



Instituto Superior de Gestão

O PAPEL DOS OBJETIVOS DE TRABALHO NO DESEMPENHO DOS TRABALHADORES (ESTUDO DE CASO)

Mónica da Conceição Franco Nascimento

Dissertação apresentada no Instituto Superior de
Gestão para obtenção do Grau de Mestre em
Gestão Financeira

Orientador: Prof. Doutor Belmiro Cabrito

Madeira

2013

Sumário

O presente trabalho resulta de uma investigação que tem como tema: **O Papel dos objetivos de trabalho na produtividade dos trabalhadores**, tendo sido utilizado o estudo de caso como estratégia metodológica na Empresa X.

O tema surgiu da curiosidade pessoal em saber mais sobre a produtividade, mais concretamente sobre o impacto que os objetivos de trabalho têm na produtividade. A partir da pergunta: **“Qual a influência dos objetivos de trabalho no desempenho, motivação e produtividade dos trabalhadores?”**, pretendeu-se averiguar até que ponto os objetivos de trabalho são benéficos para os trabalhadores e instituição.

Neste sentido, procurou-se conhecer o grau de motivação dos trabalhadores da empresa, o grau de concordância com a fixação de objetivos e nomeadamente com a chefia e o conseqüente impacto na produtividade. Também estabelecemos um elo de comparação entre o departamento operacional e o departamento comercial no intuito de verificar se numa mesma empresa, com o mesmo contexto organizacional, existe relação entre o tipo de objetivos (vendas ou tarefas no caso presente) e o grau de motivação.

A realização desta pesquisa, realizou-se, essencialmente, em duas fases: a 1ª foi a pesquisa teórica, isto é, a revisão bibliográfica documental sobre assuntos relacionados com o tema; e, a 2ª fase foi a realização de uma investigação que se traduziu na aplicação de um inquérito por questionário direcionado aos trabalhadores da empresa alvo de estudo. Tendo em conta que a instituição é composta por um total de 91 colaboradores, sendo 63 do departamento operacional e 28 do departamento comercial, foi selecionada uma amostra aleatória de 35% dos trabalhadores de ambos os departamentos, permitindo uma confrontação entre ambos. Este valor percentual permite generalizar ao universo, o total dos trabalhadores da empresa em causa, as conclusões havidas.

Os resultados obtidos permitem concluir que de uma forma geral os colaboradores reconhecem a importância da fixação de objetivos e estão motivados no desempenho das suas funções, considerando que a motivação influencia diretamente a produtividade.

Palavras - Chave: Motivação, Produtividade, Pressão, Objetivos e Liderança

Abstract

The present work results of this investigation that have as theme : the paper of work goals in the productivity of employees (laborers,workers), having been used a analysis of case as methodological strategy in the Company X.

The theme because of the personal curiosity to know more about productivity, more concretely about the impact that work goals have in the productivity.

From the question “ what the influence of work goals in the performance, motivation and productivity in the employees. It is intended investigate until the point the goals are beneficial for the employees and for the organization.

In this sense, I sought to know the level of motivation of the employees in the company, the level of conformity with the direction and the consequente impact in the productivity.

I also established a link between operational department and the comercial department in order to verify if in the same company, with the same organizational contexto exist the reallion between the goals (sales or tasks in the presente case) and the level of motivation.

The realization of this research , held essentially in two fases: the 1º was the theoretical research, this is the documentar literature view about subjects related with the topic, and the 2º fase was the realization of a research that resulted in the application of a survey directed to the employees of the company in study.

Given that the institution sit comprising a total a 91 employees, 63 of the operational departementa and 28 of comercial departement, was been selected a random sample of 35% of employees of both departments, allowing a confrontation between both. This percentage shall be generalized to the universe, the total of the workers of the company concerned, the conclusions reached.

The results allow to conclude that in general the employees recognize the importance of the fixation of goals and they are motivated in their performance of their duties,Considering that the motivation directly influences the productivity.

Keywords: motivation, productivity, pression, goals and lead.

Agradecimentos

Um agradecimento especial à minha mãe por toda a sua dedicação e compreensão ao longo de todo o meu percurso académico. Obrigada por todo o apoio incondicional, pela confiança e palavras encorajadoras. Também não posso deixar de agradecer à minha família em geral, pelo apoio e pela compreensão nos momentos ausentes.

À minha colega e amiga Vanessa Câmara pelo seu contributo e apoio na elaboração deste trabalho.

Ao meu namorado e fiel amigo, António Pereira, pela sua compreensão e apoio incondicional.

Gostaria também de mostrar a minha sincera gratidão ao meu orientador Professor Doutor Belmiro Cabrito, por toda a sua colaboração sem a qual não seria possível a realização deste trabalho.

Índice Geral

Sumário	i
Abstract	ii
Agradecimentos	iii
Índice Geral	iv
Índice de Figuras	vi
Índice de Tabelas	vii
Introdução	1
Contexto Teórico	3
1. Motivação	4
1.1. Motivação	4
1.1.1. A Motivação no trabalho	4
1.2. Teorias da Motivação	5
1.2.1. Teoria de Maslow (1908-1970)	7
1.2.2. Teoria de Herzberg	8
1.2.3. Teoria X e Y de Mac Gregor	8
TEORIA X	9
TEORIA Y	9
1.2.4. Teoria da Expectativa	9
1.2.5. Teoria da Equidade	11
1.2.6. Teoria do Estabelecimento de Objetivos de Locke e Latham (1968)	11
1.2.7. Teoria das Relações Humanas	12
2. Liderança	14
2.1. Líder	14
2.2. Liderança	14
2.3. Estilos de Liderança	16
3. Produtividade	18
3.1. Relação entre a Motivação e a Produtividade	21
4. A Administração por Objetivos	23
4.1. Características principais da APO	23
4.2. Princípios da APO	25
4.2.1. Objetivos Específicos	25
4.2.2. Prazo	26

4.2.3. Feedback.....	26
4.3. Processo	27
4.4. Critério para a escolha dos objetivos segundo Drucker	28
4.5. Hierarquia dos objetivos.....	28
4.6. Planeamento estratégico e planeamento tático.....	29
4.7. Vantagens	29
4.8. Inconvenientes	30
II - METODOLOGIA	31
1.1. Modelo de Estudo.....	32
1.2. Natureza do estudo	32
1.3. Problemática, objetivos e questão orientadora.....	33
1.4. Objeto e sujeitos do estudo	33
1.4.1. Caracterização da empresa alvo de estudo – Empresa X.....	34
1.4.2. Missão e Objetivos	34
1.4.3. Objetivos Estratégicos de Médio Prazo.....	35
1.4.4. Benefícios sociais vigentes na empresa.....	35
1.5. Instrumentos de recolha e de análise de dados	36
1.6. Limitações do Estudo	36
1.7. Justificação do Estudo.....	37
1.8. Processo de Amostragem	37
2. Apresentação e análise de dados	38
Conclusões	75
Bibliografia.....	77
Webgrafia	79
ANEXOS	80
Questionário	81

Índice de Figuras

Figura 1: Pirâmide de Maslow	7
Figura 2: Processo da APO.....	27
Figura 3: Objetivos da empresa alvo de estudo	35
Figura 4: Sexo dos inquiridos	39
Figura 5: Considera benéfico a fixação dos objetivos?	43

Índice de Tabelas

Tabela 1: Baixa Produtiva e fatores d aumento de produtividade	20
Tabela 2: Princípios da APO	25
Tabela 3: Departamento.....	38
Tabela 4: Idade dos inquiridos	39
Tabela 5: Tipo de Objetivos dos inquiridos.....	40
Tabela 6: Frequencia de pressão.....	40
Tabela 7: Por quem sentem – se os inquiridos pressionados?	41
Tabela 8: Consegue atingir os objetivos?.....	42
Tabela 9: Considera os objetivos de trabalho benéficos?	44
Tabela 10: Postura dos trabalhadores perante os objetivos definidos	45
Tabela 11: Postura da chefia perante os objetivos.....	46
Tabela 12: A pressão prejudica a vida pessoal?	46
Tabela 13: Alterações que os trabalhadores efetuariam nos objetivos de trabalho ..	48
Tabela 14: Alterações necessárias para aumentar a produtividade.....	49
Tabela 15: Relação entre o sexo e o departamento	50
Tabela 16: Relação entre o departamento e a idade	52
Tabela 17: Relação entre o sexo e a idade	54
Tabela 18: Relação entre o departamento e o tipo de objetivos	54
Tabela 19: Relação entre frequência de pressão e o tipo de objetivos	56
Tabela 20: Relação entre a frequência de pressão e a idade	56
Tabela 21: Relação entre “frequência de pressão e sexo”	58
Tabela 22: Relação entre “Por quem se sente pressionado e o depatamento”	58
Tabela 23: Relação entre “Por quem se sente pressionado e Frequência com que se sente pressionado”	59
Tabela 24: Relação entre “Por quem se sente pressionado e o sexo”	62
Tabela 25: Relação entre “Consegue atingir os objetivos e o Tipo de objetivos”	62
Tabela 26: Relação entre “Consegue atingir os Objetivos e o Sexo”	63
Tabela 27: Relação entre “Consegue atingir os Objetivos e a idade”	64
Tabela 28: Relação entre “Considera benéfico a fixação de objetivos e Tipo de objetivo”.....	65
Tabela 29: Relação entre “Considera benéfico a fixação de objetivos e sexo”	66

Tabela 30: Relação entre “Consegue atingir os Objetivos e a idade”	66
Tabela 31: Relação entre “considera os objetivos de trabalho definidos alcançáveis e Tipo de objetivo”	67
Tabela 32: Relação entre “os objetivos de trabalho definidos alcançáveis e Sexo” ..	68
Tabela 33: Relação entre “considera os objetivos de trabalho definidos alcançáveis e idade”	69
Tabela 34: Relação entre a “postura perante os objetivos definidos e Tipo de Objetivos”	69
Tabela 35: Relação entre a “postura perante os objetivos definidos e sexo”	70
Tabela 36: Relação entre a “postura da chefia correta perante a fixação dos objetivos e Qual a sua postura perante os objetivos definidos”	71
Tabela 37: Relação entre “A pressão que sente no trabalho prejudica a vida pessoal e o Tipo de Objetivos”	72
Tabela 38: Relação entre as “Que alteração(ões) em relação aos objetivos de trabalho efetuar e Tipo de Objetivo”	73
Tabela 39: Relação entre “as alteração(ões) seriam necessárias para aumentar a motivação e Tipo de Objetivo”	74

Introdução

Um dos maiores desafios das organizações é motivar as pessoas; fazê-las decididas, confiantes e comprometidas intimamente a alcançar os objetivos propostos; energizá-las e estimulá-las o suficiente para que sejam bem-sucedidas por meio do seu trabalho. O conhecimento da motivação humana é indispensável para que o administrador possa realmente contar com a colaboração das pessoas. (Chiavenato, 2004).

Esta dissertação surgiu no âmbito do Mestrado em Gestão Financeira do Instituto Superior de Gestão, cujo tema é “O Papel dos objetivos de trabalho na produtividade dos colaboradores”, pretendendo responder à questão “Qual a influência dos objetivos de trabalho no desempenho/motivação/produtividade dos trabalhadores?”

O tema surgiu duma curiosidade pessoal, do desejo de aprofundar o tema da motivação e a sua relação com a produtividade. Este é um tema presente e muito debatido na atual conjuntura. Todos os dias vemos e/ou ouvimos notícias relativas à falta de produtividade em Portugal e cada vez os trabalhadores são confrontados com novas exigências, desde o topo da pirâmide até a sua base.

Esta investigação foi desenvolvida numa empresa da área de telecomunicações situada na Região Autónoma da Madeira, concelho do Funchal e incidiu sobre os diversos departamentos que a constituem.

O objetivo desta investigação foi o de analisar o processo de fixação de objetivos de trabalho numa tentativa de verificar até que ponto essa prática é benéfica para os colaboradores e a instituição. Numa mesma empresa, uns colaboradores têm objetivos de vendas (departamento comercial), outros têm objetivos de tarefas e todos são influenciados de forma diferente pelos seus objetivos.

Assim, podemos definir como objetivos deste estudo:

- a) Identificar as fontes de pressão dos trabalhadores;
- b) Identificar a postura dos colaboradores perante os objetivos;
- c) Relacionar a motivação dos colaboradores com a produtividade;

Os objetivos de trabalho fixam limites mínimos de resultados exigidos, mas por vezes podem desmotivar os colaboradores, pois se os mesmos considerarem que os objetivos são inalcançáveis podem nem tentar atingi-los.

Qual a influência dos objetivos de trabalho no desempenho/motivação/produtividade dos trabalhadores?

Para responder a esta questão pareceu-nos pertinente trabalhar as seguintes hipóteses:

- a) Os trabalhadores concordam com a fixação dos objetivos?
- b) Os trabalhadores estão motivados?
- c) Os trabalhadores sentem-se pressionados?

O enquadramento teórico funda-se em quatro temáticas: Motivação, Liderança, Produtividade e Administração por Objetivos.

Este trabalho está estruturado em duas partes, para além da Introdução e da Conclusão: sendo a primeira parte o enquadramento teórico e a segunda parte a apresentação e análise de dados.

Contexto Teórico

1. Motivação

1.1. Motivação

A motivação dos trabalhadores é um tema estudado desde há vários anos, sendo um problema de elevada importância e marcando a diferença nas instituições. Como motivar os colaboradores? Esta é a questão que os líderes se colocam. A esta pergunta vários prestigiados autores tentaram e tentam dar resposta, existindo variadas teorias sobre o tema, nomeadamente Douglas McGregor com a teoria X e Y, Abraham Maslow na sua teoria da satisfação das necessidades, Victor Vroom através da teoria da expectativa, entre outros.

A palavra motivação tem origem no latim *movere*, que significa "mover". Podemos definir a motivação como o conjunto de forças internas que mobilizam um indivíduo para atingir um dado objetivo.

A motivação é responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta.

Alguns psicólogos (Ryan e Deci, 2000; Eccles e Wigfield, 2002) fazem a distinção entre motivação intrínseca e extrínseca. A motivação intrínseca diz respeito às recompensas que se originam da atividade em si e nesse caso dizemos que o comportamento é intrinsecamente recompensador. A motivação extrínseca refere-se às recompensas que não são obtidas da atividade, mas são a consequência dessa atividade.

1.1.1. A Motivação no trabalho

A motivação no trabalho é a vontade de exercer níveis elevados de esforço na direção dos objetivos organizacionais.

A motivação no âmbito organizacional está relacionada à qualidade de desempenho e esforços de seus colaboradores, constituindo a energia fundamental para atingir os resultados desejados.

De forma a que os trabalhadores executem um melhor trabalho, e assim atinjam os objetivos da melhor forma possível é necessário que estejam sempre estimulados a crescer e a alcançar as metas da organização.

O desempenho dos trabalhadores traduz-se na apresentação de resultados, no cumprimento dos objetivos.

Devido aos fatores de intensificação da concorrência e do ritmo acelerado das mudanças no mercado de trabalho, é fundamental para o sucesso de qualquer organização possuir trabalhadores estimulados a alcançar metas para que os resultados esperados e planejados sejam superados com disposição e satisfação. (Jerris,1999)

O sucesso de qualquer organização está relacionada com o nível de motivação dos seus trabalhadores, e só depois de se conhecerem as fontes de motivação, efetuando uma gestão eficaz, podemos esperar ganhos adicionais.

1.2. Teorias da Motivação

“Por que é a motivação importante? É importante porque colaboradores motivados terão melhor desempenho. Melhor desempenho significa que a empresa terá maior probabilidade de atingir os seus objetivos de negócios. (...) Empregados motivados ajudam os gestores e supervisores e fazem melhor com menos.” (Jerris, 1999)

“A motivação, em termos de comportamento [que está diretamente relacionada com a motivação necessária e estudada nas organizações], pode ser estudada sob duas variáveis possíveis. Como variável dependente, isto é, examinar os fatores de que ela depende e que intervém na sua formação. E como variável independente, perguntando em que medida ela contribui para “explicar” a conduta.” (Joseph, 1983)

Numa organização é indispensável o estudo da variável dependente e da variável independente, porque, se, por um lado, é necessário saber o que motiva os trabalhadores, e o que pode influenciar o comportamento de motivação. Por outro lado é também essencial explicar o papel da motivação no comportamento humano, para assim conhecer-se até que ponto é benéfico para a organização os custos com estas práticas.

