



Universidade da Beira Interior

Departamento de Gestão e Economia

Mestrado em Gestão

Avaliação de desempenho e Motivação:

O impacto das Recompensas na Motivação e obtenção

de Melhorias de Desempenho

O Caso da Transcor SV, S.A.

Sandra Helena Graça Reis

Covilhã, 2009

Ficha de Identificação dos intervenientes:

Aluna Investigadora - Sandra Helena Graça Reis, N° M1623

Professor orientador – Prof. Doutor António João Santos Nunes

Curso – Mestrado em Gestão (Área de empresas)

Instituição de Ensino – Universidade da Beira Interior

Covilhã, 2009

Agradecimentos

Ao meu orientador, Professor Doutor António João Santos Nunes, pela sua colaboração e disponibilidade demonstrada na orientação desta dissertação e pela confiança na capacidade de realização deste documento.

À “Transcor SV”, particularmente ao Presidente do Concelho da Administração, pela disponibilidade concedida para a realização do estudo de caso.

À Doutora Leonor Nunes, pela força e bibliografia cedida.

Aos meus pais, responsáveis pela minha educação e formação, que sempre me apoiaram.

À minha tia Lina, pelo apoio e amizade ao longo do meu percurso universitário e à minha prima Lenilda, por todo o apoio, empenho, incentivo e disponibilidade.

A todos

Bem hajam !

Resumo

“Avaliação de desempenho e Motivação: O impacto das recompensas na motivação e obtenção de melhorias de desempenho – O caso da Transcor SV, S.A.”

A realização do presente estudo tem por intuito analisar o impacto das recompensas na motivação e obtenção de melhorias de desempenho. O estudo de caso inerente a este documento recaiu sobre uma empresa de transportes rodoviários de passageiros de Cabo Verde, a “Transcor SV, S.A.”.

Os resultados acusaram que neste contexto organizacional, os trabalhadores do escritório e os controladores atribuem um impacto positivo às recompensas na motivação e obtenção de melhorias de desempenho, tendo sido apurado que para além das recompensas deve-se ter em linha de conta outras medidas para promover efectivamente a motivação. Verificou-se que qualquer quantia monetária utilizada para recompensar o bom desempenho é significativa para causar a motivação para melhores desempenhos. Existindo uma grande confiança por parte dos trabalhadores em relação à gestão, a recompensa atribuída (num contexto em que os resultados relativos ao desempenho acorreram de uma avaliação de desempenho justa) fomenta a motivação. Este estudo também demonstrou que as recompensas aumentam a motivação extrínseca e que, nos casos em que o trabalhador é avesso a desafios, consegue diminuir a motivação intrínseca, quando o contexto em que o trabalhador encontra-se inserido é desfavorável (não foi contemplado na atribuição da recompensa).

Abstract

“Evaluation of Performance and Motivation: The Impact of Rewards on Motivation and Performance Improvements – Study Case: Transcor SV, S.A.”

The present case study intends to analyze the impact of rewards on motivation and on the achievement of performance improvements. The object of this case study is a Road Passenger Transporter in Cape Verde, “Transcor SV, S.A.”.

In this organizational context, as shown in the results, office employees and traffic controllers demonstrated that there’s a great impact on the performance and improvement achievements when there’s a reward system, but effectively, besides the reward system there must be others motivations measures. It’s possible to realize that any monetary amount is significant to cause the motivation for a better performance. Once that workers have great confidence on the Administration Council, when there’s a reward (in a fair performance evaluation) it does increase the motivation to perform a better work. This study also showed that the extrinsic rewards enhance motivation when workers are averse to challenges, and it reduces the intrinsic motivation, when the context in which the employee is inserted is not satisfactory (when not included in the reward allocation).

Índice Geral

Agradecimentos	4
Resumo	5
Abstract	6
1. Introdução	10
2. Enquadramento Teórico	13
2. 1. Avaliação de Desempenho: Diferentes Conceitos e Abordagens	13
2. 1. 1. A Periodicidade	17
2. 1. 2. As Fontes da Avaliação de Desempenho	19
2. 1. 3. A Unidade de Análise	22
2. 1. 4. Os Objectivos	23
2. 1. 5. Os Métodos	24
2. 1. 6. Os Resultados	29
2. 2. Motivação	32
2. 2. 1. As Teorias da Motivação	38
2. 2. 1. 1. Antigas Teorias sobre a motivação	39
2. 2. 1. 2. Teorias Contemporâneas da Motivação	43
2. 2. 2. A Recompensa como elemento de Motivação	48
3. Metodologia	53
3. 1. Objectivos da Investigação	53
3. 2. Hipóteses da Investigação	56
3. 3. Metodologia da Investigação	63
3. 3. 1. Fonte de Dados para a Investigação	64
3. 3. 2. Recolha da Informação do <i>Case Study</i>	66
3. 3. 3. Tratamento da Informação do <i>Case Study</i>	69
4. “Transcor SV, S.A.” <i>Case Study</i>	70
4.1. Caracterização da República de Cabo Verde	70
4.2. Caracterização da Ilha de São Vicente	74
4.3. Caracterização da “Transcor SV, S.A.”	78
4.4. Apresentação dos Resultados	83
4.5. Análise e Discussão dos Resultados	86
5. Considerações Finais	93
Bibliografia	96
Anexos	103

Índice de Quadros

Quadro 1 – A Teoria de McGregor	41
Quadro 2 – Os Factores Higiénicos e Motivadores de Herzberg	42

Índice de Figuras

Figura 1 – A Pirâmide das Necessidades de Maslow	39
Figura 2 – A Teoria da Expectativa de Vroom	47
Figura 3 - Desenho Metodológico.....	64
Figura 4 – O Arquipélago de Cabo Verde.....	70
Figura 5 – O Organograma da “Transcor SV”	80
Figura 6 – O Modelo de Avaliação de Desempenho e Motivação - “Transcor SV”.....	91

Índice de Anexos

Carta enviada - “Transcor SV, S.A.”	104
Guião da Entrevista – Recolha de Dados	105
Inquérito – Recolha de Dados	106
Prémio de Mérito Internacional - “Transcor SV, S.A.”	110

Parte I
Revisão Bibliográfica

1. Introdução

Durante os últimos anos, diversas questões da área de recursos humanos foram levantadas em conferências, em que em ordem estiveram vários assuntos, nomeadamente relacionados com as recompensas atribuídas para a obtenção de melhores desempenhos. São muitas as matérias organizacionais que dependem do modo como a gestão das recompensas é realizada. O desafio prende-se com a forma como estas recompensas devem ser atribuídas para que, efectivamente, se possa obter melhores desempenhos (Zingheim e Schuster, 2007).

As empresas têm cada vez mais a preocupação em reter e atrair bons colaboradores (Alexander, 2006). Eriksson e Villeval (2008), defendem que quando o desempenho é recompensado a organização consegue com isso atrair os empregados mais produtivos.

Maynard (2006), põe em questão se as recompensas monetárias conseguem, realmente, motivar o trabalhador de modo a apresentar um melhor desempenho. McManus (2009), comenta que muitos dos sistemas de recompensas aplicados, embora tenham o intuito final de motivar e reconhecer o bom desempenho, acabam por se posicionar como desmoralizadores, devido a falta de equilíbrio de muitos sistemas de avaliação de desempenho, claramente, baseadas numa avaliação largamente subjectiva e vaga.

Surge então as questões: Que outros factores intervêm na motivação dos trabalhadores? De que modo as recompensas monetárias accionam a motivação? Segundo Rigby (2006), o problema é extremamente complexo porque embora em alguns trabalhadores a recompensa atribuída possa causar um aumento de desempenho, noutros poderá ter um impacto diferente e por conseguinte causar uma grande desmotivação. Neste sentido, considera que as recompensas monetárias não são suficientes para, efectivamente, garantir a motivação para obtenção de melhores desempenhos.

Green e Heywood (2008), na investigação que desenvolveram concluíram que recompensar o desempenho aumenta a satisfação no trabalho em termos de pagamento. Porém, causa diminuição em relação à satisfação com o próprio trabalho em si. Segundo

os resultados obtidos a recompensa pelo desempenho causa uma maior motivação extrínseca, contudo diminui a motivação intrínseca. Forest (2008), também concluiu que a motivação intrínseca é largamente afectada pelas recompensas utilizadas para valorizar o desempenho apurado.

A permanência dos programas baseados em recompensar o desempenho carece de uma prévia avaliação de desempenho que produza resultados capazes de evidenciar o desempenho real (Wechsler, 2006).

Bagley (2006), menciona que a única forma de saber qual a posição da empresa em termos de qualidade é procedendo a uma avaliação regular do desempenho. A avaliação de desempenho posiciona como um factor chave para reconhecer e valorizar os melhores desempenhos e recompensá-los. Para efectivamente realizar a avaliação, surge a necessidade de previamente estabelecer o que será avaliado, que ferramentas serão utilizadas e quais serão os procedimentos tidos em conta após a obtenção dos resultados.

Mayo (2006), entende que a atribuição das recompensas acaba por ser injusta quando existem deficiências e debilidades associadas aos processos de avaliação de desempenho. Scott (2008), manifesta que de modo a obter o máximo de eficiência, a aposta deverá ser na utilização de métodos rigorosos e na atribuição de recompensas justas e suficientes para fomentar a motivação. Deste modo, a política baseada em recompensar o desempenho consegue, efectivamente, aumentar os níveis de desempenho (Chang e Hahn, 2006).

Claramente, a recompensa associada ao desempenho é uma estrada que deve ser analisada de modo a verificar se realmente é o caminho certo a percorrer. É necessário que os colaboradores tenham plena consciência, do que é que a organização espera deles quando introduz esta política no seu seio, de como será efectuado todo o processo de avaliação de desempenho e de que forma as recompensas serão associadas aos resultados obtidos, para que de facto haja um aumento da motivação (Wright, 2007).

Esta breve revisão da literatura permitiu fazer o enquadramento do problema em questão. Com o intuito de analisar o impacto das recompensas na motivação e obtenção de melhorias de desempenho, a estrutura global desta investigação, que visa dar resposta ao problema evidenciado anteriormente, será baseada em fazer numa primeira parte deste estudo, toda a revisão bibliográfica que possa permitir a criação de bases teóricas capazes de sustentar o estudo de caso a realizar.

Numa segunda parte, relativa ao estudo de caso, serão primeiramente definidos todos os objectivos deste estudo, levantadas as hipóteses e apresentada a metodologia a utilizar. Seguidamente será efectuada a caracterização do país, da ilha e da empresa onde será aplicada o estudo, para que se possa ter conhecimento da conjuntura associada aos resultados a obter. Segue-se então a apresentação dos resultados num relatório, a sua discussão e as respectivas considerações finais, onde, com certeza, estarão evidenciadas as propostas para futuras investigações e as limitações associadas a este estudo, de modo a favorecer uma melhor compreensão da presente investigação.

A escolha do tema recaiu sobre alguns motivos, nomeadamente pelo facto de existir um especial interesse pela área de recursos humanos, um dos recursos mais importantes de uma organização. O facto da escolha ter incidido sobre a avaliação de desempenho e a motivação é atribuído à actualidade destes temas. Por último, ter escolhido, especialmente, analisar o impacto das recompensas nestes dois domínios assentou na revisão bibliográfica realizada, que demonstrou que seria interessante desenvolver um estudo neste âmbito.

Pretende-se com esta dissertação dar um contributo qualitativo para o conjunto de estudos realizados em torno desta problemática, através do conhecimento de uma realidade empresarial distinta, baseada no estudo de caso da “Transcor SV”, empresa de transportes rodoviários de passageiros de Cabo Verde, ilha de São Vicente, facultando deste modo o conhecimento de uma outra conjuntura que poderá, ou não, conduzir a obtenção de resultados divergentes.

2. Enquadramento Teórico

De acordo com Moreira (1994) toda a pesquisa é dependente da teoria, ou seja, torna-se imprescindível a demonstração de referências já existentes, que irão fundamentar toda a investigação. Deste modo, uma investigação puramente empírica é virtualmente impossível. O papel que o enquadramento teórico realiza é o de tornar visível o invisível.

2. 1. Avaliação de Desempenho: Diferentes Conceitos e Abordagens

O desempenho dos colaboradores numa empresa funciona em prol do sucesso e progresso da mesma. Logo, a sua avaliação é encarada como um factor elementar para garantir o seu elevado nível e desde modo contribuir para melhorias em alguns casos ou permanência em outros. A avaliação de desempenho é um tema da área de recursos humanos cujo estudo tem vindo a ser efectuado desde há muitas décadas, por diversos autores, apresentando várias abordagens e fundamentações, umas vezes análogas e outras vezes distintas.

Nos tempos que correm, o factor crítico de sucesso e o que marca muitas vezes a diferença, por exemplo em empresas do sector de construção civil onde anteriormente era o activo tangível o mais valorizado, é o facto das empresas deterem trabalhadores com competências necessárias e bom desempenho para utilizarem os melhores meios para atingir os fins, ou seja, o factor valorizado passou de um activo tangível, grandes equipamentos, para um activo intangível, o conhecimento humano (Bancaleiro, 2006).

Almeida (1996) explica que as pessoas são seres diferentes no que diz respeito por exemplo a personalidade, inteligência e aptidões e estas características reflectem um comportamento individual distinto. Portanto, mesmo após um processo de selecção de pessoal, duas pessoas diferentes seleccionadas para o desempenho de uma função

análoga acabam por se distinguírem em vários aspectos. Sendo assim, a interacção que possa existir entre o chefe e o empregado em cooperação com as características individuais e outros factores externos é que dão origem ao desempenho.

Torrington e Hall (1995) clarificam que vários são os critérios utilizados para definir o desempenho e que talvez seja a melhoria do desempenho, o factor mais importante que se encontra associado a este conceito. Contudo, elucidam ainda que um outro aspecto relevante consiste em entender quais os factores que afectam o desempenho que é apurado ou avaliado. Só com a identificação destes factores e trabalhando com eles é que se pode dizer que a organização se encontra na posição adequada para influenciar o desempenho obtido.

O gestor moderno sabe que, de facto, o que determina o sucesso organizacional é o profissionalismo e empenho dos seus colaboradores. Deste modo, o sucesso só se torna possível quando ele consegue ter o colaborador certo no lugar certo (Levy-Leboyer, 1991). Bancalero (2006) faz referência a 3 aspectos que garantem o sucesso de uma organização. A existência de colaboradores que oferecem o máximo do seu desempenho na realização de dada função, que orientam e concentram os seus esforços em tarefas que dão um contributo positivo no alcance de objectivos terminantes da organização e colaboradores capazes de medir e divulgar a contribuição de todos, de forma a que os esforços sejam reconhecidos e recompensados. Neste último aspecto é fundamental haver o domínio de princípios de uma boa medição.

De uma forma genérica, a avaliação do desempenho é uma prática desenvolvida desde que um homem empregou um outro, sendo que, a partir do primeiro instante da execução da sua tarefa, este foi confrontado com uma avaliação do seu trabalho (Chiavenato, 1985). Qualquer decisão, como expõe Levy-Leboyer (1991), que o empregador possa querer tomar que se refira ao empregado, implica uma prévia avaliação das suas competências, desempenho social e da sua personalidade. Desde modo a coerência da decisão irá depender da pertinência dos métodos utilizados na apreciação das habilidades do empregado.

Chiavenato (1985) vê a avaliação de desempenho como uma apreciação, exercida de forma contínua, do desempenho humano (aquando da realização de uma função ou tarefa) e das suas potencialidades. Numa perspectiva em que toda a avaliação resume-se num processo de julgamento de valor, qualidades ou status, a avaliação de desempenho surge como uma técnica indispensável na actividade administrativa, através do qual podem ser localizados vários problemas organizacionais, nomeadamente problemas de integração e supervisão do empregado.

Como explica Robbins (2002), os novos trabalhadores de uma empresa com fraco desempenho podem ser identificados através de uma avaliação que funcionará como um critério de validação de programas de selecção e desenvolvimento. De igual modo, a eficácia dos programas que identificam necessidades de melhorias poderá ser determinada através dos resultados produzidos pela avaliação de desempenho dos trabalhadores envolvidos.

Portanto, a realização sucessiva da avaliação de desempenho dos empregados determina o valor relativo de cada um para a organização e funciona como um instrumento crucial para desenvolver as potencialidades individuais, ajudando o próprio empregado no seu auto desenvolvimento, de forma a que consiga dirigir os seus esforços de forma eficiente a fim de concretizar os objectivos funcionais (Lucena, 1977).

Levy-Leboyer (1991), faz referência a incontestável importância do capital humano na gestão de qualquer empresa. As características individuais funcionam como factores primários geradores de um maior sucesso pessoal na organização. Logo, só a utilização destes factores, que inclui a criação de boas condições de trabalho de modo a promover a motivação e satisfação, em cooperação com uma avaliação de desempenho baseada em métodos determinantes de uma apreciação satisfatória do trabalhador, irá garantir uma explicação total do comportamento e eficácia dos empregados.

Numa óptica mais psicológica Katz e Kahn (1987) também reconhecem a importância do factor humano numa organização, realçando que o individuo ao passar uma maior parte do tempo no seu local de trabalho entra num processo de despersonalização, pelo facto de ter de pôr de lado algumas características próprias por exigência da própria

organização. Dentro do mesmo raciocínio Lucena (1977), apura que a avaliação de desempenho surge como uma técnica que aproveita todas as potencialidades do indivíduo, evitando este processo de despersonalização citado por Katz e Kahn (1987) e contribuindo para uma melhor qualidade de vida do capital humano o que conduz a uma organização lucrativa.

No entanto, algumas organizações não se concentram no indivíduo, posicionando este como um elemento facilmente substituível. Esta situação sucede quando a organização adota uma filosofia de gestão tradicional em que o salário é atribuído de acordo com os resultados da avaliação do trabalho e não da avaliação do desempenho. Ou seja em vez do desempenho, o que é verdadeiramente tido em conta aquando da atribuição da remuneração é o tipo de função desempenhada. Nestas situações, embora seja necessário avaliar o desempenho, esta avaliação não tem grande valor, já que a prestação do trabalhador limita-se ao que é exigido no desempenho da função (Lawler, 1990; Marques e Cunha, 1996). Digamos que, em parte a organização é lesada no que respeita ao aumento de desempenho, potencialidades e esforços orientados para uma maior eficiência no alcance dos objectivos institucionais, dada a rigidez e inflexibilidade existente, que inibe a inovação.

No universo competitivo em que vivem as empresas, muitas são aquelas que já perceberam que existe uma forte necessidade de apresentar níveis de desempenho superiores de forma contínua e mais rápida que a concorrência, para que não corram o risco de desaparecerem no mercado. O desempenho sendo a forma como um indivíduo usa o seu empenho para atingir dado fim, corresponde a uma face da moeda. A outra face é sem dúvida a produtividade. Um indivíduo com um elevado nível de desempenho origina maior produtividade que irá contribuir para uma maior rentabilidade (Bancaleiro, 2006).

Szilagyi e Wallace (1990) descrevem a avaliação de desempenho como sendo um procedimento estratégico que pode ser usado como ferramenta de gestão, onde o desempenho é direccionado para a concretização de vários objectivos especificadamente individuais, de grupo e organizacionais. A avaliação de desempenho faculta a empresa a possibilidade de reter os empregados com melhor desempenho (Ferreira, 1980). Porém

Marques e Cunha (1996) ressaltam que existe uma certa dificuldade em reter trabalhadores que tenham um alto nível de desempenho, relacionando a questão do desempenho com a competitividade e a determinação do nível de remuneração. Neste contexto, o sistema de recompensas terá de fazer com que estas pessoas não se sintam lesadas e nem discriminadas, quando comparadas com outras que exercem funções similares numa outra organização e nem que elas se sintam beneficiadas em relação aos colegas da organização com baixo desempenho, quando recompensados ao mesmo nível, o que pode causar não um abandono do emprego mas sim uma insatisfação.

A solução que poderá ser adoptada, segundo Marques e Cunha (1996), será sem dúvida a criação de uma boa política de gestão de recompensas, fundamentada em decisões que possam garantir aos empregados um bom posicionamento em relação aos colegas com funções afins em outras organizações e a criação de uma política de pagamento baseada no desempenho, sendo que os com maior desempenho recebam mais recompensas que os restantes, existindo desta forma diferentes níveis.

Apesar da existência de vários conceitos e definições de avaliação de desempenho, que variam quanto a forma de acordo com o autor, as ideias elementares de cada um acabam por ser comuns e de se basear em três elementos básicos: o avaliador, que consiste na fonte de avaliação e que terá necessariamente de conhecer o colaborador que irá avaliar; o avaliado, que consiste no colaborador que será valorizado pelo seu desempenho apresentado; e o trabalho efectuado, que será a unidade de análise, ou seja, o que foi produzido e será avaliado (Bergamini, 1976).

Outra questão pertinente é a da periodicidade, uma exigência tida em conta aquando da realização da avaliação, que será exposta de seguida.

2. 1. 1. A Periodicidade

Com que periodicidade deve ser efectuada uma avaliação de desempenho? Esta é uma pergunta coerente quando uma organização tem por intuito ter conhecimento do

desempenho dos seus colaboradores de uma forma otimizada (já que toda a avaliação envolve custos) e pretende usar toda a informação (proveniente dos resultados) necessária para tomar decisões acertadas para o progresso institucional.

Uma das principais características que uma organização deve possuir para que possa ter elevados níveis de desempenho é estudar de forma detalhada e periódica o valor acrescentado de cada processo, eliminar os menos produtivos e desenvolver sistemas de recompensa que fortificam o desempenho e a produtividade. Para isso, tanto o desempenho como a produtividade devem ser medidos constantemente (Bancaleiro, 2006).

Para que os objectivos da avaliação de desempenho possam ser concretizados, qualquer organização deve assumir o compromisso de efectuar avaliações sistemáticas, organizadas, coerentes e com periodicidade determinada cientificamente (Bergamini, 1976).

Algumas empresas aplicam um período fixo de seis em seis meses ou de ano em ano para avaliarem o desempenho dos seus colaboradores, porém, outras deixam a decisão ao entender do avaliador (Almeida, 1996).

Outras duas alternativas, igualmente referidas por Almeida (1996), consistem nas seguintes: a utilização de um ciclo fixo que envolve toda a organização, de forma a que haja um desfasamento e não uma concentração de todas as avaliações num só período; ou esperar que a avaliação seja requerida pelos empregados. Quando o trabalho é repetitivo e é realizado por pessoas não qualificadas, a alternativa mais adequada é naturalmente o ciclo fixo de avaliação, seja ele desfasado ou não. Em contrapartida, quando a avaliação é dirigida para quadros altamente qualificados, que desempenham funções que não obedecem a ciclos bem definidos, a melhor opção poderá ser aguardar uma solicitação por parte dos próprios colaboradores (Almeida, 1996).

Como referido por Bergamini (1976), sendo a avaliação de desempenho uma análise que deve ser realizada sistematicamente, existe a necessidade de ter em atenção alguns cuidados especiais antes de ser determinada a frequência com que deve ser repetida uma

avaliação. A escolha dos intervalos de tempo que devem existir na repetição das avaliações é norteadada por três critérios elementares: o critério jurídico, o critério trabalho e a política de pessoal. A questão do critério jurídico prende-se com o facto de muitas vezes as empresas se verem obrigadas a decidir se continuam ou não com um dado empregado. Isto acontece por exemplo nos períodos de estágio, em que normalmente antes da efectivação o empregado é submetido a uma avaliação.

