro, segundo e terceiro nível de necessidades de Maslow. Os fatores motivacionais são os que contribuem diretamente para a satisfação no trabalho e englobam a realização pessoal, o reconhecimento, o desenvolvimento, o crescimento das responsabilidades e o trabalho a realizar. Estes fatores são equiparados com o quarto e quinto nível da pirâmide das necessidades de Maslow.

De acordo com a teoria de Herzberg os únicos fatores capazes de motivar os indivíduos, contribuindo para elevados níveis de satisfação, são os fatores motivacionais sendo que os fatores higiénicos conseguem somente reduzir ou anular a insatisfação. “Os fatores que conduzem à satisfação no trabalho são independentes e distintos dos que conduzem à insatisfação no trabalho” (Robbins, 1996: 217). Assim, Herzberg evidencia a relação entre as suas duas classes de fatores e o ambiente organizacional, chegando à conclusão de que os fatores motivacionais estão relacionados com o conteúdo do trabalho e que os fatores de insatisfação estão relacionados com o contexto do trabalho.

“A Teoria Motivação-Higiene sugere que o trabalho seja enriquecido para que possa trazer uma utilização eficaz do pessoal” (Herzberg, 2003: 93) através da manipulação dos fatores motivacionais. Desta forma os gestores se quiserem motivar os seus empregados, terão de procurar satisfazer os fatores motivacionais e se simplesmente querem ter empregados não insatisfeitos, terão de se preocupar com os fatores higiênicos. Esta teoria “serviu para chamar a atenção da importância do crescimento psicológico como uma condição básica para uma duradoura satisfação no trabalho” (Rosenfeld & Wilson, 1999: 78).

A teoria de Herberg foi alvo de algumas críticas, nomeadamente, ao nível do tipo de metodologia utilizada, ao nível da classificação por ele adotada para os dois fatores, como também pelo facto do nível da aplicabilidade da teoria ser muito limitado (Rollinson et al., 1998:158-160). No entanto Robbins (1996: 216-217) afirma que apesar do criticismo esta teoria tem sido amplamente lida e que a maioria dos gestores está conscientes das suas recomendações.

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

2.1.4.3-Teoria das Necessidades de Alderfer

A Teoria das Necessidades de Clayton Alderfer, também conhecida como teoria de ERG (Existence, Relatedness e Growth), surge em 1972 como “um sistema conceptual e empírico para compreender, explicar e prever as propriedades da satisfação e do desejo das necessidades humanas” (Alderfer et al., 1974: 507). Esta teoria tem algumas semelhanças com a teoria de Maslow, na medida em que concorda que a motivação dos empregados pode ser compreendida em função de um grupo de necessidades hierarquicamente organizadas, apresentando-se também sob a forma de uma pirâmide. Através da Figura 2 verifica-se que segundo Alderfer existem somente três níveis de necessidades. Na base temos as necessidades de existência, que correspondem às necessidades fisiológicas e de segurança de Maslow. Num nível hierarquicamente superior temos as necessidades de relacionamento, que correspondem às necessidades sociais de Maslow. Por fim, no topo da pirâmide aparecem as necessidades de crescimento, que correspondem às necessidades de estima e autorrealização de Maslow.

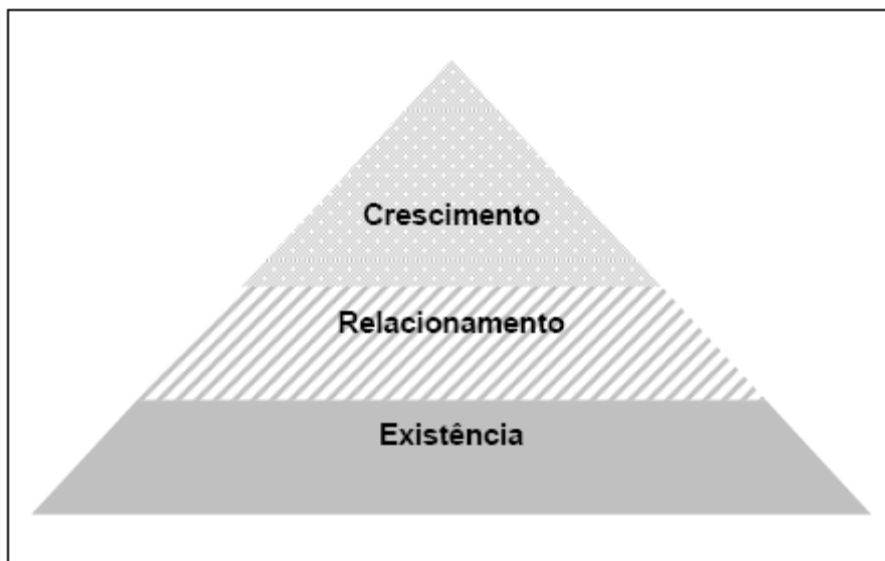


Figura 2. Níveis de necessidades de Alderfer

Fonte: Teixeira (2005: 150).

“Cada uma das necessidades básicas na teoria ERG é definida em termos do alvo para qual os esforços e a gratificação são apontados e em termos de um processo através do qual e somente com qual, a satisfação pode ser obtido” (Alderfer et al., 1974: 507). Esta teoria dá ênfase à ideia de que “embora os indivíduos alegadamente progridam desde o nível mais baixo das necessidades até ao mais elevado, esta ordem pode também ser invertida” (Lashley & Lee-Ross, 2003: 95).

“Em alguns círculos académicos a teoria de Alderfer é bem recebida e é considerada como sendo um contributo importante para a teoria das necessidades pois dá uma explicação plausível da reação mais comum dos indivíduos quando as necessidades não são satisfeitas” (Rollinson, 1998: 158), embora não tenha sido validada com sucesso devido ao número reduzido de testes empíricos que foram realizados (Lashley & Lee-Ross, 2003: 94-95).

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

2.1.4.4-Teoria das Necessidades de McClelland

A teoria das necessidades humanas de McClelland foi desenvolvida nos anos sessenta e tenta explicar também a motivação humana através das suas necessidades, embora numa perspetiva diferente das anteriores teorias. David McClelland “em vez de olhar às necessidades primárias, considera aquelas que são secundárias ou instruídas” (Lashley & Lee-Ross, 2003: 96), ou seja, coloca em evidência as chamadas necessidades adquiridas, que correspondem às necessidades que as pessoas desenvolveram através da sua vivência. Esta teoria das necessidades defende a existência de três fontes fundamentais de motivação para os indivíduos:

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

McClelland entende que todas as pessoas possuem estes três tipos de necessidades, embora exista uma característica mais predominante em cada indivíduo, isto é, um dos tipos de necessidade irá influenciar mais uns indivíduos do que outros. Assim as características pessoais e as forças motivadoras irão variar de pessoa para pessoa consoante o tipo de necessidade que esteja a prevalecer sobre os indivíduos.

A ideia defendida por Maslow de que as necessidades humanas estão hierarquizadas de uma forma rígida e ordenada, na realidade não espelha a dinâmica existente nos dias de hoje e, neste contexto, a teoria de McClelland está melhor enquadrada, na medida em que defende a existência de necessidades que vão surgindo ao longo da vivência dos indivíduos, isto porque, os indivíduos estão em constante evolução ao longo de toda a sua vida.

Embora a teoria de McClelland seja geralmente aceite como válida, existem algumas críticas que se colocam, nomeadamente ao nível da metodologia da pesquisa utilizada e quando McClelland afirma que os indivíduos podem ser facilmente treinados novamente para que tenham níveis mais elevados da necessidade de realização (Rollinson et al., 1998: 160-162).

A Tabela 1 permite comparar as necessidades dos indivíduos e as categorias das diferentes teorias das necessidades, sendo possível analisar a relação existente entre elas:

Tabela 1

Teoria das necessidades

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

2.1.5-As Teorias Cognitivas

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

Enquadradas neste grupo temos: a Teoria da Equidade, a Teoria do Reforço, a Teoria da Definição de Objectivos e a Teoria das expectativas.

2.1.5.1-Teoria da Equidade

A Teoria da Equidade surgiu na década de sessenta e ficou associada a J. Stacy Adams (1963: 425-436). Esta teoria analisa a percepção que os indivíduos têm relativamente à justiça existente no local de trabalho, fazendo uma comparação entre o seu desempenho e os correspondentes benefícios, com o desempenho e os correspondentes benefícios dos outros empregados em situações semelhantes. Os empregados fazem então uma

comparação entre os inputs (o esforço, o desempenho, a experiência, responsabilidade, condições de trabalho, conhecimentos e habilidades) e outputs (o salário, o reconhecimento, o tratamento de supervisão, os benefícios, as promoções e o status) no trabalho e posteriormente comparar este rácio com o dos seus semelhantes ou referências (Lashley & Lee-Ross, 2003: 99) e se desta comparação resultar uma situação de injustiça, prevalecerá um sentimento de iniquidade, que os empregados tentaram reduzir. Existe equidade quando os empregados interpretam o seu rácio inputs e outputs como equivalente ao dos outros empregados. No entanto, quando se apercebem que estão a ser pouco compensados ou elevadamente compensados irão sentir uma tensão derivada da não equidade (Konopaske & Werner, 2002: 407-408).

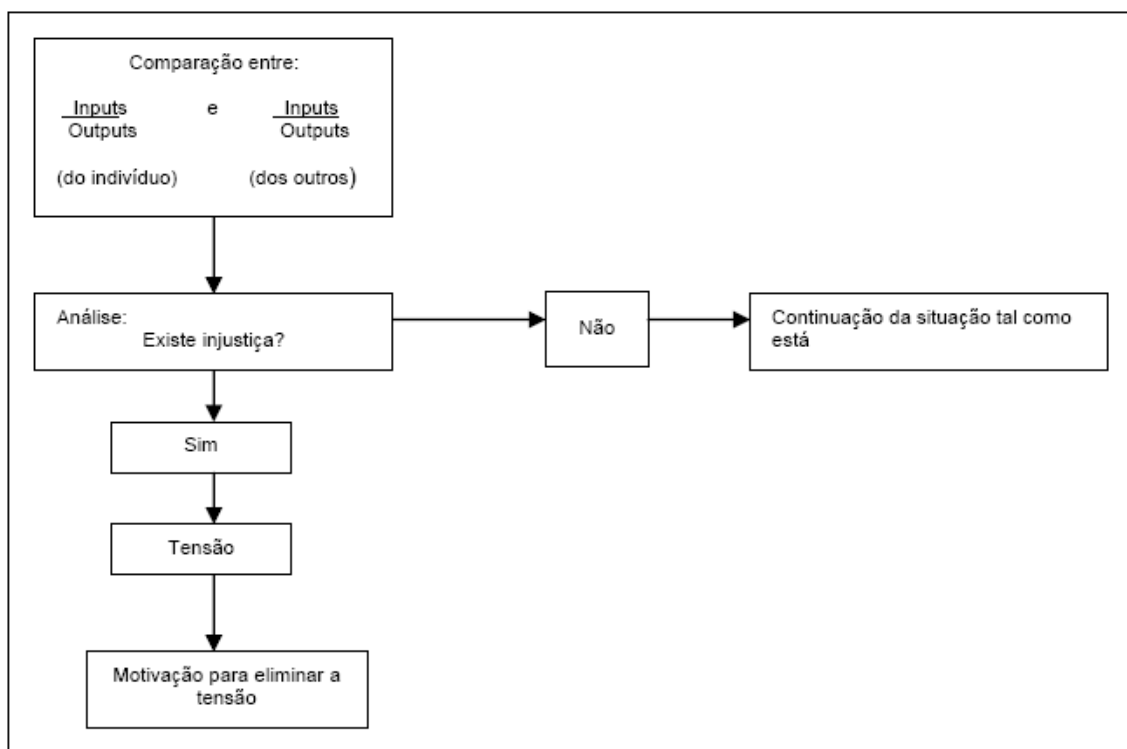


Figura 3. Teoria da Equidade

Fonte: Rollinson et al. (1998: 172).

Através da análise da Figura 3 verifica-se que a principal fonte de motivação é a injustiça ou iniquidade, pois os indivíduos ficam determinados a reduzir qualquer tipo de iniquidade de tratamento por si apercebida.

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

Segundo Maria José Sousa (Duarte, Gomes, Sanches e Sousa, 2006), existem dois aspetos que fazem desta teoria um modelo pobre: o primeiro é que enquanto esta se propõe ser uma teoria da motivação que explica o comportamento humano, não especifica quais os comportamentos ou atitudes que o indivíduo possa escolher para resolver a iniquidade; o segundo aspeto diz respeito às comparações entre salários que sempre foram problemáticas para os investigadores e profissionais que projetam os sistemas das compensações.

A aplicação desta teoria da motivação, por parte dos gestores, apresenta dificuldades acrescidas, pois a perceção de injustiça no local de trabalho pelos empregados é subjetiva e dinâmica, fazendo com que seja mais difícil estabelecer o nível de equidade na organização. Podendo verificar na tabela abaixo essa mesma comparação.

Tabela 2

Princípios da Teoria da Equidade

Recompensas pessoais	Comparação da equidade	Recompensa dos outros
Contribuições pessoais		Contribuições dos outros

Fonte: Duarte, T., Gomes, J., Sanches, P. G. Sousa, M. J., (2006). *Gestão de recursos humanos – Métodos e técnicas*. Lisboa: Editora Lidel.

Neste contexto, um colaborador pode estar numa situação de injustiça por estar a ser sub-recompensado ou super-recompensado. Aqueles colaboradores que se sentirem pagos em excesso (iniquidade positiva percebida) tenderão a aumentar a quantidade ou a qualidade do trabalho produzido, enquanto em situações inversas (iniquidade negativa percebida), tentarão diminuir a quantidade ou qualidade do trabalho.

2.1.5.2-Teoria do Reforço

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

negativas, às quais está associada uma punição. Neste contexto a Teoria do Reforço enfatiza o facto de que o comportamento que é recompensado tende a ser repetido, enquanto o comportamento punido tende a ser eliminado. Esta teoria “está baseada na noção de que a probabilidade de um determinado comportamento ser repetido é função das consequências esperadas” (Rosenfeld & Wilson, 1999: 81).

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

São colocadas algumas críticas à Teoria do Reforço, em especial por ser uma abordagem manipulativa e autocrática da gestão dos recursos humanos nas organizações e por entender que as causas do comportamento são externas aos indivíduos. Na realidade “tem havido muito pouca pesquisa sistemática nos jornais de comportamento organizacional que constituem a corrente de pensamento dominante nos efeitos do reforço em vários programas de incentivos” (Ambrose & Kulik, 1999: 266).

2.1.5.3-Teoria da Definição de Objetivos

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

A Figura 4 demonstra a forma como os empregados interpretam as características dos objetivos a alcançar e através dessa análise desenvolvem um esforço adequado para poderem usufruir dos benefícios associados.

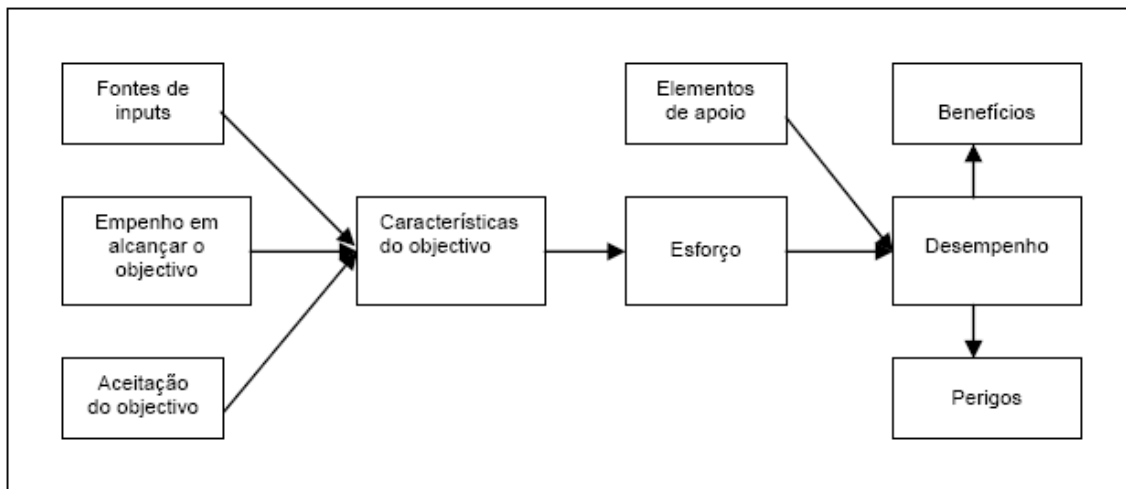


Figura 4. Modelo da definição de objetivos

Fonte: Lathan e Locke (1979: 79).

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

2.1.5.4-Teoria das expectativas

“A Teoria das expetativa é na atualidade a teoria do processo cognitivo da motivação que possui maior influência nos meios académicos” (Rollinson et al., 1998: 167). Foi primeiro apresentada por Victor Vroom, durante a década de sessenta, realçando o facto de que o processo de motivação deve ser explicado em função dos objetivos e das escolhas de cada indivíduo, devendo ter em conta as expectativas de atingir esses objetivos. Esta teoria está baseada no pressuposto de que as pessoas conseguem fazer estimativas inteligentes e racionais das consequências de uma determinada escolha e da forma como essas consequências irão afetar os seus próprios interesses” (Rosenfeld & Wilson, 1999: 80). Vroom apresenta uma fórmula para explicar a motivação dos indivíduos, na qual a motivação é igual ao produto da intensidade da preferência individual de um resultado, denominada por valência, com a probabilidade de uma determinada ação conduzir a um resultado ambicionado, denominada por expectativa, ou seja:

$$\text{Motivação} = \text{Valência} \times \text{expectativa}$$

Assim, se a valência for nula ou negativa, o indivíduo não estará motivado para atingir um determinado objetivo, acontecendo o mesmo se a expectativa for nula ou negativa. Deste modo, só existe motivação por parte do indivíduo em atingir um determinado objetivo, se a sua valência e expectativa forem positivas. Neste contexto e tal como evidenciado no quadro abaixo, quanto maior for o valor que o indivíduo atribuir subjetivamente a uma recompensa e quanto maior for a probabilidade por si admitida para a realização da tarefa, maior será a sua motivação para o efeito.

Tabela 3

Fatores motivacionais de Vroom

Expectativas	Objetivos individuais. O desejo de atingir determinados objetivos.
Recompensas	Relação percebida entre a produtividade e o alcance dos seus objetivos individuais.
Relação entre expectativas e recompensas (valor)	Capacidade de o indivíduo influenciar o seu nível de produtividade.

