

Agradecimentos

Como não poderia deixar de ser, gostaria de agradecer a todos aqueles que de forma directa ou indirecta me ajudaram na concretização deste trabalho.

Começo por agradecer à Professora Susana Bento Martins pela sua orientação e disponibilidade no decorrer deste projecto de investigação.

Agradeço a todos os que se dispuseram a preencher os questionários permitindo assim a realização deste estudo.

Um obrigado muito especial aos meus pais, irmão e família pelo apoio incondicional, incentivo e motivação para a realização deste trabalho.

Um obrigado à pessoa mais especial, que sem ela não teria certamente chegado até aqui, a minha mãe Leonor Rodrigues.

Por último, um muito obrigado à minha namorada e melhor amiga, Margarida Rodrigues por ter estado sempre a meu lado em cada momento, e claro por tudo o que representa para mim.

A todos o meu grato reconhecimento.

Resumo

O estudo da motivação no trabalho bem como dos seus determinantes têm-se assumido de grande importância para os vários domínios da psicologia organizacional.

Com este estudo pretende-se analisar a relação entre a motivação e a produtividade, assim como a relação destas com algumas variáveis individuais (sexo, idade, estado civil, habilitações literárias), e com a variável situacional antiguidade na tarefa.

Para avaliar a motivação foi utilizada a escala *MULTI MOTI* de Ferreira et. al, 2006, que contem 28 itens avaliando 4 dimensões da escala referentes à motivação no trabalho (organização no trabalho, desempenho nas tarefas, realização e poder, motivação do envolvimento).

Utilizou-se uma amostra de 117 colaboradores de um *call center*, com idades compreendidas entre 18 e 56 anos ($M=24,23$; $DP=7,665$).

Palavras-Chave: motivação, produtividade, *call center*.

Abstract

The study of motivation at work as well as what determinates it, has been assumed to have great importance to the several domains of organizational psychology.

With this case study we intend to analyze the relation between motivation and productivity, as well as the relation of those last two with some individual variables (genre, age, marital status, educational qualifications) and with the seniority at the job.

To evaluate motivation we used the MULTI MOTI scale of Ferreira et. all, 2006, that has 28 items that evaluate 4 dimensions of the scale referred to motivation at work (organizing at work, performance on tasks, achievement and power, motivation engagement).

A sample of 117 workers of a call center have been used, aged between 18 and 56 years old ($M=24,23$; $DP=7,665$).

Key-words: motivation, productivity, call center

Introdução	9
I. Enquadramento Teórico	12
1.1 Teorias e estudos sobre motivação no trabalho	13
1.1.1 Teoria Hierárquica das Necessidades, Maslow	14
1.1.2 Teoria X e Y de McGregor	16
1.1.3 Teoria do Modelo de Expectativas de Vroom	17
1.1.4 Teorias de Reforço	18
1.1.5 Teoria dos Dois Factores de Herzberg	19
1.1.6 Teoria das Necessidades de MacClelland	21
1.1.7 A Motivação segundo Lawler	22
1.2 Teorias e estudos sobre produtividade no trabalho	26
1.2.1 A Escola Clássica	27
1.2.2 O enfoque comportamental	28
1.2.3 O enfoque sistémico	28
1.2.4 A qualidade total e o modelo japonês de gestão	29
1.3 Objectivos da investigação	29
II. Método	30
2.1 Participantes	32
2.2 Medidas	32
2.3 Procedimento	34
III. Resultados	36
3.1 Cruzamento da Motivação com a Produtividade	37
3.2 Cruzamento das variáveis individuais com a Motivação	38
3.3 Cruzamento da variável situacional com a Produtividade	40
3.4 Cruzamento das variáveis individuais com a Produtividade	41
3.5 Cruzamento da variável situacional com a Motivação	43
IV. Discussão	43
Conclusão	44
Limitações do estudo e estudos futuros	45
Bibliografia	46

Apêndices.....	i
Apêndice 1: Consentimento informado.....	ii
Apêndice 2: Dados Demográficos	iii
Apêndice 3: Questionário.....	iv

Índice das tabelas

Figura 1 – Modelo em análise.....	30
Tabela 1 – Itens que medem a motivação na organização do trabalho.....	31
Tabela 2 – Itens que medem a motivação para o desempenho das tarefas.....	31
Tabela 3 – Itens que medem a realização e poder na organização.....	31
Tabela 4 – Itens que medem a motivação do envolvimento.....	32
Tabela 5 - Influência da Produtividade, relativamente á motivação.....	37
Tabela 6 Influência da variável Idade, relativamente à motivação.....	38
Tabela 7 – - Influencia da variável Sexo, relativamente à motivação	38
Tabela 8 - Influência da variável Estado civil, relativamente à motivação.....	39
Tabela 9 – - Influência da variável H. Literárias, relativamente á motivação.....	40
Tabela 10 - Influência da antiguidade na tarefa, na produtividade	40
Tabela 11 - Correlação da variável Idade com a variável Produtividade	41
Tabela 12 - Cruzamento da variável Sexo com a variável Produtividade.....	42
Tabela 13- Cruzamento da variável Estado Civil com a variável Produtividade	42
Tabela 14 – Cruzamento da variável Grau Académico com a variável Produtividade.....	43
Tabela 15 - Influência da antiguidade na tarefa, na motivação.....	43

INTRODUÇÃO

A linha de estudo desta investigação corresponde directamente a metas e valores do trabalhador, e procurou aprofundar os níveis motivacionais do empregado no sector de *call center*. Um conhecimento mais profundo sobre o perfil motivacional do trabalhador, possibilita aperfeiçoar as técnicas motivacionais dentro da organização, e também perceber qual o perfil do trabalhador com maior factor motivacional (Salles, 2008).

As organizações actuais consideram a motivação, talento, conhecimento e criatividade como factores fundamentais nos trabalhadores nos mais diversos sectores. No entanto estas características não se aplicam na sua totalidade aos sectores de *call center*, existindo o mito de que é um sector com trabalhadores menos qualificados e até um refúgio para part-times de férias. No entanto, a realidade é que na sua maioria são trabalhadores qualificados cuja colocação no mercado de trabalho está cada vez mais difícil. Assim, este sector é um sector mal reconhecido socialmente em que os factores motivacionais são de grande importância, além de variarem de indivíduo para indivíduo, os grupos que estão em constantes alterações, vão sendo diferentes, sendo necessário, uma rápida adaptação aos mesmos (Rêgo, 2008).

As empresas de *call center* têm investido e ajudado nos últimos anos, em varias investigações, no que a respeito ao provar e explicar algumas teorias que afirmam que esta força motivacional é uma constante muito importante para os indivíduos, que a utilizam em prol de conseguirem atingir os seus objectivos. Sendo assim, podemos considerar a motivação um factor determinante e até imprescindível para a produtividade, embora não seja este o único mas sim um dos mais importantes factores a considerar (Silva, 2007). A gestão correcta dos recursos humanos numa empresa é o seu “manual de sobrevivência” no mundo contemporâneo, a cultura interna que se desenvolve vai ser crucial no desenvolvimento de qualquer negócio. O factor “motivacional” é cada vez mais importante para ajudar a sair vitorioso em cada batalha que se irá travar, é ele que irá despoletar todo um mecanismo de acção perfeitamente eficaz, que irá mover ou demover por vezes o indivíduo em prol do seu sucesso pessoal/profissional e como consequência funcionar também em prol da organização onde se insere, seja ela um hipermercado, uma escola ou uma grande multinacional (Lundin, Cristensen, John & Paul, Harry, 2004).

Para entender melhor o factor motivacional é necessário estudar primeiro a sua componente psicológica de maneira a compreendê-la e de seguida transpô-la para o

mundo organizacional. Assim sendo, as organizações ao longo dos anos têm feito grandes esforços para colmatar estas lacunas, visto que o mundo dentro das organizações é muito complexo e difícil de gerir, desta forma a motivação passou a ser um factor importante para que a organização possa atingir os seus objectivos (Lawler, 1994).

Os investigadores depois de perceberem a sua importância têm ressaltado que a motivação pode ter uma forte ligação à produtividade de uma organização, contudo ainda não conseguiram por em prática a sua eficácia directa. Apesar da motivação ser estudada desde há muitos anos, não se tem notado grandes alterações no comportamento dentro das organizações, assim podemos concluir que todos os estudos feitos não têm tido grande impacto junto de quem investe em si, ou seja, as organizações (Lawler, 1994).

O objectivo da actual investigação consiste então em conhecer as determinantes e a forma como as mesmas exercem influência sobre a motivação e a produtividade no trabalho.

Toda a investigação é fundamentada e metodologicamente desenvolvida no sentido de encontrar uma resposta a um problema, que consistirá o ponto de partida da pesquisa: Com este estudo pretende-se analisar a relação entre a motivação e a produtividade, assim como a relação destas com algumas variáveis individuais (sexo, idade, estado civil, habilitações literárias), com a variável situacional antiguidade na tarefa.

Com base no modelo teórico exposto, acreditamos que o desenvolvimento desta pesquisa contribui para um melhor entendimento das práticas de relação da motivação com a produtividade.

A apresentação deste estudo seguirá os seguintes passos: uma primeira parte de contextualização teórica, onde se abordam os conceitos de motivação e produtividade, na segunda parte é apresentada a metodologia de investigação, nomeadamente, a caracterização da amostra e descrevem-se os instrumentos utilizados e o processo de recolha de dados. Na terceira parte apresentam-se os resultados estatísticos obtidos. Na quarta parte procedeu-se à apresentação da conclusão do trabalho de investigação assim como à apresentação das limitações do estudo e estudos futuros. Nos apêndices incluem-se o questionário utilizado para a recolha de dados.

As normas utilizadas para citações e referências bibliográficas, para a parte textual e para as tabelas foram as definidas pela American Psychological Association (APA) adaptadas pela Universidade Lusófona.