Porém, convém realçar que muitas vezes, sendo este período experimental muito curto, o conhecimento real do desempenho que se extrai é muito superficial, o que acaba por reflectir mais tarde, após uma futura avaliação, num despedimento baseado numa alteração do desempenho relativamente ao que foi apontado na primeira avaliação. Quanto ao critério trabalho, existe uma regra que se deve verificar, que consiste no seguinte: quanto menor for a complexidade de um trabalho, maior deverá ser o número de vezes em que se deve repetir a avaliação do trabalhador e vice-versa. Em termos da política de pessoal, são os objectivos desta política em relação à avaliação de desempenho, que irão, efectivamente, indicar a frequência da repetição da avaliação (Bergamini, 1976).

2. 1. 2. As Fontes da Avaliação de Desempenho

As fontes de avaliação de desempenho, constituem os indivíduos que realizam toda a avaliação. Mesmo adquirindo uma designação distinta, nomeadamente, os avaliadores, os responsáveis pela avaliação e outros, estabelecidos de acordo com o critério de cada autor, o conteúdo mantém-se equitativo.

De acordo com Robbins (2002), a tradição indica que é o gerente da organização quem faz a avaliação de desempenho dos seus subordinados, de forma a manter a autoridade, afirmando que cerca de 95% das avaliações feitas são realizadas pelo chefe imediato do subordinado. No entanto, esta lógica poderá não fazer muito sentido já que outros órgãos dentro da empresa poderão desempenhar esta função, de acordo com determinada política de recursos humanos desenvolvida (Chiavenato, 1985), ou seja

este facto de rígida centralização não invalida a existência na empresa de outras pessoas com competência para realizar a avaliação de uma melhor forma (Robbins, 2002).

Chiavenato (1985) faz menção a três tipos diferentes de avaliação que reflectem 3 situações distintas: uma primeira em que há uma centralização inflexível, sendo a responsabilidade atribuída ao superior imediato do empregado e posteriormente transferida para um órgão de apoio, com conhecimento especializado para projectar e desenvolver um bom plano de avaliação, pertencente ao departamento de recursos humanos; uma segunda em que a centralização é suavizada, dada a existência de uma comissão de avaliação de desempenho que é caracterizada pela participação de vários avaliadores, provenientes de diversos departamentos da empresa; e por último uma situação em que a responsabilidade é literalmente descentralizada, sendo o empregado o responsável pela sua própria avaliação (auto-avaliação).

De realçar que esta avaliação não é de restrita responsabilidade do empregado, pois ela é submetida numa fase posterior ao seu superior. Este tipo de avaliação só é possível quando a organização é composta por um grupo de pessoas com alto nível intelectual e cultural, capaz de fazer uma auto-avaliação livre de subjectivismos, constituindo desta forma uma situação pouco habitual na realidade da maioria das empresas (Chiavenato, 1985).

No que respeita a avaliação exercida pelo superior imediato, Robbins (2002) exhibe esta opção como sendo pouco viável e bastante inconveniente, dada a falta de conhecimento especializado necessário para avaliar o empregado, já que não expõe a solução de haver uma assistência exercida por um órgão de *staff*.

Robbins (2002), acrescenta mais 3 tipos diferentes de avaliação, a efectuada pelos colegas, uma segunda que ele designa de “Avaliação de 360 graus” e uma terceira que reflecte uma óptica diferente de avaliação, que consiste na avaliação do chefe realizada pelos subordinados imediatos. Este autor acredita que quando uma apreciação é realizada pelos próprios colegas do empregado, ela constitui uma fonte mais credível de avaliação, justificando que a credibilidade prende-se com o facto de os colegas terem uma perspectiva mais abrangente do desempenho do trabalhador. A “Avaliação de 360

graus” tem o intuito de combinar *feedbacks* de todos os clientes do empregado, tanto os internos nomeadamente os directores da empresa, o Director geral, os subordinados e os colegas ou membros da equipe, como os externos (Clientes e Fornecedores). Este tipo de avaliação resume-se na transmissão de um *feedback* de desempenho por parte de todos os elementos pertencentes ao círculo de contactos do trabalhador.

Enquanto que Robbins (2002) e Chiavenato (1985) apresentam as fontes de avaliação de desempenho, Almeida (1996), vai mais além e expõe os condicionantes da escolha da fonte. Segundo este autor, a escolha de uma ou outra fonte para efectuar a avaliação de desempenho irá depender do propósito da avaliação, do tipo de critério utilizado e da natureza da função a ser avaliada.

Quando o que se pretende é fazer a avaliação de uma tarefa relativamente simples, a fonte mais indicada é o superior imediato, porém, se para além de querer classificar o desempenho, também existir objectivos de desenvolvimento individual, Almeida (1996) pensa que o melhor será haver uma aliança entre a avaliação da chefia e a auto-avaliação.

Almeida (1996) apresenta ainda um outro caso que se prende com a possibilidade da avaliação ser efectuada não só pelo próprio avaliado mas também pelos colegas, ou seja, um misto entre a auto-avaliação e a avaliação pelos colegas. Este caso faz mais sentido quando o superior imediato não tem um conhecimento significativo do trabalho do empregado que lhe permita fazer uma avaliação coerente e credível (Almeida, 1996), e ainda quando existe o intuito primordial de desenvolvimento individual e uma grande confiança e muita interacção interpessoal (Almeida, 1996; Cummings e Schwab, 1973).

O último caso realça uma situação em que é necessário que a avaliação seja feita por um elemento neutro, ou seja, por pessoas de fora. Esta situação é aplicável quando o que se pretende é fazer uma avaliação do impacto do desempenho a longo prazo. (Almeida, 1996), enuncia o exemplo da avaliação de um vendedor por parte dos seus clientes.

Ao contrário do que se possa imaginar, a avaliação de desempenho que atende a uma variedade de expectativas em todos os níveis da empresa, não se trata de um ajuste de

contas ou da criação de uma lista negra, mas sim, o que se pretende é a obtenção de um conjunto de dados que irão beneficiar toda a organização. Para isso, é necessário que o avaliador tenha uma atitude imparcial, de modo a evitar resultados incoerentes e injustos (Bergamini, 1976).

De facto o sucesso de um programa de avaliação de desempenho depende das idoneidades do avaliador, independentemente de quem o seja. A avaliação só se torna eficaz quando o avaliador previamente tenha tido formação para tal, tendo em conta que a fase mais difícil de todo o processo consiste no julgamento. Assim sendo, a fase de preparação do avaliador assume uma posição de ponto de partida de todo o processo de avaliação de desempenho (Lucena, 1977).

2. 1. 3. A Unidade de Análise

Uma pergunta que surge sempre e cuja resposta deve ser bem analisada e ter argumentos favoráveis é a seguinte: Qual será o sujeito da avaliação de desempenho? Por outras palavras: O que deve ser avaliado?

Wallace (1983) estuda a unidade de análise que também é designado de nível de análise. Ferreira (1980) utiliza a expressão “factores de avaliação” para designar os vários níveis que podem ser tidos em conta aquando da avaliação do trabalho dos funcionários.

Ceitel (1993), fala em critérios de avaliação, cuja escolha deve ser feita de forma convicta. Há empresas que dão maior relevância a determinados critérios, que podem ter menos interesse para outras. A escolha de um ou outro critério irá depender da filosofia de gestão, da tecnologia e da cultura da organização. Mesmo existindo empresas que, por exemplo, dão maior importância à pontualidade e à quantidade de trabalho, e outras que privilegiam a inovação e a qualidade, tanto umas como as outras, pretendem com os critérios escolhidos, estimular comportamentos individuais e orienta-los para o desenvolvimento organizacional.

Segundo Ferreira (1980) a versatilidade, a saúde, a cooperação, a personalidade e a segurança no trabalho são outras unidades de análise que tem um significado substancial na avaliação de desempenho em várias empresas. O desempenho na realização de uma determinada tarefa é, muitas vezes, caracterizada pela capacidade de adaptação a novos trabalhos, sejam eles relacionados com a habitual função realizada, ou não. Quanto à saúde, a avaliação prende-se com a capacidade de resistência e disposição detidos pelo colaborador para com o seu trabalho.

A cooperação é um factor também importante, pois, a atitude do colaborador tanto em relação ao trabalho dos colegas como ao seu próprio trabalho, reflecte a sua capacidade de trabalhar em equipa. A personalidade do colaborador também pode ser avaliada, na medida em que o seu desempenho resulta do efeito que ele possa exercer sobre o seu grupo de trabalho e a sua disposição, entusiasmo, disciplina, entre outros aspectos individuais. Por último a segurança no trabalho, que apenas se aplica em determinadas actividades. Em sectores em que há a necessidade de serem tomadas determinadas precauções específicas, faz todo o sentido ser avaliado a responsabilidade do funcionário ao cumprir com as regras associadas ao seu trabalho (Ferreira, 1980).

De qualquer forma, o nível de análise tido em conta no processo de avaliação de desempenho, ou por outras palavras, o que deve ser avaliado, segundo Szylagyi e Wallace (1982) irá depender do objectivo da avaliação.

2. 1. 4. Os Objectivos

Na prática a avaliação de desempenho é um processo muito complicado e difícil: na medida em que é influenciada por vários factores designadamente ambientais, organizacionais e individuais; por ser um processo que determina o futuro das pessoas envolvidas e ainda pelo facto de poder ter vários objectivos que vão desde a avaliação do processo de recrutamento e selecção efectuado, a avaliação da liderança aplicada, a avaliação da eficácia da formação dada até a determinadas tomadas de decisão (Almeida, 1996).

Por si só, a avaliação de desempenho não corresponde a um fim, mas sim a um meio para alcançar melhorias nos recursos humanos da organização (Chiavenato, 1998). De uma forma generalizada toda a avaliação de desempenho tem por objectivo analisar o funcionamento geral do trabalho de cada colaborador, tanto em termos de eficiência propriamente dita, como em termos de assiduidade (Ferreira, 1980).

Lucena (1977), que assim como Chiavenato (1998), vê a avaliação de desempenho como um instrumento essencial para o desenvolvimento dos recursos humanos de uma empresa, aclara que um programa de avaliação tem os seguintes objectivos específicos: a definição do grau de prestação de cada colaborador; a promoção do auto desenvolvimento dos colaboradores; a descoberta de talentos e potencialidades; a criação de oportunidades que fomentam a manifestação das potencialidades; a atribuição ao empregado de um cargo adequado as suas habilidades que lhe traga satisfação; a identificação de necessidades de formação dos empregados numa dada área; a elaboração de planos de acção para fazer face a baixos desempenhos; a concessão de prémios de remuneração; dar a conhecer ao empregado as suas fraquezas e os seus pontos fortes, através de um *feedback*, de modo a que haja uma correcção das deficiências; e por ultimo a aplicação dos melhores meios técnicos, operacionais e administrativos, nomeadamente para a análise dos resultados e escolha do método mais adequado para a situação.

Contudo, é necessário que cada organização analise de forma correcta o grau de harmonia existente entre os vários objectivos previstos. Isto porque, o facto de existirem vários objectivos na utilização de um único sistema poderá levar ao seu fracasso (Murphy e Cleveland, 1995).

2. 1. 5. Os Métodos

Como foi referido anteriormente, Bancalero (2006), defende que é preciso saber dominar os princípios de uma boa medição, para que a contribuição de cada colaborador

seja reconhecida e gratificada. Cada sistema de medição é feito a medida da empresa em que é aplicado, pois, cada organização tem as suas características específicas. E todo o processo deverá ser feito de uma forma muito bem estruturada.

Koontz (1974) considera o julgamento e a avaliação como sendo a chave de uma boa gestão. O erro que é muito frequente nas organizações é o facto da remuneração e a avaliação do desempenho serem definidos através da emissão de um juízo de valor meramente subjectivo. Estes erros só poderão ser evitados com a aplicação de um bom sistema de avaliação, capaz de produzir resultados eficazes.

Convém evidenciar que, embora a avaliação de desempenho seja do interesse de todos na organização, isto de uma forma diferenciada, muitas empresas têm sérios problemas em implementar um sistema de avaliação, dada a existência de resistências provocadas pelo sentimento de insegurança que se verifica nas pessoas. A solução passa por criar um clima de confiança e cooperação, através de um adequado esclarecimento em todos os níveis da empresa, sobre todos os aspectos da avaliação e a criação de oportunidades que garantam a aquisição desses mesmos esclarecimentos (Bergamini, 1976).

Lucena (1977), evidencia os 3 métodos clássicos de avaliação de desempenho: o da escolha forçada, a pesquisa de campo e o da escala gráfica. No método da escolha forçada a avaliação é realizada através do agrupamento em blocos de frases que descrevem determinado tipo de actuação do empregado e que possuem valores distintos. É o avaliador quem indica em cada bloco, que poderá ser constituído por duas frases no mínimo e Seis no máximo, quais as frases que melhor evidenciam o desempenho do empregado. Com este tipo de procedimento são consideravelmente diminuídas as probabilidades de haver a emissão de resultados subjectivos, evitando desta forma favoritismos. O trabalho executado reflecte o verdadeiro desempenho, tendo em conta o trabalho e não a personalidade individual.

A pesquisa de campo consiste num método considerado dos mais eficazes para estudar as potencialidades do indivíduo na empresa. Após a admissão de um novo empregado, é necessário ter a noção das suas possibilidades de crescimento na empresa. Neste caso, este método, que se baseia na realização de uma entrevista efectuada directamente pelo

chefe imediato do avaliado, é o mais aconselhado na medida em que fornece resultados objectivos e são diagnosticados os motivos de tal desempenho e ainda permite um planeamento de todo um processo de desenvolvimento do avaliado no desempenhar da sua função (Lucena, 1977).

Já o método da escala gráfica, embora seja muito divulgado, Lucena (1977), afirma que a vulnerabilidade e o elevado subjectivismo levam a obtenção de resultados pouco credíveis, não sendo por isso um método muito apropriado. De acordo com Robbins (2002), neste método o avaliador cria uma lista, onde se encontram descritos os vários factores de avaliação e mediante o desempenho do empregado, assim será feita a classificação em cada um dos factores, numa escala que normalmente vai de um a cinco pontos.

Chiavenato (1998), acrescenta mais três métodos ao conjunto dos chamados métodos tradicionais. Esses três métodos são denominados de: método dos incidentes críticos, método de comparação aos pares e método de frases descritivas.

O método dos incidentes críticos é bastante simples e consiste numa técnica em que o supervisor imediato observa o empregado e regista os comportamentos particularmente positivos (sucesso) e os comportamentos particularmente negativos (fracasso). Ou seja, consiste num método que, não focaliza os comportamentos que ocorrem dentro da normalidade, mas sim que, dá ênfase as excepções (positivas e negativas) no desempenho individual. Dentro desta óptica, as excepções positivas devem ser realçadas, enquanto que as negativas devem ser eliminadas ou corrigidas (Chiavenato, 1998).

Já o método de comparação aos pares embora configure no grupo dos métodos simples, é um método que só é aconselhado, quando não existem condições disponíveis para a utilização de um outro, mais aperfeiçoado. Isto prende-se com o facto desse método basear-se essencialmente na comparação entre dois empregados (os empregados são comparados de dois a dois), em que é anotado numa coluna aquele que é considerado o com melhor desempenho, o que se traduz numa técnica pouco eficiente. O último método referenciado por Chiavenato (1998) tem algumas semelhanças com o método da

escolha forçada. Só que neste caso não existe obrigatoriedade na escolha de frases. O avaliador quanto às frases que qualificam o desempenho do empregado, marca com um sinal + ou S e nos casos em que as frases demonstram o oposto, assinala com um – ou com um N.

Robbins (2002), é outro autor que expõe o método da comparação em pares, só que dentro de um grupo maior a que ele chama de comparações multipessoais. Neste contexto, ele não apresenta somente a comparação efectuada de dois a dois, mas também efectuada de forma individual nos vários empregados da organização (classificação individual) e em conjunto, onde a comparação é realizada entre diferentes grupos (classificação por grupo).

Os relatórios escritos também consistem num método de avaliação, que embora simples produz resultados que se traduzem em informações muito profundas acerca do desempenho individual. Este método para além de reflectir o real desempenho do avaliado, também retrata as idoneidades de quem fez o relato. No relatório é incluído todos os pontos fortes e fracos do avaliado, o seu desempenho anterior, as suas potencialidades e é apresentado sugestões para melhorar o desempenho futuro (Robbins, 2002).

Robbins (2002) ainda faz referência ao método das escalas de mensuração com âncora comportamental, que consiste num misto entre o método da escala gráfica e o dos incidentes críticos. Os principais dados dos incidentes críticos são combinados com a abordagem da escala gráfica. Logo, a pontuação irá traduzir o comportamento real do avaliado (por exemplo: resolve problemas imediatos, cumpre ordens ou enfrenta situações de emergência) e não traços gerais.

Antes de utilizar um dado método de avaliação de desempenho é preciso saber se este é o mais adequado para a situação. Para isso, convém fazer uma prévia escolha do método baseada na prossecução de algumas fases, só assim, a avaliação será capaz de reflectir as potencialidades do indivíduo e igualmente prever de forma precisa o seu comportamento (Levy-Leboyer, 1991).

Segundo Levy-Leboyer (1991), este processo, que é nomeadamente complexo, contém 3 fases consecutivas: a análise do trabalho; a avaliação do sucesso profissional e as qualidades métricas dos métodos. Tendo em conta a existência de profissões homogéneas nos quais pode ser aplicado o mesmo método, a análise do trabalho surge numa perspectiva de duplo objectivo, sendo que, pretende definir as exigências de cada profissão e ainda conseguir enquadrá-lo num conjunto lógico que constitui o chamado “família de profissões”. A informação fornecida pela utilização de um método deve ser comparada com o desempenho real e visível do empregado, para que haja um melhor controlo do seu valor.

Resumidamente, esta comparação consiste na validação do método, este que terá de ser capaz de medir de forma objectiva o sucesso profissional. Levy-Leboyer (1991), ao mencionar as qualidades métricas que os métodos devem possuir afirma que dado método só pode ser usado, se for capaz de fornecer informações coerentes, constantes, pertinentes e abarcar conhecimentos muito bem definidos.

Também Almeida (1996), faz referência a pressupostos, que sendo um sistema de avaliação de desempenho um instrumento de medida e um sistema de controlo é necessário que este obedeça.

Porém, Almeida (1996) para além das qualidades já referidas por Levy-Leboyer (1991), nomeadamente a validade e a fidelidade que correspondem ao facto do método ter de fornecer dados que correspondem ao que se deseja medir e ser capaz de apresentar resultados lógicos, apresenta as seguintes características cruciais: ser justo e exacto; ser simples de forma a evitar deficiências causadas por um método complexo; produzir resultados com utilidade para outras actividades da gestão de recursos humanos; proporcionar um resultado com maior valor económico do que o que é gasto para a sua realização; ser capaz de dirigir os vários resultados para as pessoas certas, responsáveis pela tomada de dada decisão relativa ao avaliado; não fazer chegar todos os resultados a toda a gente, mas sim aos que realmente necessitam dela para a tomada da decisão, ser flexível a ponto de haver uma escolha do melhor método para a causa por parte do avaliador, ser abrangente a todos os elementos e departamentos da organização e

finalmente ter como principal utilidade detectar bons desempenhos ou seja ter uma finalidade positiva.

Os métodos de avaliação de desempenho funcionam como soluções para o problema que é avaliar o desempenho de contingentes de pessoas numa organização. A tendência é cada organização construir o seu próprio sistema de avaliação. Nalgumas é comum existirem vários sistemas especializados, que variam de acordo com o nível e as áreas dos recursos humanos, tais como: sistema de avaliação de gerentes, de vendedores, etc. Noutras, em que também são utilizados vários sistemas, cada um é estruturado num método de avaliação adequado às condições existentes, nomeadamente o tipo e as características do avaliado. A adequação torna-se necessária para a obtenção de bons resultados (Chiavenato, 1998).

2. 1. 6. Os Resultados

Ferreira (1980), aclara que o objectivo final de qualquer programa de avaliação de desempenho, após a obtenção dos resultados, prende-se com a tomada das adequadas medidas, no que respeita a atribuição de prémios e punições, e também o devido “acompanhamento” e posterior atribuição de formação, quando for este o caso. Segundo Lucena (1977), o “acompanhamento” compreende: a análise dos vários resultados individuais e globais e a sua interacção com as várias áreas de recursos humanos, particularmente o recrutamento e a selecção; e a realização de um plano de trabalho para promover o alcance dos objectivos organizacionais.

Já Lucena (1977), dizia que a fase mais complicada de todo o processo de avaliação de desempenho seria o julgamento. E essa afirmação é confirmada por Ceitil (1993), ao realçar que é na gestão dos resultados, que o avaliador mostra realmente o que vale. O que se pretende é que o avaliador crie um conjunto de acções de gestão capazes de conduzir a sugestões em torno da carreira, da formação ou da remuneração do indivíduo.

Os resultados traduzem-se, por vezes, em negociações entre o avaliador e o avaliado, no que corresponde a objectivos futuros de desempenho, que deverão ser um verdadeiro incentivo (Ceitil, 1993). Nestes termos, de acordo com o mesmo autor, a avaliação de desempenho, que gera menos conflito, é aquela que procede a uma avaliação do desempenho passado, com vista a recompensar, faz um diagnóstico do desempenho presente, de forma a criar melhorias e antecipa o desempenho futuro com o intuito de promover.

Essas negociações mencionadas por (Ceitil, 1993), só acontecem quando o feedback do desempenho é transmitido ao avaliado. Todavia, Robbins (2002) refere que esta tarefa não é fácil e que muitos gerentes mostram indiferença perante esta responsabilidade, por verem nela uma tarefa desagradável. Deste modo, esta responsabilidade muitas vezes só é assumida quando os gerentes são confrontados e pressionados.

Sendo a transmissão do *feedback* um acto construtivo, uma avaliação torna-se eficaz quando o avaliado aceita a avaliação como justa e logo os resultados contribuem para a criação de uma atitude confiante por parte dele. O avaliado ao ser informado do resultado da sua avaliação, consegue ter uma maior percepção das áreas em que deve melhorar e corrigir as suas fraquezas. Resumindo, os resultados obtidos devem ter uma aplicabilidade mais correctiva e construtiva, do que propriamente a de um julgamento (Robbins, 2002).

Lucena (1977), explana que os resultados de uma avaliação de desempenho conseguem causar melhorias no desempenho individual através do desenvolvimento de determinados factores de motivação, entre os quais possibilidades de progressão na carreira profissional e delegação de responsabilidades e autoridade. Assim sendo, esta avaliação irá funcionar como um instrumento de integração entre os objectivos individuais e os organizacionais.

Estas melhorias do desempenho individual são conseguidas através da criação de agentes da motivação, já que, como explica (Bergamini, 1976), em si, a avaliação de desempenho não constitui uma técnica de modificação de comportamento, ao contrário da motivação, que estimula o comportamento (Almeida, 1995).

Almeida (1996), também partilha do mesmo raciocínio, ao afirmar que o desempenho varia sempre com o decorrer do tempo, independentemente de haver ou não variação nas características específicas, nos factores situacionais ou do relacionamento com a organização, isto porque existem outros factores nomeadamente a fadiga, a experiência adquirida e a motivação que interferem no comportamento do empregado e conseqüentemente no seu desempenho.

A fim de concluir este ponto, conseqüentemente o primeiro capítulo e criar um elo com o segundo capítulo, convém salientar que assim como cada empresa tem formas distintas de escolher os aspectos do trabalho que devem ser avaliados, de que forma devem ser valorizados e qual o peso a atribuir aos vários factores, cada tarefa e cada subordinado também são únicos (Feinberg, 1971).