Fonte: Duarte, T., Gomes, J., Sanches, P. G. Sousa, M. J., (2006). *Gestão de recursos humanos – Métodos e técnicas*. Lisboa: Editora Lidel.

Uma das críticas apontadas a esta teoria é a de que tem uma utilização limitada e que tende a ter maior validade ao nível da previsão, em situações em que a relações esforço-desempenho e desempenho-recompensa são claramente apercebidas pelo indivíduo. Visto que esta situação só é assimilada por um número reduzido de indivíduos, esta teoria tende a ser idealista (House, Shapiro & Wahba., 1974: 500-504). A partir da Teoria das expectativas de Vroom (1964), Porter e Lawler (1968) desenvolveram um modelo mais completo sobre a motivação. Este modelo defendia que o esforço que o indivíduo está disposto a realizar depende do valor que atribui à recompensa e à probabilidade desta se realizar. Como o valor atribuído à recompensa é obtido pelas recompensas extrínsecas e intrínsecas, então o nível de desempenho é função da perceção do que é requerido e da capacidade para executar e por fim, a perceção da justeza das recompensas influencia a intensidade de satisfação que resulta dessas recompensas.

De acordo com Ambrose e Kulik (1999: 240-241) a Teoria das expectativas tornou-se num *standard* ao nível da motivação, devido à sua incorporação como estrutura geral numa variedade de pesquisas, quer na motivação, quer noutros campos científicos.

A Tabela 4 permite fazer uma comparação entre as diferentes teorias cognitivas e avaliar o que é que cada teoria defende como fonte de motivação e a maneira como essa motivação se processa.

Tabela 4

Principais diferenças entre as teorias cognitivas

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

Fonte: Steers, R. M., Mowday, R. T., Shapiro, D. L., (2004). *Introduction to special topic forum: The future of work motivation theory.*, Academy of Management Review, Vol. 9, n.º 3, pp. 379-387.

Em síntese, as teorias cognitivas contrastam das teorias das necessidades, vendo a motivação numa perspetiva dinâmica, procurando criar uma relação causal entre o tempo e os acontecimentos na medida em que estes se relacionam com o comportamento humano no local de trabalho. As teorias das necessidades centram-se na identificação de fatores associados à motivação num ambiente relativamente

estático (Steers et al., 2004: 381-382). Os dois grupos de teorias devem ser entendidos mais como complementares do que como oponentes, dando em conjunto uma visão mais completa dos fatores intervenientes no comportamento humano.

2.1.6-O Futuro das Teorias da Motivação

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

Locke e Latham (2004: 388-400) apresentam seis recomendações a ter em consideração aquando da construção de teorias sobre a motivação no local de trabalho: (1) integração das teorias existentes na construção de uma Mega teoria da motivação no trabalho; (2) construção de uma ciência sem fronteiras para a motivação no trabalho, através da utilização de conceitos desenvolvidos em ciências que não seja do comportamento organizacional ou da psicologia industrial/organizacional; (3) estudo dos diferentes tipos de relacionamentos que possam existir entre os comportamentos gerais e as motivações situacionais específicas; (4) estudo da motivação subconsciente e da consciente; (5) utilização da introspeção explícita na construção de teorias e (6) o reconhecimento da regra de preferência na ação humana. Defendem que estas recomendações contribuirão para a construção de teorias com maior validade, mais completas e mais adaptadas para o século XXI.

Fried e Slowik (2004: 404-419) constataram que as teorias de motivação no trabalho falharam ao tentarem incorporar o tempo como uma variável importante que afeta a motivação das pessoas. Argumentam que os modelos cognitivos da motivação permitem que os investigadores se foquem nas tendências humanas para interpretar o passado e o presente, tentando prever o futuro, como também incorporam estas três frações de tempo e o relacionamento entre elas como uma parte integral do processo cognitivo da decisão comportamental no trabalho. Analisaram ainda o papel

negligenciado do tempo na Teoria da Definição de Objetivos e demonstraram como a integração do tempo nesta teoria adiciona-lhe dinamismo e validade no ambiente de trabalho, caracterizado por uma complexidade crescente e uma mudança constante.

Um exemplo disso é a interpretação de que o desempenho varia entre indivíduos que têm uma elevada orientação para o futuro (promoção) e os que têm uma elevada orientação para o presente (prevenção).

Seo, Barret e Bartunek (2004: 423-435) salientam que as emoções têm sido um tópico negligenciado na literatura do comportamento organizacional, sugerindo que os aspetos das experiências afetivas podem ser integrados mais profundamente na compreensão atual da motivação no trabalho. Mencionam um conjunto de caminhos que direta ou indiretamente vão afetar três dimensões do comportamento: direção, intensidade e persistência.

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

Ellemers, Gilder e Haslam (2004: 459-474) afirmam que as teorias e as pesquisas em motivação do trabalho centraram-se principalmente nas necessidades individuais que as pessoas possam ter, nos seus próprios objetivos e nas expectativas independentes, ou nos resultados pessoais que consideram recompensadores, não dando relevância aos grupos de trabalho. Neste contexto e acreditando que os processos do indivíduo e do grupo interagem para determinar a motivação do trabalho, defendem que os empregados não são dirigidos somente por considerações pessoais e que por sua vez a motivação individual é projetada sobre, desenvolvido por e adaptada às necessidades, aos objetivos, às expectativas ou às recompensas da equipa ou da organização em que os indivíduos estão inseridos.

Kehr (2004: 479-494) aborda a questão da motivação e da vontade no trabalho, criando um modelo compensatório da motivação e da vontade no trabalho que conjuga três

abordagens previamente não relacionadas da motivação humanas: as teorias duplas do sistema, as teorias da vontade e as teorias em habilidades percebidas.

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

- A criatividade: as mesmas variáveis que se preveem forçarem a motivação intrínseca estão também associadas a um desempenho criativo. Então as organizações podem simultaneamente influenciar a motivação e o desempenho criativo de uma forma eficaz;
- Os grupos e equipes: as organizações continuam a ir de encontro a sistemas baseados em grupos. A pesquisa da motivação dentro dos grupos ganha uma importância crescente visto pouco se saber sobre a forma como os grupos constroem a sua percepção de expectativas, valência ou percepção de equidade;
- A cultura: é já aceite que as diferenças culturais assumem uma importância crescente dentro das organizações, tornando-se necessário considerar o como e porquê a cultura é importante, baseando-se em teorias em vez da simples intuição e empirismo.

2.2-Estratégias Motivacionais

Depois das abordagens á motivação no trabalho que foram apresentadas, é quase inevitável perguntar qual a teoria que tem o maior valor prático em si. Embora não exista uma resposta simples para essa pergunta, existem algumas diretrizes práticas para auxiliar na decisão. Segundo Muchinsky (2004), em 1997 Mitchell chamou a esse processo de “combinar” estratégias motivacionais com vários contextos organizacionais.

Mitchell afirmou que precisamos começar o processo com algum tipo de reconhecimento do problema. O comportamento tem três fatores causais: motivação, habilidade e limitações. O ponto de origem preferido é as limitações. Em muitos casos a eliminação das limitações e dos obstáculos situacionais é a ação adequada e pode ser muito mais eficaz do que tentar valorizar habilidades ou aumentar a motivação. A falta de uma peça do equipamento necessária (por exemplo, um computador) é um exemplo de obstáculo situacional (Muchinsky, 2004).

Se os problemas de comportamento persistem quando as limitações situacionais são eliminadas, o próximo passo é examinar habilidades e aptidões – determinar se a aptidão é um problema (por exemplo, se o indivíduo exibiu o comportamento desejado anteriormente). Talvez assim o indivíduo esteja a procurar comportar-se de maneiras e contextos para os quais lhe faltam as aptidões necessárias e o esforço não pode compensar a falta de habilidade.

Se a falta de aptidão não parece ser o problema maior, o problema talvez tenha um componente motivacional. Mas existem vários tipos de problemas motivacionais. Apatia e tédio sugerem um problema de estímulo. Se o indivíduo está a esforçar-se muito sem sucesso, os processos direcionais podem estar desalinhados. Se o indivíduo não está a fazer o suficiente ou não está a conseguir terminar o trabalho, então a intensidade ou persistência deveriam ser o foco da atenção.

Idealmente deveria haver espaço no seu contexto ambiental para que a motivação se manifeste. Pode haver limitações organizacionais que têm precedência sobre diferenças inter ou intraindividuais na motivação. Por exemplo, no trabalho de uma linha de montagem, a velocidade da linha é que determina a produção. O indivíduo não consegue fazer a linha de montagem mover-se mais rapidamente trabalhando mais rapidamente, assim como a linha de montagem não se move mais rapidamente para os

indivíduos que se esforçam mais. Esse tipo de limitação organizacional precisa estar ausente para que os aumentos de motivação resultem em maior desempenho (Muchinsky, 2004).

Após ter concluído que a pessoa tem um problema motivacional e qual o processo motivacional (por exemplo, estímulo, direção, intensidade, persistência) está mais envolvido, a pessoa ainda tem várias questões a considerar. Nesse ponto, Mitchell refere-se à “combinação” entre a estratégia motivacional escolhida e o contexto organizacional que a pessoa enfrenta. Contextos organizacionais diferem de muitas maneiras – por exemplo, a clareza dos critérios de desempenho pelos quais a pessoa será julgada, a frequência e a natureza do feedback que irá receber sobre o seu comportamento, se o seu desempenho é julgado individualmente ou em grupo, e assim por diante. Embora sejam as estratégias motivacionais mais apoiáveis e adaptáveis a fixação de objetivos e a autorregulação exigem um feedback preciso e oportuno. Por exemplo, se um estudante fixou o objetivo de tirar um 20 numa disciplina, mas a nota é determinada por um exame abrangente apenas no final do curso, o estudante não terá recebido nenhum feedback formal sobre seu desempenho durante o semestre. Em vez disso, o estudante terá de depender de feedback informal para ter um senso interno de quão bem está a compreender a matéria, o que pode ser impreciso. Nesse caso toda a teoria do esforço poderá-lhe dar um incentivo motivacional como, por exemplo, recompensar-se a ele mesmo quinzenalmente por atingir algum grau de domínio (por exemplo, se fizer um autoteste e lhe corra bem). A teoria da expectativa pode prover a orientação em questões de direção e intensidade, como o grau de associação percebido entre quando o indivíduo se esforça numa matéria e desempenho verificado. Finalmente, em trabalhos de equipa, podem ser criados objetivos de equipa e recompensas de equipa. Assim pode-se usar a teoria da equidade para julgar as contribuições de outras equipas e as suas recompensas comparadas com o seu grupo (Muchinsky, 2004).

Em conclusão, a motivação no trabalho tem uma multiplicidade de causas e catalisadores, e não existem soluções simples ou “uma maneira correta” de motivar o indivíduo ou grupo (Muchinsky, 2004).

2.2.1-Motivação e compensação salarial

Saber se o dinheiro motiva sempre tem sido um dos temas mais discutidos no âmbito da gestão de recursos humanos.

Edward Lawler afirma ter encontrado uma prova empírica da capacidade do dinheiro motivar, não apenas o desempenho, como ainda o companheirismo e a dedicação. Constatou, por outro lado, que o dinheiro tem mostrado fraca capacidade motivacional, em virtude da sua incorreta aplicação por parte das organizações. (Abreu, 2006)

Aquilo que considera a falta de consistência motivacional entre o dinheiro e o desempenho é devido, em sua opinião, a um conjunto de razões, de entre as quais salienta:

- Aumentos salariais modestos e periódicos, que revelam que a compensação recebida nada tem a ver com o desempenho;
- Análises de desempenho de trabalhadores onde não aparecem fortes distinções entre eles, em virtude dos gestores recearem problemas de relacionamento.

As conclusões de Edward Lawler (Abreu, 2006) apoiam a afirmação de que as pessoas desejam dinheiro, porque este lhes permite a satisfação das necessidades primárias e secundárias identificadas por Maslow. Além disso, afirma que os indivíduos creem que o seu desempenho é, ao mesmo tempo, possível e necessário para obter dinheiro.

O dinheiro parece motivar certas pessoas em certas circunstâncias. Todavia, não parece contribuir para o aumento da sua realização (performance). Para que o dinheiro motive, é necessário que ocorram certas condições; ser importante para o indivíduo; ser percebido como estando relacionado com a sua performance; ser significativo o montante atribuído; ser atribuído de forma discreta (fora das grelhas salariais), quando se trata de indivíduos com elevada capacidade de realização (Abreu, 2006).

Segundo Abreu (2006), se o fator humano é o recurso estratégico e o elemento diferenciador relativamente à concorrência, a questão da motivação das pessoas, que constituem as comunidades de trabalho, transforma-se na pedra angular de toda a construção de uma nova gestão de recursos humanos. Gerir, tendo como preocupação central a motivação das pessoas que constituem as equipas e a comunidade de trabalho,

significa ter abandonado a velha expressão de gestão de pessoal para passar a falar e sobretudo a viver a nova expressão de gestão de pessoas.

Entre as muitas teorias que se perfilam no horizonte dos académicos e dos profissionais de gestão para explicar a motivação, há duas que, por serem extremas, ajudam, a realçar melhor o que está em jogo quando se pensa e fala em motivação de equipas de trabalho. A primeira filia-se na tradição de Murray - Sloan School do Massachusetts Institute of Technology (MIT) -, e a segunda em Mayo – Harvart Business School. Murray valoriza os aspetos extrínsecos da motivação – o salário -, enquanto Mayo valoriza os aspetos intrínsecos – gostar do que se faz. Esta última centra-se em formas de enriquecer o conteúdo funcional dos cargos e dar às pessoas amplas responsabilidades, aumentando a sua noção de compromisso e satisfação no trabalho (Abreu, 2006).

Esta corrente tem tido pensadores proeminentes, como Herzberg e Walton que defendem a maior participação das pessoas como chave para criação de uma equipa e comunidade de trabalho envolvida e comprometida.

Por outro lado, o grupo MIT sempre se inclinou mais para os aspetos extrínsecos da motivação. Ora, se nos primórdios da busca da compreensão da motivação no local de trabalho, havia pouco intercambio entre estas duas tradições. Hoje, meio século passado, existe uma interação muito maior entre os dois grupos e o caso mais notável é que com Rosabeth Moss Kanter, sendo de Harvard tem vindo a argumentar em favor da eficácia das recompensas extrínsecas, estimulando os gestores a transformar as pessoas com quem trabalham em empreendedores, remunerando-os segundo o seu desempenho (Abreu, 2006).

Rosabeth Moss Kanter exorta os gestores a transformar as pessoas que com eles trabalham em empreendedores, não enriquecendo os seus cargos ou desenvolvendo-os nos processos de decisão, mas antes remunerando-os de acordo com o seu desempenho. A remuneração deverá, na sua perspetiva ser menos baseada na antiguidade e no tipo de funções que exercem e mais nos contributos que dão para os resultados da organização (Abreu, 2006).

A autora faz as seguintes recomendações:

- Pense de forma estratégica sobre as implicações para a organização das mudanças práticas de remuneração;

- Caminhe rumo à redução da parte fixa do salário e ao aumento da parte variável;
- Gira a inveja e o conflito inerentes a um salário mais amplamente variável, tornando os padrões claros, dando a todos as mesmas oportunidades de aumento de ganhos;
- Analise – e, se necessário, repense – o relacionamento entre salário e valor para a organização.

Por este processo de remunerar cada um de acordo com o contributo dado, ou seja, de acordo com o valor que cada um acrescentou com o seu próprio contributo para os resultados da organização, está-se a sacudir a gaiola de ferro da burocracia. Esta sacudidela pela transformação do sistema de remuneração pode nomeadamente trazer a jusante alterações e mudanças na própria hierarquia. É que a mudança rumo ao salário, baseado na contribuição, só faz sentido com base na produtividade e espírito empreendedor (Abreu, 2006).

Há investigadores cujos trabalhos concluem que os empregados identificam geralmente os salários elevados como primeiro fator motivacional do trabalho, seguindo-se-lhes as condições e o reconhecimento pelo desempenho obtido. Mas acima de tudo as pessoas precisam de perceber a relação entre o seu salário e o resultado do trabalho, para que aquele possa ter impacto no seu desempenho. Tal significa que os indivíduos devem ter parte do salário condicionado ao desempenho e simultaneamente em risco, que poderá ser de 10% a 20% (Abreu, 2006). Importa salientar que os objetivos a atingir para obter esta parte variável do salário deverão estar ao alcance da generalidade, exigindo apenas um esforço mais elevado (está ao meu alcance, desde que me esforce!).

Reconhece-se, também, que os indivíduos ao realizarem uma tarefa são influenciados pelas consequências ligadas ao seu sucesso ou insucesso. O êxito com um dado comportamento motiva e o insucesso tende a inibir novos comportamentos. Há aqui algumas consequências de tipo intrínseco a ter em conta na motivação.

Frederick Herzberg, como vimos, foi um defensor da motivação intrínseca. O autor salienta as muitas limitações das recompensas e castigos extrínsecos. A sua proposta é a

motivação através do próprio trabalho, a ser conquistada através do enriquecimento de funções.

Entre estas duas tradições Muray e Kanter por um lado e Mayo e Herzberg por outro, qualquer gestor notará enormes diferenças e receitas opostas quando o que deve ser feito para que as pessoas que integram as equipas de trabalho estejam motivadas e felizes com e pelo trabalho.

Como se poderá, então, conciliar estas duas diferentes perspetivas? Será que ambas poderão estar certas? Se tal estiver certo, significaria que as mesmas, embora diferentes seriam complementares. Outra possibilidade é que ambas estejam certas, mas em diferentes situações.

Será que premiar e castigar de acordo com a performance constitui uma regra universal de gestão? Será que enriquecer a função, dando mais responsabilidade, mais poder, melhor liderança leva sempre a maior motivação?

Certamente que, sem falar em imperativo da envolvente, é esta que condiciona o que está certo e está errado, o que é eficaz e o que não o é. A satisfação que se pode tirar da realização do trabalho poderá diminuir quando se encontram incentivos extrínsecos que forcem a realização da tarefa. Há situações ligadas ao setor económico, organização, momento do ciclo de vida organizacional, país, cultura, capital social etc. que poderão aconselhar ou desaconselhar a opção por Herzberg ou Kanter. Transformar em lei universal uma boa prática cuja validade parece ser muito paroquial e local é no mínimo desacreditar a muita pesquisa já feita (Abreu, 2006).

2.2.2-Satisfação, Turnover e Absentismo

Segundo Abreu (2006) os estudos de comportamentos e de atitudes dos indivíduos nas organizações têm-se centrado sobre o turnover e o absentismo. Os estudos sobre o turnover mostram que trabalhadores insatisfeitos têm mais probabilidades de abandonar o emprego do que trabalhadores satisfeitos. Assim, os níveis de satisfação podem dar-nos alguma informação sobre possíveis intenções individuais, nomeadamente no que se refere a prever o turnover.

