

Universidade do Minho
Instituto de Ciências Sociais

Ana Margarida Ferreira de Matos Paulo

O *feedback* como ferramenta do líder nos processos de Comunicação Interna: estudo de caso da Termalister E.E.M.

Dissertação de Mestrado
Ciências da Comunicação
Área de Especialidade em Publicidade e Relações Públicas

Trabalho efectuado sob a orientação da
Professora Doutora Helena Sousa

DECLARAÇÃO

Nome: Ana Margarida Ferreira de Matos Paulo

Endereço electrónico: ana_margarida18@hotmail.com **Telefone:** 96 7829667

Número do Bilhete de Identidade: 12870670

Título: O *feedback* como ferramenta do líder nos processos de Comunicação Interna: estudo de caso da Termalístur E.E.M.

Orientador:

Professora Doutora Helena Sousa

Ano de conclusão: 2012

Designação: Mestrado em Ciências da Comunicação – Publicidade e Relações Públicas

1. É AUTORIZADA A REPRODUÇÃO INTEGRAL DESTA DISSERTAÇÃO APENAS PARA EFEITOS DE INVESTIGAÇÃO, MEDIANTE DECLARAÇÃO ESCRITA DO INTERESSADO, QUE A TAL SE COMPROMETE;

Universidade do Minho, ___/___/_____

Assinatura: _____

Agradecimentos

À minha mãe, minha heroína. É graças a ela e aos sacrifícios que fez que consegui realizar dois grandes sonhos meus.

Ao meu namorado, que partilhou o meu medo, as minhas angústias, ouviu os meus desabafos, tentando aconselhar-me o melhor que podia ao longo destes meses.

À Professora Doutora Helena Sousa, pela forma como me recebeu, apoiou e orientou ao longo da elaboração desta dissertação.

Ao Dr. José Sousa, pela gentileza demonstrada durante a entrevista e durante a visita às instalações da Termalístur E.E.M..

À organização Termalístur E.E.M., pela disponibilidade em aceitar ser objecto de estudo deste trabalho. Sem a sua participação nada disto seria possível. A todos os funcionários, das mais variadas secções, dirijo o meu profundo e sincero agradecimento.

A TODOS, o meu MUITO OBRIGADA!

Resumo

Comunicar é a actividade mais básica do ser humano. Comunicamos com palavras, com o olhar ou com gestos e em todas as etapas e campos da nossa vida. Esta necessidade de comunicar transcorre, naturalmente, para as organizações, onde passamos uma parte significativa da nossa vida. Comunicamos com os nossos colegas de trabalho, gestores clientes, seja porque pretendemos levar a bom termo as nossas funções organizacionais ou para satisfazer objectivos pessoais.

No entanto, a comunicação não é “uma via de sentido único”. O processo de comunicação é um processo circular e contínuo, que visa a transmissão de uma mensagem a um determinado receptor e, conseqüentemente, a obtenção de uma resposta – *feedback*. O *feedback* ajuda o emissor a perceber se a sua mensagem foi bem recebida e interpretada ou se é necessário reformulá-la. Num contexto organizacional, o *feedback* é considerado uma ferramenta de orientação e motivação. É através dela que os gestores/líderes auxiliam os seus colaboradores na mudança de comportamentos, ajudando-os a aprimorar o seu desempenho.

Com este estudo, pretendemos interligar três conceitos essenciais – liderança, motivação e *feedback* – além de tentar provar que, de facto, o *feedback* proporcionado pelos líderes tem influência na motivação. Neste sentido, resolvemos fazer um estudo de caso, ou seja, seleccionámos uma organização com a qual já tínhamos contacto, a Termalitur E.E.M., e procurámos estudá-la em profundidade, através da observação e aplicação de um questionário aos seus funcionários. Para complementar, foi, ainda, feita uma entrevista à chefia, na pessoa do Dr. José Sousa, para obtermos também o seu ponto de vista.

Da análise dos resultados dos questionários, concluímos que a grande maioria dos funcionários se encontra motivada, apesar de não existir um *feedback* constante acerca do trabalho efectuado. No entanto, quando existe, a generalidade dos inquiridos afirma que, de facto, o *feedback* proporcionado, e a maneira como é dado, tem influência na sua motivação.

Palavras-chave: liderança, *feedback*, motivação.

Abstract

Communication is the most basic activity of the human being. We communicate with words, eyes or even with gestures. We communicate at all stages and fields of our life. This need to communicate unfolds, naturally, to organizations, where we spent a significant part of our life. We communicate with our co-workers, with our bosses or with our customers, because we want to fulfill our organizational objectives or to achieve personal goals.

However, communication is not a “one-way street”. The communication process is continuous and circular. A sender sends a message to a specific receiver in order to receive an answer – feedback. Feedback helps the sender understand if his message was well received and decoded or whether he needs to rephrase it and send it again. In an organizational context, feedback is considered a tool of guidance, information and motivation. It’s through it that managers/leaders aid their employees, by changing their behavior, and also help improve their performance through the acquisition of more assertive conducts viewed as correct by the organization where they belong.

Through this study we intend to interconnect three essential concepts - leadership, motivation and feedback - besides trying to prove that, in fact, the feedback provided by managers/leaders has influence on motivation. In this sense, we decided to do a case study, i. e., we select an organization with whom we had contact, the Termalístur E.E.M., and tried to study it in depth, through observation and application of a questionnaire to the employees. To complement, was also made an interview to managers, in the person of Dr. José Sousa, to have, also, their point of view.

Analyzing the results, we conclude that the vast majority of the staff is motivated, although there is not a constant feedback about the work done. However, when it exists, the majority of respondents stated that, in fact, the feedback provided, and the way it’s given, influences their motivation.

Keywords: leadership, feedback, motivation.

Índice

Agradecimentos	iii
Resumo	v
Abstract.....	vii
Índice	ix
Introdução	17
Parte I – Enquadramento teórico	19
Capítulo I – A Comunicação Organizacional e a Gestão de Recursos Humanos	21
1.1. Perspectiva histórica.....	21
1.1.1. A Teoria Clássica.....	23
1.1.2. A Escola das Relações Humanas	24
1.1.3. A Teoria dos Sistemas Sociais.....	26
1.1.4. A Teoria da Cultura Organizacional.....	27
Capítulo II – A Comunicação Interna	29
2.1. Conceito de Comunicação Interna	29
2.2. A Comunicação Interna como função da organização.....	31
Capítulo III – A Motivação no trabalho	35
3.1. As teorias motivacionais	35
3.1.1. A Teoria das Necessidades de Maslow	37
3.1.2. A Teoria Motivacional de Herzberg.....	40
3.1.3. A Teoria X e Y de McGregor	42
3.1.4. A Teoria da Expectativa de Vroom	44
3.2. Implicações gerais das teorias motivacionais na prática da gestão	45
Capítulo IV – Liderança	47
4.1. Funções da Liderança.....	48

4.2. Teorias e Estilos de Liderança	50
4.2.1. Teoria dos traços de personalidade.....	50
4.2.2. Teoria do comportamento.....	50
4.2.3. Teoria Contingencial ou Situacional	51
4.2.4. Estilos de Liderança.....	52
4.3. Gestor vs. Líder	54
Capítulo V – O <i>feedback</i> como ferramenta do líder.....	59
5.1. O <i>feedback</i> para as Ciências da Comunicação e para a Gestão	60
5.2. Tipos de reforço/ <i>feedback</i>	62
5.3. O <i>feedback</i> como guia do desempenho	63
5.4. O <i>feedback</i> como ferramenta de aprendizagem e motivação	65
5.5. <i>Feedback</i> facultado pelos gestores aos colaboradores	66
5.6. Não há “ <i>não-feedback</i> ”	70
5.7. Comunicar positivamente.....	70
5.8. Dar <i>feedback</i> negativo de forma positiva.....	72
5.9. Reconhecendo os contributos.....	74
Parte II – Investigação Empírica	79
Capítulo I – Apresentação do caso	81
1.1. A empresa Termalitur E.E.M.....	81
Capítulo II – Metodologia	85
2.1. Questão de investigação/Tema.....	85
2.2. Tipo de investigação.....	86
2.3. Amostra	87
2.4. Hipótese.....	88
2.5. Instrumentos/Técnicas de Recolha de Dados	88
2.6. Tratamento dos dados.....	90

Capítulo III – Apresentação e Análise dos Resultados	91
3.1. Caracterização da amostra.....	91
3.2. Caracterização da motivação.....	93
3.3. Caracterização da liderança.....	100
3.4. Caracterização do <i>feedback</i>	106
3.6. Conclusões da entrevista	112
Conclusões Finais e Discussão dos Resultados.....	115
Recomendações	119
Anexos	127
Anexo I – Organigrama da Termalitur E.E.M.	129
Anexo II – Inquérito aos colaboradores	131
Anexo III – Guião da entrevista	139
Anexo IV – Gráficos das afirmativas sobre motivação.....	141
Anexo V – Transcrição integral das respostas abertas	145
Anexo VI – Gráficos das afirmativas sobre o <i>feedback</i>	149

Índice de Figuras

Fig. 1 – Hierarquia das necessidades de Maslow	38
Fig. 2 – A satisfação e não satisfação das necessidades humanas.....	40
Fig. 3 – Comparação entre as teorias motivacionais de Maslow e Herzberg	42
Fig. 4 – Lista de suposições sobre a natureza humana subjacentes à Teoria X e Y de McGregor.....	43
Fig. 5 – Esquema de processo de comunicação.....	61
Fig. 6 – Processo de <i>feedback</i> organizacional	62

Índice de Tabelas

Tabela I – Género	91
Tabela II – Idade.....	92
Tabela III – Habilitações	92
Tabela IV – Categoria profissional.....	92
Tabela V – Rendimento mensal.....	93
Tabela VI – Motivação	93
Tabela VII – Razões para a motivação no trabalho (Resumo do caso).....	94
Tabela VIII – Razões para a motivação no trabalho	94
Tabela IX – Razões para a desmotivação no trabalho (Resumo do caso).....	95
Tabela X – Razões para a desmotivação no trabalho	95
Tabela XI – Afirmativas sobre motivação (Resumo do caso).....	96
Tabela XII – Afirmativas sobre motivação	97
Tabela XIII – Afirmativas sobre o líder actual (Resumo do caso).....	100
Tabela XIV – Afirmativas sobre o líder actual.....	101
Tabela XV – Afirmativas sobre o líder eficaz (Resumo do caso).....	102
Tabela XVI – Afirmativas sobre o líder eficaz.....	103
Tabela XVII – O <i>feedback</i> proporcionado pelo líder tem influência na motivação.....	106
Tabela XVIII – Afirmativas sobre <i>feedback</i> (Resumo do caso).....	107
Tabela XIX – Afirmativas sobre <i>feedback</i>	108

Índice de gráficos

Gráfico I.....	141
Gráfico II	141
Gráfico III.....	141
Gráfico IV.....	141
Gráfico V	141
Gráfico VI.....	141
Gráfico VII	142
Gráfico VIII.....	142
Gráfico IX.....	142
Gráfico X.....	142
Gráfico XI.....	142
Gráfico XII	142
Gráfico XIII	143
Gráfico XIV	143
Gráfico XV	149
Gráfico XVI.....	149
Gráfico XVII.....	149
Gráfico XVIII.....	149
Gráfico XIX.....	149
Gráfico XX	149
Gráfico XXI.....	150
Gráfico XXII.....	150
Gráfico XXIII	150
Gráfico XXIV	150
Gráfico XXV	150
Gráfico XXVI.....	150
Gráfico XXVII.....	150
Gráfico XXVIII	150
Gráfico XXIX.....	150

Gráfico XXX	150
Gráfico XXXI.....	150
Gráfico XXXII.....	150
Gráfico XXXIII	150
Gráfico XXXIV	150

Introdução

O ser humano dentro das organizações adquire cada vez mais importância. Este já não é visto, somente, com uma máquina produtiva, mas sim como um ser racional, humano, dotado de valores e ideias que necessita de se sentir motivado de modo a que seja eficiente nas tarefas das quais está encarregue.

No entanto, o ser humano, enquanto ser social, necessita de viver em sociedade, interagindo com outros da sua espécie. E não há melhor exemplo de interacção humana do que uma empresa/organização.

Uma organização é um conjunto de pessoas que funcionam enquanto grupo, partilhando valores, ideias e comportamentos para que consigam atingir determinados objectivos. Mas, actualmente, uma organização não deve somente preocupar-se com a produção final ou com a obtenção de lucros rápidos. Importa, antes do mais, as pessoas que nela trabalham. A organização deve tratar os seus funcionários, não como simples empregados, mas como parte integrante e fundamental para o desenvolvimento da mesma, de modo que estes se sintam motivados a desempenhar as suas tarefas cada vez com mais eficácia e empenho. Se tal não acontecer, a organização corre sérios riscos.

Em suma, sem as pessoas as organizações, pura e simplesmente, não existem. Mas para que os objectivos propostos pela empresa sejam alcançados, os membros desta necessitam de se sentir como parte integrante da mesma, partilhando ideias, valores e comportamentos. Se todos os funcionários interiorizarem, devidamente, a cultura organizacional, formarão um grupo coeso que poderá levar a empresa ao sucesso.

A cultura organizacional permite, assim, criar nos colaboradores um sentimento de harmonia, já que todos se sentem portadores do mesmo conjunto de valores, partilhando ideias claras sobre quais os comportamentos aceitáveis e não aceitáveis num contexto institucional. Deste modo facilita-se a homogeneização de atitudes dos membros da empresa e o alinhamento destes em conformidade com a missão e objectivos da organização.

No entanto, em todo este enredo, existe uma personagem que se destaca: o líder¹. É ele o mentor da organização e é a ele que compete integrar, liderar e motivar.

A liderança e a motivação são os aspectos fundamentais no que ao sucesso de uma organização diz respeito. Elevados níveis de motivação facilitam a adaptação dos colaboradores à mudança, orientando os seus comportamentos na direcção desejada. Um bom líder promove a aprendizagem, o reconhecimento e a igualdade, suscitando nos seus colaboradores um sentimento de auto-eficiência e elevada auto-estima. Se o líder for eficaz, eficiente, transmitindo os seus ideais e directrizes com firmeza, clareza e emotividade irá conseguir chegar ao coração dos seus colaboradores, promovendo a confiança e, ao mesmo tempo, um bom clima organizacional.

No entanto, não nos interessa abordar todos os processos de Comunicação Interna, mas antes restringir o nosso estudo à importância do *feedback* enquanto ferramenta de gestão.

O *feedback* faz parte de qualquer processo comunicativo. É impossível não existir *feedback*, assim como é impossível não existir comunicação. Mesmo quando não comunicamos de forma propositada transmitimos algo passível de ser decifrado por terceiros. Ou seja, mesmo quando não existe uma resposta, seja intencional ou não, produz-se *feedback*. Num contexto organizacional, o *feedback* funciona como uma ferramenta correctiva e potenciadora do bom desempenho organizacional. O *feedback* é essencial a toda a aquisição de competências. Ninguém pode melhorar ou corrigir os seus comportamentos a menos que disponha de modos para avaliar a eficácia do seu desempenho e para saber em que direcção deve mudar.

Assim sendo, liderança, motivação, *feedback* são conceitos que andam de mãos dadas e factores essenciais de mobilização de recursos humanos para a persecução de metas específicas.

¹ Uma vez que este trabalho não tem como objectivo estudar as questões no género no seio da comunicação organizacional, não fazemos distinção entre “o” (masculino) ou “a” (feminino) líder e “o” ou “a” gestor(a). Assim sendo, quando dizemos o líder referimos a ambos os sexos.

Parte I – Enquadramento teórico

Capítulo I – A Comunicação Organizacional e a Gestão de Recursos Humanos

‘É um axioma que as organizações não existem sem comunicação. E, obviamente, a comunicação não pode existir sem mensagens – sejam elas verbais ou não verbais, intencionais ou não. De facto, o fulcro das investigações em comunicação organizacional pode ser descrito como o estudo das mensagens, sejam elas as reais ou as percebidas’. (Stohl & Redding, 1987: 451)

1.1. Perspectiva histórica

Comunicar é o acto de transmitir uma ideia, um pensamento ou uma atitude de forma a torná-la uma realidade partilhada. Como tal, exige a presença de um conjunto de elementos: o emissor, a mensagem, o canal, a intenção e o receptor. (Thayer, 1976)

Cabe ao emissor iniciar o processo comunicativo. Este prepara a mensagem, convertendo-a num código capaz de ser percebido e decodificado pelo receptor, que lhe atribui um determinado significado. O receptor encontra-se no outro extremo do processo, constituindo o destinatário da mensagem. É ele que determina o sucesso ou o insucesso do processo comunicativo ao decodificar aquilo que lhe é enviado, atribuindo-lhe sentido (Thayer, 1976). O canal é o meio usado pelo emissor para fazer passar a mensagem para o receptor e para este último transmitir *feedback* – resposta à mensagem recebida inicialmente. A mensagem, por sua vez, é o conteúdo da comunicação efectuada, que acontece sempre num determinado contexto e que é originada por uma intenção ou necessidade dos envolvidos no processo comunicativo.

Todos comunicamos, mesmo quando não falamos ou escrevemos. Fazemo-lo em todas as etapas e campos da nossa vida – familiar, política e organizacional. O ser humano é, por conseguinte, um animal social com a necessidade de comunicar, mesmo quando não tem nada de relevante para transmitir.

Esta necessidade transcorre, naturalmente, para as organizações², onde se desenvolve uma parte bastante significativa das nossas vidas, pois dentro delas os funcionários precisam de comunicar entre si, com as chefias e com possíveis clientes para levarem o seu trabalho a cabo e a bom termo. Seja porque desejamos satisfazer objectivos pessoais e sociais, ou porque pretendemos levar a termo as nossas funções organizacionais, comunicamos sem parar. “A comunicação é, pois, uma condição *sine qua non* da vida social e, por maioria de razão, da vida organizacional”. (Rego, 2010: 25) Ela está na base das actividades de cooperação do ser humano, cooperação essa que é, por sua vez, também base de sucesso de todas as organizações. E a informação, produto da comunicação, é o elemento chave que ajuda os membros da organização a perceberem a realidade das suas tarefas. (Kreps, 1990)

A comunicação organizacional é, então, “o processo através do qual os membros de uma organização reúnem informação pertinente sobre esta e sobre as mudanças que ocorrem no seu interior e a fazem circular endógena e exogenamente. A comunicação permite às pessoas gerar e partilhar informações que lhes dão capacidade de cooperar e organizar”. (Kreps, 1990)

Resumindo, a comunicação é uma actividade básica e inerente ao ser humano, que lhe permite adquirir a informação necessária à sua sobrevivência e à manutenção de relações sociais que fomentam o seu bem-estar físico e psicológico. É essa informação o ponto de partida da gestão empresarial. (Ruão, 1999)

É nesse domínio da gestão empresarial que surge o conceito de gestão de recursos humanos, emergindo da evolução progressiva do entendimento sobre o papel e importância do factor humano nas organizações. Na verdade, o reconhecimento dos trabalhadores enquanto recurso essencial e fundamental para o bom desempenho das organizações é relativamente recente. Só nos anos 80, é que o conceito de gestão de recursos humanos ganha força. Este conceito defende que os recursos humanos deveriam ser, cuidadosamente, geridos, no sentido de potenciar a competitividade da organização. (Ruão, 1999)

² Entendemos por organização toda e qualquer empresa e instituição, com ou sem fins lucrativos.

Segundo a nova linha de pensamento, a gestão de pessoal deveria ser parte integrante do trabalho de qualquer gestor, em qualquer nível hierárquico. É sua função planejar, organizar, gerir, liderar e controlar o seu trabalho e o dos seus subordinados. (Dessler, 1981)

Várias foram as teorias organizacionais que surgiram no séc. XX e que contribuíram para a discussão da correlação entre comunicação e recursos humanos num contexto organizacional. Vamos analisar algumas que se destacam pelo contributo que deram para a área em estudo.

1.1.1. A Teoria Clássica

No início do séc. XX, Francis Wislow Taylor e Henry Ford desenvolveram os primeiros estudos sobre administração de empresas. Taylor desenvolveu e fundou a chamada Escola de Administração Científica e Fayol a Escola de Anatomia e Fisiologia da Organização. Apesar de nunca se terem conhecido, ambos partilhavam um conjunto de ideias que constituem a base da Teoria Clássica da Administração, cujas máximas dominaram o panorama administrativo durante, aproximadamente, quatro décadas. (Chiavenato, 1976)

“A administração científica restringiu-se, basicamente, aos factores directamente relacionados com o cargo ou a função do operário.” (Chiavenato, 1976: 51) Apesar de a organização ser constituída por pessoas, a atenção dada à vertente humana era pouca ou nenhuma. Em suma, a organização era vista como um arranjo rígido e estático de peças.

Nesse período, a estrutura organizacional era do tipo piramidal, centralizada e assentava num modelo burocrático. As decisões eram deixadas para as chefias, que estabeleciam regras e regulamentos, com vista a padronizar os comportamentos dos operários. As pessoas eram consideradas recursos de produção, a par de outros recursos organizacionais, como máquinas, equipamento e capital. O operário era tido como um “apêndice da máquina” (Chiavenato, 2004: 24) e não como um ser humano e social.

Trata-se, portanto, de um modelo mecanicista que resultou na desumanização do trabalho. As necessidades dos indivíduos eram preteridas em favor da produtividade. Para esta teoria, os trabalhadores são, somente, um meio para atingir um fim e a eles só lhes é comunicada a informação necessária, que vise um correcto desempenho das suas funções. (Ruão, 1999) A compensação monetária é vista como a única forma de motivação.

Desta perspectiva resulta a ideia que a comunicação é um mero instrumento de controlo e poder. A comunicação organizacional caracteriza-se por ser, essencialmente, do tipo descendente, ou seja, do topo para a base.

Através da nossa experiência vemos que, infelizmente, este é um tipo de administração ainda algo comum nos nossos dias. Mesmo depois do surgimento de novas escolas e teorias – como é o exemplo da Escola das Relações Humanas – a ideia de que os trabalhadores são meras ferramentas de trabalho, ainda se encontra algo enraizada na mente de alguns gestores, continuando estes a achar que o dinheiro é a única forma de motivação, descurando as necessidades emocionais. Se os funcionários recebem um salário ao final do mês, então é sua obrigação trabalhar com afinco e ter bom desempenho. A comunicação com os colaboradores é, assim, negligenciada e quando é usada têm apenas um carácter informativo e de comando.

1.1.2. A Escola das Relações Humanas

A Escola das Relações Humanas tornou-se conhecida através dos trabalhos de Elton Mayo (1933), Chester Barnard (1938), Douglas MacGregor (1960) e Rensis Likert (1961), entre outros.

Entre os anos 1924 e 1933, Elton Mayo e os seus colegas realizaram uma série de estudos na *Western Electric Company* que visavam investigar a relação entre a quantidade de iluminação do trabalho e a produtividade dos operários. Essa experiência ficou conhecida como a Experiência de Hawthorne. Através destes estudos, Mayo e os seus colaboradores concluíram que os empregados trabalhavam com mais afinco se a

gerência se preocupasse com o seu bem-estar. Além disso, os investigadores também chegaram à conclusão de que os grupos informais, ou seja, o ambiente social influenciava, positivamente, a produtividade. Muitos dos empregados da *Western Company* diziam que apesar de o seu trabalho ser aborrecido e absurdo, as suas relações de amizade davam significado à vida laboral, oferecendo protecção contra a gerência. (Ruão, 1999) Neste ponto conseguimos encontrar um paralelismo com a nossa investigação. Quando perguntámos aos colaboradores da empresa participante do nosso estudo, se se sentiam motivados e quais as razões da sua motivação, a alta interacção e relacionamento com os colegas foi uma das opções mais assinaladas, o que vai de encontro às conclusões obtidas no estudo de Mayo e dos seus colegas.

Na sua essência, esta nova teoria foi um movimento de reacção e de oposição à Teoria Clássica da Administração, fazendo emergir novas perspectivas de gestão que procuravam conhecer os sentimentos dos trabalhadores. Para esta nova escola, o trabalhador não pode ser reduzido a um ser cujo comportamento é simples e mecânico. Em oposição, é uma entidade com necessidades de segurança, afecto, aprovação social, prestígio e auto-realização. “Com o advento da Teoria das Relações Humanas, uma nova linguagem passa a dominar o repertório administrativo: fala-se agora em motivação, liderança, comunicação, organização informal, dinâmica de grupo, etc” (Chiavenato: 1976: 161).

A Escola das Relações Humanas acreditava que os trabalhadores eram a verdadeira essência da organização. (Kreps, 1990) A motivação passava, agora, pela auto-realização dos trabalhadores. Um trabalhador contente é um trabalhador mais produtivo.

Com o nascimento desta nova Escola, propagou-se a ideia de que a comunicação devia ser menos limitada. Se o sucesso da empresa passa pelo bem-estar dos trabalhadores, é necessário manter boas relações com os mesmos. Logo, torna-se fundamental conhecer as suas necessidades e objectivos, mas, também, dar a conhecer as necessidades e objectivos organizacionais.

A perspectiva das Relações Humanas reconhece a importância da comunicação descendente, ascendente e lateral para uma administração eficiente.