Desta forma para que a avaliação de desempenho seja favorável para as pessoas e para que resulte em recompensas às quais dão valor, convém maximizar a motivação. O modelo de motivação da expectativa, que será abordado no segundo capítulo, oferece actualmente de acordo com Robbins (2002) os melhores argumentos sobre o que influencia o número de esforços aplicados na execução de uma função. Sendo a essência desta teoria as relações entre esforços – desempenho, desempenho – recompensa e recompensa - objectivos pessoais, a avaliação terá de ter como antecedente um conjunto de objectivos claros, para que os colaboradores possam acreditar que os seus esforços conduzirão a uma boa avaliação do seu desempenho e que haverá uma recompensa satisfatória quando estes objectivos forem alcançados (Robbins, 2002).

Feinberg (1971) ressalta que a obtenção de bons resultados e de benefícios de uma avaliação pressupõe a compreensão e o respeito pelas diferenças existentes entre os indivíduos. Um benefício vital que se pode retirar de uma avaliação quando o avaliado supervisiona outros empregados, é este usar o que observou durante a sua avaliação quando ele se posicionar como avaliador, assumindo uma atitude saudável e positiva. Este encadeamento contribui para que se mude muitas mentalidades individuais, que temem pela avaliação não conseguindo, por conseqüente, encara-la como um elemento vital para o progresso organizacional.

2. 2. Motivação

A motivação, um tema também parte integrante da grande área de recursos humanos assim como a avaliação de desempenho, implicou ao longo de vários anos a realização de muitos estudos e por consequente a obtenção de vários resultados, teorias e modelos conhecidos na actualidade e utilizados para explicar várias questões relacionadas com o ser humano.

O estudo da motivação consiste numa busca de explicações para um dos maiores mistérios da existência humana, as suas próprias acções (Birch e Veroff, 1970). Segundo Almeida (1995) o fenómeno da motivação encontra-se por detrás de todas as condutas humanas e na sua base encontra-se um estado de tensão fisiológico e psicológico proveniente de uma necessidade existente.

Robbins (2002), aclara que o melhor é começar por falar sobre o que não é a motivação. Este autor realça que são muitas as pessoas que vêem este conceito de forma incorrecta, assumindo a motivação como sendo algo pessoal, tido por umas pessoas e outras não. Há casos de executivos, com pouca experiencia profissional, que denominam os seus colaboradores desmotivados de preguiçosos. Sendo que, de certa forma, cria-se uma presunção de que estes colaboradores são sempre preguiçosos, esta ideia torna-se inválida se enquadrada no contexto do conhecimento existente sobre a motivação.

De acordo com Caetano, Ferreira e Neves (2001), tendo em conta os vários estudos conhecidos, a motivação é considerada como sendo o resultado da interacção entre um indivíduo e uma dada situação, o que determina o sentido das origens individual e situacional na variação dos estados motivacionais.

È evidente que as tendências motivacionais básicas variam de indivíduo para indivíduo. Porém, a motivação varia também no mesmo individuo de acordo com a situação. Robbins (2002), apresenta o exemplo de um aluno que embora possa achar difícil ler um livro técnico por mais de vinte minutos, consegue passar uma tarde inteira a assistir

uma novela. Claramente, a sua motivação variou com a situação em que ele se encontrava.

Murray (1973), explica que qualquer indivíduo é motivado em qualquer momento e de acordo com uma diversidade de factores intrínsecos e extrínsecos. É a força de cada motivo e o padrão de motivos que acabam por influenciar a perspectiva que o indivíduo tem do mundo que o rodeia, o pensamento e as acções que ele desenvolve.

Birch e Veroff (1970), introduzem o conceito de motivo e mais outros três conceitos, a disponibilidade, a expectativa e o incentivo, como sendo os factores essenciais que determinam uma acção. A disponibilidade indica as possibilidades para acção sugeridas a um indivíduo, sendo ela por sua vez influenciada tanto pelos hábitos do indivíduo como pela situação em que ele se encontra. Depois de um indivíduo se disponibilizar para determinada acção é necessário que esta mesma acção seja dirigida para um objectivo específico. A expectativa surge como o determinante que permite que o resultado de uma actividade auxilie regulando esta mesma actividade.

Determinados resultados de uma actividade funcionam como um valor de incentivo para o organismo que, por meio de certo comportamento, poderá indicar a atracção ou repulsa por tais resultados. O valor poderá ser positivo ou negativo. Se for positivo a tendência é positiva “faça”, se for negativo a tendência é negativa “não faça”. Embora determinados resultados tenham valor de incentivo para o organismo, em certas ocasiões, por si só, os incentivos não originam a atracção por um objectivo. Esta atracção pelos resultados irá depender da experiencia do organismo com resultados específicos. Esta força de atracção ou repulsa por estes resultados específicos é que é denominada de motivos para aqueles resultados (Birch e Veroff, 1970).

Estudar os motivos humanos é uma tarefa muito complicada, dada a complexidade associada a um determinado comportamento que um indivíduo pode ter. A observação de dado comportamento tido por um indivíduo não implica de imediato a compreensão dos motivos inerentes. Este comportamento pode ter, na sua base, vários motivos que por sua vez podem constituir várias necessidades, em que cada uma pode ser satisfeita por vários outros comportamentos. De salientar que são vários os motivos que não se

traduzem em comportamentos que visem a satisfação de uma necessidade (Murray, 1973). É o caso de um trabalhador que embora fosse do seu inteiro agrado ocupar o cargo que é desempenhado pelo melhor amigo e colega de trabalho, não expressa este motivo, não só pelo facto de ter receio de fracassar no seu intento, mas também para não perder o amigo.

Sendo o contexto organizacional um dos principais factores situacionais que influenciam os padrões de motivação (Schein, 1982), a definição de motivação apresentada por Robbins (2002), baseando-se nesta perspectiva organizacional, realça três palavras-chave: a intensidade, a direcção e a persistência. Quando se fala em motivação um dos elementos que mais se destaca é a intensidade do esforço que um colaborador despende no seu trabalho. Porém, a intensidade só consegue produzir bons resultados se, efectivamente, o esforço estiver direccionado para a concretização dos objectivos da organização. Ou seja, o esforço deve ser considerado tanto em termos de intensidade, como também em termos de qualidade, contudo, não só, já que a persistência é outra dimensão da motivação. A motivação de um trabalhador é expressa, também, através do tempo em que ele se mantém empenhado na realização da sua tarefa. Nos casos de maior motivação, o trabalhador mantém-se até conseguir atingir o objectivo pretendido.

Katz e Kahn (1987), consideram a existência de alguns padrões de motivação que conduzem a vários tipos de comportamento esperado. O primeiro padrão (cumprimento legal) pretende assegurar a aceitação das regras provenientes de legítimas fontes de autoridade, impostos por sanções legais. Outro padrão (satisfação instrumental) traduz-se no uso de recompensas para induzir a conduta solicitada. Os dois últimos (auto-expressão e valores internalizados) baseiam-se respectivamente na satisfação oriunda da realização e da expressão de talentos e habilidades; e na incorporação de objectivos organizacionais que reflectem valores ou auto idealização.

Para Feinberg (1971), existem quatro palavras-chave que se encontram associados, inevitavelmente, a qualquer discussão sobre a motivação: o dinheiro, o medo, o estabelecimento de objectivos e a disposição. Este autor esclarece que estas palavras

embora, tendem a ser encaradas como “Métodos”, muitas vezes são responsáveis por determinados erros.

Não há dúvidas de que um empregado mal pago, muito dificilmente irá sentir-se estimulado para aumentar o seu desempenho. Contudo, isto não significa que o dinheiro seja um factor que motiva todos os trabalhadores. Para muitos, este consiste num elemento pouco relevante e, por isso, é pouco provável que seja uma solução para os seus problemas de motivação (Feinberg, 1971).

Para todos os efeitos é fundamental estabelecer a distinção entre recompensas ministradas em relação ao bom desempenho verificado e as recompensas do sistema que são atribuídas às pessoas por dele fazerem parte (Katz e Kahn, 1987).

O dinheiro só se torna um factor de motivação quando se encontra associado ao reconhecimento pela observância de um bom desempenho. Prémios estes que, normalmente são anuais quando determinados de acordo com os resultados da avaliação de desempenho com frequência anual. E mesmo nestes casos, convêm salientar que o dinheiro só acaba por ter um elevado valor instrumental quando as pessoas têm elevadas necessidades de segurança. Isto acontece, geralmente, com pessoas novas que se encontram no início de vida e carreira. Quando as pessoas atingem um certo poder económico, o dinheiro deixa de ser um factor dominante na motivação. Conclui-se então que, em certa medida o dinheiro é importante, no entanto, por si só, não consegue fazer com que os trabalhadores se sintam motivados para atingir um nível pleno de desempenho (Almeida, 1995).

O medo da punição poderá ser eficiente em dois casos: se o empregado sente que terá de melhorar o seu desempenho para não perder o emprego, ou quando funciona como um estimulante de emergência, em que o empregado terá de finalizar um trabalho antes que apareça o chefe. Tendo em conta que este medo só consegue se prolongar por um período maior, se for de uma situação, sendo neste caso o medo em relação a uma pessoa, em vez de aumentar a produtividade, transforma-se em ódio do objecto temido, o que causa uma deterioração na sua produtividade (Feinberg, 1971). Katz e Kahn

(1987), até chegam a afirmar que, o medo da punição constituindo uma incerteza individual de ser apanhado, poderá causar um aumento da rotatividade dos empregados.

O estabelecimento de objectivos é a expressão que mais se aproxima do centro da questão, uma vez que os objectivos funcionam como um estímulo para que as pessoas trabalhem. Evidentemente que um objectivo só se torna um verdadeiro elemento motivador, quando é susceptível de ser alcançado, sem ser nem muito fácil, evitando perda de interesse, nem muito difícil, posicionando-se no meio-termo, representando desta forma um desafio (Feinberg, 1971).

Caetano, Ferreira e Neves (2001), elucidam que nesta perspectiva os objectivos são encarados como motivadores do desempenho, uma vez que trabalhar para a concretização de um objectivo torna-se uma força que estimula a acção. Em suma, esta técnica de motivação só se torna eficaz, quando utilizada de forma eficiente (Latham e Locke, 1987).

A disposição é por muitos encarada como uma influência motivacional primária. Porém, para (Feinberg, 1971), nem sempre contribui para aumentar o desempenho, uma vez que um funcionário feliz não é necessariamente o funcionário mais produtivo, embora o valor da boa disposição resulte num menor número de faltas entre os empregados. Muitos estudos confirmam que a “felicidade” do funcionário com o seu trabalho depende do “status ocupacional”, sendo que quanto maior for a variedade, complexidade e desafio associados às tarefas desempenhadas, maior é a satisfação do trabalhador com a sua função na empresa. Todavia, existe pouca evidência de que a “felicidade” do trabalhador tenha alguma relação notável com o desempenho (Katz e Kahn, 1987).

Segundo Almeida (1995), um indivíduo só se sente motivado para se comportar de determinada forma, quando ele tem uma necessidade que provoca tensão, que por sua vez provoca um impulso que o leva a fazer algo para satisfazer a necessidade. Se o estado de tensão for provocado por situações desagradáveis na empresa, ocorre um processo designado de frustração. Limbos (1984), contempla a frustração como consequência da insatisfação de determinada necessidade, que poderá algumas vezes

provocar nas pessoas envolvidas uma certa agressividade nas suas atitudes, fugindo muitas vezes da situação em que se encontram e acabando por transferir o mau sentimento para outra pessoa, que nada tem a ver com a situação.

Almeida (1995), afirma que o grande desafio da gestão reside em evitar essas frustrações e em criar as melhores condições para aproveitar os factores de motivação. É necessário que as pessoas se sintam motivadas, satisfazendo as suas próprias necessidades, ao contribuírem para o alcance dos objectivos da empresa. Só os colaboradores que conseguem libertar-se de qualquer frustração, que se sentem confiantes no seu emprego, que têm plena consciência do que a empresa espera deles e que acreditam que o bom desempenho será recompensado de forma justa, conseguem produzir um maior desempenho na execução das suas tarefas.

São muitas as técnicas utilizadas para motivar os colaboradores, contudo, muitos jovens executivos com muita vontade de obter sucesso e dotados de talento necessário para tal, alimentam-se dos desafios e encontram no seu trabalho toda a motivação e realização pessoal. Feinberg (1971) depois de apresentar várias sugestões para melhorar a motivação de um trabalhador e de apontar actos que nunca poderão ser cometidos para que não haja uma redução da motivação no trabalho, contrariando-se a si próprio, indaga que existem funcionários que, fugindo à regra, não precisam de incentivos para realizar as suas tarefas e são aqueles que, literalmente, se “matam” a trabalhar. A estas pessoas não é preciso aplicar nenhuma regra de motivação, muito pelo contrário, o melhor mesmo é não interferir, dando-lhes toda a abertura para realizar o seu trabalho.

Segundo Katz e Kahn (1987), que consideram a autodeterminação como sendo o factor que mais conduz à realização de uma elevada quantidade e qualidade de desempenho, nestes casos a motivação do trabalhador provém espontaneamente da realização e da expressão das suas próprias competências no exercício das suas próprias decisões.

2. 2. 1. As Teorias da Motivação

As teorias da motivação existentes são consequência do trabalho de vários autores, que se preocuparam com a explicação da grande questão: a motivação. Schein (1982), salienta a existência de evidências contraditórias a respeito do que é que realmente motiva as pessoas. Enquanto que alguns teóricos falam em necessidades, impulsos ou instintos de origem biológica, outros fazem referência a motivos apreendidos na infância, padrões estes que não são específicos de uma só cultura mas variáveis de cultura para cultura. Porém, muitos são aqueles teóricos que analisam os valores e objectivos mais imediatos que os colaboradores têm em relação ao seu trabalho. Por sua vez, estes valores poderão estar vinculados as suas necessidades biológica ou socialmente apreendidas, variando de individuo para individuo e tendo em conta ainda a sua idade ou fase evolutiva. Finalmente, surgem outras teorias, mais recentes, que ao invés de focalizar determinadas necessidades ou motivos, defendem modelos processuais universais de motivação.

Robbins (2002), enquadra as várias teorias sobre a motivação em dois grandes grupos: antigas teorias sobre a motivação e teorias contemporâneas sobre a motivação. Das antigas teorias sobre a motivação ele apresenta a teoria da hierarquia das necessidades, a teoria X e a teoria Y, e ainda a teoria dos dois factores. Como teorias contemporâneas ele expõe a teoria ERG, a teoria das necessidades de McClelland, a teoria da avaliação cognitiva, a teoria da fixação de objectivos, a teoria do reforço, a teoria da Equidade e a teoria da expectativa.

Para Caetano, Ferreira e Neves (2001), as duas teorias antigas sobre a motivação, a teoria da hierarquia das necessidades e a teoria dos dois factores, juntamente com a teoria das necessidades de McClelland, constituem as teorias do conteúdo, por se concentrarem no “objecto” da motivação. Estes autores falam ainda em teorias de processo e teorias de resultado. As teorias de processo são aquelas que abordam o “como” se exprime a motivação, que correspondem às teorias da expectativa e da equidade. O “porquê” da manutenção dos comportamentos motivacionais (os objectivos

e os reforçadores) encontra-se enfatizado nas teorias de resultado: a teoria da fixação de objetivos e a teoria do reforço.

2. 2. 1. 1. Antigas Teorias sobre a motivação

As primeiras teorias que surgiram são hoje encaradas como antigas teorias da motivação. Sarin (2009), explica que Taylor ao enunciar os princípios da Administração Científica salientou que as pessoas são motivadas por necessidades exclusivamente financeiras, sendo o dinheiro o elemento primário de motivação. Contudo, Abraham Maslow demonstra que existe um conjunto de necessidades que conduz o indivíduo a acção, mas que não é constituído meramente pelas necessidades básicas. É esta visão das relações humanas que veio introduzir os factores sociais como sendo motivadores elementares.

A teoria da hierarquia das necessidades de Maslow foi desenvolvida, com base nas necessidades apresentadas por Henry Murray, nos anos quarenta. Murray também defendia que as pessoas têm necessidades que estimulam as suas condutas, porém, ao contrário de Maslow, fez referência às necessidades de uma forma abstracta e não as estruturou em qualquer ordem particular de utilidade. Já Maslow desenvolveu uma hierarquia com as várias necessidades apresentadas por Murray, organizando-as numa ordem especial, de acordo com uma certa lógica (Sarin, 2009).

Figura 1 – A Pirâmide das Necessidades de Maslow



Fonte: Adaptado de Bueno (2002).

A teoria que Maslow defendeu é constituída por cinco grupos de necessidades, nomeadamente necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, de *status* e estima e de auto realização. A organização que ele fez destas várias necessidades baseou-se no seu enquadramento em vários níveis, numa pirâmide cuja base é constituída pelas necessidades mais baixas (fisiológicas) e o topo pelas necessidades mais elevadas (de auto realização). Nesta perspectiva, quando uma necessidade é satisfeita, ela deixa de funcionar como um estímulo, ou seja, deixa de motivar uma determinada acção. Maslow enfatiza ainda que à medida que uma necessidade de um nível inferior vai sendo satisfeita, surge uma outra do nível imediatamente acima. Podendo ainda descer para um nível inferior, depois de ter alcançado um nível superior, quando uma necessidade associada a este nível inferior estiver ameaçada (Sarin, 2009).

No que diz respeito às necessidades mais elevadas, Maslow afirma que cada indivíduo, uma vez satisfeita as suas necessidades de *status* e estima de forma adequada, sente novas necessidades, desta feita associadas à auto-realização (Tongo, 2009).

Porém, Tongo (2005) referido por Tongo (2009) aclara que tendo em atenção que tanto as necessidades de estima como as de auto-realização encontram-se interligadas e direccionadas para a elevação do *ego* do indivíduo, uma falha principal relacionada com a teoria de Maslow, e as restantes teorias da motivação, seria a inexistência de fundamentos para explicar o comportamento desinteressado. Este autor desenvolve uma tipologia, que levou ao conhecimento de padrões de motivação em indivíduos que procuram satisfazer outros que não eles próprios. Esta tipologia salienta a classificação das necessidades humanas em três níveis: as mais baixas necessidades egoístas (fisiológicas, de segurança e sociais), necessidades de serviços e as mais elevadas necessidades egoístas (estima e auto-realização). Enquanto que as mais baixas e as mais elevadas necessidades encontram-se relacionadas com a satisfação de necessidades próprias, já as necessidades de serviço encontram-se dirigidas para satisfazer o bem estar de outras pessoas.

Em 1960, no seu livro “O Lado Humano do Empreendedorismo”, Douglas McGregor aponta duas perspectivas extremistas do ser humano. Segundo McGregor existem dois panoramas completamente distintos de administração. Um primeiro, literalmente

negativo em relação aos funcionários, a que ele designa de teoria X, em que eles são vistos por parte dos gestores, como sendo irresponsáveis, trabalhando só pelo dinheiro e conseguindo alcançar bom desempenho, unicamente, quando obrigados. E um outro panorama a que ele denomina de teoria Y, que é inteiramente oposta a outra, em que os gerentes acreditam que os funcionários têm bastante gosto pelo que fazem, desenvolvendo uma iniciativa oportuna para inovar no seu próprio trabalho (Marsh e Stem, 2008).

Quadro 1 – A Teoria de McGregor

TEORIA X	TEORIA Y
<p>A teoria X caracteriza-se por ter um estilo autocrático que pretende que as pessoas façam exactamente aquilo que a organização pretende.</p> <p>As convicções sobre o comportamento humano são as seguintes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • O Homem é indolente e preguiçoso por natureza. • Não gosta de assumir responsabilidades e prefere ser dirigido. • O Homem é fundamentalmente egocêntrico e seus objectivos pessoais opõem-se, em geral, aos objectivos da organização. <ul style="list-style-type: none"> • Persiste à mudanças. 	<p>É a moderna concepção da Administração, que se baseia na eliminação de preconceitos sobre a natureza humana. Os seus principais aspectos são:</p> <ul style="list-style-type: none"> • O Homem não tem desprazer inerente em trabalhar. A aplicação do esforço físico ou mental no seu trabalho é tão natural quanto jogar e descansar. O Homem não é resistente às necessidades da empresa. • As pessoas têm motivação básica e padrões de comportamento adequados e capacidades para assumir responsabilidades. Elas não só aceitam as responsabilidades, como também as procuram. Existe capacidade de imaginação e de criatividade na solução de problemas.

Fonte: Adaptado de Bueno (2002).

Kopelman, Prottas e Davis (2008), afirmam que embora tenham passado cerca de cinquenta anos, desde que McGregor formulou a sua teoria, a validade da sua essência ainda não tinha sido testada em nenhuma experiência. Segundo eles, tendo em conta que não tinha sido efectuada ainda nenhuma pesquisa fundamentada, a teoria seria um mero

conjunto de suposições. Entretanto, desenvolveram uma pesquisa que visou a validação da teoria, já que, a pobreza de pesquisas até a data devia-se à falta de um padrão reconhecido das Teorias X/Y de Atitudes Administrativas com a adequada validade construtiva. O que eles fizeram foi desenvolver e validar esse padrão. O padrão de correlações entre uma medida focal e uma conceitualmente idêntica, francamente relacionada, ligeiramente relacionada e não relacionada proveu uma evidência convergente, substantiva e diferenciadora. A pesquisa desenvolvida foi bastante contributiva, onde pode-se distinguir entre práticas administrativas concernentes à Teoria X/Y e atitude administrativas por si. A pesquisa também deu um grande contributo empírico por prover uma medida válida da Teoria X/Y das atitudes Administrativas, um instrumento que levou à pesquisa substantiva.

Frederick Herzberg realizou um estudo, onde concluiu que os factores que determinam a motivação, não correspondem aos factores que determinam a desmotivação de um trabalhador (Almeida, 1995). Herzberg, na sua teoria dos factores motivadores e higiénicos, visou perceber o que procuram as pessoas na situação de trabalho. O estudo realizado que deu origem a esta teoria, demonstrou que quando as pessoas se sentiam desmotivadas no seu trabalho, atribuíam a causa a factores externos, que Herzberg chama de factores higiénicos, e só os factores internos é que realmente funcionavam como motivadores. Estes factores intrínsecos, que se referem ao conteúdo intrínseco ao desempenho, quando são óptimos elevam substancialmente a motivação e quando não o são, produzem o efeito contrário (Caetano, Ferreira e Neves, 2001).

Quadro 2 – Os Factores Higiénicos e Motivadores de Herzberg

Factores Higiénicos (Extrínsecos)	Factores Motivadores (Intrínsecos)
Salário	Realização
Condições de trabalho	Reconhecimento
Relação interpessoal	Responsabilidade
Segurança Política e gestão da empresa	Progresso e desenvolvimento

Fonte: Adaptado de Hering (1996) citado por Bueno (2002).

Bergamini (1989), afirma que as pessoas dedicam um maior empenho naquilo que fazem, por vezes, quando encontram facilidades para comprovar as suas competências na resolução de problemas inéditos e difíceis, considerados de desafios. Em contrapartida, o desempenho poderá diminuir em certas condições desfavoráveis, nomeadamente em situações rotineiras, em que o trabalhador terá de repetir sempre o mesmo trabalho, não podendo desta forma usar os seus recursos pessoais, na sua plenitude.

De acordo com Robbins (2002), estas antigas teorias não apresentaram uma análise detalhada. Porém, muitas das teorias contemporâneas encontram-se relacionadas com as antigas, acabando cada uma delas por ter um certo grau de validade. Obviamente que isto não torna inquestionável a plena legitimidade destas teorias mais recentes. Simplesmente, têm a vantagem de representar uma vertente actual de elucidação da motivação.