Sobre a variável dependente vários teóricos já se debruçaram e as mesmas são analisadas em seguida.

Relativamente à variável independente, citando Nuttin Joseph (1983), a motivação tem várias funções. A função reguladora contínua que diz que a

motivação é a orientação dinâmica contínua que regula o funcionamento, igualmente contínuo, do indivíduo em interação com o meio. Esta regulação concerne os aspectos direcionais e energéticos do comportamento. Assim, um estado motivacional concreto não é concebido como um agente de desencadeamento de atividade em um organismo, mas como um agente de regulação do comportamento contínuo, regulando a intensidade e a perseverança de um esforço.

Numa organização este aspeto tem de ser preservado, já que os comportamentos ótimos a atingir têm de ter um carácter contínuo. Ou, pelo menos, têm de ser temporalmente controláveis, já que a organização tem de manter esses comportamentos até atingir os objetivos. *“Outra função da motivação é a direção para esta ou aquela categoria de objetos, que dá aos segmentos que compõem o ato motivado, sua coordenação e sua unidade de significação. É o objeto -fim de uma atividade que define aquilo que se faz, isto é, o sentido objetivo do ato.”* (Joseph, 1983) Desta forma, para se atingir a motivação é necessário definir metas, objetivos, e que estas sejam identificáveis e compreensíveis. Através do conhecimento do trabalho a realizar, e das tarefas específicas de cada um, os trabalhadores sentem o seu esforço bem empregue e assim atingem um comportamento de motivação.

1.2.1. Teoria de Maslow (1908-1970)

Figura 1: Pirâmide de Maslow



Fonte: <http://www.google.com/imghp>, acessido a 20 de Fevereiro de 2013.

“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 autorrealização.”

Abraham Maslow

Fonte: Comportamento Organizacional, Editor Pearson.

Maslow foi um dos maiores especialistas em motivação humana e construiu uma teoria (1943) na qual as necessidades humanas podem ser hierarquizadas, em 5 níveis: necessidades fisiológicas (básicas), necessidades de segurança, necessidades sociais ou de amor, necessidades de estima, necessidades de autorrealização. O líder que conheça bem a sua equipa saberá identificar quais são as necessidades de cada um e poderá aplicar os meios de motivação adequados. Por exemplo, uma pessoa que está passando por grandes dificuldades financeiras e a estabilidade de sua família está em risco, não adianta tentar motivá-lo dizendo que

o seu caso de sucesso será publicado no jornal da empresa. Assim como, um profissional no auge da sua carreira não se entusiasmará com uma pequena mudança no seu plano de saúde, envolvendo pequenos benefícios adicionais.

Segundo este autor a motivação prende-se com as respetivas necessidades de cada um, devendo o líder conhecer as necessidades dos seus subordinados de modo a saber como motivá-los.

1.2.2. Teoria de Herzberg

Frederick Herzberg (18 de Abril 1923 – 19 de Janeiro de 2000)

O autor verificou e evidenciou através de muitos estudos práticos a presença de que dois fatores distintos devem ser considerados na satisfação do cargo; sendo eles: os Fatores Higiénicos e os Motivadores (Herzberg, 1959).

A satisfação no cargo é função do conteúdo ou atividades desafiadoras e estimulantes do cargo, chamados “fatores motivadores”;

A insatisfação no cargo é função do ambiente, da supervisão, dos colegas e do contexto geral do cargo, enquanto que o enriquecimento do cargo (ampliar as responsabilidades) é os chamados “fatores higiénicos”.

1.2.3. Teoria X e Y de Mac Gregor

A teoria X é uma visão tradicional, basicamente negativa, sendo a teoria Y contemporânea, basicamente positiva. Segundo a Teoria X, os colaboradores têm de ser continuamente controlados, não fazem nada sem supervisão. Pelo contrário a Teoria Y considera que o colaborador é responsável pelas suas tarefas, não necessitando de supervisão constante. Assim, para Mac Gregor (1954), um trabalhador estará tanto mais motivado quanto mais autónomo puder ser.

TEORIA X

- O homem médio não gosta do trabalho e evita-o;
- Precisa ser forçado, controlado e dirigido;
- Resiste a mudanças
- Prefere ser dirigido e tem pouca ambição;
- Busca apenas a segurança.

TEORIA Y

- O dispêndio de esforço no trabalho é algo natural;
- O controle externo e a ameaça não são meios adequados de se obter trabalho;
- O homem exercerá auto controle e auto direção, se suas necessidades forem satisfeitas;
- A pessoa média busca a responsabilidade;
- O funcionário exercerá e usará sua engenhosidade, quando lhe permitirem auto direção e autocontrole

1.2.4. Teoria da Expectativa

Modelo de motivação desenvolvido por Vroom (1964), é uma teoria ampla sobre motivação que tenta explicar os determinantes das atitudes e dos comportamentos no local de trabalho.

Motivação para este autor é uma força que conduz o indivíduo para um certo comportamento, é uma função multiplicativa da expectativa, ou seja, a probabilidade subjetiva sentida de que aquele resultado irá ocorrer.

Esta teoria baseia-se numa abordagem cognitiva, considera que o comportamento e o desempenho são resultado de uma escolha consciente, sendo o comportamento escolhido o que geralmente se traduz numa maior valia para o indivíduo.

Segundo Vroom há três forças básicas que influenciam o nível de desempenho dos trabalhadores:

- Expectativas: probabilidade da ação levar ao resultado desejado.
- Valência: valor que o indivíduo atribui às recompensas obtidas em função do seu desempenho. Assim, é essencial que as recompensas tenham um valor real para o indivíduo e que satisfaçam as suas expectativas.
- Instrumentalidade: A obtenção de um resultado está associada a uma recompensa.

Vroom, considera que a motivação é o produto do valor previsto atribuído a um objetivo pela probabilidade de o alcançar. Pode ser traduzido pela seguinte equação:

Motivação = f (expectativa X instrumentalidade X valência)

Estes três fatores influenciam a motivação dos indivíduos. Se um dos elementos for zero, a motivação é nula.

Edward Lawer III (1968) desenvolveu o modelo de Vroom (1964) e relacionou com o dinheiro, obtendo as seguintes conclusões:

- As pessoas desejam o dinheiro porque através deste conseguem atingir a satisfação de necessidades fisiológicas e de segurança (alimentação, conforto, ...), assim como a satisfação das necessidades sociais (relacionamentos, amizades,...), de estima (status, prestígio) e de autorrealização (realização do potencial e dos talentos individuais).

As pessoas ao acreditarem que a obtenção do dinheiro (resultado final) depende do desempenho (resultado intermédio), dedicam-se a esse desempenho, que por sua vez terá valor de expectativa no alcance do resultado final.

Lawer (1964) encontrou evidências de que o dinheiro motiva não somente o desempenho excelente, assim como o companheirismo, relacionamento com colegas e dedicação ao trabalho.

Em suma, a Teoria de Vroom (1964), revela que para que o trabalhador se sinta motivado é essencial que este se sinta capaz de atingir os objetivos pessoais definidos. Esta suposição acaba por associar a motivação à competência,

sugerindo-se assim, que um trabalhador que procure a autorrealização através do alcance dos objetivos pessoais, só se sentirá motivado se julgar-se capaz de atingir estes objetivos.

1.2.5. Teoria da Equidade

Segundo Adams(1965), as pessoas são motivadas a alcançar uma condição de igualdade ou justiça nas suas relações com outras pessoas e com as organizações.

Igualdade existe quando dois indivíduos adquirem a mesma recompensa, e equidade existe quando os indivíduos são recompensados em função do seu mérito.

A percepção que o indivíduo tem de equidade depende dos seus marcos de referência, podendo incidir sobre ele próprio, sobre os colegas de trabalho da mesma organização ou sobre colegas que desempenham funções similares noutra organização. Assim, surge a equidade interna e a equidade externa, estando a primeira relacionada com a comparação do indivíduo com os colegas da mesma organização com funções similares e a segunda relacionada com a comparação entre o individuo com outros de outras organizações que desempenham funções similares.

De acordo com Adams (1965), os trabalhadores que estão em desigualdade encontram-se numa situação de insatisfação e tensão emocional que procurarão reduzir. Quando um trabalhador avalia o resultado do seu trabalho, qualquer diferença em relação ao dos outros é um estado de consciência motivador.

Em suma, a motivação do individuo para o trabalho irá depender da sua percepção de justiça, em relação às recompensas extrínsecas (recompensas materiais) e recompensas intrínsecas (recompensas psicológicas).

1.2.6. Teoria do Estabelecimento de Objetivos de Locke e Latham (1968)

Esta teoria é baseada no princípio de que o comportamento é regulado por valores e metas.

Os valores são convicções pessoais, fortemente enraizados, como a dignidade ou a honestidade. As pessoas agem de acordo com os seus valores. Por

exemplo, se um empresário valoriza a honestidade irá tentar contratar trabalhadores honestos. A meta é um fim ou um objetivo que o indivíduo pretende atingir.

As metas genéricas conduzem a uma performance menos elevada que as metas específicas. Por exemplo, “faça como puder” é uma meta genérica, sendo “diminua o tempo de espera dos clientes” uma meta específica.

Esta teoria, desenvolvida por Edwin Locke (1968) defende que trabalhar para atingir objetivos é a principal fonte de motivação no trabalho.

Segundo Edwin Locke existem características dos objetivos que motivam, como a dificuldade, considerando que quanto mais difícil é atingir um objetivo (sempre dentro das habilidades, conhecimentos e aceitação do indivíduo) mais motivante se torna. O feedback é outro dos conceitos inseridos nesta teoria, sendo provado que o feedback conduz a um melhor desempenho que a falta dele, no entanto metas muito difíceis podem diminuir a performance e conduzir à frustração.

Assim, é útil discutir as metas com os trabalhadores em vez de impô-las. A aceitação das metas é relevante, pois conduz a um maior compromisso por parte do trabalhador e conseqüentemente performances mais elevadas.

Quando os trabalhadores têm conhecimento que o seu desempenho é avaliado com base no cumprimento ou não das metas, o impacto destas aumenta. A organização por objetivos é construída com base nesta ideia.

Um corpo de trabalho motivado carece de feedback sobre o seu desempenho, pois este é o guia sobre o que está bem ou o que está mal e estimula a um desempenho ainda melhor.

Segundo esta teoria, as metas individuais são tão importantes quanto as metas de grupo. Manter os indivíduos a trabalhar em grupo, com uma meta em comum aumenta a produtividade.

Apesar da contribuição das metas para a performance estas não são motivacionais.

1.2.7. Teoria das Relações Humanas

A Teoria das Relações Humanas, ou Escola das Relações Humanas, é composta por um conjunto de teorias administrativas que ganharam força com a Grande Depressão em 1929.

Estas teorias criaram novas perspectivas para a administração, com o objetivo de procurar conhecer os sentimentos dos trabalhadores e a formação em grupo. Surgiram vários nomes ligados à Escola das Relações Humanas, nomeadamente, a Experiência de Hawthorne (1927), onde Elton Mayo fez testes na linha de produção à procura de fatores que influenciam a produção; Roethlisberger & Dickson (1939) observaram um grupo de trabalhadores em uma “sala de equipamentos de PABX” e concluíram que os sentimentos dos trabalhadores influenciam a sua produtividade.

Antes destas novas perspectivas o trabalhador era tratado pela Teoria Clássica, a qual foi idealizada pelo engenheiro francês Henri Fayol na década de 1910. Segundo esta teoria o trabalhador é visto de forma mecânica, enfoque na estrutura organizacional, e procura da máxima eficiência.

O trabalhador antes como “Homo economicus” (pedaço de ser humano, parcela que apenas produz e consome), passou a ser visto como “homo social”.

As três principais características desses modelos são:

- O ser humano não pode ser reduzido a um ser cujo comportamento é simples e mecânico.
- O homem é, ao mesmo tempo, guiado pelo sistema social e pelas demandas de ordem biológica.
- Todos os homens possuem necessidades de segurança, afeto, aprovação social, prestígio, e autorrealização.

Para os defensores desta teoria (*Roethlisberger & Dickson em 1939*, Elton Mayo em 1930, Hawthorne entre 1927 e 1932), a promoção da motivação organizacional passa por:

- Promover uma formação e informação adequadas ao trabalho realizado;
- Dar um feedback regular aos colaboradores relativo ao seu desempenho;
- Utilizar os níveis de desempenho como base para promoção;
- Construir canais de fácil acesso de comunicação;
- Aprender com os próprios colaboradores sobre aquilo que os motiva;
- Confiança e segurança na gestão;
- Reconhecer publicamente um trabalho bem feito;
- Promover reuniões destinadas a comemorar o sucesso do grupo;

- Oportunidade de carreira;
- Clareza e abertura na comunicação interna;
- Companheirismo no ambiente de trabalho;
- Criação e inovação dos métodos de trabalho;
- Dar aos funcionários uma razão financeira para serem excelentes (ex.: participação nos lucros).

2. Liderança

2.1. Líder

Segundo o dicionário de Língua Portuguesa – Dicionário da Língua Portuguesa Contemporânea – Academia das Ciências de Lisboa – da Editora Verbo, a palavra “líder” quer dizer “pessoa que pela sua personalidade exerce influência sobre o comportamento dos outros, conduzindo-os na ação e representando-os nas suas pretensões e opiniões”

Do ponto de vista de Jorge Vala (1993), o líder é o elemento que mais contribui para atingir os objetivos de grupo.

Chiavenato (2001), define o líder como a pessoa que sabe conjugar, as suas características, as características dos seguidores e as variáveis da situação. Pelo grupo, o líder é visto como controlador dos meios para a satisfação das suas necessidades.

2.2. Liderança

Segundo o dicionário de Língua Portuguesa – Dicionário da Língua Portuguesa Contemporânea – Academia das Ciências de Lisboa – da Editora Verbo, a palavra “liderança” significa “espírito de chefia, de capacidade de dirigir um grupo, de liderar” ou “função daquele que dirige, do líder” ou ainda “exercício de condução ou de influência que é aceite pelos dirigidos”.

Carmo (2004), considera a liderança como a capacidade de influenciar pelo consentimento, sendo adquirida esta capacidade através do desempenho de papéis de obediência e comando, ao longo da sua socialização, dentro de um quadro de

valores vulgarmente aceites. A diferença entre o líder disponível para servir e o líder que se aproveita para ser servido está assente no triângulo – obediência, comando e quadro de valores de referência.

Segundo Bateman (1998), a liderança prende-se com habilidades possuídas por uma maioria, mas utilizada por uma minoria, podendo ser aprendido por qualquer pessoa, ensinado a todos, não devendo ser negado a ninguém.

Liderança não é sinónimo de administração.

Chiavenato (1999), afirma que a liderança é um processo chave em todas as organizações.

O administrador deveria ser um líder de modo a lidar com as pessoas que trabalham com ele. Assim, a liderança não deve ser confundida com direção ou com gerência. Um administrador pode ser um bom líder, porém um líder nem sempre é um administrador.

Do ponto de vista de Cunha e Rego (2005), a liderança é um conceito antigo na área da gestão e não tem havido consenso quanto a uma definição. Mas, chamam à atenção para a definição de House (1999):

“A liderança é a capacidade de um indivíduo para influenciar, motivar e habilitar outros a contribuírem para a eficácia e o sucesso das organizações de que são membros.” (p.184)

Mon (2008) afirma que a liderança começa pelo autocontrole, tarefa árdua e complicada ao alcance de poucos. Um bom líder deve conhecer a si mesmo, seus pontos fortes e fracos, de modo a viabilizar os primeiros, tentando não tornar pesados demais os segundos, nem para ele mesmo e nem para os outros. A partir daí, deve promover as condições adequadas para que surjam outros líderes à sua volta.