Apesar da difusão destas novas teorias a sua aplicação numa vertente mais prática parece ser difícil. Como vimos, foi provado, pela experiência de Hawthorne que a liderança e o ambiente social têm influência na motivação no trabalhador. Ou seja, se os funcionários sentirem que o seu patrão se preocupa com eles e houver uma relação de amizade e cooperação entre todos é passível que se sintam mais motivados e por conseguinte que haja mais produtividade. No entanto, as coisas nem sempre são brancas ou pretas, podendo haver também algumas tonalidades de cinzento. Concordamos totalmente que uma organização não pode focar-se somente no lucro e na produtividade, em detrimento do bem-estar dos seus funcionários. Eles são o cerne de qualquer organização e sem eles, a mesma não existe. É essencial que eles se sintam bem para poderem desempenhar as suas tarefas com responsabilidade, afinco e primor. Por outro lado, os gestores não podem, nem devem, ter como único objectivo o bem-estar dos seus colaboradores, negligenciando a produtividade e o lucro. Afinal de contas, é do lucro que uma empresa obtém que saem os salários dos funcionários e um salário certo no final de cada mês, apesar de não ser o factor motivacional mais importante, ajuda o colaborador a satisfazer as suas necessidades mais básicas, como veremos mais à frente ao interligarmos as teorias motivacionais com o nosso estudo de caso.

1.1.3. A Teoria dos Sistemas Sociais

O modelo dos sistemas sociais tornou-se conhecido no final dos anos 50 com os trabalhos de March & Simon e Katz & Kahn. Estes autores aplicaram a teoria dos sistemas, criada pelo austríaco Ludwig von Bertalanfly, ao fenómeno organizacional. O resultado é uma visão da organização como um conjunto complexo de partes interdependentes, que interagem e se adaptam a uma mudança constante do meio ambiente, de forma a atingir os seus objectivos. (Kreps, 1990)

Os componentes chave do sistema são, assim, os indivíduos, as tecnologias e os equipamentos. Todas estas partes dependem umas das outras e qualquer alteração numa delas pode afectar as outras. (Kreps, 1990)

Segundo esta perspectiva, os recursos humanos são encarados como qualquer outro recurso que a organização importa do meio ambiente (*inputs*) com o objectivo de realizar as tarefas necessárias à produção de bens ou serviços (*outputs*). (Kreps, 1990; Ruão, 1999)

A comunicação ocorre a vários níveis dentro do sistema. Existe comunicação dentro e entre cada uma das partes que compõem o sistema e entre estas e o meio ambiente. Esta comunicação permite aos vários componentes do sistema coordenar as suas actividades. (Kreps, 1990)

1.1.4. A Teoria da Cultura Organizacional

Nos finais dos anos 70, e ao longo de toda a década de 80, desenvolve-se um notório interesse pelo estudo da cultura organizacional. Assiste-se à tomada de consciência, por parte de teóricos e práticos, da importância dos factores culturais nas práticas de gestão.

A visão da organização como uma cultura resulta da perspectiva de que a vida organizacional, tal como a vida social, tem uma poderosa natureza interpretativa, resultante da partilha de símbolos com significados próprios, função de uma vida em comum. (Ruão, 1999)

Cada organização tem a sua própria cultura, que fornece aos seus membros meios para interpretarem a vida organizacional. Essa cultura é entendida como um sistema de conhecimentos, valores, crenças, ideias, ideais, acções, discursos e artefactos que passam de uns colaboradores para outros. E da forma como estes elementos interagem, resulta a identidade organizacional. (Fisher, 1993)

A Teoria da Cultura Organizacional conheceu o seu ponto alto aquando da publicação, em 1982, do livro *Corporate Cultures: The Rites and the Rituals of Corporate Life*, de Deal & Kennedy. Neste livro, os autores afirmavam que uma cultura forte levava a altos lucros e estabeleceram quatro atributos chave que identificavam uma cultura organizacional (Kreps, 1990):

1. **Valores** – são as crenças e filosofias comuns da organização, que ajudam os membros a interpretar a vida organizacional;
2. **Heróis** – são membros organizacionais que melhor personificam e ilustram os valores de uma cultura organizacional;
3. **Rituais** – cerimónias simbólicas que são realizadas para reforçar as interpretações acerca dos valores e heróis organizacionais;
4. **Rede de comunicação cultural** – canais informais de interacção, usados para instruir os membros na cultura da organização, através do conto de histórias e lendas que ilustram os valores e informam os membros dos desenvolvimentos da vida organizacional.

A cultura pode ser, assim, definida como “um padrão de pressupostos básicos que um dado grupo (organização) inventou, descobriu ou desenvolveu, aprendendo a lidar com os seus problemas de adaptação externa e de integração interna e que têm funcionado suficientemente bem para serem considerados válidos e para serem ensinados aos novos membros como o modo correcto de compreender, pensar e sentir em relação a esses problemas”. (Schein, 1992: 12)

A cultura é implícita e dada como certa. Cada organização desenvolve um determinado número de pressupostos, compreensões e regras que conduzem o seu comportamento diário.

A gestão dos recursos humanos passa agora a ser entendida como uma gestão pela cultura. É fundamental integrar os colaboradores na cultura da empresa, para que eles interiorizem, devidamente, os valores e objectivos organizacionais de forma a atingirem o sucesso.

A comunicação torna-se, assim, um elemento essencial da vida organizacional, já que é através dela que a cultura é criada e se transmite.

Capítulo II – A Comunicação Interna

2.1. Conceito de Comunicação Interna

As mais recentes pesquisas para identificar todos os elos da cadeia da evolução humana conduziram à descoberta, no Quénia, de fósseis de uma possível família de *homo erectus*, antepassado mais próximo do *homo sapiens*. (Wilfor, J. B., 2012)

Esta descoberta ajudou não só a documentar, mas, também, a consolidar a ideia de que, desde os tempos mais longínquos, a vida em sociedade é própria da natureza do ser humano e que este jamais viveu isolado do mundo.

A esta necessidade de viver em grupo chama-se sociabilidade. A sociabilidade manifesta-se, em primeira mão, na célula mais básica da sociedade – a família. E, depois, em grupos mais vastos e mais complexos – o clã, a tribo e, com a exploração da terra e a fixação do Homem ao local onde o fazia (sedentarização), a aldeia, que fomentará a relação de vizinhança e cooperação. (Câmara, 1997: 15)

A sociabilidade funciona, assim, como uma verdadeira raiz de constituição de grupos. “O grupo define-se, pois, como o conjunto de dois ou mais indivíduos interligados e interdependentes, que se reúnem para atingir objectivos específicos”. (*Ibidem*)

O mesmo autor afirma, ainda, que existem várias formas de classificar os grupos e, numa primeira abordagem, diferencia-os como formais e informais. Formais são aqueles em que há uma notória distribuição de tarefas, suportada por uma estrutura interna; e informais são aqueles que não dispõem dessa mesma organização interna formal e que correspondem, essencialmente, à necessidade de contacto social dos seus membros. Exemplos destes dois conjuntos (grupos formais e informais) são, respectivamente, os

grupos de comando/projecto (em que os subordinados respondem a um determinado gestor) e os grupos de amigos.

Não há uma razão única para que os indivíduos adiram a grupos. Se observarmos o comportamento humano, vemos que uma única pessoa pertence a vários e distintos grupos, o que torna óbvio que contextos diferentes proporcionam benefícios diferentes aos seus membros.

Segundo Câmara (1997), as razões mais comuns para a adesão a um grupo são: 1) segurança (decorre do sentido de sobrevivência das pessoas, uma vez que a pertença a um determinado grupo dá maior autoconfiança, força e capacidade para resistir às ameaças); 2) estatuto (os membros do grupo sentem-se gratificados e recompensados pelo facto de lhe pertencerem); 3) auto-estima (sentimento de exclusividade e forte selectividade de quem é membro desse grupo); 4) afiliação (o membro deste grupo sente uma grande ligação afectiva e identifica-se com os objectivos que o mesmo prossegue); 5) poder (a pertença a estes grupos radica na necessidade que os seus membros sentem de influenciar ou orientar os acontecimentos e de ter uma participação decisiva no exercício do poder); 6) cumprimento de objectivos (há objectivos impossíveis de atingir por uma só pessoa).

Como ser racional e social, o ser humano sente a necessidade intrínseca de comunicar e essa necessidade torna-se ainda mais visível quando se encontra inserido num grupo. Deste modo, podemos dizer que a base para a existência e consistência de um grupo é a comunicação entre os seus membros, pois esta funciona como mecanismo de partilha de ideias, ideais, valores e objectivos. (Rego, 2010)

É frequente as empresas de grande dimensão dedicarem orçamentos consideráveis ao desenvolvimento de acções orientadas para os públicos externos e esquecerem ou investirem valores muito reduzidos em acções dedicadas aos públicos internos, o que constitui, para Lindon *et. al.*(2004), uma falha grave. “Os públicos internos são um veículo de divulgação externa da imagem da empresa e, caso não sejam envolvidos, podem assumir essa função pela negativa. Tem de haver coerência entre a comunicação externa e interna, pois, caso esta condição não se verifique, a eficácia da própria comunicação, no seu todo, ver-se-á reduzida. A empresa que não consegue

motivar/envolver a nível interno certamente não o conseguirá fazer a nível externo”. (Lindon *et. al*, 2004: 359)

Existem várias definições para o termo ‘Comunicação Interna’, mas aquelas que consideramos mais importantes são as de Kreps (1990) e Westphalen (1990). Para estes dois autores, comunicação interna são padrões de mensagens, ou actos comunicacionais, partilhados entre os membros de uma organização. A comunicação interna de uma organização tem como objectivo aproximar os dirigentes dos funcionários e estes últimos entre si, informando-os acerca do que se passa dentro da mesma, para que todos se sintam como parte importante.

2.2. A Comunicação Interna como função da organização

Comunicar constitui, hoje, um dos pilares fundamentais da vivência humana. Da televisão globalizante aos semanários regionais, passando pelos grandes diários, meios audiovisuais, publicidade e relações públicas, estende-se um vasto campo de estudo, que tem como fim o conhecimento das relações e das práticas humanas no mundo contemporâneo. Comunicar tornou-se algo essencial para a sobrevivência do ser humano na sociedade e é, conseqüentemente, o elemento chave para o sucesso de uma organização.

No entanto, “o desafio da comunicação interna nunca foi tão profundo” (Seitel, 1995: 325), já que a responsabilidade social das organizações deve começar dentro destas – para com os seus funcionários e na forma como comunica com estes.

Uma empresa implica um conjunto de pessoas que trabalham dentro de uma estrutura, com um sentido indispensável de organização, partilhando valores, ideias e comportamentos capazes de levá-la a uma finalidade útil. No entanto, actualmente, uma organização não deve, somente, preocupar-se com a produção final ou com a obtenção de lucros rápidos. Importam, também, senão principalmente, as pessoas que nela trabalham. É neste contexto que actua a Comunicação Interna.

A Comunicação Interna pode definir-se como um processo comunicativo pelo qual se cria, desenvolve e evolui uma entidade organizacional, não se limitando à simples divulgação de informações, mas, também, à organização e troca de impressões, preparação de reuniões ou jantares informais. (Westphalen, 1990) Tudo isto são actos de comunicação interna que visam integrar os funcionários na lógica da organização.

“A comunicação interna é o trunfo das relações públicas, principalmente agora que as organizações enfrentam realidades competitivas”. (Seitel, 1995: 326)

Com as ininterruptas evoluções visíveis em mercados mais abertos e, conjuntamente, de acesso mais dificultado, devido à maior concorrência, tornou-se necessário um crescente esforço ao nível da coordenação da comunicação, de forma a conseguirem-se respostas e soluções em tempo útil. Segundo Almeida (1995), a resposta para o exterior obriga ao cumprimento de autênticas missões internas, sendo que estas estão consolidadas no desenvolvimento das relações, não só entre as pessoas do ponto de vista físico, mas, principalmente, entre estas e a organização enquanto pessoa moral. Almeida atribui a característica de “pessoa moral” à organização, pois esta é detentora de uma identidade, uma personalidade, história e valores, determinados, por um lado, pelas condições da sua criação e pelos seus fundadores e, por outro, pelo quotidiano em que se desenvolvem as suas acções individuais e colectivas. A empresa passa a ser vista:

Como uma entidade produtora de um discurso próprio, onde ela é emissora, receptora e objecto do seu próprio discurso. Devemo-nos preocupar com a comunicação interna porque ela zela pela qualidade das relações e trocas entre os actores da empresa, porque isso determina o seu bom funcionamento. (Almeida, 1995: 35-36)

Pessoas melhor informadas tornar-se-ão, tendencialmente, mais críticas e exigentes na informação que fazem circular, sendo esta fundamental na criação de laços de solidariedade entre as pessoas, beneficiando a cooperação no trabalho. Afinal de contas, “não se pode pedir aos homens que participem às cegas numa obra colectiva”. (Westphalen, 1990: 66)

Seitel (1995: 326) dá, assim, algumas dicas de como as coisas devem funcionar:

A comunicação interna, tal como a externa, tem que ser elaborada para atingir grupos específicos de colaboradores. A comunicação deve ser contínua e consistente. [...] Uma organização verdadeiramente preocupada em chegar aos seus colaboradores [...] tem que ter em conta certos princípios básicos: respeito (os colaboradores devem ser respeitados pelo que são enquanto indivíduos e enquanto trabalhadores); *feedback* honesto (através de conversas com os colaboradores sobre as suas forças e fraquezas, estes ficam a saber em que ponto estão); reconhecimento (os colaboradores sentem-se bem e motivados quando o seu contributo é superiormente reconhecido); ter voz (todas as pessoas querem que as suas ideias sejam ouvidas e querem ter voto no processo de decisão); encorajamento (todos os estudos revelam que o dinheiro e certos benefícios motivam os trabalhadores até certo ponto, no entanto precisam sempre de ser encorajados) [...].

Resumindo, a comunicação interna tem como principais funções: informar, identificar responsabilidades, promover adesão a grupos e regras, coordenar grupos de trabalho, resolver conflitos, aumentar a qualidade das decisões, criar cultura, imagem e identidade de grupo, motivar e criar sentido de presença. Uma boa comunicação interna exerce um efeito positivo sobre o ambiente organizacional, sobre os funcionários e a sua opinião acerca da empresa, que, conseqüentemente, se reflecte na imagem global externa da organização

Capítulo III – A Motivação no trabalho

3.1. As teorias motivacionais

O indivíduo, enquanto ser humano, é um animal social, ou seja, tem uma tendência natural para a vida em sociedade. No entanto, apesar de esta propensão ser comum a todos os seres humanos, tal não significa que todos sejamos iguais. Muito pelo contrário, somos todos diferentes e são estas diferenças que fazem com que cada um de nós tenha as suas próprias características de personalidade, as suas aspirações, os seus valores, as suas motivações e as suas aptidões, gerando, assim, comportamentos diferenciados.

Todo o comportamento tende para a persecução de determinados objectivos: quando um indivíduo age de determinada maneira é porque tem motivos para tal. Motivo é o que predispõe alguém para determinada actividade, é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada maneira ou, pelo menos, que dá origem a um comportamento específico (Fachada, 2003: 69).

Deste modo, a motivação é aquilo que é susceptível de mover o indivíduo, de o levar a agir para satisfazer algumas necessidades individuais. É o equivalente do desejo de adoptar elevados níveis de esforço com vista a alcançar objectivos organizacionais, na condição de tais esforços conduzirem à satisfação de algumas necessidades individuais (Murray, 1973: 20).

No nosso quotidiano, surge com frequência a pergunta “*o que o motivou a fazer isto?*”, que é o mesmo que dizer “*qual foi a causa de ter feito isto ou aquilo?*”.

Foi no início do séc. XX, com MacDougall (1871-1938), um cientista britânico do comportamento, que os estudos sobre a motivação e os motivos se desenvolveram. Ele chamava “instintos” aos motivos e definia-os como forças irracionais, compulsórias e herdadas, que dão forma, virtualmente, a tudo o que as pessoas fazem, sentem e dizem. (Murray, 1973: 70)

Posteriormente, os psicólogos desta matéria abandonaram o termo “instinto”, já que este pouco servia para compreender, verdadeiramente, o comportamento humano, e usaram palavras como “motivo”, “necessidade” e “impulso”. No entanto, estes processos, que parecem explicar o comportamento, não são, directamente, observados ou medidos. O que se observa, de facto, é o comportamento que deles é consequência.

Sendo que as pessoas são diferentes entre si, também o são no que diz respeito à motivação. Ou seja, as necessidades variam de indivíduo para indivíduo – o que produz diferentes padrões de comportamento – uma vez que cada um tem valores sociais também diferentes. Além disso, a capacidade para atingir os objectivos são, igualmente, distintos. Inclusive no mesmo indivíduo as necessidades, os valores sociais e as capacidades vão variando ao longo dos tempos.

Apesar de tudo, o processo que dinamiza o comportamento é mais ou menos semelhante em todas as pessoas:

- o comportamento humano é causado (tanto a hereditariedade como o meio envolvente influenciam o comportamento das pessoas);
- o comportamento é motivado (há uma finalidade em todo o comportamento humano);
- o comportamento é orientado para objectivos (em todo o comportamento existe um “impulso”, um “desejo”, uma “necessidade”, uma “tendência”).

Porém, o estudo dos motivos é difícil, pois não são passíveis de serem observados directamente, nem medidos. A simples observação do comportamento humano não remete para a compreensão dos motivos por três razões essenciais (Fachada, 2003: 71):

1. O comportamento humano pode ter, na sua base, vários motivos. Por exemplo, um aluno que estuda muito para ter boa nota num teste pode fazê-lo por uma necessidade de ser superior a todos os seus colegas, para agradar ao professor, para obter uma recompensa dos seus pais ou, simplesmente, porque quer pôr à prova as suas capacidades;
 2. A mesma necessidade pode ser satisfeita por vários comportamentos. Por exemplo, um aluno que sinta necessidade de ser notado e admirado entre os seus colegas pode consegui-lo quer pelos seus bons resultados escolares, quer pelo seu mau comportamento;
-

3. Existem motivos que não produzem comportamentos que visem a satisfação de uma necessidade. Por exemplo, uma adolescente que se sinta apaixonada pelo namorado da melhor amiga não vai expressar-lhe os seus sentimentos porque poderia perder a amizade da outra.

O comportamento humano não é isento de finalidade, isto é, há, na maioria das vezes, um objectivo implícito ou explícito para explicá-lo. “Uma pessoa é motivada, em qualquer momento, por uma variedade de factores internos e externos. A força de cada motivo e o padrão de motivos influem na maneira como vemos o mundo, nas coisas em que pensamos e nas acções em que nos empenhamos”. (Murray, 1973: 22) Apesar disso, o processo motivacional é, basicamente, o mesmo para todas as pessoas, mas o resultado poderá variar, já que depende da percepção do estímulo, das necessidades e da cognição de cada pessoa.

O ciclo motivacional começa com o surgimento de uma necessidade. Esta rompe com o estado de equilíbrio do organismo, causando uma estado de tensão, insatisfação e desconforto que leva o indivíduo a ter um determinado comportamento. Se o comportamento for eficaz, o indivíduo encontrará a satisfação da necessidade, voltando o organismo a encontrar o equilíbrio. Se, pelo contrário, a necessidade não for satisfeita, o indivíduo sentir-se-á frustrado e adoptará outro comportamento para compensar.

Para compreender o que motiva as pessoas a terem determinados comportamentos surgiram várias teorias, algumas das quais iremos estudar a seguir.

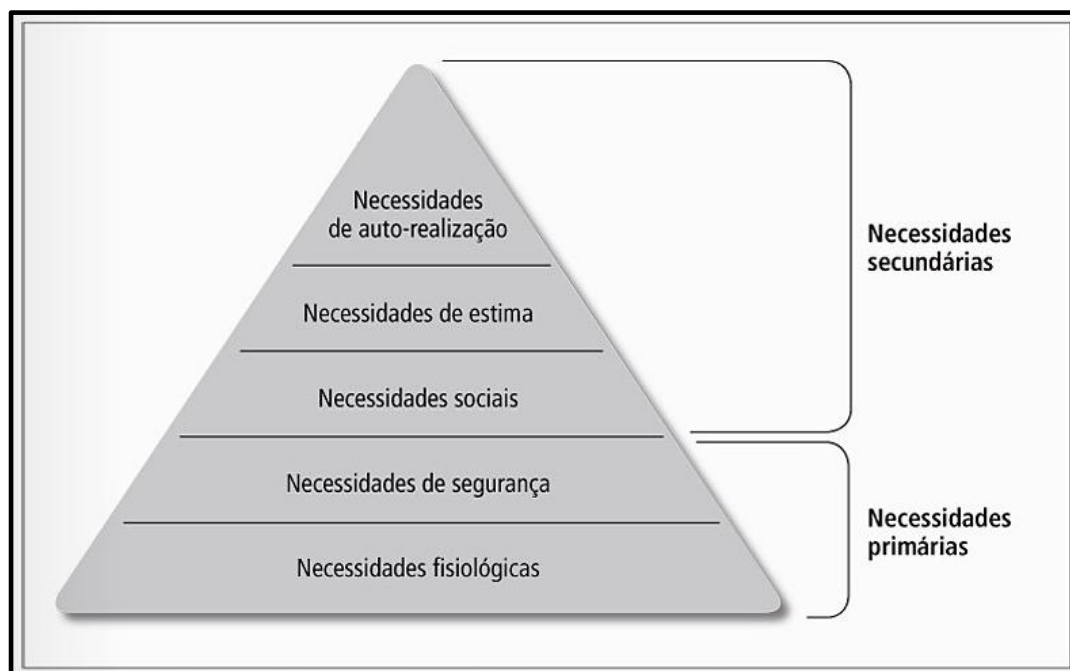
3.1.1. A Teoria das Necessidades de Maslow

Maslow nasceu em Nova Iorque, a 1 de Abril de 1908, e foi um dos maiores especialistas em motivação humana. Apresentou uma teoria que pressupõe que as necessidades humanas estão hierarquizadas de acordo com o seu grau de importância, tornando-a numa das teorias motivacionais mais conhecidas. Na base da pirâmide estão as necessidades mais baixas (fisiológicas) e, no topo, as necessidades mais elevadas (auto-realização).

A teoria das necessidades parte do princípio de que os motivos do comportamento humano residem dentro do próprio indivíduo, ou seja, a sua motivação para agir depende de forças que existem dentro dele. (Chiavenato, 2004)

Os interesses das pessoas ascendem a partir de uma base piramidal em que estão os impulsos básicos. Uma vez satisfeitos, passa-se ao resto da pirâmide, que engloba as motivações secundárias, especificamente humanas, que ascendem desde as necessidades de segurança, às de pertença e amor, às de estima, até chegar ao vértice formado pela auto-realização. (Steers *et al.*, 1996)

Fig. 1 – Hierarquia das necessidades de Maslow



Fonte: Chiavenato, I. (2004) *Recursos Humanos: o capital humano das organizações*, 8ª edição, São Paulo: Editora Atlas S.A.

1. Necessidades fisiológicas – Estas necessidades constituem o nível mais baixo de todas as necessidades humanas e são vitais para a sobrevivência do indivíduo. Neste nível, encontram-se as necessidades de alimentação (fome e sede), de sono e repouso, de abrigo (frio ou calor) e de desejo sexual (reprodução da espécie). Quando alguma destas necessidades não é satisfeita, todo o comportamento do indivíduo é dirigido para a sua

satisfação, o que torna o comportamento cíclico e reiterado. Orientam a vida desde o momento do nascimento, monopolizando o comportamento humano até à sua concretização.

2. Necessidades de segurança – Uma vez satisfeitas as necessidades fisiológicas, a pessoa procura satisfazer a necessidade de se sentir protegida e fora de perigo. Caracteriza-se pela busca de protecção de qualquer perigo real ou imaginário, físico ou abstracto, nomeadamente contra: doença, desemprego, roubo, etc.

3. Necessidades sociais – As necessidades sociais só surgem quando as necessidades fisiológicas e de segurança se encontram relativamente satisfeitas. Dentro destas necessidades podemos destacar as de associação, participação, de amizade, de afecto, amor e aceitação por parte de outras pessoas. A não satisfação destas necessidades pode levar à inadaptação social e solidão.

4. Necessidades de estima – As necessidades de estima estão relacionadas com a maneira como o indivíduo se vê e avalia. Estas necessidades envolvem os sentimentos de auto-apreciação, autoconfiança, necessidade de aprovação social e de respeito, de *status*, de prestígio e de consideração. Uma vez não alcançadas, a insatisfação destas necessidades pode conduzir a sentimentos de inferioridade, fraqueza, dependência e desamparo.

5. Necessidades de auto-realização – São as necessidades humanas mais elevadas. O conceito de auto-realização é difícil de definir, mas parece estar relacionado com a competência e realização. A pessoa sente necessidade de realizar todo o seu potencial e de estar em contínuo desenvolvimento, maximizando o seu desempenho. Enquanto as quatro necessidades anteriores podem ser satisfeitas por recompensas extrínsecas (externas ao indivíduo) e têm uma realidade concreta (comida, dinheiro, etc.), as necessidades de auto-realização podem, somente, ser satisfeitas por recompensas que são dadas, intrinsecamente, pelas pessoas a si mesmas (sentimento de realização) e que não são observáveis ou controláveis por terceiros.