PARTE I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

1.1 Teorias e estudos sobre motivação no trabalho

O conceito de motivação não é fácil de definir, trata-se de um construto das ciências humanas que tem vindo a ser incansavelmente estudado nos últimos anos. A grande multiplicidade de perspectivas, faz da motivação um tema com várias possíveis definições dadas por cada autor. No entanto, todas as teorias apresentadas têm em comum os aspectos gerais: um elemento de estimulação, um elemento de acção e esforço, um elemento de movimento e persistência e um elemento de recompensa (Pina & Cunha, 2003).

A motivação pode ser dividida em motivação intrínseca, que se refere à motivação estimulada pelo interesse que o trabalho suscita no indivíduo que o executa, e pela motivação extrínseca suscitado, por prazeres extrínsecos ao trabalho e que podem resultar em alguma recompensa extra laboral, (um estudante que trabalha num part- time depois de um dia de estudos, é o melhor exemplo de motivação extrínseca) (Oliveira, 2009).

A motivação intrínseca tende a manter-se ao longo do tempo, enquanto a motivação extrínseca tende a terminar assim que desaparecer o factor motivador externo, no entanto, não podemos esquecer dois aspectos. Primeiro, o que é intrinsecamente motivador num determinado momento pode deixar de o ser, e segundo ambas as motivações são muito importantes cada uma à sua maneira (Pina & Cunha, 2003).

Tudo aquilo que fazemos seja desde a tarefa mais básica ate à mais complexa exige uma força, uma vontade que se transforma em energia, sendo no trabalho ou noutro qualquer lugar, essa energia transforma-se em realização de tarefas. A motivação nasce das nossas forças internas e quando isso acontece as pessoas produzem, quanto maior essa força maior a produtividade e a satisfação. A preocupação dos administradores das organizações será então em canalizar essa energia, ou seja, fazer com que as pessoas se sintam motivadas o maior tempo possível para que a produtividade aumente. Maslow diz que a motivação é o que faz o homem movimentar-se à procura de algo (Maslow, 1970).

Para Maslow o individuo procura percorrer o maior número de níveis superiores de realização, no entanto a sua motivação estagna numa etapa que se adequa ao seu estado motivacional, neste sentido está directamente relacionado às suas expectativas quando a recompensa que irá obter perante a sua produtividade. A sua crença e a sua

justiça farão aumentar ou diminuir a sua motivação, perante o seu estado emocional. Assim, Maslow diz que os salários devem ser baixos com prémios altos para que se possa motivar cada vez mais os colaboradores. A motivação é vista como uma força intrínseca que eleva o individuo para patamares que no seu estado normal não estaria, fazendo que a sua produtividade aumente, quanto mais o individuo se sente motivado mais fácil será adquirir novas aprendizagens (Lawler, 1994).

De seguida serão apresentadas algumas teorias e estudos sobre a motivação, segundo alguns autores que de certa maneira contribuíram para o conhecimento e desenvolvimento da motivação.

1.1.1 Teoria Hierárquica das Necessidades de Maslow

Maslow procurou durante grande parte da sua vida entender o ser humano nas suas grandezas multidimensionais, considerando que o ser humano tem diversas necessidades que iriam desde as mais básicas às mais complexas. Foi nessa sua busca que Maslow conheceu e se começou a interessar pelo estudo da motivação, como porta para a satisfação da necessidade humana. Norte-americano, nascido em Abril de 1908, criou uma teoria que explicaria as razões da motivação, dizendo que as necessidades humanas estavam dispostas por categorias, ou níveis, numa hierarquia piramidal consoante o seu grau de importância. Começou assim, por definir uma pirâmide, em que a sua base era composta pelas necessidades mais básicas ou seja as necessidades fisiológicas e no cimo dessa pirâmide estaria as necessidades mais importantes neste caso seria a auto-realização (Maslow,1970).

Esta Teoria proposta por Maslow, pretendia juntar todos os aspectos biológicos, psicológicos, sociais e culturais, no entanto, é necessário satisfazer de maneira satisfatórias as necessidades de uma etapa para se poder passar á etapa seguinte da pirâmide. Desta forma Maslow começa a explicação sobre a sua teoria explicando que existe 5 patamares, o primeiro e sendo ele a base, seria o das Necessidades Fisiológicas, que se referia às necessidades mais básicas do ser humano, são elas o respirar o comer o beber, o sexo e o conforto de uma casa. Passado este patamar encontra-se as Necessidades de Segurança, aqui o individuo procura a protecção física e um ambiente ordenado, é necessário sentirmo-nos seguros para que possamos viver em permanência com outras pessoas (Oliveira, 2009).

No meio da hierarquia estão as Necessidades Sociais, aqui só poderá estar quem já tiver passado pelos dois patamares anteriores, o indivíduo precisa desta fase porque enfrenta a necessidade de criar amizades, uma base familiar ou se quisermos, precisa de um suporte social em que é necessário a procura de atenção. Em seguida, temos a Necessidade de Status e Estima, a necessidade de sermos respeitados e reconhecidos pelos outros, faz desta uma etapa muito importante da pirâmide de Maslow, ele afirma que a procura desta necessidade leva a que muitas vezes o indivíduo se torne arrogante ou com complexo de superioridade, devido à afectação e necessidade de se afirmar. Neste patamar as pessoas tendem a necessitar tanto de atenção, que adquirem carros ou casas maiores apenas para que possam ter o privilégio de ser apreciados ou aceites pelos outros. No topo da hierarquia encontra-se a Necessidade de Auto-realização, depois de todas as outras necessidades satisfeitas encontramo-nos na mais importante para Maslow, em que ele diz que a realização depende de pessoa para pessoa, nesta fase cada um procura a aceitação e o reconhecimento pelo que faz, espera que os outros reconheçam o seu desempenho e da sua actuação, daí fazer com que muitas pessoas mostrem ser mais do que aquilo que realmente são (Maslow,1970).

“Um músico deve compor, um artista deve pintar, um poeta deve escrever, caso pretendam deixar seu coração em paz. O que um homem pode ser, ele deve ser. A essa necessidade podemos dar o nome de Auto-realização” (Maslow, 1970, cit in Tranjan p:100).

Seguidamente a ter elaborado a sua Pirâmide, Maslow estabelece uma relação entre motivação de deficiência e motivação de crescimento, assim ele estabelece que as necessidades básicas estão relacionadas com motivos de deficiência, aqui existe défices no organismo, porque sempre que o indivíduo está relativamente satisfeito surge imediatamente outra necessidade e assim sucessivamente, sendo impossível atingir um estado de completa satisfação. De seguida surge a motivação de crescimento, onde é atingido esta necessidade quando o indivíduo já satisfaz as suas necessidades básicas vezes suficientes, e assim, ele é motivado por outro tipo de tendências, chamadas pelo autor de individualização (Iasuki & Araújo 2007).

Foram muitas as críticas que Maslow obteve com esta teoria, como por exemplo as dificuldades de se avaliar a sua própria teoria, a metodologia utilizada e a

difficuldade de provar que a concretização de uma necessidade nos levasse para outra necessidade, no entanto a principal critica está assente na subjectividade do individuo, sendo muito difícil padronizar os seus agentes motivadores (Iasuki & Araújo 2007).

1.1.2 Teoria X e Y de McGregor

McGregor em meados da década de 50 formula duas teorias, baseando-se em alguns aspectos da teoria de Maslow e agrupando também os factores culturais, económicos, tecnológicos e sociais, estudados em várias organizações. Segundo ele para que uma empresa tivesse recursos humanos de qualidade era necessário juntar os objectivos com as necessidades da empresa. Estas teorias ou teoria, visto que sempre foram vistas como uma só, ficou conhecida como a Teoria X e Y e visava possibilitar as organizações de controlar e gerir a produtividade de uma empresa, e ao mesmo tempo visualizar os comportamentos humanos dentro das mesmas (Michel, 2005).

Sendo assim, e tendo esta teoria a particularidade de se dividir em duas teorias, McGregor diz que a Teoria X teria a função de patrulhar a parte dos recursos humanos, afirmando que o ser humano por si não gosta de trabalhar ou sequer tem o interesse mínimo, ou seja, a grande parte dos trabalhadores têm que ser vigiados e muitas vezes castigados ou ameaçados, eles fogem sempre às responsabilidades e preferem ordens formais a ser vigiados constantemente (Difini, 2002).

A Teoria Y diz que a parte de recursos humanos pode ser perfeitamente melhorado, explica que, se o factor ambiental for melhorado pode ser que suscite prazer aos trabalhadores e ao estarem motivados colocam-se mais facilmente do lado da empresa, colocando-a acima dos seus objectivos pessoais, neste tipo de ambiente um funcionário deixa de estar apenas na empresa para cumprir ordens formais e passa a estar ao lado da empresa procurando responsabilidades e desenvolvendo os seus projectos (McGregor, 2000, cit in Gary).

Não podemos separar estas duas teorias, no entanto, ambas podem fornecer á empresa um ambiente favorável em que o trabalhador se sinta confortável a desempenhar com sucesso o seu trabalho (Difini, 2002).

McGregor concluiu que a Teoria Y era mais viável do que a Teoria X, porque se optarmos pela Teoria X os funcionários de uma empresa vão sentir-se pressionados e desmotivados e alguns com atitudes e comportamentos mais preguiçosos, e se optarmos pela Teoria Y os funcionários vão sentir-se mais motivados e vão

desenvolver comportamentos mais motivadores. Alguns administradores afirmam perante esta teoria de McGregor que a Teoria X é a técnica utilizada entre os seus chefes, no entanto, esses mesmos administradores afirmam utilizar a Teoria Y com os seus funcionários, assim McGregor diz que os gerentes e administradores quando sentem os seus funcionários desmotivados ou inadaptados tendem a culpar os seus funcionários e não a admitirem que a culpa é muitas vezes sua. Apesar das empresas utilizarem estas duas teorias em simultâneo a Teoria Y mostra maior viabilidade de sucesso internacional das empresas (McGregor, 1965).