Segundo Chiavenato (1999), a liderança é um fenómeno tipicamente social que ocorre exclusivamente em grupos sociais, isto é, influência interpessoal exercida numa dada situação e dirigida através do processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos.

“A liderança é uma forma de influência. A influência é uma transação interpessoal em que uma pessoa age para modificar ou provocar o comportamento de outra pessoa, de maneira intencional” (CHIAVENATO, 1999).

2.3. Estilos de Liderança

Esta teoria pertence ao psicossociológico alemão Kurt Lewin (1938) e foi testada em 1939 por dois dos seus discípulos, White e Lippit (1939), através dum estudo de caso na Universidade de Iowa. O objetivo do estudo era constatar a modificação no comportamento em quatro grupos de meninos de dez anos orientados para a execução de tarefas, aplicando três estilos de liderança – liderança autocrática, liderança democrática e liderança liberal (Penteado, 1986). Os quatro grupos eram orientados de seis em seis semanas, por líderes que utilizavam os três estilos de liderança. Os grupos responderam com comportamentos diferentes, consoante o estilo de liderança.

No estilo de liderança autocrático, as tarefas eram orientadas passo a passo, consoante as necessidades do desenvolvimento do trabalho. Quando o líder não lhes apresentava de imediato a tarefa seguinte os meninos não sabiam que fazer. Era o líder que determinava quem fazia o quê e elogiava ou criticava pessoalmente os elementos do grupo sempre que achasse conveniente. O líder procurava manter-se distante do grupo. Os grupos mostraram forte tensão, frustração, agressividade e intenção sistemática de fazer coisas proibidas. Havia agressões frequentes entre os elementos do grupo, alguns elementos fingiam não ouvir o líder e outros mostravam total submissão ao líder. Não houve formação de grupos de amizade, nem espontaneidade, nem iniciativa. Os elementos não sentiam satisfação pelas tarefas que desempenhavam e o trabalho só se desenvolvia com a presença do líder. Quando este não estava presente, as tarefas paravam e os grupos expandiam os seus sentimentos reprimidos pela presença do líder.

Sob o estilo de liderança democrático, o grupo discutia e decidia sobre o desenvolvimento das tarefas, tendo o líder o papel de estimular a discussão e dar apoio quando necessário. O líder apresentava as várias opções, das quais o grupo escolhia as que considerava mais conveniente. Todos os membros do grupo tiveram conhecimento dos objetivos das tarefas desde início.

Era o grupo que dividia as tarefas pelos vários elementos, ficando a cada elemento a liberdade de escolher os seus companheiros de trabalho. O líder procurava ser um membro do grupo e criticava ou elogiava, não as pessoas em si, mas os processos, os factos, os desenvolvimentos, etc.

Criaram-se bons relacionamentos entre os elementos do grupo, desenvolveram-se comunicações francas e cordiais entre os elementos do grupo e o líder. O ritmo de trabalho não foi muito grande, mas foi permanente, seguro e de qualidade, mesmo quando o líder se ausentava. Verificou-se um forte sentido de responsabilidade pessoal, forte integração de grupo e um clima de satisfação pelo trabalho.

Contrariamente, sob o estilo de liderança liberal ou “laissez-faire”, é dada total liberdade aos elementos como ao próprio grupo, para decidirem o que fazer, sem qualquer participação do líder, não fazendo parte nem das discussões nem do desenvolvimento das tarefas. O líder só tecia comentários quando lhe era solicitado diretamente.

Com este tipo de processo, constatou-se uma produção fraca, apesar da atividade intensa dos grupos. Não houve organização no desenvolvimento das tarefas, tornando-se este muito irregular. Os grupos gastaram mais tempo com discussões relacionadas com motivos pessoais do que com os aspetos do trabalho. Mostraram pouco respeito pelo líder e um nomeadamente um comportamento agressivo. As atividades foram desenvolvidas dentro de um espírito individualista (Penteado, 1986).

Chiavenato (1993), constatou que deste estudo resultou que os grupos liderados por pessoas com atitudes autocráticas apresentaram uma grande quantidade de trabalho produzido. Os grupos orientados sob uma liderança democrática apresentaram menos produto final do que os grupos anteriormente mencionados, mas a qualidade foi superior. Por sua vez, os grupos que tiveram uma liderança liberal apresentaram fraca qualidade e pouca quantidade de trabalho desenvolvido.

Resultados idênticos, obtidos em estudos posteriores, demonstraram também que os grupos sob liderança democrática são tão produtivos como os outros, mas mais criativos, acabando, por serem mais eficientes.

Deste modo, o mesmo autor defende que a liderança autocrática, em determinadas circunstâncias, funciona e dá resultados, quando os processos liberais e os democráticos não resolvem as situações. Também a liderança democrática resulta, quando os processos autocráticos e liberais não dão resposta ao que se pretende. O mesmo se passa com a liderança liberal, quando os processos autocráticos e democráticos falham.

Segundo Pentecost (1986), o líder, no seu dia-a-dia, utiliza ou pode utilizar os três estilos de liderança, de acordo com os seus subordinados e com as circunstâncias de em que atua. Deste modo, quando manda cumprir uma ordem, está a ser um líder autocrático; quando consulta os seus subordinados para tomar decisões, utiliza e aplica o estilo de liderança democrática; e quando sugere algo, está a ser liberal.

3. Produtividade

“Produtividade é um dos maiores determinantes do padrão de vida, desde que os aumentos de produtividade gerem um aumento real do rendimento e estabilidade de preço. A medição da produtividade é um importante elemento na avaliação da eficiência, tanto no nível interno como em comparações internacionais”, segundo Bureau Labor Statistics, dos Estados Unidos (1999).

A produtividade contribui para a "saúde" financeira da empresa e aumenta a sua competitividade. Para haver produtividade é necessário criar e renovar um estilo de iniciativa e personalização do trabalho, incentivar e conscientizar para a necessidade de formação dos empregados, e, conseqüentemente, a prestação de serviços com qualidade.

Todos nós, no nosso dia-a-dia ouvimos falar na produtividade e na falta da mesma. Como aumentar a produtividade? Como sensibilizar os trabalhadores para a importância da produtividade? Estas são exemplos de questões para a qual as empresas necessitam resposta.

A motivação está imperativamente interligada com a produtividade.

Segundo Carvalho e Serafim (1995), a produtividade no trabalho é um processo contínuo que procura obter a partir do potencial do trabalhador motivado, o máximo da sua capacidade com o mínimo de tempo e esforço.

Do ponto de vista de Faria (1980), a produtividade é o valor relativo que resulta da proporção (e a representação) existente entre o total obtido e o dispêndio feito na funcionalização de um ou mais fatores de produção.

Herzberg (1959), considera que quando os fatores motivacionais são ótimos, provocam satisfação nos trabalhadores e estes contribuem de forma positiva para a produtividade da empresa.

Segundo Maslow (1943), o homem expande as suas necessidades, à medida que as necessidades básicas estão satisfeitas. Assim, para que o trabalhador possa contribuir para a produtividade da empresa, este têm que ter as suas necessidades básicas satisfeitas.

Principais causas da baixa produtividade versus fatores do aumento de produtividade

Tabela 1: Baixa Produtiva e fatores d aumento de produtividade

Principais causas da baixa produtividade no trabalho	Fatores do aumento da produtividade no trabalho
Não gozar de boa saúde;	Quantidade e qualidade dos recursos materiais disponíveis, máquinas, equipamentos, ferramentas, matérias-primas, etc.
Sentir-se deprimido e preocupado por problemas que está enfrentando fora da empresa;	Qualidade da mão-de-obra empregada: treinamento adequado e atualizado, experiência, grau de instrução;
Estar carente de satisfação de algumas necessidades básicas;	Organização racional do trabalho, distribuição correta das tarefas, definição clara das responsabilidades, mobilidade estrutural, etc.
Não gostar do seu trabalho	Nível de motivação do empregado: salário, prémios, ambiente adequado de trabalho, oportunidade de fazer carreira, valorização do trabalho executado, supervisão eficaz, etc
Sentir-se molestado por tratamento que recebe dos colegas com que tem contactos na organização;	
Considerar que suas tarefas não são bem remuneradas;	
Não gostar do trabalho onde trabalha;	
Sentir dificuldades no relacionamento com algum colega;	
Não considerar seu trabalho útil.	

Fonte: Carvalho e Serafim (1995)

3.1. Relação entre a Motivação e a Produtividade

Um dos desafios atuais das organizações é proporcionar um ambiente motivador aos trabalhadores, e este é um tema imperativo dado que estudos comprovam que pessoas desmotivadas são menos produtivas.

As organizações têm de compreender o estado emocional dos seus trabalhadores, sendo importante ter conhecimento dos objetivos que cada um tem na execução do seu trabalho, ou seja, tem de compreender aspetos como:

- O trabalhador gosta do que faz?
- Sente-se realizado?
- Trabalha apenas pelo dinheiro que recebe?

A motivação cumpre objetivos, metas, desafios e cria facilitadores para ultrapassar os obstáculos do dia-a-dia tanto a nível profissional como pessoal.

A produtividade está relacionada com variados fatores, nomeadamente, qualidade e quantidade de matérias-primas empregadas, atualização tecnológica utilizada, habilidade profissional dos empregados; condições do ambiente de trabalho etc.

Dos vários fatores, destaca-se o grau de interesse com que os empregados utilizam a sua capacidade para obter um aumento na quantidade e qualidade do rendimento de suas tarefas. Esse fator denomina-se "produtividade de trabalho", e depende exclusivamente da motivação interior do indivíduo.

Segundo Cherques (1991), os bons resultados da produtividade são influenciados pela motivação. É preciso inculcar nas organizações a perspetiva de futuro, a rotina de trabalho, o reconhecimento pelo trabalho bem feito.

Chiavenato (2005), mostra que a grande dificuldade das organizações hoje é alcançar e manter resultados positivos e consistentes, independentemente do setor em que atua.

As empresas precisam contar com o comprometimento e o grande desempenho das equipas, dando importância a esses três fatores: Expectativas (convicção de que o esforço produz o resultado), recompensas (gratificação pelo alcance dos objetivos individuais) e relação entre expectativas e recompensas (quando se começa a atingir os objetivos, há uma grande influência na produtividade para que o indivíduo possa ser recompensado cada vez mais).

Na atualidade, as empresas necessitam de trabalhadores cada vez mais competentes, integrados, confiantes e com capacidade para surpreender a concorrência e os clientes.

É uma situação desagradável quando o administrador é confrontado com situações de descontentamento por parte dos seus subordinados, por não ter planeado o seu sistema motivacional. Segundo Chiavenato (2005), quando o administrador planeia o seu plano de incentivos, deve ter em atenção os seguintes incentivos:

- Dinheiro – É o incentivo mais usado, possibilita o atendimento das necessidades básicas e de segurança, mas não pode de modo algum satisfazer as necessidades sociais e de autorrealização.
- Segurança – Incentivo obtido através de assistência médica, hospitalar, ou através de práticas administrativas, com o objetivo de proporcionar a estabilidade desejada aos funcionários. Todavia se o salário não for suficiente para satisfazer as necessidades fisiológicas, a possível estabilidade não alcançará os efeitos pretendidos.
- Participação – Tem um efeito positivo para a organização, pois o funcionário participa no processo de tomada de decisão e nas resoluções dos problemas do dia-a-dia, proporciona uma maior integração e aumenta a sua segurança e autoconfiança.
- Aperfeiçoamento profissional – Obtido quando o funcionário está sempre em busca do constante aperfeiçoamento profissional, para não ficar desatualizado perante novas técnicas, teorias e preceitos administrativos.
- Avaliação de esforços – É tarefa do administrador avaliar juntamente com os seus subordinados, que por mais simples que seja o seu trabalho, ele sempre será de grande importância para a organização. O reconhecimento faz com que o funcionário permaneça na organização, quer recebê-lo de seus superiores, da sociedade e dos seus companheiros. Os trabalhadores sentem necessidade de ter sua importância reconhecida, e isso num nível que cada qual julga merecer; as pessoas desejam ter uma elevada valorização de si mesmas.
- Incentivo à criatividade – A criatividade é algo inerente ao homem e, quanto mais for estimulada, maior será a satisfação do indivíduo. Assim, é tarefa do

administrador facilitar o surgimento desse estímulo, com isso o funcionário pode ter mais interesse pelo seu trabalho.

Chiavenato (2003), indica que o dinheiro é um motivador poderoso se os trabalhadores acreditarem que existe ligação direta ou indireta entre desempenho e aumento da remuneração. O superior hierárquico deve saber ouvir os seus subordinados e criar condições para que os trabalhadores sintam - se entusiasmados pelas suas tarefa

4. A Administração por Objetivos

O conceito de administração por objetivos (APO) ou Management by objectives (MBO) foi introduzido por Peter Drucker em 1954 no seu livro The Practice of Management (a pratica da administração).

A APO consiste num processo de entendimento dos objetivos de uma organização, para que a administração e funcionários desempenhem as suas funções de acordo com esses objetivos e também os compreendam.

A base da APO é o processo em que participa o chefe e a sua equipa, substituindo o processo hierárquico.

4.1. Características principais da APO

A Administração por Objetivos como todo o modelo tem as suas características e uma delas diz respeito a todo o processo de fixação de objetivos ser um processo partilhado no qual, o trabalhador e o seu superior hierárquico participam na definição e fixação dos objetivos que o executivo deverá atingir. Este processo justifica-se pelo facto de que a participação do trabalhador no desenho da sua atividade futura poderá influir positivamente no seu desempenho.

São as seguintes as características do processo de fixação dos objetivos (Peter Drucker - 1954):

1. Estabelecimento conjunto entre o executivo e o seu superior

Na APO os objetivos são estabelecidos em conjunto, ou seja, o executivo e o seu superior participam na definição e fixação dos objetivos. Técnica participativa através da qual superiores e subordinados definem objetivos prioritários.

2. Estabelecer objetivos para cada departamento

A APO está fundamentada no estabelecimento de objetivos por posição de gerência, ou seja, devem ser determinados os objetivos e resultados que um chefe hierárquico num determinado cargo deverá alcançar.

3. Interligação dos Objetivos Departamentais

Uma das características da APO é a interligação dos objetivos departamentais, ou seja, os objetivos dos vários departamentos devem estar correlacionados, mesmo quando não se apoiam nos mesmos princípios básicos. Deve ser formada uma visão de conjunto.

4. Elaborar planos táticos e planos operacionais, com ênfase na mensuração e no controle

Após definidos os objetivos departamentais, preparam-se os planos táticos e os planos operacionais para alcançá-los. A APO reforça a quantificação, a mensuração e o controle. Assim, os resultados atingidos têm de ser avaliados e comparados com os objetivos definidos. Somente aos objetivos que podem ser mensurados pode ser aplicada a APO.

5. Contínua avaliação, revisão e reciclagem dos planos

Na abordagem da APO é necessária uma avaliação contínua dos planos, de modo a ser possível a correção da direção e alcançar o resultado esperado. Deste modo, os planos têm de ser continuamente revistos, de forma a ser possível atingir os resultados previstos. Apenas com esta contínua revisão é possível identificar desvios, e assim efetuar as necessárias correções de modo a atingir os objetivos definidos inicialmente.

6. Participação ativa da chefia

Através do modelo, Administração por Objetivos, a chefia tem uma participação ativa, ou seja, há uma grande participação do superior. Como já indicado anteriormente os objetivos são definidos conjuntamente entre o superior e o subordinado, estando sempre o superior presente durante todo o processo.

7. Apoio do staff

Para implementar a APO é necessário o apoio intenso de um staff previamente treinado e preparado. Neste modelo é necessária integração e coordenação de todos os esforços. “Faça você mesmo” não é recomendável na APO. Este modelo assenta na colaboração de todos desde a chefia até aos subordinados e para tal é

necessário ter um staff devidamente preparado. Caso esta condição não se verifique, não é possível implementar este modelo.