Fig. 2 – A satisfação e não satisfação das necessidades humanas



Fonte: Fachada, M. (2003) *Psicologia das Relações Interpessoais*, 2º Volume, 5ª edição, Lisboa: Rumo.

3.1.2. A Teoria Motivacional de Herzberg

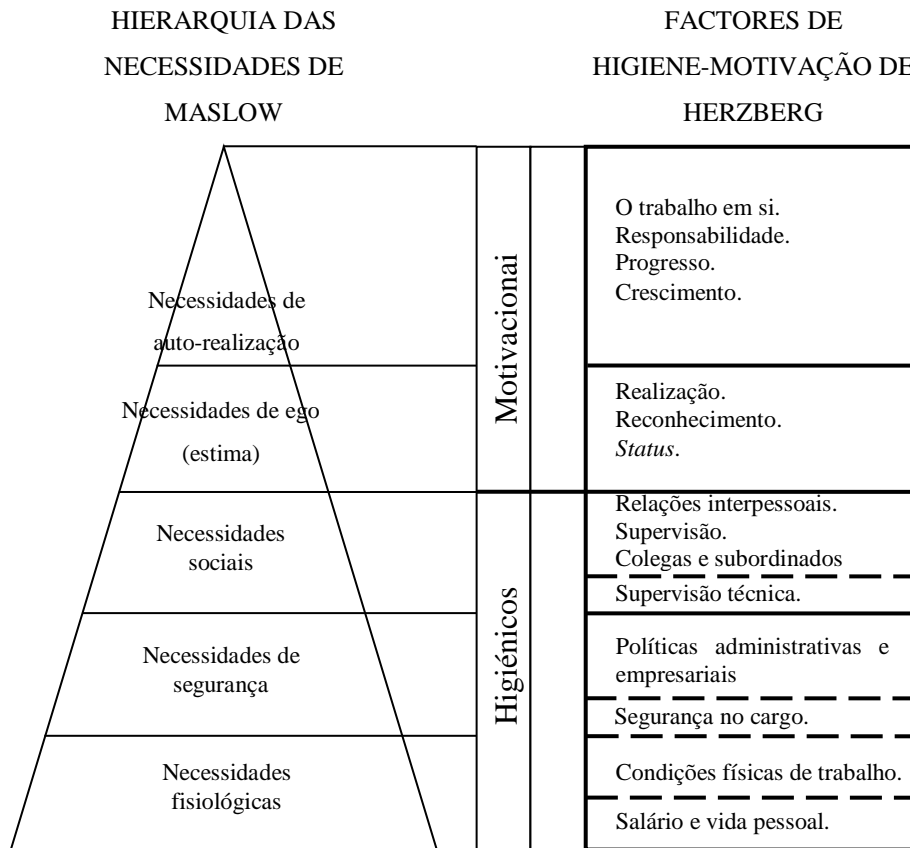
Frederick Herzberg, nascido em 1923, psicólogo e consultor americano, formou a teoria dos dois factores para melhor explicar o comportamento dos indivíduos em situação de trabalho. Ele considerou que existem dois factores distintos a ter em conta na satisfação do desempenho da função: factores higiénicos e factores motivacionais. (Steers *et al.*, 1996)

Os higiénicos são factores extrínsecos que se localizam no ambiente que rodeia os indivíduos. Por exemplo, salário, benefícios sociais, tipos de chefia, condições físicas, política da empresa, clima que reina entre as pessoas no seio da empresa e relação entre colegas, regulamentos internos, oportunidades existentes, etc. Correspondem à perspectiva ambiental e constituem os factores tradicionalmente utilizados pelas organizações para se obter motivação dos empregados. Contudo, são bastante limitativos na sua capacidade de influência. (Steers *et al.*, 1996; Fachada, 1996)

Por outro lado, os factores motivacionais são intrínsecos ao ser humano, pois estão sob o seu controlo, como por exemplo, sentimentos de crescimento individual e reconhecimento profissional. (Steers *et al.*, 1996; Fachada, 1996) Referem-se ao conteúdo do cargo, às tarefas e aos deveres relacionados com o cargo em si. Produzem efeito duradouro de satisfação e aumento da produtividade a níveis acima dos normais.

Em suma, a teoria dos dois factores considera que a satisfação no trabalho depende de factores motivadores, intrínsecos ao indivíduo. A satisfação é uma consequência do facto do sujeito exercer actividades desafiadoras e estimulantes.

Fig. 3 – Comparação entre as teorias motivacionais de Maslow e Herzberg



Fonte: Fachada, M. (2003) *Psicologia das Relações Interpessoais*, 2º Volume, 5ª edição, Lisboa: Rumo.

3.1.3. A Teoria X e Y de McGregor

A teoria de McGregor considera que o tipo de motivação que predomina numa determina empresa ou instituição depende dos princípios e das concepções que existem acerca da natureza humana.

A teoria X anda associada à crença de que a maioria das pessoas prefere ser dirigida e que, mais do que assumir responsabilidades, deseja a segurança. O dinheiro constitui, assim, a grande motivação das pessoas, tal como os benefícios sociais paralelos e a ameaça da punição. “Os chefes que aceitam esta teoria controlam e supervisionam, porque consideram os subordinados imaturos, irresponsáveis e indignos de confiança” (Fachada, 2003: 109).

A teoria Y, por seu lado, diz que as pessoas não são de todo irresponsáveis. Elas poderão, se motivadas, corresponder aos objectivos da empresa onde se encontram, satisfazendo as suas próprias necessidades. “Nesta perspectiva, a função essencial de um chefe é desencadear o potencial criativo e de desempenho no indivíduo” (*Idibem*)

Fig. 4 – Lista de suposições sobre a natureza humana subjacentes à Teoria X e Y de McGregor

TEORIA X	TEORIA Y
1. O trabalho é, intrinsecamente, desagradável para a maioria das pessoas.	1. O trabalho é tão natural quanto o jogo, desde que as condições sejam favoráveis.
2. Poucas pessoas são ambiciosas, têm desejo de responsabilidade; a maioria prefere ser orientada pelos outros.	2. O autocontrolo é, frequentemente, indispensável para a realização de objectivos da organização.
3. A maioria das pessoas tem pouca capacidade para criar e encontrar solução para os problemas da organização.	3. A capacidade para criar e resolver problemas da organização está muito distribuída na população.
4. A motivação ocorre apenas nos níveis fisiológico e de segurança.	4. A motivação ocorre no nível social de estima e auto-realização, bem como ao nível fisiológico e de segurança.
5. Para a realização de objectivos da organização, a maioria das pessoas precisa de ser, estritamente, controlada e muitas vezes obrigada a buscar esses objectivos.	5. As pessoas podem orientar-se e ser criativas no trabalho, desde que adequadamente motivadas.

Fonte: Fachada, M. (2003) *Psicologia das Relações Interpessoais*, 2º Volume, 5ª edição, Lisboa: Rumo.

3.1.4. A Teoria da Expectativa de Vroom

Enquanto as teorias anteriores assentam na ideia de que existe sempre uma maneira melhor de motivar as pessoas, seja através do reconhecimento da pirâmide das necessidades humanas, seja através da aplicação de factores motivacionais, a teoria exposta por Victor H. Vroom restringe-se, exclusivamente, à motivação para produzir.

Segundo Vroom (1995) existem três factores que determinam, em cada indivíduo, a motivação para produzir:

- 1. Expectativas** – a força do desejo que o indivíduo tem para atingir determinados objectivos. Estes podem incluir dinheiro, segurança no cargo, aceitação social, reconhecimento e trabalho interessante.
- 2. Recompensas** – relação percebida entre produtividade e alcance dos objectivos individuais. Se alguém tem como principal objectivo um aumento salarial e se trabalha com base nisso, poderá sentir-se motivado a trabalhar mais. Porém, se a aceitação social, por parte dos seus colegas, é o que mais lhe importa limitar-se-á a produzir o que é tido como normal, pois a produção excessiva poderá resultar na rejeição por parte do grupo.
- 3. Relações entre expectativas e recompensas** – capacidade percebida de influenciar o seu próprio nível de produtividade. Se um indivíduo verificar que o esforço despendido numa determinada tarefa não vai alcançar o resultado esperado, tenderá a não se esforçar muito e a ser negligente. Pelo contrário, se perceber que o esforço exercido vale a pena, sentir-se-á motivado a fazer mais e melhor, pois sabe que irá ser recompensado por isso.

A abordagem de Vroom encara o homem como um ser racional e pensante, dotado de consciência e capaz de identificar e medir as consequências do seu comportamento e acções.

3.2. Implicações gerais das teorias motivacionais na prática da gestão

Todas as teorias motivacionais apresentadas têm implicações na prática da gestão. Os gestores devem, deste modo, determinar os níveis de desempenho que são necessários para que se atinjam as metas organizacionais, pois motivar os outros é mais fácil quando se tem plena consciência do que é necessário ser feito.

Treinar e encorajar as pessoas é outro ponto importante que deve ser tido em consideração na gestão de uma empresa. Os gerentes deveriam dar aos membros da sua organização a formação e o estímulo necessários à realização de determinada tarefa. No entanto, para motivar os colaboradores de uma forma correcta e eficaz, as chefias precisam de reconhecer as diferenças individuais relativamente às preferências por determinadas recompensas, pois, enquanto a um indivíduo basta um elogio sincero de reconhecimento pelo trabalho efectuado, outro pode preferir uma recompensa a nível monetário. (Parreira, 1997: 27)

No entanto, por mais que se tente evitar, os erros acontecem, o que pode levar a uma punição severa dos funcionários. A punição funciona, neste âmbito, como um aviso que pretende evitar que tal erro volte a acontecer. Apesar disso, pode ter, também, efeitos colaterais negativos, como a retaliação contra a empresa ou o cometimento de erros de forma propositada.

“Convencer um colaborador a esforçar-se mais nem sempre é fácil. Neste ponto, o desafio é fazer com que as pessoas sintam que vale a pena fazer mais e melhor”. (Parreira, 1997: 27) Torna-se, deste modo, necessário criar uma atitude pró-activa e de autoconfiança nos colaboradores, pois o que muitas vezes leva ao descomprometimento com os objectivos mais ambiciosos é o medo do fracasso. Segundo Murray (1973), para evitar este tipo de comportamento, as chefias devem fomentar a formação e a autoconfiança dos seus funcionários, já que colaboradores mais bem formados e mais confiantes terão tendência a ser mais imaginativos e produtivos, o que contribuirá para o sucesso da empresa em questão.

Uma outra forma de conseguir bons desempenhos será convencer os funcionários que estes serão recompensados se forem bem-sucedidos na prossecução das suas tarefas.

“A certeza de obter uma recompensa como consequência de um trabalho bem feito é essencial para a motivação de um funcionário”. (Murray, 1973: 28) A atribuição pública de prémios estimula as pessoas a fazer mais e melhor, pois qualquer um gosta de ver o seu trabalho elogiado quando este assim o merece. Mas, apesar de ser essencial a atribuição de recompensas, estas devem ser, principalmente, justas. Ou seja, não se deve atribuir prémios só porque sim e a quem mais aprouver, pois tal terá o efeito contrário ao pretendido, isto é, em vez de motivar, gera frustração por parte dos restantes funcionários. Em suma, deve-se recompensar desempenhos e não pessoas, dar oportunidades iguais e recompensas proporcionais aos resultados obtidos.

Ao contrário do que acontecia há anos atrás, tem-se assistido a uma preocupação crescente com os funcionários por parte de algumas empresas. Algumas chefias já não vêem os seus colaboradores, unicamente, como ferramentas de trabalho e como um meio para alcançar o sucesso e poderio económico. Actualmente, estes são vistos como pessoas portadoras de ideias, sentimentos e valores que, bem conduzidos e motivados, podem alcançar o sucesso. (Murray, 1973: 143) Desta forma, as chefias têm que estar atentas na identificação de sinais de frustração nos seus colaboradores, para que, de uma forma rápida e eficiente, possam desenvolver mecanismos de combate à mesma, removendo os obstáculos que impedem aquele funcionário de ter uma conduta produtiva.

Por último, mas não menos importante, é essencial que as pessoas tenham plena consciência do que se espera delas. Segundo Parreira (1997), a falta de explicação de objectivos pode levar a que cada participante organizacional subentenda o que se pretende dele, correndo-se o risco de um desperdício de esforços. A definição das expectativas deve ser feita a dois níveis: 1) ao nível do que se pretende como resultado final e 2) ao nível da forma como esse resultado deve ser atingido.

Na definição dessas expectativas, os gestores/líderes devem ser tão específicos quanto possível e devem procurar obter acordo em relação aos objectivos e métodos a utilizar. É neste campo que o líder tem um papel preponderante. A liderança encontra-se impregnada de actos comunicacionais e um líder com boas competências neste campo encontra-se mais capacitado para transmitir informação importante e enquadrar os funcionários numa cultura organizacional coesa.

Capítulo IV – Liderança

‘Um bom líder, por definição, é o que cria, sustenta e/ou eleva a confiança, o optimismo e o espírito de sacrifício do grupo que lidera.’ (Peterson, Park e Sweeney cit. em Rego & Cunha, 2010: 17)

A liderança faz o mundo girar, isto é um facto. O conceito de liderança surge de forma surpreendente ao longo dos anos e é visto como a capacidade que alguns indivíduos têm de comover, inspirar e mobilizar as massas na prossecução de um mesmo objectivo. Muitas vezes, encontram-se ao serviço de fins dignos, noutras, infelizmente, não. No entanto, independentemente disso, é inegável que os grandes líderes deixam a sua marca nos anais da História.

Alguns líderes têm sido responsáveis pelas loucuras mais extravagantes e pelos crimes mais horrendos. Outros, em contrapartida, têm sido vitais para a alteração de mentalidades em prol de um mundo melhor, proclamando a liberdade individual, a tolerância religiosa e racial, uma maior justiça social e respeito pelos direitos humanos.

Durante grande parte da História da Humanidade, a liderança foi exercida pela autoridade do poder divino. Reis diziam-se enviados pelo próprio Deus e governavam com base no medo. O dever dos seguidores era submeter-se e obedecer.

A grande mudança dos tempos modernos foi a revolução da igualdade – a ideia de que todos somos iguais perante a lei, suplantando as velhas estruturas da autoridade. Um governo baseado na reflexão e na consciência do “eu” exigia um novo estilo de liderança e uma nova qualidade de seguidores. A exigência de líderes que escutassem os anseios populares tornava-se uma constante.

É um facto que alguns líderes têm causado grande mal, outros, porém, foram responsáveis por grandes feitos. No entanto, até com os bons líderes se deve ser cauteloso. Líderes não são deuses, são feitos de carne e osso e passíveis de cometer erros. Nenhum líder é infalível e deve ser lembrado disso. A total submissão corrompe o líder.

Platão, em *A República*, ao narrar a conversa entre Sócrates e Trasímaco, afirma:

(...) nenhum chefe, em qualquer lugar de comando, na medida em que é chefe, examina ou prescreve o que é vantajoso a ele mesmo, mas o que o é para o seu subordinado, para o qual exerce a sua profissão, e é tendo esse homem em atenção, e o que lhe é vantajoso e conveniente, que diz o que diz e faz tudo o quanto faz.

Com a Globalização e a entrada na Era da Informação, a competição e a concorrência entre as empresas tomaram proporções inimagináveis. Estes fenómenos obrigaram, assim, as organizações a esforçarem-se mais para atingirem a excelência.

Diante de um mercado tão competitivo, o ser humano passa a constituir o mais importante recurso de uma organização. O essencial é ter pessoas que maximizem o uso do capital e que saibam gerar e aplicar conhecimentos passíveis de motivar, de forma a atingirem-se determinados objectivos.

Assim sendo, para tirar o máximo partido dos recursos humanos, é necessário que estes sejam bem recrutados, ensinados, treinados, motivados, envolvidos e, principalmente, mantidos. Neste processo, o envolvimento dos líderes é essencial.

Como devem ser esses líderes? Quais devem ser as suas características?

4.1. Funções da Liderança

O tema da liderança tem tomado proporções gigantescas nos últimos anos, tornando-se um dos assuntos mais estudados nas mais diferentes áreas (Psicologia, Gestão, Sociologia, Comunicação, etc.)

Foi em 1927, com o advento da chamada Escola das Relações Humanas, que, pela primeira vez, se começou a ouvir falar em liderança. (Chiavenato, 1976) A experiência de Hawthorne teve o mérito de demonstrar a existência de líderes informais, que

encarnavam as normas e expectativas do grupo e mantinham um controlo restrito sobre o comportamento do mesmo, ajudando os operários a actuarem como um grupo social coeso e integrado.

Em suma, um bom líder sabe como motivar, constantemente, os seus colaboradores. Neste sentido, para Rego (2010), o trabalho de um líder está, intensamente, impregnado de actos comunicacionais já que os líderes com boas competências neste campo ficam mais capacitados para transmitir, aos seus colaboradores, uma visão clara e apropriada dos valores da organização.

É amplamente reconhecida a importância da liderança no sucesso de uma organização, pois só com liderança eficaz se faz uma correcta gestão dos recursos humanos.

O conceito de liderança não é consensual, “existem múltiplas definições para o conceito, assim como pessoas que o tentam definir”. (Bass, 1990: 11) Apesar disso, podemos dizer, talvez de uma forma simplista, que a liderança é o processo de influência do líder sobre um grupo, visando o alcance de determinados objectivos. (Robbins, 1998) No entanto, existe unanimidade quanto às suas principais funções (Rego, 2010; Rego & Cunha, 2010):

- 1. Tomar iniciativas** – o líder tem a função de “fazer arrancar” o grupo, apresentar ideias e ajudar a sair de impasses;
- 2. Regulamentar** – o líder não pode deixar que “saíam do alvo” e regulamenta o ritmo de trabalho;
- 3. Informar** – tem obrigação de fornecer as informações necessárias ao bom desempenho do grupo;
- 4. Apoiar** – deve dar apoio a ideias e propostas, mediar e gerir os conflitos e tensões, conciliando pontos de vista e reforçando o sentimento de pertença grupal;
- 5. Avaliar** – deve verificar, continuamente, o desenvolvimento dos processos de produção, solidariedade e auto-regulação.

4.2. Teorias e Estilos de Liderança

São três as principais teorias da liderança, segundo Steers *et al.* (1996): a Teoria dos traços de personalidade, a Teoria do comportamento e a Teoria contingencial ou situacional.

4.2.1. Teoria dos traços de personalidade

A Teoria dos traços de personalidade vê a liderança como o resultado de uma combinação de traços, enfatizando as qualidades/características pessoais do líder. Esta abordagem afirma que a liderança é uma propriedade individual, um “dom” que nasce com a pessoa e que não é possível aprender ou ensinar.

No entanto, nos resultados dos estudos efectuados verificou-se que eram poucos os traços comuns encontrados entre os líderes e que existiam traços comuns a líderes e não líderes. Conclui-se, portanto, que não existe um conjunto de traços de personalidade capaz de identificar o perfil do líder universal. Apesar disso, de uma forma particular, existem algumas características que parecem elevar a probabilidade de um líder se revelar eficaz: energia e inteligência, tolerância ao *stress*, honestidade e integridade e autoconfiança e maturidade emocional. (Bass, 1990)

4.2.2. Teoria do comportamento

Após muitas investigações e estudos acerca dos traços de personalidade, onde ficou comprovado que não existe nenhuma relação entre estes e o líder eficaz, os pesquisadores viraram o seu estudo para o comportamento dos líderes.

Esta viragem tinha como finalidade identificar o modelo de comportamento eficaz. Deste modo, defendia-se que a liderança pode ser apreendida e ensinada. (Steers *et al.*, 1996)

Dois dos maiores estudos de investigação sobre este tema começaram, mais ou menos, ao mesmo tempo. Um foi levado a cabo pela Universidade Estadual de Ohio sobre a alçada de Stogdill, Fleishman, Hemphill, assim como de outros investigadores. Outro teve lugar na Universidade do Michigan. Ambos os projectos chegaram a conclusões semelhantes – o comportamento dos líderes podia ser dividido em duas categorias. Uma categoria continha aqueles comportamentos que diziam respeito às relações interpessoais e a outra era relacionada com a conclusão da tarefa em si.

Esta teoria falhou quando se tornou claro que os estilos de liderança são afectados por variáveis situacionais.

4.2.3. Teoria Contingencial ou Situacional

Depois de as teorias anteriores terem falhado, as investigações voltaram-se para os aspectos situacionais da liderança.

O estudo centrou-se nas variáveis situacionais que permitiam a alguns traços e comportamentos de liderança serem eficazes dentro de um grupo ou num contexto organizacional.

Os teóricos da teoria contingencial defendem a ideia de que não existem estilos de liderança, universalmente adequados. Um estilo de liderança pode ter impacto e ser benéfico numa determinada situação, mas noutra não. Começa-se a avaliar a acção do liderado, o aspecto motivacional e o ambiente como elementos importantes dentro do próprio processo de liderança. (Steers *et al.*, 1996)

O principio fundamental das teorias situacionais de liderança é que a eficácia do líder depende da sua capacidade de responder e/ou ajustar-se a determinadas situações.

4.2.4. Estilos de Liderança

White & Lippit (1939) são considerados os fundadores da abordagem dos estilos de liderança. Segundo estes autores, o estilo de liderança tem impacto no comportamento dos seguidores.

Os autores identificaram três estilos de liderança: autocrático, democrático e *laissez-faire*.

O *líder autocrático* fixa as directrizes sem qualquer participação do grupo, determinando as providências e as temáticas para a execução das tarefas, uma de cada vez, à medida que são necessárias. É um líder dominador e controlador, assumindo uma postura, meramente, directiva. Atribui a cada colaborador a tarefa a executar e qual o seu companheiro de trabalho. É “pessoal” nos elogios e nas críticas ao trabalho do subordinado.

Este tipo de liderança pode levar à ausência de iniciativa, criatividade e espontaneidade por parte dos subordinados. Embora, aparentemente, gostem do que fazem, os subordinados não revelam qualquer satisfação em relação à tarefa desempenhada. Por conseguinte, o trabalho só se desenvolve na presença do líder. Quando este se ausenta, os grupos produzem pouco e tendem a expandir os sentimentos recalçados.

Na *liderança democrática* as directrizes são debatidas pelo grupo, sendo o papel do líder o de assistir e de estimular o debate. É o grupo que esboça as providências e as técnicas para atingir os objectivos, solicitando aconselhamento técnico ao líder, quando necessário, sugerindo este duas ou mais alternativas para o grupo escolher. As tarefas ganham uma nova dimensão à medida que se sucedem os debates. O grupo decide, também, sobre a divisão das tarefas e cada membro tem a liberdade para escolher o companheiro de trabalho. O líder, por sua vez, procura ser um membro do grupo igual aos outros, não se encarregando muito de tarefas, sendo objectivo quando critica e elogia, limitando-se aos factos.

Este tipo de liderança desenvolve a amizade entre os vários membros do grupo. O líder e os subordinados desenvolvem comunicações espontâneas, francas e cordiais. O trabalho desenvolve-se a um ritmo suave e seguro, mesmo que o líder se ausente, existindo um clima de satisfação.

O líder *laissez-faire* não se envolve no trabalho do grupo. Estes últimos têm total liberdade para tomar as decisões sem a participação do líder, decidindo sobre a divisão de tarefas e as técnicas de trabalho. O líder não regula nem avalia o que se passa no grupo, tecendo alguns comentários irregulares só quando questionado.

Apesar dos membros do grupo terem uma actividade intensa, a produção não é satisfatória. As tarefas desenvolvem-se ao acaso, com oscilações e perde-se muito tempo em discussões, falando-se mais de problemas pessoais do que de assuntos relativos ao trabalho. Num grupo com um líder *laissez-faire* verifica-se um individualismo agressivo e pouco respeito pelo líder.

Na nossa opinião, apesar de existirem estilos de liderança definidos, achamos que, na prática, os líderes não assumem um ou outro estilo de forma pura. Isto é, nenhum líder assume um único estilo de liderança, antes aproximam-se, mais ou menos, de uma determinada forma.

A escolha do estilo de liderança a adoptar advém da percepção de qual trará mais resultados positivos para o próprio líder e também para os seus subordinados, tendo sempre em conta a realidade organizacional onde se encontra, as características do grupo de trabalho, contexto e objectivos a atingir. Além disso, os estilos de liderança não são imutáveis nem apresentam uma delimitação. Pelo contrário, são passíveis de transição. Por exemplo, um líder com um estilo democrático, ao sentir-se pressionado pelo cumprimento de prazos, pode adoptar um estilo mais autoritário e controlador.

Em suma, os estilos de liderança não são estanques, mas variam consoante a equipa, estilo de organização, objectivos a alcançar e circunstâncias situacionais.

Daniel Goleman (2000) analisou um estudo que suporta esta mesma ideia. Uma empresa de consultadoria, chamada Hay/McBer, seleccionou, aleatoriamente, de uma base de dados mundial, 3871 gestores de entre mais de 20 000 e tentou perceber que estilo

de liderança tinha mais efeitos positivos. Este estudo encontrou seis estilos diferentes de liderança – Estilo Coercivo, Estilo Autoritário, Estilo Afiliativo, Estilo Democrático, Estilo “Marca o Ritmo” e Estilo *Coaching* – cada um com diferentes características. Cada um dos estilos, separadamente, parecia ter um impacto directo e único no clima organizacional e na forma como as equipas trabalham.