2. 2. 1. 2. Teorias Contemporâneas da Motivação

Muitas das teorias mais recentes sobre a motivação foram baseadas nas antigas, existindo entre elas um vínculo associado à evolução.

Maslow apresentou uma teoria de necessidades baseada na teoria de Murray, com o acréscimo de uma organização lógica das necessidades numa hierarquia. Por sua vez Clayton Alderfer, das críticas feitas à teoria de Maslow, criou a teoria ERG. Tendo Maslow apresentado uma teoria com uma base de pesquisa muito fraca, isto criou as bases para a argumentação da teoria ERG, que assenta a existência de três necessidades básicas: a necessidade de existência, relacionamento e crescimento (Clayton, 2008).

Kaliprasad (2006), demonstra três aspectos elementares, nos quais a teoria de Clayton se difere da teoria de Maslow. O primeiro aspecto prende-se com o facto da teoria ERG ser uma forma sintetizada da teoria de Maslow. Clayton enquadra as necessidades fisiológicas e de segurança num grupo a que ele designa de necessidades de existência; no que respeita às necessidades sociais e ao factor externo da classificação feita das

necessidades de *status* e estima, ele denomina-as de necessidades de relacionamento e ainda cria um novo grupo chamado de necessidades de crescimento, onde ele associa as necessidades de auto-realização e o princípio intrínseco das necessidades de *status* e estima.

O segundo aspecto encontra-se relacionado com a existência de uma regressão para um nível inferior das necessidades, quando ocorre uma frustração por parte do indivíduo, aquando da satisfação de uma outra necessidade que se encontra num nível superior. Isto porque várias necessidades de níveis diferentes podem estar presentes na motivação de um mesmo indivíduo. Este facto remete ao terceiro aspecto de diferenciação, que ressalta a possibilidade de uma pessoa poder sentir várias necessidades ao mesmo tempo, sem ter necessariamente que obedecer a uma ordem rigorosa baseada na hierarquia de Maslow, que defende o facto de vários tipos de necessidades motivar, um mesmo indivíduo, cada um a seu tempo e seguindo uma ordem ascendente da pirâmide. Em suma, a teoria ERG exterioriza a teoria de Maslow numa vertente não rígida mas sim maleável, oferecendo uma aproximação mais flexível da explicação das necessidades humanas (Kaliprasad, 2006).

Ainda no âmbito das necessidades como base da motivação, David McClelland desenvolveu a teoria das necessidades, onde defendeu a existência de três tipos de necessidades que motivam as pessoas no seu trabalho: as necessidades de realização, poder e associação. A essência da teoria resume-se no seguinte: para que os trabalhadores possam se sentir motivados, é fundamental que a eles seja atribuído uma função adequada, de acordo com as suas necessidades (Stem, 2008).

Robbins (2002), menciona duas teorias da motivação que são o oposto uma da outra. Enquanto que a teoria da fixação de objectivos afirma que objectivos específicos melhoram o desempenho e que quanto mais difíceis, maior é o desafio e a motivação para alcançar desempenhos superiores à média, a teoria do reforço defende que não são os propósitos de uma pessoa que orientam as suas acções, mas sim o reforço. Neste último caso, o comportamento é visto como consequência do ambiente e não de aspectos internos. Ou seja, são as consequências de um acto, que aumentam a

probabilidade dele se repetir. A teoria da fixação de objectivos defende ainda que o *feedback* também constitui um factor que conduz a melhores desempenhos.

Muitos colaboradores no desempenhar da sua função exercem uma acção, quase que incontrolável, de avaliar o colega e efectuar comparações do trabalho deste com o seu próprio trabalho. Esta comparação resulta, basicamente, em analisar a remuneração e o reconhecimento que o colega consegue obter com as suas competências e o esforço despendido no seu trabalho, e comparar com os resultados que o próprio trabalhador consegue alcançar em termos de remuneração e reconhecimento com o seu desempenho. Se constatar a existência de injustiças e presença de relações desiguais, surge nele um estado de tensão negativa que oferece motivação para uma acção reparadora (Robbins, 2002).

É a teoria da equidade que apresenta esta análise e reconhece que quando desta comparação resultar a percepção de que as relações são iguais, existe um estado de equidade. Caso contrário, é esta desigualdade que causa a motivação para o trabalho. Resumidamente, a teoria da equidade demonstra que, para uma grande parte dos trabalhadores, a motivação é influenciada de forma significativa pelas recompensas relativas e absolutas (Robbins, 2002).

Contrariamente à teoria da equidade, a teoria da avaliação cognitiva, que envolveu a realização de muitas pesquisas, conclui que a introdução de recompensas externas, nomeadamente recompensas pelo bom desempenho, de uma forma geral, tende a diminuir a motivação dos trabalhadores. Esta teoria, que também aborda a questão do desempenho, surge nos finais da década de sessenta, apresentando uma perspectiva completamente diferente das antigas teorias da motivação (Robbins, 2002).

Bandura (1997), citado por Walumbwa, Avolio e Zhu (2008), ressalta que as idoneidades do próprio funcionário têm um papel importante para obter uma relação função - desempenho. Quanto maior a capacidade individual maiores serão os resultados organizacionais. O desempenho provém do facto das habilidades influenciarem as escolhas individuais relativamente aos objectivos, reacções emocionais e a persistência em relação aos desafios e obstáculos. A capacidade individual

determina quais os desafios e actividades que um individuo poderá futuramente realizar. Um exemplo será de um indivíduo com elevadas capacidades que, com certeza, irá escolher entrar numa situação em que a sua expectativa de desempenho é elevada e evitar uma outra em que pressupõe que o que esperam dele excede as suas próprias aptidões.

Walumbwa, Avolio e Zhu (2008), também fazem referência a perspectiva cognitiva de Bandura (1977, 1986), onde é demonstrado que a relação entre a capacidade individual e o desempenho é moderada pela eficácia dos meios utilizados. Esta perspectiva enfatiza que o ser humano tem capacidades para se auto-dirigir e auto-motivar. Contudo, para ter sucesso no trabalho, uma pessoa precisa não só de ter uma grande convicção nas suas próprias capacidades, mas também, uma grande convicção de que conseguirá dominar as ferramentas para conseguir alcançar o desempenho desejado. Sendo assim, duas pessoas com os mesmos níveis de competência poderão apresentar níveis de desempenho diferentes, dependendo do facto deles acreditarem ou não que as ferramentas disponíveis poderão auxiliar na sua prestação, o que poderá inibir ou aumentar a sua motivação em dedicar os seus esforços para a resolução de problemas.

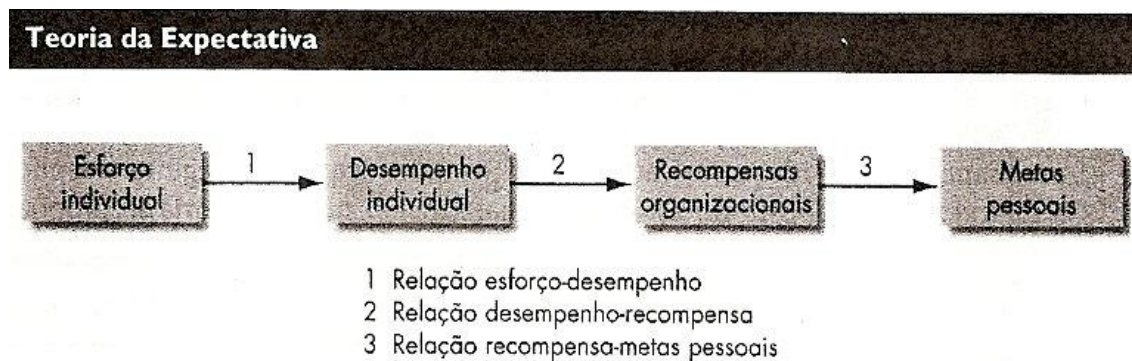
A teoria da avaliação cognitiva surge como substituta da teoria da determinação própria, que também focaliza a motivação intrínseca, mas que, contudo, não explica as suas causas. Segundo Deci e Ryan (1994), as pessoas têm uma motivação inata para relacionarem com outras pessoas dentro de um meio social, funcionarem efectivamente no meio, e sentir que existe uma iniciativa própria de cada um. O ambiente exerce um controlo sobre o indivíduo, no que respeita ao desenvolvimento das necessidades de relacionamento e de demonstrar eficácia e autonomia, podendo deste modo promover ou impedir o crescimento destas necessidades.

De acordo com Robbins (2002), a teoria da avaliação cognitiva apresenta a seguinte explicação pela perda de motivação aquando do aumento das recompensas externas: o indivíduo acaba por sentir uma perda de controlo sobre seu próprio comportamento, diminuindo desde modo a motivação intrínseca existente. Por outras palavras, quando um indivíduo recebe uma recompensa externa por realizar um trabalho interessante, ele perde o interesse pelo trabalho em si.

Pritchard, Campbell e Campbell (1977), foram alguns dos teóricos que investigaram a credibilidade da teoria da avaliação cognitiva e no estudo, onde recompensaram alguns participantes com \$5 para derrotar os participantes do seu grupo, concluiu que isto causou a diminuição da motivação intrínseca, de uma forma relativa, comparando com a não atribuição de nenhuma recompensa externa. Todavia, segundo Robbins (2002), esta teoria tem recebido várias críticas.

Uma outra teoria que também estabelece a relação entre o desempenho e a recompensa é a teoria da expectativa, que foi desenvolvida por Vroom e depois tendo tido continuidade com os autores Porter e Lawler. Para além desta relação, Vroom também acredita que existe uma outra que antecede a esta, do desempenho e da recompensa, que é a relação entre o empenho e o desempenho, e ainda outra, que se encontra numa posição posterior, que consiste na relação entre a recompensa e os resultados. A teoria da expectativa defende que o empenho despendido por um empregado depende do valor da recompensa e das expectativas que ele tem em relação à recompensa e aos resultados que irá obter pela sua prestação. Por conseguinte, quando existe uma recompensa adicional, cuja atribuição se encontra ligada ao alcance de um determinado nível de desempenho, o empenho para alcançar este nível e consequentemente adquirir esta recompensa é ainda maior. Os resultados do mais elevado nível de desempenho contribuem para alcançar os objectivos organizacionais e a motivação dos trabalhadores, por receberem uma maior quantia monetária (Quader e Quader, 2008).

Figura 2 – A Teoria da Expectativa de Vroom



Fonte: Robbins (2002: 167).

Os trabalhadores produzem um dado empenho, baseado num elevado nível de desempenho, com expectativa de recompensas futuras (Levy, 2007). A motivação só se mantém no seio do ambiente de trabalho, quando os líderes estabelecem objectivos organizacionais que se encontram no alcance dos seus seguidores, isto para que não haja um rompimento, particularmente, entre a relação empenho - desempenho (Schaffer, 2008).

2. 2. 2. A Recompensa como elemento de Motivação

Tanto na avaliação de desempenho como na motivação dos trabalhadores entra a questão das recompensas. Quanto à avaliação de desempenho, encontra-se associada à rubrica resultados, em que é tida em conta aquando da compensação dos melhores desempenhos, ou como forma de estimulá-lo nos que apresentam níveis inferiores. No que respeita à motivação, surge como um factor que poderá originar uma mudança na conduta no trabalho e na forma como se encara a função desempenhada.

Marques e Cunha (1996), apuram que os salários e as recompensas constituem um elemento fulcral na gestão da motivação dos trabalhadores, nomeadamente na aceitação e envolvimento com os objectivos organizacionais. Sendo os sistemas de gestão de recompensas ilimitados, é normal que numa única organização sejam utilizados mais do que um sistema, que genericamente assumem as formas de salário base, de pagamento por mérito, de incentivos e de benefícios.

Peretti (1998), enunciou sistemas utilizados para remunerar o pessoal em função do seu trabalho e desempenho, entrando em linha de conta com resultados individuais, outros e resultados do grupo de trabalho. Neste sentido fala em prémios individuais, prémios colectivos, limites do salário ao rendimento, aleatório individual e colectivo e os incentivos. O sistema recomendado combina o aleatório colectivo e o aleatório individual. Convém realçar que os prémios de rendimento têm múltiplas limitações, designadamente em termos de avaliação do trabalho. Quando esta medição é mal

apoiada e incerta, em caso de aumentos da complexidade do trabalho, ela torna-se complicada.

E é nesta perspectiva que surgem sistemas de remuneração baseadas no desempenho individual, sem apresentar os inconvenientes dos prémios de rendimento e tendo em linha de conta uma maior flexibilidade. O aleatório colectivo visa interessar pecuniariamente o conjunto dos trabalhadores recompensados pelo bom desempenho da sua unidade de trabalho, causando uma maior união entre as equipas e fomentando um sentimento de pertencer a um colectivo. O aleatório individual é atribuído, normalmente, sob a forma de bónus ou prémio de montante variável, dependendo este valor da concretização dos objectivos previamente fixados. Logo, o sucesso irá depender largamente da qualidade da negociação que presidir à determinação dos objectivos (Peretti, 1998).

A implementação de aumentos individualizados visa a personalização dos salários através do reconhecimento dos desempenhos de cada funcionário. Para isso, o indivíduo deve ser motivado pela implementação de um sistema real de avaliação dos desempenhos. Pois, a qualidade e os limites de uma remuneração baseada no desempenho depende da qualidade e dos limites da avaliação deste mesmo desempenho. Deste modo, a avaliação de desempenho surge como um processo que deve ser inserido e fomentado de uma forma progressiva, tendo em conta que é sobre ela que recai o sucesso da individualização (Peretti, 1998).

Uma das dimensões básicas para a determinação das diferenças no pagamento diz respeito aos níveis de avaliação de desempenho, em que as mudanças nas compensações têm por base objectivos individuais e objectivos a nível do grupo. Claramente, esta dimensão permite ligar o pagamento ao desempenho (Milkovich e Wigdor, 1991; Marques e Cunha, 1996). Contudo, criar uma articulação entre o pagamento e o desempenho individual cria um pressuposto que os funcionários podem ganhar sempre mais, independentemente da organização obter lucros ou não. Logo, segundo Marques e Cunha (1996), este tipo de planos pode não ser tão eficaz para criar sintonia entre os custos, a massa salarial e a capacidade de pagamento da organização, muito embora a

teoria da expectativa sugira que a motivação no trabalho se torna maior quando são implementados planos que ligam a remuneração ao desempenho individual.

Marques e Cunha (1996), concluem que as diferenças individuais de pagamento contribuem para aumentar a produtividade e diminuir os custos de produção. A avaliação dos custos é realizada com maior precisão, na maioria dos casos, quando os sistemas de pagamento pelos resultados são acompanhados por avaliações do trabalho e do desempenho, facilitando o controlo orçamental. Sem dúvida, a forma como a estratégia de recompensa é desenhada tem vários efeitos relevantes, particularmente pode aumentar a motivação, o desempenho dos colaboradores para aprenderem novas competências e a retenção de colaboradores detentores de competências particularmente importantes. De acordo com pesquisas realizadas por vários investigadores, um sistema de recompensas eficaz pode trazer ganhos de desempenho na ordem dos quarenta por cento, o que significa que as decisões que são tomadas no âmbito das recompensas, posicionam-se nas mais importantes decisões que uma organização pode tomar.

A título de conclusão do capítulo, convém salientar que de acordo com Robbins (2002), nenhuma teoria é indiscutivelmente correcta e que as várias teorias sobre a motivação não invalidam uma a outra, muito pelo contrário, muitas vezes complementam-se. De acordo com a teoria da expectativa um trabalhador tem um elevado empenho no seu trabalho se perceber que existe uma verdadeira relação entre empenho e desempenho, desempenho e recompensa e recompensa e satisfação dos seus objectivos pessoais. Porém, para que o empenho origine um bom desempenho, terá de existir a percepção do sistema, de avaliação de desempenho, como sendo justo e objectivo.

Por sua vez, a relação desempenho - recompensa só é fomentada se houver a percepção de que o desempenho é realmente recompensado. A teoria da expectativa ao apresentar como última relação a ligação entre recompensa e objectivos pessoais, ela estabelece um elo com a teoria ERG, que esclarece que a motivação atinge níveis superiores, à medida que as recompensas recebidas pelo bom desempenho, satisfazerem as necessidades dominantes coerentes com os objectivos individuais. A teoria do reforço e da equidade não consideram nem a motivação pela avaliação do desempenho e nem pelas recompensas organizacionais, passando do empenho, automaticamente, para os

objectivos pessoais. Convêm realçar ainda que, as várias teorias da motivação apresentam limitações culturais, todavia, muitas vezes também podem ser transferidas para outras culturas, que não a norte-americana, onde foi desenvolvida grande parte das teorias da motivação (Robbins, 2002).

Parte II
Estudo de Caso

3. Metodologia

Segundo Quivy e Campenhoudt (1992) não se pode exigir a um investigador o domínio minucioso de todas as técnicas de investigação. O seu papel principal é o de coordenar toda a investigação com o máximo de coerência e eficácia. Deve demonstrar capacidade para conceber e pôr em prática um dispositivo para a elucidação da realidade, isto é, no seu sentido mais lato, um método de trabalho.

3. 1. Objectivos da Investigação

A definição dos objectivos tem um valor determinante para uma melhor orientação de todo o processo de investigação. De uma forma genérica toda a investigação procura encontrar a solução para um problema, entretanto, para que este possa ser elucidado, carece primeiramente de ser formulado de forma adequada. Portanto, a definição dos objectivos de uma pesquisa passa por três fases fundamentais: a definição do problema e do próprio fundamento da investigação, a identificação dos principais conceitos, suas dimensões e indicadores (Moreira, 1994).

Efectuada a anterior revisão bibliográfica, pode-se constatar que alguns autores defendem que, a recompensa monetária é um elemento utilizado, não só, como um reconhecimento para compensar o bom desempenho, mas também como um factor que fomenta a motivação no trabalho e conseqüentemente o emprego de um maior empenho, que se traduz num melhor desempenho na consecução dos objectivos da organização. De acordo com Rigby (2006), segundo a relação desempenho - recompensa, a maioria das pessoas trabalham pelo dinheiro, logo, estas pessoas só terão um melhor desempenho no trabalho realizado quando recebem mais.

Turner (2006), aclara que o pagamento da remuneração do colaborador baseado no seu desempenho é usado para atingir dois fins. O primeiro fim diz respeito ao aumento do seu esforço e contribuição e conseqüente aumento de desempenho. O segundo fim é conseguir com estes planos de compensação alinhar os esforços dos empregados com as

metas organizacionais e objectivos fixados pela administração, tendo em conta que também cita que Barnard (1938), aponta que direccionar o auto-interesse do indivíduo com os interesses da organização é a base da eficiência organizacional.

Porém, são vários os autores que através de estudos, levantaram sérias questões acerca da eficiência do plano de compensação dos trabalhadores pelo seu desempenho, em termos de conseguir com isso motiva-los (Turner, 2006).

A presente investigação expõe os seguintes objectivos gerais e específicos:

Objectivos Gerais:

Sabendo que a eficiência de uma avaliação de desempenho ressalta-se pela tomada de devidas medidas, para que os resultados possam se reverter a favor da organização, a atribuição de recompensas para premiar bons desempenhos surge como um factor para produzir melhores desempenhos. Porém, presume-se que só consegue produzir este efeito, quando é aceite como justa pelos intervenientes e logo consegue desenvolver factores de motivação, já que é a motivação a técnica que realmente estimula atitudes e comportamentos e deste modo alterações no desempenho. Logo, posicionando-se como o objectivo capital, pretende-se com este estudo analisar:

- O impacto das recompensas na obtenção de melhores desempenhos.

E pretende-se ainda estudar:

- Os efeitos colaterais das recompensas, pelo desempenho apresentado, na motivação no trabalho.

Objectivos Específicos:

- Tendo em conta que o estudo será aplicado numa empresa situada na Ilha de São Vicente, República de Cabo Verde, com uma realidade cultural diferente da de

Portugal, pretende-se caracterizar o país e a ilha em termos de algumas variáveis concretas e significativas, para fornecer um melhor conhecimento da conjuntura global, e a empresa em termos de dados gerais e dados relacionados com a área de recursos humanos, para o devido enquadramento específico do estudo; e verificar qual o impacto das recompensas na motivação e obtenção de melhores desempenhos nesta conjuntura.

- Qualificar os trabalhadores no que respeita ao nível de formação, experiência, antiguidade na empresa e personalidade e de seguida averiguar de que forma estas características influenciam o modo como é encarada a atribuição das recompensas na motivação e obtenção de melhores desempenhos.
- Caracterizar os trabalhadores em termos de função e responsabilidade associada e apurar qual a ligação existente entre essas variáveis e o impacto das recompensas na motivação e obtenção de melhores desempenhos.
- Assimilar se o aumento da motivação e melhorias no desempenho depende da quantia monetária que é atribuída no âmbito das recompensas.
- Analisar se a realização de uma avaliação de desempenho eficiente baseada numa periodicidade conveniente e viável origina e condiciona a motivação e a obtenção de melhores desempenhos, a quanto da atribuição de recompensas pelos resultados apresentados.
- Identificar se a confiança dos trabalhadores na gestão, como cumpridora da recompensa prometida, interfere na motivação para obtenção de melhores desempenhos.
- Relacionar as recompensas e a motivação extrínseca e conferir se existe uma correspondência positiva entre ambas, para obtenção de desempenhos elevados.

- Apurar a relação existente entre as recompensas e a motivação intrínseca e verificar se existe uma conexão negativa associada a elas, para obtenção de melhores desempenhos.

3. 2. Hipóteses da Investigação

Uma vez efectuada a definição dos objectivos, o passo seguinte consiste em formular hipóteses que numa fase posterior terão de ser testadas para a obtenção de evidências científicas. Nas ciências sociais as hipóteses são rigorosamente deduzidas de uma teoria, onde encontra-se implícito um problema prático.

Logo, com o propósito de credibilizar toda a investigação é necessário proceder a formulação de suposições fundamentadas, que embora de uma forma genérica são intituladas de hipóteses, podem tomar outra designação nomeadamente proposições.

Segundo Cooper e Schindler (2003), não há consenso na literatura sobre o que são proposições e o que são hipóteses. Porém, Moreira (1994), estabelece uma distinção entre os dois conceitos, que embora seja mínima faz todo o sentido, ao ressaltar que enquanto que as hipóteses podem, a priori, serem sujeitas a confirmação empírica, não é possível, todavia, provar empiricamente que uma proposição esteja “certa” ou “errada”.

A questão ligada ao facto de uma suposição ser designada de hipótese ou proposição, que poderá estar intrinsecamente vinculada com o facto da investigação ter como método um estudo empírico (pesquisa quantitativa) ou um estudo de caso (pesquisa qualitativa) respectivamente, faz com que neste estudo sejam formuladas proposições, cujo argumento será estudado num caso específico.

Para perceber o impacto das recompensas na motivação e obtenção de melhorias em termos de desempenho torna-se necessário analisar algumas variáveis. Rigby (2006), ao mencionar a relação positiva existente entre a recompensa e o desempenho, demonstra a sua discordância com a mesma. Este autor refere três visões semelhantes, de dois

directores de recursos humanos, Stella Littlewood e Daniel Kasmir, e de Adrian Furnham da University College London.