4.2. Princípios da APO

O modelo de APO assenta nos princípios e objetivos específicos, prazo e feedback, conforme o quadro abaixo:

Tabela 2: Princípios da APO

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	Metas quantitativas devem ser definidas para as principais áreas de resultados (vendas, por exemplo)
PRAZO	As metas devem ser cumpridas dentro de um prazo definido.
FEEDBACK	O desempenho da equipe é avaliado ao final do prazo.

Fonte: <http://www.slideshare.net/elliah/apresentao1-4331299>, acessado a 15 de Fevereiro de 2013

4.2.1. Objetivos Específicos

Os objetivos devem sempre ser definidos de forma específica e mensurável.

As áreas principais de resultados ou desempenho de uma equipa são identificadas e só depois são definidos os objetivos.

Por exemplo, para uma equipa de vendas o volume de vendas e os clientes potenciais são áreas principais de resultados. Um objetivo específico poderia ser, como aumentar as vendas em 10% ou conseguir vendas em 10% dos clientes potenciais.

Esta definição clara dos objetivos só é possível quando o conhecimento das áreas principais das equipas.

4.2.2. Prazo

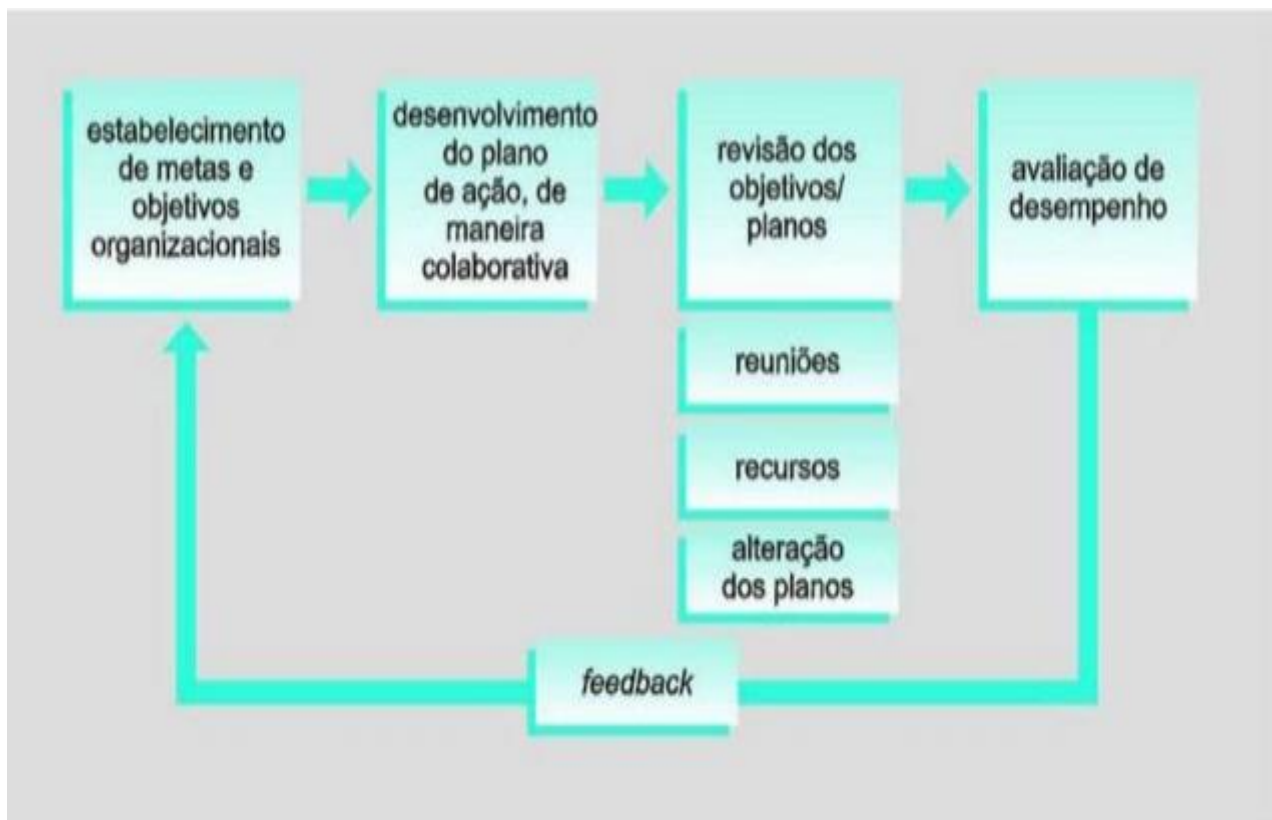
No modelo da APO, para cada objetivo é definido um prazo específico para o cumprimento do mesmo, com prazos intermédios de modo a ser verificado o desempenho da equipa. É importante cumprir os objetivos no prazo definido, por isso também as contínuas revisões como definido num dos pontos anteriores.

4.2.3. Feedback

O feedback também é um dos princípios da APO. No decorrer do prazo de realização dos objetivos, a equipa é avaliada e no final do prazo, um novo plano de ação é definido para o próximo período. Durante o processo a equipa recebe frequentemente feedback do seu desempenho. Se o desempenho da equipa ficar abaixo do esperado, deve-se complementar o plano de ação com ações corretivas, segundo o modelo da APO.

4.3. Processo

Figura 2: Processo da APO



Fonte: <http://www.slideshare.net/elliah/apresentao1-4331299>, acedido a 15 de Fevereiro de 2013

No esquema acima podemos constatar o processo da Administração por Objetivos.

Todo o processo inicia-se com o estabelecimento de metas e objetivos organizacionais. Objetivos justos, desafiadores, consistentes são o ponto de partida da APO, os quais devem ser postos por escrito, para posterior acompanhamento. Após essa definição é desenvolvido um plano de ação de maneira colaborativa, por forma a atingir os objetivos definidos na 1ª etapa. Como já foi apresentado anteriormente, uma das características da APO é a contínua revisão. O plano é revisto de forma a averiguar se é necessário efetuar alterações. Na conclusão do processo são avaliados os desempenhos e é dado o feedback, comparativamente com os objetivos e metas definidos inicialmente.

4.4. Critério para a escolha dos objetivos segundo Drucker

Os critérios para escolha dos objetivos são fixados segundo a prioridade e contribuição para o alcance dos resultados - chave da empresa:

1. Procurar atividades com maior impacto sobre os resultados;
2. O objetivo dever ser claro, específico, mensurável, baseando-se em dados concretos e postos por escrito para posterior acompanhamento.
3. Monitorar o desempenho periodicamente de acordo com o planejamento.
4. Objetivos focados nas atividades e não nas pessoas.
5. Usar linguagem compreensível coma indicação dos resultados a serem alcançados e em que prazo.
6. O objetivo deve ser difícil de ser atingido, exigindo esforço especial, mas não a ponto de ser impossível de ser alcançado.

4.5. Hierarquia dos objetivos

Como as empresas perseguem vários objetivos, têm um problema: Qual a prioridade? Assim, de acordo Drucker (1954) existem três níveis de objetivos: estratégicos, táticos e operacionais.

a) Estratégicos – são os objetivos organizacionais, mais amplos e mostram as metas globais e são de longo prazo.

b) Táticos – são chamados de departamentais, sendo a sua característica o médio prazo. Estes objetivos estão relacionados com os objetivos dos departamentos.

c) Operacionais – são os objetivos referentes a cada atividade ou tarefa e seu detalhe a curto prazo.

Pela análise dos três níveis de objetivos pode verificar-se a estreita implicação entre o que cada um deles estabelece e o prazo a que respeitam. Assim, quanto menor é o nível de especificidade do objetivo, mais curto é o prazo para que são estabelecidos.

4.6. Planeamento estratégico e planeamento tático.

Segundo Peter Drucker, após a escolha e fixação dos objetivos organizacionais, é necessário definir como alcançá-lo, isto é, estabelecer a estratégia empresarial a ser utilizada para alcançar os objetivos globais e quais táticas a ser adotadas.

- Estratégia – mobilização de todos os recursos da empresa no âmbito global de modo a atingir objetivos de longo prazo.
- Tática – esquema específico de emprego de recursos de acordo com uma estratégia geral.

4.7. Vantagens

São variadas as vantagens inerentes à Administração por Objetivos, nomeadamente:

- Objetivos claros, facto que exige uma clara definição das metas a alcançar.
- Melhor planeamento, visto o plano ser definido de forma colaborativa.
- Padrões claros para controlo – uma vez que as metas são claras, os padrões de controlo também são mais claros.
- Aumento da motivação, visto os colaboradores terem claro os seus objetivos e metas, assim como os padrões de controlo.
- Avaliação mais objetiva – uma vez que os objetivos são claros, assim como os padrões de controlo, a avaliação também torna-se mais objetiva.

4.8. Inconvenientes

Assim como todos os processos, a Administração por Objetivos também tem inconvenientes, nomeadamente:

- Pressão dos subordinados, devido aos prazos, aos objetivos que necessitam ser cumpridos, às contínuas revisões e avaliação.
- Aprovação de objetivos incompatíveis, através da definição de objetivos em simultâneos, os quais são incompatíveis.
- Focalização sobre resultados facilmente mensuráveis em vez de resultados mais importantes
- Perseguição rígida de objetivos que poderiam ser abandonados, ou seja, os objetivos são definidos inicialmente e os mesmos são para cumprir. Por vezes, se fosse feita uma análise no desenvolvimento do processo, a organização chegaria à conclusão que o objetivo já não tinha significado.

II - METODOLOGIA

1.1. Modelo de Estudo

Este estudo foi desenvolvido nas seguintes fases: (1) legitimação; (2) exploratória; (3) recolha de elementos de análise; (4) tratamento dos elementos de análise; (5) análise dos elementos recolhidos. (Carmo & Ferreira, 1998)

Na primeira fase, procedeu-se à legitimação formal junto da instituição. A autorização foi concedida, com o condicionalismo do anonimato, assim como não perturbação/interrupção do trabalho dos funcionários.

Na fase exploratória, analisámos a estrutura da empresa, de forma a elaborarmos o questionário.

A terceira fase, recolha de elementos, foi efetuada através da disponibilização do questionário on-line, de modo a ser possível os trabalhadores responderem de forma simples e rápida, anonimamente.

Tivemos algumas dificuldades iniciais para obter respostas. De forma a ultrapassar esta dificuldade, reforçamos o facto de ser anónimo e utilizado exclusivamente para esta investigação.

Por último, procedemos à análise dos elementos recolhidos, através da organização da informação em dimensões, categorias e subcategorias.

1.2. Natureza do estudo

Esta investigação é de natureza qualitativa, uma vez que, e conforme Bogdan e Bilken (1994) pretende-se entender os fenómenos segundo a perspetiva dos sujeitos de estudo, retirando a interpretação das ocorrências.

Para desenvolver esta investigação foi realizado um estudo de caso, abordagem metodológica de investigação adequada quando pretendemos compreender acontecimentos complexos, envolvendo diversos fatores.

O estudo de caso é indicado quando procuramos obter respostas para o “como?” e o “porquê?”, quando o objetivo é analisar fenómenos, quando pretende se aprender a dinâmica do fenómeno ou do processo, segundo Yin (2001).

“É uma investigação que se assume como particularística, isto é, que se debruça deliberadamente sobre uma situação específica que se supõe ser única ou especial, pelo menos em certos aspetos, procurando descobrir a que há nela de

mais essencial e característico e, desse modo, contribuir para a compreensão global de um certo fenómeno de interesse.” (Ponte, 2006)

1.3. Problemática, objetivos e questão orientadora

A problemática desta investigação prende-se com a produtividade dos trabalhadores e os fatores que a podem condicionar. De entre esses fatores, esta investigação destacou o papel da fixação dos objetivos nessa produtividade, sendo o objeto a motivação dos trabalhadores.

Nestas circunstâncias, os objetivos são:

- a) Identificar as fontes de motivação e pressão dos trabalhadores;
- b) Identificar a postura dos colaboradores perante os objetivos;
- c) Relacionar a motivação dos colaboradores com a produtividade;
- d) Verificar até que ponto os objetivos de trabalho tornam os trabalhadores mais produtivos.

Estes objetivos respondem à questão de investigação proposta que é: “Qual a influência dos objetivos de trabalho no desempenho/motivação/produtividade dos trabalhadores?”

1.4. Objeto e sujeitos do estudo

Nesta investigação o objeto de estudo é a empresa X e o papel dos objetivos na produtividade. Os sujeitos de estudo são os trabalhadores da empresa X, através de uma amostra representativa do total de trabalhadores da empresa.

A empresa alvo de estudo, situada no Funchal - madeira é constituída por dois grandes departamentos, o Operacional constituído por 63 trabalhadores e o Comercial composto por 28 trabalhadores. Disponibilizámos o questionário online e obtivemos 35% de respostas de ambos os departamentos. Assim, foi selecionada uma amostra aleatória de 35% dos trabalhadores de ambos os departamentos alvo de investigação, abrangendo toda a pirâmide hierárquica. Os 32 indivíduos selecionados são os sujeitos de investigação, os quais foram questionados com perguntas abertas e de opinião. As respostas às questões formuladas foram objeto de análise de conteúdo, seguindo-se, para tal, Bardin (1970).

As conclusões retiradas a partir deste questionário são generalizadas a todo o universo, ou seja, aos sujeitos de estudo.

1.4.1. Caracterização da empresa alvo de estudo – Empresa X

Empresa foi fundada em 1994, com capitais 100% privados. Forte presença no mercado nacional e internacional. Atualmente é líder no setor das telecomunicações, setor em que atua.

1.4.2. Missão e Objetivos

Prestar serviços de reconhecido valor para os clientes, através de uma permanente atualização tecnológica, recursos qualificados e motivados e com respeito pelo ambiente e pela sociedade.

Liderança no mercado doméstico em todos os segmentos de negócio

- Desenvolvimento das potencialidades de crescimento dos novos negócios
- Redução da dívida líquida da empresa
- Aumento progressivo e sustentado da remuneração aos acionistas
- Aumento da produtividade e qualidade do serviço
- Captação de economias de escala e sinergias na empresa
- Racionalização de custos operacionais
- Aumento da rentabilidade das operações em Portugal e no Brasil
- Maximização do *cash flow* operacional
- Criação de valor acionista
- Respeito pela comunidade e pelo ambiente
- Racionalização dos impactes ambientais decorrentes da atividade de telecomunicações
- Cidadania empresarial

1.4.3. Objetivos Estratégicos de Médio Prazo

A empresa X é um operador internacional com uma forte ambição de crescimento.

A organização tem como objetivos estratégicos a médio prazo, o seu crescimento em escala, ou seja, o incremento da sua produção com menos custos; aumentar a sua presença a nível internacional; ser líder no mercado particular e empresarial; ser operador de referência em termos de sustentabilidade.

Figura 3: Objetivos da empresa alvo de estudo



Fonte: Página web da empresa alvo de estudo

1.4.4. Benefícios sociais vigentes na empresa

Os benefícios sociais são uma forte ferramenta de motivação. Quanto mais beneficiado o colaborador se sentir mais motivado está. (Teoria das Relações Humanas – 1929)

Na empresa X, vigoram os seguintes benefícios sociais:

- Subsídio de Férias

- Baixa médica
- Subsídio de Natal
- Telemóvel com carregamento mensal
- Subsídio de combustível
- Disponibilidade de viaturas próprias da empresa aquando deslocação a clientes ou reuniões
- Seguro de Saúde

1.5. Instrumentos de recolha e de análise de dados

O instrumento utilizado no estudo de caso , seguindo Robert Yin, foi o questionário, constituído por 18 questões de resposta obrigatória. Para tratamento dos dados foi utilizada uma análise estatística.

O questionário foi disponibilizado on-line e os sujeitos constituintes da amostra preencheram o questionário através do link respetivo.

O tratamento dos dados numa primeira fase foi efetuado através do Google docs e numa segunda fase através do SPSS, Pasw Statistics 17, de modo a perceber se seria possível estabelecer relações, e respetivas naturezas, entre as variáveis.