Das várias conclusões que saíram deste estudo, talvez a mais importante seja aquela que demonstra que os líderes com melhores resultados são os que se apoiam em vários estilos de liderança, tendo em conta as diversificadas circunstâncias situacionais.

4.3. Gestor vs. Líder

‘Um líder pode ser um gestor, mas um gestor não é, necessariamente, um líder’.

(Robbins, 1998: 347)

Abraham Zaleznik, professor da *Harvard Business School*, escreveu um artigo para a *Harvard Business Review*, intitulado “Managers and Leaders: are they different?”. Ao longo desse artigo, Abraham Zaleznik coloca gestores e líderes em patamares diferentes, caracterizando cada um segundo vários critérios: personalidade, atitudes, concepções de trabalho, relação com os outros e ideias sobre o “eu”.

Personalidade do Líder vs. Gestor

Segundo Zaleznik (2004), a personalidade de um gestor e de um líder são diferentes. Um gestor é alguém que resolve problemas. “O que precisa de ser resolvido e quais as melhores maneiras de atingir os resultados estabelecidos” são as suas principais preocupações. Um gestor é um dirigente que requer que as pessoas trabalhem eficazmente. “Não é necessário ser um génio ou um herói para se ser um gestor, mas antes persistência, trabalho duro, habilidade analítica e, talvez, e não menos importante, tolerância e boa vontade”. (Zaleznik, 2004:S/P)

Por outro lado, encontramos crenças, quase místicas, de como um líder deve ser, assumindo que apenas pessoas muito especiais podem ser líderes.

“Gestores e líderes são pessoas muito diferentes. Eles diferem na motivação, na história pessoal e na maneira como pensam e agem”. (*Ibidem*)

Atitude em relação aos objectivos

Os gestores tendem a adoptar atitudes impessoais, senão passivas, em relação aos objectivos. Estes últimos nascem de necessidades, em vez de desejos, o que faz com que os gestores estejam, profundamente, embrenhados na história e na cultura da organização.

Por outro lado, os líderes são mais activos em vez de reactivos, moldando ideias em vez de apenas responderem a elas. Os líderes adoptam uma atitude pró-activa e pessoal no que concerne aos objectivos. A influência que um líder exerce na alteração de sentimentos, evocando imagens e expectativas e estabelecendo desejos e objectivos específicos, determinam a direcção que um negócio pode seguir.

Concepções de trabalho

Os gestores vêem o trabalho como um processo que envolve a combinação de pessoas e ideias, que interagem de maneira a estabelecer estratégias e tomadas de decisão. Eles ajudam no processo, calculando os interesses, prevendo e planeando as possíveis controvérsias que possam surgir, assim como na redução de tensões. Isto pode dar a ideia que as tácticas dos gestores são flexíveis: por um lado, negociam e regateiam e, por outro, fazem uso das recompensas, punições e outras formas de coerção.

Para que a resolução de problemas organizacionais decorra sem grandes sobressaltos, o gestor precisa de, continuamente, coordenar e ter em conta os diferentes pontos de vista. Os líderes têm uma posição diferente. Estes desenvolvem novas abordagens para lidar com os problemas e abrem portas para novos caminhos. Para serem

eficazes, os líderes têm que transformar as suas ideias em imagens que motivem as pessoas e só depois fazer escolhas que dêem substância a essas imagens.

Relação com os outros

Os gestores preferem trabalhar com pessoas, evitando actividades solitárias passíveis de os tornar ansiosos. Segundo um estudo que focava os aspectos psicológicos das profissões, Zalesnik chegou à conclusão que, a necessidade de procurar outros com quem colaborar e trabalhar, era uma característica importante dos gestores. No entanto, o mesmo estudo, demonstrou que, apesar de procuram actividades em grupo, os gestores podem mostrar pouco empatia em relação aos outros, não conseguindo perceber os seus (deles) pensamentos e sentimentos.

Os gestores relacionam-se com outros tendo em conta o papel que desempenham numa determinada sequência de eventos ou numa tomada de decisão, ao passo que os líderes se preocupam mais com ideias, relacionando-se com os outros de uma forma mais intuitiva e empática.

Características do Gestor	Características do Líder
<ul style="list-style-type: none"> • Administra • Mantêm • Focaliza-se no sistema e a estrutura • Baseia-se no controlo • Visão a curto prazo • Pergunta “como” e “quando” • Olhos na base da organização • Imita • Aceita o <i>status quo</i> • Segue as regras e os protocolos 	<ul style="list-style-type: none"> • Inove • Desenvolve • Focaliza-se nas pessoas • Inspira confiança • Visão a longo prazo • Pergunta “o quê” e “porquê” • Olhos no horizonte • É original • Desafia o <i>status quo</i> • Desafia as regras e protocolos para fazer o é correcto

Apesar de Zaleznik colocar gestor e líder em patamares diferentes, achamos que o ideal será ser gestor e líder ao mesmo tempo. Se em algumas situações o gestor tem que se transformar num líder, motivando e levando confiança aos que com ele trabalham, em outras o líder têm que ser gestor ao permanecer focado nos objectivos.

Nesta nova economia, onde se dá cada vez mais valor ao conhecimento, a liderança e a gestão devem andar de mãos dadas. As pessoas procuram os seus gestores, não apenas para que estes lhes atribuam tarefas, mas também para que lhes dêem um propósito de trabalho. Os gestores, por seu lado, devem organizar os seus colaboradores, não apenas para maximizar a eficiência, mas, também, para desenvolver capacidades, talento e inspirar resultados. Assim sendo, não estabelecemos um corte radical entre gestor e líder. Na nossa opinião, a coexistência de ambos numa só pessoa é algo perfeitamente atingível e plausível, se não mesmo, essencial.

Para que a liderança seja eficaz, a comunicação entre líderes e liderados têm que ser fluida, constante, precisa e clara. O *feedback* tem um papel importante neste aspecto, pois é através dele que os colaboradores podem saber como está a correr o seu trabalho. Um *feedback* honesto e eficaz sobre o seu desempenho, orienta-os na direcção correcta, tornando-os mais eficientes na prossecução de tarefas futuras. O *feedback* pode ser, portanto, uma alavanca para o desenvolvimento ou aprimoramento das capacidades de alguém.

Capítulo V – O *feedback* como ferramenta do líder

‘O *feedback* é essencial a toda a aquisição de competências. Ninguém pode melhorar a menos que disponha de modos para avaliar a eficácia do seu desempenho e para saber em que direcção deve mudar.’ (Rego, 2010: 383)

A liderança constitui um dos temas mais estudados e pesquisados dos últimos cinquenta anos. Vimos anteriormente que um líder é aquele que cria, sustenta e eleva a confiança, o optimismo e o espírito de sacrifício do grupo que lidera. Em suma, um bom líder sabe como motivar, constantemente, os seus colaboradores. Neste sentido, para Rego (2010), o trabalho de um líder está, intensamente, impregnado de actos comunicacionais, já que os líderes com boas competências neste campo ficam mais capacitados para transmitir, aos seus colaboradores, uma visão clara e apropriada dos valores da organização.

Neste sentido, é-nos dado a conhecer um novo fenómeno comunicacional: o *feedback*. O termo significa, em português, retroacção, ou seja, é um mecanismo de comunicação circular que consiste na resposta à entrada de informação e posterior alteração de comportamento num processo contínuo. O termo foi introduzido por Norbert Wiener na sua Teoria da Cibernetica (criada entre 1943 e 1947). “Inicialmente, a Cibernetica restringiu as aplicações (como ciência aplicada) à criação de máquinas de comportamento auto-regulável, semelhante a aspectos do comportamento do homem ou animal (...) Posteriormente as aplicações da Cibernetica se estenderam da Engenharia para a Biologia, Medicina, Psicologia, Sociologia, etc., chegando rapidamente à Administração”. (Chiavenato, 1976: 434)

Com o surgimento do *feedback*, tornou-se possível a correcção de acções que podem ser prejudiciais para o sucesso da organização e a consequente melhoria de desempenho (Rego, 2010 e Rego & Cunha, 2010). Devemo-nos preocupar com a comunicação interna, porque ela zela pela qualidade das relações e trocas entre os actores da empresa e porque isso determina o seu funcionamento. (Almeida, 2000). Seitel (1995: 326) também é bastante preempório em relação ao facto:

Uma organização verdadeiramente preocupada em chegar aos seus colaboradores [...] tem que ter em conta certos princípios básicos: respeito (os colaboradores devem ser respeitados pelo que são enquanto indivíduos e enquanto trabalhadores); *feedback* honesto (através de conversas com os colaboradores sobre as suas forças e fraquezas, estes ficam a saber em que ponto estão); reconhecimento (os colaboradores sentem-se bem e motivados quando o seu contributo é superiormente reconhecido) [...].

Treinar e encorajar as pessoas é um ponto importante que deve ser tido em conta na gestão de uma organização. Os gestores/líderes devem dar aos membros do grupo a formação e estímulo necessários para que estes tenham confiança aquando a realização de determinadas tarefas. O *feedback* torna-se uma ferramenta importante nas mãos do líder, quando utilizada correctamente e de forma eficaz. O *feedback* funciona assim como “um presente” de alguém que “investe no bom desempenho profissional de outro” (Pohel, 2009: S/P).

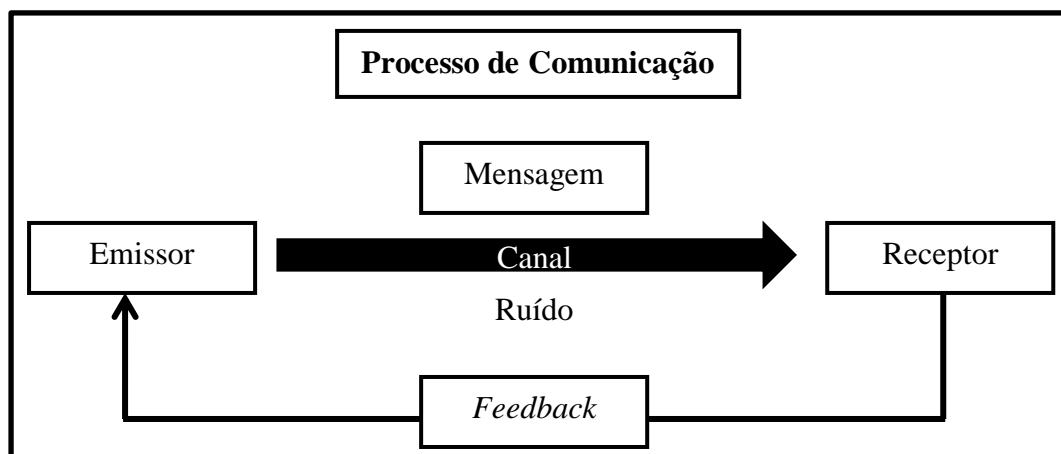
No entanto, para motivar os colaboradores de uma forma correcta e eficaz, as chefias precisam de reconhecer as diferenças individuais relativamente às preferências por determinadas recompensas, pois enquanto a um indivíduo basta um elogio sincero de reconhecimento pelo trabalho efectuado, outro pode preferir uma recompensa a nível monetário ou a ascensão na escala da empresa (Parreira, S/D: 27).

5.1. O *feedback* para as Ciências da Comunicação e para a Gestão

O *feedback* para as Ciências da Comunicação

Em todo o processo de comunicação existem cinco elementos fundamentais que se relacionam de forma dinâmica: o emissor, o receptor, a mensagem, o canal e o *feedback*. O emissor é o ponto de partida da mensagem. Ele envia um conjunto de códigos, que é transmitido por um determinado canal ou meio. A mensagem é depois recebida por outrem, o receptor, que a decifra e, por sua vez, envia uma resposta ao emissor inicial (*feedback*), através da qual ele percebe se a sua mensagem inicial foi bem decifrada e interpretada. (Robbins, 1998)

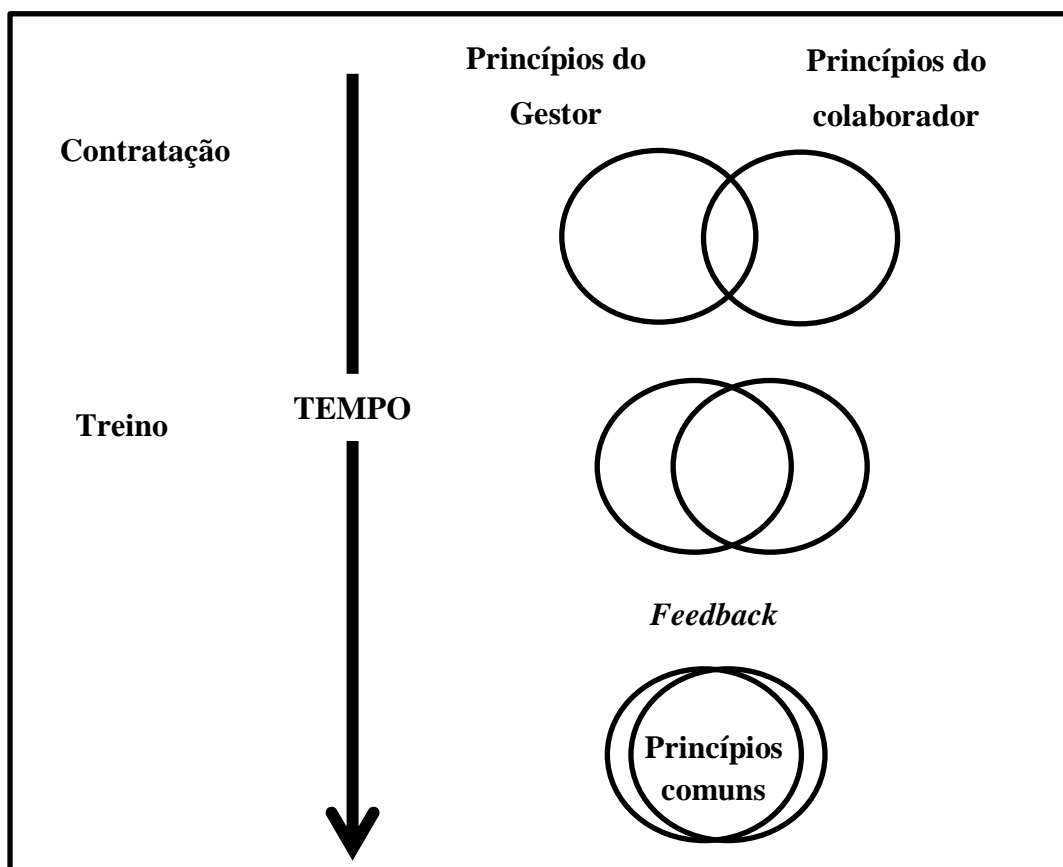
Fig. 5 – Esquema de processo de comunicação



O *feedback* para a Gestão

Nos processos organizacionais o *feedback* é considerado uma ferramenta que auxilia no processo de ajuda e estímulo para a mudança de comportamento, ajudando no aprimoramento do desempenho individual e a aquisição de condutas mais assertivas com os valores e maneiras da organização. (Clampitt, 1991; Rego, 2010)

Em suma, para a gestão organizacional o *feedback* constitui uma ferramenta de avaliação de desempenho e como mecanismo de informação e orientação.

Fig. 6 – Processo de *feedback* organizacional

Fonte: Clampitt, P. G. (1991) *Communicating for managerial effectiveness*. California: SAGE Publications.

5.2. Tipos de reforço/*feedback*

A ideia básica do reforço é a de que as pessoas tendem a repetir comportamentos que tiveram consequências agradáveis. Claro está, que a repetição da acção só ocorrerá se o benefício for valorizado pelo indivíduo.

Neste sentido, o *feedback* organizacional é fundamental, pois pode induzir a repetição de comportamentos apropriados e/ou a correcção de acções indesejáveis. Rego (2010) estabelece dois tipos de reforço: positivo e negativo.

1. O reforço positivo – consiste em facultar ao colaborador uma consequência agradável (exemplo, um elogio) após um dado comportamento. É necessário, no entanto, que o

colaborador valorize essa consequência e, principalmente, que a associe à acção que efectuou. Assim sendo, o *timing* do *feedback* é essencial. Por exemplo, se a recompensa for fornecida muito tempo após a acção do colaborador, há o risco de ele não relacionar uma coisa com a outra ou, pior ainda, relacioná-la com um comportamento considerado mau dentro dos padrões organizacionais e de gestão.

2. O reforço negativo – consiste em aplicar ao colaborador um estímulo desagradável para o mesmo. Visa a correcção de comportamentos que não são considerados correctos pela organização e pelo líder.

5.3. O *feedback* como guia do desempenho

Como já foi dito anteriormente, *feedback* é um termo derivado da cibernética (o estudo da comunicação automática e do controlo nos sistemas). Significa que os sistemas possuem mecanismos que lhes permitem ajustarem-se aos objectivos pretendidos.

Imaginemos um discurso, dado por um determinado orador, a um conjunto de pessoas. Com o discurso, o orador pretende, obviamente, transmitir algo aos seus ouvintes. O seu objectivo principal será persuadir a audiência, instruí-la ou, simplesmente, informá-la sobre determinado assunto. No entanto, para que a sua mensagem passe correctamente, o orador tem que ajustar a sua conduta/discurso ao modo como a plateia reage. Ou seja, é recomendável que o orador procure saber (através de uma visualização cuidada da audiência) se a sua mensagem está a chegar nas melhores condições e/ou se está a ser compreendido. É esse mecanismo que lhe permitirá tomar medidas correctivas com vista a estabelecer uma maior aproximação do alvo (os ouvintes) e com os objectivos que traçou para a palestra.

Quando falamos com alguém, pretendendo transmitir-lhe uma mensagem, adoptamos vários procedimentos que nos permitem perceber se estamos a ser eficazes na nossa comunicação. Por exemplo, certificamo-nos se a pessoa está a olhar para nós e/ou a fazer gestos de compreensão. Deste modo, procuramos compreender como estamos a ser interpretados. Se o *feedback* recebido sugerir que não estamos a alcançar o nosso objectivo, é necessário mudar de estratégia ou repetir a mensagem.

Algo parecido acontece com o desempenho dos membros organizacionais. O alvo é constituído pelos objectivos de desempenho que o colaborador deve atingir. Os comportamentos efectivos do colaborador são movimentos que executa para atingir o alvo, ou seja, alcançar os mencionados objectivos de desempenho. Para que estes dois estados se aproximem (desempenho actual e desempenho desejado), é essencial que o colaborador, talvez com ajuda dos seus pares e superiores, tome as medidas correctivas necessárias. É neste plano que o comportamento do líder pode ser crucial, evidenciando e esclarecendo o colaborador dos objectivos a alcançar, ajudando-o a movimentar correctamente as suas “armas” de trabalho e a adoptar os desempenhos adequados, auxiliando-o a adoptar medidas correctivas que aproximem os desempenhos efectivos dos esperados (Clampitt, 1991; Phoel, 2009 e Rego, 2010).

Rego (2010) faz uma analogia bastante interessante, relacionando o desempenho do colaborador com a acção de um míssil. Tal como um míssil terra-ar, que necessita de ajustar continuamente o seu rumo para atingir o alvo (o que é conseguido através de informações de retorno acerca das posições que o seu alvo vai tomando no ar), o mesmo acontece com o colaborador. No entanto, segundo o mesmo autor, o ajustamento dos movimentos dentro de situações organizacionais tem algumas *nuances*:

1. É incumbência do superior (mesmo que em cooperação com o subordinado) clarificar os objectivos, ajudar o colaborador a apontar correctamente ao alvo, mostrando-lhe os erros e/ou aperfeiçoando o seu método de trabalho.
2. Superior e subordinado devem colaborar para descortinar e determinar as medidas correctivas, ou seja, ambos devem ser responsáveis pela melhoria de desempenho.
3. Perante erros cometidos ambos devem tentar perceber se não terão sido causados por circunstâncias fora do seu controlo.
4. Se, por alguma razão, os objectivos não são atingidos é necessário que ambos reflectam sobre a razão de ser dos mesmos, ou seja, se são demasiado ambiciosos ou irrealistas.

Um empregado precisa de receber *feedback* constante (principalmente do seu superior) para que possa saber se executou bem ou mal as suas funções, pois só assim fica mais capacitado para repetir os comportamentos que deram origem a bons resultados e

abandonar os que tiveram consequências negativas. (Clampitt, 1991; Phoel, 2009; Rego, 2010) “O *feedback* é uma coisa boa (...) é uma ferramenta importante para moldar comportamentos e para promover a aprendizagem, o que levará a uma melhor performance.” (Phoel, 2009: S/P)

No entanto, para que o *feedback* dado tenha frutos, é necessário que a pessoa que está a ser avaliada mantenha um espírito aberto, mostrando interesse em ouvir todas as sugestões acerca de como pode melhorar o seu desempenho mas, também, que esteja à vontade para fornecer alguma informação pessoal, como por exemplo, objetivos de carreira, nível de satisfação com a tarefa em mãos e com a chefia. (Almeida, 1996)

5.4. O *feedback* como ferramenta de aprendizagem e motivação

É através do *feedback* que os gestores podem exercer um papel fulcral nos ajustamentos dos comportamentos e nas melhorias de desempenho dos seus colaboradores. No entanto, alguns cuidados devem ser tidos. A saber: o excesso de *feedback* e a supervisão intensa podem ser interpretados pelo colaborador como demasiado controladores, pondo em risco a sua motivação e desempenho. Por outro lado, se o *feedback* for facultado numa fase muito posterior à realização da tarefa do subordinado, há o risco de este já ter praticado vários erros, o que torna difícil a reorientação comportamental. (Rego, 2010)

Outro aspecto relevante é aquele que se prende à importância de facultar tanto informação positiva como negativa. Ou seja, se o superior apenas proporcionar *feedback* negativo, realçando somente os erros que o colaborador comete, este (o colaborador) aprende a evitar os erros, mas pode perder a motivação e pro-actividade, pois não dispõe de informação que lhe permite saber o que fez bem e o que deve ser repetido. Se por outro lado, o colaborador só receber informação positiva, embora aprenda a repetir esses comportamentos, fica sem saber quais aqueles que deve evitar.

Segundo vários autores (Dessler, 1981; Clampitt, 1991; Seitel, 1995; Pohel, 2009; Rego, 2010; Rego & Cunha, 2010) o *feedback* serve duas funções fundamentais: instrui e

motiva. É instrutivo quando clarifica os papéis e sugere alterações de comportamento. É fonte de motivação quando, por via de recompensas, os membros da organização potenciam os seus níveis de esforço e são mais eficientes na prossecução das suas tarefas. Afinal de contas de contas quem não gosta de receber uma “palmadinha nas costas” ou de ver o seu esforço, trabalho e empenho reconhecido perante todos? Todas as pessoas, sejamos honestos. Não existe ninguém que conheçamos que não goste de ver o seu trabalho apreciado e reconhecido. Muitas vezes, pode não ser o trabalho dos nossos sonhos, podemos não estar a exercer a profissão para a qual andámos anos e anos a estudar, mas se sentirmos que o nosso esforço e desempenho é estimado e reconhecido, isso aumenta a nossa motivação, alegra-nos o dia e dá-nos energia para nos esforçarmos um pouco mais. E dizemos isto, não com base nas leituras feitas para a elaboração do enquadramento teórico sobre o tema, mas antes na nossa experiência profissional.

5.5. *Feedback* facultado pelos gestores aos colaboradores

Actualmente, alguns gestores ainda consideram que o bom desempenho dos colaboradores não merece ser elogiado. O que mostra que a primeira teoria da administração apresentada – a Teoria Clássica –, desenvolvida por Henry Ford e Francis Taylor, ainda se encontra em algo voga no panorama administrativo actual. Afinal de contas eles são pagos precisamente para desempenharem bem as suas funções. (Clampitt, 1991) A ideia de que o salário no fim do mês é recompensa suficiente ainda se encontra muito massificada. Deste comportamento podem surgir dois efeitos perniciosos. O primeiro é que as pessoas aprendem a evitar os erros que acarretam as sanções, mas não são estimuladas a repetirem acções que a organização e os gestores valorizam. Segundo, os colaboradores começam a sentir-se desvalorizados, perdendo iniciativa. Fazem as suas tarefas, mas não conseguem (ou não querem) ir mais além, pois não há qualquer tipo de incentivo. O desconforto e a desmotivação podem começar a surgir, minando a organização pouco a pouco. (Rego, 2010)

Rego (2010) reporta esta situação, transcrevendo o lamento de um membro organizacional, através de um estudo feito por Goleman:

A minha directora esconde as suas emoções. Nunca elogia nada do que eu faça. Convenci um cliente muito importante a passar cerca de trezentos mil dólares por ano de facturação para quase o dobro. A sua reacção quando lhe contei não foi ‘Bom trabalho’, mas ‘É claro que aceitaram a tua oferta – era um bom negócio’. Não havia qualquer emoção na sua voz, nem calor ou entusiasmo. Depois, limitou-se a afastar-se. Quando contei aos outros gestores de vendas o meu golpe, todos eles me felicitaram. Foi a maior venda da minha vida, e a minha directora não reconheceu todo o trabalho que fiz e tive para conseguir o negócio.