Após já terem passado mais de 50 anos desde a sua publicação, esta teoria pode ser aplicada nos dias de hoje ficando evidente que ainda muitas empresas utilizam a Teoria X. São as empresas que utilizam este método varias vezes, para pressionarem os recursos humanos e passam o tempo a criar mecanismos e métodos diversificados para superar as diversidades encontradas no dia-a-dia da empresa, ficando evidente que o ser humano não gosta de trabalhar e só produz para a empresa quando se sente pressionado ou então quando está pessoalmente motivado (Michel, 2005).

Internacionalmente as empresas atribuem as causas de desmotivação, inadaptação e desorientação aos empregados, e em muitos casos à cultura aplicada nesse país ou nessa organização. Hoje em dia já não acontece tanto isso tendo mesmo no ramo das construções automóveis de empresas altamente credenciadas, e de top mundial, visto que cada vez mais têm procurado competir e assim seguindo os métodos utilizados pelas empresas japonesas como a Yashima por exemplo. Os maiores sucessos curiosamente têm a utilização da Teoria Y podendo assim dizer-se que existe um elevado valor de produção nas empresas que utilizam as duas teorias em conjunto, mas que mais fortemente se baseiam na Teoria Y. As organizações actuais tanto nacionais como internacionais trabalham em conjunto com os recursos humanos procurando cada vez mais uma busca em aplicar novos estudos e técnicas recentemente estudadas de maneira a aproximar cada vez mais a sua empresa da perfeição (Michel, 2005).

1.1.3 Teoria do Modelo de Expectativas de Vroom

Ao contrário dos autores já referenciados, Vroom afirma que a motivação não tem que preencher graus ou etapas, a motivação é por si só tão simples como o facto de ser um estímulo individual que leva um indivíduo a dirigir-se a um objectivo. A

motivação é assim uma procura interior, de um estímulo para que possa conduzir o indivíduo a resultados que ele procura (Vroom & Edward 1964).

Foi proposta uma fórmula $M=VE$ (força da Motivação = Valência x Expectativa), que explicaria a motivação na visão de Vroom. A escolha feita pelo indivíduo sobre um determinado objectivo em relação ou comparação a outro seria a Valência, que pode ser medida entre -1 até 1. A acreditação que esse indivíduo tem sobre um acto que levará a uma consequência seria chamada de Expectativa, que pode ser medida entre 0 e 1, onde 0 representa que o acto não leva a nenhuma consequência e 1 significa que um acto leva a uma determinada consequência. Quanto maior foi a expectativa e a valência num indivíduo, mais se reflecte na motivação. Este modelo permite aos indivíduos poderem fazer uma análise das probabilidades de êxito de um acontecimento, e assim podem determinar se a sua motivação se reflecte positiva ou negativa. Esta análise é dita por Vroom como análise custo / benefício e determina a recompensa a retirar no fim de um determinado ato. Dentro deste modelo os indivíduos podem fazer escolhas antes de elevarem as suas expectativas em relação a algo, preponderando as suas recompensas, ou os benefícios a retirar desse mesmo acto, essa recompensa tem que ser avaliada em relação ao tempo que se vai beneficiar, e também quanto à sua justiça “desempenho – recompensa” (Difini, 2002).

Este modelo foi na altura da sua criação, até aos dias de hoje exaustivamente testada por críticos e por psicólogos preocupados em saber até que ponto poderia ser sólida, e esta foi uma das causas da dificuldade da sua validade enquanto teoria, ficando sem se saber até hoje se este modelo é 100% fiável, visto nunca se ter comprovado que pudessemos realmente controlar ou até manipular a nossa auto-motivação (Vroom & Edward 1964).

1.1.4 Teoria do Reforço de Skinner

A teoria do reforço criado por Skinner, considerado por muitos o pai da psicologia comportamental, consistia em mostrar que a probabilidade de um comportamento se reflectisse em algo desejável. Ou seja, um acontecimento repetido teria que ter um retorno agradável, uma ação trás uma acção positiva, assim no mundo organizacional a motivação traduz-se num conjunto de recompensas e penalizações, e o indivíduo tende a diminuir as penalizações e aumentar as gratificações (Marc, 1995).

Skinner diz, explicando a sua teoria, que nada tem a ver com o estado emocional ou atitudes do indivíduo, mas sim com o que sucede no momento das acções. Assim as práticas que têm consequências positivas serão repetidas enquanto as acções que não trazem benefícios serão esquecidas ou repetidas cada vez menos vezes. Skinner afirma que o comportamento de um indivíduo pode ser controlado pelo reforço ou recompensa quando tem um comportamento desejável, enquanto cria um conjunto de sentimentos á volta de uma acção. Nas organizações as pessoas tendem primeiro a ter comportamentos que acham que lhes será mais gratificantes e que trarão recompensas, assim o comportamento sobre elas pode ser manipulado ou ate moldado no sentido de darem à organização um rendimento maior (Marc, 1995).

1.1.5 Teoria dos Dois Factores de Herzberg

Herzeberg na sua teoria, dividem os indivíduos em dois grupos que ele concorda ser os factores que alteram o seu comportamento, são eles os higiénicos e os motivados. Ele afirma que os higiénicos ou factores externos, são o salário, prémios recebidos e as amizades ou relações interpessoais. Já os motivados compreende os factores intrínsecos como o reconhecimento laboral, oportunidade de progressão e desafios (Herzeber, Bernard, Barbara, 1992).

Para que exista um bom ambiente de trabalho é necessário que haja uma aceitação dos colegas de trabalho, de seguida é muito importante os relacionamentos que se faz dentro da organização, incluindo o apoio do chefe ou dos supervisores. A energia que nasce com estas conquistas leva a um bem-estar que motiva o indivíduo, juntamente com outros estímulos como o salário, a permanência no cargo ou os prémios. Cabe também aos supervisores estimularem os seus colaboradores para que se sintam valorizados e motivados a desempenhar as suas funções. Existe neste momento organizações que contratam programas de criatividade para estimular os seus colaboradores (Difini, 2002).

As pessoas tendem a criar laços em determinadas tarefas dentro das organizações, começando por escolher pessoas com quem se identificam mais, como para as empresas o trabalho grupal é muito importante, a empresa cria condições para que os seus trabalhadores se sintam o mais confortável possível, obtendo técnicas como agrupar por sectores os indivíduos que se sentem mais próximos. O principal objectivo das organizações com estas acções, será que exista cada vez mais um

aumento significativo de produtividade e que ao mesmo tempo os trabalhadores se sintam realizados e consequentemente mais motivados (Herzeber, et al, 1992).

Herzemberg diz que o indivíduo sente-se mais motivado a desempenhar as suas funções dentro da organização quando sente que pode ser recompensado. O individuo opta por gerir o seu esforço consoante a sua recompensa, assim quanto maior for a recompensa maior empenho e motivação tem, no entanto existe o facto de as experiências antigas condicionarem, ou seja, se o individuo se sentiu enganado alguma vez pode muito bem não dar o seu máximo com medo de voltar a errar. Todavia, as organizações que não oferecem progressão ou que não mostram essa possibilidade aos seus colaboradores, fazem com que exista uma estagnação nos seus funcionários, e que a própria organização sofre com isso, existindo uma diminuição a nível de produtividade e de criatividade, neste sentido a motivação encontra-se ausente ou estagnada (Pilatti, 2007).

A teoria dos dois factores acrescenta que existem sentimentos positivos no trabalho que ele enquadra como sendo devido às experiências no trabalho, e os sentimentos negativos que têm a ver com a estrutura da organização. Ele afirma que ambos os sentimentos são extremamente necessários para a motivação de um individuo, existindo dois tipos de factores que influenciam a motivação, os sentimentos de satisfação e os sentimentos de insatisfação sendo assim fácil de gerir visto que só existe estas duas variáveis (Herzberg et. Al., 1992).

Os sentimentos ou factores de satisfação são assim um conjunto de condições que o indivíduo tem interiormente que o ajudam a elevar os padrões de motivação dentro de si, e por sua vez ajudam a ter um desempenho no trabalho. Quando este conjunto de factores não estão presentes não quer dizer que o indivíduo esteja insatisfeito, pode penas ter ausência de um pico de motivação mantendo assim um estado constante. As condições de trabalho relativas ao crescimento dentro da empresa, melhor remuneração e um bom desempenho de tarefas, são elementos que elevam os padrões de motivação de um indivíduo e proporcionam um comportamento de alto rendimento motivacional (Difini, 2002).

Em relação aos factores de insatisfação, F. Herzberg diz que existe no mundo exterior há organização um conjunto de factores que influenciam a motivação laboral. No caso da ausência destes factores não significa que os indivíduos fiquem mais motivados, apenas diminuem o risco da motivação ser menor e por sua vez o

rendimento laboral não corresponder com as expectativas. Os factores externos podem passar por salários ou condições laborais em termos de infra estruturas, políticas da organização e ate as relações entre empregado e supervisores (Pilatti, 2007).

Na maior parte dos postos de trabalho, o que os indivíduos fazem não tem interesse nenhum afirma Herzberg, é rotineiro e não é estimulante, apesar dos supervisores terem um papel de pressão por parte dos seus trabalhadores para que desempenhem a função o mais motivados possível e com um alto rendimento. Assim as organizações verificando que os colaboradores não se sentem minimamente motivados investem muito em aumento salarial, criam condições de infra-estruturas agradáveis, e alguns jogos internos, tudo isto para que a produtividade da organização possa subir, fazendo também com que os colaboradores estejam o melhor possível na sua função. Porém estes esforços feitos podem não chegar para gerar uma onda de motivação, estas medidas apenas podem evitar o desconforto mas são fracas para que consigam subir a motivação interior de um indivíduo (Herzberg et. Al., 1992).

Apesar da elaboração detalhada da sua teoria, Herzberg foi bastante criticado relativamente à sua metodologia por a sua amostra ter apenas engenheiros e contabilistas, não sendo assim credível, e levando alguns autores a perguntarem o porquê desta amostra. Esta amostra em contextos ocupacionais é totalmente diferente se for feita por professores, empregados de balcão ou ate mesmo funcionários públicos não sendo credível a escolha feita pelo autor (Difini, 2002).