O absentismo que se caracteriza pela não presença de trabalhadores num espaço-tempo pré-determinado, de acordo com regras e estruturas organizacionais tem sido alvo de

diversas análises e pode ser causado por uma variedade grande de fatores. Pode ser voluntário e isto significa que o trabalhador decide voluntariamente não ir trabalhar, ou pode ser involuntário, isto é, causado por fatores que não resultam de uma opção pessoal, como uma doença, um acidente ou podem, contra a sua vontade, impedi-lo de ir trabalhar. Assim, a satisfação afeta apenas o absentismo voluntário, não estando relacionado com o valor total do absentismo. Isto significa que os valores do absentismo voluntário estão muito mais relacionados com a satisfação do que os valores do absentismo total (Abreu, 2006).

Têm sido feitos muitos estudos relacionando satisfação, absentismo e turnover e Steers (2004) enfatiza a importância dos fatores relacionados com as políticas de remuneração e promoção, a dimensão do departamento, o tipo de supervisão, a relação com os colegas de trabalho, o conteúdo do próprio trabalho e a idade e posição dos trabalhadores como determinantes fundamentais da intenção de afastamento.

Neste sentido, e entendida a satisfação como um sentimento ao estado emocional resultante das condições de trabalho, esta vai influenciar as respostas a adotar pelos indivíduos na organização. Tais respostas traduzir-se-ão em atitudes positivas e capazes de melhorar e beneficiar a organização ou em atitudes negativas, suscetíveis de serem prejudiciais à organização.

Steers (2004) chama a atenção para a necessidade de conhecer as expectativas dos trabalhadores, como forma de prever os seus comportamentos e atitudes, já que se a organização conhecer as expectativas dos indivíduos, esta poderá influenciar o nível de satisfação individual e a decisão do trabalhador de participar e desenvolver-se na vida da organização ou, então, optar pelo abandono ou afastamento, quando tal situação não se verificar. As decisões de participação ou afastamento podem ser vistas como um bom indicador do equilíbrio entre as recompensas potenciais ou recebidas com as expectativas desejadas.

Quando as expectativas individuais são conhecidas e estão alinhadas com as recompensas esperadas, os indivíduos experimentam uma maior satisfação e uma propensão para não abandonar a organização. Quando as expectativas dos indivíduos não são conhecidas, resulta numa diminuição da satisfação e num aumento de intenção para optar pelo abandono (Steers, 2004).

A decisão dos trabalhadores que ficam na organização é resultado da percepção que têm ao longo do tempo das elevadas recompensas e baixos custos que levam à satisfação e que encorajam a implicação no trabalho. Quando as recompensas são baixas, os custos elevados, o investimento reduzido e a qualidade das alternativas elevadas, diminui a satisfação, logo desencorajam a implicação que por sua vez afeta a dedicação e o desejo de abandonar a organização (Abreu, 2006).

Dailey e Kirk desenvolveram um estudo sobre a tensão induzida pelo trabalho como forma importante de perceber os comportamentos de afastamento, nomeadamente através da capacidade que os indivíduos têm de lidar com esta pressão. Ora, quando esta capacidade não está presente, os indivíduos sentem a intenção de experimentar o afastamento do trabalho. Os indivíduos com maiores níveis de envolvimento no trabalho têm mais facilidade em dissipar a tensão induzida pelo trabalho (Abreu, 2006).

Hirschman estabelece uma relação entre os comportamentos de saída, voz e lealdade como três opções possíveis de resposta dos trabalhadores à insatisfação. Posteriormente Rusbult identificou uma quarta opção – negligência. Esta resposta, apesar de já ter sido mencionada por Hirschman não foi inicialmente desenvolvida convenientemente (Abreu, 2006).

A primeira resposta – **saída** – equivale a uma separação ou turnover voluntário. A saída é uma forma de abandonarem o trabalho que dá pouca satisfação. Quem abandona não acredita que a sua situação possa melhorar ali.

A segunda resposta - **voz** – é uma tentativa de mudar a situação em vez de abandonar. Esta resposta traduz-se em chamadas de atenção à hierarquia e pode envolver ações de protesto. As tentativas de alterar as situações de trabalho desfavoráveis ocorrem em muitos casos antes da saída.

A terceira opção – **lealdade** – tem lugar quando, perante o declínio na organização, membros não optam pela saída ou pela voz, mas mantêm-se fiéis à organização. Estes trabalhadores continuam leais porque acreditam que as coisas irão melhorar ou esperam que alguém irá atuar ou que alguma coisa irá acontecer para melhorar a situação. Esta opção pode constituir um curso de ação independente e localizada entre as duas primeiras ou pode vir a transformar-se numa delas.

A quarta opção – **negligência** – descreve o comportamento descuidado e desatento entre os trabalhadores. Entre tais comportamentos podem integrar-se: lentidão, absentismo, erros, abandono temporário, falta de atenção, entre outros.

As opções comportamentais de saída, voz, lealdade e negligência podem ser um instrumento útil para analisar e prever possíveis estados de satisfação. Ferrel em 1983 classificou as respostas comportamentais à insatisfação da seguinte forma: os comportamentos de saída e voz são respostas ativas através das quais os empregados tentam lidar com a insatisfação, enquanto os comportamentos de lealdade e negligência são respostas passivas à insatisfação. A voz e a lealdade são identificadas como respostas construtivas à insatisfação, em que os empregados tentam restabelecer ou manter as condições satisfatórias, ao passo que a saída e a negligência são respostas destrutivas em satisfação.

Estas quatro respostas são descritas por das dimensões conceptuais: ativo/passivo e construtivo/destrutivo.



Figura 5. Modelo de Farrel

Fonte: Bilhim, J. A., (2006). *Teoria organizacional, Estruturas e pessoas*. 5ª ed. Lisboa: Instituto Superior de ciências sociais e políticas.

2.2.3-Como motivar as pessoas para fazerem parte de uma nova organização e a sua missão?

Segundo Chiavenato e Matos (2009), “O problema central é: como embarcar as pessoas no caminho da modernidade e transforma-las de agentes passivos e inerentes em agentes ativos e dinâmicos da construção de um novo futuro para as organizações e para si mesmas? Como transformar o papel passivo atribuído durante décadas às pessoas para um novo papel criativo e inovador em que se assumam riscos e se cometam erros e, mais, aprenda-se com a retroação fornecida pelos erros cometidos? Como inverter a obediência e subserviência cega, muda e surda às regras burocráticas da organização e transformar a organização num esquema envolvente de retaguarda de trabalho para as pessoas alcançarem os objetivos estabelecidos da maneira que julguem mais apropriada? Em vez de colocar o peso de toda a organização nas costas dos funcionários em função da escala hierárquica, como transformá-la numa ferramenta alavancadora dos seus resultados individuais e coletivos? Como tirar as pessoas das masmorras do trabalho individualizado e confirmado, de tarefas simples e repetitivas sem significado nenhum, de seguimento cego e absurdo de regras burocráticas preocupadas exclusivamente com comportamentos ordenados e padronizados e distâncias da missão, da visão e das expectativas dos clientes?”

Para que isso aconteça, a organização precisa mudar tanto na sua estrutura organizacional como no seu modo de comportamento. As barreiras organizacionais - como a organização funcional e estática com cargos individualizados, tarefas repetitivas e fragmentadas numa conceção mecanística e fechada - precisam ser imediatamente removidas. As barreiras culturais - como a desconfiança, autocracia, ênfase na motivação negativa por meio da coação e das punições, imediatismo, conservadorismo e o espírito burocrático - precisam ser igualmente removidas. A rigidez burocrática precisa ser substituída pela liberdade inovadora e criativa. A preocupação com a mão-de-obra precisa ser substituída pela preocupação com a mentalidade, a inteligência, o conhecimento e as competências pessoais, ou seja, as pessoas têm de ter espírito empreendedor. Em vez de prender, constranger e acorrentar as pessoas, a nova organização precisa saber empurrá-las, incentivá-las, estimulá-las e recompensá-las em direção a resultados melhores. O sucesso organizacional está assente fundamentalmente na maneira como as organizações sabem lidar com seus membros e extrair deles o melhor que podem dar. E com muita satisfação da sua parte. É esse o segredo (Chiavenato e Matos, 2009).

Tabela 5

Maneiras de obter apoio das pessoas para as mudanças

- Remoção das barreiras culturais;
- Liderança para orientar a mudança;
- Ampla utilização de equipas;
- Participação e envolvimento de todas as pessoas;
- Recompensas compartilhadas;
- Remoção de barreiras organizacionais;
- Comunicação a respeito dos rumos da mudança;
- Preservação do emprego das pessoas;
- Procura de apoio de todas as pessoas;
- Envolvimento de todo o sistema.

Fonte: Chiavenato, I., Matos, F. G., (2009). *Visão e ação estratégica - os caminhos da competitividade*. 3ª ed. São Paulo: Manole.

2.2.4-Estabelecimento de objetivos

A intenção de trabalhar em direção a algum objetivo constitui grande fonte de motivação para as pessoas. Os objetivos estabelecidos influenciam o comportamento das pessoas dando-lhes direção e consistência. Enquanto os objetivos específicos melhoram o desempenho, os objetivos difíceis quando aceites pela pessoa, resultam em desempenho mais elevado do que os objetivos fáceis. Estabelecer objetivos é o processo de desenvolver, negociar e formalizar metas ou objetivos para que uma pessoa se responsabilize pelo seu alcance (Chiavenato e Matos, 2009).

Algumas pesquisas sobre o estabelecimento de objetivos revelaram as seguintes conclusões:

- Objetivos mais difíceis conduzem a um melhor desempenho que os menos difíceis. Porém, se os objetivos são muito difíceis ou impossíveis, a sua relação com o desempenho não vai muito longe. Um vendedor de carros tende a vender mais se o seu objetivo é vender seis veículos a mais no mês do que se tivesse o alvo de apenas mais dois. Se, porém, o objetivo é aumentar em 60 veículos, o seu desempenho será pior do que com o objetivo de seis.

- Objetivos específicos conduzem a um melhor desempenho do que objetivos vagos, imprecisos ou genéricos
- Um objetivo designado que não é adequadamente explicado e nem aceite pela pessoa, conduz a um mau desempenho.

Quando se estabelece um objetivo, ele atua como estímulo interno e orienta melhor o comportamento da pessoa. A conclusão geral é que a formulação de objetivos difíceis e específicos constitui uma poderosa força motivadora. Para alguns autores, existem quatro métodos básicos para motivar pessoas (Chiavenato e Matos, 2009):

- 1) Dinheiro: é geralmente o principal motivador, mas não deve ser o único a ser utilizado. Precisa ser aplicado juntamente com os outros três métodos a seguir.
- 2) Objetivos: estabelecimento do conjunto de objetivos por meio de negociação.
- 3) Decisões: participação efetiva das pessoas na tomada de decisões.
- 4) Modelagem do trabalho e redesenho de cargos: para proporcionar maior desafio e responsabilidade. O enriquecimento de cargos costuma ser o método mais utilizado. Outro aspeto importante: as tarefas individualizadas e solitárias estão a ser substituídas por tarefas coletivas e solidárias. A formação e desenvolvimento das equipas está a ser vigorosamente incrementada nas organizações e a trazer resultados incríveis.

Nesse aspeto, a teoria da expectância funciona como um último método para a melhoria do desenvolvimento individual. As pessoas esforçam-se quando percebem uma relação direta entre seu esforço e seu desempenho (expectância), ou seja, entre o seu desempenho e as recompensas que estão á sua disposição (instrumentalidade do desempenho) e entre as recompensas oferecidas e os seus objetivos pessoais desejados (valência). É imprescindível que as pessoas percebam que certos resultados finais desejados (objetivos pessoais) são alcançados gradativamente por meio do alcance de objetivos intermediários (objetivos organizacionais) graças ao seu desempenho.

Neste novo esquema, os gestores e subordinados discutem, negociam e formulam objetivos consensuais. O gestor compromete-se a proporcionar os meios e recursos aos subordinados (como equipamentos, verbas, direção, orientação, formação, aconselhamento, etc.), enquanto os subordinados comprometem-se a trabalhar com aqueles recursos e meios para atingir os objetivos que negociaram com o gestor. A ação de ambas as partes é estreitamente relacionada, com muita comunicação, motivação e, sobretudo, intensa retroação e autoavaliação. O resultado é animador (Chiavenato e Matos, 2009).

2.2.5-Funções dos responsáveis hierárquicos

2.2.5.1-Problemas enfrentados

De acordo com Sekiou, Blondi, Fabi, Bayad, Peretti, Alis e Chevalier (2001), houve um tempo em que a perspectiva de salários alicientes era suficiente para fazer um quadro mudar de organização. Esse tempo já não existe. O que interessa hoje em dia são as responsabilidades a assumir, os desafios a enfrentar e a possibilidade de dar azo à criatividade. No entanto, a atual qualidade de vida dos quadros na organização aparentemente não é muito levada em conta e, por vezes, até é mal vista pelos empregados. Quando os trabalhadores da base são solicitados a avaliar a hierarquia, alguns entregam-se a um “pequeno massacre”. A título de exemplo, através de uma sondagem realizada em França aos trabalhadores, pretendeu-se saber o que eles pensavam a respeito da clareza das orientações da organização, dos critérios de avaliação, da consideração das ideias e das sugestões do pessoal, da capacidade de delegar, consultar e motivar dos seus superiores hierárquicos, estes obtiveram resultados equivalentes a metade dos obtidos por alemães, ingleses e norte-americanos. Os quadros experimentam tensões cujas causas são diversas. Na realidade, os quadros 1) são em menor número do que dantes. Com o tempo, os níveis foram sendo eliminados. As chefias dirigem mais pessoas, controlam mais atividades e enfrentam mais problemas; 2) têm funções acrescidas. Devem ser competentes, encorajar e comunicar sem se sentirem necessariamente responsáveis pelos outros; 3) devem adaptar-se constantemente, devido à rapidez das mudanças, o que lhes aumenta o stress; 4) sentem-se frequentemente frustrados. Nalguns casos, passam a ser executivos, já não são ouvidos e isso contribui para os desmotivar; 5) são apanhados, muitas vezes, entre a

missão da organização a concretizar a longo prazo e os esforços que lhes exigem a curto prazo, esta incoerência também contribui para os desmotivar.

2.2.5.2-Manter a motivação dos quadros

Como evitar a desmotivação dos quadros e reavivar o seu compromisso para com o empregador? Aqueles a quem a questão foi colocada propõem as seguintes sugestões. 1) dizer a verdade. É um dever do responsável pelo recrutamento explicar aos potenciais quadros as suas oportunidades de carreira; em momentos decisivos da carreira, os quadros têm o direito de saber com o que contam relativamente à sua evolução, a fim de melhor aceitarem a realidade; 2) desafiar os quadros com lugares interessantes. Se eles aceitarem não evoluírem, a meio da carreira, o desafio a relançar será o trabalho quotidiano; 3) continuar a oferecer um trabalho interessante. É importante que a pessoa continue a utilizar as suas capacidades profissionais ou técnicas bem como o seu talento profissional; 4) incentivar a participação nas decisões e nas atividades. Há que dar a máxima autonomia para que os quadros cumpram as suas responsabilidades e utilizem a sua experiência em atividades que superem o domínio das suas funções; 5) apoiar o ensino e a formação. Os quadros competentes podem ensinar os novos trabalhadores (mentoring), uma contribuição que os ajuda a sentirem-se ainda mais úteis (Sekiou et al, 2001).

2.2.6-Técnicas de motivação.

2.2.6.1-Algumas técnicas já aplicadas

Entre as técnicas aplicadas nas organizações, consideramos apenas a melhoria das tarefas e a qualidade de vida no trabalho. O quadro abaixo (Tabela 6) descreve as respetivas características. Além disso, com a internacionalização da concorrência e a crescente complexidade dos mercados, as organizações sentem que devem não só modificar o conteúdo das tarefas e motivar por diversos meios o seu pessoal, mas também observar o que é feito noutros lugares e analisar o que se deve adaptar ao seu caso. Neste sentido, experimentaram-se modelos de gestão que podem ter grande impacto na organização do trabalho dos colaboradores como, por exemplo, a criação de redes e a democracia industrial (Sekiou et al, 2001).

Tabela 6

Melhoria das tarefas e a qualidade de vida no trabalho

Melhoria das tarefas		Qualidade de vida no trabalho	
Características	- Trata-se de uma técnica de organização do trabalho que possibilita que os trabalhadores determinem a cadência das máquinas e planeiem a execução das tarefas. - Esta técnica implica uma mudança no conteúdo da função, para permitir um nível de desafios e realizações superior. - A técnica baseia-se nas teorias de F. Herzberg.	Características	- Trata-se de um conjunto de consequências felizes da vida laboral para os trabalhadores. - Ela refere-se, sobretudo, a quatro comportamentos: o trabalho em si, a participação, a envolvente externa, a relação trabalho /vida privada.
Princípios básicos	- São os fatores intrínsecos (reconhecimento, responsabilidade, etc.) que favorecem a motivação. - Quanto mais diversificado for o trabalho, maior é o grau de satisfação. - Quanto mais utilizadas são as aptidões intelectuais, devidamente e na altura certa, mais elevadas são as hipóteses de rendimento e de qualidade. - Se for necessário um nível elevado de esforço, isso terá influência na motivação.	Objetivos	- Humanizar o trabalho. - Melhorar o rendimento e a qualidade dos produtos. - Reduzir os custos operativos. - Aceder melhor ao mercado da mão-de-obra. - Aproveitar ao máximo os talentos e as capacidades individuais.

Fases de aplicação	- Escolher as funções suscetíveis de ser melhoradas. - Considera essas funções com a convicção de que podem ser melhoradas. - Durante sessões intensivas, fixar todas as ideias relacionadas com fatores de higiene. - Rever a lista para excluir as generalidades. - Suprimir as sugestões de carga de trabalho horizontal. - Evitar participação direta dos trabalhadores cujo trabalho se vai melhorar. - Na fase inicial de melhoria, conduzir uma experiência de controlo.	Vantagens	- Melhorar a qualidade. - Aumentar os projetos, os salários, a produtividade. - Maior flexibilidade e eficácia. - Diminuir o absentismo. - Manter os empregos. - Aumentar o espírito de iniciativa, a autodisciplina, o sentimento de segurança.
		Obstáculos	- Posta em causa pelos sindicatos. - Riscos em relação a quem inicia projetos de QVT, devido à perda de fôlego do dinamismo inicial. - Tensões entre os papéis do empregador e do trabalhador.