Estas visões traduzem-se essencialmente no seguinte: a recompensa monetária em vez de constituir um elemento de motivação, constitui sim, muitas vezes, um factor de grande desmotivação quando utilizado para recompensar o desempenho. Isto porque, a questão que se encontra ligada ao facto de que, recompensar o desempenho gera motivação é muito complexa e multifacetada. Pois, as pessoas respondem a estímulos diferentes, e para muitos poderá não ser o dinheiro. Hoje em dia, muitos gestores querem alcançar elevados níveis de desempenho, porque isto terá um efeito positivo na satisfação dos clientes. É típico acreditar que um bom salário, um bom carro e um escritório agradável é a resposta. Porém, o método utilizado por muitas empresas, baseado em recompensar equipas, criou conflitos entre as várias equipas. Adrian Furnham no seu livro “ Só pelo dinheiro” defende mesmo que a recompensa monetária, ao invés de motivar, exerce sim um forte poder de desmotivação (Rigby, 2006).

Segundo Rigby (2006), são muitos os exemplos que demonstram que a recompensa monetária não é um elemento de motivação por excelência. Um dos casos corresponde aos planos de incentivos para professores, que efectivamente não escolheram a profissão pela recompensa que iriam receber, mas sim pelo interesse de executar a tarefa. Este autor faz menção a um consultor de recompensas, Chris Charman, que apura a existência de grupos que poderão se sentir motivados pelo dinheiro e outros que não. Se houver uma concentração apenas nos indivíduos com elevado desempenho, poderá constituir um factor de desmotivação para aqueles que não se posicionam neste grupo. Entretanto, se for utilizado um sistema de pagamento pelo desempenho que faz a diferenciação entre aqueles com elevado desempenho e os restantes, isto também poderá constituir uma base de desmotivação para o anterior.

Stella Littlewood questiona se a recompensa monetária para trabalhadores com elevado desempenho irá, efectivamente, motiva-los e mesmo aqueles com desempenho médio, se o facto de eles receberem mais pelo desempenho, significará que irão apresentar um maior empenho. Muito embora grande parte das pessoas trabalhem pelo dinheiro, ela conclui que a recompensa monetária não se traduz, infalivelmente, numa melhoria do

desempenho. Ela evidencia que não concorda que o sistema de pagamento pela recompensa seja uma ferramenta na sua totalidade desprezível, para aumentar a motivação, porém, se usada particularmente sozinha torna-se ineficaz. A justificativa apresentada é que tudo irá depender do tipo de trabalho executado e de toda a conjuntura da organização (Rigby, 2006).

Proposição 1 – *“A importância das recompensas monetárias na motivação está relacionada com a existência de outros estímulos associados (variáveis pessoais relativas ao trabalhador), do tipo de trabalho realizado (variáveis relativas ao tipo de trabalho) e do contexto organizacional.”*

È necessário saber qual a quantia monetária que realmente justifica o emprego de um maior desempenho na execução de uma função. Pois se a quantia não for significativa, muitos poderão ser os trabalhadores que não vêm motivos para trabalharem mais do que o apropriado, desde modo não vendo fundamentação significativa para obter um elevado desempenho. Surge então a necessidade de saber qual a quantia que irá causar a obtenção do desempenho desejado (Rigby, 2006).

Proposição 2 – *“O impacto das recompensas na motivação e obtenção de melhorias de desempenho está relacionado com a quantidade monetária (prémio) que é atribuída pelo elevado desempenho.”*

Rigby (2006), ao mencionar a directora de recursos humanos, Stella Littlewood, também evidencia que segundo esta, para a maior parte dos negócios, surgem vários problemas ligados a existência de um sistema de pagamento pela recompensa, especificamente problemas relacionados com a avaliação de desempenho.

Citados por Turner (2006), Baker, Jensen & Murphy (1988), também partilham da mesma convicção que Littlewood. Eles analisaram os aspectos da compensação, onde a teoria económica e a prática real parecem discordar. Resumiram a evidência empírica revelando incoerências entre o uso de incentivos na prática e o uso de incentivos como previsto pela teoria económica. Grandes incentivos monetários geram resultados

inesperados e por vezes prejudiciais, já que é difícil definir de forma adequada o que as pessoas devem fazer, e portanto, como seu desempenho deve ser avaliado. Encontraram uma grande divergência entre o que seria de esperar se esquemas de compensação e prémios fossem derivados puramente de teoria económica e a realidade de compensação e sistemas de recompensa no uso geral. Atribuíram esta discrepância a alguns problemas, tais como problemas com sistemas de avaliação de desempenho e falta de confiança do empregado na gestão, em termos de oferta das recompensas prometidas.

Milkovich e Newman (1993), citados por Marques e Cunha (1996), apontam duas razões para explicar o facto da relação entre pagamento e recompensa ser subestimada. A primeira encontra-se ligada com a forma como a informação sobre o desempenho é recolhida, ou seja, com todo o processo de avaliação de desempenho, e a segunda com o papel das promoções. Tendo em conta que, muitas vezes, os resultados da avaliação, utilizados para caracterizar o desempenho, são obtidos num único momento, ignorando as diferenças no desempenho ao longo do tempo, os beneficiados acabam por ser os indivíduos que obtiveram elevado desempenho desta avaliação, o que resulta numa acumulação de diferenças de pagamento a seu favor.

Existem algumas limitações quanto à forma como e quando a informação sobre o desempenho é recolhida. Embora seja do conhecimento geral que o desempenho real varia com o tempo, o desempenho é tipicamente medido com erro. Há a necessidade de haver uma recolha periódica de dados, já que o valor actual de um aumento é maior do que o efeito do primeiro aumento. De realçar que o impacto das promoções no desempenho pode ter consequências significativas para fortalecer a relação pagamento/desempenho, porém só é visível em dados periódicos (Bishop, 1984) referido por (Gerhart e Milkovich, 1992) por sua vez citados por (Marques e Cunha, 1996).

A avaliação de desempenho poderá conduzir a obtenção de resultados autênticos, ou pelo contrário ser bastante complexa e dificultar uma apreciação exacta e precisa. Tudo irá depender da facilidade em avaliar o trabalho (Rigby, 2006) e da utilização do método mais ajustado para o fazer (Koontz, 1974).

Proposição 3 – *“O impacto das recompensas na motivação e obtenção de melhores desempenhos depende da realização de uma avaliação de desempenho eficiente baseada numa recolha periódica de dados e na confiança por parte dos trabalhadores de que, efectivamente, vão ser bem recompensados aquando do aumento do seu desempenho.”*

Turner (2006), elucida que o plano de compensação deve ser baseado, pelo menos em parte, em estabelecer uma meta adequada e combinações de recompensa que irão motivar efectivamente o desempenho do empregado.

Segundo Thierry (1987), referido por Herpen, Praag e Cools (2005), a eficiência de um sistema de recompensas, neste caso a combinação da avaliação de desempenho, recompensas monetárias e possibilidades de promoção, depende da percepção de três características: a transparência, a equidade e o controlo.

De acordo com Gibbons (1998), também referido por Herpen, Praag e Cools (2005), a transparência relaciona-se com uma comunicação clara e com uma informação precisa. O que se espera é que a percepção da transparência tenha uma relação positiva com a motivação extrínseca.

A equidade é focalizada, por exemplo, na teoria da equidade de Adams, em que segundo Robbins (2002), um funcionário só terá motivação para ter um melhor desempenho, ou seja, exerce uma acção correctora, quando adquire a percepção de que não há equidade entre ele e outro (s) colega (s) quando compara o trabalho e o esforço dispendido por cada e a recompensa conseguida.

A terceira característica que é utilizada para avaliar a eficiência do sistema de compensação é a relação perceptível entre o trabalho executado e os resultados obtidos em termos de compensação. Esta relação esclarece até que ponto um individuo pode influenciar ou controlar o resultado. Esta procura pela “redução do ruído” é um dos dois principais critérios que determinam a escolha do ponto óptimo na avaliação do desempenho: o efeito de um determinado valor de esforço na avaliação do desempenho deverá variar o mínimo possível, para que se possa controlar a compensação individual.

Consequentemente, quanto maior for a percepção do controlo sobre os diferentes elementos do sistema de compensação, maior será o grau de motivação extrínseca (Baker, 2002) citado por (Herpen, Praag e Cools, 2005).

Quanto à motivação intrínseca, presume-se que esta não é afectada por certos factores, tais como as compensações monetárias, alheios ao próprio prazer de desempenhar as tarefas básicas que compõe o emprego corrente, colegas e a cultura organizacional, mas é sim afectada pelas evoluções decorridas da promoção de maiores desafios nos empregos. Deste modo, espera-se uma relação positiva entre as possibilidades de promoção e a motivação intrínseca (Herpen, Praag e Cools, 2005).

Paralelamente às relações, acima discutidas, Herpen, Praag e Cools (2005), defendem ainda que a qualidade percebida do sistema de compensação é também relacionado com outros indicadores de motivação, mais tangíveis que a motivação intrínseca e extrínseca. Utilizaram três indicadores para o nível de motivação: Satisfação no trabalho, que deveria ser positivamente relacionada com a qualidade percebida do sistema de compensação; intenção de obter melhorias, que vêm como negativamente relacionado com a qualidade percebida do sistema de compensação; Absentismo causado por doença que, presumiram ter uma relação negativa com a qualidade percebida do sistema de compensação. Depois de testes empíricos concluíram que: existe uma relação positiva entre a completa percepção das características no sistema de compensação e a motivação extrínseca; que é significativo o poder do sistema de compensação na satisfação no trabalho e na intenção de obter melhorias e que a motivação intrínseca é efectivamente influenciada pela percepção da transparência e controlo das oportunidades de promoção.

Proposição 4 – *“Existe uma relação positiva entre a motivação extrínseca e as recompensas na obtenção de melhores desempenhos.”*

Festinger (1967), citado por Turner (2006), também concorda que as recompensas afectam a atitude das pessoas perante o seu trabalho, chegando mesmo a concluir que causam a redução da motivação intrínseca.

Esta relação entre recompensas monetárias e a motivação intrínseca é também estudada por Deci (1971), citado por Turner (2006), que para testar a sua tese fez um estudo de laboratório e um estudo de campo, em que na experiência de laboratório foram divididos 24 estudantes em dois grupos – um experimental e outro de controlo. Às pessoas foram dadas o jogo Parker Brothers chamado Soma e foram pedidas para reproduzir diagramas mostrando configurações e para completarem o maior número possível em três tentativas de treze minutos. Ao grupo experimental foi pago \$ 1 por cada configuração reproduzida com sucesso em duas tentativas. Havia apenas dinheiro suficiente para os pagar por uma tentativa e portanto não poderiam ser pagas pela terceira tentativa. Para medir a motivação intrínseca, o investigador deixava a sala durante oito minutos no meio de cada sessão. Usava um pretexto para explicar a interrupção. Durante esses oito minutos as pessoas eram livres, para brincar com o jogo, ler revistas ou simplesmente esperar. A quantidade de tempo que cada um gastou a jogar durante a interrupção foi a medida de motivação intrínseca. O teste utilizado foi para saber se haveriam diferenças de tempo gasto jogando Soma entre a primeira e a segunda interrupção, entre o grupo experimental e o grupo de controlo. A diferença foi significativa.

A introdução de recompensas em duas tentativas para o grupo experimental, reduziu significativamente a quantidade de tempo gasto no jogo no segundo período de livre escolha, quando comparado com o grupo de controlo. Numa fase posterior Deci reproduziu a experiência do Soma utilizando uma amostra de 96 estudantes universitários, onde procurou abranger não só a relação entre recompensa monetária e motivação intrínseca, mas também a relação entre reforços verbais e a motivação intrínseca. Como antes, predisse que a utilização de recompensas monetárias iria diminuir a motivação intrínseca e que os reforços verbais auxiliariam no aumento da motivação (Turner, 2006).

Este estudo também desenvolveu, no entanto, uma sugestão interessante, mas não significativa, que o elogio quando encardo como controlo, pode levar a uma redução na motivação intrínseca. Indicou que os reforços verbais, podem apresentar uma relação inversa com a motivação, em que quando há baixos níveis de reforços verbais, a motivação tende a aumentar, enquanto que em níveis mais elevados, quando elas são

vistas como um controlo, eles iriam de facto servir para reduzi-la. Este resultado levou a algumas conclusões, tais como: há pelo menos dois aspectos a considerar no que diz respeito a recompensa, um aspecto “controlador” e um aspecto “informador” ou feedback. O aspecto “controlador” leva a uma diminuição da motivação intrínseca, alterando a percepção da causalidade, enquanto que o aspecto feedback leva a um aumento da motivação da pessoa, aumentando a sensação de competência e auto-determinação (Turner, 2006).

Decir (1972), aludido por Turner (2006), conclui que embora o aumento da recompensa pelo desempenho pareça ser compensatório em termos de aumento da motivação dos empregados, isto só acontece em termos de motivação extrínseca, porque quando desse aumento de retribuição resultar uma perda de auto determinação, origina uma diminuição da motivação intrínseca.

Proposição 5 – *“Existe uma relação negativa entre a motivação intrínseca e as recompensas na obtenção de melhores desempenhos.”*

3. 3. Metodologia da Investigação

Cooper e Schindler, (2003) definem a investigação como sendo uma pesquisa sistemática que visa o fornecimento de informações relevantes para a resolução de problemas administrativos, problemas estes resolvidos a partir do pensamento científico. Neste sentido, a boa pesquisa, que habilita o investigador a tomar decisões administrativas, segue os padrões do método científico, nomeadamente: ter um objectivo claramente definido, um processo de pesquisa detalhado, um planeamento completo, ter em conta padrões éticos, sinceridade na revelação dos limites, resultados apresentados de forma não ambígua e conclusões fundamentadas.

Nesta fase, surge então a necessidade de definir um quadro da metodologia de investigação, onde consta as várias fases que constituem todo o percurso até agora e os seguintes passos que irão ser cumpridos até o término da investigação:

Parte I: Revisão Bibliográfica

Parte II: Estudo de Caso

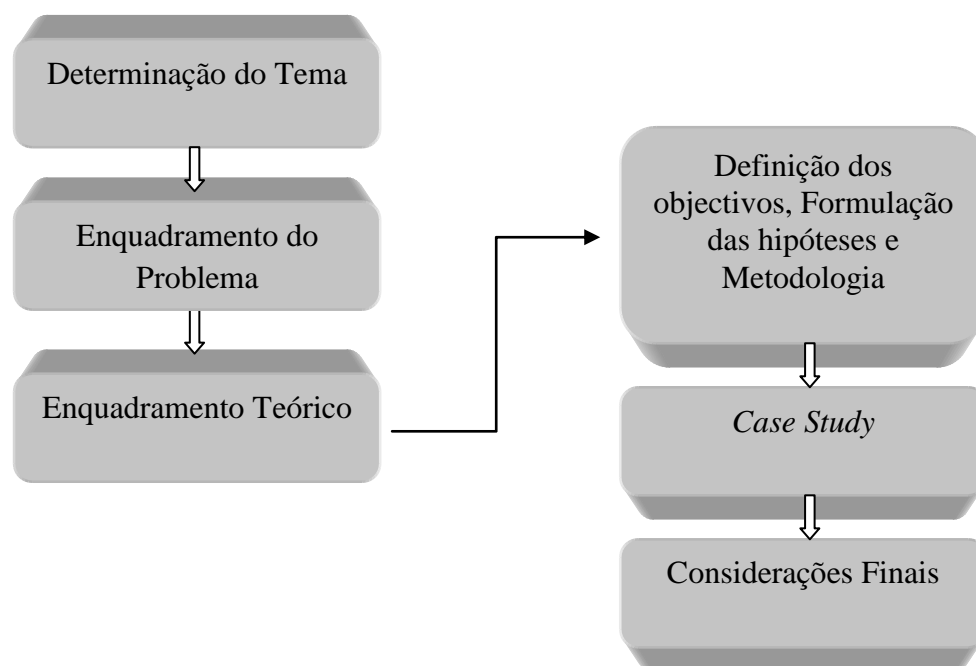


Figura 3 - Desenho Metodológico

3. 3. 1. Fonte de Dados para a Investigação

A investigação efectuada a nível da análise teórica foi baseada na utilização de técnicas de pesquisa documentais clássicas, mais precisamente na recolha de informações em vários manuais, artigos de livros, artigos retirados de bases de dados científicas e relativamente ao estudo de caso, alguma informação da world wide web.

De facto, a consulta bibliográfica permitiu constatar um conjunto de evidências já estudadas, por alguns autores e que contém uma carga de interesse e relevância para uma investigação científica, o que originou o levantamento de proposições, que irão ser analisadas num estudo exaustivo.

De modo a averiguar as várias proposições determinadas, o método de investigação utilizado é o método do estudo de caso, que consiste numa pesquisa intensiva, que irá incidir sobre um pequeno grupo, especificamente a empresa “Transcor SV”, onde será efectuada uma análise aprofundada da questão em investigação.

De acordo com Ventura (2007) o estudo de caso como modalidade de pesquisa corresponde à uma metodologia definida pelo interesse em casos individuais. Portanto visa a investigação de um caso específico, contextualizado temporalmente e localmente para que se possa realizar uma recolha especializada da informação.

Consiste num método com um papel científico fundamental. Sabendo que as proposições científicas importantes têm a forma de proposição universal e que uma proposição universal pode se tornar falsa por uma única argumentação diferente, logo, um único estudo de caso bem planeado pode representar um desafio importante para uma teoria e, simultaneamente, ser a fonte de novas hipóteses (Cooper e Schindler, 2003).

O estudo de caso poderá ter como foco a unidade, em que a análise incide sobre um caso exclusivo ou ter uma incidência múltipla, ou seja, reflectir vários estudos orientados simultaneamente. A classificação do estudo de caso depende dos objectivos da investigação, sendo que ela é intrínseca ou particular quando procura conhecer um caso específico em si. Entretanto, convém realçar que a singularidade de um estudo de caso prende-se com toda a complexidade, as perspectivas alternativas, as evidências demonstradas, significado associado e toda a atracção implícita na sua elaboração (Ventura, 2007).

Para, efectivamente, obter um conhecimento marcado pelo rigor e conseguir enquadrar o tema à realidade em estudo, de modo a confrontar as proposições com esta mesma realidade, será utilizada nesta investigação outras técnicas de pesquisa, desta feita não documentais, com vista a realização de uma observação não participante na “Transcor SV”, baseada em entrevistas e inquéritos por questionário.

3. 3. 2. Recolha da Informação do *Case Study*

Tendo em conta o tipo de pesquisa, a entrevista e o inquérito por questionário foram consideradas as técnicas mais adequadas com vista a recolher toda a informação e abordar em profundidade todos os aspectos inerentes a esta investigação. Assegurando-se deste modo, uma forma mais prática para a obtenção dos dados e uma maior qualidade na sua recolha.

Normalmente um processo completo de inquirição deve começar por uma fase qualitativa, que assume a forma de entrevista e de seguida uma fase quantitativa. Sem dúvida, para construir um questionário torna-se necessário o conhecimento exacto do que se pretende e garantia de que os diferentes aspectos da questão tenham sido bem abordados. Por definição, um questionário consiste num instrumento rigorosamente estandardizado tanto na ordem como no texto das questões. Cada questão deve ser colocada a cada pessoa da mesma forma, sem adaptações, de forma clara, sem qualquer ambiguidade (Ghiglione e Matalon, 1997).

Muito embora, a pesquisa seja intensiva e aprofundada, no presente estudo, a utilização dos inquéritos por questionário, surge como uma solução para obter informações relativas aos trabalhadores da empresa. As respostas dos inquiridos são essencialmente fechadas, havendo um ou outro caso em que surge a necessidade de emitir um parecer pessoal.

Segundo Moreira (2004) as questões de resposta fechada são evidentemente vantajosas, dada a facilidade no tratamento dos resultados, porém as de resposta aberta também reúnem algumas vantagens, nomeadamente permitem que as pessoas inquiridas expressem nas suas próprias palavras.

As vantagens com a utilização dos questionários prendem-se com o facto de estes poderem ser preenchidos pelos inquiridos, num momento considerado por eles como sendo o mais oportuno para dar as respostas. O facto do investigador não estar presente permite a obtenção de respostas não influenciadas, sinceras e autênticas. No caso de

dúvidas o inquirido tem a opção de comunicar com o investigador através do contacto indicado no questionário.

Os Resultados fornecidos por um questionário são fiáveis quando variam relativamente pouco de um contexto para outro. O método do pré teste surge como uma forma muito simples de obter duas medidas paralelas da mesma variável, através da repetição do mesmo procedimento de medida após um intervalo de tempo relativamente curto. Porém convém realçar que este método tem alguns problemas associados. Um primeiro diz respeito ao facto de haver a possibilidade dos inquiridos recordarem das respostas dadas na primeira aplicação e utilizarem isto para transmitir uma imagem de consistência ao dar respostas o mais semelhante possível. A solução ligada a este problema, que é aumentar o intervalo de tempo entre as duas aplicações para reduzir o peso da memória, traz um outro problema, desta feita relacionada com a mudança dos resultados verdadeiros ocorridos deste intervalo (Moreira, 2004).

O Método das formas paralelas, segundo Moreira (2004), surge como um método alternativo, que consiste na elaboração de escalas semelhantes destinadas a medir a mesma variável. A grande vantagem deste método foi o que levou à sua utilização nesta investigação, e é o de que, sendo os conteúdos das questões diferentes, a memória não exerce efeito sobre os resultados.

Na elaboração do questionário, fez-se primeiramente uma nota introdutória para colocar os inquiridos a par do que se pretendia. Deste texto seguiu-se os três grupos de questões com respostas abertas e fechadas. Os dois primeiros grupos referem-se a questões relacionadas com as recompensas e a motivação no trabalho, e a avaliação de desempenho e as recompensas, respectivamente. De salientar que o ultimo grupo é respeitante aos dados pessoais e profissionais. Segundo Ghiglione e Matalon (1997) as questões que são consideradas muito pessoais não são bem interpretadas quando são colocadas no inicio do inquérito, pelo que o ideal é serem colocadas no fim, altura em que a relação entre o entrevistador e o entrevistado está estabelecida e este já respondeu a diversas questões, e logo aceita melhor este tipo de questões.

Os questionários foram entregues aos respectivos trabalhadores inseridos neste estudo, com discriminação do contacto do investigador, para facultar uma maior rapidez de resposta, e disponibilidade para prestar eventuais esclarecimentos, durante o mês de Abril de 2009, estando o seu conteúdo ligado, especialmente, às evidências constatadas no decorrer da revisão da literatura, de forma a se proceder ao apuramento das várias proposições levantadas (vide anexo da página 106).

A entrevista, uma outra técnica de pesquisa utilizada nesta investigação, de acordo com Marques (1986) é uma forma específica de comunicação estabelecida frontalmente e desenvolvida com um objectivo concreto associado a um determinado assunto. Sousa (2002) defende que um critério utilizado para definir a entrevista é segundo o objectivo associado, sendo que, quando aborda um tema sobre o qual o entrevistado está apto e tem autoridade para dar respostas, é denominada de entrevista temática.

Segundo Cooper e Schindler, (2003) as entrevistas devem ser bem estruturadas, e tendo em conta que, o sucesso do estudo depende do que for dito ou feito pelo entrevistador, este também deve ter uma postura adequada e saber influenciar a motivação do inquirido. A observação surge como uma fonte básica imprescindível para a recolha de dados.

Ghiglione e Matalon (1997) elucidam que as entrevistas podem ser livres, marcadas pela existência de um tema que introduz a conversa com elevado nível de ambiguidade; semidirectivas, onde existe um esquema de entrevista em que os temas são abordados sem qualquer rigor na sua ordem; ou directivas, que aproximam-se de um questionário no qual só figuram questões abertas. Neste estudo, basicamente, foram utilizadas dois tipos de entrevistas: a entrevista semidirectiva e a entrevista directiva. A entrevista directiva tomou a forma de um questionário, onde, como já referido anteriormente, foram também englobadas questões fechadas para facilitar o tratamento dos dados, marcadas pela ausência de ambiguidade.