Comecei a pensar que deveria haver alguma coisa errada comigo, mas outras pessoas sentem o mesmo acerca dela. Nunca mostra qualquer sentimento positivo ou dá qualquer encorajamento, nem em pequenas coisas nem em coisas grandes (...) A nossa equipa é produtiva, mas não existe qualquer sentido de ligação com ela.

O *feedback* acerca do desempenho tem uma forte ligação com a satisfação no trabalho. (Clampitt, 1991) As pessoas gostam de saber como estão, como está a decorrer o seu trabalho e como pode melhorar. E porquê? Não há uma razão, pura e simplesmente. Para algumas, o *feedback* funciona como uma recompensa ou forma de motivação, enquanto para outras é uma poderosa ferramenta de correcção de comportamentos e promoção da auto-estima. Os sistemas de *feedback* que têm como único objectivo mostrar aos colaboradores como vai o seu trabalho pode estar condenado ao fracasso. (Rego, 2010; Clampitt, 1991; Rego & Cunha, 2010) Ninguém quer só saber, mas anseiam por reconhecimento também.

Facultar *feedback* aos membros organizacionais é extremamente necessário e indispensável. Clampitt (1991), Robbins (1998), Pohel (2009), Rego (2010) e Bregman (2010) enfatizam alguns pontos-chave fundamentais:

1. Existem duas maneiras de moldar o comportamento das colaboradores e, consequentemente, o seu desempenho. Uma consiste em recompensá-las, mesmo que simbolicamente, por comportamentos adequados. A outra, é penalizá-los por comportamentos inaceitáveis, tendo como objectivo a correcção/desaparecimento de tais acções. A lógica prende-se no facto de que as pessoas têm tendência a repetir comportamentos que tiveram consequências favoráveis e a evitar aqueles que tiveram consequências negativas.

2. O *feedback* construtivo contém informação positiva e negativa e deve ser gerido e fornecido com cuidado, o que implica que se deve ter em atenção à informação que se fornece, quando, como e onde.
3. Para que o *feedback* cumpra o seu objectivo tem que estar reunidas três condições: que o colaborador compreenda esse *feedback*, que o valorize e, principalmente, que o associe ao seu comportamento.
4. É essencial que os gestores/líderes e os colaboradores discutam conjunta e francamente as origens dos fracos desempenhos e os modos correctos de ultrapassá-los.
5. Não há “*não-feedback*”. Mesmo quando estamos em silêncio transmitimos algo.
6. Se os gestores repreendem o colaborador por um determinado comportamento, mas eles próprios o adoptam, a consequência é a perda de credibilidade, a desconfiança e o cinismo. Não há boa liderança se os líderes não derem o exemplo.
7. Para que o *feedback* actue de forma eficaz, é necessário que as pessoas conheçam as suas responsabilidades e aquilo que se espera delas.

As pessoas precisam de saber se estão a progredir para alcançar os objectivos inicialmente propostos ou se estão só a passar tempo. A motivação para aumentar a produtividade numa tarefa só aumenta quando se tem um desafio pela frente e se recebe informações em relação ao progresso que se fez. (Kauzes & Posner, 2007) É preciso informação sobre se se está a subir na direcção certa, se se está a chegar ao cimo ou a cair encosta abaixo. Com objectivos claros e reacções pormenorizadas, as pessoas podem corrigir-se a elas próprias e perceber melhor o seu papel no que está a passar. Sem essas reacções, o trabalho vai ser menos eficiente, contribuindo para um aumento da ansiedade e do *stress*. A avaliação contínua do desempenho é fundamental. Não dizer nada sobre o desempenho de uma pessoa não ajuda ninguém, nem o colaborador, nem o líder e muito menos a organização. As pessoas anseiam pelas reacções, por saber como está a decorrer o seu trabalho. Quando os líderes oferecem um *feedback* constante sobre o trabalho desenvolvido e reconhecem o esforço demonstrado, estão a encorajar as pessoas a fazerem o melhor que podem, o que reforça a confiança, auto-estima, promovendo a motivação e, conseqüentemente, um bom ambiente organizacional.

No entanto, segundo Dessler (1981) para que o *feedback* funcione é necessário ultrapassar algumas barreiras: defensiva; crítica; capacidade de ouvir.

Defensiva

As nossas defesas emocionais são importantes por duas razões essenciais. Em primeiro lugar, ajudam-nos a manter a nossa imagem e auto-estima. Desde a mais tenra idade aprendemos a pensar em nós mesmo de uma maneira carinhosa, tendo por base as nossas experiências com as mais variadas personagens que compõem a nossa vida. Apesar de nem sempre a imagem que temos de nós mesmo corresponder à realidade, temos uma ideia vincada daquilo que somos e, principalmente, daquilo que merecemos. Assim sendo, quando vimos a nossa imagem e auto-estimas atacadas reagimos de uma forma defensiva para nos preservarmos.

Quando alguém é acusado de ter tido um mau desempenho profissional, a sua reacção imediata vai ser negar. Ao negar que a culpa é sua evita questionar e/ou analisar as suas próprias competências.

Crítica

Como os indivíduos têm esta necessidade de se defenderem a eles próprios de experiências emocionalmente dolorosas, podemos assumir que críticas ao seu desempenho podem levar a resultados desastrosos. Através de um estudo analisado por Dessler (1981), vemos que quanto mais críticas um trabalhador receber, mais comportamentos defensivos vai adoptar e pior será o seu desempenho organizacional.

Capacidade de ouvir

Para que a comunicação entre líder e liderados resulte, é necessário uma escuta activa de ambas as partes. O funcionário tem que manter o espírito aberto e ouvir atentamente aquilo que o seu gestor/líder tem para lhe dizer, seja um elogio ou, principalmente, uma crítica. O líder por seu lado, tem que fazer o mesmo. É necessário que esteja atento e escute os problemas que podem estar a afligir o seu subordinado e, conseqüentemente, a afectar o seu desempenho.

A capacidade de escutar é entrar na mente de quem está a falar e tentar perceber o seu ponto de vista.

5.6. Não há “não-*feedback*”

Qualquer pessoa que já tenha ido a um bar ou a uma discoteca sabe que não é necessário falar para transmitir uma mensagem. Um olhar, um sorriso ou um simples movimento do corpo são portadores de significado. A comunicação não-verbal faz parte das nossas vidas quer tenhamos consciência dela ou não. (Robbins, 1998)

Assim sendo, podemos dizer que não há “não-*feedback*”. Mesmo quando estamos em silêncio transmitimos algo. A ausência de *feedback* por parte de um gestor/líder, seja ele positivo e/ou negativo, pode levar o colaborador a fazer inferências acerca do seu desempenho ao analisar o comportamento do seu chefe. (Rego, 2010) Tendo em conta o contexto organizacional, os funcionários podem extrair mensagens e chegar a conclusões como: “Nenhuma notícia são boas notícias”, “Devo estar a trabalhar bem. Ninguém se queixou do meu trabalho até agora” ou “Se o patrão não gosta do meu trabalho que me diga”. Se os colaboradores não receberem nenhum *feedback* claro e específico, chegam às suas próprias conclusões e continuam a realizar o seu trabalho a um nível que para eles é adequado e correcto.

5.7. Comunicar positivamente

O modo como os membros organizacionais comunicam entre si afecta a eficácia com que realizam o trabalho, tanto individual como colectivamente. Mas afinal qual é o modo certo de comunicar? Rego e Cunha (2010) falam sobre um estudo realizado com 60 equipas de gestão de topo, incumbidas de acções de planeamento estratégico, resolução de problemas e orçamentação.

Os resultados desse estudo mostram que as equipas com melhores desempenhos apresentavam padrões de comunicação com as seguintes características:

1. A quantidade de declarações positivas era quase seis vezes superior à de declarações negativas. Nas equipas de pior desempenho, a relação era de uma declaração positiva para três negativas.
2. Havia um grande equilíbrio entre declarações inquiridoras (colocar questões, solicitar pontos de vista diferentes) e as advocatórias (expor ou defender uma posição). Nas equipas de pior desempenho havia cinco inquiridoras para apenas cem advocatórias.
3. A relação entre afirmações auto-focalizadas (com referência ao próprio ou à equipa de trabalho) e hétero-focalizadas (com referência a outras pessoas ou grupos externos ao grupo de trabalho) era também equilibrada. Nas equipas de pior desempenho existiam três hétero para cem auto-focalizadas.
4. A conectividade (medida em termos de compromisso, focalização, participação) atingia quase o dobro do que nas equipas de pior desempenho.

A positividade comunicacional afecta positivamente o desempenho por várias razões:

1. Melhora o relacionamento interpessoal, o espírito de equipa, os níveis de confiança e o bem-estar físico e psicológico dos indivíduos. Este bem-estar alarga o repertório de pensamento dos actores organizacionais, tornando-os mais criativos e auto-suficientes, motivando-os a procurar soluções mais eficazes para os problemas, o que se reflectirá num melhor desempenho. (Rego, 2010; Rego & Cunha, 2010)
2. Induz nas pessoas o sentimento que o seu trabalho é reconhecido e valorizado, o que as motiva, ainda mais, a entregarem-se com mais afinco às suas funções organizacionais.
3. Motiva as pessoas a partilharem mais informação, estimulando o espírito de equipa e entreaajuda.
4. Aumenta o capital social e psicológico da organização.

Ao contrário, o excesso de negatividade comunicacional gera relacionamentos corrosivos, conduzindo a comportamentos defensivos. (Rego & Cunha, 2010) As pessoas sentem que o seu trabalho e esforço não é reconhecido e valorizado pelos seus superiores, o que leva à desmotivação e, conseqüentemente, a uma quebra de empenho. As pessoas

retraem-se na partilha de informações e conhecimentos. É o “cada um por si” e o espírito de equipa torna-se inexistente. Quem comete erros não se sente capacitado para assumir a culpa, nem divulga os erros cometidos, o que impede os restantes membros da organização de aprenderem a evitá-los. A ideia de que os líderes “matam o mensageiro da má notícia” é difundida, pelo que os colaboradores só dizem aquilo que eles (os líderes) querem ouvir, o que pode levar a decisões de má qualidade que põem em risco o bom funcionamento da organização. Finalmente, a negatividade comunicacional fomenta as emoções negativas dos membros organizações, gerando desmotivação, depressão, etc.

5.8. Dar *feedback* negativo de forma positiva

‘Quando o comportamento de alguém necessita de ser corrigido, quando o *feedback* negativo deve ser proporcionado, ou quando a lacuna de alguém deve ser apontada, é mais difícil comunicar de um modo que construa e reforce o relacionamento.’

(Cameron, 2008: 60)

Embora tendo em mente que a positividade comunicacional, não se pode ignorar que os erros existem e acontecem e que devem ser comunicados. Os comportamentos errados e desviantes devem ser identificados para que correcções sejam levadas a cabo, para que, no futuro, sejam evitados. No entanto, a negatividade pode ser expressa de maneira positiva. Reagimos de diferente quando nos chamam à atenção de maneira educada, suave e simpática ou quando o fazem de forma bruta e grosseira.

Rego e Cunha (2010) salientam dez linhas de orientação que podem ajudar os líderes a lidar positivamente com comportamentos desviantes e problemas de desempenho:

1. Ser descritivo e não avaliativo – Em vez de dizer que o colaborador está errado ou que é um incompetente, deve referir-se, especificamente, os comportamentos errados por ele praticados. Ser-se objectivo e restringir-se aos factos é essencial. Deve apontar-se comportamentos pelos quais a pessoa é responsável e que, conseqüentemente, lhe cabe a

ela, e só a ela, mudar. Chamar à atenção por comportamentos que estão fora do controlo do colaborador não só é ineficaz, como pode gerar revolta e deteriorar a relação com o trabalho.

- 2. Ser específico, claro e rigoroso** – O líder deve ir directo ao assunto e facultar exemplos do comportamento problemático que está em causa.
- 3. Descrever as consequências do comportamento da pessoa** (restringindo-se aos factos e evitando ser acusador).
- 4. Sugerir possíveis meios de lidar com o problema e estar receptivo a escutar sugestões de melhoria dadas pelo colaborador** – O objectivo é encontrar uma solução que agrade a ambas as partes. O facto de o colaborador se sentir à vontade para sugerir soluções, ajuda-o a manter a auto-estima e a aceitar as críticas com mais disposição.
- 5. Ser congruente entre o que se diz, sente e faz** – O líder deve ser autêntico e sincero. Um líder não pode esperar que os seus colaboradores se empenhem se ele não fizer o mesmo. O líder deve dar o exemplo.
- 6. Focalização no comportamento, não na pessoa** – Evitar considerações de natureza pessoal.
- 7. Valorizar a pessoa** – Os líderes devem escutar as suas opiniões sobre as razões dos problemas e o possível modo de lidar com o mesmo.
- 8. Ser corajoso e assumir a mensagem** – Deve ser o próprio líder a transmitir a mensagem, em vez de a enviar por terceiros.
- 9. Escutar** – O líder tem que saber ouvir e dialogar.
- 10. Ser construtivo e apoiante** – O líder deve mostrar ao colaborador que deseja sinceramente ajudá-lo a melhorar o seu comportamento e desempenho.

Transmitir mensagens negativas de forma positiva pode trazer diversas vantagens. Ao sentir-se respeitado e valorizado, o colaborador fica mais empenhado na resolução do problema. Mediante uma postura construtiva e não acusadora, as energias do líder e do colaborador são canalizadas numa mesma direcção: a resolução do problema. O facto de estarem focados num mesmo objectivo e manterem uma comunicação positiva, ajuda o colaborador e líder a manterem uma boa relação laboral. O colaborador aumenta o seu bem-estar psicológico e reforça a ideia de que realiza um trabalho com significado e que é

reconhecido. Por sua vez, a sua predisposição para assumir os erros é maior, pois sabe que, apesar de ter tido um comportamento incorrecto, não vai ser rebaixado nem maltratado.

5.9. Reconhecendo os contributos

Os líderes/gestores das mais variadas organizações não podem esquecer da importância de acreditar nas pessoas e mostrar gratidão. Devem ter bem presente na sua mente que se se esperar o melhor das pessoas, elas vão retribuir com o melhor que podem fazer. (Kauzes & Posner, 2007)

Kauzes & Posner (2007) mostram o caso de Melissa Pierce, a quem Amanda Turner, líder da empresa *Intuit*, deu um cavalo de corrida de peluche. O gesto veio da alcunha que dera a Melissa quando esta se juntou à empresa, pois andava sempre a correr de um lado para o outro para contribuir e ajudar o grupo de trabalho.

Antes da minha primeira reunião com o director-geral, estava muito nervosa, mas a Amanda encorajou-me quando me lembrou que tinha sido contratada pelas minhas capacidades e coragem e expressou a confiança que tinha em mim, sabia que eu ia conseguir conquistá-lo. E tinha razão. Na reunião, apresentei a minha proposta ao director-geral, um plano de comunicações em caso de crise, um plano que distribuía tarefas por cada um dos membros do pessoal executivo. Ele achou que estava óptimo. Disse que o ia apresentar na reunião seguinte. Fiquei entusiasmada! Depois da primeira apresentação, a Amanda deu-me um pequeno cavalo de peluche que fazia barulho quando se apertava, como se estivesse a galopar, acabando num orgulhoso relinchar. Ela colou um papel no dorso com a palavra ‘Vitória’ e disse que era esse o nome dele. Pousei o cavalo na minha prateleira e, sempre que conseguia uma vitória, a Amanda passava por lá e apertava-o em minha homenagem.

Amanda Pierce, enquanto líder, parece compreender a importância de reconhecer os contributos dos colaboradores que consigo trabalham. Por exemplo, depois de

conseguir uma série de consolidações difíceis, que exigiram muito trabalho e esforço da sua equipa, ela decidiu levantar a moral ao levar todos a almoçar fora e a ver um filme.

Nenhum de nós se lembra que filme fomos ver ou onde fomos comer nesse dia, mas lembramo-nos bem de como foi bom a Amanda ter tirado algum tempo para estar connosco, por pensar nos nossos sentimentos e improvisar uma pequena volta ao mundo.

Os líderes sabem que o reconhecimento tem de ser pensado, tem de ter um propósito e, principalmente, tem de ser genuíno. O reconhecimento trata de criar visibilidade em relação aos bons resultados obtidos e de reforçar positivamente o bom desempenho. Trata-se de moldar um ambiente onde os contributos de todos são observados e agradecidos. (Clampitt, 1991; Kauzes & Posner, 2007; Cunha, 2010)

Nas organizações de desempenho elevado, e quando se acredita que as pessoas estão a dar o seu melhor, as pessoas trabalham com mais intensidade e chegam a trabalhar horas extra, mas isso não significa que não conseguem ou não podem sentir alegria. Para se conseguir aguentar meses a um ritmo elevado, as pessoas precisam de encorajamento. Precisam de combustível para alimentar os espíritos. Precisam de ter vontade de continuar e de coragem para fazer algo que nunca tinham feito antes e para continuar a viagem. Uma forma valiosa que os líderes têm para conseguir isto é reconhecer os contributos individuais. (Kauzes & Posner, 2007)

Os líderes exemplares compreendem a necessidade de reconhecer contributos e estão sempre atentos e dois princípios fundamentais:

1. Esperar o melhor;
2. Reconhecimento personalizado.

Esperar o melhor

Os líderes bem-sucedidos têm expectativas elevadas em relação a eles próprios assim como em relação às pessoas que com eles trabalham. Essas grandes expectativas existem porque os líderes sabem que é mais provável que os colaboradores consigam um bom desempenho se estão à espera de o ver. Os psicólogos chamam a isto o “Efeito Pigmalião”. Pigmalião era um escultor grego, que se apaixonou por uma estátua que esculpira ao tentar reproduzir a mulher ideal. Na verdade, ele decidira viver em celibato por não concordar com a atitude libertina das mulheres da sua ilha. A deusa Afrodite, com pena dele, e não encontrando nenhuma mulher na ilha que chegasse aos pés da que Pigmalião esculpira, atendeu ao seu pedido e deu vida à estátua. Os papel dos líderes é um pouco como o e Pigmalião. Os líderes exemplares podem, em sentido figurado, obviamente, dar vida aos outros, melhorando muito o seu desempenho, pois preocupam-se genuinamente e profundamente com os seus subordinados e têm uma fé inabalável nas suas capacidades. Os colaboradores, por sua vez, têm tendência a responder positivamente a essas expectativas, porque querem retribuir a confiança e o apoio demonstrados. (Kauzes & Posner, 2007; Rego & Cunha; 2010)

Os melhores líderes trazem ao de cima o melhor dos seus colaboradores. Se existe potencial nas pessoas, o líder encontra sempre maneira de o trazer ao de cima. O acreditar nos outros é uma força extraordinariamente poderosa para se aumentar o desempenho. “Sentir apoio e apreço desperta a noção de auto valor nas pessoas eleva ao sucesso em todas as áreas da vida.” (Kauzes & Posner, 2007: 316)

No entanto, acreditar que se é capaz é só parte do caminho para o sucesso. Se os líderes querem que as pessoas dêem o máximo, que se apliquem de corpo e alma, têm de ser claros em relação aos objectivos e certificarem-se que as regras de trabalho são cumpridas. Afinal de contas são os objectivos que dão contexto àquilo que faz. As pessoas têm de ser reconhecidas por conseguirem algo, por fazerem algo de extraordinário.

Reconhecimento personalizado

Segundo Kauzes e Posner (2007), uma das queixas mais frequentes sobre o reconhecimento é que este é demasiado previsível, rotineiro e impessoal. Uma abordagem de reconhecimento em que um modelo serve para todos transmite uma sensação de falsidade, obrigatoriedade e de despreocupação. Com o tempo, pode até aumentar o cinismo e acabar por afectar a credibilidade da liderança. Daí que seja tão importante para os líderes prestarem atenção ao que cada um gosta e desgosta.

Ao personalizar o reconhecimento, os líderes estão a enviar a mensagem de que alguém dispensou algum tempo para reparar na conquista, procurar o indivíduo responsável e agradecer-lhe pessoalmente de maneira apropriada.

Kauzes e Posner (2007) referem o exemplo de Lina Lewis, vice-presidente de aprendizagem e formação da *Charles Schwab & Company*. Lina Lewis, pouco depois de ter chegado à organização, fundou o Prémio Girafa, oferecido àqueles que mais “se esticam” e que vão mais além nas suas responsabilidades. Linda disse ao primeiro premiado que procura-se o seguinte e que o apresentasse na próxima reunião. Os vencedores do prémio recebiam uma girafa de peluche para comemorar a ocasião. Apesar de engraçado, podia tornar-se um bocado previsível e monótono. Foi assim que surgiu a ideia de acrescentar algo mais ao prémio, primeiro foi um lenço à volta do pescoço da girafa, depois surgiu um chapéu de *cowboy*, sapatos, uma sacola ao ombro, um *piercing* no umbigo, etc. Assim cada um tinha algo de diferente, especial e único.

O nível de personalização do reconhecimento do esforço de um indivíduo mostra bem a importância que os líderes dão ao reconhecimento nas suas organizações. “Às vezes uma palavra sincera, na altura certa, pode fazer mais diferença para um empregado do que um aumento salarial, do que um prémio formal, ou do que uma série de certificados e placas.” (Kauzes & Posner, 2007: 324)

No entanto, para que o reconhecimento tenha um cunho pessoal é necessário conhecer os colaboradores. E como a proximidade é a melhor maneira de perceber o que motiva as pessoas, do que gostam e do que não gostam e do tipo de reconhecimento/*feedback* que as move. Isso significa que os líderes devem atravessar os

corredores e as instalações da organização com frequência, e encontrar-se com os pequenos grupos da sua organização. (Kauzes & Posner, 2007)

Prestar atenção, personalizar o reconhecimento e agradecer aos outros de forma criativa e activa aumenta a confiança de todos no líder. Se os colaboradores sentirem que o líder se preocupa, sinceramente, com eles há maiores probabilidades de eles também se preocuparem com o líder e trabalharem com afinco. “As pessoas, pura e simplesmente, estão mais dispostas a seguir uma pessoa de que gostam e em quem confiam.” (Kauzes & Posner, 2007)

Parte II – Investigação Empírica

Capítulo I – Apresentação do caso

A presente dissertação engloba num estudo de caso realizado na empresa Termalístur E.E.M., uma empresa de prestação de serviços na área do termalismo de saúde e bem-estar. O principal objectivo deste trabalho é entender o fenómeno comunicacional conhecido como *feedback* dentro do contexto organizacional. Através da nossa pesquisa pretendíamos interligar três conceitos, aparentemente, distintos: *feedback*, motivação e liderança. Isto é, queríamos saber se o *feedback*, quando utilizado correctamente pelos gestores/líderes, é passível de influenciar a motivação dos funcionários.

Numa empresa de prestação de serviços, como a Termalístur E.E.M., todas as actividades são de extrema importância. No entanto, as que envolvem a componente humana são as que têm, na nossa opinião, maior relevância, pois os seus colaboradores são o rosto da empresa, estando em contacto directo com os utentes. Assim sendo, os funcionários têm duas funções de grande importância: defender o nome da empresa, ao prestar um bom serviço, e manter uma postura simpática e cordial, de forma a produzir um nível de satisfação elevado no utente. Para levarem a bom termo essas duas responsabilidades é necessário que se sintam motivados e, principalmente, que recebam um *feedback* constante sobre o seu trabalho, de forma a não terem comportamentos tidos como desviantes pela organização.

1.1. A empresa Termalístur E.E.M.

A Termalístur – Termas de São Pedro do Sul E.E.M. (ver Organigrama no Anexo I), foi criada por escritura pública a 8 de Janeiro de 2004.

Considerando a crescente diversidade de atribuições das autarquias locais, a complexidade da gestão da maior estância termal da Península Ibérica e a procura de um desenvolvimento sustentado das Termas, o Município de S. Pedro do Sul entendeu por bem a criação de uma empresa pública, com vista à gestão dos balneários e toda a

actividade termal, possibilitando uma gestão autónoma e mais flexível, gerando ao mesmo tempo mais eficácia.

Com a Termalístur E.E.M. enquanto empresa pública municipal, passaram a estar reunidas as condições para o estabelecimento de uma gestão dinâmica e desburocratizada. Após as necessárias aprovações sobre a sua constituição em sede da Câmara e Assembleia Municipal, iniciou a sua actividade a 15 de Março de 2004, procurando a máxima eficácia e eficiência na gestão dos balneários termais.

Além da gestão dos Balneários Termais e de todas as actividades ligadas ao termalismo, que constituem o objecto principal da empresa, a Termalístur E.E.M. pode exercer, complementarmente, actividades acessórias relacionadas com o seu objecto principal, designadamente estudos, planos de investimento e gestão de serviços correlacionados, em especial, aos de turismo, exploração e transformação das águas e de prestação de serviços de transporte, bem como todas as acções conducentes à valorização do património histórico e natural de S. Pedro do Sul.

A Termalístur E.E.M. enquanto empresa municipal está sujeita à tutela da Câmara Municipal e os seus planos de actividades, orçamentos, relatórios e contas carecem de aprovação da Câmara Municipal.