Fonte: Alis, Bayed, Blondin, Chevalier, Fabi, Peretti, Sekiou, (2001). *Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Instituto Piaget.

2.2.6.2-Retroação

Os trabalhadores, em especial os recém-recrutados, gostam muito de conhecer a reação (feedback) ao seu trabalho. As dúvidas de uns e de outros são naturais na organização: Será que desempenho as tarefas corretamente? Será que satisfaço as expectativas? Os trabalhadores não querem esperar pela avaliação periódica (geralmente anual) para acertar a hora. Os responsáveis hierárquicos estão quase sempre pressionados pelo tempo e convencem-se de que o seu silêncio leva a crer que está tudo a correr bem. Ora, a falta de retroação regular pode ser interpretada de forma negativa. Segundo os dados, aparentemente 80% das reações deviam ter sido dadas durante as atividades correntes, e a avaliação periódica apenas vem acrescentar pormenores e/ou observações sobre os comportamentos dos trabalhadores nas organizações. Quando os comentários são recentes, os trabalhadores adaptam-se mais facilmente às mudanças (Sekiou et al, 2001). O feedback mais eficaz é precisamente o mais preciso. Deve basear-se em factos objetivos. Não se trata de deitar a pessoa a baixo, mas de procurar isolar-se com a pessoa em falta e de concentrar o feedback nas consequências dos seus comportamentos negativos. Contudo, nesta técnica, os erros são frequentes, nomeadamente falar demasiado, não ouvir, fazer críticas em frente dos colegas, acusar a pessoa em relação a traços de personalidade, tratar todos os trabalhadores da mesma forma, esquecer-se de elogiar os mais eficientes, etc. Em suma, a forma direta, franca, espontânea e comedida é a melhor (Sekiou et al, 2001).

2.2.6.3-Progressão na Carreira

É a tendência normal de qualquer individuo para implementar alguns meios para melhorar a sua carreira. Ou seja, todo mundo se esforça muito para obter progressão na carreira, a fim de crescer profissionalmente. Pelo que a motivação pode ajudar no caminho da progressão na carreira.

Existem várias razões pelas quais as pessoas devem esforçar-se para melhorar as suas carreiras, como obter promoções no trabalho atual, procurar melhores oportunidades, chegar a um nível mais elevado dentro da empresa atual, entre outras, pelo que as pessoas podem procurar algumas formas de melhorar a sua carreira, onde a determinação firme e auto-motivação para alcançar o sucesso são requisitos essenciais antes de tentar melhorar a carreira. Uma conversa com os superiores pode ajudar a determinar se há possibilidade de progressão de carreira dentro da mesma empresa, mas

se a empresa atual não possibilitar essa mesma progressão, o indivíduo pode procurar outra empresa que ofereça melhores oportunidades de progressão na carreira

A mudança para uma nova carreira pode ser difícil no início, mas se a decisão for tomada depois de se analisar os prós e os contras e esse passo for dado em plena consciência do rumo a seguir, essa mudança pode ser a base essencial para qualquer indivíduo conseguir o seu sonho de carreira.

Segundo um estudo da Kelly Services em 2011 sobre os fatores de escolha de carreira e de progressão na carreira que obteve opinião de cerca de 97 mil pessoas em 30 países, incluindo quase 9 mil em Portugal, verificou-se que a experiência pesa mais que formação como principal fator de progressão de carreira e que para os trabalhadores portugueses, dinheiro e estilo de vida são os fatores que influenciam uma mudança de carreira.

Um trabalho para toda a vida está a desaparecer. Mais de metade dos inquiridos portugueses preveem mudar de carreira nos próximos cinco anos, de acordo com os últimos resultados do estudo Kelly Global Workforce Index.

A principal causa desta mudança, apontada por 26%, é a procura de um melhor equilíbrio trabalho-vida pessoal, seguido pela necessidade de um rendimento mais elevado (24%), preocupação com o declínio da área de atividade (22%) e a mudança de interesses pessoais (15%).

“A constatação mais surpreendente é a de que um crescente número de pessoas está a considerar a hipótese de uma mudança de carreira e de um novo começo”, disse Afonso Carvalho, Country General Manager da Kelly Services. “Para a geração anterior, uma mudança de carreira teria sido encarada como um momento de crise. No entanto, hoje é vista como o reflexo de alterações na procura de diferentes competências e funções e de uma mudança nos interesses pessoais dos trabalhadores” constatou Afonso Carvalho.

Um sinal de que houve uma mudança de atitude face a uma interrupção na carreira é que aproximadamente 73% dos entrevistados acreditam que, caso façam uma pausa para licença de maternidade/paternidade, doença ou licença sem vencimento, poderão retomar a sua carreira ao mesmo nível.

Os setores nos quais os trabalhadores terão de enfrentar uma maior probabilidade de mudança de carreira são o Comércio a retalho, a Educação e a Indústria Farmacêutica.

Para determinar os elementos mais importantes na carreira de uma pessoa – a experiência ou a formação – a grande maioria (71%) nomeou a experiência, enquanto 27% citou a formação e 2% estão indecisos. A maioria dos inquiridos (64%) diz que, ao procurar um emprego, o melhor indicador do talento de uma pessoa é a sua experiência de trabalho, seguida pelo seu desempenho na entrevista de emprego (16%), a formação (13%) e as suas referências de trabalho (6%). Mais de 67% dos inquiridos dizem aspirar a uma posição de direção, enquanto 20% não o desejam e 13% estão indecisos. A principal razão apontada para justificar a falta de expectativa em ascender a um nível diretivo foram a formação/ competências inadequadas, assinalada por 49%, seguida pela falta de ambição (23%) e o impacto no equilíbrio trabalho-vida pessoal (13%). Dos inquiridos 99% dizem ser “extremamente importante” ou “importante” que as qualificações e competências sejam atualizadas para progredir na carreira.

“À medida que constatamos que os indivíduos assumem um maior controlo de suas carreiras, existe também uma maior probabilidade de os trabalhadores entrarem e saírem do mercado de trabalho por motivos profissionais ou relacionados com o seu estilo de vida. É por isso, importante que os empregadores e trabalhadores aprendam a adaptar-se a esta nova realidade, onde o percurso de carreira única poderá tornar-se a exceção e não a regra”, conclui Afonso Carvalho.

2.2.6.4-Realização Pessoal e Profissional

Segundo Pereira (2012), a Realização Profissional é um tema que liga a relação com a empresa que a pessoa escolhe e é escolhido para trabalhar. Os seus fundamentos estão relacionados com a maneira de pensar e agir das pessoas para conseguirem atingir a realização nas suas carreiras. A palavra-chave relacionada a ela é a autoestima e o autoconhecimento. O ser humano deve olhar para dentro de si mesmo de forma a entender aquilo que ele tem como conceito de sucesso. Isto significa que, ao entrar numa empresa, a pessoa deve conhecer os seus valores e crenças, de forma a conjugá-los com a da empresa caso seja bom para o seu crescimento como ser humano. Se houver identificação com os da empresa deve incorporá-los formando assim uma consciência coletiva com os restantes colegas de equipa conquistando também os objetivos empresariais.

A forma como as pessoas veem o trabalho na atualidade é bem diferente da forma de antigamente. Hoje ele não já não é visto como uma tarefa árdua e sem propósitos, mas sim como uma forma de proporcionar ao homem crescimento pessoal e humanização, pois é através dele que o profissional irá desenvolver o seu potencial e experimentar emoções positivas e negativas (como raiva, ciúme, alegria, espírito de cooperação, etc.) até saber lidar com elas.

A autoestima, o autoconhecimento e a determinação são as bases para uma pessoa alcançar a realização, pois é através deles que o mesmo irá saber o que é bom para si e quais os pontos que deve melhorar para alcançar os seus objetivos sem nunca desistir de caminhar em direção ao seu crescimento e crescimento da humanidade.

Segundo o consultor comportamental da Sociedade Brasileira de Dinâmica dos Grupos (SBDG), Geime Rozanski (in Abrahão, 2009), a maior parte das pessoas escolhe uma profissão por motivos que nada têm a ver com a sua alma, com a sua vocação. Normalmente, da massa trabalhadora, 87% não está satisfeita com a sua vida profissional;

Destes, 62 % trabalham pela remuneração; 59 % permanecem no emprego por medo de mudar e correr mal; 27 % sentem-se velhos demais para mudar; 36 % não ganhariam o mesmo noutra função; 71% permanecem por conformidade e acomodação; 38 % pelos benefícios conquistados na atual empresa; 27 % por outras razões: o que gostam de fazer é muito diferente do que aprenderam a fazer, a família não apoiaria, daria muito trabalho mudar...

O especialista da SBDG afirma que somente através de um planeamento de vida e de carreira é possível identificar os verdadeiros talentos que irão permitir o acesso à escolha vocacional e, em consequência, trazer o dinheiro e o sentimento de realização e felicidade. “Como consultor comportamental, verifiquei que tecnologias colocadas nas mãos de pessoas, de profissionais fora do “ponto”, desfocados vocacionalmente, não os ajudam nas atividades rotineiras”.

O autor afirma que a maior parte das pessoas escolhe uma profissão por motivos que nada têm a ver com sua alma, com sua vocação. Alguns a escolhem pelo glamour ou estatuto que supõem existir em profissões específicas, como “Ser sociólogo, por exemplo, era o máximo na década de 1960. Já nos anos 1980, a moda era ser psicólogo. Nos anos 1990, o que dava status era ser publicitário”. Uma pessoa, segundo Rozanski,

deve escolher uma profissão não pelo prestígio social que possa haver nessa atividade, mas por ser a “preferência da sua alma”.

“A frustração chega quando a pessoa descobre que, com o glamour, vêm junto inúmeras tarefas aborrecedoras que somente aqueles com uma verdadeira vocação para essa profissão fariam com prazer”, afirma o autor.

Há pessoas que, por causa da crise econômica, escolhem uma carreira a pensar no seu retorno financeiro ou seja, as que estão a gerar mais dinheiro, mas "poucas percebem que optar por uma profissão sem paixão é como se casar sem amor com alguém muito rico".

Para Rozanski, qualquer que seja a idade do indivíduo é sempre importante fazer-se uma pausa na correria do trabalho para analisar se está a realizar a sua vocação, se a pessoa está a correr em direção ao seu ideal como profissional e como pessoa. “Muitas pessoas fogem dessa reflexão com medo de descobrir que estão no caminho errado. Fazer uma mudança radical requer esforço, mas é melhor se esforçar para girar o barco no rumo do seu coração do que ter de se arrastar todos os dias para um trabalho que não tem nada a ver com você” conclui o autor.

Segundo Grossko (2010), a busca pela realização dá-se pela valorização da empresa na qual se trabalha, o que acontece é que numa determinada fase da vida profissional o gestor ou superior não vê a capacidade do seu funcionário, e em muitos casos o mesmo pode frustrar-se e perder o ânimo de seguir em frente.

O profissional quer sentir que dentro da empresa, ele tem valor, que o seu trabalho torne-se um diferencial, não quer ser apenas uma pessoa qualquer, que executa um trabalho automático, que não precisa de pensar para fazer, apenas executar o que foi ordenado e nada mais.

Se o profissional não está satisfeito com a empresa, o próximo passo para o profissional será procurar outras empresas, desafios maiores em que coloquem em prática as suas habilidades e competências. Tentar algo novo, desafiador e que possa mostrar do que é capaz.

O que o profissional deseja é ser reconhecido pelo seu trabalho, pela sua capacidade de realizar as coisas que lhe foram confiadas. A realização vem através das necessidades de cada indivíduo e elas precisam estar satisfeitas.

A necessidade de realização baseia-se na pirâmide de Maslow, começando na base onde se encontram as necessidades mais básicas, as fisiológicas. Maslow explica que quando as necessidades mais baixas estão satisfeitas, logo passamos para a camada superior, até chegar ao topo da pirâmide, onde está localizada a auto realização.

Depois das necessidades básicas estarem completamente satisfeitas, como aceitação, relacionamento com o grupo entre outros, o indivíduo quer destacar-se, quer ter estatuto, quer ser reconhecido e obter mérito pelas atividades que realiza.

É estimulado por vontade própria a procura algo mais e se profissionalizar, para estar sempre satisfeito, levando-o assim de forma crescente à auto realização. Tendo essa necessidade suprida, o indivíduo desenvolve/ trabalha de maneira mais eficaz e feliz, trazendo também ótimos resultados para a empresa.

Muitas empresas perdem os seus funcionários pelo simples fato de não saberem demonstrar ao colaborador como o trabalho dele está a ser importante para a organização. Perguntar se está tudo a correr bem, como vai o trabalho, mostra interesse por parte da organização.

Todos ambicionam a realização profissional, ninguém quer fazer um trabalho que não esteja disposto a fazer, por isso deve gostar do que faz e estar motivado.

Dinheiro já não é fator motivacional, já não impulsiona o colaborador e o desempenho depende agora apenas de que o profissional trabalhe de forma satisfatória, de forma que "contemple o seu ego" (Grossko, 2010).

Por isso a empresa deve ter uma boa harmonia com o colaborador para que possam alinhar-se e trabalharem lado a lado.

Um erro grave nas empresas é que pensam de forma errónea, de que o colaborador precisa apenas de executar a tarefa que lhe foi designada, que felicitá-lo não está em questão. Esse pensamento não está certo, é passado, pois se o profissional é visto com bons olhos, ele deve estar ciente disso, pois se não tem um *feedback*, fica difícil estar motivado e saber se o seu trabalho está a correr bem ou não.

Fazer críticas, olhar os aspetos negativos sobre o trabalho e o comportamento das pessoas é muito fácil, mas parece que reconhecer o valor, o trabalho e a contribuição de cada um perante a empresa, já se torna uma tarefa um pouco mais difícil.

Um elogio apenas pode fazer toda a diferença na motivação e realização de um colaborador.

2.3- Caracterização da Indústria Farmacêutica e o mercado Farmacêutico

Este capítulo tem por objetivo caracterizar a indústria farmacêutica a nível mundial e fazer o respetivo enquadramento do mercado e da indústria portuguesas. Nesse sentido, começamos por caracterizar a nível mundial a indústria e o mercado farmacêutico, e por fim, o caso de Portugal (mercado farmacêutico português e indústria farmacêutica portuguesa). O objetivo deste capítulo é salientar não só a sua importância mas também a elevada pressão que exerce sobre quem trabalha no seu meio e neste caso os delegados de informação médica.

2.3.1- Características da Indústria a nível mundial

O objetivo do negócio da indústria farmacêutica é disponibilizar medicamentos que possam prolongar e salvar vidas, tratar doenças e diminuir o aparecimento de doenças e a velhice.

Segundo a International Medical Statistics ou IMS (2010) que é o fornecedor líder mundial de market intelligence para as indústrias farmacêuticas e de cuidados de saúde, a indústria farmacêutica a nível mundial é dominada por empresas de larga escala, multinacionais, localizadas em sociedades industriais avançadas e vendem os seus produtos por todo mundo. As dez maiores empresas a nível mundial detêm quase metade do valor do mercado da indústria farmacêutica (medido em receitas)

Na indústria farmacêutica existem as empresas que investem em Investigação e Desenvolvimento (I&D) e inovam trazendo novos medicamentos para o mercado. E existem outras empresas que fabricam produtos genéricos (que são produtos já sem patente e sem marca). Estas últimas são normalmente mais pequenas e estão mais dispersas. São muito significativas em países como a Índia, China e Brasil (Busfield, 2003).

As vinte maiores empresas a nível mundial que formam mais de metade do valor do mercado, fazem I&D ativamente e são extremamente dependentes do sucesso das inovações decorrentes do processo de I&D. Estas empresas utilizam as marcas e patentes para proteger os novos medicamentos descobertos e maximizarem o seu lucro potencial.

Os lucros obtidos estão dependentes do número de medicamentos que ainda têm patente.

São estes lucros que geram a receita necessária para conduzir o dispendioso processo de um novo medicamento. Por sua vez, o desenvolvimento de um medicamento é intensivo em investigação, e por isso as companhias farmacêuticas reinvestem na I&D mais dos seus lucros do que qualquer outra indústria (Bhattacharya, 2005).

Estas empresas líderes são também as que mais investem em marcas e fazem uso extensivo do marketing (Bhattacharya, 2005).

2.2.2-O Mercado farmacêutico mundial.

2.3.2.1-Valor do Mercado Farmacêutico

Apesar da crise económica e dos cortes que vários governos estão a fazer na área do medicamento, o mercado farmacêutico a nível global deverá crescer entre cinco e sete por cento no próximo ano para os 880 mil milhões de dólares (632 mil milhões de euros). Os dados constam de um estudo da consultora IMS Health, que estima que em 2010 a subida tenha ficado entre os quatro e os cinco por cento.

Contudo, a previsão aponta para mais dificuldades para os medicamentos de marca, visto que muitas patentes vão expirar, apesar de haver alguma compensação através dos fármacos inovadores que serão introduzidos e que têm sempre um preço bastante superior. Mais de metade do crescimento será também protagonizado por economias emergentes, com a China como a terceira maior no mercado mundial.

“Enquanto o mercado global irá parecer recuperar ligeiramente, os constrangimentos subjacentes ao crescimento nos mercados dos países desenvolvidos são mais fortes do que nunca – incluindo o impacto de importantes patentes em final de prazo e de mecanismos de pagamento que limitarão consumo de medicamentos,” disse no estudo Murray Aitken, vice-presidente da IMS Health.

O responsável informou, ainda, que é de esperar que “os mercados farmacêuticos emergentes prossigam a sua rápida expansão no próximo ano e continuem a ser poderosas fontes de crescimento, e também que vejam o potencial de diversas opções de tratamento significativas e inovadoras que estão a ser colocadas à disposição dos

doentes em áreas como o melanoma metastático, a esclerose múltipla e a síndrome coronária aguda”. (IMS, 2010).

2.3.2.2-Evolução do Mercado Farmacêutico nos Mercados Emergentes

No que diz respeito a diferenças entre países, as economias emergentes deverão crescer de 15 a 17 por cento, chegando aos 180 mil milhões de dólares (129, em euros). Só a China crescerá 25 a 27 por cento, o que representa mais de 50 mil milhões de dólares (36, em euros), sendo o terceiro “grande” a nível mundial. Alemanha, França, Itália, Espanha e Reino Unido, considerados os principais mercados a nível europeu, não devem ultrapassar os três por cento – valor semelhante ao do Canadá. Os Estados Unidos vão continuar a ser o maior mercado, com um crescimento de três a cinco por cento, o que corresponde a quase 330 mil milhões de euros (237 mil milhões de euros).