1.1.6 Teoria das Necessidades de McClelland

Esta teoria divide-se em três categorias a que McClelland chama de ‘‘necessidades básicas’’. Estas necessidades são de realização, poder e de afiliação. O que esta teoria nos diz é que cada sujeito é influenciado por estas três necessidades, de acordo com a situação, e que ocorre de maneira diferente, sendo que a cada sujeito sobressai uma destas necessidades tornando-se dominante. A necessidade de realização como o nome diz é a necessidade que cada pessoa tem de se sentir realizada em algum contexto seja ele laboral, sucesso individual ou vencer em pequenas circunstâncias. O individuo sente dentro de si um desejo enorme de se sentir realizado ou subvalorizado. No entanto o autor McClelland afirma que cada necessidade tem a ver com a cultura em que o individuo está inserido visto que podem ser diferentes às necessidades em pessoas de cultura diferente (McClelland, 1987).

A necessidade do poder indica que um individuo tem um desejo por dominar algo, controlar ou influenciar os outros ou uma situação, cada indivíduo nasce com uma grande necessidade de se sentir influenciador devido ao seu poder de controlar todas as situações, esta necessidade acontece com mais fluência nos homens mas não deixa de estar presente no sexo feminino. Sentem a necessidade de que os outros os reconheçam como os melhores nas actividades que fazem (McClelland, 1987).

As necessidades de Afiliação afecta a parte emocional do indivíduo, ele tende a ter uma necessidade de fazer amigos e estabelecer relações com os outros. Este tipo de individuo são mais concentrados ou virados para as relações humanas do que para as tarefas laborais. No entanto, estes indivíduos são muito competentes no trabalho porque exigem cada vez mais de si, atingindo um nível de produção muito elevado (Difini, 2002).

Nesta teoria o autor explica que estas são as necessidades que fazem com que se explique a motivação no trabalho dos colaboradores, estas necessidades não são iguais em todos, sendo que em todos diferem conforme o indivíduo e a sua cultura, se tivermos numa organização e nos sentirmos bons no que fazemos então desempenharemos melhor a função e por consequência existirá uma maior produtividade. No entanto, nada acontece por acaso, temos também que estar atentos porque uma pessoa predominante em afiliação deve estar em contacto com outras pessoas para poder desenvolver laços e ter um maior desempenho, tal como quem tem maior apetência para o poder deve estar à frente de uma equipa para que possa ter uma produtividade mais elevada, sentindo-se mais motivado. Em suma, McClelland diz que cada pessoa deve estar num local na organização que desperte estas competências motivacionais para um maior desempenho (Difini, 2002).

1.1.7 A Motivação segundo Lawler

O ser humano é um ser e como tal tem necessidade de se relacionar com os outros, esta força de se relacionar é uma forte característica da motivação, que passa por um desejo intenso de satisfazer as necessidades e ativar no individuo um desejo de se auto-satisfazer. Assim o indivíduo é impulsionado a fazer ligações com indivíduos do seu grupo cultural ou ambiental, e este é um fator muito importante activador da sua motivação. Também será importante referir que o ambiente que a organização oferece é um ponto crucial da motivação, visto que os seus colaboradores têm que se

sentir o mais confortáveis possível para poder desempenhar da melhor forma a sua tarefa, não ser visto como um privilegio elevado mas sim de uma condição mínima para desempenhar uma função (Lawler, 1994).

Os efeitos da desmotivação no trabalho pode prejudicar tanto o rendimento laboral de um indivíduo como também a produtividade. A organização pode perder os seus clientes e a sua posição no mercado, já as pessoas têm mais a perder visto que a sua saúde tanto mental como física estão em jogo. A falta de acreditação em si, como a sua baixa auto-estima ou o seu stress são causas que podem ter um preço muito elevado na sua saúde. No entanto uma pessoa que pelo contrário se sinta motivada, tem uma elevada importância junto da organização, já que basta uma pessoa desmotivada para que a organização sinta, mas se todos tiverem motivados a organização tem muito a ganhar como o desenvolvimento da suas actividades, a elaboração das suas tarefas e a produtividade que faz a empresa ser o que é (Chiavenato, 2002).

Assim sendo, as organizações ao longo dos anos têm feito grandes esforços para colmatar estas lacunas, visto que o mundo dentro das organizações é muito complexo e difícil de gerir, e assim temos que concluir que a motivação passou a ser um factor muito importante para que a organização possa atingir os seus objectivos, por este motivo as organizações têm investido para tentar conhecer cada vez melhor o fenómeno da motivação. Os investigadores depois de perceberem a sua importância têm ressaltado que a motivação pode ter uma forte ligação à produtividade de uma organização, contudo ainda não conseguiram por em prática a sua eficácia directa. Os termos básicos sobre a motivação têm vindo assim a ser debatidos pelos administradores junto dos seus investigadores mas, o mais complexo de todo este tema, é o facto de a motivação ir muito mais além das teorias, sendo mais importante os efeitos que ela proporciona junto dos colaboradores. Apesar da motivação ser estudada desde há muitos anos, não se tem notado grandes alterações no comportamento dentro das organizações, assim podemos concluir que todos os estudos feitos não têm tido grande impacto juntos de quem investe em si, as organizações (Lawler, 1994).

Lawler (1994), vem mostrar a sua perspectiva sobre a desmotivação dizendo que é um factor prejudicial para qualquer organização, assim a chefia deve combater o impacto que este factor tem dentro das organizações através de acções que tentem

controlar este impacto, uma vez controlado não trará elevado prejuízo à organização mas se não tiver sob controle pode tomar proporções que mais tarde serão quase impossíveis de controlar. Para este autor deve-se compreender totalmente todos os efeitos desta teoria motivacional para que se possa agir sobre ela de modo a retirar o que há de bom para a organização. A tarefa mais importante da organização não será de motivar as pessoas que nela trabalham, até porque isso é uma tarefa muito precisa e difícil já que a motivação depende de factores intrínsecos, no entanto, deve criar um ambiente motivador e agradável para os trabalhadores (Chiavenato, 2002).

As pessoas têm a necessidade de se sentir vivas, ativas e bem consigo, daí os desafios que as empresas propõem aos seus colaboradores ser um processo importante para que eles se sintam bem. Esses desafios trazem novas oportunidades originando nos indivíduos um bem-estar mental. As chefias das empresas devem assim criar condições para que estes desafios e objectivos possam ser propostos aos seus colaboradores de maneira que eles se sintam ativos e possa gerar uma motivação, visto que a empresa pode tirar um lucro acrescido com este processo. Existe algumas empresas nas quais este processo não será fácil, já que o comportamento humano é extremamente complexo e nem todos reagimos da mesma maneira, assim cada empresa deve adaptar-se aos seus colaboradores, como eles à empresa, de modo a que seja possível um ajustamento e possam ajudar-se mutuamente. Todavia existe pessoas que preferem um aumento salarial ou prémios de concretização, mas por outro lado, existe outras que preferem desafios e metas a cumprir que é isso que as faz sentir ativas, assim este processo de motivação nem sempre é tão fácil. (Lawler, 1994).

Nos últimos anos pesquisadores têm vindo a estudar este fenómeno da motivação, devido à sua importância e grandeza. A mudança que as organizações têm sofrido ao longo dos anos, deu também a conhecer aos seus administradores a conhecer a forma eficaz de gerir os seus colaboradores. Sendo ela parte integrante das organizações é preciso ser estudada e tratada para que possa trazer benefícios como a produtividade. Os estudos feitos ao longo dos últimos anos trouxeram desenvolvimentos sobre motivação, assim os administradores vêm hoje em dia o seu investimento na investigação começar a dar alguns benefícios, apesar de ainda não haver um conhecimento total, mas é da opinião geral entre estes administradores, que se aprendeu mais sobre a motivação nos gabinetes e espaços da empresa, do que nas teorias. Mas é normal isto acontecer, já que os estudos além de serem lentos e

demorados, o comportamento humano não estagnou, muito pelo contrário têm-se vindo a modificar a uma velocidade alucinante, dificultando assim a sua compreensão (Chiavenato, 2002).

1.2 Teorias e estudos sobre produtividade no trabalho

Produtividade é vista pela maior parte dos indivíduos como o resultado, ou o produto final, no entanto não é apenas isso. Segundo Maximiano (2000), para termos uma produtividade positiva, é necessário atingir o máximo de eficácia, e entender quais os factores que conduzem à melhoria da produtividade de uma organização. É indispensável termos qualidade no rendimento laboral para que possa existir uma produtividade esperada pela organização. A qualidade deve estar presente em todos os processos da organização, bem como em todos os recursos utilizados nas actividades (Maximiano, 2000).

Diminuir o desperdício e produzir com qualidade, é o objectivo máximo de cada organização, pois a falta de empenho ou a falta de qualidade significa que a organização não atinge os patamares propostos. Desperdício ou mau trabalho, são factores importantes que requerem recursos adicionais, que são depois traduzidos em falta de produtividade, ou seja, menos ganhos para a empresa (Martins & Laugeni, 2001).

Somos todos nós enquanto trabalhadores que representamos o principal factor pela qualidade de um produto, que por sua vez se vai traduzir em produtividade. Nesse raciocínio, é necessário incentivar e motivar os indivíduos no processo de trabalho, para que solidifique o trabalho em equipa, a eficácia e o orgulho pelo trabalho e empresa, de modo a que tudo corra como planeado (Maximiano, 2000).

A organização é a parte que mais interesse tem em que tudo corra bem, daí é necessário que exista um esforço da sua parte para tentar compreender as necessidades dos clientes sejam eles internos ou externos. Através do conceito de qualidade cada organização cria os seus próprios padrões que são nomeados de dimensões de qualidade. Estas dimensões são diferentes de organização para organização, sendo que eles correspondem à imagem da empresa (Maximiano, 2000).

Para falarmos de produtividade temos obrigatoriamente de falar de eficácia, não podendo descolar estes dois factores, apesar dos seu significado ser diferente. Não existindo uma só definição precisa sobre este tema, podemos incorpora-lo como sendo o factor principal na sobrevivência de uma organização, sendo assim o pilar mestre da mesma. Perante a vasta lista de definições para a produtividade, cada empresa faz a sua definição atribuindo assim o valor esperado à mesma, que ao longo dos anos se

transformou numa ferramenta para o sucesso da organização (Martins & Laugeni, 2001).