Uma das razões para se decidir vir a banhos às Termas de S. Pedro do Sul tem as suas raízes na História. Perdem-se no tempo os primeiros vestígios da utilização das suas águas termais com fins curativos e de bem-estar. Remetem-nos mesmo para a Pré-história da Humanidade. Mas, se esses já não são facilmente visíveis, o mesmo não acontece com o uso que os romanos fizeram destas águas, seguindo-se-lhes muitos dos nossos maiores reis como D. Afonso Henriques e D. Manuel I. É pois, uma sabedoria feita de vários milénios, de múltiplas experiências e de permanentes resultados positivos a sustentar ao longo da história essa mesma utilização.

De facto, têm mais de dois mil anos os mais antigos testemunhos castrejos da utilização das águas termais, no local onde hoje se localizam as Termas de S. Pedro do Sul. Mas são dos romanos, que difundiram por todo o mundo ocidental a magia das águas termais, que antes os gregos tinham descoberto, os mais importantes e antigos vestígios patrimoniais: ainda hoje se podem ver várias componentes em pedra (há vários anos à

espera de recuperação por parte do IPPAR) do que foi o *Balneum* Romano construído nos primeiros anos do século I da era cristã. Mais tarde, já no século XII, as então denominadas Caldas Lafonenses voltam a ser objecto de interesse e notícia. Em 1152, D. Afonso Henriques reconhecendo a crescente importância da vila onde brotavam águas tão especiais, concedia o I Foral à Vila do Banho, outorgando-lhe assim a importância de concelho. É o próprio primeiro Rei de Portugal que, em 1169, após fractura da perna sofrida na batalha de Badajoz, vai recuperar fisicamente para as Caldas Lafonenses na Vila do Banho, onde constrói uma pequena Capela a S. Martinho, ainda hoje aberta ao público.

Já nos primeiros anos do século XVI, é o rei D. Manuel I que decide desenvolver as Caldas Lafonenses, construindo no local o Hospital Real das Caldas de Lafões e concedendo, em 1515, novo Foral à Vila do banho, aumentando as suas competências e importância.

Volta a ser já nos séculos XIX e XX, que as Termas de S. Pedro do Sul conhecem um novo impulso e modernização. Em 1884, a Câmara Municipal de S. Pedro do Sul decide construir um moderno Balneário que substituiu o tricentenário Hospital Real das Caldas de Lafões. E passados dez anos, em 1894, a Rainha D. Amélia vai mesmo a banhos pela primeira vez no novo Balneário, tratando de alguns problemas físicos que a apoquentavam. É com tais resultados que, um ano depois, é aprovado um Decreto Real determinando que as Caldas de Lafões se passem a denominar Caldas da Rainha D. Amélia

Já no século XX com a República, em 1910, estas passam a denominar-se Termas de S. Pedro do Sul. E é ainda no final do século, em 1987, que é inaugurado um novo balneário, o Centro Termal, iniciando-se na mesma altura, a modernização do Balneário existente e então já denominado Rainha D. Amélia.

Capítulo II – Metodologia

2.1. Questão de investigação/Tema

O tema da liderança, aliado à questão da motivação, tem sido alvo de permanente estudo e pesquisa nos últimos cinquenta anos. É do senso comum que um bom líder deve prestar atenção ao ambiente que o rodeia. Deve estar atento ao trabalho dos seus colaboradores, proporcionando-lhes um *feedback* constante relativo ao seu (deles) trabalho, corrigindo, assim, atitudes e comportamentos não desejáveis e em conflito com a maneira de estar e “pensar” da organização, mas, também, compensando e recompensando a produção, a originalidade e o empenho nas tarefas realizadas. Mas o que é o *feedback* afinal?

O termo *feedback* significa, em português, retroacção ou retroalimentação. Deriva das palavras inglesas “*feed*” (alimentar) e “*back*” (voltar) e foi introduzido, pela primeira vez, por Norbert Wiener na sua Teoria da Cibernética. Esta teoria é designada como a ciência da comunicação e do controlo, estando presente tanto em seres vivos como em máquinas. Consiste num mecanismo de comunicação circular que reside na resposta à entrada de informação e posterior alteração de comportamento num processo contínuo. (Chiavenato, 1976)

Num aspecto puramente comunicacional, segundo Robbins (2007), o *feedback* determina o sucesso da transmissão de uma mensagem, pois através do seu uso é possível verificar se a mensagem originalmente emitida foi recebida, decodificada e compreendida correctamente.

Nos processos organizacionais o *feedback* é considerado como um processo de ajuda e estímulo, ajudando no melhoramento da performance individual e auxiliando o indivíduo na aquisição de comportamentos mais assertivos dentro do panorama organizacional.

O *feedback* organizacional, quando aplicado às relações interpessoais, torna-se uma ajuda, uma possibilidade de mudança de conduta, já que as pessoas precisam de receber

feedback, seja ele positivo ou negativo, para corrigirem as suas deficiências comportamentais ou performativas. (Pohel, 2009; Rego, 2010; Rego & Cunha, 2010)

O *feedback* é, assim, uma importante ferramenta de gestão comunicacional, directamente ligada ao comportamento e ao desempenho dentro da organização. Deve ser utilizado para potenciar os talentos e estimular/aprimorar os bons desempenhos, resultando em colaboradores mais motivados e envolvidos para com os objectivos da organização. (Bee & Bee, 2000).

O *feedback* constitui, a nosso ver, uma ferramenta poderosa quando utilizada correctamente. Através dela, o líder deverá conseguir potenciar o desempenho dos colaboradores e motivá-los através de elogios ou recompensas. Afinal de contas, uma organização é constituída por pessoas, seres humanos com sentimentos e necessidades, que precisam de ser ouvidos, acarinhados, guiados, motivados e respeitados.

Quais os efeitos do *feedback* no comportamento dos colaboradores? Esta é a questão que move o nosso estudo.

2.2. Tipo de investigação

Nas Ciências Sociais são, essencialmente, considerados dois paradigmas de investigação, o paradigma quantitativo e o paradigma qualitativo, diferindo nos métodos, nas técnicas, nos instrumentos de investigação e baseando-se em visões do mundo diferentes.

Ligado à corrente positivista, o paradigma quantitativo admite a realidade social independente ou externa ao observador e, como tal, é passível de ser descrita tal como se apresenta. Um aspecto chave deste tipo de investigação é determinar até que ponto os resultados obtidos são generalizáveis à população, o que torna a selecção aleatória dos sujeitos uma técnica obrigatória. Neste tipo de investigação o observador e o que é observado são elementos distintos, sendo que o primeiro é capaz de investigar o segundo sem o influenciar.

Nos estudos quantitativos existe uma preocupação com a medição e análise de relações causais entre as diversas variáveis existentes, ou seja, estabelece-se relações e explicam-se as causas das mudanças nos fenómenos sociais analisados.

Por outro lado, temos a investigação qualitativa, que visa compreender, mais profundamente, o que está na raiz de certos problemas, comportamentos e atitudes. Uma das vantagens deste tipo de investigação é que possibilita ao investigador obter informações mais detalhadas dos sujeitos que se encontra a investigar, ao imiscuir-se na sua realidade.

Tanto uma como outra têm as suas vantagens e desvantagens, por isso, no nosso estudo tentámos unir o melhor das duas. Através do nosso questionário, por exemplo, encontramos perguntas que restringem as respostas dos inquiridos, pois estes só têm que colocar uma cruz (X) na resposta que mais se aproxima da sua realidade, outras questões encontramos que são de resposta aberta, e nestas existe uma maior liberdade de expressão de opinião. Além do que, também foi realizada uma entrevista às chefias da organização em estudo.

Resumindo, tendo em conta que para a realização deste trabalho foi necessário uma investigação bibliográfica intensiva, mas também uma investigação de campo, levada a cabo através da passagem de vários inquéritos e realização de uma entrevista, parece-nos seguro dizer que ambos os paradigmas de pesquisa foram utilizados.

2.3. Amostra

A população alvo foi o conjunto de funcionários pertencentes à Termalstur E.E.M. em funções na empresa no período de Agosto de 2012. Tendo um total de cerca de 175 funcionários espalhados pelos diversos sectores (administrativo, manutenção, auxiliares de balneoterapia e serviços gerais), por motivos de férias e folgas, e extravio de alguns questionários, não foi possível abarcar o total dos colaboradores. No entanto, obtivemos uma amostra aleatória de 100 sujeitos inquiridos, transversais a todas as categorias profissionais da organização.

2.4. Hipótese

Sendo a motivação um estado de espírito positivo que permite ao indivíduo desenvolver as suas capacidades profissionais e, conseqüentemente, contribuir para o desenvolvimento da organização para a qual trabalha, um dos maiores desafios do gestor/líder é motivar as pessoas. Transmitir confiança, comprometimento e estímulo é uma tarefa árdua.

O conhecimento da motivação, uma comunicação constante focalizada no desempenho de cada um (*feedback*) e trato personalizado tornam-se, assim, armas eficazes que ajudam o gestor/líder a desenvolver o total das capacidades dos seus colaboradores.

Tendo em conta este pressupostos, estabeleceram-se as seguintes hipóteses:

Hipótese 1: O *feedback* é uma ferramenta motivacional e potenciadora do bom desempenho profissional.

Hipótese 2: Os colaboradores gostam de receber *feedback* acerca do seu trabalho.

2.5. Instrumentos/Técnicas de Recolha de Dados

Quanto aos meios de investigação, foi utilizada a pesquisa bibliográfica que nos ajudou na elaboração da revisão da literatura sobre o tema. A referida pesquisa foi feita através de livros (Biblioteca da Universidade do Minho), artigos científicos e revistas especializadas, principalmente *on-line*, como é exemplo a *Harvard Bussiness Review*.

Para desenvolver a investigação foi feita uma pesquisa de campo. Ou seja, foi escolhida uma empresa na qual fosse possível realizar uma investigação empírica que iria confirmar (ou refutar) as hipóteses desenvolvidas com o contributo da literatura sobre o tema. Como já foi dito anteriormente, a empresa escolhida foi a Termalístur E.E.M..

A nossa escolha recaiu na empresa supramencionada pois, além de conhecermos a organização há muito tempo, tínhamos um contacto pessoal dentro da mesma que poderia auxiliar a nossa entrada. Assim sendo, não foi necessário o envio de um ofício ou requerimento formal a pedir autorização para a realização deste estudo. O nosso contacto, numa conversa informal, perguntou às chefias se a empresa estaria receptiva a participar neste projecto de investigação e esta aceitou de imediato, não levantando qualquer problema. Só foi necessário mostrar um exemplar do inquérito às chefias, para que estas tivessem a par do tema do estudo.

Como instrumento de análise utilizámos, como já foi dito acima, inquéritos por questionário, caracterizados por ser uma técnica de recolha de informação apoiada, normalmente, por um conjunto de perguntas.

Quanto à administração de respostas, fizemos uma administração directa, ou seja, é o inquirido que regista as suas próprias respostas no inquérito que lhe foi facultado.

No que concerne ao grau de abertura das respostas, utilizamos um inquérito composto, na sua maioria por questões fechadas e, algumas, abertas. Apesar de este tipo de questões restringir a espontaneidade da resposta do indivíduo, fornece a nível numérico e quantitativo uma grande quantidade de informação. (Ver inquérito no Anexo II)

O inquérito foi organizado em 4 partes. A saber:

Parte I – Perfil do sujeito investigado. Questão 1.1. a 1.5. através das quais se pretende obter informações gerais do sujeito como sexo, idade, categoria profissional, etc.

Parte II – Motivação dos colaboradores. Questão 2.1. a 2.5. através das quais se tenta perceber o nível de motivação/desmotivação dos sujeitos e as causas do mesmo.

Parte III – Comportamento e características do líder. Questão 3.1. através da qual se tenta comparar o líder actual com o líder ideal.

Parte IV – O *feedback* como ferramenta de comunicação. Questão 4.1. a 4.3. através das quais se tenta perceber se o *feedback* tem ou não influência na motivação e desempenho dos colaboradores.

Nas partes II a IV surgem questões organizadas em frases afirmativas em que o inquirido faz uma opção baseada na alternativa que mais se aproxima da sua realidade profissional, ou seja, 1 – Não concordo; 2 – Concordo pouquíssimas vezes; 3 – Não concordo nem discordo; 4 – Concordo parcialmente e 5 – Concordo totalmente.

Com o objectivo da optimização quantos aos objectivos, ao contudo e à forma, o questionário foi submetido a um teste de coerência e validação no qual participaram 5 pessoas externas à empresa. Este pré-teste permitiu a correcção do *layout*, do tamanho, bem como da linguagem utilizada no questionário.

Antes do início do questionário propriamente dito, surge um pequeno texto que explica os objectivos do mesmo e esclarece alguns conceitos a ter mente ao longo do seu preenchimento.

De forma a complementar os nossos inquéritos fizemos, também, uma pequena entrevista à chefia da Termalitur, na pessoa do Dr. José Alberto da Silva Alexandre e Sousa, de forma a saber qual o seu ponto de vista sobre o tema em estudo. (Ver guião da entrevista no Anexo III)

2.6. Tratamento dos dados

Para o tratamento dos dados obtidos através dos inquéritos foi utilizado o programa SPSS 20. Depois de definidas as variáveis para cada questão (na “folha” de SPSS *Variable View*), foi necessário introduzir os dados dos inquéritos na “folha” *Data View* para, posteriormente, passarmos para a construção das tabelas de frequências e gráficos.

Capítulo III – Apresentação e Análise dos Resultados

3.1. Caracterização da amostra

Relativamente à caracterização social dos inquiridos importa aferir os resultados referentes ao grupo I – caracterização relativa género, idade, habilitações literárias, categoria profissional e rendimento mensal auferido. Dos 100 inquiridos, 85% são do sexo masculino e 15% do sexo feminino. Destes, 7% têm menos de 25 anos, 22% têm entre 25 e 35, 26% entre 36 e 45, 34% entre 46 e 55 e 11% têm mais de 55 anos de idade. Quanto às habilitações literárias, grande parte dos inquiridos tem uma escolaridade inferior ao 12º ano (56%). Dos restantes, 40% tem o 12º ano, 4% possuem formação superior (licenciatura e mestrado). Ao nível das categorias profissionais onde se inserem, o grosso dos inquiridos são Operados de Balneoterapia (70%). Os outros 30% encontram-se distribuídos pelos Serviços Gerais (13,1%), Serviços Administrativos (10,1%), Coordenadores de Serviço (4%) e Manutenção (2%) (1 *missing*). Finalmente, para terminar este grupo I, temos a questão referente ao rendimento mensal auferido. Dos 100 inquiridos, 67,7% têm um rendimento mensal inferior a 500 €. Dos restantes, 30,3% auferem entre 501 e 100 € mensais e 2% entre 1001 e 1500 € (1 *missing*). (Ver Tabelas I a V)

Tabela I – Género

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Masculino	15	15,0	15,0	15,0
Valid Feminino	85	85,0	85,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Tabela II – Idade

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
- de 25	7	7,0	7,0	7,0
25 a 35	22	22,0	22,0	29,0
36 a 45	26	26,0	26,0	55,0
46 a 55	34	34,0	34,0	89,0
+ de 55	11	11,0	11,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Tabela III – Habilitações

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Inferior a 12°	56	56,0	56,0	56,0
12°	40	40,0	40,0	96,0
Licenciatura	2	2,0	2,0	98,0
Pós-Graduação	0	0,0	0,0	0,0
Mestrado	2	2,0	2,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Tabela IV – Categoria profissional

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Serviços Gerais	13	13,0	13,1	13,1
Manutenção	2	2,0	2,0	15,2
Operadores de Balneoterapia	70	70,0	70,7	85,9
Coordenadores de serviço	4	4,0	4,0	89,9
Serviços Administrativos	10	10,0	10,1	100,0
Total	99	99,0	100,0	
Missing System	1	1,0		
Total	100	100,0		

Tabela V – Rendimento mensal

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
- de 500	67	67,0	67,7	67,7
501 a 1000	30	30,0	30,3	98,0
Valid 1001 a 1500	2	2,0	2,0	100,0
+ de 1500	0	0,0	0,0	0,0
Total	99	99,0	100,0	
Missing System	1	1,0		
Total	100	100,0		

3.2. Caracterização da motivação

Quanto à motivação dos colaboradores, verificou-se que, dos 100 inquiridos, 86% sente-se motivado com o seu trabalho e, apenas, 14% não o sentem. (Ver tabela VI)

Tabela VI – Motivação

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Sim	86	86,0	86,0	86,0
Valid Não	14	14,0	14,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Para percebermos os porquês da motivação/desmotivação foram colocadas duas questões de escolha múltipla. Dos 100 inquiridos, 86% responderam que se sentem motivados com o seu trabalho, sendo que as principais razões apontadas para o facto foram ‘prazer no trabalho’ (41%), ‘trabalho e ambiente bem estruturado’ (21,1%) e ‘alta interacção entre funcionários e chefias’ (18%) (1 *missing*). (Ver Tabela VIII)

Tabela VII – Razões para a motivação no trabalho (Resumo do caso)

Resumo do Caso						
	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Razões Motivação	85	85,0%	15	15,0%	100	100,0%

Tabela VIII – Razões para a motivação no trabalho

	Responses		Percent of Cases
	N	Percent	
Sucesso profissional	18	11,2%	21,2%
Prazer no trabalho	67	41,6%	78,8%
Alto salário	2	1,2%	2,4%
Sensação de igualdade entre funcionários	11	6,8%	12,9%
Alta interação entre todos (funcionários e chefias)	29	18,0%	34,1%
Trabalho e ambiente bem estruturado	34	21,1%	40,0%
Total	161	100,0%	189,4%

Os restantes inquiridos (14%) que se sentiam desmotivados com o trabalho apontam, como causas da sua desmotivação, o ‘baixo salário’ (41,7%) e a ‘sensação de desigualdade entre os funcionários’ (20,8%) (1 *missing*). (Ver Tabela X)

Tabela IX – Razões para a desmotivação no trabalho (Resumo do caso)

	Resumo do caso					
	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Razões Desmotivação	13	13,0%	87	87,0%	100	100,0%

Tabela X – Razões para a desmotivação no trabalho

		Responses		Percent of Cases
		N	Percent	
Razões Desmotivação	Insucesso profissional	1	4,2%	7,7%
	Desprazer no trabalho	1	4,2%	7,7%
	Baixo salario	10	41,7%	76,9%
	Sensação de desigualdade entre funcionários	5	20,8%	38,5%
	Baixa interacção entre todos (funcionários e chefias)	3	12,5%	23,1%
	Trabalho e ambiente mal estruturado	4	16,7%	30,8%
Total		24	100,0%	184,6%

Além das perguntas de escolha múltipla para avaliar as razões para a motivação e desmotivação dos colaboradores, foi-lhes pedido para responder a um conjunto de 15 afirmativas, tendo em conta a alternativa que mais se aproxima da sua realidade profissional. O inquirido tinha que assinalar uma das seguintes opções: 1 – Não concordo; 2 – Concordo pouquíssimas vezes; 3 – Não concordo nem discordo; 4 – Concordo parcialmente e 5 – Concordo totalmente. O objectivo principal desta questão era perceber o que é mais passível de motivar o colaborador.

Como se pode verificar pelas tabelas da página seguinte, algumas pessoas não deram a sua opinião relativamente ao total de afirmativas. No entanto, apesar de termos

valores em falta (*missing*), conseguimos perceber quais são os factores a que o colaborador dá mais importância e que são passíveis de o motivar.

Tabela XI – Afirmativas sobre motivação (Resumo do caso)

Estatísticas		
N	Valid	Missing
É importante para si ter progressão na carreira.	100	0
Valoriza a lealdade dos responsáveis para com os empregados.	99	1
É importante para si que o salário seja adequado à função.	100	0
É importante para si ter boas condições de trabalho.	100	0
Valoriza o apreço e o reconhecimento pelo trabalho efectuado.	100	0
É importante para si ter um trabalho interessante.	100	0
Aprecia o sentimento de estar envolvido.	99	1
Valoriza uma disciplina adequada.	99	1
É importante para si que a empresa se preocupe com os seus problemas pessoais.	100	0
Valoriza um trabalho de prestígio e <i>status</i> .	96	4
É importante para si ter maior responsabilidade no trabalho.	98	2
Valoriza um ambiente de trabalho onde haja confiança e respeito.	100	0
É importante para si ter bom relacionamento com os colegas e superiores.	100	0
Sente-se motivado relativamente ao seu trabalho.	98	2
O líder tem um papel importante para a sua motivação.	97	3

Tabela XII – Afirmativas sobre motivação

	Não concordo		Concordo pouquíssimas vezes		Não concordo nem discordo		Concordo parcialmente		Concordo totalmente	
	Frequency	Valid %	Frequency	Valid %	Frequency	Valid %	Frequency	Valid %	Frequency	Valid %
É importante para si ter progressão na carreira.	0	0,0	0	0,0	1	1,0	15	15,0	84	84,0
Valoriza a lealdade dos responsáveis para com os empregados.	0	0,0	2	2,0	8	8,1	11	11,1	78	78,8
É importante para si que o salário seja adequado à função.	1	1,0	0	0,0	4	4,0	8	8,0	80	80,0
É importante para si ter boas condições de trabalho.	2	2,0	0	0,0	0	0,0	8	8,0	90	90,0
Valoriza o apreço e o reconhecimento pelo trabalho efectuado.	2	2,0	1	1,0	3	3,0	10	10,0	84	84,0
É importante para si ter um trabalho interessante.	0	0,0	0	0,0	3	3,0	15	15,0	82	82,0
Aprecia o sentimento de estar envolvido.	0	0,0	0	0,0	7	7,1	19	19,2	73	73,7
Valoriza uma disciplina adequada.	0	0,0	3	3,0	6	6,1	12	12,1	78	78,8
É importante para si que a empresa se preocupe com os seus problemas pessoais.	4	4,0	2	2,0	8	8,0	23	23,0	63	63,0
Valoriza um trabalho de prestígio e <i>status</i> .	3	3,1	2	2,1	21	21,9	31	32,3	39	40,6
É importante para si ter maior responsabilidade no trabalho.	0	0,0	2	2,0	7	7,1	37	37,8	52	53,1
Valoriza um ambiente de trabalho onde haja confiança e respeito.	2	2,0	0	0,0	0	0,0	14	14,0	84	84,0
É importante para si ter bom relacionamento com os colegas e superiores.	0	0,0	0	0,0	2	2,0	6	6,0	92	92,0
Sente-se motivado relativamente ao seu trabalho.	0	0,0	5	5,1	10	10,2	41	41,8	42	42,9
O líder tem um papel importante para a sua motivação.	1	1,0	6	6,2	10	10,3	26	26,8	54	55,7

Ao analisar as respostas às 15 afirmativas verificamos que há algumas que reúnem a quase total concordância por parte de todos os inquiridos. Para 92% dos inquiridos um dos factores que mais influencia a sua motivação no trabalho é “ter um bom relacionamento com colegas e superiores”, contra 2% que não concordam nem discordam e 6% que concordam parcialmente. Em segundo lugar, com 90% de concordância total, encontram-se as “boas condições de trabalho”, sendo este factor desvalorizado por apenas 2% do total inquiridos. Os restantes 8% concordam parcialmente que as condições de trabalho são relevantes para os seus níveis de motivação. Em terceiro lugar, e empatados com 84% dos votos, vemos que os funcionários valorizam “um ambiente onde haja confiança e respeito”, “reconhecimento e apreço pelo trabalho efectuado” mas, também, concordam que o “progresso na carreira” é importante.

Dos restantes factores, 80% dos inquiridos afirma que o salário é uma das condições que, também, influencia a sua motivação. Estes afirmam que o ordenado deve ser adequado à função. Posteriormente, 78% dos inquiridos afirma que “valoriza a lealdade dos responsáveis para com os funcionários” e cerca de metade (55,7%) diz que “o líder tem um papel importante na motivação”. Segundo Rego & Cunha (2010: 17) “um líder, por definição, é o que cria, sustenta e/ou eleva a confiança, o optimismo e o espírito de sacrificio do grupo que lidera”. (Ver gráficos das afirmativas no Anexo IV)

Estes dados mostram que as pessoas dão primazia à realização das necessidades de segurança, sociais e estima. Só quando estas se encontram satisfeitas se preocupam com as necessidades de auto-realização, ou seja, progresso na carreira. Tal conclusão está de acordo com a pesquisa bibliográfica que fizemos referente ao tema da motivação, mais concretamente no que concerne à teoria motivacional de Maslow.