1.6. Limitações do Estudo

A escolha do estudo de caso como estratégia metodológica teve a ver com o nosso objeto de estudo. Uma vez que pretendíamos estudar a motivação dos trabalhadores e a relação com a produtividade, pareceu nos essencial analisar a opinião dos trabalhadores. Numa mesma empresa, com o mesmo meio envolvente constatar se existe diferenças entre a motivação dos trabalhadores com objetivos de vendas e os trabalhadores com objetivos de tarefas, se os objetivos motivam ou pelo contrario desmotivam. Esta ação traduziu-se numa investigação em profundidade devido à especificidade do objeto de estudo.

Assim, as conclusões deste estudo não podem ser generalizadas a outros contextos empresariais.

1.7. Justificação do Estudo

Numa era em que cada vez mais se fala em produtividade e na falta da mesma, em que cada vez mais é exigido aos trabalhadores, em que os objetivos de trabalho são mais exigentes, pareceu nos interessante e útil analisar até que ponto os objetivos são benéficos e aumentam a produtividade.

Foi escolhida a empresa X, visto ser uma empresa de grande dimensão, com forte presença no nosso mercado nacional e internacional e com os dois tipos de objetivos, objetivos e vendas e objetivos de tarefas.

1.8. Processo de Amostragem

Com este estudo não se podem fazer generalizações, visto que cada organização é um caso, tendo variáveis e contextos diferentes.

O universo do nosso estudo é constituído pelo conjunto de todos os trabalhadores da empresa alvo de estudo. Apesar da motivação dos trabalhadores ser o nosso objeto de estudo, não é possível inquiri-los a todos, recorrendo-se ao processo de amostragem.

As técnicas de amostragem são utilizadas para selecionar os elementos da população de obtendo uma amostra representativa, segundo BACELAR (1999).

Seguindo os critérios de BACELAR (1999), a nossa amostra é aleatória e simples, visto que os trabalhadores da empresa alvo de estudo que façam parte do departamento comercial e do departamento operacional têm a mesma probabilidade de ser selecionado.

Para realizar o presente estudo foi disponibilizado aos trabalhadores da empresa “alvo” um questionário online, obtendo 35% de respostas do departamento comercial e do departamento operacional. Os 32 indivíduos foram questionados com perguntas abertas e de opinião. Para análise às questões seguiu-se Bardin (1970).

A amostra aleatória abrange toda a pirâmide hierárquica. Assim, as conclusões retiradas são generalizadas a todo o universo, ou seja, aos sujeitos de estudo.

2. Apresentação e análise de dados

Neste capítulo são apresentadas e analisadas as respostas dadas pelos inquiridos ao questionário que lhes foi aplicado. Após uma análise descritiva, algumas das questões foram objeto de análise estatística através do SPSS.

O trabalho segue a ordem das questões.

Questão 1:

Na primeira questão, questionou-se o **departamento** a que pertenciam os inquiridos.

Tabela 3: Departamento

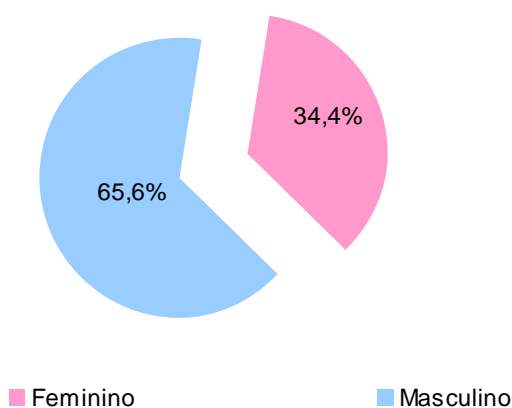
Departamento	Frequência	%
Comercial	9	28,1
Operacional	23	71,9
Total	32	100,0

A população inquirida é composta por 32 indivíduos, sendo que 71,9% trabalham no departamento operacional e 28,1% no departamento comercial.

Questão 2:

Na segunda questão, questionou-se o **sexo** dos inquiridos. Para esta questão obtivemos as seguintes respostas:

Figura 4: Sexo dos inquiridos



Pela análise do gráfico anterior, verifica-se que 65,6% dos inquiridos são do sexo masculino e 34,4% do feminino.

Questão 3:

Na terceira questão, questionou-se a idade dos inquiridos.

Tabela 4: Idade dos inquiridos

Escalão etário	Frequência	%
20 a 29 anos	5	15,6
30 a 39 anos	5	15,6
40 a 49 anos	14	43,8
50 ou mais anos	8	25,0
Total	32	100,0

Numa análise por escalão etário, constata-se 43,8% dos colaboradores da empresa encontram-se no escalão dos 40 a 49 anos. Se observarmos a amostra no seu conjunto, verificamos que é uma população ainda jovem.

Questão 4:

Na questão número quatro do inquérito questionámos o tipo de objetivos afecto aos inquiridos.

Tabela 5: Tipo de Objetivos dos inquiridos

Tipo de objectivos	Frequência	%
Vendas	6	18,8
Tarefas	26	81,3
Total	32	100,0

Quando questionados de que tipo eram os seus objetivos, 81,3% referiram que têm objetivos de tarefas, e 18,8% objetivos de vendas.

Questão 5:

Em relação à frequência da pressão a que os entrevistados sentem, a maior percentagem dos trabalhadores sente-se pressionado “todos os dias (40,6%), 31,3% sentem “a maioria dos dias” e 28,1% “raramente” sentem-se pressionados.

Tabela 6: Frequência de pressão

Frequência da pressão	Frequência	%
Todos os dias	13	40,6
A maioria dos dias	10	31,3
Raramente	9	28,1
Total	32	100,0

Podemos relacionar a frequência de pressão no trabalho com a Teoria de Maslow, autor que cataloga as necessidades em 5 níveis, conforme apresentado anteriormente no contexto teórico. As necessidades de segurança, são as segundas necessidades a satisfazer, ou seja, estão logo após às necessidades básicas. Um trabalhador necessita sentir-se seguro e a forte pressão vai contra a necessidade de segurança. Estar carente de satisfação de algumas necessidades básicas, assim como não gostar da função que desempenha podem conduzir a uma baixa produtividade (Cherques, 1991). Neste caso, 40,6% dos inquiridos sentem-se

pressionados todos os dias, ou seja, 40,6% dos trabalhadores não se sentem seguros no trabalho, situação tanto mais grave quanto se sabe que a segurança é uma das necessidades básicas na pirâmide de Maslow e deve ser das primeiras a serem satisfeitas.

Questão 6:

Quando questionados por quem se sentem pressionados, 28,1% dos entrevistados responderam pela “organização” e pela “chefia e organização”; 18,8 pelos “clientes, chefias e organização e 12,5% pelos “clientes” e pela “chefia”.

Tabela 7: Por quem sentem – se os inquiridos pressionados?

Por quem se sente pressionado	Frequência	%
Clientes	4	12,5
Chefia	4	12,5
Organização	9	28,1
Chefia e Organização	9	28,1
Clientes, Chefia e Organização	6	18,8
Total	32	100,0

Segundo Mac Gregor (1954), um trabalhador estará tanto mais motivado quanto mais autónomo puder ser. As organizações/chefias podem adotar a teoria X ou a teoria Y, conforme apresentado no contexto teórico. A teoria Y defende que o controlo e a ameaça não são meios adequados de se obter trabalho, ou seja, não é necessário estar constantemente a controlar e a pressionar os trabalhadores, pois quando se lhes permite autocontrolo usarão toda a sua capacidade e motivação para atingir os objetivos definidos.

Questão 6.a:

Também questionámos os inquiridos sobre a forma “Como se manifesta essa pressão”, sendo uma questão de resposta aberta. Maioritariamente os inquiridos referiram a responsabilidade, o cumprimento dos objectivos e dos prazos e à forma como as chefias lidam com os colaboradores com 37,5% e 31,3% de respostas

respectivamente. 10% dos trabalhadores referem também a exigência do número de vendas cada vez maior como um forte fator de pressão.

A insatisfação no trabalho derivado do ambiente de trabalho, da supervisão, dos colegas, vem ao encontro dos “fatores higénicos” referidos por Herzberg (1959). A má cara, as perguntas secas, a pressão fomentam o mau ambiente de trabalho e consequentemente a desmotivação.

Questão 7:

A maioria dos colaboradores considera que na “maioria das vezes” consegue atingir os objetivos de trabalho (75,0%), 18,8% “sempre” e 6,3% “raramente” conseguem atingi-los.

Tabela 8: Consegue atingir os objetivos?

Consegue atingir os objectivos de trabalho	Frequência	%
Sempre	6	18,8
Na Maioria das vezes	24	75,0
Raramente	2	6,3
Total	32	100,0

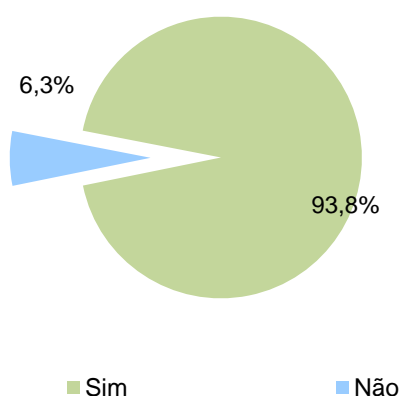
Segundo a teoria da expectativa de Vroom (1964), o comportamento e o desempenho são resultado de uma escolha consciente e a expectativa é um dos fatores que está por base dessa escolha. Deste modo, a expectativa do trabalhador condiciona o seu desempenho, ou seja, é condicionado pela probabilidade do seu trabalho conduzir ao objetivo pretendido. É imprescindível que o trabalhador se sinta capaz de atingir os objetivos definidos.

Neste caso em particular, 75% dos inquiridos consegue atingir os objetivos na maioria das vezes, ou seja, 75% sentem-se motivados e capaz de atingir os objetivos.

Questão 8:

Quando questionados se consideram benéfico a fixação de objetivos no desempenho profissional, 93,8% responderam que sim.

Figura 5: Considera benéfico a fixação dos objetivos?



Questão 8.a:

Justifique a sua resposta

Na anterior questão perguntámos aos inquiridos se consideravam benéfico a fixação de objetivos. Obtivemos 93,8% de respostas afirmativas. Solicitámos aos inquiridos que justificassem a sua resposta. Para esta questão de resposta aberta foram apontadas diversas razões.

Da totalidade dos colaboradores que consideram benéfico a fixação de objectivos, 40,0% referiram que é benéfico “desde que sejam objetivos claros, e possíveis de atingir para qualquer pessoa com a devida formação”, 26,7% justificaram como uma “meta de trabalho” e 13,3% uma forma de incentivo a fazer mais e melhor. Em termos negativos, recebemos como justificação “os objetivos fomentam a pressão e o trabalho sobre pressão.”

Estas justificações apresentadas pelos inquiridos vão ao encontro da Teoria do Estabelecimento de Objetivos de Locke e Latham (1968), a qual defende que trabalhar para atingir objetivos e metas é a principal fonte de motivação do trabalho. Também segundo estes autores as metas genéricas conduzem a uma performance

menos elevada que as metas específicas, ou seja, para performances elevadas é necessários metas/objetivos específicos.

Questão 9:

Na nona questão, questionámos os inquiridos se os objetivos de trabalho são alcançáveis.

Analisando o quadro seguinte, verifica-se que a maioria dos inquiridos “quase sempre” (61,3%) considera que os objetivos são alcançáveis.

Tabela 9: Considera os objetivos de trabalho benéficos?

Considera os objectivos de trabalho alcançáveis	Frequência	%
Sempre	5	16,1
Quase sempre	19	61,3
Raramente	7	22,6
Total	31	100,0

Podemos complementar esta questão com a pergunta nº 7 “Consegue atingir os seus objetivos de trabalho?” em que a maior percentagem consegue atingir os objetivos na maioria das vezes, variável com 75% e apenas 6,3% raramente consegue atingi-los.

Assim, apesar de apenas 19 trabalhadores, ou seja, 61,3% considerar os objetivos quase sempre alcançáveis, 75% consegue atingir os objetivos na maioria das vezes.

Note-se que para esta questão apenas obtivemos 31 respostas, ou seja, 1 dos inquiridos não respondeu à questão.

Denote-se que segundo a teoria de Vroom para que um trabalhador se sinta motivado é essencial que este se sinta capaz de atingir os objetivos delineados. Um trabalhador só se irá esforçar por atingir uma meta/um objetivo se considerar que é capaz de o atingir.

Segundo a Teoria do Estabelecimento de Objetivos de Locke e Latham (1968), é útil discutir as metas com os trabalhadores em vez de impô-las, pois a aceitação das metas conduz a um maior compromisso por parte do trabalhador e conseqüentemente a desempenhos mais elevados.

Questão 10:

Em relação à postura perante os objetivos definidos, 81,3% esforça-se sempre, umas vezes conseguem atingi-los, outras não.

Tabela 10: Postura dos trabalhadores perante os objetivos definidos

Qual a postura perante os objetivos definidos	Frequência	%
Consegue sempre atingi-los	4	12,5
Desmotiva-o e não consegue atingi-los	2	6,3
Esforça-se sempre, umas vezes consegue atingi-los, outras não	26	81,3
Total	32	100,0

Estas respostas vão ao encontro da teoria do estabelecimento de objetivos de Locke e Latham(1968) e da teoria da expectativa de Vroom (1964). Segundo os primeiros, quanto mais difícil é atingir um objetivo mais motivante se torna sendo que, no entanto, metas muito difíceis podem conduzir à frustração. Note-se que a teoria de Vroom (1964)defende que é necessário que os trabalhadores se sintam capazes de atingir os objetivos, caso contrário desmotivam-se.

Assim, da análise das duas teorias, as organizações devem definir objetivos exigentes mas possíveis de alcançar o que pode não estar a ser levado em conta na empresa em estudo, já que a maioria dos trabalhadores esforça-se sempre para atingir os objetivos sem ter, no entanto, a expectativa de os cumprir, fato que os pode vir a desmotivar no exercício da sua atividade.

Questão 11:

Quando questionámos se considera posição da chefia correta, 87,5% dos trabalhadores inquiridos concordam com a postura da chefia, apenas desempenham a sua função.

Tabela 11: Postura da chefia perante os objetivos

Considera a postura da chefia correcta	Frequência	%
Sim, apenas desempenha a sua função	28	87,5
Não, porque define objetivos inalcançáveis	1	3,1
Não, porque devia ser mais tolerante	1	3,1
Não, porque tem conhecimento que é mais difícil vender atualmente	2	6,3
Total	32	100,0

Questão 12:

Para 43,8% dos trabalhadores da empresa, a pressão que sentem no trabalho não prejudica a sua vida pessoal.

Tabela 12: A pressão prejudica a vida pessoal?

A pressão prejudica a sua vida pessoal	Frequência	%
Não	14	43,8
Sim, porque estou constantemente stressado	6	18,8
Sim, porque vou para casa e continuo a pensar nos objetivos	4	12,5
Sim, porque vou para casa e continuo a pensar como alcançar	6	18,8
Sim, porque sinto-me desmotivado e desanimado	2	6,3
Total	32	100,0

Da análise dos dados acima, podemos verificar que 43,8% afirmam que a pressão no trabalho não afeta a vida pessoal; 18,8% consideram que “Sim, porque vou para casa e continuo a pensar como alcançar os objetivos” e “Sim, porque estou constantemente stressado”, 12,5% optam por “Sim, porque vou para casa e continuo a pensar nos objetivos” e 6,3% “Sim, porque sinto-me desmotivado e desanimado”.

Estas respostas podem justificar uma das causas da fraca produtividade dos trabalhadores e que se prende com a não satisfação das necessidades básicas. Os trabalhadores necessitam de ter vida pessoal para haver equilíbrio emocional. Sentir-se deprimido, preocupado, sozinho só irá reduzir a produtividade, segundo a teoria de Maslow.

Questão 12.a:

Na pergunta 12 questionámos se os objetivos prejudicavam a vida pessoal. A esta resposta como está ilustrado na questão 12), obtivemos 43,8% respostas negativas, mas 56,2% afirma que os objetivos prejudicam a vida pessoal. Assim, de forma a compreendermos melhor o contexto, solicitámos aos trabalhadores que justificassem a sua resposta.