Segundo Martins & Laugeni (2001), para que se possa determinar o índice de produtividade deve-se considerar todos os factores envolvidos, no entanto para Costa (1983), um engenheiro com formação, diria que a produtividade é a quantidade produzida no menor período de tempo possível, um economista diria que a produtividade é a relação entre a quantidade produzida e a quantidade de um dos factores de produção, já um administrador vê a produtividade como uma relação entre o lucro bruto e o investimento total.

1.2.1 A escola clássica

Durante a Revolução industrial quando se deu as primeiras substituições das ferramentas manuais pela maquinaria, em que cada trabalhador trabalhava de sol a sol durante 18 horas diárias, Adam Smith publica o livro ‘*A riqueza das nações*’. Neste livro falava de alguns conceitos como tornar as tarefas mais simples mas mais eficientes, porém, o autor falava das grandes diferenças entre os povos, afirmando que existia povos com maior força ou mais poder do que outros. Taylor no início do século XX afirma que a administração científica tinha a intenção de discutir a forma como os instrumentos e as ferramentas podiam ser usadas em movimentos padronizados de modo a aumentar a produtividade (Taylor, 1976).

Estes estudos levaram a que houvesse uma revolução mental na época, dentro das organizações de modo a que os seus funcionários começaram a encarar a produção como um objectivo e não como uma obrigação. O Taylorismo levou a que se iniciasse uma atenção virada para o cliente que não existia antes de modo a torna-lo factor fundamental e o mais importante na organização (Taylor, 1976).

Durante este século, estabilizou-se a indústria automóvel, de tal modo que as grandes empresas adoptaram o modo de produção para que existisse uma grande produtividade com o mínimo de custos, era o início de uma nova mentalidade. Esta nova forma de trabalhar, levava à divisão das tarefas, tanto na produção como na padronização. Este novo modelo levou a que o tempo de produção fosse reduzido em cerca de 85%, embora surgisse o problema da qualidade e o número de exemplares produzidos, no entanto já se começava a ter atenção à produtividade e à qualidade dos produtos produzidos na indústria automóvel (Taylor, 1976).

Um passo também muito importante na indústria automóvel, foi o delinear da estrutura de uma organização desde a hierarquia dos seus colaboradores até ao sistema de regras e autoridade. Foi então o início do poder dentro da organização e do respeito pelos órgãos superiores, que por sua vez começaram a ditar as regras e a planificação da produção, era então responsabilidade dos órgãos superiores certificarem que a organização teria os maiores índices de produtividade (Maximiano, 2000).

Maximiano (2000), procurou fazer uma busca no qual juntou as características gerais de todas as empresas seguindo alguns conceitos como profissionalismo ou estratégias adoptadas, e verificou que a obediência e a autoridade sustentam uma organização, no entanto verificou que já nesta altura os administradores metem a organização em primeiro lugar quando se trata das necessidades e legitimidade (Maximiano, 2000).

Para que melhor entendamos a produtividade dentro das organizações, iremos de seguida verificar como o enfoque comportamental e enfoque sistémico actuam na organização segundo Maximiano, 2000.

1.2.2 O enfoque comportamental

Maximiano (2000), diz que os sujeitos são estudados constantemente dentro da organização, de modo a poder potenciar o seu rendimento e assegurar que está a fazer a tarefa de acordo com a sua personalidade. Este estudo dos sujeitos, deve-se à necessidade de estudar aprofundadamente as relações interpessoais, não só mas também, para melhorar as condições de trabalho e por sua vez o rendimento dentro da organização (Maximiano, 2000).

1.2.3 O enfoque sistémico

Começava nesta altura a agrupar diferentes propostas que se juntavam, assim como, a teoria da forma, cibernética e a teoria geral dos sistemas. Maximiano (2000), afirma que para ele a essência do enfoque sistémico era a maneira em como todas estas teorias juntas se organizavam e interagiam numa organização na realização das metas traçadas e dos seus objectivos. Assim, refere que à medida que um sistema tem a capacidade de controlar o seu desempenho, visto que a produtividade e resultado do desempenho, torna-se mais fácil de controlar os índices de produtividade na óptica do uso dos recursos disponíveis.

1.2.4 A qualidade total e o modelo japonês de gestão

Um dos temas mais abordados e estudados na década de 80 e 90 foi a qualidade de produção nos diversos modelos de gestão então existentes na altura. Existia uma grande necessidade de tentar perceber o feedback que o cliente podia dar a organização de modo a tentar perceber o que se poderia melhorar. Tentou-se que toda a organização e todos os departamentos tivessem a preocupação com a qualidade e produtividade de modo a que todos fossem responsáveis. O modelo japonês era então visto como uma técnica de ajuda, com grande combinação de técnicas. A estratégia japonesa tinha como grande foco os baixos índices de desperdício aproveitando ao máximo todos os recursos, tinha também uma alta produtividade com qualidade. Esta técnica fazia os seus colaboradores mais poupados e menos desperdiçados, e teriam que ter outras qualidades como ser criativo, para que se pudesse fazer outros tipos de produtos com as sobras da empresa de modo a produzir com os desperdícios e por sua vez aumentar a produtividade e os lucros da empresa. Estas medidas visam buscar índices de produtividade que se tinha tido nos anos 50, 60 e 70 (Maximiano, 2000).

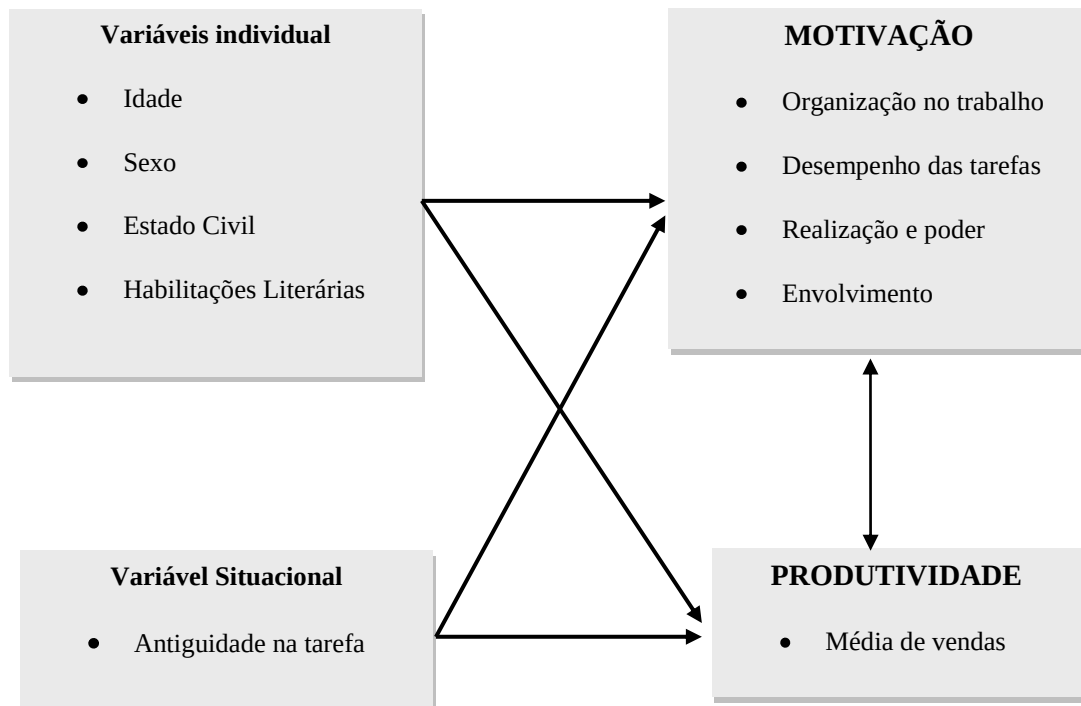
1.3 Objectivos da investigação

Com este estudo pretende-se analisar a relação entre a motivação e a produtividade, assim como a relação destas com algumas variáveis individuais (sexo, idade, estado civil, habilitações literárias), e com a variável situacional antiguidade na tarefa. Na Figura 1 apresentamos o modelo de análise do presente estudo.

Tendo em conta que a motivação no trabalho e a produtividade são as nossas variáveis dependente, as variáveis independentes funcionam no modelo como determinantes da motivação e da produtividade, correspondendo, deste modo, às variáveis individuais (idade, sexo, estado civil, habilitações literárias) e situacionais - antiguidade na tarefa. Formulámos as nossas hipóteses a partir do estudo dos várias teorias apresentadas que abordam a motivação como um fator situacional e intrínseco a cada individuo (Ferreira, A. et al, 2009), desta forma espera-se que:

– Quanto mais elevada for a produtividade, quanto maior for a antiguidade na tarefa mais elevada será a motivação. É esperado também que as variáveis socio-demográficas – idade, sexo e estado civil, habilitações literárias, não tenham influência na motivação e na produtividade.

Tabela 1 - Modelo em análise - Relação entre as variáveis Motivação e Produtividade, e entre cada uma destas com as variáveis individuais e variável situacional.



PARTE II – MÉTODO

2.1 Participantes

Foi usada uma amostra de conveniência constituída por 117 sujeitos do género masculino e feminino, que embora se apresentem equilibrados quantitativamente verifica-se a existência de mais sujeitos do sexo feminino, 53,8% (n=63), do que do sexo masculino 46,2% (n=54). Os sujeitos apresentam uma média de idades de 24,23 anos (DP=7,665), sendo que o mais novo tem 18 anos e o mais velho 56 anos. A percentagem de sujeitos que possuem o 9º ano (n=21) é de 17,9%, 48,7% têm o 12º ano (n=57) e 48,7% têm ensino superior (n=39). No que respeita ao estado civil, existe uma maior predominância de solteiros, correspondendo a 82,9%, ou seja, (n= 97) existe 9,4% de indivíduos casados (n=11), sendo a restante percentagem dividida por união de facto com 4,3% de indivíduos (n=5) e 3,4% divorciados (n=4). Podemos também verificar na Tabela 1 que 26,5 %(n=31) dos indivíduos estão em funções à menos de 6 meses, 21,4%(n=25) estão em funções à menos de um ano, 23,1%(n=25) estão funções entre 1 e 3 anos, apenas 3,4%(n=4) indivíduos estão em funções entre 3 a 5 anos, 9,4%(n=11) dos inquiridos estão em funções entre 5 a 10 anos e os restantes 16,2%(n=19) dos inquiridos estão em funções à mais de 10 anos.