2.3.2.3-Evolução do Mercado Farmacêutico dos Genéricos

Paralelamente, a IMS Health estima que as patentes em fim de prazo vão desviar as principais terapêuticas para o domínio dos genéricos.

Assim espera-se que os produtos que registam vendas superiores a 30 mil milhões de dólares enfrentem a concorrência dos genéricos nos principais mercados desenvolvidos. A consultora prevê ainda que os Governos prossigam a atual onda de mecanismos de controlo orçamental, cujo objetivo são as despesas em medicamentos, como uma forma de restabelecer o equilíbrio fiscal.

Muitos mercados irão sofrer o impacto destas medidas. Exemplos mais marcantes incluem reduções substanciais no preço dos genéricos em relação aos respetivos equivalentes de marca, sobretudo em Espanha e no Canadá.

2.3.3-Tendências do mercado. Espera-se que a introdução e adoção de novos fármacos, um terço dos quais são produtos farmacêuticos de especialidade, venham preencher as necessidades ainda não satisfeitas dos doentes e alterar significativamente os paradigmas de tratamento em diversas áreas terapêuticas essenciais. Estes incluem opções de tratamento inovadoras para a prevenção do AVC, do melanoma, da esclerose múltipla, do cancro da mama e da hepatite C. À medida que estes fármacos forem sendo

introduzidos no mercado, espera-se que o acesso dos doentes aos mesmos seja maior e que o financiamento seja redirecionado de outras áreas em que estão disponíveis genéricos de custo inferior. Espera-se ainda que cinco produtos com um êxito potencialmente arrasador definidos como aqueles cujas vendas máximas anuais são superiores a 1.000 milhões de dólares venham a ser aprovados e lançados à escala global em finais do próximo ano.

Aitken declarou: "Iremos assistir à perda de exclusividade de algumas marcas até agora verdadeiros ícones do mercado, graças a uma nova e promissora onda de inovação. Irá ser também um ano crítico para determinar de que modo as iniciativas da reforma da saúde nos principais mercados deverão evoluir e ser aplicadas na conjuntura da recuperação macroeconómica esperada. Para os laboratórios será essencial uma concentração tenaz, para que possa ser proporcionada aos doentes uma qualidade distinta, numa conjuntura em que os sistemas de saúde terão um papel essencial na gestão deste mercado dinâmico."

2.3.4-A Indústria Farmacêutica em Portugal.

2.3.4.1-O Mercado Farmacêutico Português

O valor do Mercado Farmacêutico Português tem vindo a decrescer nos últimos anos, passando de 3.490 milhões de Euros, em 2007, para 3.428 milhões de Euros, em 2010. Sendo o valor do mercado farmacêutico mundial, de aproximadamente 632 mil milhões de euros, o mercado farmacêutico português tem o peso de 0,54% no valor do mercado farmacêutico mundial.

Tabela 7

Evolução do Mercado Farmacêutico Português

Unidades: Milhões de euros (PVA)					(%)
País	2007	2008	2009	2010	Tx Cresc. 07/10
Portugal	3.490	3.660	3.716	3.428	-1,80%

Fonte: APIFARMA, (2012). *A Indústria Farmacêutica em Números*. Lisboa: Associação Portuguesa da Indústria Farmacêutica.

Analisando a quota de mercado dos genéricos de uso humano no mercado farmacêutico português, conclui-se nos últimos anos houve um grande acréscimo de introdução destes medicamentos no mercado nacional, passando de 4063 medicamentos registados em 2007 para 9516 medicamentos genéricos registados em 2012, ou seja, uma taxa de crescimento de 134% nos últimos 6 anos.

Tabela 8

Evolução do Número de medicamentos genéricos no mercado português

Portugal	Unidades						(%)
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	Tx Cresc. 07/12
Nº Medicamentos genéricos	4.063	5.230	6.400	7.891	8.979	9.516	134,20%

Fonte: APIFARMA, (2012). *A Indústria Farmacêutica em Números*. Lisboa: Associação Portuguesa da Indústria Farmacêutica.

Em termos de crescimento, observou-se um forte crescimento no valor do mercado farmacêutico dos genéricos entre 2006 e 2011, tendência que foi invertida em 2012, porém ainda se traduz num crescimento geral de 0,5% no valor de mercado que corresponde à obrigação governamental para a diminuição do preço destes medicamentos. Tanto que a respeito da quota de mercado dos genéricos mas em volume o crescimento tem sido sempre constante deste 2006 de 14,1% para uma quota de 31,1% em 2012, ou seja um crescimento para mais do dobro da quota em volume de mercado.

Tabela 9

Evolução da quota de genéricos no Mercado Português

Ano Year	Unidades / Units: %	
	Quota em valor Market share in value	Quota em volume ⁽¹⁾ Market share in volume
2006	15,1	14,1
2007	17,4	16,2
2008	17,9	18,3
2009	17,1	21,1
2010	18,4	23,5
2011	17,7	27,4
2012	15,6	31,1
CAGR 06-12	0,5	14,1

(1) Volume considerando o número unitário de doses vendidas ("Count Units") / Unit volume considering the number of doses sold
CAGR - Taxa de crescimento anual composta / CAGR - Compound annual growth rate

Fonte: APIFARMA, (2012). *A Indústria Farmacêutica em Números*. Lisboa: Associação Portuguesa da Indústria Farmacêutica.

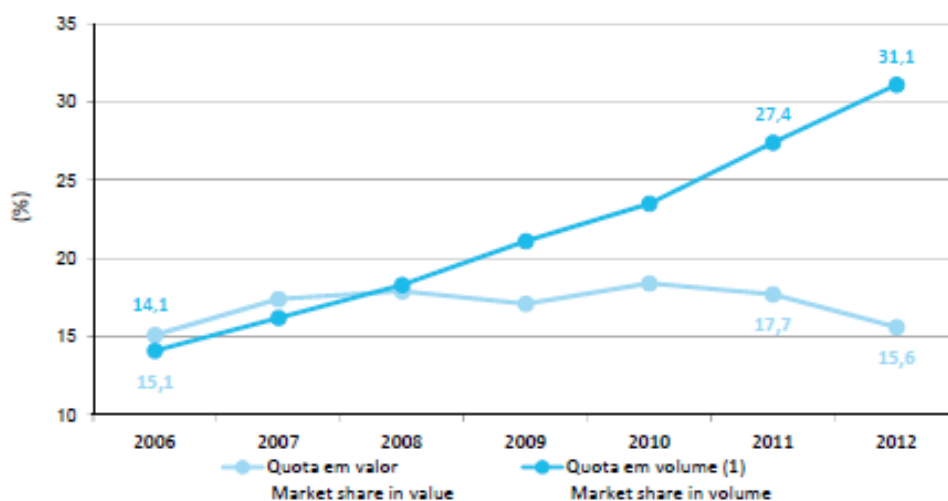


Figura 6. Evolução da quota de genéricos no Mercado Português

Fonte: APIFARMA, (2012). *A Indústria Farmacêutica em Números*. Lisboa: Associação Portuguesa da Indústria Farmacêutica.

2.3.4.2-A Indústria Farmacêutica Portuguesa

Em Portugal existem 130 empresas farmacêuticas (importadoras ou produtoras de medicamentos), 406 Armazenistas (independentemente de operarem ou não no mercado), 2759 farmácias e 247 postos de medicamentos e emprega 9580 pessoas na indústria farmacêutica, segundo dados de 2012 (APIFARMA, 2012).

A produção em Portugal de matérias-primas e de produtos farmacêuticos passou de 1.881 milhões de euros, em 2007, para 1.335 milhões de euros em 2012 (APIFARMA, 2012), o que significa uma diminuição de 12.9%, na produção da indústria farmacêutica entre 2007 e 2012.

Quanto à diferença entre a importação e exportação de matérias-primas e produtos farmacêuticos, entre o ano de 2005 e 2012, tem-se vindo a assistir ao aumento das Importações (passou de 1696 milhões de euros em 2005 para 2234 milhões de euros em 2012) e ao aumento bastante significativo das exportações (passou de 331 milhões de euros em 2005 para 703 milhões em 2012), um aumento de 40,2%. (APIFARMA; 2012).

O Investimento em Investigação e Desenvolvimento tem sido inconstante nos últimos anos, em 2008 foi de 71 milhões de euros, em 2009 foi 103 milhões de euros e em 2010 foi diminuído em cerca de 60% para 42 milhões de euros. (APIFARMA; 2012).

2.3.4.3-Força de Vendas / Delegados de informação Médica

A força de vendas é um dos elementos essenciais de qualquer empresa. É preciso mantê-la motivada para que alcance os resultados desejados. Na atual sociedade em mudança, quer os produtos, quer as tecnologias banalizam-se rapidamente. Logo, os agentes da força de vendas são os maiores responsáveis pela conquista e manutenção de vantagens competitivas nas empresas. A eficácia de uma força de vendas está ligada à competência dos seus membros, à qualidade dos seus esforços comerciais e à motivação individual (Executivo, 2011).

Assim surge a profissão de delegado de informação médica que vende e promove medicamentos através da demonstração das vantagens dos produtos, da explicação da sua composição, dos seus efeitos e das suas principais aplicações. Para além de informar os médicos (alvo junto do qual exerce a sua atividade) sobre os medicamentos, compete-lhe também prestar apoio através do fornecimento de documentação científica, proporcionar eventuais deslocações a congressos de especialidades médicas e realizar

toda uma série de ações paralelas. O delegado de informação médica promove, regra geral, material médico e medicamentos de uma dada especialidade médica. Neste contexto, as áreas de atuação deste profissional definem-se em função da especialidade à qual estão ligados: cardiologia, urologia, pediatria, etc. (Cidade das Profissões, 2011).

Deve preencher certos requisitos como forte sentido de responsabilidade, grande capacidade de comunicação e persuasão. A estes profissionais é também pedido uma grande motivação para aprender e estar informado sobre as novidades do setor farmacêutico e da saúde. Uma boa apresentação, bom senso e simpatia são exigências igualmente imprescindíveis.

O delegado de informação médica está sempre vinculado a empresas farmacêuticas.

2.3.4.4-Delegados de Informação Médica em Portugal

Segundo o jornal “Público”, (Netfarma, 2009) o INFARMED não sabe dizer com precisão quantos delegados de informação médica (DIM) existem atualmente no país. O despacho que determina a obrigatoriedade do registo dos delegados na Autoridade Nacional do Medicamento e Produtos de Saúde foi considerado inconstitucional em 2006 e, por isso, este procedimento é desde então voluntário, explicou uma fonte do INFARMED.

De acordo com as regras estabelecidas em 2004, o acesso a estabelecimentos do Serviço Nacional de Saúde (SNS) por parte dos delegados só é permitido quando os mesmos se apresentem «devidamente identificados e credenciados», refere o INFARMED. Desde essa altura os DIM passaram a ter escalas (dias e horários precisos) para falar com os médicos.

Amílcar Carvalho, do Sindicato dos Trabalhadores da Química, Farmacêutica, do Petróleo e Gás, diz que o número de delegados deverá rondar os seis mil, mas é difícil de precisar porque é «flutuante». E isto porque os laboratórios, para terem «acesso aos centros de saúde em carrossel, constituem empresas-fantasma para poderem ter vários delegados para falar com o mesmo médico», explica (Cidade das Profissões, 2011).

Para um leigo, não faz sentido que as empresas de genéricos tenham DIM, porque estão a promover uma molécula que os clínicos já conhecem há anos. O objetivo, segundo fonte ligada ao setor, é explicar aos médicos que os laboratórios são de confiança (há mais de 60 empresas de genéricos em Portugal) e fazer-lhes ver que os preços são mais baratos e que a quota de mercado em Portugal (14,3% em embalagens) ainda está longe da dos países do Norte da Europa e dos Estados Unidos (Cidade das Profissões, 2011).

Atualmente há uma tendência que aponta para que se substitua os atuais delegados de informação médica pelo "telemarketing" e "direct mail". No entanto, tendo em conta que esta profissão está marcada pelo contacto pessoal, é improvável que esta substituição venha a ocorrer com muita força, o que revitaliza, de certa forma, a figura do delegado de informação médica. A formação superior específica para esta área vai, provavelmente, introduzir algumas alterações na seleção e recrutamento destes profissionais (Cidade das Profissões, 2011).

A atual conjuntura socioeconómica também está a agravar o setor farmacêutico e em particular os seus vendedores, neste caso os delegados de informação médica cuja concorrência tem vindo a aumentar nos últimos anos com o surgimento dos medicamentos genéricos, que segundo a secretaria do Estado da Saúde atualmente atingem 21% dos fármacos vendidos e 20% do valor do mercado (Netfarma, 2011).

Mas mesmo as equipas que promovem os medicamentos genéricos têm concorrência entre si e também estão limitados aos acordos governamentais, que por exemplo obrigam que os novos genéricos tenham de ser 40% mais baratos do que os de marca (atualmente têm de ser 35% mais baratos), diminuindo assim as margens de lucro das farmacêuticas (Netfarma, 2011).

Para além da concorrência e dos limites governamentais, estes profissionais deparam-se atualmente com um período de crise económico-financeira que o país atravessa, onde segundo o Movimento de Utentes do Serviço Nacional de Saúde alerta que esta a crescer o número de doentes que não tem dinheiro para adquirir os medicamentos de que necessitam (Netfarma, 2011). Fazendo com que o ato de venda seja cada vez mais difícil para estes profissionais.

3-Metodologia do estudo

3.1-Introdução

A metodologia adotada foi quantitativa e a amostra de conveniência.

Para a elaboração deste estudo o processo de investigação a seguir foi em primeiro lugar a revisão da literatura, seguido da aplicação de um inquérito quantitativo e correlacional denominado de Escala Multi-Fatorial de Motivação no Trabalho (Multi-Moti) criado em 2006 por parte dos autores Arístides Ferreira, Carole Diogo, Mafalda Ferreira e Ana Catarina Valente, que formaram uma escala tetrafactorial constituída por 28 itens que avaliam quatro dimensões referentes à motivação no trabalho, nomeadamente a motivação tendo em vista a organização do trabalho, a motivação para o desempenho, aos motivos de realização e poder e por último a aspetos de motivação ligados ao envolvimento.

Todas estas afirmações encontram-se associadas a uma escala de resposta do tipo Likert com cinco tipos de respostas alternativas, cujos posicionamentos de resposta oscilam entre os pólos, 1 - discordo totalmente e 5 - concordo totalmente; em terceiro lugar a análise das respostas obtidas por forma a se correlacionar a motivação geral com as variáveis demográficas e também em particular com as variáveis associadas à realização e progressão de carreira.

Tendo por objetivos obter a noção da motivação dos colaboradores da área de promoção e venda de produtos farmacêuticos utilizando para isso um questionário de avaliação quantitativa da motivação e aplicando todos os conhecimentos académicos obtidos para analisar os resultados obtidos por forma a se identificar os fatores motivacionais que mais influenciam os colaboradores, nomeadamente os associados à progressão e realização profissional e outras envolventes como, entre outras, organização do trabalho, ao desempenho e ao envolvimento, criando-se para esse efeito várias hipóteses a confirmar, que possam contribuir para a resposta ao problema de investigação, que são a identificação das razões que movem os trabalhadores das organizações, neste caso em particular os delegados de informação médica.

Espera-se ainda e mediante os resultados apurados, conseguir propor algumas sugestões de melhoria e técnicas de motivação para contornar e ultrapassar os fatores identificados como desmotivadores.

Este estudo tem como base a verificação da relevância de variáveis associadas à realização e progressão que possam estar correlacionadas com a motivação laboral evidenciada pela amostra em estudo, assim formulou-se as seguintes hipóteses a verificar:

- Hipótese 1 – As chefias apresentam maior motivação para a realização e poder que os delegados de informação médica (dim).
- Hipótese 2 – A maioria dos colaboradores consideram que a atribuição de prémios aos melhores empregados é um fator motivacional.
- Hipótese 3 – A maioria dos dim gostaria de desempenhar funções com maior responsabilidade.
- Hipótese 4 – A maioria dos dim considera que ter perspetivas de carreira é importante para a motivação do trabalho.
- Hipótese 5 – A maioria dos dim considera-se com capacidade para gerir um grupo de trabalho.
- Hipótese 6 – A maioria dos dim sente a necessidade de crescer cada vez mais na sua função.
- Hipótese 7 – A maioria das chefias tem o objetivo de alcançar o cargo mais elevado dentro da organização.
- Hipótese 8 – A maioria dos dim sente-se motivado quando o trabalho é elogiado pelo seu superior.
- Hipótese 9 – Os homens têm maior motivação de realização e poder que as mulheres.
- Hipótese 10 – A maioria dos colaboradores afirmam que trabalhariam com maior empenho se existissem formas de remuneração alternativa.
- Hipótese 11 – Com o aumento da antiguidade na empresa a tendência dos colaboradores é considerarem o seu trabalho mais monótono.

- Hipótese 12 – Os colaboradores com vínculo contratual de efetivo sentem-se mais motivados que os colaboradores com outro tipo de vínculo.

3.2-Participantes / Amostras

Para este estudo procurou-se obter a participação do maior número de respostas válidas, visto não se conhecer com precisão o número de colaboradores associados à informação médica em Portugal, tendo sido para isso enviados vários pedidos a empresas de indústria farmacêutica a operar em Portugal a solicitar autorização da aplicação dos inquéritos às suas equipas de informação médica. Devido à dificuldade de obtenção de respostas de várias empresas do ramo, optou-se por uma amostra por conveniência, foram contactadas todas as empresas com as quais mantenho contactos profissionais por forma a poder agilizar os processos de autorização de aplicação dos questionários.

Deste modo obteve-se 208 respostas válidas provenientes de colaboradores de várias empresas farmacêuticas, sendo 118 de sexo masculino e 90 de sexo feminino, 183 respostas de delegados de informação médica e 25 das suas chefias/direção, entre os 26 e os 55 anos de idade.