Da totalidade dos inquiridos, 34,4% referiram que “é necessário conciliar a vida profissional com a pessoal”, 25,0% referiram que “não é fácil desligar quando saio do trabalho” e 9,4% refere que “prejudica porque a família ressent-se e porque não somos compensados devidamente”. Também foi referido a falta de valorização do trabalho dos trabalhadores por parte da chefia (6,3%).

Questão 13:

Tabela 13: Alterações que os trabalhadores efetuariam nos objetivos de trabalho

Que alterações efectuará nos objetivos de trabalho	Frequência	%
Na definição dos objetivos consultava a equipa de trabalho	15	46,9
Semanalmente, reunia com a equipa de modo a verificar os desvios dos objetivos	1	3,1
Semanalmente, reunia com a equipa de modo a verificar o porque da não consecução dos objetivos	8	25,0
Tentava ajustar os objetivos a cada equipa	4	12,5
Quando os objetivos individuais não fossem cumpridos, reunia com o colaborador de modo a tentar motivá-lo	3	9,4
Quando os objetivos individuais não fossem cumpridos, reunia com o colaborador de modo a verificar se era necessária formação	1	3,1
Total	32	100,0

Para 46,9% dos inquiridos, a alteração que efetuava em relação aos objetivos de trabalho, é na altura da definição dos objetivos, consultar a equipa de trabalho, seguindo-se reuniões semanalmente com a equipa de modo a verificar o porquê da não consecução dos objetivos (25,0%).

Assim, podemos afirmar que a maior percentagem está concentrada no ajuste dos objetivos à equipa e na reunião com o colaborador de forma a motivá-lo.

Em conclusão, processos de monitorização, de ajuste e de consulta de correntes de reuniões entre chefias e trabalhadores surgem como as hipóteses mais escolhidas pelos inquiridos o que se justifica bem à luz da Teoria do Estabelecimento de objetivos de Locke e Latham (1968) que afirmam ser útil discutir as metas com os trabalhadores em vez de impô-las, conduzindo a um maior compromisso por parte do trabalhador e consequentemente desempenhos mais elevados.

Questão 14:

Na décima quarta questão, questionaram-se os inquiridos das alterações necessárias para aumentar a sua motivação.

Tabela 14: Alterações necessárias para aumentar a produtividade

Alterações seriam necessárias para aumentar a motivação	Frequência	%
Objetivos exequíveis	2	6,3
Maior apoio por parte da chefia	2	6,3
Maior flexibilidade e adaptabilidade dos objetivos	1	3,1
Maior apoio nas equipas de trabalho	1	3,1
Mais formação	1	3,1
Todas as anteriores	25	78,1
Total	32	100,0

Em relação às alterações necessárias para aumentar a motivação no trabalho, 78,1% dos colaboradores referiram todas as propostas indicadas, 6,3% referiram objetivos exequíveis, 6,3% maior apoio por parte da chefia, 3,1% maior flexibilidade e adaptabilidade dos objetivos, 3,1% maior apoio nas equipas de trabalho, 3,1% mais formação.

Estes dados vão de encontro à Teoria do Estabelecimento de Objetivos de Locke e Latham, referida no contexto teórico. Edwin Locke defende os objetivos como fonte de motivação no trabalho mas, para tal, os trabalhadores deverão ser envolvidos na definição dos mesmos. A aceitação das metas conduz a um maior compromisso por parte dos trabalhadores.

Questão 15:

Para terminar o inquérito questionámos sobre que sugestões os inquiridos apresentariam aos chefes. Foram variadas as sugestões apontadas, sendo que 15,6% referiram que é “Importante que os objetivos sejam realistas e ambiciosos” e “melhorar as condições de trabalho (psicológico e fisicamente) e haver mais justiça na remuneração”, 12,5% afirmaram que “Os objetivos devem ser atribuídos de acordo com capacidades de cada pessoa, para não trabalharem sobre pressão desafios da equipa”. Também foi referido pelos colaboradores “Reunir

individualmente com quem não cumpre objetivos”, “Mais trabalho de equipa”, “Partilhar mais informação com os colaboradores”, “Mais formação e acesso às ferramentas necessárias ao desenvolvimento profissional” e “A pressão não ajuda, só prejudica o desempenho”.

Estas sugestões apresentadas pelos inquiridos, estão presentes na Teoria do Estabelecimento de Objetivos de Locke e Latham (1968). Os objetivos são vistos como fonte de motivação no trabalho, no entanto metas muito difíceis, vistas como “inalcançáveis” reduzem a performance do trabalhador podendo conduzir à frustração. Os trabalhadores devem ser envolvidos na definição dos objetivos. Uma maior aceitação das metas definidas conduz a um maior compromisso por parte dos trabalhadores.

Interligações através do SPSS

“Sexo e Departamento”

Tabela 15: Relação entre o sexo e o departamento

	Feminino	Masculino	Total
Comercial	6	3	9
Operacional	5	18	23
Total	11	21	32

Dos colaboradores do departamento comercial, 66,7% são do sexo feminino e 33,3% do sexo masculino. Por outro lado, o departamento operacional é composto por 78,3% elementos do sexo masculino e 21,7% do sexo feminino.

Como o nível de significância do teste Qui-Quadrado é de 0,025, rejeita-se a hipótese das variáveis serem independentes ($p < 0,05$).

Atendendo que existe uma relação de dependência entre o departamento e o sexo, sabendo-se que o comportamento de uma delas pode prever-se o comportamento da outra. Assim, conclui-se que há evidência de associação entre o sexo e o departamento.

Se as variáveis fossem independentes, significava que o comportamento de uma era aleatório em relação ao da outra, sendo a associação entre elas iguala zero.

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	5,788 ^a	1	,016		
Continuity Correction ^b	3,968	1	,046		
Likelihood Ratio	5,641	1	,018		
Fisher's Exact Test				,035	,025
Linear-by-Linear Association	5,607	1	,018		
N of Valid Cases	32				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,09.

b. Computed only for a 2x2 table

Vamos analisar o grau de associação existente entre ambas.

Symmetric Measures

	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal		
Phi	,425	,016
Cramer's V	,425	,016
Contingency Coefficient	,391	,016
N of Valid Cases	32	

Podemos concluir que existe uma associação moderada entre as duas variáveis (0,425) numa escala de 0 a 1. O valor 0 corresponde a ausência de associação entre as variáveis, valores próximos de zero correspondem a fraca associação e valores mais próximos de 1 correspondem a associação mais forte.

Embora no departamento comercial se tenha verificado uma percentagem mais elevada do sexo feminino, essa diferença encontrada é aleatória e não se pode transpor para a população, aconteceu nesta amostra não queira dizer que aconteça no universo.

“Idade e Departamento”

Existe uma violação da normalidade para a idade do departamento operacional (Sig =0,000) logo vamos aplicar o teste não paramétrico (Mann-Whitney).

Tests of Normality

Departamento	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Idade Comercial	,179	9	,200*	,971	9	,905
Operacional	,272	23	,000	,783	23	,000

a. Lilliefors Significance Correction

*. This is a lower bound of the true significance.

A média de idade é superior no departamento operacional.

Tabela 16: Relação entre o departamento e a idade

Departamento	Frequência	Média
Comercial	9	38,3
Operacional	23	44,2

Test Statistics^b

	Idade
Mann-Whitney U	58,500
Wilcoxon W	103,500
Z	-1,890
Asymp. Sig. (2-tailed)	,059
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	,058 ^a

a. Not corrected for ties.

b. Grouping Variable:
Departamento

Os resultados apresentados no quadro anterior, mostram para um erro de 0,10 que as distribuições diferem em tendência central, conforme teste de Mann-Whitney com sig. = 0,059.

Deste modo, a média de idade é mais elevada no departamento operacional, sendo que a diferença de 5,9 anos é estatisticamente significativa para ($p < 0,10$).

Deste modo, podemos afirmar com 95% de confiança que não existe diferenças significativas entre a idade e o departamento a que os inquiridos pertencem. Ou seja, embora no departamento operacional se tenha verificado uma média de idades mais elevada essa diferença encontrada é aleatória e não se pode transpor para a população, aconteceu nesta amostra não queira dizer que aconteça no universo.

“A Idade e o Sexo”

Para analisar a relação entre a idade e o sexo vamos aplicar o teste paramétrico (teste t) ou então no caso da violação da normalidade o teste não paramétrico (Mann-Whitney).

Tests of Normality

Sexo dos inquiridos		Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Idade	Feminino	,263	11	,033	,859	11	,056
	Masculino	,192	21	,041	,867	21	,008

a. Lilliefors Significance Correction

Existe uma violação da normalidade para a idade do sexo masculino (Sig =0,008) logo vamos aplicar o teste não paramétrico (Mann-Whitney).

Analisando as médias de idade por sexo, verifica-se que no feminino é mais elevada (44,1 anos).

Tabela 17: Relação entre o sexo e a idade

Sexo	Frequência	Média
Feminino	11	44,1
Masculino	21	41,7

Test Statistics^b

	Idade
Mann-Whitney U	105,000
Wilcoxon W	336,000
Z	-,418
Asymp. Sig. (2-tailed)	,676
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	,696 ^a
Exact Sig. (2-tailed)	,688
Exact Sig. (1-tailed)	,344
Point Probability	,007

a. Not corrected for ties.

b. Grouping Variable: Sexo dos inquiridos

Analisando o quadro anterior, verifica-se que as duas distribuições não diferem em tendência central, conforme teste de Mann-Whitney com sig. = 0,676.

Podemos concluir, que a média de idades é mais elevada no sexo feminino, sendo que a diferença não é estatisticamente significativa.

“Tipo de objetivos e Departamento”

Tabela 18: Relação entre o departamento e o tipo de objetivos

	Vendas	Tarefas	Total
Comercial	6	3	9
Operacional	-	23	23
Total	6	26	32

A totalidade dos colaboradores do departamento operacional tem como objetivo as tarefas. Em relação ao departamento comercial 66,7% tem como objetivo as vendas e 33,3% as tarefas.

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	18,872 ^a	1	,000		
Continuity Correction ^b	14,749	1	,000		
Likelihood Ratio	19,428	1	,000		
Fisher's Exact Test				,000	,000
Linear-by-Linear Association	18,282	1	,000		
N of Valid Cases	32				

a. 2 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,69.

b. Computed only for a 2x2 table

Como o nível de significância do teste Qui-Quadrado é de 0,000, rejeita-se a hipótese das variáveis serem independentes ($p < 0,001$).

Atendendo que existe uma relação de dependência entre o departamento e o tipo de objetivos, sabendo-se que o comportamento de uma delas pode prever-se o comportamento da outra.

Como o nível de significância do teste Qui-Quadrado é de 0,000, rejeita-se a hipótese das variáveis serem independente. Podemos concluir então que o tipo de objetivos varia em função do departamento.

Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,768	,000
	Cramer's V	,768	,000
	Contingency Coefficient	,609	,000
N of Valid Cases		32	

Pela análise do quadro anterior, verifica-se que existe uma forte associação entre as variáveis departamento e tipo de objetivos.

“Frequência da pressão e tipo de objetivos”

Tabela 19: Relação entre frequência de pressão e o tipo de objetivos

	Todos os dias	A maioria dos dias	Raramente	Nunca	Total
Vendas	5	-	1	-	6
Tarefas	8	10	8	-	26
Total	13	10	9	-	32

Verifica-se que dos 6 inquiridos com objetivos de vendas, 5 sentem pressão todos os dias, correspondendo a 83% da nossa amostra. Relativamente aos inquiridos com objetivos de tarefas, 38,5% sentem pressão a maioria dos dias e 30,8% sentem todos os dias e raramente.

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	5,968 ^a	2	,051
Likelihood Ratio	7,283	2	,026
Linear-by-Linear Association	3,124	1	,077
N of Valid Cases	32		

a. 3 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,69.

Pela análise da tabela anterior, podemos concluir que a frequência da pressão varia em função do tipo de objetivos.

“Frequência de pressão e idade”

Tabela 20: Relação entre a frequência de pressão e a idade

Frequência de pressão	Frequência	Média
Todos os dias	13	36,3
A maioria dos dias	10	47,7
Raramente	9	45,8

Relacionando a frequência da pressão por idade, observa-se que a média de idade é mais elevada nos colaboradores que sofrem pressão a maioria dos dias e raramente. Por outro lado, os que sofrem pressão todos os dias são os com idade média menos elevada.

Como explicado anteriormente, existe uma violação da normalidade, logo vamos aplicar o teste não paramétrico Kruskal-Wallis.

Tests of Normality

Frequência de Pressão		Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Idade	Todos os dias	,167	13	,200*	,920	13	,247
	A maioria dos dias	,225	10	,163	,880	10	,129
	Raramente	,365	9	,001	,752	9	,006

a. Lilliefors Significance Correction

*. This is a lower bound of the true significance.

O valor do teste 11,471 tem associado um nível de significância 0,003, pelo que se rejeita a hipótese da igualdade múltipla das médias das ordens, logo as diferenças encontradas nas médias das idades entre os três grupos (Todos os dias, a maioria dos dias e raramente) têm um efeito estatisticamente significativo. A idade influencia na frequência com que o trabalhador sente-se pressionado.

Test Statistics^{a,b}

	Idade
Chi-Square	11,471
df	2
Asymp. Sig.	,003

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable:
Frequência de Pressão

“Frequência da Pressão e sexo”

Tabela 21: Relação entre “frequência de pressão e sexo”

	Todos os dias	A maioria dos dias	Raramente	Nunca	Total
Feminino	4	3	4	-	11
Masculino	9	7	5	-	21
Total	13	10	9	-	32

Pela análise da tabela anterior, 36,4% dos inquiridos do sexo feminino responderam “todos os dias” e “raramente”. Relativamente ao sexo masculino, 42,9% sentem-se pressionados “todos os dias”, 33,3% a “maioria dos dias” e 23,8% “raramente” sentem-se pressionados.

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	,564 ^a	2	,754
Likelihood Ratio	,553	2	,759
Linear-by-Linear Association	,378	1	,539
N of Valid Cases	32		

a. 3 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,09.

O nível de significância obtido pelo teste é de 0,754. Assim, podemos concluir que não existe relação entre o sexo e a frequência da pressão, isto é, os trabalhadores de ambos os sexos sentem-se igualmente pressionados.

“Por quem se sente pressionado e o Departamento”

Tabela 22: Relação entre “Por quem se sente pressionado e o departamento”

	Clientes	Chefia	Organização	Chefia e organização	Clientes, chefias e organização
Comercial	1	-	1	3	4
Operacional	3	4	8	6	2
Total	4	4	9	9	6

No departamento Comercial a fonte de pressão mais significativa é a Chefia, organização e clientes, ou seja, 44,4% referiu as 3 no seu conjunto, seguindo-se a chefia e a organização referido por 33,3% da amostra comercial. Por outro lado no departamento operacional, a organização é a fonte de pressão mais significativa com 34,8%, seguindo-se a chefia e organização com 26,1%.

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	7,403 ^a	4	,116
Likelihood Ratio	8,151	4	,086
Linear-by-Linear Association	3,973	1	,046
N of Valid Cases	32		

a. 8 cells (80,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,13.

Como o valor do teste Qui-Quadrado é de 0,116, não se rejeita a hipótese da independência entre as variáveis, isto é, não existe relação entre os departamentos e por quem os trabalhadores se sentem pressionados, isto é, não existe influência do departamento em que trabalham em relação porque se sentem pressionados.

“Por quem se sente pressionado e Frequência com que se sente pressionado”

Tabela 23: Relação entre “Por quem se sente pressionado e Frequência com que se sente pressionado”

	Clientes	Chefia	Organização	Chefia e organização	Clientes, chefias e organização
Todos os dias	1	3	-	3	6
A maioria dos dias	1	-	3	6	-
Raramente	2	1	6	-	-
Nunca	-	-	-	-	-
Total	4	4	9	9	6

Verifica-se 46,2% dos inquiridos que sentem-se pressionados Todos os dias indicam como fonte de pressão clientes, chefias e organização. Na maioria dos dias temos a fonte com mais percentagem a Chefia e Organização (60,0%). Os que sentem-se “Raramente pressionado” indicam a organização (66,7%) como principal fonte.