Para terminar a avaliação da motivação dos colaboradores foi-lhes, também, colocada uma pergunta de resposta aberta, para que estes pudessem expressar-se mais livremente, descrevendo algumas acções que, na sua opinião, poderiam contribuir para o aumento da motivação. De salientar que muitos dos inquiridos optaram por não responder a esta questão. Apesar disso, conseguimos perceber que a grande maioria dos inquiridos gostaria de receber um aumento de salário e ter um contrato de trabalho por tempo indeterminado, em vez de um emprego sazonal. Além do salário, os inquiridos afirmam que gostariam que houvesse igualdade no tratamento de todos funcionários por parte das

chefias e que estes últimos deviam reconhecer, de forma mais constante, o trabalho efectuado e o esforço/empenho colocado pelos funcionários na realização das suas tarefas. Um inquirido diz mesmo que gostaria que houvesse “prémios de assiduidade, compensações monetárias, prémios de reconhecimento mensal, prémios de melhor desempenho, etc”. (Ver a total transcrição das respostas no Anexo V)

3.3. Caracterização da liderança

Tabela XIII – Afirmativas sobre o líder actual (Resumo do caso)

Estatísticas		
N	Valid	Missing
Possui autoconfiança.	92	8
Tem visão.	91	9
É controlador.	91	9
É uma fonte de inspiração.	90	10
Motiva os empregados.	92	8
Define os objectivos a alcançar.	92	8
Dá atenção personalizada aos empregados.	93	7
É acessível aos desejos dos empregados.	93	7
Apoia os empregados nas suas tarefas.	92	8
Consulta os empregados aquando de uma tomada de decisão.	89	11
Enfatiza o relacionamento interpessoal.	92	8
Tem um relacionamento de confiança e respeito com os empregados.	91	9
Envolve os empregados na definição dos objectivos.	92	8
Resolve conflitos.	91	9
Encoraja a cooperação.	90	10
É carismático.	90	10
Focado em alcançar os objectivos estabelecidos.	92	8
Reconhece o bom desempenho dos empregados.	91	9
Recompensa o bom desempenho dos empregados.	92	8
Tem um relacionamento formal com os empregados.	92	8
Disponível para dar <i>feedback</i> constante.	93	7
Disponível para receber <i>feedback</i> sobre a sua liderança.	95	5

Tabela XIV – Afirmativas sobre o líder actual

	Não concordo		Concordo pouquíssimas vezes		Não concordo nem discordo		Concordo parcialmente		Concordo totalmente	
	Frequency	Valid %	Frequency	Valid %	Frequency	Valid %	Frequency	Valid %	Frequency	Valid %
Possui autoconfiança.	1	1,1	4	4,3	8	8,7	43	46,7	36	39,1
Tem visão.	2	2,2	3	3,3	13	4,33	34	37,4	39	42,9
É controlador.	3	3,3	6	6,6	19	20,9	33	36,3	30	33,3
É uma fonte de inspiração.	6	6,7	8	8,9	26	28,9	22	24,4	28	31,1
Motiva os empregados.	2	2,2	7	7,6	26	28,3	26	28,3	31	33,7
Define os objectivos a alcançar.	5	5,4	4	4,3	21	22,8	27	29,3	35	38,8
Dá atenção personalizada aos empregados.	3	3,2	3	3,2	25	26,9	21	22,6	41	44,1
É acessível aos desejos dos empregados.	3	3,2	4	4,3	22	23,7	31	33,3	33	35,5
Apoia os empregados nas suas tarefas.	3	3,3	7	7,6	16	17,4	28	30,4	38	41,3
Consulta os empregados aquando de uma tomada de decisão.	9	10,1	8	9,0	21	23,6	30	33,7	21	23,6
Enfatiza o relacionamento interpessoal.	0	0,0	9	9,8	27	29,3	32	34,8	24	26,1
Tem um relacionamento de confiança e respeito com os empregados.	0	0,0	5	5,5	19	20,9	28	30,8	39	42,9
Envolve os empregados na definição dos objectivos.	4	4,3	6	6,5	22	23,9	30	32,6	30	32,6
Resolve conflitos.	3	3,3	5	5,5	18	19,8	28	30,8	37	40,7
Encoraja a cooperação.	2	2,2	3	3,3	17	18,9	31	34,4	37	40,1
É carismático.	7	7,8	3	3,3	23	25,6	27	30,0	30	33,3
Focado em alcançar os objectivos estabelecidos.	1	1,1	4	4,3	14	15,2	35	38,0	38	41,3
Reconhece o bom desempenho dos empregados.	5	5,5	9	9,9	16	17,6	22	24,2	39	42,9
Recompensa o bom desempenho dos empregados.	7	7,6	9	9,8	24	26,1	30	32,6	22	23,9
Tem um relacionamento formal com os empregados.	1	1,1	3	3,3	20	21,7	38	41,3	30	32,6
Disponível para dar <i>feedback</i> constante.	3	3,2	5	5,4	24	25,8	33	35,5	28	30,1
Disponível para receber <i>feedback</i> sobre a sua liderança.	6	6,3	7	7,4	23	24,2	29	30,5	30	31,6

Tabela XV – Afirmativas sobre o líder eficaz (Resumo do caso)

Estatísticas		
N	Valid	Missing
Possui autoconfiança.	92	8
Tem visão.	91	9
É controlador.	91	9
É uma fonte de inspiração.	90	10
Motiva os empregados.	92	8
Define os objectivos a alcançar.	92	8
Dá atenção personalizada aos empregados.	93	7
É acessível aos desejos dos empregados.	93	7
Apoia os empregados nas suas tarefas.	92	8
Consulta os empregados aquando de uma tomada de decisão.	89	11
Enfatiza o relacionamento interpessoal.	92	8
Tem um relacionamento de confiança e respeito com os empregados.	91	9
Envolve os empregados na definição dos objectivos.	92	8
Resolve conflitos.	91	9
Encoraja a cooperação.	90	10
É carismático.	90	10
Focado em alcançar os objectivos estabelecidos.	92	8
Reconhece o bom desempenho dos empregados.	91	9
Recompensa o bom desempenho dos empregados.	92	8
Tem um relacionamento formal com os empregados.	92	8
Disponível para dar <i>feedback</i> constante.	93	7
Disponível para receber <i>feedback</i> sobre a sua liderança.	95	5

Tabela XVI – Afirmativas sobre o líder eficaz

	Não concordo		Concordo pouquíssimas vezes		Não concordo nem discordo		Concordo parcialmente		Concordo totalmente	
	Frequency	Valid %	Frequency	Valid %	Frequency	Valid %	Frequency	Valid %	Frequency	Valid %
Possui autoconfiança.	0	0,0	1	1,1	3	3,3	11	12,0	77	83,7
Tem visão.	0	0,0	0	0,0	3	3,3	12	13,0	77	83,7
É controlador.	2	2,2	7	7,9	16	18,0	19	21,3	45	50,6
É uma fonte de inspiração.	0	0,0	0	0,0	3	3,4	11	12,5	74	84,1
Motiva os empregados.	0	0,0	0	0,0	2	2,2	11	12,0	79	85,9
Define os objectivos a alcançar.	0	0,0	0	0,0	5	5,5	13	14,3	73	80,2
Dá atenção personalizada aos empregados.	0	0,0	0	0,0	9	9,9	22	24,2	60	65,9
É acessível aos desejos dos empregados.	0	0,0	2	2,2	7	7,8	18	20,0	63	70,0
Apoia os empregados nas suas tarefas.	0	0,0	1	1,1	6	6,6	24	26,4	60	65,9
Consulta os empregados aquando de uma tomada de decisão.	0	0,0	2	2,2	6	6,7	23	25,8	58	65,2
Enfatiza o relacionamento interpessoal.	0	0,0	0	0,0	11	12,1	22	24,2	58	63,7
Tem um relacionamento de confiança e respeito com os empregados.	0	0,0	0	0,0	11	12,1	22	24,2	58	63,7
Envolve os empregados na definição dos objectivos.	0	0,0	0	0,0	6	6,7	23	25,6	61	67,8
Resolve conflitos.	0	0,0	1	1,1	5	5,5	23	25,3	62	68,1
Encoraja a cooperação.	0	0,0	0	0,0	5	5,6	9	10,0	76	84,4
É carismático.	0	0,0	1	1,1	7	7,8	20	22,2	62	68,9
Focado em alcançar os objectivos estabelecidos.	0	0,0	2	2,2	4	4,4	18	20,0	66	73,3
Reconhece o bom desempenho dos empregados.	0	0,0	1	1,1	4	4,4	12	13,3	73	81,1
Recompensa o bom desempenho dos empregados.	0	0,0	1	1,1	6	6,6	13	14,3	71	78,0
Tem um relacionamento formal com os empregados.	3	3,3	2	2,2	6	6,6	26	28,6	54	59,3
Disponível para dar <i>feedback</i> constante.	0	0,0	0	0,0	5	5,5	18	19,8	68	74,7
Disponível para receber <i>feedback</i> sobre a sua liderança.	0	0,0	1	1,1	4	4,3	13	14,1	74	80,4

A Parte III do nosso questionário pretendia avaliar a personalidade do líder actual em contraponto com o líder que os funcionários consideram eficaz. Nesse sentido, foi colocada uma série de afirmativas às quais os inquiridos deviam responder com 1 – Não concordo, 2 – Concordo pouquíssimas vezes, 3 – Não concordo nem discordo, 4 – Concordo parcialmente e 5 – Concordo totalmente.

Olhando para as tabelas das percentagens, nota-se, de imediato, que existe uma diferença entre o líder actual e o líder percebido como eficaz. Quando perguntamos aos inquiridos se o líder actual possui autoconfiança, 39,1% concorda totalmente com a afirmativa, 46,7% concorda parcialmente, sendo que as restantes hipóteses tiveram fraca expressão: cerca de 14%. No entanto, ao contraporem com o líder que consideram eficaz, a esmagadora maioria, com uma percentagem de 83,7%, concorda totalmente que “possuir confiança” deve ser uma característica do líder. “Ter visão” é um outro aspecto valorizado pelos funcionários. 83,7%, afirma que este é um atributo que o líder eficaz deve possuir. 42,9% dos inquiridos considera que esta última característica está presente no líder actual. Por seu turno, 37,4% dos inquiridos apenas concorda parcialmente.

Outro atributo de personalidade usado para contrapor ambos os tipos de líder foi o controlo. 50,6% dos inquiridos válidos concorda totalmente que o líder eficaz é controlador; 21,3% concorda parcialmente; 18% não concorda nem discordam; 7,9% concorda pouquíssimas vezes; 2,2% não concorda. Já o líder actual não é tão controlador como, na opinião dos inquiridos, devia ser: 33,3% dos funcionários acha que o seu líder é totalmente controlador; 36,3% concorda parcialmente com o facto; 20,9% não concorda nem discorda. Tendo em mente aquilo que foi discutido no enquadramento teórico sobre os estilos de liderança, poderíamos dizer que o “ser controlador” seria uma característica de um líder autoritário e, logo, pouco apreciada pelos funcionários. No entanto, também vimos que um líder não se prende a um estilo de liderança puro, mas antes, alterna entre um e outro consoante várias variáveis situacionais. Este resultado vem provar que, afinal de contas, um pouco de controlo, é apreciado, talvez porque mostre que o gestor/líder goste de estar a par do que acontece na organização e com os seus colaboradores.

Como vimos através da nossa pesquisa bibliográfica, ser fonte de inspiração e motivar os empregados são características essenciais, entre outras, de um bom líder. Segundo Rego & Cunha (2010), um bom líder é aquele que cria, sustenta e/ou eleva a

confiança, o optimismo e o espírito de sacrifício do grupo que lidera. Ao olharmos para os resultados obtidos, verificamos que 31,1% dos funcionários concorda totalmente que o seu líder actual é uma fonte de inspiração e 33,7% afirma, inteiramente, que este motiva os empregados. Comparativamente, e tendo em mente o líder que consideram eficaz, 84,1% concorda totalmente que este deve ser fonte de inspiração e 85,9% que este deve motivar os empregados numa base constante.

Além de ser fonte de inspiração e motivação para os funcionários, um líder deve, também, apoiar os empregados nas suas tarefas, encorajar a cooperação e resolver possíveis conflitos que possam existir. Dos inquiridos com resposta válida, 41,3% concorda totalmente que o seu líder actual apoia os empregados, 40,1% que este encoraja a cooperação entre pares e 40,7% que resolve conflitos. Relativamente ao líder eficaz, 65,9% concorda totalmente que este deve apoiar os colaboradores nas suas tarefas, 84,4% que deve promover e encorajar a cooperação entre todos e 68,1% que este deve resolver conflitos.

Como vimos na nossa pesquisa bibliográfica, uma das formas de motivar os colaboradores é promover um *feedback* constante sobre o seu desempenho, reconhecendo o seu bom trabalho e premiando-o, nem que seja com um simples elogio. (Kauzes & Posner, 2007; Rego, 2010; Rego e Cunha, 2010)

Analisando os resultados dos inquéritos efectuados verificamos que 30,1% dos inquiridos concorda totalmente que o líder actual se encontra disponível para dar *feedback* aos colaboradores; 35,5% concorda parcialmente; 25,8% não concorda nem discorda; 5,4% concorda pouquíssimas vezes; 3,2% não concorda. Em contrapartida, e tendo em mente o líder que consideram eficaz, 74,7% dos inquiridos apoiam integralmente a ideia de que este deve estar disponível para proporcionar *feedback* constante aos seus colaboradores.

Por fim, relativamente ao reconhecimento e premiação de bons desempenhos, 42,9% dos inquiridos concorda totalmente que o seu líder actual reconhece o seu bom desempenho; 24,2% concorda parcialmente; 17,6% não concorda nem discorda; 9,9% concorda pouquíssimas vezes; 5,5% não concorda. Quanto à recompensa do bom trabalho efectuado, 32,6% dos inquiridos com resposta válida acha sinceramente que o

seu líder actual recompensa, de alguma forma, o seu desempenho; 41,3% concorda parcialmente com o facto; 21,7% não tem opinião formada quanto a esta questão. Tendo em perspectiva estes mesmos parâmetros de avaliação, mas no que concerne ao líder eficaz, verificamos que 81,1% dos inquiridos apoia totalmente a ideia de que o líder deve reconhecer, numa base constante, o bom desempenho dos funcionários e 78% que este deve ser, de alguma forma, recompensado.

3.4. Caracterização do *feedback*

Tabela XVII – O *feedback* proporcionado pelo líder tem influência na motivação

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sim	82	82,0	82,8	82,8
Não	17	17,0	17,2	100,0
Total	99	99,0	100,0	
Missing System	1	1,0		
Total	100	100,0		

Ao longo do capítulo VI do enquadramento teórico, através de uma exaustiva pesquisa bibliográfica, verificámos que o *feedback* além de instrutivo, pode ser uma poderosa ferramenta de motivação se utilizada correctamente pelo líder. Essa conclusão foi corroborada pelas respostas à pergunta “O *feedback* proporcionado pelo líder tem influência na sua motivação?”.

Como se pode verificar através da análise da Tabela XVII, 82,8% dos inquiridos afirmam que o *feedback* dado pelo líder tem, de facto, influencia na sua motivação, contra apenas 17,2% que dizem que não tem qualquer influência. (1 *missing*)

Tabela XVIII – Afirmativas sobre *feedback* (Resumo do caso)

Estatísticas		
N	Valid	Missing
Eu sinto que na minha organização há um equilíbrio dos fluxos de informação (comunicação descendente, ascendente, entre pares).	95	5
Na minha empresa procura-se estimular e desenvolver o espírito de equipa.	95	5
Dão-me sempre oportunidade de participar nas decisões que envolvem o meu trabalho.	95	5
Nesta organização a comunicação é vista como vital para o bom funcionamento profissional.	96	4
Tenho oportunidade de participar em reuniões nas quais exponho as minhas opiniões e ideias.	95	5
Tenho que consultar o meu chefe antes de fazer as minhas tarefas.	95	5
Sei perfeitamente o que a organização espera de mim e por isso envolvo-me bastante no meu trabalho.	96	4
Para a comunicação com o público interno, a empresa utiliza meios como: correio electrónico, intranet, etc.	95	5
Sempre que faço um bom trabalho, o meu superior elogia-me.	95	5
Sempre que faço um mau trabalho, o meu superior repreende-me.	96	4
Sinto à-vontade de expressar a minha opinião quando são tomadas decisões que afectam o meu trabalho.	96	4
Na organização onde trabalho, existe um <i>feedback</i> claro e focalizado no desempenho de cada um.	95	5
Tenho orgulho em pertencer a esta empresa porque sou ouvido e recebo um <i>feedback</i> constante em relação ao meu desempenho.	95	5
Na organização onde trabalho, os sucessos de cada colaborador são reconhecidos e celebrados.	94	6
Na organização onde trabalho, as chefias expressam a sua confiança no desempenho dos seus colaboradores e equipas.	96	4
Nesta organização, quando uma pessoa comete um erro, avisa as outras para que não repitam esse mesmo erro.	95	5
No meu trabalho tenho a hipótese de fazer o que faço de melhor todos os dias.	96	4
Nos últimos sete dias, recebi algum reconhecimento ou elogio por realizar um bom trabalho.	93	7
O meu chefe parece importar-se comigo como pessoa.	95	5
Nos últimos seis meses, o meu chefe conversou comigo sobre o meu progresso.	95	5

Tabela XIX – Afirmativas sobre *feedback*

	Não concordo		Concordo pouquíssimas vezes		Não concordo nem discordo		Concordo parcialmente		Concordo totalmente	
	Freq	Valid %	Freq	Valid %	Freq	Valid %	Freq	Valid %	Freq	Valid %
Eu sinto que na minha organização há um equilíbrio dos fluxos de informação (comunicação descendente, ascendente, entre pares).	8	8,4	8	8,4	29	30,5	29	30,5	21	22,1
Na minha empresa procura-se estimular e desenvolver o espírito de equipa.	3	3,2	6	6,3	25	26,3	29	30,5	32	33,7
Dão-me sempre oportunidade de participar nas decisões que envolvem o meu trabalho.	9	9,5	13	13,7	32	33,7	27	28,4	14	14,7
Nesta organização a comunicação é vista como vital para o bom funcionamento profissional.	8	8,3	4	4,2	23	24,0	27	28,1	34	35,4
Tenho oportunidade de participar em reuniões nas quais exponho as minhas opiniões e ideias.	14	14,7	11	11,6	26	27,4	29	30,5	15	15,8
Tenho que consultar o meu chefe antes de fazer as minhas tarefas.	13	13,7	6	6,3	22	23,2	31	32,6	23	24,2
Sei perfeitamente o que a organização espera de mim e por isso envolvo-me bastante no meu trabalho.	5	5,2	1	1,0	13	13,5	25	26,0	52	54,2
Para a comunicação com o público interno, a empresa utiliza meios como: correio electrónico, intranet, etc.	8	8,4	5	5,3	26	27,4	17	17,9	39	41,1
Sempre que faço um bom trabalho, o meu superior elogia-me.	6	6,3	13	13,7	26	27,4	17	17,9	39	41,1
Sempre que faço um mau trabalho, o meu superior repreende-me.	5	5,2	3	3,1	28	29,2	21	21,9	39	40,6
Sinto à-vontade de expressar a minha opinião quando são tomadas decisões que afectam o meu trabalho.	2	2,1	6	6,4	21	22,3	34	36,2	31	33,0
Na organização onde trabalho, existe um <i>feedback</i> claro e focalizado no desempenho de cada um.	6	6,3	10	10,5	30	31,6	26	27,4	23	24,2
Tenho orgulho em pertencer a esta empresa porque sou ouvido e recebo um <i>feedback</i> constante em relação ao meu desempenho.	7	7,4	11	11,6	27	28,4	21	22,1	29	30,5
Na organização onde trabalho, os sucessos de cada colaborador são reconhecidos e celebrados.	10	10,6	11	11,7	33	35,1	18	18,1	22	23,4
Na organização onde trabalho, as chefias expressam a sua confiança no desempenho dos seus colaboradores e equipas.	3	3,1	8	8,3	22	22,9	20	20,8	43	44,8
Nesta organização, quando uma pessoa comete um erro, avisa as outras para que não repitam esse mesmo erro.	5	5,3	6	6,3	19	20,0	28	29,5	37	38,9
No meu trabalho tenho a hipótese de fazer o que faço de melhor todos os dias.	2	2,1	2	2,1	16	16,7	42	43,8	34	35,5
Nos últimos sete dias, recebi algum reconhecimento ou elogio por realizar um bom trabalho.	19	20,4	8	8,6	16	17,2	23	24,7	27	29,0
O meu chefe parece importar-se comigo como pessoa.	8	8,4	5	5,3	21	22,1	28	29,5	33	34,7
Nos últimos seis meses, o meu chefe conversou comigo sobre o meu progresso.	19	20,0	8	8,4	24	25,3	15	15,8	28	30,5

Através deste conjunto de 20 afirmativas tentámos perceber o tipo de comunicação existente entre chefias e colaboradores. Ou seja, se existia a preocupação, por parte dos primeiros, em dar *feedback* aos segundos acerca do seu desempenho profissional, assim como descobrir com que frequência o mesmo é dado e como é recebido.

Ao analisarmos as tabelas verificamos que alguns inquiridos optaram por não responder a esta questão e outros deram a sua opinião só relativamente a algumas afirmativas, daí termos alguns valores em falta. No entanto, os valores válidos ajudam a tirar algumas conclusões, embora a percentagem de inquiridos que não têm opinião formada seja elevada.

No que diz respeito à comunicação interna, 22% dos inquiridos concordam totalmente que existe um equilíbrio do fluxo de comunicação – as chefias comunicam com os colaboradores, estes também comunicam com as chefias e os próprios funcionários comunicam entre si – 30,5% concordam parcialmente e 8,4% concordam pouquíssimas vezes, tendo os que não concordam a mesma percentagem. Ainda dentro deste parâmetro, 28,4% e 14,7% (“concordo parcialmente” e “concordo totalmente”, respectivamente) dos inquiridos consideram que têm a hipótese de participar nas decisões que envolvem directamente o seu trabalho, contra 9,5% e 13,7% que discordam e concordam poucas vezes. Relativamente aos meios de Comunicação Interna, na análise da entrevista, vemos que as reuniões têm um papel privilegiado. No que diz respeito, 30,5% e 15,8% concordam parcial e totalmente, respectivamente, que lhes é dada a oportunidade de exprimir as suas ideias e dar opiniões. No entanto, 14,7% e 11,6% não acham que isso acontece ou, antes, que acontece poucas vezes. No que à comunicação entre pares diz respeito, vemos que 38,9% dos funcionários inquiridos concorda que, quando se comete um erro, existe a preocupação de avisar os outros para que estes não o repitam, o que mostra que há um espírito de equipa entre todos. Dos restantes, 29,5% concordam parcialmente com o facto, 20% não concordam nem discordam, 6,3% concordam pouquíssimas vezes e 5,3% discordam.

Através da nossa pesquisa, percebemos que a Comunicação Interna é deveras importante para o sucesso de uma organização. Autores como Almeida (1995) e Westphalen (1990) salientam a preocupação que os gestores/líderes devem ter com esta vertente da comunicação organizacional pois ela zela pela qualidade das relações e trocas

entre os actores da empresa, visto que isso determina o seu bom funcionamento. Esta torna-se fundamental na criação de laços de solidariedade entre as pessoas, beneficiando a cooperação no trabalho. Afinal de contas, “não se pode pedir aos homens que participem às cegas numa obra colectiva”. (Westphalen, 1990: 66) Os funcionários da Termalitur também concordam com esta ideia. A saber: 35,4% concordam totalmente que a comunicação interna é vital para o bom funcionamento profissional contra, somente, 8,3% que discordam do facto.

Uma das ferramentas da Comunicação Interna nas organizações é o *feedback*. Através da nossa pesquisa bibliográfica vimos que o *feedback* é, para muitos autores, um poderoso instrumento de aprendizagem e motivação, quando bem utilizado. Sem ele um funcionário não sabe se está a fazer bem o seu trabalho ou se está a cometer alguns erros. O *feedback* é, assim, essencial para a aquisição de competência e para a melhoria de desempenho. (Rego, 2010) Relativamente ao *feedback* propriamente dito, 30,5% dos inquiridos tem orgulho em pertencer àquela organização, pois sente que é ouvido e recebe *feedback* sobre o seu desempenho. 24,2% diz que existe, de facto, um *feedback* claro e focalizado no desempenho de cada um, sendo que 41,1% diz que sempre que realiza um bom trabalho é elogiado pelo seu superior, contra 6,3% que diz o contrário.

Através destes dados vemos que, realmente, existe *feedback* por parte das chefias, mas que este não é constante. Dos inquiridos, 29% diz que nos últimos sete dias não recebeu qualquer tipo de *feedback* pelo trabalho efectuado. No entanto, 20,4% discordam do facto. Em relação à afirmativa “nos últimos seis meses, o meu chefe conversou comigo sobre o meu trabalho”, 30,5% concordam totalmente que o facto é verídico, 15,8% concordam parcialmente, 8,4% concordam pouquíssimas vezes e 20% não concordam de todo.

De forma a recolhermos mais informação sobre o tema do *feedback*, finalizámos o questionário com uma pergunta aberta. Nela pedimos aos inquiridos que se recordassem de um momento específico no qual tenham recebido *feedback*, positivo ou negativo, sobre o seu desempenho e dissessem como o mesmo foi dado e o que sentiram. Infelizmente, a grande maioria optou por não responder a esta questão. Dos 100 colaboradores, somente 7 responderam.

Um dos inquiridos que respondeu à questão, afirma que não se recorda de nenhum momento específico relacionado com a actual chefia, mas que com outras anteriores, já aconteceu ser chamado à atenção de maneira bruta, autoritária e malcriada, o que despertou no funcionário um sentimento de raiva. Um outro inquirido diz que o chefe falou com ela sem interesse e em vez de a motivar e tentar incentivar, só criticou o que o fez sentir-se desmotivado. Por estes testemunhos, vemos que a maneira como damos *feedback* é importante. A maneira como falamos e o tom que usamos pode motivar ou desmotivar um colaborador, independentemente de o estarmos a chamar a atenção por um comportamento menos correcto ou não. É o que dizem dois dos funcionários: “Situações positivas e negativas há em todas as empresas. O saber falar, ouvir é muito importante dentro de uma organização”; “Fui chamada à atenção pelo chefe de secção, mas com muito respeito. Fiquei bem, porque foi merecido”.