Género		
	Frequência	Percentagem
Masculino	118	56,7
Feminino	90	43,3
Total	208	100,0

Nacionalidade		
	Frequência	Percentagem
Portuguesa	180	86,5
Outra	28	13,5
Total	208	100,0

Estado Civil		
	Frequência	Percentagem
Casado	47	22,6
Divorciado/Separado	34	16,3
União de facto	89	42,8
Solteiro	38	18,3
Total	208	100,0

Faixa Etária		
	Frequência	Percentagem
26 a 30	34	16,3
31 a 35	43	20,7
36 a 40	39	18,8
41 a 45	46	22,1
46 a 50	31	14,9
51 a 55	15	7,2
Total	208	100,0

Categoria profissional		
	Frequência	Percentagem
Delegado de Informação Médica	183	88,0
Chefia/Direção	25	12,0
Total	208	100,0

Vínculo/Tipo de contrato com a empresa		
	Frequência	Percentagem
A termo certo	75	36,1
Sem termo (efetivo)	133	63,9
Total	208	100,0

Antiguidade na empresa		
	Frequência	Percentagem
Inferior a 1 ano	15	7,2
Entre 1 e 5 anos	74	35,6
Entre 5 e 9 anos	66	31,7
Entre 9 e 13 anos	35	16,8
Entre 13 e 17 anos	18	8,7
Total	208	100,0

3.3-Instrumentos

Um estudo realizado em 2002 (Ferreira, 2006) demonstrou que, em Portugal, os poucos instrumentos para medição da motivação resumiam-se aos questionários dos motivos de McClelland, desenvolvidos e validados por Rego em 2000. Apesar disso, a como a motivação tem sido uma das dimensões mais referenciadas nos vários contextos de intervenção dos psicólogos (Ferreira, 2006). Pelo que alguns autores consideraram importante desenvolver uma escala que, pelas suas características, meça várias dimensões associadas à motivação no trabalho. Assim pela ausência de instrumentos para medir várias dimensões da motivação levou ao desenvolvimento e elaboração desta escala de motivação, denominada de Escala Multi-Fatorial de Motivação no Trabalho (Multi-Moti) em 2006 por parte dos autores Arístides Ferreira, Carole Diogo, Mafalda Ferreira e Ana Catarina Valente, que formaram uma escala tetrafactorial constituída por 28 itens que avaliam quatro dimensões referentes à motivação no trabalho (Anexo 2), tendo sido este o instrumento escolhido para a realização do presente estudo (Diogo, Ferreira, A., Ferreira, M. & Valente, A. C., 2006)

Aplicação do inquérito. A aplicação do inquérito foi consubstanciada com a revisão de literatura, nomeadamente pela suas questões terem sido validadas para a motivação em contexto organizacional e para a população portuguesa. Este questionário permite realizar o estudo empírico ao nível da motivação junto dos colaboradores das empresas da indústria farmacêutica, em particular nas equipas de informação médica.

Análise das respostas obtidas. O tratamento dos dados e a análise das respostas obtidas é realizado através da utilização do programa SPSS, possibilitando a realização de várias análises estatísticas, que evidenciam os fatores e as variáveis com maior relevância para a motivação dos colaboradores em estudo.

Resolução das hipóteses de trabalho formuladas. A interpretação dos resultados das várias análises realizadas permite a resolução das hipóteses formuladas para este estudo, que irão contribuir para a resposta ao problema de investigação, que são a identificação das razões que movem os trabalhadores das organizações, neste caso em particular os delegados de informação médica.

3.4-Procedimentos

O questionário foi inicialmente apresentado aos responsáveis das empresas e pedida a sua colaboração e autorização para a aplicação do mesmo. Posteriormente, e face à impossibilidade de aplicação do questionário pessoalmente aos diversos colaboradores devido à sua dispersão geográfica, ficou advertido que os questionários seriam distribuídos pelos responsáveis de cada equipa de delegados de informação médica a nível nacional, os quais fariam a distribuição pelos seus colaboradores. Nesta distribuição foi utilizado o correio eletrónico das empresas referidas.

Após aplicados e devidamente preenchidos, os questionários foram entregues pela mesma via, mas neste caso já sem a intermediação do responsável de cada equipa, sendo enviados diretamente para uma caixa de correio eletrónico do autor deste estudo, de forma a garantir a confidencialidade das respostas enviadas.

4-Resultados

4.1-Introdução

Para este estudo o objetivo geral, será obter uma noção fidedigna da motivação dos colaboradores da área de promoção e venda de produtos farmacêuticos utilizando para isso o questionário de avaliação da motivação *Multi-Moti* por forma a identificar os fatores motivacionais que mais influenciam os colaboradores, nomeadamente os associados à progressão e realização profissional e outras envolventes como, entre outras, organização do trabalho; ao desempenho e ao envolvimento. Com a aplicação do questionário pretende-se avaliar os níveis de motivação da amostra verificando eventuais diferenças entre os dados demográficos dos inquiridos e os resultados obtidos, assim como verificar qual a relevância da dimensão de Realização e Poder, em particular nas questões associadas à realização e progressão na carreira, nos resultados gerais da motivação dos profissionais em estudo, assim como verificar a validade das hipóteses criadas no decorrer do estudo.

Espera-se ainda e mediante os resultados apurados, conseguir propor algumas sugestões de melhoria e técnicas de motivação para ultrapassar os fatores identificados como desmotivadores.

Pelo que se procedeu ao estudo psicométrico da escala para a amostra em estudo por forma a validar os resultados obtidos.

4.2-Resultados

Assim de acordo com os valores de *Skewness* e *kurtosis* presentes na tabela abaixo para as quatro subescalas do questionário, obtiveram-se valores próximos do zero, que podem ser associados a uma distribuição normal. Sendo assim, este instrumento possui uma boa capacidade para discriminar os sujeitos face às dimensões a avaliar.

Estatística descritiva					
	N	Média	Desvio padrão	<i>Skewness</i>	<i>Kurtosis</i>
Organização do trabalho	208	3,4540	,48444	-,529	-1,241
Desempenho	208	3,5179	,29634	-,181	-,255
Realização e poder	208	4,0282	,58901	-,596	-,820
Envolvimento	208	3,3194	,27969	-,054	-,382
N	208				

Obteve-se também através do método da consistência interna com recurso ao coeficiente α de Cronbach os valores entre 0,832 e 0,881, pelo que se pode concluir que a escala possui bons índices de consistência interna (resultados superiores a 0,70).

Estatística de fiabilidade (consistência interna)		
Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach baseado nos itens	N de Itens
0,832	0,881	4

Em primeira instância analisou-se a relevância das quatro subescalas da motivação, assim verificou-se que a subescala de Realização e poder foi a subescala que apresentou maior relevância.

Dimensões da Motivação	Médias de motivação
Organização do trabalho	3,45
Desempenho	3,52
Realização e poder	4,03
Envolvimento	3,32

Deste modo procedeu-se à análise entre as variáveis sociodemográficas consideradas para este estudo (Género, Nacionalidade, Estado Civil, Faixa etária, Categoria

profissional, Vínculo contratual e Antiguidade) e a subescala com maior relevância, a Realização e Poder, verificando-se os seguintes resultados:

	Variáveis	Média de motivação para a Realização e Poder	Equivalência de Percentagem de motivação
Género	Masculino	4,17	83,4
	Feminino	3,84	76,8
Nacionalidade	Portuguesa	4,03	80,6
	Outra	4,02	80,4
Estado Civil	Casado	4,27	85,4
	Divorciado/Separado	4,03	80,6
	União de facto	3,76	75,2
	Solteiros	4,35	87
Faixa etária	26 a 30	4	80
	31 a 35	4,06	81,2
	36 a 40	4,26	85,2
	41 a 45	3,99	79,8
	46 a 50	4,28	85,6
	51 a 55	3	60
Categoria Profissional	Dim's	3,97	79,4
	Chefias	4,45	89
Vínculo contratual	A termo certo	3,59	71,8
	Efetivo	4,28	85,6
Antiguidade (em anos)	Inferior a 1	3,6	72
	Entre 1 e 5	4,08	81,6
	Entre 5 e 9	4,13	82,6
	Entre 9 e 13	3,91	78,2
	Entre 13 e 17	4,02	80,4

Verifica-se que a subescala da Realização e Poder tem de facto uma grande relevância para a motivação dos colaboradores, tal como demonstram os valores muito elevados de equivalência de percentagem de motivação.

De seguida analisou-se individualmente os resultados obtidos por variável:

- Género

Género	Média de motivação para a Realização e Poder
Masculino	4,17
Feminino	3,84

Verificou-se que em média, os homens têm maior motivação para a Realização e Poder que as mulheres.

- Nacionalidade

Nacionalidade	Média de motivação para a Realização e Poder
Portuguesa	4,03
Outra	4,02

Verificou-se que em média, os colaboradores de nacionalidade portuguesa apresentam maior motivação para a Realização e Poder que os de outra nacionalidade, embora a diferença seja muito diminuta.

- Estado Civil

Estado Civil	Média de motivação para a Realização e Poder
Casado	4,27
Divorciado/Separado	4,03
União de facto	3,76
Solteiros	4,35

Verificou-se que em média, os colaboradores de solteiros apresentam maior motivação para a Realização e Poder, seguido dos casados, sendo os colegas em estado de união de facto os colaboradores com menor motivação para a Realização e poder.

- Faixa etária

Faixa etária	Média de motivação para a Realização e Poder
26 a 30	4,00
31 a 35	4,06
36 a 40	4,26
41 a 45	3,99
46 a 50	4,28
51 a 55	3,00

No que respeita à faixa etária dos colaboradores, verificou-se que em média, os colaboradores entre os 46 e 50 anos apresentam maior motivação para a Realização e Poder, logo seguidos dos colaboradores entre os 36 e 40 anos, sendo os colegas entre os 51 e 55 anos são os colaboradores que apresentam menor motivação para a Realização e poder.

- Categoria Profissional

Categoria Profissional	Média de motivação para a Realização e Poder
Dim's	3,97
Chefias	4,45

No que respeita à categoria profissional dos colaboradores, verificou-se que em média, os colaboradores com cargos de chefia ou direção apresentam maior motivação para a Realização e Poder, equivalente a 89% de motivação, contra o equivalente a 79,4% de motivação verificada nos dim.

-Vínculo contratual

Vínculo contratual	Média de motivação para a Realização e Poder
A termo certo	3,59
Efetivo	4,28

No que respeita ao Vínculo contratual dos colaboradores, verificou-se que em média, os colaboradores efetivos apresentam uma motivação para a Realização e Poder, bastante superior (equivalente a 85,6%) aos colaboradores com contratos a termo certo (equivalente a 71,8% de motivação).

-Antiguidade

Antiguidade (em anos)	Média de motivação para a Realização e Poder
Inferior a 1	3,60
Entre 1 e 5	4,08
Entre 5 e 9	4,13
Entre 9 e 13	3,91
Entre 13 e 17	4,02

Nesta análise, verificou-se que em média, os colaboradores entre os 5 e 9 anos de antiguidade apresentam maior motivação para a Realização e Poder, logo seguidos dos colaboradores entre os 1 e 5 anos e entre os 13 e os 17 anos de antiguidade, sendo os colaboradores com antiguidade inferior a 1 ano são os que apresentam menor motivação para a Realização e poder.

4.3-Verificação dos resultados das hipóteses formuladas

- Hipótese 1 – As chefias apresentam maior motivação para a realização e poder que os delegados de informação médica (dim).

Categoria	Média de motivação para a Realização e Poder
Dim's	3,97
Chefias	4,45

Confirma-se, os chefes apresentam uma média de motivação para a realização e poder de 4,45, equivalente a 88,91%, enquanto a média de motivação para a realização e poder dos dim corresponde a 3,97, 79,42%.

- Hipótese 2 – A maioria dos colaboradores consideram que a atribuição de prémios aos melhores empregados é um fator motivacional.

Questão 19- Se existissem prémios atribuídos aos melhores funcionários, percebia-os como um fator de motivação.

Colaboradores	Questão 19
Discordo totalmente	0
Discordo	0
Não discordo nem concordo	0
Concordo	100
Concordo totalmente	108
Total de respostas	208

Confirma-se, todas as respostas confirmam esta hipótese, sendo que 48% dos inquiridos concordam e 52% concordam totalmente.

- Hipótese 3 – A maioria dos dim gostaria de desempenhar funções com maior responsabilidade.

Questão 7- Gostaria de desempenhar funções de maior responsabilidade.

Resposta dos dim's	Questão 7
Discordo totalmente	0
Discordo	10
Não discordo nem concordo	21
Concordo	111
Concordo totalmente	41
Total de respostas	183

Confirma-se, 61% dos dim concordam e 22% concordam totalmente.

- Hipótese 4 – A maioria dos dim considera que ter perspetivas de carreira é importante para a motivação do trabalho.

Questão 3- Ter perspetivas de carreira é importante para a minha motivação no trabalho.

Resposta dos dim's	Questão 3
Discordo totalmente	0
Discordo	0
Não discordo nem concordo	62
Concordo	57
Concordo totalmente	64
Total de respostas	183

Confirma-se, dos 183 dim nenhum discordou desta afirmação, sendo que 35% concordam totalmente, 31% concordam e 34% não discordam nem concordam.

- Hipótese 5 – A maioria dos dim considera-se com capacidade para gerir um grupo de trabalho.

Questão 11- Sinto-me com capacidade para gerir um grupo de trabalho.

Resposta dos dim's	Questão 11
Discordo totalmente	0
Discordo	10
Não discordo nem concordo	31
Concordo	116
Concordo totalmente	26
Total de respostas	183

Confirma-se, apenas 6% dos dim discordam e 17% não discordam nem concordam, enquanto 63% concordam e 14% concordam totalmente.

- Hipótese 6 – A maioria dos dim sente a necessidade de crescer cada vez mais na sua função.

Questão 15- Sinto necessidade de crescer cada vez mais na minha função.

Resposta dos dim's	Questão15
Discordo totalmente	0
Discordo	10
Não discordo nem concordo	31
Concordo	85
Concordo totalmente	57
Total de respostas	183

Confirma-se, apenas 6% dos dim discordam, enquanto 46% concordam e 31% concordam totalmente.

- Hipótese 7 – A maioria das chefias tem o objetivo de alcançar o cargo mais elevado dentro da organização.

Questão 23- Um dos meus objetivos é alcançar o cargo mais elevado dentro da organização.

Resposta das Chefias/Direção	Questão 23
Discordo totalmente	0
Discordo	0
Não discordo nem concordo	4
Concordo	21
Concordo totalmente	0
Total de respostas	25

Confirma-se, 84% dos chefes concordam com esta afirmação e 16% não discordam nem concordam, não existindo respostas discordantes.

- Hipótese 8 – A maioria dos dim sente-se motivado quando o trabalho é elogiado pelo seu superior.

Questão 27- Sinto-me motivado(a) quando o trabalho é elogiado pelo meu superior.

Resposta dos dim's	Questão 27
Discordo totalmente	0
Discordo	0
Não discordo nem concordo	10
Concordo	167
Concordo totalmente	6
Total de respostas	183

Confirma-se, 91% dos dim concorda com a afirmação.

- Hipótese 9 – Os homens têm maior motivação de realização e poder que as mulheres.

Género	Média de motivação para a Realização e Poder
Masculino	4,17
Feminino	3,84

Confirma-se esta hipótese, visto que a média de motivação para a realização e poder para o género masculino é de 4,17, enquanto para o género feminino é de 3,84

- Hipótese 10 – A maioria dos colaboradores afirmam que trabalhariam com maior empenho se existissem formas de remuneração alternativa.

Respostas	Questão 28
Discordo totalmente	0
Discordo	0
Não discordo nem concordo	42
Concordo	166
Concordo totalmente	0
Total de respostas	208

Confirma-se, 80% dos colaboradores concorda com a afirmação.

- Hipótese 11 – Com o aumento da antiguidade na empresa a tendência dos colaboradores é considerarem o seu trabalho mais monótono.

Questão 8- Considero o meu trabalho monótono.

Antiguidade (em anos)	Média de respostas à questão 8
Inferior a 1	2,93
Entre 1 e 5	2,27
Entre 5 e 9	2,05
Entre 9 e 13	2,29
Entre 13 e 17	2,00
Entre 17 e 21	0,00
Entre 21 e 25	0,00
Superior a 25	0,00

Esta hipótese não se confirma, visto é no período de inferior antiguidade, inferior a 1 ano, que se verifica uma média mais elevada do fator monotonia (2,93), sendo o valor médio mais baixo nos colaboradores com maior antiguidade.

- Hipótese 12 – Os colaboradores com vínculo contratual de efetivo sentem-se mais motivados que os colaboradores com outro tipo de vínculo.

Vínculo	Média de Motivação
A termo certo	3,23
Efetivo	3,78

Confirma-se esta hipótese, visto que os colaboradores com vínculo efetivo apresentam uma média de motivação mais elevada, 3,78 equivalente a 75,5%, enquanto os colaboradores com contratos a termo certo apresentam uma média de motivação de 3,23, equivalente a 64,65% de motivação.

5-Análise e discussão dos resultados

-Análise da motivação para a Realização e Poder segundo as variáveis sociodemográficas:

Verificou-se que em média, os homens têm maior motivação para a Realização e Poder que as mulheres, pelo que poderemos concluir que a variável género terá influência nas perspetivas de carreira e realização profissional dos colaboradores.

Verificou-se que em média, os colaboradores de nacionalidade portuguesa apresentam maior motivação para a Realização e Poder que os de outra nacionalidade, embora a diferença seja muito diminuta, pelo que se poderá concluir que a nacionalidade dos colaboradores não influencia significativamente o desejo de realização e poder dos mesmos.

Verificou-se que em média, os colaboradores de solteiros apresentam maior motivação para a Realização e Poder, mas com pouca diferença para os casados, sendo os colegas em estado de união de facto os colaboradores com menor motivação para a Realização e poder, pelo que se poderá concluir que o estado civil dos colaboradores, analisado individualmente não influencia significativamente o desejo de realização e poder.

No que respeita à faixa etária dos colaboradores, verificou-se que em média, os colaboradores entre os 46 e 50 anos apresentam maior motivação para a Realização e Poder, logo seguidos dos colaboradores entre os 36 e 40 anos, sendo os colegas entre os 51 e 55 anos são os colaboradores que apresentam menor motivação para a Realização e poder, podendo esta situação estar associada a uma maior proximidade do fim de carreira, o que pode originar a uma diminuição do desejo de maior poder sendo normalmente uma fase de estagnação de carreiras.

No que respeita à categoria profissional dos colaboradores, verificou-se que em média, os colaboradores com cargos de chefia ou direção apresentam maior motivação para a Realização e Poder, equivalente a 89% de motivação, contra o equivalente a 79,4% de motivação verificada nos dim. Este resultado aceita-se com normalidade, visto que se alguns colaboradores já estão a exercer cargos de chefia e/ou direção, significa que pelo

menos já tiveram motivação adicional para chegar a esses patamares, pelo que a vontade de continuar a progredir nesses colaboradores será uma situação normal.

No que respeita ao Vínculo contratual dos colaboradores, verificou-se que em média, os colaboradores efetivos apresentam uma motivação para a Realização e Poder, bastante superior (equivalente a 85,6%) aos colaboradores com contratos a termo certo (equivalente a 71,8% de motivação). Pelo que se poderá concluir que com menor segurança contratual os colaboradores tendem em não ter uma motivação muito elevada.