No presente estudo, a entrevista semidirectiva foi realizada com o intuito de obter informação básica preciosa e pertinente. Neste sentido, é centrada no Presidente do Conselho da Administração, que também é responsável pela área de recursos humanos,

sobre o tema que compõe a linha desta investigação, e orientada por um guião relacionado com a caracterização geral da empresa e com a área de recursos humanos (vide anexo da página 105).

De destacar que a entrevista semidirectiva realizada abriu caminho para uma primeira abordagem sobre a realidade da empresa em estudo, o que facilitou numa fase posterior a elaboração dos questionários.

Tendo em consideração a entrevista realizada ao presidente da administração, constatou-se que o estudo realizado nesta empresa iria apresentar algumas especificidades, já que é uma empresa em que o processo de avaliação de desempenho não é tido em linha de atenção.

Pelo que, de modo a fazer face às várias proposições que foram levantadas nesta investigação, tornou-se necessário elaborar um inquérito que conseguisse dar respostas satisfatórias e suficientes para alcançar os objectivos propostos, mesmo sendo uma empresa na qual não é efectuada a avaliação do desempenho dos empregados. Deste modo, a elaboração de muitas questões foi baseada num possível cenário, de modo a que as respostas obtidas fossem credíveis e viáveis.

Devido a pouca aderência nas respostas por parte dos trabalhadores inquiridos, e para que este estudo fosse possível, dada a disponibilidade que foi evidenciada pela empresa, tornou-se possível questionar os inquiridos pessoalmente, numa sala disponibilizada pela empresa e num horário predefinido.

3. 3. 3. Tratamento da Informação do *Case Study*

Após a recolha dos dados, estes serão condensados num relatório, onde irá constar a descrição de toda a informação referente à empresa em estudo. Deste relatório serão retiradas todas as conclusões que irão enquadrar as proposições levantadas e garantir o alcance dos objectivos pretendidos com esta investigação.

4. “Transcor SV, S.A.” *Case Study*

Neste capítulo pretende-se apresentar toda a envolvente contextual da empresa em estudo, expor o estudo realizado e exibir os resultados obtidos, de acordo com os objectivos pretendidos. Logo, dando seguimento a esta linha, primeiramente é demonstrada a maior envolvente da empresa que consiste na caracterização do país.

4.1. Caracterização da República de Cabo Verde

¹Cabo Verde, país localizado na costa ocidental da África, é um arquipélago constituído por dez ilhas, nove habitadas e uma desabitada. O ponto mais alto do país consiste no vulcão do Fogo, com 2829 metros de altitude, vulcão activo localizado na ilha do Fogo. Para além das ilhas o arquipélago é constituído ainda por vários ilhéus desabitados.

Figura 4 – O Arquipélago de Cabo Verde



Fonte: <http://www.lusoafrika.net>

¹http://www.lusoafrika.net/v2/index.php?option=com_content&view=article&id=100&Itemid=120
acedido em 20 de Abril de 2009.

A divisão das ilhas é estendida por dois grupos: ilhas de Barlavento e ilhas de Sotavento. As ilhas localizadas no Norte do país são as designadas de ilhas de Barlavento, nomeadamente, Santo Antão, São Vicente, Santa Luzia (desabitada), São Nicolau, Sal e Boa Vista. Fazem ainda parte deste grupo dois ilhéus, o ilhéu Branco e o ilhéu Razo, situados entre Santa Luzia e São Nicolau; o ilhéu dos Pássaros, na costa da ilha de São Vicente, frente à cidade do Mindelo; os ilhéus Rabo de Junco, na costa da ilha do Sal; e os ilhéus de Sal Rei e do Baluarte, na costa da ilha de Boa Vista.

As ilhas de Sotavento, localizadas no Sul do arquipélago, são as ilhas do Maio, Santiago, Fogo e Brava. Em frente à cidade da Praia, ilha de Santiago, encontra-se o ilhéu de Santa Maria. O ilhéu da Areia situa-se na costa da ilha da Brava, ilha perto da qual localizam-se mais sete ilhéus, a cerca de oito quilómetros, nomeadamente os ilhéus Grande, Rombo, Baixo, de Cima, do Rei, Luiz Carneiro e o ilhéu Sapado.

A ilha de Santiago e a ilha de Santo Antão são as maiores ilhas do país, sendo a Praia, cidade capital, ilha de Santiago, a cidade com o maior número populacional. Entretanto, o segundo maior aglomerado populacional não se situa na ilha de Santo Antão mas sim na ilha de São Vicente, é a cidade do Mindelo.

²História

A descoberta de Cabo Verde foi realizada pelos portugueses em 1460. Muitos são aqueles, que defendem que os povos árabes já haviam passado pelas ilhas a procura de sal que, na altura constituía uma grande especiaria, porém, não existem documentos escritos que comprovem esta posição.

A ilha da Boa Vista foi a primeira a ser descoberta, e teve esta designação em consequência do longo intervalo de tempo em que os portugueses permaneceram no mar, sem terra a vista. Seguiram-se as descobertas das restantes ilhas, nas quais algumas tomaram a designação de santos, dado o dia em que foram descobertas corresponder ao

² http://www.africa.jocum.org.br/cabo_verde/historia/historia_cabo_verde.htm acedido em 20 de Abril de 2009.

dia do respectivo santo, nomeadamente Santo Antão, São Vicente, Santa Luzia, São Nicolau e Santiago. A ilha do Sal tomou esta denominação por ter grandes salinas, a ilha do Maio por ter sido descoberta no mês de Maio e a ilha do Fogo por ter um vulcão, que se supõe estar activo, no momento em que aportaram. Quanto à ilha Brava, basearam-se no seu aspecto um tanto quanto hostil, para lhe atribuir o nome.

Sendo o arquipélago desabitado, os descobridores deram início ao seu povoamento com nativos da costa ocidental da África, genoveses e portugueses. Dada a posição geográfica estratégica do país, que encontra-se na encruzilhada entre os continentes europeu, americano e africano, Cabo Verde foi um parceiro importante para Portugal no tráfico negreiro. Os escravos que eram capturados na África eram levados para o arquipélago, de onde eram mais tarde transportados para o Brasil e para as Antilhas para trabalhar nos campos.

A primeira cidade construída pelos europeus nas colónias foi instituída em Cabo Verde, com a denominação de Ribeira Grande. Esteve activa por mais de três séculos, só depois é que a capital foi transferida para a cidade da Praia, actual capital de Cabo Verde.

Em 1975 Cabo Verde torna-se um país independente, após uma longa temporada de luta armada em parceria com a Guiné-bissau nas selvas deste. Após a independência o país foi governado por um partido único, comando que permaneceu até 1991, altura em que os habitantes optaram pelo regime multipartidário, instituiu-se assim a democracia.

³Cultura

Cabo Verde possui uma miscelânea cultural enorme, dado o seu povoamento ter origem em diferentes povos. A mistura é visível não só na cor da pele, mas também no sotaque, na culinária, nos trajes e de uma forma geral no estilo de vida.

³ http://www.africa.jocum.org.br/cabo_verde/cultura/cultura_cabo_verde.htm acedido em 20 de Abril de 2009.

A população é formada maioritariamente por mestiços, havendo uma reduzida percentagem de negros e uma ainda menor de brancos. De destacar que, mesmo estando próximas umas das outras, as ilhas apresentam algumas divergências culturais. A população das ilhas de Sotavento permanecem mais fiéis as manifestações africanas, enquanto que as ilhas de Barlavento não têm uma ligação tão forte com a cultura do continente.

A religião que predomina é a católica, porém, existem alguns núcleos protestantes, espíritas e islâmicos. A cultura de uma forma geral é manifestada, maioritariamente, pela música e pela dança, apresentando alguns ritmos típicos, nomeadamente o funaná, a morna e a coladeira. Outra manifestação é a culinária que apresenta-se bastante diversificada, onde se destaca a “cachupa” e a “djagassida”, cuja confecção, em ambas, é baseada no milho e no feijão. A cultura é ainda registada por contribuições na literatura, marcada pelas poesias em crioulo que são características.

⁴Economia

Desde 1977 Cabo Verde constituía parte integrante do grupo de Países Menos Avançados (PMA). Porém, foi em Dezembro de 2004 promovido a País de Desenvolvimento Médio (PDM). Esta ascensão foi consequência do aumento do Índice de Desenvolvimento Humano e do rendimento *per capita* verificados, que fizeram com que o país preenchesse dois dos três critérios exigidos para um PDM.

A passagem efectiva de Cabo Verde para o grupo dos PDM, só se concretizou passados os três anos de preparação, em que, em colaboração com os seus parceiros internacionais, preparou uma estratégia de transição permitindo uma saída por etapas e uma criação das melhores condições, para que este processo não condicionasse negativamente o desenvolvimento do país.

⁴<http://www.eztradecenter.com/centro-de-noticias/canais/produtos-e-mercados/cabo-verde-integra-grupo-de-paises-de-desenvolvimento-medio> acedido em 20 de Abril de 2009.

O Grupo de Apoio à Transição (GAT) foi uma entidade criada pelas autoridades cabo-verdianas com o apoio do Sistema das Nações Unidas, que foi constituído pelos principais parceiros internacionais de desenvolvimento, que facilitaram toda a elaboração das estratégias de transição e contribuíram para a identificação das medidas necessárias para a transformação de Cabo Verde num país social e economicamente viável.

Embora em 1 de Janeiro de 2008, Cabo Verde se tenha tornado parte integrante dos PDM, o país apresenta vulnerabilidades, tais como a baixa capacidade produtiva interna e a forte dependência económica de factores externos. Vulnerabilidade esta, com um elevado peso, já que acaba por condicionar os índices de desenvolvimento humano e rendimento *per capita*.

Mesmo sendo um país com escassez em relação a recursos naturais, as autoridades cabo-verdianas sempre fizeram boa aplicação das ajudas externas, o que juntamente com a estabilidade social económica e política contribuíram para os níveis de desenvolvimento do país desde da independência.

4.2. Caracterização da Ilha de São Vicente

A caracterização da ilha de São Vicente surge como forma de distinguir uma envolvente mais específica, em termos do contexto nacional, onde se insere a empresa em estudo.

⁵São Vicente é a sétima maior ilha de Cabo Verde, com uma superfície de 227 Km², 24 Km de leste a oeste e 16 Km de Norte a Sul. Mesmo sendo uma ilha de origem vulcânica, apresenta um território relativamente plano, particularmente a área da zona leste do Calhau e a zona norte da Baía das Gatas. O Monte Verde, o ponto mais alto da ilha, tem 774 m de altitude e corresponde a uma das elevações com maior destaque, juntamente com o Monte Cara, assim chamado por fazer lembrar o rosto de um humano. A ilha, quase totalmente despida de vegetação, apresenta um clima tropical

⁵ <http://www.gforum.tv/board/1044/41474/ilha-de-sao-vicente-cabo-verde.html> acedido em 25 de Abril de 2009.

seco, com uma temperatura média do ar de 24°C; uma temperatura da água do mar a oscilar, durante o ano, entre os 12°C e os 25°C; e duas estações do ano, uma primeira que corresponde à “estação seca”, no qual sopram os ventos alísios, que decorre entre os meses de Novembro e Julho e uma segunda correspondente a “estação das chuvas”, que decorre de Agosto a Outubro, muito embora a precipitação seja realmente baixa. A área urbana, a cidade do Mindelo, onde reside quase a totalidade da população da ilha, torna São Vicente na ilha mais urbana do país.

História

⁶A ilha de São Vicente descoberta no dia de São Vicente, a 22 de Janeiro de 1462, continuou praticamente desabitada até meados do século XIX. Em 1838 os ingleses contribuíram para o povoamento da ilha, ao entrarem em acordo com Portugal, afim de instalarem um depósito de carvão para reabastecimento de navios em rotas atlânticas, o que originou a chegada à ilha de barcos de várias nacionalidades, traduzindo o Mindelo num ponto de encontro de marinheiros de diversas raças, tornando-se desde modo na cidade mais cosmopolita do país.

⁷O Mindelo foi colonizado em 1795 pelos portugueses (tendo a corte de Lisboa enviado para a ilha de São Vicente 20 casais e 50 escravos da ilha do Fogo) e elevado a categoria de cidade em 14 de Abril de 1879, de modo a evitar que as potencialidades do Porto Grande servissem os interesses dos piratas e corsários.

O governador Joaquim Pereira Marinho, nomeado em Setembro de 1835, para aproveitar as potencialidades da povoação Baía do Porto Grande, defendeu a criação de uma capital em volta da baía. Deste modo, pelo decreto ministerial e pela portaria régia de 11 de Junho de 1838, a capital de Cabo Verde deveria ser transferida da Praia para a ilha de São Vicente. No entanto, dada a discordância da residência política local, a decisão tornou-se inviável e nunca chegou a ser concretizada.

⁶ http://mundofred.home.sapo.pt/paises/pt/cabo_verde_vicente.htm acedido em 25 de Abril de 2009.

⁷ http://tv1.rtp.pt/programas-rtp/index.php?p_id=25163&e_id=&c_id=5&dif=tv acedido em 25 de Abril de 2009.

É neste ano de 1838 que a companhia inglesa de carvão, East India, instala-se na ilha. Em simultâneo é decretada a decisão em Portugal de substituir o nome Baía do Porto Grande para Mindelo. De acordo com dados oficiais da História de Cabo verde, em 1859, dá-se a elevação de Mindelo a vila, dado já possuir quatro ruas, quatro travessas, dois largos e 170 habitações, para 1.400 habitantes. A prosperidade desta população deu-se com a instalação de várias companhias inglesas de carvão, o que fez com que o porto da ilha fosse considerado, em 1875, no maior porto carvoeiro do Atlântico médio.

Mindelo só é elevada a categoria de cidade, quatro anos mais tarde, em 1879, altura em que apresentava uma população constituída por 3.300 habitantes, a usufruírem de 27 ruas, uma praça, cinco largos, 11 travessas, um beco e dois pátios, na maior parte calcetados, arborizados e iluminados por 120 candeeiros a petróleo.

Cultura

⁸A cidade da ilha, o Mindelo, consiste na capital lusófona da cultura cabo-verdiana, com uma respectiva cultura marcada por muita poesia e arte, nomeadamente a música, o teatro e a intelectualidade. Mindelo é famoso pelas suas noites e por conta disso é considerado uma cidade única, a nível nacional, com bons ritmos e músicas tanto nacionais como internacionais, que animam as suas festas.

⁹O principal facto teatral de Cabo Verde e actualmente o mais importante evento teatral de toda a África lusófona, o Mindelact, que decorre na cidade do Mindelo, tem por intuito promover o teatro de Cabo Verde (um país rico pelas suas tradições culturais) além fronteiras, dar um contributo para o dinamismo cultural da cidade do Mindelo e manter o festival Mindelact com o seu carácter internacional de modo a prestigiar cada vez mais o arquipélago.

⁸ <http://mindelo.web.simplesnet.pt/cultura.htm> acedido em 25 de Abril de 2009.

⁹ http://www.mindelact.com/mem_mindelact.htm acedido em 25 de Abril de 2009.

Mindelact foi considerado em 2005 o acontecimento teatral mais importante de todo o continente africano. Embora na sua primeira edição (em 1995) tenha tido a participação exclusiva de grupos teatrais das ilhas de São Vicente e Santo Antão, na edição seguinte (em 1996) tomou uma proporção a nível nacional. A internacionalização deu-se em 1997, e desde esta data o festival para além de promover a vertente de espectáculos, também tem dinamizado o intercâmbio entre os diversos participantes e promovido acções de formação nas variadas áreas artísticas ligadas ao teatro, à música, exposições de design e artes plásticas e ainda uma programação dirigida especialmente às crianças denominada “Teatrolândia”.

Economia

¹⁰Mindelo, como já referido anteriormente a segunda maior cidade do país, demonstra em relação às outras ilhas um considerável desenvolvimento, particularmente graças à sua actividade portuária desenvolvida no Porto Grande, ainda hoje escala para diversos navios internacionais.

¹¹O Porto Grande consiste no principal porto do arquipélago e encontra-se contemplado por equipamentos, designadamente contentores e instalações de frio e silos que facilitam a actividade de transbordo de cargas pelo Atlântico. A infra-estrutura portuária da cidade dinamiza as interacções com o exterior, sendo que as importações apresentam uma percentagem comparativamente grande. Deste modo criam-se incentivos para o investimento externo no país, que tem acontecido principalmente no sector industrial. O parque industrial da ilha é constituído por várias unidades fabris, nomeadamente de investimento estrangeiro nos sectores das confecções, calçado e transformação de pescado. As empresas estrangeiras são atraídas pela mão-de-obra barata e não qualificada, que é extensa, mas que entretanto após formação adequada consegue apresentar elevados níveis de produtividade.

¹⁰ http://mundofred.home.sapo.pt/paises/pt/cabo_verde_vicente.htm acedido em 25 de Abril de 2009.

¹¹ <http://sweet.ua.pt/~isca3962/S.%20Vicente.htm> acedido em 25 de Abril de 2009.

4.3. Caracterização da “Transcor SV, S.A.”

A “Transcor CV” foi, na década de 80, uma das estruturas criadas pelo partido então no poder, para dotar o país, após a independência, de estruturas que pudessem potenciar o seu desenvolvimento económico. Uma rede de transportes rodoviários foi então criada e dotada de meios para o seu desenvolvimento. Na altura, com sede na Ilha de Santiago, a empresa estendia-se por grande parte do território nacional.

Em finais da década de 90, começaram a surgir, graças a um liberalismo recém-adquirido e a uma economia que previa e fomentava a iniciativa privada, outras transportadoras, nomeadamente na ilha de São Vicente, enfoque do presente estudo, surgiram os “Transportes Alegria”, “Transportes Amizade” e, nos primeiros anos do séc. XXI, a “Sotral”.

Acredita-se que tenha sido a dificuldade de um organismo nacional, com sede e poderes centralizados, gerir as diferenças, especificidades e necessidades de cada ilha, que tenha feito com que a “Transcor CV” falisse, em finais da década de 90.

Esta falência levou centenas de trabalhadores ao desemprego, a maior parte deles sem qualquer outra experiência profissional senão a rodoviária, outros já com idade de difícil reentrada no mercado de trabalho.

Em São Vicente, decidiu-se apostar na iniciativa privada colectiva dos trabalhadores: a maior parte dos ex-trabalhadores da “Transcor CV” abdicaram das suas indemnizações, para construir a sociedade anónima “Transcor SV”. Faz-se necessário informar que nem todos aderiram a esta iniciativa, mas esse grupo constituiu apenas cerca de 1% dos ex-empregados.

Após esta audácia de contornar a situação desfavorável em que encontrava-se a empresa, na administração da “Transcor SV” e na sua prestação de serviços ao público pôde-se constatar algumas diferenças.

Em 1º lugar, a localização do poder administrativo na ilha facilitou a gestão dos recursos e a sua pronta adaptação às necessidades que se iam observando. Em 2º lugar, o conhecimento dos trajectos das vias mais importantes e uma relação mais próxima com o público fizeram com que num curto espaço de tempo, quase toda a cidade do Mindelo, que inclui os arredores num raio de +/- 10km, fosse abrangida pela rede rodoviária.

A concorrência foi, assim, ultrapassada largamente, possibilitando à “Transcor SV” a aquisição de quase todos os autocarros das outras transportadoras: neste momento, a empresa “Transportes Alegria” já não existe, a “Sotral” dispõe de apenas 1 autocarro e os “Transportes Amizade”, de 2.

De momento, a empresa disponibiliza 11 linhas, com percursos bastante distintos mas complementares, passando todos, sem qualquer excepção, pelo centro da cidade do Mindelo. À medida que vão surgindo novos bairros ou que os existentes vão ganhando maiores dimensões, a empresa vai adaptando as suas rotas de forma a dar cobertura a todas as necessidades da população. Das 11 linhas disponibilizadas, 2 são nocturnas, uma que une o lado norte da cidade ao centro (Chã de Alecrim a MindelHotel) e outra que facilita a vida dos habitantes da Zona Sul (Chã de Marinha, Trás de Cemitério a MindelHotel).

No ano de 2009, recém iniciado, a “Transcor SV” reforçou a sua frota com mais 4 autocarros com maiores dimensões, tendo neste momento á sua disposição 48 dos mesmos. Dado todo o bom desempenho sustentado pela empresa ela foi consagrada, em Março do corrente ano, com um Prémio de Mérito Internacional, como pode ser visto no anexo da página 110.

A Empresa

A “Transcor SV” é uma sociedade anónima cujos accionistas correspondem aos ex-trabalhadores da “Trancor CV”, que optaram por aplicar as suas indemnizações na

recriação de uma empresa de formato regional e privado. A direcção é efectuada pelo Concelho da Administração que é dirigido por um presidente.

Tem ao seu serviço 127 trabalhadores, fazendo parte deste número 8 quadros superiores e 30 quadros médios. Grande parte dos trabalhadores são motoristas e apresentam na sua maioria uma escolaridade secundária. A empresa apresenta o seguinte organograma:

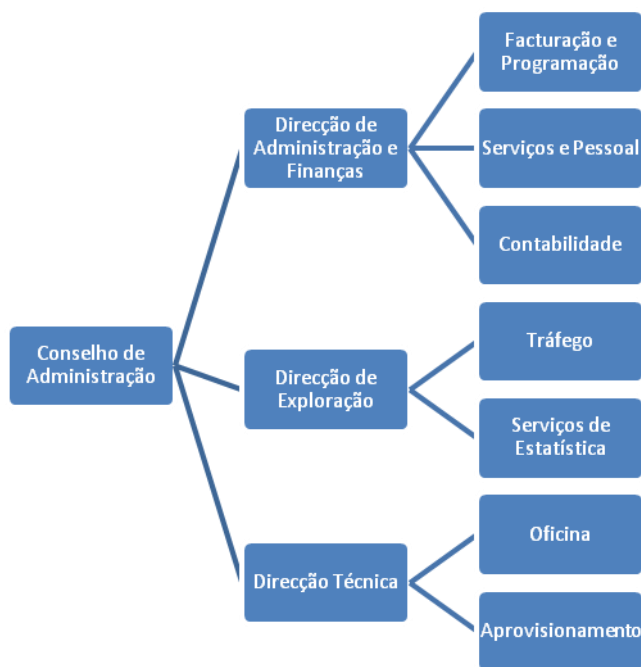


Figura 5 – O Organograma da “Transcor SV”

A “Transcor SV” dispõe de um sistema informático bastante complexo e abrangente, através do qual é possível ter todas as informações relativas ao funcionamento dos serviços, num prazo máximo de 18h após a sua ocorrência.

Ao início do dia são lançados todos os dados referentes às rotas, nº de bilhetes vendidos (no dia anterior) em cada autocarro e a cada hora. Assim, é possível à empresa saber, a cada dia, quais as horas mortas e de maior fluxo de utentes, quais as linhas que precisam de mais autocarros e em que horas. Esse controlo é feito por fases:

- De cada vez que o condutor chega à paragem central do seu percurso, determinado pela empresa, deve preencher um formulário onde informa o nº de bilhetes vendidos e o nº de utentes com passes;
- O condutor entrega os formulários preenchidos ao longo de cada período de serviço na empresa ao Controlador de Programação, que lança os dados informaticamente. Na Caixa entrega os valores recebidos;
- No balcão de atendimento, entretanto, recebe bilhetes para a ronda que se seguirá. O nº de bilhetes a ser dado a cada condutor depende da linha em que irá trabalhar, do horário e do dia;
- O engenheiro informático apenas controla esses dados de forma a diagnosticar e corrigir atempadamente algum erro que possa existir.