2.2 Medidas

A recolha de dados foi feita através de um questionário *online* baseado no instrumento de medida *MULTI-MOTI*, de modo a medir a motivação dos sujeitos comparando com as variáveis estudadas.

Este instrumento divide-se em duas partes distintas. A primeira parte é constituída por um conjunto de 7 (sete) questões sobre dados demográficos. A segunda parte do questionário é constituída por uma escala multifactorial de motivação no trabalho, composta por 28 itens, elaborada por Ferreira, A. et. all. (2006).

A construção desta escala teve a participação de 444 colaboradores de uma empresa de telecomunicações que integra o território nacional e trata-se de uma amostra que procurou conter participantes do norte ao sul do país (Ferreira, A. et. All, 2006).

Os 28 itens que compõe a escala avaliam quatro dimensões referentes à motivação no trabalho (Ferreira, A. et. All, 2006). Nas tabelas seguintes podemos verificar os itens que correspondem a cada dimensão.

Tabela 1 – Itens que medem a motivação na organização do trabalho

Organização no trabalho	
01. Esta organização tem condições de trabalho satisfatórias	OT_01
05. Considero-me realizado com as funções que desempenho na organização	OT_05
09. Sinto-me satisfeito com a minha remuneração	OT_09
13. O “feedback” que recebo no trabalho contribui enquanto factor emocional	OT_13
17. Todos os funcionários da organização participam nos processos de tomada de decisão	OT_17
21. Considero que trabalho num ambiente de cooperação entre colegas	OT_21
25. A organização permite o desenvolvimento dos objectivos pessoais	OT_25

Os itens 1, 5, 9, 13, 17, 21 e 25 medem a motivação na organização do trabalho.

Tabela 2 – Itens que medem a motivação para o desempenho das tarefas

Desempenho das tarefas	
02.. Considero que as avaliações periódicas me motivam	DT_02
06. Gostaria de ser avaliado(a) no meu desempenho periodicamente	DT_06
10. No desempenho das tarefas é importante mostrar alguma emotividade	DT_10
14. Gosto de ser avaliado(a) no desempenho das tarefas	DT_14
18. Habitualmente desenvolvo estratégias para alcançar as minhas metas	DT_18
22. Tarefas diversificadas são importantes para o bom desempenho das funções	DT_22
26. Existe competitividade no meu grupo de trabalho	DT_26

Os itens 2, 6, 10, 14, 18, 22 e 26 estão ligados à motivação para o desempenho das tarefas.

Tabela 3 – Itens que medem a realização e poder na organização

Realização e poder na organização	
03. Ter perspectivas de carreira é importante para a minha motivação no trabalho	RP_03
07. Gostaria de desempenhar funções com mais responsabilidade	RP_07
11. Sinto-me com capacidade para gerir um grupo de trabalho	RP_11
15. Sinto necessidade de crescer cada vez mais na minha função	RP_15
19. Se existissem prémios atribuídos aos melhores funcionários, percebia-os como um factor de motivação profissional	RP_19

23. Um dos meus objectivos é alcançar o cargo mais elevado dentro da organização	RP_23
27. Sinto-me motivado(a) quando o meu trabalho é elogiado pelo meu supervisor	RP_27

Os itens 3, 7, 11, 15, 19, 23 e 27 avaliam as dimensões de realização e poder na organização.

Tabela 4 – Itens que medem a motivação do envolvimento.

Motivação do envolvimento	
04. normalmente considero-me uma pessoa com grande motivação	ME_04
08. considero o meu trabalho monótono	ME_08
12. sinto-me envolvido(a) emocionalmente com a organização	ME_12
16. os meus conhecimentos são determinantes na forma de trabalhar	ME_16
20. aborreço-me quando não correspondo a finalidade das minhas funções	ME_20
24. identifico-me com a função que desempenho	ME_24
28. trabalharia com maior empenho se existissem formas de remuneração alternativas	ME_28

Os itens 4, 8, 12, 16, 20, 24 e 28 estão ligados aos aspectos de motivação do envolvimento.

Estas questões encontram-se associadas a uma escala do Likert com cinco respostas alternativas, cujo posicionamento de respostas varia entre discordo totalmente, discordo, não discordo nem concordo, concordo e concordo totalmente (Ferreira, A. et. All, 2006). Dos 28 itens desta escala, os itens 8, 20 e 28 fazem a pergunta na negativa tendo sido invertidos. Após verificação dos pressupostos de aplicação da normalidade da distribuição e da homogeneidade de variâncias, realizou-se uma análise de variância multivariada (MANOVA) que aplicada obteve um coeficiente de Alpha de Cronbach que oscila entre 0,70 e 0,85, assim tendo consciência interna, torna o instrumento fiável.

2.3 Procedimento

Para a realização deste estudo começou-se por efectuar um questionário online, que foi baseado no instrumento de medida *MULTI-MOTI*, este questionário foi entregue aos responsáveis pelos centros de *call center*, que por sua vez o fez chegar aos seus colaboradores.

A recolha da amostra foi efectuada numa empresa de telecomunicações e foi pedida uma autorização prévia ao departamento de supervisão da mesma, antes da passagem dos questionários. No preenchimento dos questionário, foi assegurado o anonimato e a confidencialidade dos dados. Foram igualmente informados de que estes dados seriam usados apenas para fins estatísticos, envolvendo valores de grupos e não resultados individuais, assim como, de que poderiam desistir de preencher o questionário a qualquer altura que desejassem. Após recebida a autorização, o *link* dos questionários foi passado aos colaboradores da empresa.

Os questionários demoraram cerca de dois meses a serem todos recebidos. Os dados recolhidos foram posteriormente introduzidos numa base de dados, tendo sido os procedimentos estatísticos efectuados pelo Statistical Package for the Sciences (SPSS) versao18.0 para Windows.

PARTE III – RESULTADOS

3.1 Cruzamento da Motivação com a Produtividade

A Tabela 5 mostra a influência que a variável produtividade tem na motivação [$F(4,112)=8,577$; $p=0,000$]. Pode concluir-se que os indivíduos com altos níveis de produtividade obtiveram valores significativamente mais elevados de motivação, em todas as dimensões analisadas (organização do trabalho, desempenho das tarefas, realização e poder e envolvimento). Assim, os colaboradores com maior produtividade ($M=25,750$; $DP=3,613$) apresentam dados significativamente superiores à motivação na dimensão “organização do trabalho” quando comparados com os colaboradores com baixa produtividade ($M=23,153$; $DP= 3,469$) pois $F(1,115)=15,591$; $p=0,000$, na dimensão “desempenho das tarefas” quando comparados com os colaboradores com maior produtividade ($M=27,153$; $DP=2,831$) verifica-se apresentarem dados estatisticamente superiores aos indivíduos com baixa produtividade ($M=25,723$; $DP= 3,502$) pois $F(1,115)=5,697$; $p=0,019$.

Observa-se também que os colaboradores com maior produtividade ($M=27,807$; $DP=2,627$) apresenta dados significativamente superiores às dimensões de “realização e poder” quando comparados com os colaboradores com baixa produtividade ($M=26,169$; $DP= 3,785$) pois $F(1,115)=7,027$; $p=0,009$.

Na Tabela 5 pode concluir-se também que os colaboradores com maior produtividade ($M=24,057$; $DP=2,627$) apresentam dados significativamente superiores de motivação na dimensão “envolvimento” quando comparados com os colaboradores com baixa produtividade ($M=21,046$; $DP= 3,033$) pois $F(1,115)=30,755$; $p=0,000$.

Tabela 5 - Influência da Produtividade nos últimos 3 meses, relativamente á motivação

	Baixa produtividade		Alta produtividade		F
	M	DP	M	DP	
Motivação					8,577***
Organização do trabalho	23,153	3,469	25,750	3,613	15,591***

Desempenho das tarefas	25,723	3,502	27,153	2,831	5,697*
Realização e poder	26,169	3,785	27,807	2,627	7,027**
Envolvimento	21,046	3,033	24,057	2,768	30,755***

* $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,01$; *** $p \leq 0,001$

3.2 Cruzamento das variáveis individuais (idade, sexo, estado civil, habilitações literárias) com a Motivação

A Tabela 6 mostra a influência da variável idade na motivação, ao ser efectuada uma distribuição normal, verificou-se não haver diferenças estatisticamente significativas.

Tabela 6 - Influência da variável Idade, relativamente à motivação.

	Idade
Organização do trabalho	0,004
Desempenho das tarefas	0,172
Realização e poder	0,106
Envolvimento	0,163

$P > 0,05$

No que diz respeito à tabela 7, em que se cruzou a variável sexo com a motivação, não se encontrou diferenças estatisticamente significativas $(4,112)=0,960$; $p=0,423$.

Tabela 7 - Influencia da variável Sexo, relativamente à motivação.

	Masculino		Feminino		F
	M	DP	M	DP	
Motivação					0,960
Organização do trabalho	24,018	4,025	24,555	3,509	2,178
Desempenho das tarefas	26,685	2,880	26,079	3,597	0,568
Realização e poder	26,666	3,597	27,095	3,251	0,612
Envolvimento	22,333	3,302	22,428	3,271	0,120

*p≤0,05; **p≤0,01; ***p≤0,001

A tabela 8 mostra a influência da variável estado civil na motivação. Os resultados obtidos mostram, para qualquer um dos estados civis, que as diferenças nos valores obtidos nas dimensões ‘‘organização no trabalho’’, ‘‘realização e poder’’ e ‘‘envolvimento’’, não são estatisticamente significativos.