Na análise da antiguidade, verificou-se que em média, os colaboradores entre os 5 e 9 anos de antiguidade apresentam maior motivação para a Realização e Poder, logo seguidos dos colaboradores entre os 1 e 5 anos e entre os 13 e os 17 anos de antiguidade, sendo os colaboradores com antiguidade inferior a 1 ano são os que apresentam menor motivação para a Realização e poder. Como normalmente os colaboradores em início de trabalho nas organizações estão vinculados com contratos a termo certo compreende-se a baixa motivação apoiada pela análise anterior à motivação por tipos de contrato. Visto a atividade de informação médica tratar-se de uma atividade profissional de características comerciais, o início desta atividade surge normalmente acompanhado de grandes incertezas de sucesso futuro, o que pode contribuir para uma baixa motivação de realização e poder, consequentemente ultrapassada a fase inicial verifica-se um aumento significativo de motivação, passando de 72% de motivação verificada no intervalo de antiguidade inferior a 1 ano, para 81,6 % de motivação verificada no intervalo de antiguidade entre 1 e 5 anos.

Verificação dos resultados das hipóteses formuladas:

Através da verificação de hipóteses verificou-se que a maioria dos colaboradores consideram que a atribuição de prémios aos melhores empregados é um fator motivacional, sendo que todas as respostas confirmam esta hipótese, pelo que 48% dos inquiridos concordam e 52% concordam totalmente, o que vai de encontro ao que Lawer defendia desde que seja importante para o indivíduo; seja percebido como estando relacionado com a sua performance; seja significativo o montante atribuído; seja atribuído de forma discreta (fora das grelhas salariais), quando se trata de indivíduos com elevada capacidade de realização (Abreu, 2006).

A maioria dos dim gostaria de desempenhar funções com maior responsabilidade, 61% dos dim concordam e 22% concordam totalmente, tal como consideram-se com capacidade para gerir um grupo de trabalho, 63% concordam e 14% concordam totalmente. Estes resultados estão associados segundo a teoria de McClelland pela necessidade de poder, que corresponde ao desejo de controlar e influenciar o ambiente envolvente, incluindo as pessoas e outros recursos, para o seu benefício ou o de outros, assim como também, assumir responsabilidades (Lashley & Lee-Ross, 2003)

A maioria dos dim considera que ter perspetivas de carreira é importante para a motivação do trabalho, sendo que 35% concordam totalmente, 31% concordam, assim como sentem a necessidade de crescer cada vez mais na sua função, 46% concordam e 31% concordam totalmente. Estes resultados conferem com a necessidade de realização de David McClelland, que corresponde ao desejo de atingir objetivos que signifiquem verdadeiros desafios, através do esforço individual e em circunstâncias de alguma competitividade. (Lashley & Lee-Ross, 2003)

A maioria das chefias tem o objetivo de alcançar o cargo mais elevado dentro da organização, 84% dos chefes concordam com esta afirmação e 16% não discordam nem concordam, não existindo respostas discordantes. Este desejo de contínua progressão está associada com a procura da autorrealização que baseia-se na pirâmide de Maslow, que explica que quando as necessidades mais baixas estão satisfeitas, logo passamos para a camada superior, até chegar ao topo da pirâmide, onde está localizada a auto realização. Depois das necessidades básicas estarem completamente satisfeitas, como aceitação, relacionamento com o grupo entre outros, o indivíduo quer destacar-se, quer ter estatuto, quer ser reconhecido e obter mérito pelas atividades que realiza, logo procurando chegar a lugares de topo de destaque.

Verificou-se que a maioria dos dim sente-se motivado quando o trabalho é elogiado pelo seu superior, 91% dos dim concorda com a afirmação. Segundo Grossko (2010) se o profissional é visto com bons olhos, ele deve estar ciente disso, pois se não tem um *feedback*, fica difícil estar motivado e saber se o seu trabalho está a correr bem ou não.

Um elogio apenas pode fazer toda a diferença na motivação e realização de um colaborador.

Verificou-se que em relação à questão da remuneração, a maioria dos colaboradores afirmam que trabalhariam com maior empenho se existissem formas de remuneração alternativa, 80% dos colaboradores concorda com a afirmação, assim como a motivação associada ao sentimento de satisfação com a remuneração foi verificada pouco acima do positivo, 59%, estes resultados podem dever-se ao facto de acima de tudo as pessoas precisam de perceber a relação entre o seu salário e o resultado do trabalho, para que aquele possa ter impacto no seu desempenho. Tal significa que os indivíduos devem ter parte do salário condicionado ao desempenho e simultaneamente em risco, que poderá ser de 10% a 20% (Abreu, 2006). Importa salientar que os objetivos a atingir para obter esta parte variável do salário deverão estar ao alcance da generalidade, exigindo apenas um esforço mais elevado (está ao meu alcance, desde que me esforce!).

Uma hipótese que não se confirmou foi a de que com o aumento da antiguidade na empresa a tendência dos colaboradores fosse considerarem o seu trabalho mais monótono. Esta hipótese não se confirma, visto é no período de inferior antiguidade, inferior a 1 ano, que se verifica uma média mais elevada do fator monotonia (2,93), sendo o valor médio mais baixo nos colaboradores com maior antiguidade. A não confirmação desta hipótese poderá estar associada a boas práticas de motivação dos quadros das empresas e o reavivar do compromisso dos colaboradores com maior antiguidade, que segundo Sekiou (2001) pode ser feita de várias formas, como 1) dizer a verdade. É um dever do responsável pelo recrutamento explicar aos potenciais quadros as suas oportunidades de carreira; em momentos decisivos da carreira, os quadros têm o direito de saber com o que contam relativamente à sua evolução, a fim de melhor aceitarem a realidade; 2) desafiar os quadros com lugares interessantes. Se eles aceitarem não evoluírem, a meio da carreira, o desafio a relançar será o trabalho quotidiano; 3) continuar a oferecer um trabalho interessante. É importante que a pessoa continue a utilizar as suas capacidades profissionais ou técnicas bem como o seu talento profissional; 4) incentivar a participação nas decisões e nas atividades. Há que dar a máxima autonomia para que os quadros cumpram as suas responsabilidades e utilizem a

sua experiência em atividades que superem o domínio das suas funções; 5) apoiar o ensino e a formação. Os quadros competentes podem ensinar os novos trabalhadores (mentoring), uma contribuição que os ajuda a sentirem-se ainda úteis (Sekiou et al, 2001), desta forma não se verificará o sentimento de monotonia.

Conclusão

A Psicologia Social e Organizacional veio contribuir para que as organizações possam responder aos desafios do contexto atual de globalização e de problemática social e ambiental. Este contexto, em que atualmente se inserem e atuam os grupos sociais e as organizações, tem implicações muito relevantes ao nível da diversidade e complexidade dos comportamentos, dos contextos sociais e das relações entre os indivíduos, os grupos e as organizações.

Assim o Psicólogo Social e Organizacional possuirá conhecimentos e competências associadas ao diagnóstico e intervenção em âmbito grupal, intergrupal, psicossocial e em contexto empresarial. Possibilitando o estudo dos fenómenos comportamentais, grupais, intergrupais, interculturais ou organizacionais no que respeita à sustentabilidade, promoção e mudança de comportamentos.

Deste modo o psicólogo deve dominar os princípios da manifestação comportamental individual e grupal, gerindo os fundamentos da gestão relativa à aprendizagem de comportamentos, o seu reforço, a motivação e satisfação laboral, assim como a organização e direção eficaz de equipas de trabalho. Por tudo isto, este profissional é indicado caso se pretenda aproveitar ao máximo o potencial de cada Recurso Humano, de forma a desenvolvê-lo com iniciativa e eficácia, com objetivos claros e com motivação.

Sendo a motivação a vontade de um indivíduo exercer um nível de esforço elevado para alcançar um determinado objetivo, ela constitui o elemento chave para compromisso dos funcionários para com a empresa, assim o psicólogo terá de conseguir identificar o que motiva as pessoas, o que pode ser feito para que se motivem, por forma a conseguir o envolvimento do colaborador na visão da organização, garantindo níveis de motivação e empenhamento elevados, que foi o que pretendeu identificar com o presente estudo.

A Psicologia Social e Organizacional veio contribuir para que as organizações possam responder aos desafios do contexto atual de globalização e de problemática social e ambiental. Este contexto, em que atualmente se inserem e atuam os grupos sociais e as organizações, tem implicações muito relevantes ao nível da diversidade e complexidade

dos comportamentos, dos contextos sociais e das relações entre os indivíduos, os grupos e as organizações.

Assim o Psicólogo Social e Organizacional possuirá conhecimentos e competências associadas ao diagnóstico e intervenção em âmbito grupal, intergrupal, psicossocial e em contexto empresarial. Possibilitando o estudo dos fenómenos comportamentais, grupais, intergrupais, interculturais ou organizacionais no que respeita à sustentabilidade, promoção e mudança de comportamentos.

Deste modo o psicólogo deve dominar os princípios da manifestação comportamental individual e grupal, gerindo os fundamentos da gestão relativa à aprendizagem de comportamentos, o seu reforço, a motivação e satisfação laboral, assim como a organização e direção eficaz de equipas de trabalho. Por tudo isto, este profissional é indicado caso se pretenda aproveitar ao máximo o potencial de cada Recurso Humano, de forma a desenvolvê-lo com iniciativa e eficácia, com objetivos claros e com motivação.

Sendo a motivação a vontade de um indivíduo exercer um nível de esforço elevado para alcançar um determinado objetivo, ela constitui o elemento chave para compromisso dos funcionários para com a empresa, assim o psicólogo terá de conseguir identificar o que motiva as pessoas, o que pode ser feito para que se motivem, por forma a conseguir o envolvimento do colaborador na visão da organização, garantindo níveis de motivação e empenhamento elevados, que foi o que pretendeu identificar com o presente estudo.

Até aqui foram apresentadas inúmeras teorias motivacionais populares, práticas e testadas empiricamente. Na literatura as teorias são geralmente contrapostas, embora cada uma possa ajudar os gestores a compreenderem melhor a motivação no ambiente de trabalho. Cada teoria tenta organizar, de forma a dar sentido, as principais variáveis associadas à explicação da motivação nas situações de trabalho.

As teorias de *conteúdo* concentram-se nos indivíduos, dando grande ênfase às características pessoais. Cada uma das teorias de *processo* tem uma orientação específica. A teoria do reforço enfoca no ambiente de trabalho ignorado, a noção de necessidades individuais e atitudes. A teoria da expectativa enfatiza as variáveis individual, profissional e ambiental; ela reconhece as diferentes necessidades, percepções

e crenças. A teoria da equidade aborda principalmente a relação entre atitudes voltadas a contribuições e resultados e voltadas a práticas de recompensa. A teoria da definição de metas enfatiza os processos cognitivos e o papel do comportamento intencional da motivação (Sousa et al, 2006).

Cada uma das teorias apresentadas tem algo a oferecer aos gestores se usadas corretamente, e várias partes delas completam-se em muitos aspectos. Os autores destas teorias foram claros nas suas explicações sobre necessidades, motivos e valores. Contudo não foram tão perspicazes ao explicar aos gestores como devem fazer para motivar os seus empregados. E, apesar da enorme quantidade de teorias e pesquisas complementares, muitos gestores ainda optam por ignorar as teorias motivacionais geradas no meio acadêmico.

Pelo menos, a discussão das teorias e pesquisas indica que, em vez de ignorar a motivação, os gestores devem exercer papel ativo na motivação dos empregados. São nove as conclusões obtidas:

- 1) Os gestores podem influenciar a motivação dos empregados. Se o desempenho precisa ser melhorado, então os gestores devem interferir e ajudar a criar um ambiente que incentive, apoie e sustente as melhorias. A motivação deve ser gerida.
- 2) Os gestores devem-se lembrar que capacidade, competência e oportunidade exercem papéis importantes na motivação. Uma pessoa com pouca capacidade ou com poucas habilidades terá dificuldade em ser produtiva.
- 3) Os gestores precisam ter sensibilidade suficiente para perceber as variações nas necessidades, capacidade e metas dos colaboradores. Devem também levar em conta as diferenças nas preferências (valências) por recompensas.
- 4) A monitorização contínua das necessidades, capacidade, metas e preferências dos empregados é responsabilidade individual de cada gestor.
- 5) Os gestores devem tentar canalizar o comportamento de Auto motivação em resultados produtivos. Alguns indivíduos praticam elevados graus de autorregulação e motivação pessoal.

- 6) Os gestores como modelos de papéis podem influenciar na motivação dos empregados. A aprendizagem social ocorre de forma regular, e os gestores devem ter consciência de que o seu próprio estilo, as suas técnicas e o seu comportamento profissional são observados e podem facilmente ser imitados.
- 7) Os gestores devem incentivar os seus empregados. Quando um funcionário percebe a possibilidade de atingir, por meio do seu desempenho, os resultados valorizados, quer dizer que grande parte da estratégia de motivação foi alcançada.
- 8) O estabelecimento de metas de dificuldade moderada para direcionar o comportamento é parte importante de qualquer programa de motivação.
- 9) Os gestores devem tentar oferecer aos empregados cargos que proporcionem equidade, tarefas desafiantes, diversidade e oportunidades variadas para garantir a satisfação das necessidades dos trabalhadores.

Se a motivação deve ser entusiasmada, sustentada e direcionada, os gestores devem entender as necessidades, as intenções, as preferências, as metas, os reforços e as comparações. O não entendimento desses conceitos pode levar à perda de muitas oportunidades para motivar os empregados de forma positiva (Sousa et al, 2006).

Tabela 10

Poder de previsão das Teorias Motivacionais selecionadas (a)

Teorias						
	Baseada na necessidade (b)	Reforço	Autogestão comportamental	Expectativa	Equidade (c)	Definição de metas
Produtividade	6 (d)	6	6	7	7	9
Absentismo		8	8 (e)	8	8	
Satisfação profissional	6				6	6 (f)

Fonte: Duarte, T., Gomes, J., Sanches, P. G. Sousa, M. J., (2006). *Gestão de recursos humanos – Métodos e técnicas*. Lisboa: Editora Lidel.

- (a) Classificações baseadas em uma escala de 1 a 10, sendo 10 a escala mais alta.
- (b) Inclui as teorias de Maslow, Herzberg, Alderfer e McClelland.
- (c) Baseada principalmente envolvendo questões salariais.
- (d) Constatado especialmente em estudos envolvendo questões salariais.
- (e) Número limitado de estudos.
- (f) Níveis elevados de satisfação se o programa de metas for considerado justo, significativo e não apenas um simples mecanismo de controlo.

Esta tabela resume até que ponto os vários temas e as diversas abordagens preveem a produtividade, o absentismo e a satisfação profissional. As classificações são baseadas em pesquisas empíricas conduzidas em organizações, principalmente nos Estados Unidos e no Canadá. As classificações também usam julgamentos de pesquisadores, informações anedóticas e opiniões de gestores. Embora os dados apresentados não sejam validados cientificamente em cada instância, eles são de facto baseados em variadas fontes de informações (Sousa et al, 2006).

O conhecimento e a visão interna oferecidos por resumos teóricos, estudos empíricos e opiniões podem fornecer a base para o desenvolvimento de programas motivacionais de recompensa.

Assim sendo procurou-se também numa amostra do contexto organizacional português em equipas de delegados de informação médica, identificar quais os fatores que mais influenciam a sua motivação ou desmotivação relacionando-os com os sistemas de recompensas em prática nas suas organizações.

Atualmente as empresas veem-se diante do desafio de utilizar o potencial produtivo e criativo existente dentro de cada pessoa, mas a motivação cobre uma grande variedade de formas comportamentais. A diversidade de interesses percebida entre os indivíduos permite aceitar que as pessoas não fazem as mesmas coisas pelas mesmas razões. É dentro dessa diversidade que se encontra a principal fonte de informações a respeito do comportamento motivacional.

Por isso a importância de se perceber quais são essas razões / recompensas que movem e motivam os trabalhadores de cada organização.

Assim, neste projeto analisou-se a motivação em equipas de delegados de informação médica, cuja concorrência tem vindo a aumentar nos últimos anos com o surgimento dos medicamentos genéricos e que também estão limitados aos acordos governamentais diminuindo assim as margens de lucro das farmacêuticas (Netfarma, 2011).

Para além da concorrência e dos limites governamentais, estes profissionais deparam-se atualmente com um período de crise económico-financeira que o país atravessa, onde segundo o Movimento de Utentes do Serviço Nacional de Saúde alerta que está a crescer o número de doentes que não tem dinheiro para adquirir os medicamentos de que necessitam (Netfarma, 2011).

Apesar destas limitações verificou-se com este estudo que estes profissionais ainda mantêm um valor médio de motivação razoável, 3,58, equivalente a 71,6% de motivação geral.

Por estes motivos, foi importante identificar quais os fatores que podem motivar estes profissionais, onde foi verificado que a dimensão de Realização e Poder foi considerada a mais relevante para os resultados apurados da motivação (4,03), seguida da dimensão Desempenho (3,52), Organização do trabalho (3,45) enquanto a dimensão de Envolvimento com a empresa obteve o resultado menor (3,32).

Na amostra em questão, estes resultados confirmam práticas comuns destes profissionais, que por se tratar de funções de âmbito negocial e comercial aceita-se perfeitamente que o fator motivação para a realização e para o desempenho sejam os mais elevados porque caso contrário levaria ao insucesso desses colaboradores levando-os provavelmente ao desemprego. Nestas funções em particular a organização do trabalho também é um fator importante porque grande parte da sua atividade comercial decorre mediante agendamentos com janelas horárias muito pequenas, não deixando grande margem de erro, por isso ser importante para estes profissionais o fator organização, comprovado pelos resultados dos inquéritos.

Em relação à dimensão Envolvimento com a empresa ter obtido o resultado mais baixo do questionário tal facto poderá estar associado à elevada rotatividade destes profissionais no mercado de trabalho nacional, ou seja, muitos destes profissionais passam por várias empresas da indústria farmacêutica ao longo da sua vida profissional, por esse motivo provavelmente não se dedicam muito ao seu

envolvimento com a empresa atual, porque podem passado pouco tempo estar a promover medicamentos de empresas concorrentes e a sua imagem poderia ficar comprometida.