O trabalho na oficina também é controlado informaticamente: todos os autocarros devem ser inspeccionados quinzenalmente e limpos duas vezes por dia. A inspecção e mudança de pneus é feita de 6 em 6 meses. O uso dos recursos é bastante controlado de modo a evitar desperdícios.

A área de Recursos Humanos

Na “Trancor SV” todas as questões relacionadas com os seus recursos humanos são decididas pelo Presidente do Concelho da Administração, que para além de gerir toda a entidade, também consiste no responsável por esta área.

A empresa apresenta uma secção de Serviços e Pessoal onde essencialmente é efectuado o controlo das faltas, acidentes, folhas de salários e recibo, o que leva a crer que consiste mais numa gestão financeira do que numa gestão de recursos humanos.

O responsável, que tem uma formação superior em Engenharia Mecânica, encarrega-se principalmente de todo o processo de formação, recrutamento e selecção de pessoal. Pelo que, algumas políticas específicas que dizem respeito à gestão de recursos humanos, nomeadamente a avaliação de desempenho, não são aplicadas. Até porque,

sendo muitos dos trabalhadores accionistas, de acordo com o presidente é do interesse deles o bom funcionamento de toda a organização de modo a originar bons resultados para todos.

Existe, entretanto, a intenção de criar na empresa um departamento de recursos humanos com uma gestão competente e capaz de dar resposta à variadas questões relacionadas com o capital humano da empresa, que também é constituído por trabalhadores que não detêm parte do capital social.

Desde há 7 anos em que foi constituída a “Transcor SV” nunca foi realizada nenhuma avaliação de desempenho, contudo, convém realçar que esporadicamente os trabalhadores recebem um bónus pelo desempenho total da empresa. Esta medida é por vezes tomada para motivar ainda mais os desempenhos, que segundo o presidente da administração tem sido de louvar.

A empresa aposta grandemente nos seus recursos humanos, na sua formação, no seu desenvolvimento profissional, e exemplo disto está presente na iniciativa, que está a decorrer, de dar formação nas seguintes áreas:

- Formação de secretariado e Atendimento;
- Formação em Condução Responsável, Económica e Defensiva;
- Formação em Segurança no Trabalho.

A motivação dos trabalhadores prende-se, principalmente, com o ambiente de interajuda que reina na empresa. A hierarquia é bem delineada mas os superiores hierárquicos mantêm uma relação bastante próxima com os trabalhadores. Não se pode esquecer que a maior parte deles são accionistas da empresa. Houve até casos em que alguns accionistas foram despedidos dos cargos que ocupavam por não saberem separar os contextos ou por cometerem abusos de autoridade.

4.4. Apresentação dos Resultados

Dos vários trabalhadores da empresa, este estudo incide-se apenas sobre os trabalhadores do escritório e sobre os controladores, que correspondem a um total de 18 trabalhadores, detentores de formação que vai desde o ensino secundário ao ensino superior.

Os Controladores para além de controlarem os utentes: se têm ou não bilhete ou passe, se já ultrapassaram a zona ou tempo limite, também asseguram o preenchimento dos formulários por parte dos condutores. Normalmente são pessoas com alguns anos de conhecimento de causa e que já conhecem todo o funcionamento dos autocarros, das linhas e dos utentes.

Os empregados de escritório encontram-se distribuídos nos seguintes domínios:

- Balcão de atendimento (venda de passes e informação)
- Secretaria (onde tratam-se os assuntos ligados a reuniões, etc.)
- Contabilidade (onde a cada dia os condutores entregam a facturação, pedem mais bilhetes e fazem o controlo dos horários, etc.)
- Tesouraria (normalmente aberto ao público em geral, também para venda de passes)
- Passes (onde os mesmos são elaborados)
- Financeiro (onde são elaboradas as contas finais)

Independentemente do nível de formação, da experiência, antiguidade na empresa, função e responsabilidades associadas, todos os trabalhadores inseridos neste estudo consideram a recompensa monetária como sendo um elemento fulcral para aumentar a motivação no trabalho e se esta recompensa é atribuída para recompensar o desempenho, ela é encarada como um factor estimulante.

Quanto a personalidade, mesmo havendo um certo descontentamento com o trabalho a executar no desempenho da função, por parte de alguns trabalhadores, e havendo noutros uma grande satisfação com o seu trabalho, quase a totalidade dos trabalhadores

manifestaram uma personalidade de ambição, ao declararem a intenção de progressão na carreira profissional.

Houve alguns casos divergentes, que indicaram que embora estes trabalhadores queiram ter uma outra profissão, pensam não ter mais hipóteses a nível profissional e manifestam uma personalidade baseada no “acomodar”, ou seja, demonstram uma aversão ao risco, acomodando-se na sua função sem muitas perspectivas de evolução na carreira. Porém, mesmo estando perante personalidades distintas as recompensas são vistas, por parte de todos os trabalhadores, como sendo um elemento originador de uma maior disposição e motivação para melhorar o desempenho, e esta motivação é desenvolvida quando o bom desempenho é recompensado.

Apesar de estarem todos convencidos de que as recompensas são realmente fundamentais para promover a motivação e o desempenho, convém realçar que todos concordaram que o dinheiro não é suficiente, ou seja, existem outros factores que condicionam a motivação, nomeadamente o desafio. Constatou-se que grande parte destes trabalhadores, que referiram o desafio, têm uma formação superior e atestaram que para além das recompensas, há necessidade de existir um desafio associado para trabalhar cada vez com maior motivação e deste modo melhorar o desempenho.

Contudo, embora outros trabalhadores também tenham concluído que o dinheiro, por si só, não condiciona a motivação, estes não associaram o desafio aos outros condicionantes da motivação. A grande parte destas respostas foram dadas por trabalhadores com uma formação profissional técnica, e mencionaram sim a disposição para o trabalho e a satisfação com as tarefas desempenhadas como factores que também regulam a motivação.

As respostas dos inquiridos foram unânimes ao revelar que qualquer montante que seja atribuído para recompensar um bom desempenho consegue fomentar uma maior motivação no trabalho. A existência de uma retribuição já é significativo, sendo que a prestação de um melhor empenho não depende do valor da retribuição. O simples facto de haver um reconhecimento, que por consequente gera uma recompensa, já é considerado gratificante e motivador.

Os vários trabalhadores inquiridos concordaram que, se a administração prometer atribuir recompensas baseadas num bom desempenho, eles confiam, e admitem que esta avaliação de desempenho deverá ser realizada periodicamente, com base em métodos adequados e por alguém com bom conhecimento em relação à função desempenhada, de modo a que a avaliação seja frutífera e origine resultados reais.

Acreditam que só uma avaliação de desempenho eficiente poderá motivar para o melhor desempenho. Muitos não argumentaram o facto, porém outros fizeram-no e realçaram que o reconhecimento dos bons resultados cria uma grande satisfação e origina um maior prazer e disposição para desempenhar as tarefas em conformidade, mas convém que estes resultados sejam credíveis, de modo a que a avaliação não origine desavenças, rivalidades no seio da empresa, aborrecimentos e conseqüentemente desmotivação.

Atendendo ao objectivo de relacionar as recompensas com a motivação extrínseca e com a intrínseca, e de averiguar qual o tipo de correspondência existente entre estas rubricas, os inquiridos responderam a um bloco de questões, que permitiu angariar um conjunto de dados que serão expostos de seguida.

Como já referido anteriormente, todos os trabalhadores manifestaram a opinião de que a recompensa é crucial para promover a motivação, contudo, resta saber se esta motivação é intrínseca ou extrínseca.

Segundo alguns trabalhadores, que na sua maioria, posicionaram-se no grupo dos com ensino secundário técnico, sendo atribuída uma recompensa para distinguir os melhores desempenhos, e estando eles inseridos neste grupo, esta recompensa funciona como um factor motivador. Todavia, se fosse o caso de não serem contemplados no conjunto dos melhores, o impacto na sua motivação seria negativo. Os inquiridos revelaram que, a recompensa que poderá ser acrescida no desempenho de uma dada tarefa origina uma maior motivação para o seu devido cumprimento, contudo, não aumenta o prazer inerente a sua execução ou seja não aumenta a motivação intrínseca.

No que respeita a execução de uma tarefa que não é do agrado do trabalhador, os resultados revelaram que a motivação aumenta dado o intuito de receber a retribuição, mas o prazer inerente a sua execução não sofre o mesmo efeito.

Relembra-se que estes resultados foram obtidos no âmbito das respostas dadas pelos inquiridos, na sua maioria, com o ensino secundário técnico, que revelaram muita coerência.

Relativamente aos restantes inquiridos, que apresentam uma formação académica superior, os dados evidenciaram que, assim como já demonstrado no resultado anterior, a recompensa aumenta a motivação extrínseca, pois, os inquiridos concordaram que fazer parte do grupo que irá ser recompensado é motivador, porém, ao contrário dos resultados referentes ao grupo antecedente, se fosse o caso de não serem contemplados não sentir-se-iam desmotivados, mas sim uma maior motivação para trabalhar bem e conseguir da próxima ser parte integrante do grupo dos beneficiados.

Estes inquiridos também manifestaram que quando realizam uma tarefa que não gostam, sabendo que irão receber uma recompensa, empenham-se para conseguir o melhor desempenho, mas que efectivamente não têm um maior prazer para desempenhar a função, ou seja a motivação intrínseca não aumenta.

4.5. Análise e Discussão dos Resultados

Obtidos os resultados evidenciados na análise descritiva efectuada no ponto anterior, segue-se a sua discussão mediante o relato de autores, nomeadamente referenciados no levantamento das proposições.

Eriksson e Villeval (2008), partilham da percepção de que a recompensa utilizada como reconhecimento, aquando da valorização dos desempenhos verificados, consegue efectivamente promover a motivação. O estudo efectuada na “Transcor SV” revela que, claramente, a recompensa monetária tem a sua importância no processo de motivação.

Entretanto, assim como defende Rigby (2006), a recompensa monetária não é um elemento de motivação por excelência. Torna-se necessário evidenciar que, mesmo sendo um elemento relevante, a recompensa monetária funciona como um dos condicionantes para promover a motivação e não como o factor exclusivo.

De acordo com o que já foi exposto no ponto anterior, os trabalhadores com uma formação académica superior consideram a existência de um outro estímulo (o desafio) associado à recompensa monetária para efectivamente dar-se um aumento de motivação, e os trabalhadores com formações equivalentes ao nível 3, que também partilham da mesma opinião em relação a não exclusividade da recompensa monetária, consideram esta como um estímulo mas que deverá associar-se à satisfação e disposição pelo trabalho.

Segundo a primeira proposição *“A importância das recompensas monetárias na motivação está relacionada com a existência de outros estímulos associados (variáveis pessoais relativas ao trabalhador), do tipo de trabalho realizado (variáveis relativas ao tipo de trabalho) e do contexto organizacional”* constata-se que embora, assim como esclarece Stella Littlewood citado por Rigby (2006) o tipo de trabalho executado e a conjuntura da organização condicionam o valor atribuído às recompensas, e tendo por base que as pessoas respondem a estímulos diferentes (para muitos a recompensa monetária poderá não ser um instrumento causador da motivação), neste estudo os resultados acusam que mesmo considerando que a exclusividade não reside na recompensa monetária, independentemente das variáveis pessoais e do tipo de trabalho executado por cada trabalhador, o impacto das recompensas na motivação e obtenção de melhorias de desempenho é positivo.

Rigby (2006) explana que existe uma quantia monetária que efectivamente justifica o emprego de um maior empenho na execução de uma dada função. De acordo com a segunda proposição *“O impacto das recompensas na motivação e obtenção de melhorias de desempenho está relacionado com a quantidade monetária (prémio) que é atribuída pelo elevado desempenho”*. Tendo em linha de conta esta proposição, neste sentido apura-se que na empresa em estudo, a “Transcor SV”, no que respeita aos

trabalhadores do escritório e aos controladores, qualquer quantia monetária poderá ser utilizada para recompensar o desempenho, e deste modo proporcionar uma maior motivação, pois o significado já é atribuído ao gesto de brindar os bons desempenhos.

A terceira proposição desta investigação *“O impacto das recompensas na motivação e obtenção de melhores desempenhos depende da realização de uma avaliação de desempenho eficiente baseada numa recolha periódica de dados e na confiança por parte dos trabalhadores de que, efectivamente, vão ser bem recompensados aquando do aumento do seu desempenho”* é confirmada. De acordo com o objectivo de analisar se uma avaliação de desempenho eficiente, que produz resultados reais que serão recompensados, consegue fomentar a motivação, assume-se que neste estudo de caso verificou-se que o impacto das recompensas na motivação é positivo se houver uma avaliação efectuada em conformidade, isto porque existe uma grande confiança no seio da organização em relação às promessas da administração, o que leva a crer que o desempenho será bem recompensado.

Segundo McManus (2009) o intuito final de conseguir promover a motivação, com o reconhecimento através da atribuição de recompensas, pode não se materializar e chegar mesmo a ter um efeito adverso, ou seja, proporcionar uma desmotivação no seio da empresa. Porém, a existência de uma motivação intrínseca que é estimulada por agentes internos e a de uma motivação extrínseca que em contrapartida acciona-se por agentes externos poderá explicar esta situação. Conforme as duas ultimas proposições deste estudo, torna-se necessário constatar se a relação existente entre a recompensa e a motivação intrínseca é negativa e se a existente entre a recompensa e a motivação extrínseca é positiva.

Tendo por base os resultados demonstrados, resume-se que a recompensa aumenta a motivação mas de uma forma parcial. A análise que debruçou-se sobre os resultados obtidos dos trabalhadores, na sua maioria com formação profissional técnica, indica que quando ela é atribuída para evidenciar e premiar os melhores, embora cause um aumento na motivação dos contemplados, diminui a motivação dos restantes trabalhadores.

Considera-se então que a motivação que sofre alterações positivas é a motivação extrínseca, pois este aumento deve-se a um estímulo externo. Quanto a motivação que sofreu uma alteração negativa, esta consiste na motivação intrínseca que encontra-se relacionada com um interesse interno, que diminui quando depara-se com um factor externo (a recompensa) não favorável.

Parece claro o facto desta motivação que diminui ter sido considerada a motivação intrínseca, já que causa um desinteresse interno (por parte dos trabalhadores não contemplados) em melhorar o desempenho. Contudo, poderá existir a incerteza se a motivação que aumenta, por parte dos contemplados, é exclusivamente a motivação extrínseca ou se também é a motivação intrínseca.

Para fazer face a esta dúvida, que é plausível, associa-se a análise destas respostas com a análise de uma outra, igualmente dada pelos inquiridos, que revela que no caso de fazerem parte dos beneficiários da recompensa, a motivação que daí provêm para melhorar em termos de desempenho está relacionada com o factor externo (a recompensa), pois não origina nenhum interesse acrescido associado ao prazer em executar a tarefa (factor interno). Logo, a motivação que aumenta com a atribuição da recompensa é efectivamente a motivação extrínseca.

Outras duas questões, que igualmente reflectem esta mesma abordagem, foram apreciadas de modo a verificar se existiu coerência nas respostas dadas. Segundo as respostas obtidas, quando o trabalhador executa uma tarefa que não lhe agrada, sabendo que será recompensado no caso de executa-la em conformidade, empenha-se para conseguir alcançar o objectivo de modo a obter a recompensa, porém, isto não acarreta um aumento do prazer inerente ao desempenho da tarefa. Deduz-se que a recompensa não aumenta a motivação intrínseca.

Relativamente aos restantes inquiridos, que apresentam uma formação académica superior, os resultados remetem a algumas ilações divergentes. Embora os dados comprovaram que a recompensa aumenta a motivação extrínseca, pode-se constatar que em relação à motivação intrínseca surgem algumas discrepâncias.

Os resultados acusaram que fazer parte do grupo que irá ser recompensado é motivador, contudo, se estes trabalhadores não fossem contemplados não sentir-se-iam desmotivados. Haveria uma maior vontade de conseguir, da próxima vez, integrar o grupo dos melhores.

Somente com estes dados, podia-se deduzir que a recompensa não diminui a motivação intrínseca, contudo, existe um outro dado que altera esta conclusão. Estes inquiridos também divulgaram, como já referido, que quando realizam uma tarefa que não gostam, sabendo que irão receber uma recompensa, empenham-se para conseguir o melhor desempenho, mas que efectivamente não têm um maior prazer para desempenhar a função. Disto conclui-se que as recompensas não aumentam a motivação intrínseca.

Resumidamente, segundo o grupo dos inquiridos com formação superior, as recompensas não aumentam a motivação intrínseca e nem diminuem-na. Contudo, esta conclusão não é definitiva. Estes dados obtidos vieram dos inquiridos que são adeptos a desafios. Logo, é compreensível que não se sintam desmotivados quando não usufruem da recompensa e queiram sim lutar para que da próxima possam ser contemplados.

Fazendo um apanhado geral da análise dos resultados obtidos anteriormente conjuntamente com estes últimos, constata-se que as recompensas aumentam a motivação extrínseca. Quanto à motivação intrínseca apura-se que, a quanto da atribuição de uma recompensa, a motivação intrínseca diminui quando a situação em que o trabalhador encontra-se é desfavorável, ou seja, não será beneficiado, isto no caso deste trabalhador ser avesso a desafios. Os resultados são diferentes quando o trabalhador é adepto a desafios, nestes casos, esta situação desfavorável não intimida-lhe mas sim dá-lhe mais motivação para melhorar o seu desempenho.

Constata-se então que a proposição *“Existe uma relação positiva entre a motivação extrínseca e as recompensas na obtenção de melhores desempenhos”* é confirmada e que a proposição *“Existe uma relação negativa entre a motivação intrínseca e as recompensas na obtenção de melhores desempenhos”* verifica-se quando o funcionário, posicionando-se com uma personalidade avessa a desafios, encontra-se numa situação desfavorável em relação a atribuição da recompensa.

Atendendo aos resultados alcançados elabora-se um modelo que, se adequadamente promovido na empresa em estudo, poderá ajudar a suportar uma avaliação de desempenho mais susceptível de atribuir recompensas que funcionem como incentivo a uma melhoria contínua dos resultados individuais e organizacionais.

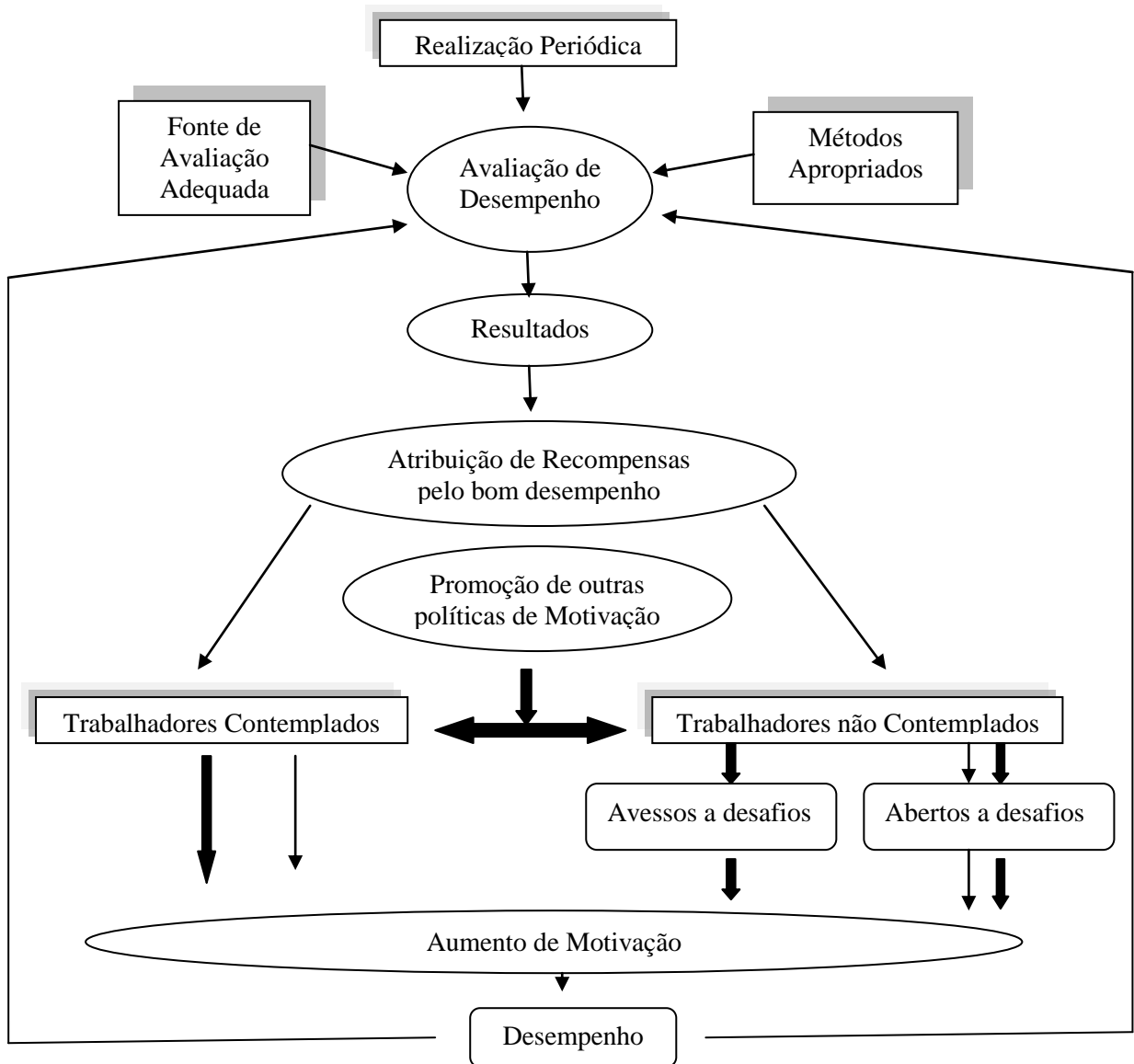


Figura 6 – O Modelo de Avaliação de Desempenho e Motivação - “Transcor SV”

Este modelo subentende que seja efectuada uma avaliação de desempenho eficiente, baseada na utilização de métodos adaptados à realidade em causa, por parte de fontes adequadas, para a obtenção de resultados capazes de reflectir a realidade em termos de desempenho.

Considerando que uma favorável gestão dos resultados origina a atribuição de recompensas, para conseguir efectivamente, através deste reconhecimento, fomentar o desempenho a nível integral, este modelo inclui que particularmente aos trabalhadores não contemplados, avessos a desafios, seja aplicado outras ferramentas de motivação. Isto tendo em conta, tacitamente, que as recompensas promovem a motivação nos trabalhadores beneficiados e nos não beneficiados mas estimulados pelos desafios. O feedback dos desempenhos apresentados cria bases para uma nova avaliação e consequente reconhecimento, ciclo este que alimenta o sucesso empresarial.

5. Considerações Finais

A qualidade dos recursos humanos é uma exigência para que uma organização possa posicionar-se com sucesso no mundo empresarial. Segundo Bagley (2006), deve ser efectuada uma avaliação regular do desempenho, para se proceder a apreciação da empresa, em termos de detenção de capital humano empenhado para o progresso organizacional. Scott (2008) sustenta que a máxima eficiência de uma avaliação de desempenho é garantida pela utilização de métodos rigorosos que permitam obter resultados justos, e atribuição de recompensas capazes de motivar para a obtenção de elevados níveis de desempenho.