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	26,851 ^a	8	,001
Likelihood Ratio	33,786	8	,000
Linear-by-Linear Association	5,500	1	,019
N of Valid Cases	32		

a. 15 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,13.

Observamos através da tabela anterior que o nível de significância do Qui-Quadrado 0,001 associado ao teste, conclui-se que existe uma relação de dependência entre as variáveis “por quem se sente pressionado” e a “frequência da pressão”.

Vamos analisar o grau de associação existente entre ambas.

Symmetric Measures

	Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.	
Nominal by Nominal	Phi	,916		,001	
	Cramer's V	,648		,001	
	Contingency Coefficient	,675		,001	
Interval by Interval	Pearson's R	-,421	,156	-2,544	,016 ^c
Ordinal by Ordinal	Spearman Correlation	-,458	,171	-2,824	,008 ^c
N of Valid Cases	32				

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.

Analisando os vários testes, podemos concluir que existe uma associação forte entre as duas variáveis (Phi 0,916).

“Por quem se sente pressionado e Idade”

Os trabalhadores com uma média de 47 anos sentem-se pressionados pela organização, com 46 pelos clientes, com 44 pela chefia e organização, com 37 pelos clientes, chefia e organização e com 32 anos pela chefia. Podemos concluir que os mais jovens sentem se pressionados pela chefia e os mais envelhecidos sentem se mais pressionados pela organização.

Existe uma violação da normalidade para a idade da frequência da pressão, logo vamos aplicar o teste não paramétrico Kruskal-Wallis

Tests of Normality

Por Quem se sente pressionado?	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Idade						
Clientes	,311	4	.	,839	4	,192
Chefia	,327	4	.	,794	4	,091
Organização	,417	9	,000	,596	9	,000
Chefia e Organização	,231	9	,184	,916	9	,360
Clientes, Chefia e Organização	,192	6	,200*	,945	6	,700

a. Lilliefors Significance Correction

*. This is a lower bound of the true significance.

Test Statistics^{a,b}

	Idade
Chi-Square	11,588
df	4
Asymp. Sig.	,021

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Por Quem se sente pressionado?

O valor do teste 11,588 tem associado um nível de significância 0,021, pelo que se rejeita a hipótese da igualdade múltipla das médias das ordens, logo as diferenças médias verificadas entre as idades têm um efeito estatisticamente significativo sobre por quem se sente pressionado.

Podemos concluir que os mais jovens sentem se pressionados pela chefia e os mais envelhecidos sentem se mais pressionados pela organização, sendo essa diferença significativa

“Por quem se sente pressionado e o Sexo”

Tabela 24: Relação entre “Por quem se sente pressionado e o sexo”

	Clientes	Chefia	Organização	Chefia e organização	Clientes, chefias e organização
Feminino	-	-	5	4	2
Masculino	4	4	4	5	4
Total	4	4	9	9	6

Os colaboradores do sexo feminino sentem-se mais pressionados pela organização (45,5%), seguindo-se a chefia e organização. Dos inquiridos do sexo masculino, 23,8% sentem-se mais pressionados pela chefia e organização.

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	6,388 ^a	4	,172
Likelihood Ratio	8,815	4	,066
Linear-by-Linear Association	2,048	1	,152
N of Valid Cases	32		

a. 8 cells (80,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,38.

Podemos concluir analisando o quadro anterior, que o nível de significância é de 0,172, não se rejeita a hipótese das variáveis serem independentes.

“Consegue atingir os objetivos e o Tipo de objetivos”

Tabela 25: Relação entre “Consegue atingir os objetivos e o Tipo de objetivos”

	Sempre	Na maioria das vezes	Raramente	Nunca
Vendas	1	5	-	-
Tarefas	5	19	2	-
Total	6	24	2	-

Dos colaboradores que têm como objetivo as vendas, 83,3% na “maioria das vezes” consegue atingi-los. 73,1% dos inquiridos que têm como objetivo as tarefas consegue atingi-los “na maioria das vezes”.

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	,547 ^a	2	,761
Likelihood Ratio	,915	2	,633
Linear-by-Linear Association	,053	1	,818
N of Valid Cases	32		

a. 5 cells (83,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,38.

Como o nível de significância do teste Qui-Quadrado é de 0,547, não se rejeita a hipótese das variáveis serem independentes, ou seja, conseguir atingir os objetivos não está dependente do tipo de objetivo.

“Consegue atingir os Objetivos e o Sexo”

Tabela 26: Relação entre “Consegue atingir os Objetivos e o Sexo”

	Sempre	Na maioria das vezes	Raramente	Nunca
Feminino	1	10	-	-
Masculino	5	14	2	-
Total	6	24	2	-

Como podemos observar pelo quadro anterior, 90,9% do sexo feminino consegue “na maioria das vezes” atingir os objetivos e 9,1% atinge sempre. Relativamente ao sexo masculino, 66,7% atinge “na maioria das vezes” os objetivos, 23,8% “sempre” e 9,5% raramente atinge-os.

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	2,447 ^a	2	,294
Likelihood Ratio	3,175	2	,204
Linear-by-Linear Association	,081	1	,777
N of Valid Cases	32		

a. 4 cells (66,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,69.

Pela análise do quadro anterior, verifica-se que as variáveis “sexo” e “consegue atingir os objetivos” são independentes.

“Consegue atingir os Objetivos e a idade”

Tabela 27: Relação entre “Consegue atingir os Objetivos e a idade”

Consegue atingir os objectivos	Frequência	Média
Sempre	6	32,3
Na maioria da vezes	24	44,7
Raramente	2	47,5

Por idades, verifica-se que os colaboradores mais jovens são os que conseguem atingir mais facilmente os objetivos de trabalho.

Test Statistics^{a,b}

	Idade
Chi-Square	7,217
df	2
Asymp. Sig.	,027

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping
Variable:
Consegue atingir os Objetivos de Trabalho?

Pelo teste Kruskal-Wallis, podemos concluir que existem diferenças estatisticamente significativas nas médias de idade ($p=0,027$).

Podemos concluir que a idade tem influencia no atingir dos objetivos, sendo que os colaboradores mais jovens o conseguem mais facilmente.

“Considera benéfico a fixação de objetivos e Tipo de objetivo”

Tabela 28: Relação entre “Considera benéfico a fixação de objetivos e Tipo de objetivo”

	Sim	Não	Total
Vendas	6	-	6
Tarefas	24	2	26
Total	30	2	32

Dos trabalhadores com objetivos de tarefas, 92,3% reconhece o benefício da fixação dos objetivos e 7,7% não reconhece a mais-valia dessa fixação. Em relação aos colaboradores com objetivos de vendas, a totalidade considera benéfico a fixação.

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,492 ^a	1	,483		
Continuity Correction ^b	,000	1	1,000		
Likelihood Ratio	,861	1	,354		
Fisher's Exact Test				1,000	,655
Linear-by-Linear Association	,477	1	,490		
N of Valid Cases	32				

a. 2 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,38.

b. Computed only for a 2x2 table

Consultando a tabela anterior, observa-se que o nível de significância 0,665 associado ao teste, conclui-se que não existe dependência entre as duas variáveis.

“Considera benéfico a fixação de objetivos e sexo”

Tabela 29: Relação entre “Considera benéfico a fixação de objetivos e sexo”

	Sim	Não	Total
Feminino	9	2	11
Masculino	21	-	21
Total	30	2	32

Podemos constatar que 81,8% do sexo feminino considera benéfico a fixação dos objetivos. A totalidade dos colaboradores do sexo considera a fixação benéfica.

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	4,073 ^a	1	,044		
Continuity Correction ^b	1,561	1	,212		
Likelihood Ratio	4,532	1	,033		
Fisher's Exact Test				,111	,111
Linear-by-Linear Association	3,945	1	,047		
N of Valid Cases	32				

a. 2 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,69.

b. Computed only for a 2x2 table

Observa-se que o nível de significância 0,111 associado ao teste, conclui-se que não existe dependência entre as variáveis “sexo” e “considera benéfico a fixação de objetivos”.

“Consegue atingir os Objetivos e a idade”

Tabela 30: Relação entre “Consegue atingir os Objetivos e a idade”

Considera Benéfico os Objetivos de Trabalho	Frequência	Média
Sim	30	42,3
Não	2	45,5

Embora haja uma grande diferença nas frequências, verifica-se que a média de idade é mais baixa nos colaboradores que responderam que consideravam

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
Idade	Equal variances assumed	,660	,423	-,452	30	,655	-3,167	7,009	Lower	Upper
	Equal variances not assumed									

benéficos os objetivos de trabalho.

Pelo quadro anterior, pode concluir-se que, em média, as idade dos que consideram benéfico o estabelecimento de objetivos é mais baixa dos que os trabalhadores que referiram não ser benéfico, sendo que a diferença de 3,2 anos não é estatisticamente significativa.

“Considera os objetivos de trabalho definidos alcançáveis e Tipo de objetivo”

Tabela 31: Relação entre “considera os objetivos de trabalho definidos alcançáveis e Tipo de objetivo”

	Sempre	Quase sempre	Raramente
Vendas	-	3	2
Tarefas	5	16	5
Total	5	19	7

Analisando o quadro anterior, verifica-se que a maioria dos trabalhadores tanto com objetivos de vendas como de tarefas, consideram os objetivos de trabalho definidos “na maioria das vezes” alcançáveis (60,0% e 61,5% respetivamente).

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1,764 ^a	2	,414
Likelihood Ratio	2,442	2	,295
Linear-by-Linear Association	1,696	1	,193
N of Valid Cases	31		

a. 4 cells (66,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,81.

Como o valor do teste Qui-Quadrado é de 0,414 concluímos que não existe dependência entre as variáveis objetivos de trabalho definidos alcançáveis e tipo de objetivo.

“Os objetivos de trabalho definidos alcançáveis e Sexo”

Tabela 32: Relação entre “os objetivos de trabalho definidos alcançáveis e Sexo”

	Sempre	Quase sempre	Raramente
Feminino	-	8	3
Masculino	5	11	4
Total	5	19	7

Analisando por sexo, verifica-se que no feminino, 72,2% consideram os objetivos definidos “quase sempre” alcançáveis, sendo que no masculino esse valor é de 55,0%.

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	3,280 ^a	2	,194
Likelihood Ratio	4,900	2	,086
Linear-by-Linear Association	1,868	1	,172
N of Valid Cases	31		

a. 4 cells (66,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,77.

Não existe uma dependência entre as variáveis sexo e objetivos de trabalho definidos alcançados (Qui-Quadrado 0,194).

“Considera os objetivos de trabalho definidos alcançáveis e idade”

Tabela 33: Relação entre “considera os objetivos de trabalho definidos alcançáveis e idade”

Considera os objectivos de trabalho alcançáveis	Frequência	Média
Sempre	5	40,4
Quase sempre	19	44,9
Raramente	7	39,9

Test Statistics^{a,b}

	Idade
Chi-Square	2,754
df	2
Asymp. Sig.	,252

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable:
Considera os
Objetivos de
Trabalho
Alcançáveis?

Ao estudar a relação entre a idade e os objetivos de trabalho definidos alcançáveis, não se rejeita a hipótese da igualdade das médias em tendência central. Concluímos que as diferenças encontradas não são estatisticamente significativas.

“Postura perante os objetivos definidos e Tipo de Objetivos”

Tabela 34: Relação entre a “postura perante os objetivos definidos e Tipo de Objetivos”

	Consegue sempre atingi-los	Desmotiva-o e não consegue atingi-los	Esforça-se sempre, umas vezes consegue atingi-los, outras não
Vendas	-	1	5
Tarefas	4	1	21
Total	4	2	26

Como se referiu acima, esta é uma situação que deve preocupar o caso em estudo, dado que trabalhadores com dúvidas na sua capacidade de consecução dos objetivos propostos contribui para os desmotivar.

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	2,209 ^a	2	,331
Likelihood Ratio	2,656	2	,265
Linear-by-Linear Association	,442	1	,506
N of Valid Cases	32		

a. 5 cells (83,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,38.

Observa-se que o nível de significância 0,331 associado ao teste, conclui-se que não existe dependência entre as variáveis tipo de objetivo e a postura perante os objetivos definidos.

“Postura perante os Objetivos definidos e sexo”

Tabela 35: Relação entre a “postura perante os objetivos definidos e sexo”

	Consegue sempre atingi-los	Desmotiva-o e não consegue atingi-los	Esforça-se sempre, umas vezes consegue atingi-los, outras não
Feminino	-	-	11
Masculino	4	2	15
Total	4	2	26

A totalidade do sexo feminino tem uma postura perante os objetivos definidos de esforçar-se sempre, umas vezes consegue atingi-los, outras não. Em relação ao masculino, a maioria esforça-se sempre, umas vezes consegue atingi-los, outras não (71,4%), 19,0% conseguem sempre atingi-los e 9,6% desmotivam e não conseguem atingi-los.

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	3,868 ^a	2	,145
Likelihood Ratio	5,758	2	,056
Linear-by-Linear Association	3,248	1	,072
N of Valid Cases	32		

a. 4 cells (66,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,69.

Observa-se que o nível de significância 0,145 associado ao teste, conclui-se que não existe dependência entre as variáveis sexo e a postura perante os objetivos definidos

“Postura da chefia correta perante a fixação dos objetivos e Qual a sua postura perante os objetivos definidos”

Tabela 36: Relação entre a “postura da chefia correta perante a fixação dos objetivos e Qual a sua postura perante os objetivos definidos”

	Consegue sempre atingi-los	Desmotiva-o e não consegue atingi-los	Esforça-se sempre, umas vezes consegue atingi-los, outras não
Sim, apenas desempenha a sua função	4	1	23
Não, porque define objetivos inalcançáveis	-	-	1
Não, porque devia ser mais tolerante	-	1	-
Não, porque tem conhecimento que é mais difícil vender atualmente	-	-	2
Total	4	2	26

Da totalidade dos inquiridos que esforçam-se sempre, umas vezes conseguem atingi-los, outras não, 88,5% consideram que a postura da chefia é correta.

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	16,088 ^a	6	,013
Likelihood Ratio	7,243	6	,299
Linear-by-Linear Association	,127	1	,721
N of Valid Cases	32		

a. 11 cells (91,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,06.

O valor *p* associado ao qui-quadrado encontrado (16,08) é 0.013, podemos concluir que existe uma relação (estatística) entre as duas variáveis.

“A pressão que sente no trabalho prejudica a vida pessoal e o Tipo de Objetivos”

Tabela 37: Relação entre “A pressão que sente no trabalho prejudica a vida pessoal e o Tipo de Objetivos”

	Não	Sim, porque estou constant. stressado	Sim, porque vou para casa e continuo a pensar nos objetivos	Sim, porque vou para casa e continuo a pensar como alcança-los	Sim, porque sinto-me desmotivado e desanimado
Vendas	1	1	-	3	1
Tarefas	13	5	4	3	1
Total	14	6	4	6	2

Nos colaboradores com objetivos de tarefas, 50,0% afirmam que a pressão que sente no trabalho não prejudica a vida pessoal. Nos com objetivos de vendas, 50,0% referem que vão para casa e continuam a pensar em como alcança-los.

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	7,306 ^a	4	,121
Likelihood Ratio	7,183	4	,127
Linear-by-Linear Association	4,632	1	,031
N of Valid Cases	32		

a. 9 cells (90,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,38.

Como o valor de significância do teste é de 0,121, podemos concluir que não existe relação entre as variáveis tipo de objetivo e a pressão que sente no trabalho prejudica a vida pessoal.

“Que alteração(ões) em relação aos objetivos de trabalho efetuar e Tipo de Objetivo”

Tabela 38: Relação entre as “Que alteração(ões) em relação aos objetivos de trabalho efetuar e Tipo de Objetivo”

	Na definição dos objetivos consultava a equipa de trabalho	Semanalm., reunia com a equipa de modo a verificar os des	Semanalm., reunia com a equipa de modo a verificar o porquê da não consecução dos objectivos	Tentava ajustar os objetivos a cada equipa	Quando os objetivos individuais não fossem cumpridos, reunia com o colaborador	Quando os objet. individuais não fossem cumpridos, reunia com o colabor. de modo a tentar motivá-lo
Vendas	3	-	2	-	1	-
Tarefas	12	1	6	4	2	1
Total	15	1	8	4	3	1

Tanto os inquiridos com o objetivo de vendas como de tarefas, responderam maioritariamente que na definição dos objetivos consultava a equipa de trabalho (50,0% e 46,2% respetivamente).