No entanto, para a dimensão ‘‘desempenho das tarefas’’, os colaboradores casados (M=29,090; DP=2,662) apresentam níveis estatísticos superiores, relativamente aos solteiros (M=26,134; DP= 3,274), e aos indivíduos em união de facto (M=23,800; DP=2,588).

Tabela 8 – Influência da variável Estado civil, relativamente à motivação

		Org. Trabalho	Des. Tarefas	Realização e poder	Envolvimento	F
Estado Civil						
Solteiro(a)	M	24,216	26,134	26,793	22,195	1,741
	DP	3,683	3,274	3,514	3,324	

Casado(a)	M	25,000	29,090	28,363	24,272
	DP	5,385	2,662	3,074	2,572
União de F.	M	23,400	23,800	25,600	23,200
	DP	1,816	2,588	2,792	2,588
Divorciado(a)	M	25,750	27,500	27,000	21.250
	DP	1,500	0,577	0,816	3,201

*p≤0,05; **p≤0,01; ***p≤0,001

A Tabela 9 mostra a influência das habilitações literárias na motivação. Podendo-se assim verificar que não existem diferenças estatisticamente significativas sendo que $F(8,222)=1,668$; $p=0,107$.

Tabela 9 - Influência da variável Habilitações Literárias, relativamente á motivação.

	Até 9º ano		Até 12º ano		Curso Superior		F
	M	DP	M	DP	M	DP	
Motivação							1,668
Organização no trabalho	23,285	3,662	24,421	3,421	24,692	3,532	1,011
Desempenho das Tarefas	25,095	3,576	26,456	3,317	26,897	2,971	2,142
Realização e poder	26,952	3,323	26,438	3,443	27,538	3,378	1,214
Envolvimento	21,619	3,383	22,929	2,902	22,000	3,649	1,654

*p≤0,05; **p≤0,01; ***p≤0,001

3.3 Cruzamento da variável situacional com a Produtividade

A tabela 10 mostra o cruzamento da variável antiguidade com a produtividade, onde se verificou não haver diferenças estatisticamente significativas.

Tabela 10- Influência da antiguidade na tarefa, na produtividade

Produtividade nos últimos 3 meses			
Antiguidade na Tarefa			F
- 6 meses	M	61.9	0.996
	DP	29.783	
- 1 ano	M	73.16	15.606
	DP	15.606	
1-3 anos	M	70.1	22.935
	DP	22.935	
3-5 anos	M	77.50	6.455
	DP	6.455	
5-10 anos	M	30.503	9.197
	DP	9.197	
+ 10 anos	M	26.8	6.168
	DP	6.168	

*p≤0,05; **p≤0,01; ***p≤0,001

3.4 Cruzamento das variáveis individuais (idade, sexo, estado civil, habilitações literárias) com a Produtividade

Na tabela 11 podemos verificar o cruzamento da variável Idade com a produtividade nos últimos 3 meses. Foi feita uma correlação, obtendo-se um valor de 0,080, podemos concluir não haver diferenças estatisticamente significativas.

Tabela 11 – Correlação da variável Idade com a variável Produtividade, nos últimos 3 meses

Produtividade nos últimos 3 meses	
Idade	
Pearson Correlation	0,080
Sig.	0,390
N	117

*p≤0,05; **p≤0,01; ***p≤0,001

A tabela 12 mostra o cruzamento da variável sexo com a produtividade, em que não existe uma diferença estatisticamente significativas, assim não se verificou existir uma relação entre as variáveis.

Tabela 12 - Cruzamento da variável Sexo com a variável Produtividade nos últimos 3 meses

	Masculino		Feminino		T
	M	DP	M	DP	
Sexo					1,864
Produtividade	71,50	25,024	63,00	24,217	

*p≤0,05; **p≤0,01; ***p≤0,001

No cruzamento da variável estado civil com a produtividade verificou-se não existir diferenças estatisticamente significativas, como mostra a tabela 13.

Tabela 13 - Cruzamento da variável Estado Civil com a variável Produtividade nos últimos 3 meses

Produtividade nos últimos 3 meses				
Estado Civil		F		
Solteiro(a)	M	66,97	0,891	
	DP	22.419		
Casado(a)	M	74,09		
	DP	31,370		
União F	M	63,00		
	DP	35,637		
Divorciado(a)	M	51,00		
	DP	47,686		

*p≤0,05; **p≤0,01; ***p≤0,001

Na Tabela 14 podemos verificar o cruzamento da variável habilitações literárias com a produtividade onde não existe diferenças estatisticamente significativas.

Tabela 14 - Cruzamento da variável Grau Académico com a variável Produtividade nos últimos 3 meses

	Até 9º ano		Até 12º ano		Curso Superior		F
	M	DP	M	DP	M	DP	
Habilitações Literárias							0,748
Produtividade	60,90	28,683	68,14	24,758	68,38	22,909	

*p≤0,05; **p≤0,01; ***p≤0,001

3.5 Cruzamento da variável situacional com a Motivação

Na tabela 15 onde podemos verificar o cruzamento da variável situacional (antiguidade), com a motivação, onde não houve diferenças estatisticamente significativas.

Tabela 15 – Influência da antiguidade na tarefa, na motivação

		Org. Trabalho	Des. Tarefas	Poder Organização	Envolvimento	F
Antiguidade na Tarefa						
- 6 meses	M	23.709	25.612	25.354	22.387	1.068
	DP	4.383	3.363	4.064	3.422	
- 1 ano	M	25.160	26.760	27.480	23.600	
	DP	3.150	2.832	3.216	2.432	
1-3 anos	M	25.074	26.592	27.592	22.296	
	DP	3.689	3.342	3.331	4.102	

3-5 anos	M	24.500	25.750	27.250	21.250
	DP	1.732	1.258	2.753	1.707
5-10 anos	M	23.421	26.545	27.909	22.454
	DP	3.107	1.572	0.943	2.696
+ 10 anos	M	23.421	26.736	27.000	21.105
	DP	4.018	4.556	3.126	2.941

*p≤0,05; **p≤0,01; ***p≤0,001

PARTE IV – DISCUÇÃO

A motivação humana tem sido um tema que tem recebido, desde há muito tempo, uma grande atenção por parte da psicologia das organizações, uma vez que se apresenta como um tema amplo e complexo sobre a produtividade de cada indivíduo.

O mote foi dado com o desenvolvimento da Teoria das Relações Humanas defendida por Elton Mayo, que veio dar início a uma era e a uma série de teorias onde se valoriza o indivíduo trabalhador como um ser social, levando desta forma à melhoria contínua da organização: começa então a falar-se de motivação, satisfação, liderança, comunicação, organização informal, dinâmica de grupo etc. Os princípios clássicos passam a ser duramente contestados. A felicidade humana passa a ser vista sob um ângulo completamente diferente, pois o *homo economicus* cede lugar ao homem social. A ênfase nas tarefas e na estrutura é substituída pela ênfase nas pessoas.

Uma revisão cuidada da literatura permite-nos concluir que a motivação não pode nem deve ser entendida como uma componente individual, nem somente como mera característica no trabalho, pois não existem indivíduos que estejam sempre motivados nem cargos igualmente motivadores para todos os indivíduos. Na realidade, a motivação é bem mais do que um composto estático. Resulta assim de um processo que é ao mesmo tempo função dos indivíduos e da atividade que desenvolvem. É por isso que a força, a direção e a própria existência da motivação estão estreitamente ligadas à maneira pessoal que cada um compreende e avalia a sua própria situação no trabalho, e certamente não à percepção daqueles que estão fora dela como os gestores.

Segundo Chiavenato (2005), é necessário que as organizações estabeleçam bem os limites entre direitos e deveres de cada um, a fim de evitar o surgimento de expectativas desnecessárias, uma vez que segundo a teoria das expectativas, os indivíduos desenvolvem as suas funções de acordo com o que esperam em contrapartida. E assim, de acordo com relacionamento com a instituição seja positiva, o seu desempenho pode ser favorável.

Por outro lado, Robbins (2002), defende que o gestor precisa desenvolver as suas habilidades humanas para que possa ser eficaz na sua atuação, ou seja, o gestor deve tentar envolver ao máximo os seus colaboradores para que possa criar um ambiente de trabalho interativo.

No desenvolvimento do trabalho efetuado, foi feita uma pesquisa teórica com base em alguns investigadores, tais como Pina & Cunha (2003), Maslow (1970),

Lawler (1994), Oliveira (2009), Iasuki & Araujo (2007), Michel (2005), Difini, 2002), McGregor (2000), Vroom (1964), Marc (1995), Herzberg (1992), McClelland (1987), Lawler (1994), Chiavenato (2002), Maximiano (2000), que assim, permitiram estudar algumas teorias da motivação e produtividade e dar auxílio aos resultados obtidos

Pretendeu-se com o presente estudo analisar a relação entre a motivação e a produtividade, assim como a relação destas com algumas variáveis individuais (sexo, idade, estado civil, habilitações literárias) e com a variável situacional - antiguidade na tarefa. Com base na revisão da literatura, era esperado que quanto mais elevada fosse a produtividade e quanto maior fosse a antiguidade na tarefa, mais elevada seria a motivação. Era esperado também que as variáveis socio-demográficas - idade, sexo e estado civil e habilitações literárias, não tivessem influência na motivação e na produtividade.

Os resultados obtidos foram interpretados tendo em conta os resultados apontados no artigo de Ferreira, A. et.al (2006) e outras investigações pertinentes para este estudo.

A recolha de dados foi feita através de um questionário online dividido em duas partes distintas: a primeira parte é constituída por um conjunto de 7 (sete) questões sobre dados demográficos, a segunda parte é constituída por uma escala multifactorial de motivação no trabalho (MULTI-MOTI), composta por 28 itens, elaborada por Ferreira, A. et. all. (2006). A construção desta escala teve a participação de 444 colaboradores de uma empresa de telecomunicações que integra o território nacional e trata-se de uma amostra que procurou conter participantes do norte ao sul do país (Ferreira, A. et. All, 2006). Os 28 itens que compõe a escala avaliam quatro dimensões referentes à motivação no trabalho (Ferreira, A. et. All, 2006): organização do trabalho, desempenho das tarefas, realização e poder, e envolvimento.