Apesar de em média estes colaboradores apresentarem um valor de motivação razoável, não podemos deixar de referir que no que respeita à análise individual das questões do questionário aplicado os picos registados foram associados à questão remuneração, respetivamente na questão com uma média resposta mais elevada, a questão 19- Se existissem prémios atribuídos aos melhores funcionários, percebia-os como um fator de motivação, com 4,52, fazendo demonstrar o seu desejo de serem reconhecidos e recompensados proporcionalmente o seu desempenho. E a questão com a média de resposta mais baixa, a questão 9- Sinto-me satisfeito com a minha remuneração, com 2,95, demonstrando que apesar de o dinheiro não ser considerado por vários teóricos como um fator de motivação, estes profissionais consideram-no pelo menos como um fator de desmotivação. Este resultado também poderá estar interligado com a questão dos prémios, porque como se trata de uma profissão associada normalmente a remunerações com parcelas de valor variável de acordo com as vendas conseguidas o facto de o mercado estar em crise poderá estar a diminuir bruscamente os vencimentos destes profissionais.

Assim uma das medidas que se poderia tentar implementar durante o tempo de crise económica seria diminuir a parcela variável dos vencimentos e aumentar dentro do razoável o vencimento fixo destes profissionais por forma a garantir um maior equilíbrio no orçamento destes profissionais.

Também seria importante acrescentar mais algumas variáveis a analisar, como o questionarmos sobre em quantas empresas do ramo estes profissionais podem já ter representado, assim como o questionarmos sobre o tempo que estiveram em cada uma delas, por forma a tentarmos também perceber o estilo de rotatividade destes profissionais e o que isso pode influenciar na sua motivação assim como no mercado de trabalho.

Outra variável que também poderia ser aprofundada seria o tipo de remuneração e as regalias que estes profissionais têm por forma a verificar-se que tipos de condições remuneratórias influenciam mais a motivação destes profissionais.

Em síntese, este trabalho veio demonstrar que apesar das dificuldades do mercado e o aumento da pressão competitiva e concorrencial no mercado de trabalho os colaboradores conseguem converter essas pressões em motivação para o trabalho e na busca do sucesso e realização.

A maior limitação para a realização do presente estudo foi a recusa de participação de várias farmacêuticas, o que impossibilitou a realização de um estudo com uma amostra maior que permitiria a possibilidade de obter uma amostra significativa de colaboradores de promoção de medicamentos originais versus colaboradores de promoção de medicamentos genéricos, permitindo assim elaborar um estudo comparativo da motivação destes colaboradores investigação que creio seria importante de realizar numa próxima investigação.

Porém a motivação representa o empurrão extra que muitas vezes precisamos para conseguirmos alcançar os nossos objetivos. Em todos os aspetos da nossa vida ser uma pessoa motivada faz a diferença na conquista de metas, desde as mais simples até às mais complexas, que parecem tão inatingíveis. E exercitar nossa capacidade de nos Auto motivarmos permanentemente deveria ser um hábito tão comum em nós quanto dar ‘bom dia’ quando chegamos ao trabalho.

Referências Bibliográficas

- Abrahão, K., (2009). *Realização pessoal e profissional depende da identificação e desenvolvimento dos talentos*. Recuperado de <http://www.administradores.com.br>, consultado em 27 de Maio de 2011.
- Adams, J. Stacy (1963). *Toward an understanding of inequity*, The Journal of Abnormal and Social Psychology, Vol. 67, pp. 442-436.
- Alderfer, Clayton P.; Kaplan, Robert E. & Smith, Ken K. (1974). *The effect of variations in relatedness need satisfaction on relatedness desires*, Administrative Science Quarterly, Vol.19, n.º 4, pp. 507-532.
- Alis, Bayed, Blondin, Chevalier, Fabi, Peretti, Sekiou, (2001). *Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Ambrose, Maureen L. & Kulik, Carol T. (1999). *Old friends, new faces: Motivation research in the 1990S*, Journal of Management, Vol. 25, N.º 3, pp. 231-292.
- Araújo, L. C., (2006). *Gestão de pessoas – Estratégias e integração organizacional*. São Paulo: Editora Atlas
- APIFARMA, (2012). *A Indústria Farmacêutica em Números*. Lisboa: Associação Portuguesa da Indústria Farmacêutica.
- Bilhim, J. A., (2006). *Teoria organizacional, Estruturas e pessoas*. 5ª ed. Lisboa: Instituto Superior de ciências sociais e políticas.
- Bhattacharya, K., Guttman, R., Lyman, K., Heath, F., Kumaran, S., Nandi, P., (2005). *A Model-driven Approach to Industrializing Discovery Processes in Pharmaceutical Research*, IBM Systems Journal, Vol. 44, Nº 1, pp. 145-162.
- Busfield, J., (2003). *Globalization and the Pharmaceutical Industry Revisited*, International Journal of Health Services, Vol. 33 Nº 3, pp. 581-605.
- Chiavenato, I., Matos, F. G., (2009). *Visão e ação estratégica - os caminhos da competitividade*. 3ª ed. São Paulo: Manole.

- Diogo, C., Ferreira, A., Ferreira, M., Valente, A. C., (2006). *Comportamento organizacional e gestão*. Vol. 12, nº2, pp. 187-198. Lisboa: Universidade Lusíada.
- Duarte, T., Gomes, J., Sanches, P. G. Sousa, M. J., (2006). *Gestão de recursos humanos – Métodos e técnicas*. Lisboa: Editora Lidel.
- Executivo, P., (2011). *Como gerir e motivar vendedores*. Recuperado de <http://www.pmelink.pt/article>, consultado em 27 de Maio de 2011
- Ferreira, A., (2006). *Situação da testagem psicológica em Portugal*. Lusíada - Psicologia, 3/4. Universidade Lusíada Editora
- Fried, Y., Slowik, L. H. (2004). *Enriching goal-setting Theory with time: an integrated approach*, Academy Management Review, Vol. 29, n. ° 3, pp. 404-422.
- Grossko, C. L., (2010), *A Busca pela realização profissional*. Recuperado de <http://www.administradores.com.br>, consultado em 30 de Maio de 2011.
- Herzberg, F., (2003). *One more time: How do you motivate employees?*. Harvard Business Review, Vol. 81, n.º 1, pp. 87-96.
- House, R. J., Shapiro, H. J., Wahba, M. A. (1974). *Expectancy theory as a predictor of work behavior and attitudes: a reevaluation of empirical evidence*. Decision Sciences, Vol. 5, n.º 3, pp. 481-506.
- Ilemers, N., Gilder, D., Haslam, S. A., (2004). *Motivating individuals and groups at work: a social identity perspective on leadership and group performance*, Academy of Management Review, Vol. 29, n.º 3, pp. 459-478.
- IMS, (2007). *IMS Market Prognosis International*. IMS Health.
- INFARMED, (2007). *Mercado de Medicamentos Genéricos, Observatório do Medicamento e Produtos de Saúde*. Lisboa: Infarmed
- Kanfer, R., Ackerman, P. L., (2004). *Aging, adult development and work motivation*, Academy of Management Review, Vol. 29, n.º3, pp. 440-458.
- Kehr, H. M., (2004). *Integrating implicit motives, explicit motives and perceived abilities: the compensatory model of work motivation and volition*, Academy Management Review, Vol. 29, n. ° 3, pp. 479-499.

Kelly Services, (2011). *Kelly Global Work Force Index*. Recuperado de

<http://www.kellyservices.pt>, consultado em 27 de Maio de 2011

Konopaske, R., Werner, S., (2002). *Equity in non-North American, context adapting equity theory to the new global business environment*, Human Resources Management Review, Vol. 12, n.º 3, pp. 405-418.

Lashley, C., Lee-Ross, D., (2003). *Organizational behavior for leisure services*. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.

Lathan, G. C., Pinder, C. C., (2005). *Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century*, Annual Review of Psychology, Vol. 56, n.º 1, pp. 485-516.

Locke, E. A., Latham, G. P., (2004). *What should do about motivation theory? Six recommendations for the twenty-first century*, Academy Management Review, Vol. 29, n.º 3, pp. 388-403

Lockwood, A., Jones, P., (1994). *People and the hotel and catering industry*. London: Cassell Educational Limited.

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

Maslow, A. H., (1987). *Motivation and Personality*. (3 ed.). New York: Harper Collins Publisher.

Muchinsky, P. M., (2004). *Psicologia organizacional*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.

Netfarma, (2011). *Genéricos atingem 21% dos fármacos vendidos*. Recuperado de

<http://farmacia.netfarma.pt>, consultado em 7 de Dezembro de 2012.

Netfarma, (2011). *Há cada vez mais gente sem dinheiro para pagar os seus*

medicamentos. Recuperado de <http://farmacia.netfarma.pt>, consultado em 7 de Dezembro de 2012.

Netfarma, (2011). *Informed não sabe quantos delegados existem Portugal*. Recuperado

de <http://farmacia.netfarma.pt>, consultado em 7 de Dezembro de 2012.

Netfarma, (2011). *Novos genéricos terão de ser 40% mais baratos que os medicamentos*

de marca. Recuperado de <http://farmacia.netfarma.pt>, consultado em 7 de Dezembro de 2012.

Novaes, M. V., (2007). *A importância da motivação para o sucesso das equipes no contexto organizacional*. Revista Científica de Psicologia, nº1, Alagoas: CESMAC

Pereira, L. C., (2012). *Realização profissional*. Recuperado de <http://www.patpsicologia.com>, consultado em 27 de Maio de 2013

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

Rollinson, D., Broadfield, A., Edwards, D. J., (1998). *Organizational behavior and analysis: an integrated approach*. London: Addison-Wesley.

Rosenfeld, R. H., Wilson, D. C., (1999). *Managing Organizations: Text, Readings & Cases*. (2ª ed). London: McGraw-Hill.

Schermerhorn, J., Hunt, J., Osborn, R., (1997). *Organizational Behavior*. (6 ed.). New York: John Wiley & Sons, Inc.

Seo, M., Barret, L. F., Bartunek, J. M., (2004). *The role of affective experience in work motivation*. Academy of Management Review, Vol. 29, n. ° 3, pp. 423-439.

Steers, R. M., Mowday, R. T., Shapiro, D. L., (2004). *Introduction to special topic forum: The future of work motivation theory*., Academy of Management Review, Vol. 9, n.º 3, pp. 379-387.

Teixeira, S., (2005). *Gestão das Organizações* (2ª ed.). Lisboa: McGraw-Hill.

Weihrich, H., Koontz, H., (1994). *Management: A global Perspective*. (10ª ed.). New York: McGraw-Hill International Editions.

ANEXOS

Anexo 1 - Modelo do inquérito utilizado

Estudo de Motivação Organizacional

Enquadrado na Unidade de Dissertação do Mestrado em Psicologia Social e Organizacional

Para a realização deste Questionário não é necessária a sua identificação pessoal, contudo para uma análise mais aprofundada torna-se importante que complete os dados solicitados, colocando uma cruz por categoria, nos respectivos quadrados, nomeadamente:

-Género:	Masculino ☐	Feminino ☐				
-Nacionalidade:	Portuguesa ☐	Outra ☐				
-Estado Civil:	Casado ☐	Divorciado/Separado ☐	Viuvo ☐			
	União de facto ☐	Solteiro ☐				
-Faixa etária (anos)	16 a 20 ☐	21 a 25 ☐	26 a 30 ☐	31 a 35 ☐		
	36 a 40 ☐	41 a 45 ☐	46 a 50 ☐	51 a 55 ☐		
	56 a 60 ☐	61 a 65 ☐	Superior a 65 ☐			
-Categoria profissional:	Delegado de Informação Médica ☐	Chefia / Direcção ☐				
-Vínculo/tipo de contrato com a empresa:	A termo certo ☐	Sem termo (efectivo) ☐	Prestação de serviços ☐			
-Antiguidade na empresa	Inferior a 1 ano ☐	Entre 1 e 5 anos ☐	Entre 5 e 9 anos ☐	Entre 9 e 13 anos ☐		
	Entre 13 e 17 anos ☐	Entre 17 e 21 anos ☐	Entre 21 e 25 anos ☐	Superior a 25 anos ☐		

Pede-se-lhe que assinala apenas o seu grau de concordância/discordância com as afirmações que se seguem. Responda, colocando uma cruz no quadrado da escala que indica o grau da sua concordância / discordância, tendo em conta que a escala está classificada da seguinte maneira:
1 - Discordo totalmente, 2 - Discordo, 3 - Nem discordo nem concordo, 4 - Concordo e 5 - Concordo totalmente.

	1	2	3	4	5
1 Esta organização tem condições de trabalho satisfatórias.	☐	☐	☐	☐	☐
2 Considero que as avaliações periódicas me motivam.	☐	☐	☐	☐	☐
3 Ter perspectivas de carreira é importante para a minha motivação no trabalho.	☐	☐	☐	☐	☐
4 Normalmente considero-me uma pessoa com grande motivação.	☐	☐	☐	☐	☐
5 Sinto-me realizado com as funções que desempenho na organização.	☐	☐	☐	☐	☐
6 Gostaria de ser avaliado(a) no meu desempenho periodicamente.	☐	☐	☐	☐	☐
7 Gostaria de desempenhar funções de maior responsabilidade.	☐	☐	☐	☐	☐
8 Considero o meu trabalho monótono.	☐	☐	☐	☐	☐
9 Sinto-me satisfeito com a minha remuneração.	☐	☐	☐	☐	☐
10 No desempenho das tarefas é importante demonstrar alguma emotividade.	☐	☐	☐	☐	☐
11 Sinto-me com capacidade para gerir um grupo de trabalho.	☐	☐	☐	☐	☐
12 Sinto-me envolvido(a) emocionalmente com a organização.	☐	☐	☐	☐	☐
13 O "feedback" que recebo no trabalho contribui enquanto factor motivacional.	☐	☐	☐	☐	☐
14 Gosto de ser avaliado(a) no desempenho das tarefas.	☐	☐	☐	☐	☐
15 Sinto necessidade de crescer cada vez mais na minha função.	☐	☐	☐	☐	☐
16 Os meus conhecimentos são determinantes na forma de trabalhar.	☐	☐	☐	☐	☐
17 Todos os funcionários da organização participam nos processos de tomada de decisão.	☐	☐	☐	☐	☐
18 Habitualmente desenvolvo estratégias para alcançar as minhas metas.	☐	☐	☐	☐	☐
19 Se existissem prémios atribuídos aos melhores funcionários, percebê-los como um factor de motivação profissional.	☐	☐	☐	☐	☐
20 Aborreço-me quando não compreendo a finalidade das minhas funções.	☐	☐	☐	☐	☐
21 Considero que trabalho num ambiente de cooperação entre colegas.	☐	☐	☐	☐	☐
22 Tarefas diversificadas são importantes para o bom desempenho das funções.	☐	☐	☐	☐	☐
23 Um dos meus objectivos é alcançar o cargo mais elevado dentro da organização.	☐	☐	☐	☐	☐
24 Identifico-me com a função que desempenho.	☐	☐	☐	☐	☐
25 A organização permite o desenvolvimento dos objectivos profissionais.	☐	☐	☐	☐	☐
26 Existe competitividade no meu grupo de trabalho.	☐	☐	☐	☐	☐
27 Sinto-me motivado(a) quando o trabalho é elogiado pelo meu superior.	☐	☐	☐	☐	☐
28 Trabalharia com maior empenho se existissem formas de remuneração alternativa.	☐	☐	☐	☐	☐

Anexo 2 – Escala Multi-Fatorial de Motivação no Trabalho (Multi-Moti)

Escala Multi-Fatorial de Motivação no Trabalho (Multi-Moti) em 2006 por parte dos autores Aristides Ferreira, Carole Diogo, Mafalda Ferreira e Ana Catarina Valente, que formaram uma escala tetra fatorial constituída por 28 itens que avaliam quatro dimensões referentes à motivação no trabalho (Diogo, Ferreira, A., Ferreira, M. & Valente, A. C., 2006).

- 1- Esta organização tem condições de trabalho satisfatórias.
- 2- Considero que as avaliações periódicas me motivam.
- 3- Ter perspetivas de carreira é importante para a minha motivação no trabalho.
- 4- Normalmente considero-me uma pessoa com grande motivação.
- 5- Sinto-me realizado com as funções que desempenho na organização.
- 6- Gostaria de ser avaliado(a) no meu desempenho periodicamente.
- 7- Gostaria de desempenhar funções de maior responsabilidade.
- 8- Considero o meu trabalho monótono.
- 9- Sinto-me satisfeito com a minha remuneração.
- 10- No desempenho das tarefas é importante demonstrar alguma emotividade.
- 11- Sinto-me com capacidade para gerir um grupo de trabalho.
- 12- Sinto-me envolvido(a) emocionalmente com a organização.
- 13- O “feedback” que recebo no trabalho contribui enquanto fator motivacional.
- 14- Gosto de ser avaliado(a) no desempenho das tarefas.
- 15- Sinto necessidade de crescer cada vez mais na minha função.
- 16- Os meus conhecimentos são determinantes na forma de trabalhar.
- 17- Todos os funcionários da organização participam nos processos de tomada de decisão.
- 18- Habitualmente desenvolvo estratégias para alcançar as minhas metas.
- 19- Se existissem prémios atribuídos aos melhores funcionários, percebia-os como um fator de motivação.
- 20- Aborreço-me quando não compreendo a finalidade das minhas funções.
- 21- Considero que trabalho num ambiente de cooperação entre colegas.
- 22- Tarefas diversificadas são importantes para o bom desempenho das funções.
- 23- Um dos meus objetivos é alcançar o cargo mais elevado dentro da organização.
- 24- Identifico-me com a função que desempenho.

- 25- A organização permite o desenvolvimento dos objetivos profissionais.
- 26- Existe competitividade no meu grupo de trabalho.
- 27- Sinto-me motivado(a) quando o trabalho é elogiado pelo meu superior.
- 28- Trabalharia com maior empenho se existissem formas de remuneração alternativa.

Os itens 1, 5, 9, 13, 17, 21 e 25 medem a motivação tendo em vista a organização do trabalho, os itens 2, 6, 10, 14, 18, 22 e 26 estão associados à motivação para o desempenho. As questões 3, 7, 11, 15, 19, 23 e 27 avaliam dimensões referentes aos motivos de realização e poder. Por último, os itens 4, 8, 12, 16, 20, 24 e 28, reportam-se a aspetos de motivação ligados ao envolvimento.

Todas estas afirmações encontram-se associadas a uma escala de resposta do tipo Likert com cinco tipos de respostas alternativas, cujos posicionamentos de resposta oscilam entre os polos, 1 - discordo totalmente, 2 - discordo, 3 - não discordo nem concordo, 4 - concordo e 5 - concordo totalmente. Dos 28 itens que compõem a escala, alguns encontram a pergunta formulada na negativa, pelo que deverão ser invertidos. Encontram-se nesta situação os itens 8, 20 e 28.