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	2,024 ^a	5	,846
Likelihood Ratio	3,056	5	,691
Linear-by-Linear Association	,033	1	,856
N of Valid Cases	32		

a. 10 cells (83,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,19.

Analisando o quadro anterior, verifica-se que não existe relação entre as variáveis tipo de objetivo e alterações em relação aos objetivos de trabalho efetuar.

“As alteração(ões) que seriam necessárias para aumentar a motivação e Tipo de Objetivos”

Tabela 39: Relação entre “as alteração(ões) seriam necessárias para aumentar a motivação e Tipo de Objetivo”

	Objetivos executáveis	Maior apoio por parte da chefia	Maior flexib. e adaptab. dos objetivos	Maior apoio nas equipas de trabalho	Mais formação	Todas as anteriores
Vendas	-	-	1	1	1	3
Tarefas	2	2	-	-	-	22
Total	2	2	1	1	1	25

Do total dos trabalhadores com objetivo de vendas, 50,0% consideram todas as propostas para aumentar a motivação. Por outro lado, com o objetivo de tarefas 81,3% concordam com todas as alterações para aumentar a motivação.

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	14,671 ^a	5	,012
Likelihood Ratio	12,539	5	,028
Linear-by-Linear Association	,083	1	,774
N of Valid Cases	32		

a. 11 cells (91,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,19.

No caso da relação entre o tipo do objetivo e as alterações necessárias para aumentar a motivação, o valor p associado ao qui-quadrado encontrado (14,6) é 0.012, ou seja, podemos dizer que existe uma relação (estatística) entre as variáveis.

Conclusões

Pensamos que o modelo e a estratégia metodológica por nós escolhida para esta investigação satisfaz os objetivos previamente traçados, tendo-se chegado às conclusões que a seguir se apresentam.

A pressão claramente existe independentemente da função que o colaborador desempenha na empresa. A principal diferença é que cada trabalhador reage “à sua maneira”, consoante os seus objetivos pessoais, idade, sexo, experiência, etc. Como todas as decisões que tomamos são muitos os fatores que estão por base das mesmas.

Na nossa análise podemos constatar que 83% dos inquiridos com objetivos de vendas sentem-se pressionados todos os dias, valor percentual bastante significativo. Dos inquiridos com objetivos de tarefas, 38,5% sente-se pressionado todos os dias. Apesar de ser uma percentagem inferior ao inerente às vendas é também uma percentagem elevada.

Uma percentagem significativa afirma que a pressão prejudica a vida pessoal. 50% dos inquiridos com objetivos de tarefas afirma que não prejudica a sua vida pessoal, e 50% considera que prejudica. Relativamente aos inquiridos com objetivos de tarefas também 50% dos inquiridos referem que vão para casa e continuam a pensar com alcançar o objetivos.

Também tentámos averiguar a fonte de pressão. Para tal foi nos possível concluir que 44,4% dos inquiridos que trabalham no departamento comercial indicam como fonte de pressão os clientes, a chefia e a organização e 34,8% do departamento operacional indica a organização. Estas foram as principais fontes de pressão apresentadas por cada departamento, sendo que os colaboradores que se sentem pressionados todos os dias também indicam os clientes, a chefia e a organização como principal fonte de pressão.

Relativamente ao objetivo de averiguar se os trabalhadores reconhecem ou não a necessidade da fixação de objetivos, podemos afirmar que SIM, visto 93,8% dos inquiridos considerar benéfico a fixação de objetivos no desempenho profissional. Os trabalhadores veem os objetivos como metas a alcançar.

Para a organização é imperativo o cumprimento dos objetivos por parte dos colaboradores. Os inquiridos com objetivos de vendas, 60% considera os objetivos

quase sempre exequíveis mas apesar disso 84% cumpre os objetivos na maioria das vezes. Já os inquiridos com objetivos de tarefas, 61,5% considera os objetivos quase sempre exequíveis Assim, alguns inquiridos apesar de não considerarem os objetivos exequíveis conseguem atingi-los na maioria das vezes.

Perante os objetivos definidos, em ambos os departamentos, mais de 80% dos trabalhadores esforça-se sempre por atingir os objetivos. Existe uma dependência direta entre a postura dos trabalhadores perante os objetivos e a forma como estes vêm a postura da chefia relativamente à fixação e consecução dos mesmos. Quanto mais de acordo com a chefia o trabalhador está mais se esforça no desempenho da sua função e mais produtivo é para a organização.

Assim, podemos concluir que os inquiridos com objetivos de vendas sentem mais pressão e com mais frequência que os que têm objetivos de tarefas.

Apesar da dificuldade que possam sentir no cumprimento dos objetivos a grande maioria esforça-se sempre por atingi-los, independentemente da função que desempenham. A chefia tem grande influência na forma como os trabalhadores se portam perante os objetivos definidos. Quanto mais motivados os trabalhadores estão, mais se esforçam por cumprir os seus objetivos tornando-se mais produtivos.

Em síntese, a maior percentagem dos trabalhadores reconhece a importância da fixação dos objetivos e esforça-se a maioria das vezes por atingi-los. As fontes de pressão são, nomeadamente, os clientes, a organização e a chefia. Como sugestões de melhoria os trabalhadores referem reuniões com equipa de modo a ser possível identificar dificuldades e as causas do não cumprimento dos objetivos.

A investigação realizada mostra, pois, que a fixação de objetivos apresenta sempre vantagens e desvantagens pois se por um lado orienta e motiva os trabalhadores para as exigências da função que desempenham, por outro pode constituir fator de desmotivação, em virtude das dificuldades em serem atingidos.

Em consequência, estabelecer objetivos é uma atividade que deve ser realizada tendo em atenção o contexto da empresa, os trabalhadores e seus objetivos e capacidades e, obviamente, a missão da organização.

Terminamos esta dissertação sugerindo alguns trabalhos futuros nomeadamente uma investigação de natureza quantitativa através da aplicação de um questionário a uma amostra representativa das empresas de uma região ou de uma atividade económica.

Bibliografia

Gago, C. C., & Cardoso, E. G., & Campos, J. T., & Vicente, L. M. & Santos, M. C. (2003), *Produtividade em Portugal – Medir para Gerir e Melhorar*. Associação Industrial Portuguesa, ISBN: 972-98068-4-5.

Almeida, L. & Freire, T. (2003). *Metodologia de investigação em Psicologia e Educação*. 3ª edição. Braga: Psiquilíbrios.

Bogdan, R. & Bilken, S. (1994). *Investigação Qualitativa em Educação*. Porto: Porto Editora.

Bardin, L. (1998). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.

Chiavenato, I. (2001) *Teoria Geral da Administração: Administração por objetivos*. 6ª edição. Lisboa: Editora Campus.

Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Editor Bookman.

Raymond, Q. & Campenhoudt, L. (2008). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva Publicações.

Donnelly J., & Gibson J. & Ivancevich J. (2000). *Administração - Princípios de Gestão Empresarial*, 10º edição. Lisboa: Editora Mc Graw Hill.

Carvalho J.M. (2001). *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: Editora Mcgraw-Hill de Portugal Lda.

Rego, A. & Cunha, M. P. (2003). *A Essência da Liderança – Mudança, Resultados e Integridade*, 1ª edição. Lisboa: Editora RH.

Rosa, L. (1994). *Cultura Empresarial - Motivação e Liderança*, 1ª edição. Lisboa: Editorial Presença.

Madureira, M. A. S. (1990). *Introdução à Gestão*, 1ª edição. Lisboa: Publicações Dom Quixote, Lda.

Jesuíno, J. C. (1996). *Processos de Liderança*, 2ª edição. Lisboa: Editor Livros Horizonte, Lda.

(2013) – *Dicionário da Língua Portuguesa*, Lisboa: Porto Editora

Hampden-Turner, C. (1993). *Cultura de Empresa*, 1ª edição. Lisboa: Editorial Presença.

Goleman, D. (2003). *Inteligência Emocional*, 12ª edição. Lisboa: Editora Temas e Debates.

Goleman, D. (2000). *Trabalhar com Inteligência Emocional*, 1ª edição. Lisboa: Editora Temas e Debates.

Fullan, M. (2003). *Liderar numa Cultura de Mudança*, 1ª edição. Porto: Edições ASA.

Devillard, O. (2001). *A Dinâmica das Equipas*, 1ª edição. Lisboa: Bertrand Editora.

Cunha, M. P. & Rego, A. (2005). *Liderar*, 1ª edição. Lisboa: Publicações Dom Quixote.

Bothwell, L. (1991). *A Arte da Liderança*, 1ª edição. Lisboa: Editorial Presença.

Chiavenato, I. (2000). *Administração: teoria, processo e prática*. Lisboa: Editora Campus.

Cunha, P. & Rego, A. & Cunha, R. & Cabral-Cardoso, C. (2003). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. 1ª edição. Lisboa: Editora RH.

Lakatos, E. & Marconi, M. (1990). *Fundamentos de Metodologia Científica*. São Paulo: Editora Atlas.

Maximiano, A. (2006). *Teoria Geral da Administração*. Lisboa: Edições Atlas.

Robbins, S. (2010). *Comportamento Organizacional*, 14ª edição. Lisboa: Editor Pearson.

Quivy, R. & Campenhoudt, L. (2005). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. 4ª edição. Lisboa: Editora Gradiva.

Araújo, Joaquim Filipe. (2008) *A implementação da gestão orientada para os resultados em Portugal : a experiência recente*. NEAPP - Comunicações em Conferências. <http://hdl.handle.net/1822/8289>, 12 de November de 2008.

Freixo, M. (2009). *Metodologia Científica Fundamentos Métodos e Técnicas*. Lisboa: Editor Instituto Piaget, 2009.

Pestana, M. & Gageiro, J. (2008). *Análise de Dados para Ciências Sociais - A complementaridade do SPSS*. 5ª Edição. Lisboa: Edições Sílabo

Webgrafia

Fonseca, Anselmo M. (2009). *Contribuição dos Factores Motivacionais para a Satisfação no Trabalho*. Lisboa: ISCTE. (Dissertação de Mestrado), 2009.

<http://www.slideshare.net/elliah/apresentao1-4331299>.

<http://www.google.com/imghp>.

www.telecom.pt .

ANEXOS

Questionário

" O papel dos objetivos de trabalho na produtividade dos colaboradores"

Este questionário destina-se a um trabalho académico. Com ele pretende-se elaborar uma Dissertação de Mestrado cujo tema é "O Papel dos Objetivos de trabalho na produtividade dos colaboradores". As respostas são confidenciais e é anónimo. Agradeço a colaboração.

1) Em que departamento trabalha? *

- Comercial
- Operacional

2) Sexo *

- Feminino
- Masculino

3) Idade: *

4) Os seus objetivos de trabalho são de que tipo? *

- Tarefas
- Vendas

5) Com que frequência se sente pressionado no trabalho? *

- Todos os dias
- A maioria dos dias
- Raramente
- Nunca

6) Por quem se sente pressionado? Pode escolher mais de uma hipótese. *

- Clientes
- Chefia

- Organização

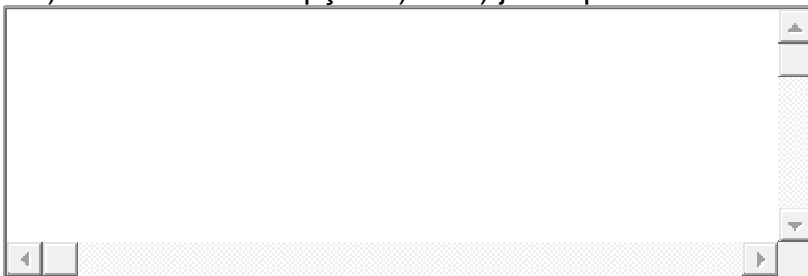
6.a) Como se manifesta essa pressão? *

A large, empty rectangular text input field with a light gray border and a vertical scrollbar on the right side.

7) Consegue atingir os seus objetivos de trabalho? *

- Sempre
- Na maioria das vezes
- Raramente
- Nunca

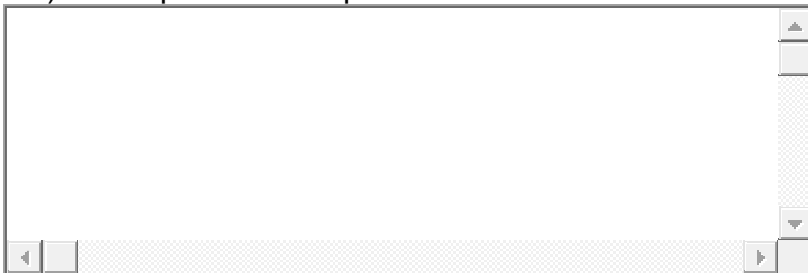
7.a) Se assinalou a opção c) ou d) justifique:

A large, empty rectangular text input field with a light gray border and a vertical scrollbar on the right side.

8) Considera benéfico a fixação de objetivos no seu desempenho profissional? *

- Sim
- Não

8.a) Justifique a sua resposta: *

A large, empty rectangular text input field with a light gray border and a vertical scrollbar on the right side.

9) Considera os objetivos de trabalho definidos alcançáveis? *

- Nunca
- Raramente
- Quase sempre
- Sempre

10) Qual a sua postura perante os objetivos definidos? *

- Consegue sempre atingi-los
- Nem tenta porque são inalcançáveis
- Desmotiva-o, mas consegue atingi-los
- Desmotiva-o e não consegue atingi-los
- Por vezes tenta mas não consegue atingir
- Esforça-se sempre, umas vezes consegue atingi-los, outras não

11) Considera a postura da chefia correta perante a fixação dos objetivos e consecução dos mesmos? Pode escolher mais de uma hipótese. *

- Sim, apenas desempenha a sua função
- Não, porque define objetivos inalcançáveis
- Não, porque devia ser mais tolerante
- Não, porque tem conhecimento que é mais difícil vender atualmente

12) A pressão que sente no trabalho, prejudica a sua vida pessoal? Pode escolher mais de uma hipótese. *

- Não
- Sim, porque estou constantemente stressado
- Sim, porque vou para casa e continuo a pensar nos objetivos
- Sim, porque vou para casa e continuo a pensar como alcançar os objetivos
- Sim, porque sinto-me desmotivado e desanimado
- Sim, porque sinto que o meu trabalho é desnecessário
- Sim, porque o meu esforço não é reconhecido
- Sim, porque ninguém compreende o stress que passo no trabalho

12.a) Justifique a sua resposta. *

13) Que alteração (ões) em relação aos objetivos de trabalho efetuaria? Pode escolher mais de uma hipótese. *

- Na definição dos objetivos consultava a equipa de trabalho
- Semanalmente, reunia com a equipa de modo a verificar os desvios dos objetivos
- Semanalmente, reunia com a equipa de modo a verificar o porquê da não consecução dos objetivos
- Tentava ajustar os objetivos a cada equipa
- Quando os objetivos individuais não fossem cumpridos, reunia com o colaborador
- Quando os objetivos individuais não fossem cumpridos, reunia com o colaborador de modo a tentar motivá-lo
- Quando os objetivos individuais não fossem cumpridos, reunia com o colaborador de modo a verificar se era necessária formação

14) Que alterações seriam necessárias, de modo a aumentar a motivação no trabalho? Pode escolher mais de uma hipótese. *

- Objetivos exequíveis
- Maior apoio por parte da chefia
- Maior flexibilidade e adaptabilidade dos objetivos
- Compreensão da chefia em relação ao não cumprimento dos objetivos
- Melhor ambiente de trabalho
- Maior integração na equipa
- Maior apoio nas equipas de trabalho
- Mais formação

15) Se tivesse oportunidade de reunir com os chefes máximos da sua organização de modo a discutir este tema, que lhes diria? Que sugestões dava aos chefes? *