Os resultados obtidos permitem-nos verificar que a produtividade e a motivação estão diretamente relacionados, influenciando-se mutuamente, sendo que de cada vez que a produtividade aumenta, a motivação aumenta também, e vice-versa. Estes resultados eram já esperados visto que os estudos de Maslow (1970) afirmavam que as pessoas tinham a capacidade de se motivar passando por diversos estádios, e motivadas seriam capazes de desempenhar melhor as suas tarefas. Já nos estudos de Cunha & Marques (1990) os resultados obtidos também vão de acordo com a nossa pesquisa, afirmando que a motivação no trabalho encontra-se associada à produtividade organizacional. Ainda assim, nos estudos de McClelland (1987)

confirma-se que quando os resultados são alcançados refletem-se em maior motivação para a continuidade das atividades. McClelland (1987) indica também que o *feedback* relacionado ao desempenho durante as atividades é valorizado no que se refere à motivação dos trabalhadores, o que reflete nos resultados encontrados no presente estudo.

Verificou-se também, que as variáveis individuais (sexo, idade, estado civil, habilitações literárias) em nada influenciam a motivação e a produtividade, vindo desta forma confirmar as nossas hipóteses. Estes resultados são confirmados também pelo estudo desenvolvido por Ferreira et. all, (2006), que afirma que o sexo e idade não mostram qualquer significância nas sub-escalas da motivação. Nos estudos de Pereira (2010), podemos concluir também que estas variáveis em nada influenciam a motivação, visto que não apresentam dados estatisticamente significativos.

No que respeita à antiguidade das tarefas, o nosso estudo não confirma as nossas hipóteses, resultando então que esta variável situacional não interfere ao nível da motivação e da produtividade. Estes resultados são confirmados pelos estudos de Maximiano (2000), que concluem que apenas a organização interessa para os colaboradores independentemente do tempo de tarefa, também nos estudos de Antunes (2011), se verificou que o tempo de tarefa em nada influencia a motivação e por sua vez a produtividade.

Os nossos resultados apontam também para a o facto de não haver relação entre das variáveis individuais (sexo, idade, estado civil, habilitações literárias) com a produtividade, vindo desta forma ao encontro das nossas hipóteses. Esta ausência de relação é confirmada pela revisão da literatura feita por Cunha, M. (1994), que nos apresenta a produtividade como o resultado da interação entre um conjunto de determinantes organizacionais e individuais: podendo os primeiros referirem-se fundamentalmente à estratégia, à estrutura, aos objetivos, aos sistemas de seleção, à política de formação, aos sistemas de recompensa, ao desenho de funções, ao tipo de liderança, aos sistemas de feedback e de controlo, entre outros; e os segundos, referirem-se fundamentalmente às capacidades e às motivações de cada colaborador.

Limitações do estudo e estudos futuros

Na elaboração do presente estudo, existiu alguma demora na recepção dos questionários, visto serem *online*, o que fez com que se atrasasse o início dos dados estatísticos, também não se ter conseguido uma amostra significativa para o estudo, sendo que posteriormente seria interessante repetir o estudo com uma população mais significativa, permitindo tirar conclusões mais detalhadas, alargando o estudo para instituições não só privadas como públicas, ou com todos os funcionários do sector estudado.

Seria também interessante, utilizar outras variáveis preditoras da motivação e produtividade, de estudo como exemplo, (ansiedade, cultura organizacional, relações inter-individuais, remuneração, público\privado) de modo a podermos estudar e aprofundar o tema, dando uma maior credibilidade ao estudo.

Considera-se importante o desenvolvimento de novas investigações, de forma a validar e confirmar os resultados obtidos, e, aferir se este instrumento representa uma mais valia no domínio da medição dos motivos. Espera-se que novos trabalhos possam assim contribuir para o desenvolvimento e melhoramento do instrumento apresentado.

Bibliografia

- Antunes V. R. R. (2011). *Perfil motivacional dos educadores de infância do conselho de Torres Novas*. Lisboa
- Bergamini, C.W., Beraldo D. G. R. (1988). *Avaliação de desempenho humano na empresa*. São Paulo: editora Atlas.
- Bergamini, C. W. (1997), *Motivação nas organizações*. São Paulo.
- Chiavenato, I., (2002), *Recursos Humanos*, 7ª Edição, Atlas S.A: São Paulo.
- Costa, António, L. M. C., Fleury, Afonso, C. C. & Vargas, Nilton (1983). *A questão da produtividade, Organização do trabalho*. São Paulo: Atlas.
- Cunha, M. P.; Marques, C. A. *Relação entre Objectivos/Feedback e desempenho/Envolvimento/ Satisfação*. *Análise Psicológica*, v. 8, n. 3, p.295-304, 1990.
- Cunha, M. P.; (1994) *Comportamento organizacional – uma panorâmica com vista sobre a questão micro vs macro*. *Revista portuguesa de gestão*, vol. II, 1994 pg. 47-74.
- Delatin, B. M. (2009). *Trabalho e qualificação nas empresas de call center*. São Paulo.
- Difini, C. D. R. (2002). *Avaliação da satisfação e motivação dos técnicos administrativos em uma instituição de ensino superior: Um estudo de caso*. Porto alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
- Ferreira, A., Diogo, C., Ferreira, M., e Valente, A. C. (2006). Construção e validação de uma escala multi-factorial de motivação no trabalho (multi-moti). *Comportamento Organizacional e Gestão*, 12, pp. 187-198.
- Gary, H., Warren, B., Deborah, C., Stephens (2000). *Douglas McGregor, revisited : managing the human side of the enterprise*. New York: John Wiley.
- Herzberg, F., Bernard, M., Barbara, B. S. (1992). *The motivation to work*. New Brunswick: transaction.
- Iasuki, D.E., Araujo, R.R. (2007). Motivação como arma para enfrentar a competitividade entre as empresas. *FCV Empresarial*, v. 1, p. 137-149. Retirado a 30 de Novembro de 2011 em <http://www.fcv.edu.br/fcvempresarial/2008/FCV-2008-12.pdf>.

- Lawler, E., et al. (1983). *Perspectives on behavior in organizations*. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Lawler, E. (1994). *Motivation in work organizations*. San Francisco: Jossey- Bass Publishers.
- Lundin, Stephen C., Chistensen, John & Paul, Harry (2004). *Fish! Ou a Arte de Motivar*. Editorial Presença: Lisboa.
- Marc, N. R. (1995). *B. F. Skinner: a reappraisal*. Hove: Lawrence Erlbaum.
- Martins, P. G. & Laugeni, F. P., (2001). *Administração da Produção*. Editora Saraiva: São Paulo.
- Maslow, A., (1970). *Motivation and personality*. New York: Harper Row Publishers.
- Maximiano, A. C. A. (2000) *Introdução à Administração*. Editora Atlas: São Paulo.
- McClelland, D. C.,(1987). *Human Motivation*. Cambridge: Cambridge university Press.
- McClelland, D. C. Human Motivation. Cambridge: Cambridge University Press, 1987.
- McGregor (1965). *Os aspectos humanos da empresa*. Lisboa: livraria clássica editora.
- Michel, M. (2005). As teorias X e Y e as suas potencialidades de aplicação a sistemas administrativos de Recursos Humanos em organizações nos dias actuais In <http://www.revista.inf.br/adm08/pages/artigos/artigo01.pdf>. Acedido a 30 de Novembro de 2011 em <http://www.revista.inf.br/adm08/pages/artigos/artigo01.pdf>.
- Oliveira, C. M., Dias D. H., Martins, L. O., Valim, N. C. (2009). *Teorias Motivacionais*. Pontificia Universidade Catolica de Minas Gerais: Campus de Poços de Caldas.
- Pereira, H. (2010). *Motivação em organizações públicas e privadas*. Centro de Ciência e tecnologias da madeira.
- Pilatti, L. A. (2007). *Qualidade de vida no trabalho e a Teoria dos Dois Factores de Herzberg: Possibilidades-Limite das Organizações*. Campinas: IPES.
- Pina e Cunha, M., Rego A., Cunha R. C., Cardoso C. C. (2003). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*, 6ª edição. Lisboa: Editora RH, Lda.
- Recursos Humanos nos Serviços de Saude In <http://www.paho.org/Portuguese/HSP/HSR/HSR01/produtividade-e-desempenho.pdf>. Acedido a 2 de Janeiro de 2012 em
-

<http://www.paho.org/Portuguese/HSP/HSR/HSR01/produtividade-e-desempenho.pdf>.

- Poz, M.R.D, Pierantoni, C.R, Varella, T.C. (1997). Produtividade e Desempenho dos
- Rêgo, S. C. (2008). *Sofrimento em Bournout nos operadores de contact center de uma empresa em Salvador*. Escola de administração: Salvador.
- Robbins, S., (2004), *Fundamentos do Comportamento Organizacional*. Editora Afiliada: São Paulo.
- Salles, M. A. (2008). *A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador: um estudo de caso em uma operadora de call center*. Rio Janeiro.
- Silva, G.S. (2007). Motivação no trabalho, o caso dos Estivadores do Porto da Praia, apresenta ao Instituto Piaget, para o grau de Mestrado. Cabo Verde.
- Taylor, F. W.(1976). *Princípios de administração científica*. São Paulo: Atlas.
- Teixeira, T. (2010). *Gestao das organizações*. Lisboa: McGraw-Hil
- Tranjan, R.A., (2008). *Rico de verdade*. São Paulo: Editora Gente
- Vroom, V. (1964). *Work and motivation* Malabar: Robert E. Krieger: Publishing Company.
- Vroom, V., Edward L. D., (1978). *Management and motivation*. New York: Penquin Books.
- Werneck, P. (2005). Teoria geral da Administração In www.mercadores.com.br.
Acedido a 21 de Novembro de 2011 em www.mercadores.com.br.