A recompensa constitui um elemento frequentemente utilizado na gestão da motivação, particularmente no envolvimento com os objectivos estabelecidos pela organização (Marques e Cunha, 1996).

A presente investigação desenvolvida teve por intuito estudar o impacto das recompensas na motivação e obtenção de melhorias de desempenho no caso específico da “Transcor SV, S.A.”

No âmbito do estudo desenvolvido na “Transcor SV, S.A.”, que consiste numa empresa em que muitos dos trabalhadores são accionistas, constatou-se que de acordo com a primeira proposição levantada, independentemente de algumas variáveis pessoais dos inquiridos, nomeadamente o nível de formação, a experiência, antiguidade na empresa e personalidade, e de outras variáveis relativas ao trabalho desempenhado, particularmente a função e responsabilidades associadas, todos os trabalhadores inseridos neste estudo consideram que a recompensa monetária é um elemento fulcral para aumentar a motivação no trabalho, e quando é atribuída para recompensar o desempenho consegue promover a motivação.

Reconhece-se que neste contexto organizacional, os trabalhadores do escritório e os controladores, com características pessoais e profissionais diferentes, atribuem um

impacto positivo das recompensas na motivação e obtenção de melhorias de desempenho.

Destaque-se entretanto que o estudo revelou que, mesmo sendo importante para promover a motivação, a recompensa não é exclusivamente um elemento motivacional. O desafio e a disposição para o trabalho são factores que igualmente condicionam a motivação. O que leva a concluir que o sistema de pagamento pela recompensa consiste numa ferramenta que deverá ser utilizada para promover os desempenhos, mas que deverá também ser associada a outras medidas igualmente necessárias para fomentar a motivação.

Tendo em conta a segunda proposição levantada nesse estudo, apurou-se que qualquer quantia monetária que é atribuída para recompensar o bom desempenho é significativa para causar uma maior motivação no desempenho das tarefas. Atribuiu-se um grande valor ao simples facto de haver um reconhecimento a nível monetário para distinguir a dedicação e o empenho.

Relativamente à terceira proposição, este estudo demonstrou que existindo uma grande confiança dos trabalhadores na gestão, quando as recompensas são atribuídas para distinguir melhores desempenhos, a avaliação que evidencia os resultados terá de ser baseada em métodos credíveis e ser efectuada periodicamente de modo a reflectir resultados reais, sobre pena de originar desmotivação causada pela injustiça.

A análise das duas últimas proposições levantadas foi efectuada em simultâneo. Verificou-se que as recompensas promovem a motivação extrínseca. Relativamente à motivação intrínseca, comprovou-se que o impacto das recompensas varia consoante a personalidade do trabalhador em ser adepto ou avesso a desafios. Perante uma situação desfavorável, ou seja não será contemplado pela recompensa, a motivação intrínseca do trabalhador avesso ao risco diminui, enquanto que, se o trabalhador motiva-se pelos desafios, esta situação desfavorável funciona como um estímulo para melhorar o desempenho.

Os objectivos delineados neste estudo foram alcançados, porém, importa salientar que tendo em conta que o conhecimento em torno do tema estudado é multidisciplinar, estes resultados obtidos não podem ser generalizados, tratando-se de um caso particular com uma conjuntura específica, muito embora espera-se que o contributo esteja dado.

Como todo e qualquer estudo, este também apresenta as suas deficiências e limitações. O objecto desta investigação encontra-se associado a vários âmbitos colaterais complexos, que fazem com que estes resultados obtidos sejam restritos, apresentando as suas reservas, nomeadamente as seguintes:

- Os trabalhadores inquiridos não constituem a totalidade do capital humano da empresa;
- A empresa apresenta uma especificidade muito relevante, relacionada com o facto de nunca se ter procedido no seu seio a uma avaliação de desempenho;
- Não há garantias de que as variáveis pessoais utilizadas foram as mais apropriadas;
- Relativamente a análise da personalidade, não há garantias de que a ambição e a comodidade tenham sido a escolha mais adequada;
- A aplicação do estudo encontra-se inserida numa conjuntura económica mundial nada favorável, em que os países do terceiro mundo são os mais afectados.

Estas limitações apresentadas só levam a crer que este estudo não se encerra em si mesmo, pelo que de seguida passo a apresentar algumas recomendações para futuras investigações:

- Realização de uma investigação, tendo por base este tema, numa empresa onde efectivamente é aplicada uma avaliação de desempenho aos seus funcionários.
- Seria interessante também realizar um estudo de laboratório, para analisar os efeitos das recompensas na motivação intrínseca e na motivação extrínseca.

Bibliografia

Alexander, A. (2006). “The Lure”, *Accounting Technology*, Boston, Vol. 22, Num. 6; pg. 28, 5 pgs.

Almeida, F.N. (1995). *Psicologia para gestores*, Alfragide, Editora McGraw-Hill de Portugal, Lda.

Almeida, F.N. (1996). *Avaliação de desempenho para gestores*, Alfragide, Editora McGraw-Hill de Portugal, Lda.

Bancaleiro, J. (2006). *Scorecard de Capital Humano - Como medir o activo mais importante da sua empresa*, Lisboa, 1ª Edição, Editora RH, Lda.

Bergamini, C.W. (1976). *Avaliação de Desempenho Humano na Empresa*, São Paulo, 2ª Edição, Atlas.

Bergamini, C.W. (1989). *Motivação*, São Paulo, 2ª Edição, Atlas.

Birch, D. e Veroff, J. (1970). *Motivação*, São Paulo, Editora Herder.

Bagley, B. (2006). “How Does Your Practice Measure Up?”, *Family Practice Management*, Leawood, Vol. 13, Num. 7; pg. 59, 6 pgs.

Bueno, M. (2002). “As Teorias de Motivação Humana e sua contribuição para a empresa humanizada: um tributo a Abraham Maslow”, *Revista do Centro de Ensino Superior de Catalão - CESUC - Ano IV - nº 06 - 1º Semestre*.

Caetano, A., Ferreira, J.M.C. e Neves, J. (2001). *Manual de Psicossociologia das Organizações*, Lisboa, Editora McGraw-Hill de Portugal, Lda.

Ceitel, M. (1993). *Recursos Humanos - Eis a Questão*, 2ª Edição, IAPMEI.

Chang, E. e Hahn, J. (2006). “Does pay-for-performance enhance perceived distributive justice for collectivistic employees?”, *Personnel Review*, Farnborough, Vol. 35, Num. 4; pg. 397.

Chiavenato, I. (1985). *Recursos Humanos*, São Paulo, Edição Compacta, Atlas.

Chiavenato, I. (1998). *Recursos Humanos*, São Paulo, Edição Compacta, 5ª Edição, Atlas.

Clayton, M. (2008). “Super Models”, *Training Journal*, Ely, pg. 66, 1 pgs.

Cooper, D. R. e Schindler, P. S. (2003). *Métodos de pesquisa em administração*, Porto Alegre, Bookman.

Cummings, L.L. e Schwab, D.P. (1973). *Performance in Organizations*, Glenview, Scott Foresman and Company.

Deci, E.L. and Ryan, R.M. (1994). “Promoting Self Determined Education. Scandinavian”, *Journal of Educational Research*, 38, 3-41.

Eriksson, T. e Villeval, M.C. (2008). “Performance-pay, sorting and social motivation”, *Journal of Economic Behavior & Organization*, Amsterdam, Vol. 68, Num. 2; pg. 412.

Feinberg, M. R. (1971). *Psicologia para Administradores*, São Paulo, Bestseller.

Ferreira, P.P. (1980). *Administração de Pessoal: Relações Industriais*, São Paulo, 5ª Edição, Atlas.

Forest, V. (2008). “Performance-related pay and work motivation: theoretical and empirical perspectives for the French civil service”, *International Review of Administrative Sciences*, London, Vol. 74, Num. 2; pg. 325.

Ghiglione, R. e Matalon, B. (1997). *O Inquérito: Teoria e Prática*, Oeiras, 3ª Edição, Celta Editora Lda.

Green, C. e Heywood, J.S. (2008). “Does Performance Pay Increase Job Satisfaction?”, *Economica*, Vol. 75, Num. 300; pg. 710.

Herpen, M.V., Praag, M.V. e Cools, K. (2005). “The Effects of Performance Measurement and Compensation on Motivation: An Empirical Study”, *De Economist*, Leiden, Vol. 153, Num. 3; pág. 303.

Kaliprasad, M. (2006). “The Human Factor I: Attracting, Retaining, and Motivating Capable People”, *Cost Engineering*, Morgantown, Vol. 48, Num. 6; pg. 20, 7 pgs.

Katz, D. e Kahn, R. L. (1987). *Psicologia Social das Organizações*, São Paulo, 3ª Edição, Atlas.

Koontz, H. (1974). *Avaliação de executivos*, Rio de Janeiro, Livros Técnicas e Científicos Editora S.A.

Kopelman, R.E., Prottas D.J. e Davis, A.L. (2008). “Douglas McGregor's Theory X and Y: Toward a Construct-valid Measure*”, *Journal of Managerial Issues*, Pittsburg, Vol. 20, Num. 2; pg. 255, 19 pgs.

Lawler, E.E. (1990). *Strategic Pay: Aligning Organizational Strategy and Pay Systems*, São Francisco, Jossey-Bass.

Latham, G. e Locke, E. (1987). *Goal Setting a Motivational Technique that Works in Steers or Motivation and Work Behavior*, New York, McGraw-Hill.

Levy, S. (2007). “An Inquiry into Motivation using the Case of Phaedrus Demonstrator”, *Journal of Management Education*, Thousand Oaks, Vol. 31, Num. 6; pg. 797, 15 pgs.

Levy-Leboyer, C. (1991). *Avaliação do pessoal na empresa*, Lisboa, 1ª Edição, Editorial Presença.

Limbos, E. (1984). *Les Problèmes Humains dans les Groupes*, Paris, Editions E.S.F.

Lucena, M.D.S. (1977). *Avaliação de Desempenho: Métodos e acompanhamento*, São Paulo, Editora McGraw-Hill do Brasil, Ltda.

Marques, C.A. e Cunha, M.P. (1996). *Comportamento Organizacional e Gestão de Empresas*, Lisboa, Publicações Dom Quixote, Lda.

Marques, M.H.R. (1986). *Técnica de Entrevista*, Porto, Serviços Sociais da UTAD.

Marsh, P. e Stem, S. (2008). “The chaos theory of leadership; There are no managers or employees at the high-tech materials company WL Gore - only "associates", its proud chief executive tells Stefan Stern and Peter Marsh”, *Financial Times*, London (UK): pg. 14.

Maynard, R. (2006). “Just for the money? What really motivates us at work”, *Financial Management*, London, pg. 38, 1 pgs.

Mayo, A. (2006). “Andrew Mayo”, *Training Journal*, Ely, pg. 74, 1 pgs.

McManus, K. (2009). “Where do you rank?”, *Industrial Engineer*, Norcross, Vol. 41, Num. 1; pg. 18, 1 pgs.

Milkovich, G.T. e Widgor, A.K. (1991), *Pay for performance*, Washington, DC, National Academy Press.

Moreira, C.D. (1994). *Planeamento e estratégias da investigação social*, Lisboa, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

Moreira, J.M. (2004). *Questionários: Teoria e Prática*, Coimbra, Almedina.

Murphy, K.R. e Cleveland, J.N. (1995). *Understanding Performance Appraisal - Social, Organizational and Goal-Based Perspectives*, Thousand Oaks, CA, Sage Publications, Inc.

Murray, E. (1973). *Motivação e Emoção*, Rio de Janeiro, Editora Zahar.

Peretti, J. (1998). *Recursos Humanos*, Lisboa, 2ª edição, Edições Sílabo, Lda.

Pritchard, R.D., Campbell, K. M., & Campbell, D.J. (1977). "Effects of extrinsic financial rewards on intrinsic motivation", *Journal of Applied Psychology*. P. 9-15.

Quader, M.S. e Quader, M.R. (2008). "A Critical Analysis of High Performing Teams: a Case Study Based on the British Telecommunication (BT)", *Journal of Services Research*, Gurgaon, Vol. 8, Num. 2; pg. 175, 42 pgs.

Quivy, R. e Campenhoudt, L.V. (1992). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, Lisboa, 1ª Edição, Gradiva - Publicações, Lda.

Rigby, R. (2006). "Not for the Money", *Human Resources*, London, pg. 54, 2 pgs.

Robbins, S.P. (2002). *Comportamento Organizacional*, São Paulo, 9ª Edição, Pearson Prentice Hall.

Sarin, A. (2009). "Corporate Strategic Motivation: Evolution Continues-Henry. A. Murray's Manifest Needs to Maslow's Hierarchy of Needs to Anil Sarin's Contributory Theory of Existence", *Journal of American Academy of Business*, Cambridge, Hollywood, Vol. 14, Num. 2; pg. 237, 8 pgs.

Scott, I.A. (2008). "Pay for performance programs in Australia: a need for guiding principles", *Australian Health Review*, Sydney, Vol. 32, Num. 4; pg. 740, 10 pgs.

Schaffer, B. (2008). "Leadership and Motivation", *SuperVision*, Burlington, Vol. 69, Num. 2; pg. 6, 4 pgs.

Schein, E.H. (1982). *Psicologia Organizacional*, Rio de Janeiro, 3ª Edição, Editora Prentice Hall do Brasil Ltda.

Sousa, J. (2002). *Olá Mariana: O poder da pergunta*, Lisboa, 3ª Edição, Editora Oficina do Livro.

Stem, S. (2008). “Keep up motivation levels through long summer days”, *Financial Times*, London (UK), pg. 12.

Szilagy, A.D. e Wallace, M.J. (1982). *Managing Behavior in Organizations*, Glenview, Scott Foresman and Company.

Szilagy, A.D. e Wallace, M.J. (1990). *Organizational Behavior and Performance*, Glenview, 5ª Edition, Scott Foresman and Company.

Tongo, C. (2009). “Public Service Motivation: An Antidote to the Scourges of Africa's Liberal Democracies”, *Journal of American Academy of Business*, Cambridge, Hollywood, Vol. 14, Num. 2; pg. 152, 10 pgs.

Torrington, D. e Hall, L. (1995). *Personnel Management*, 3ª Edition, Prentice Hall International (UK) Ltd.

Turner, James H. (2006). “Pay for performance: contrary evidence and a predictive model”, *Academy of marketing studies Journal*, Cullowhee, Vol. 10, Num. 2; pg.23, 18 pgs.

Ventura, M.M. (2007). “O Estudo de Caso como Modalidade de Pesquisa”, *Rev. SOCERJ*; 20(5): 383-386.

Wallace, M.J. (1983). “Research Methods, Practice and Progress in Personnel and Industrial Relations”, *Academy of Management Review*, pp. 6-13.

Walumbwa, F.O., Avolio, B.J. e Zhu, W. (2008). "How Transformational Leadership Weaves Its Influence on Individual Job Performance: The Role of Identification and Efficacy Beliefs", *Personnel Psychology*, Durham, Vol. 61, Num. 4; pg. 793, 33 pgs.

Wechsler, J. (2006). "Pay for Performance", *Managed Healthcare Executive*, Cleveland, Vol. 16, Num. 8; pg. 30, 3 pgs.

Wright, L. (2007). "Navigating the road to pay for performance", *Canadian HR Reporter*, Toronto, Vol. 20, Num. 8; pg. 11, 1 pgs.

Zingheim, P.K. e Schuster, J.R. (2007). "What Are Key Pay Issues Right Now?", *Compensation and Benefits Review*, Saranac Lake, Vol. 39, Num. 3; pg. 51, 5 pgs.

Anexos

Carta enviada - “Transcor SV, S.A.”

Covilhã, Março de 2009

Exmº Senhor Presidente do Concelho da Administração da Transcor Sv

Chamo-me Sandra Helena Graça Reis, encontro-me a frequentar o Mestrado em Gestão, na Universidade da Beira Interior (UBI), estando na fase de elaboração da dissertação e tendo já definido os objectivos e proposições para a realização de um estudo de caso, que venha a atestar toda a investigação teórica cumprida, venho por este motivo solicitar a sua permissão para a realização do **estudo de caso** na Transcor SV.

A investigação, inserida no âmbito do Mestrado em Gestão, subordinada à área de recursos humanos, que tem como tema a **avaliação de desempenho e a motivação** e cujo objectivo central é estudar **o impacto das recompensas** na motivação e obtenção de melhorias de desempenho, é orientada pelo Prof. Doutor António João Santos Nunes, docente do Departamento de Gestão e Economia da UBI.

Garanto que os dados recolhidos só serão utilizados para obter os resultados do estudo científico, sendo, neste caso, **confidenciais e exclusivamente** aproveitados para fins **académicos**.

A sua autorização para a realização do estudo é crucial para a conclusão da investigação, e por isso, agradeço desde já a sua atenção dispensada, apresentando-me disponível para qualquer esclarecimento que julgue necessário (contacto por email: sandracy2@gmail.com)

Pede Deferimento

(Sandra Helena Graça Reis)

Guião da Entrevista – Recolha de Dados

- Introdução geral – agradecimento pela disponibilidade demonstrada.
- Breve apresentação da investigação

Dados gerais da empresa:

- Qual o ramo de actividade da empresa?
- Qual a forma jurídica?
- Histórico da empresa
- Quantos trabalhadores a empresa tem ao seu serviço?
- Quem são os dirigentes e há quantos anos dirigem a empresa?
- Qual o número de quadros superiores que a empresa detêm? E quadros médios?
- Organograma

Dados da área de Recursos Humanos:

- Possuem um departamento de Recursos Humanos?
 - Quem é o responsável pelo departamento?
 - Qual a formação que possui?
- Quais as políticas de RH adoptadas para estimular a motivação dos trabalhadores?
- As recompensas pelo desempenho são elementos utilizados para fomentar a motivação no trabalho?
- É efectuada na empresa avaliação de desempenho aos trabalhadores?
- Com que periodicidade?
- Quais os métodos utilizados?
- Quem são os responsáveis pela avaliação?
- Após a obtenção dos resultados da avaliação, quais as medidas que são tomadas para converter estes resultados a favor da organização?
- A avaliação é aceite como justa, por parte dos trabalhadores?
- A avaliação causa motivação ou desmotivação nos trabalhadores?
- De que forma os melhores trabalhadores são distinguidos dos restantes que apresentam níveis inferiores de desempenho?
- Que medidas a empresa adopta para motivar os restantes trabalhadores?

Inquérito – Recolha de Dados

Inquérito



Sou aluna do Mestrado do curso de Gestão da Universidade da Beira Interior. No âmbito da realização da tese, pretendo através deste inquérito recolher informações necessárias para a realização de um estudo que visa investigar qual o **impacto das recompensas na motivação e obtenção de melhorias de desempenho**.

Solicito que as respostas sejam dadas com a maior sinceridade possível. A informação prestada é confidencial.

Grupo I - As Recompensas e a Motivação no trabalho

A recompensa monetária é um elemento fulcral para aumentar a motivação no trabalho.

Concordo Discordo

Teria uma maior motivação para desempenhar melhor a sua função se recebesse mais, no caso de apresentar um excelente desempenho.

Concordo Discordo

Um bom salário é a única resposta para obter uma maior motivação para o trabalho.

Concordo Discordo

Só o dinheiro não chega, o desafio associado ao trabalho também condiciona a motivação para a sua execução (quanto maior o desafio, maior a motivação).

Concordo Discordo

Quanto maior a disposição para desempenhar a função e a satisfação em relação ao próprio trabalho em si, maior a motivação.

Concordo Discordo

Qualquer montante que fosse acrescido ao seu salário, ao apresentar um bom desempenho, conseguiria motivá-lo ainda mais no desempenho das suas tarefas.

Concordo	Discordo
----------	----------

Terá de haver um acréscimo de elevado valor sobre o seu salário, no caso de apresentar bom desempenho, para que possa realmente se sentir motivado para melhorar cada vez mais a sua prestação.

Concordo	Discordo
----------	----------

Existindo uma recompensa para distinguir os melhores trabalhadores, em termos de desempenho, e fazendo parte deste grupo, faz com que tenha uma maior motivação para que nas próximas vezes possa continuar a usufruir da recompensa.

Concordo	Discordo
----------	----------

Existindo uma recompensa para distinguir os melhores trabalhadores, em termos de desempenho, e não se posicionando neste grupo, este factor irá causar desmotivação da sua parte.

Concordo	Discordo
----------	----------

No caso de ser contemplado por uma recompensa ao apresentar um bom desempenho esforça-se para melhorar ainda mais, porque sabe que com isso será recompensado, porém isto não implica um maior prazer em executar a tarefa.

Concordo	Discordo
----------	----------

O seu chefe encarrega-lhe de fazer um trabalho que não lhe agrada, porém, tendo em conta que irá receber uma recompensa se o fizer bem feito, faz de tudo para conseguir o melhor desempenho porque quer ganhar a recompensa.

Concordo	Discordo
----------	----------

O seu chefe encarrega-lhe de fazer um trabalho que não lhe agrada, porém tendo em conta que irá receber uma recompensa se o fizer bem feito, faz de tudo para conseguir o melhor desempenho chegando mesmo a sentir prazer a executar o trabalho.

Concordo	Discordo
----------	----------

Grupo II - Avaliação de Desempenho, Motivação e Recompensas

Para recompensar os trabalhadores pelo desempenho que demonstram, deverá haver uma avaliação de desempenho baseada em métodos adequados, que possam reflectir o desempenho real do trabalhador.

Concordo | Discordo

Esta avaliação de desempenho deverá ser efectuada por alguém que tem um bom conhecimento do trabalho que é executado de modo a saber como realizar a avaliação da melhor forma.

Concordo | Discordo

Esta avaliação de desempenho deverá ser realizada periodicamente (ex: anualmente).

Concordo | Discordo

Acredita que só quando a avaliação de desempenho é bem efectuada (o que garante que os resultados obtidos são verdadeiros e credíveis) é que consegue realmente ter uma maior motivação para melhor o seu desempenho e conseguir constar na lista dos melhores de modo a receber a recompensa? Apresente os seus argumentos.

A gerência da empresa promete atribuir recompensas aos trabalhadores com melhor desempenho (Assinale a melhor opção):

- Consegue sentir uma maior motivação e elevar o seu nível de desempenho porque confia nas promessas da gerência.
- Sente-se desmotivado e sem disposição para dar o seu melhor porque não confia nas promessas da gerência.

Grupo III - Dados Pessoais e Profissionais

Idade: _____ anos.

Sexo: Feminino Masculino

Função desempenhada na empresa: _____

Antiguidade na empresa (nº de anos de trabalho na empresa): _____ anos.

Experiência na área (nº de anos de experiência a trabalhar na área): _____ anos.

(Assinale a resposta que mais se adequa à sua personalidade) Considera-se uma pessoa que:

Não se contenta com o seu trabalho e pretende progredir na carreira.

Não se contenta com o seu trabalho, mas acomoda-se e pensa que não tem mais hipóteses de evoluir na carreira.

Contenta-se com o seu trabalho e com o que conseguiu alcançar a nível da sua profissão, porém, acredita que ainda poderá ir mais longe.

Contenta-se com o seu trabalho e com o que conseguiu alcançar a nível profissional, e acredita que tem uma posição profissional agradável, pelo que acomoda-se.

Formação académica:

Ensino primário

Ensino secundário geral

Ensino secundário técnico

Bacharelato

Licenciatura

O MEU MUITO OBRIGADA PELA SUA PARTICIPAÇÃO.
OBSERVAÇÃO: Para esclarecimentos adicionais não hesite em contactar: Sandra Reis
sandracy2@gmail.com

Prémio de Mérito Internacional - “Transcor SV, S.A.”