No entanto um dos funcionários que, também, respondeu a esta questão considera que não há um reconhecimento sincero do trabalho efectuado. Segundo ele, se um funcionário tem um comportamento menos correcto, e isso chega aos ouvidos das chefias, estas convocam todos os colaboradores para uma reunião, para os chamar à atenção sobre aquele comportamento. “Paga o justo pelo pecador.”, diz o inquirido. Mas, por outro lado, quando um utente faz algum elogio, “ninguém nos diz nada”, afirma.

3.6. Conclusões da entrevista

De forma a complementar os resultados obtidos com os inquéritos, foi realizada uma entrevista aos gestores da Termalístur E.E.M., na pessoa do Dr. José Sousa. Através dela pudemos ver qual a opinião dos gestores em relação ao tema em estudo e compará-la com as opiniões dos funcionários.

O guião da entrevista é constituído por 10 questões (ver Anexo II) que se centraram nos seguintes domínios: comunicação interna da organização e a importância da mesma, existência de algum processo de avaliação de desempenho, tipo de relacionamento entre chefias e funcionários, existência de *feedback* sobre o trabalho efectuado e tipos de *feedback* existentes.

A entrevista ao Dr. José Sousa começou com uma pequena explicação do funcionamento da Termalístur. Foi-nos dito que a organização é uma empresa municipal, gerida pela Câmara Municipal de S. Pedro do Sul. Logo, e segundo o nosso entrevistado, é frequente a componente política imiscuir-se no processo de gestão, “daí haver uma preocupação constante por parte das chefias em partilhar informação importante, pois é frequente surgirem boatos contraditórios”, diz o mesmo.

Apurámos que já circularam boatos que o Balneário iria fechar ou que poderia haver um problema no pagamento dos salários. Quando tal acontece, é de imediato marcada uma reunião, onde chefias e colaboradores se encontram para elucidação de factos e esclarecimentos de dúvidas. É, também, através das reuniões que as chefias dão conta que estão a par do que se passa no dia-a-dia da organização e das dificuldades pelas quais passam os colaboradores, muitas vezes devido ao excesso de utentes a atender. “Se eu souber que os funcionários se andam a queixar de dores nas mãos devido ao excesso de *vichy's*, aproveito sempre para lhes dizer que sei que temos tido muitos utentes e agradeço o trabalho e o esforço feitos”, afirma. As reuniões são, assim, a forma de Comunicação Interna privilegiada para a transmissão de notícias e é, também, através delas que as chefias demonstram que estão a par dos problemas que afligem os funcionários. Este facto é comprovado pelos funcionários que dizem que quando algo de

errado acontece é de imediato marcada uma reunião, para a qual todos são convocados, de forma a discutirem o assunto.

Quanto à existência de um método de avaliação de desempenho, segundo nos afirmou o nosso entrevistado, este é mais notório durante o recrutamento no início da época balnear. Há primazia dos funcionários mais antigos, mas, dentro destes, os primeiros a serem chamados são aqueles que, segundo os coordenadores de serviço, têm o melhor desempenho. Anual ou semestralmente, segundo nos foi informado, não tem existido nenhum tipo formal de avaliação porque, a existir, os resultados, positivos ou negativos, não teriam qualquer tipo de consequência extra. Apesar disso, existe a preocupação constante de motivar os colaboradores e esclarecer possíveis dúvidas. “A principal função do líder é o de motivar e é isso que tentamos fazer, apesar de sabermos que nem sempre é fácil. O salário é uma das principais queixas, pois há quem ganhe mais pela mesma função, por estar vinculado contratualmente à Câmara e não à Termalístur”. De facto, o salário foi apontado como uma das razões para a desmotivação no trabalho. No entanto, o dinheiro não é o principal factor motivacional, já que os funcionários dão primazia a outros como o bom relacionamento entre colegas e prazer no trabalho.

Através de uma visita guiada, foi possível averiguar que existe uma relação informal com os funcionários e que há uma preocupação, por parte das chefias, em seguir a performance das equipas de trabalho. Apesar disso, não há uma pressão constante, pois, segundo o Dr. José Sousa, o “tempo dos líderes de chicote já lá vai, o essencial é que haja uma relação de confiança e respeito, assim eles aplicam-se no trabalho quer estejamos presentes ou não”.

Não havendo uma avaliação de desempenho dita formal, há um cuidado em disponibilizar *feedback* aos funcionários. Como recompensa, a forma de *feedback* mais utilizada é o elogio, dado individual e pessoalmente. No entanto, quando existe algum comportamento desviante por parte de algum colaborador, é marcada uma reunião com todos os funcionários, para que todos saibam que aquele tipo de atitude não é correcto. Não se nomeiam nomes, “a carapuça serve a quem servir”. Apesar disso, mesmo dando um *feedback* negativo, é necessário ter cuidado na forma como se diz as coisas. “Uma coisa é dizer que alguém teve um comportamento mais malandro, outra é acusar a pessoa de incompetência. Ninguém gosta de ser chamado de ‘burro’ e/ou incompetente”,

diz o entrevistado. Os colaboradores, por seu lado, afirmam que não se importam de ser chamados à atenção, desde que seja merecido e as chefias o façam com respeito e com conhecimento de causa.

Concluindo, através da análise dos questionários e da entrevista, verificamos que, na sua grande maioria, as opiniões dos colaboradores e das chefias se tocam e estão de acordo.

Conclusões Finais e Discussão dos Resultados

Liderar é uma actividade vital e essencial para o sucesso de uma organização. O líder deve ser a personificação de um conjunto de comportamentos e atitudes capazes de promover a motivação dos seus colaboradores. A capacidade de fazer com que todos dêem o seu melhor é uma característica que deve estar presente na liderança organizacional. E para todos darem o seu melhor é necessário que estejam em uníssono com os valores da organização, de modo a que o seu comportamento se adequie aos mesmos. Assim sendo, torna-se essencial que os gestores/líderes forneçam aos seus funcionários um *feedback* constante relativo ao seu desempenho. Só assim, eles conseguem saber como está a correr o seu trabalho, que comportamentos devem alterar, quais devem manter. O *feedback* é, assim, uma poderosa ferramenta de comunicação organizacional, capaz de promover e recompensar o bom desempenho mas, também, de corrigir comportamentos considerados desviantes pela organização. Estas ideias são defendidas por vários autores como é o caso de Dessler (1990), Bass (1990), Clampitt (1991), Câmara (1997), Bee & Bee (2000), Goleman (2000), Cameron (2008), Kauzes & Posner (2009), Rego (2010), Rego & Cunha (2010), entre outros.

O estudo empírico realizado tentou perceber quais as opiniões dos vários colaboradores da empresa Termalitur E.E.M. em relação à liderança actual e ao *feedback* disponibilizado pela mesma. Isto é, se eles consideravam que o *feedback* dado pelo seu gestor/líder, e o modo é dado, tinha influência na sua motivação.

A análise geral dos resultados obtidos através dos 100 inquéritos indica que a grande maioria dos colaboradores se encontra motivado com o trabalho, apesar de considerarem que o salário auferido mensalmente é baixo. As principais razões para a sua motivação não são, assim, económicas, mas antes de cariz relacional. O “prazer no trabalho” efectuado e “a alta interacção entre os colegas” foram assinaladas como as principais razões para a motivação. Isto demonstra que, ao contrário do que afirmava a Teoria Clássica da Administração, o dinheiro não é o principal factor motivacional conducente ao bom desempenho laboral. A “progressão na carreira”, “alta interacção e

relacionamento com os colegas e chefias”, “ter boas condições de trabalho”, “ter um trabalho interessante”, “ter um ambiente de trabalho onde haja confiança e respeito” reuniram a concordância total da grande maioria dos inquiridos no que concerne à sua importância para a motivação. O factor económico não é o principal, outros factores de ordem emocional, relacional e social impõem-se e adquirem mais importância, como é o caso do ambiente organizacional.

Os colaboradores dão mais importância a “ter um bom relacionamento com colegas e superiores”, o que segundo a teoria de Maslow constitui uma necessidade social e segundo Herzberg é uma necessidade higiénica. O segundo factor mais assinalado foi “ter boas condições de trabalho”. Segundo Maslow está é uma necessidade de segurança e segundo Herzberg uma necessidade higiénica. Só em terceiro lugar vem “ter progressão na carreira”, o que segundo a teoria de Maslow é uma necessidade de auto-realização e segundo Herzberg uma necessidade motivacional.

A hierarquia dos factores aparece assim desordenada. Os colaboradores dão primazia as necessidades sociais e de estima e, só depois, às de segurança e auto-realização.

Relativamente à percepção que os colaboradores têm em relação ao seu líder, verificamos que quando comparadas as características do líder actual e o líder percebido como eficaz estas, na sua maioria, diferem. As que têm uma maior diferença percentual são: “Possuir confiança”, “Ter visão”, “É fonte de inspiração”, “Motiva os empregados”, “Encoraja a cooperação”, “Reconhece o bom desempenho dos empregados”, “Recompensa o bom desempenho dos empregados” e “Disponível para dar *feedback* constante”. Isto demonstra que os colaboradores se sentem pouco acompanhados no seu trabalho por parte do seu superior.

Um aspecto interessante verificado foi a baixa diferença percentual entre o líder actual e eficaz relativa à característica “ser controlador”. 33,3% dos inquiridos consideram o seu líder controlador e 50,6% acham que está é uma característica que deve estar presente no líder actual. Esta associação confirma a teoria de Goleman (2000), ou seja, um líder não adopta um estilo de liderança puro, mas antes altera entre um e outro consoante a situação. Um líder autoritário que seja percebido como autoconfiante e

empático pode ter efeitos positivos na motivação, pois orientam e definem as técnicas e os resultados a obter. No entanto, não podemos esquecer que ser demasiado autoritário e/ou controlador pode desmotivar o colaborador, que se sente demasiado vigiado e “perseguido”.

Isto leva-nos a concluir que os funcionários da organização não percebem o seu líder actual como eficaz.

Como vimos anteriormente, a grande maioria dos inquiridos sente-se motivada com o seu trabalho devido, em grande parte, ao prazer que sente na prossecução das suas tarefas, mas, também, a alta interacção e relacionamento com os colegas. O *feedback* proporcionado pelas chefias é factor importante para a motivação e desempenho dos colaboradores, que, no entanto, não necessitam de ser, constantemente, alvo de reconhecimento ou repreensão. Os funcionários sabem o que se espera deles e agem de acordo com isso. Apesar de não existir um *feedback* constante, mas haver concordância de que o mesmo é relevante e que influencia a motivação, o modo como o mesmo é dado é essencial. Segundo um colaborador “situações positivas e negativas há em todas as empresas. O saber falar, ouvir é muito importante dentro de uma organização”. Ou seja, o *feedback* tem que ser dado de forma correcta, principalmente quando pretende corrigir um determinado comportamento. Falar de forma bruta, autoritária, mal-educada só provoca apreensão e desmotivação. O gestor/líder deve focar-se no comportamento e não na pessoa. Ninguém gosta de sentir-se desprezado ou de ver a sua competência posta em causa. Uma coisa é dizer a um colaborador que determinado comportamento não está de acordo com os valores da organização, outra é chamar o funcionário de incompetente.

Esta nossa conclusão está de acordo com as ideias expostas ao longo do nosso enquadramento teórico pois, segundo Rego & Cunha (2010), a positividade comunicacional afecta positivamente o desempenho, melhorando o relacionamento interpessoal, o espírito de equipa, os níveis de confiança e o bem-estar físico e psicológico dos indivíduos. Induz nas pessoas o sentimento que o seu trabalho é reconhecido e valorizado, o que as motiva, ainda mais, a entregarem-se com mais afinco às suas funções organizacionais. Mesmo quando se pretende levar a cabo correcções comportamentais, a negatividade deve ser expressa de maneira positiva pois, reagimos de

forma diferente quando nos chamam à atenção de maneira educada, suave e simpática ou quando o fazem de forma bruta e grosseira. (Rego & Cunha, 2010)

Transmitir mensagens negativas de forma positiva traz diversas vantagens. Ao sentir-se respeitado e valorizado, o colaborador fica mais empenhado na resolução do problema. Mediante uma postura construtiva, e não acusadora, as energias do líder e do colaborador são canalizadas numa mesma direcção: a resolução do problema. O facto de estarem focados num mesmo objectivo e manterem uma comunicação positiva, ajuda o colaborador e líder a manterem uma boa relação laboral. Por sua vez, predisposição do colaborador para assumir os erros é maior, pois sabe que, apesar de ter tido um comportamento incorrecto, não vai ser rebaixado nem maltratado.

Recomendações

O presente estudo permite concluir que a disponibilização de *feedback* aos colaboradores, apesar de revelar algumas limitações, permite a apresentação de soluções de melhoria. Os depoimentos dos colaboradores e da chefia identificaram algumas lacunas mas, também, apresentaram algumas formas de ultrapassar os problemas identificados.

Neste sentido, e com base nas sugestões dadas pelos funcionários da organização, seria recomendável que a chefia investisse na elaboração de um sistema de recompensas. Um dos funcionários sugeriu a atribuição de prémios de assiduidade, prémios de reconhecimento mensal, prémios de melhor desempenho, etc. Não é necessário que seja algo extravagante ou caro, um prémio simbólico (um tipo de troféu ou um elogio público), desde que personalizado, pode ter um grande impacto na motivação e auto-estima do colaborador.

A comunicação entre chefias e colaboradores, apesar de, aparentemente, ser positiva precisa de ser trabalhada no sentido de os primeiros proporcionarem mais *feedback* aos segundos acerca do seu trabalho. Um elogio por um bom trabalho é suficiente. As pessoas precisam de carinho e reconhecimento, precisam de sentir que o seu trabalho é valorizado e importante, que não só mais uma peça da engrenagem que é toda a organização mas, antes, que são uma peça essencial que em colaboração com as outras, contribui para o sucesso organizacional.

Um dos funcionários inquiridos afirmou que, quando um utente faz um elogio ao serviço prestado, as chefias não transmitem o facto aos funcionários, mas, quando há uma queixa, é de imediato marcada uma reunião com todos para discutir o assunto. É compreensível que as chefias não queiram ver o comportamento repetido, mas também temos que perceber o ponto de vista dos funcionários, que julgam que “paga o justo pelo pecador”.

Assim sendo, achamos que as reuniões também devem servir para elogiar os feitos e desempenhos positivos dos colaboradores, para que estes não associem as reuniões a algo de negativo e penoso. É necessário que exista um equilíbrio entre o *feedback* positivo e negativo.

Bibliografia

- Almeida, F. N. (1995) *Psicologia para Gestores*, Amadora: McGraw-Hill.
- Almeida, F. N. (1996). *Avaliação do Desempenho Para Gestores*. Alfragide: Mcgraw – Hill.
- Almeida, V. (2000) *A Comunicação Interna na Empresa*, S.L.: Práxis.
- Argenti, P. (1998) *Corporate Communication*, USA: Irwin/McGraw-Hill.
- Bartolomé, F. & Weeks, J. (2007) ‘Find the Gold in Toxic Feedback’ [On line], *Harvard Business Review*. [<http://hbr.org/2007/04/find-the-gold-in-toxic-feedback/ar/1>], acessado em 03/02/2012].
- Bass, B. M. (1990) *Bass & Stogdill’s handbook of leadership: theory, research, and managerial applications*, 3ª edição, New York: The Free Press.
- Bee, F. & Bee, R. (2000) *Feedback*, São Paulo: Nobel. [<http://pt.scribd.com/doc/4092579/00078-VOCE-S-A-Feedback>, acessado em 20/09/2012].
- Bell, J. (1987) *Como realizar um projecto de investigação*, Milton Keys: Open University Press.
- Bilhim, J. A. (1996) *Teoria Organizacional: Estruturas e Pessoas*, Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Humanas.
- Bourne M. & Bourne P. (2009) ‘Motivar Pessoas’, *Manuais de Gestão*, Porto: Civilização Editores.
- Câmara, P. B. (1997) *Organização e Desenvolvimento nas Empresa*, Lisboa: Publicações Dom Quixote.

- Câmara, P. B., Rodrigues, J. V. & Guerra, P. B. (2003) *Humanator 2001 : recursos humanos e sucesso empresarial*, 5ª edição, Lisboa: Dom Quixote.
 - Cameron, K. S. (2008) *Positive Leadership: strategies for extraordinary performance*, San Francisco: Berrett Koehler.
 - Chiavenato, I. (1976) *Introdução à Teoria Geral da Administração*, São Paulo: McGraw-Hill.
 - Chiavenato, I. (2004) *Recursos Humanos: o capital humano das organizações*, 8ª edição, São Paulo: Editora Atlas S.A.
 - Clampitt, P. G. (1991) *Communicating for managerial effectiveness*. California: SAGE Publications.
 - Cunha, M. P., Rego, A., Lopes, M. P., Ceitil, M. (2008) *Organizações Positivas: Manual de Trabalho e Formação*, Lisboa: Edições Sílabo.
 - Dessler, G., (1981), *Personnel Management*, 2ª edição, USA: Prentice-Hall.
 - Fachada, M. (2003) *Psicologia das Relações Interpessoais*, 2º Volume, 5ª edição, Lisboa: Rumo.
 - Fisher, D. (1993) *Communication in Organizations*, USA: West Publishing Company.
 - Goleman, D. (1998) *Trabalhar com inteligência emocional*, Lisboa: Temas e Debates.
 - Goleman, D. (2000) ‘Leadership that gets results’, [On-line] *Harvard Business Review*.
[<http://hbr.org/product/leadership-that-gets-results/an/R00204-PDF-ENG?conversationId=2212828>, acessido a 06/06/2012]
 - Goleman, D. (2004) ‘What Makes a Leader?’ [On line] *Harvard Business Review*.
[<http://hbr.org/2004/01/what-makes-a-leader/ar/8>, acessido a 14/05/2012]
-

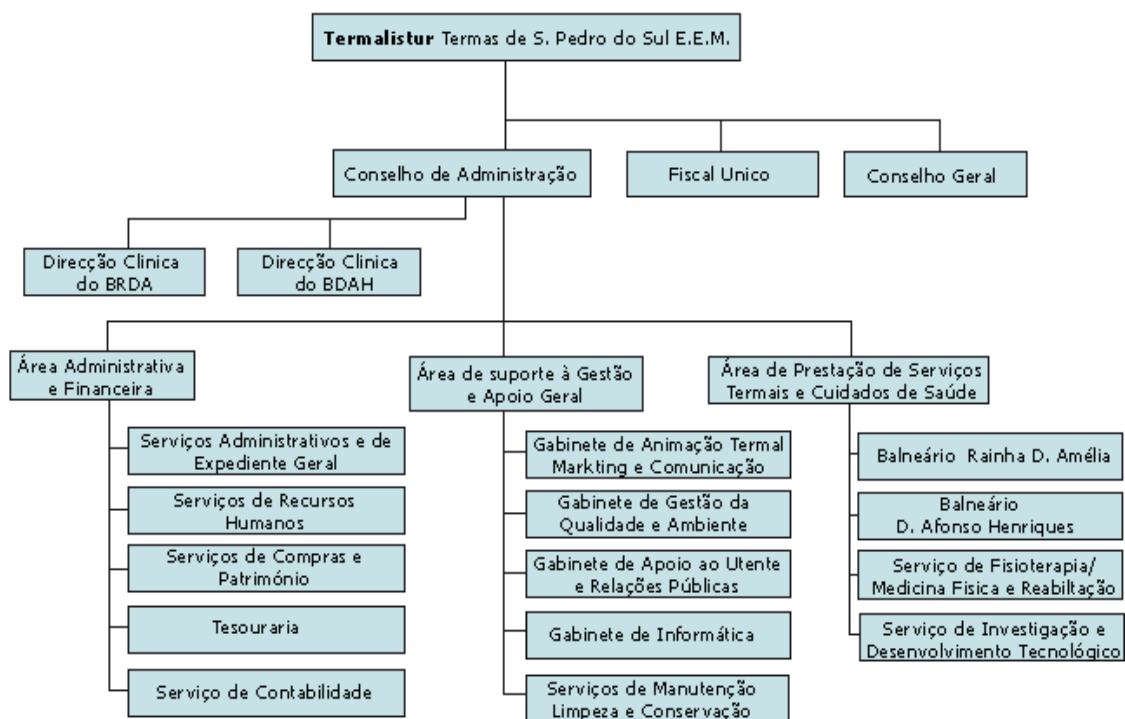
- Goleman, D. & Boyatzis, R. (2008) ‘Social Intelligence and the Biology of Leadership’ [On line] *Harvard Business Review*. [http://hbr.org/2008/09/social-intelligence-and-the-biology-of-leadership/ar/4, acessado em 15/01/2012]
- Hunsaker, P. L. & Hunsaker J. S. (2009) ‘Motivar Pessoas’, *Manuais de Gestão*, Porto: Civilização Editores Lda.
- Kauzes, J. M. & Posner, B. Z. (2009) *O Desafio da Liderança*, Casal de Cambra: Caleidóscopio.
- Kreps, G. L. (1990) *Organizational Communication - Theory and Practice*, 2ª edição, New York: Longman.
- Lopes, A. & Reto, L. (1990) *Identidade da empresa e gestão pela cultura*, Lisboa: Edições Sílabo Lda.
- Neves, J. G. (2000) *Clima Organizacional, Cultura Organizacional e Gestão de Recursos Humanos*, Lisboa: Editora RH.
- McQuail, Denis (1984) *Communication*, 2ª edição, London: Longman.
- Murray, E. J. (1973) *Motivação e Emoção*, 3ª edição. Rio de Janeiro: Zahar Editores.
- O’Rourke, J. (2009) ‘Comunicar com Eficácia’, *Manuais de Gestão*, Porto: Civilização Editores.
- Osborne, C. (2008) ‘Liderança’, *Manuais de Gestão*, Porto: Civilização Editores.
- Parreira, A. (S/D) *Comunicação e Motivação nos grupos e reuniões de trabalho*, 2º volume, Lisboa: Plátano Editora.
- Peiperl, M. A. (2001) ‘Getting 360° feedback right’ [On line], *Harvard Business Review*. [http://hbr.org/2001/01/getting-360-degree-feedback-right/ar/1, acessado em 15/01/2012].

- Pohel, C. M. (2009) 'Feedback That Works' [On line], *Harvard Business Review*. [http://blogs.hbr.org/hmu/2009/04/feedback-that-works.html, acedido em 03/02/2012].
- Rego, A. (2010) *Comunicação Pessoal e Organizacional - Teoria e Prática*, 2ª edição, Lisboa: Edições Sílabo.
- Rego, A. & Cunha, M. P. (2010) *Liderança Positiva*, 2ª edição, Lisboa: Edições Sílabo.
- Robbins, S. P. (1998) *Organizational Behavior*, 8ª edição, Upper Saddle River: Pearson-Prentice Hall.
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2007) *Organizational Behavior*, 12ª edição, Upper Saddle River: Pearson-Prentice Hall.
- Rost, J. C. () 'Leadership and Management', in Hickman, G. R. (eds.) *Leading Organizations: perspectives for a new era*, California: SAGE Publications, pp. 97-114. [http://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=MGugUnmvhVQC&oi=fnd&pg=PA97&dq=leadership+vs+management&ots=KJgvmnnzkd&sig=N6YHqNmCaNT_-VLDGertzFU6lo&redir_esc=y#v=onepage&q=leadership%20vs%20management&f=false, acedido a 25/09/2012].
- Ruão, T. (1999) *A Comunicação Organizacional e gestão de recursos humanos. Evolução e actualidade*. Cadernos do Noroeste, vol. 12, nº 1-2, pp. 179-194. Centro de Ciências Históricas e Sociais, Universidade do Minho: Braga.
- Ruão, T. (2004) *O estado da arte em Comunicação Organizacional. 1900-2000: um século de investigação*. Actas do VI Lusocom – Congresso Lusófono de Ciências da Comunicação. Editado em CD-ROM, Universidade da Beira Interior: Covilhã.
- Schein, E. (1992) *Organizational Culture and Leadership*, 2ª edição, San Francisco: Jossey-Bass.

- Stohl, C. R. & Redding, W. C. (1987) 'Messages and message exchange process' in Jablin, F. M. (eds.) (1989) *Handbook of organizational communication: an interdisciplinary perspective*, California: SAGES, pp. 451-502.
- Steers, R. M., Porter, L. W. & Bigley, G. A. (1996) *Motivation and Leadership at Work*, 6ª edição, Singapore: McGraw-Hill.
- Vernon, M. D. (1973) *Motivação Humana*, Rio de Janeiro: Editora Vozes Lda.
- Vroom, V. H. (1995) *Work and Motivation*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Wilford, J. B. (2012) 'New Fossils Indicate Early Branching of Human Family Tree' [On-line], *The New York Times*.
[<http://www.nytimes.com/2012/08/09/science/new-fossils-indicate-offshoots-in-human-family-tree.html?pagewanted=all>, acessado a 15/08/2012].

Anexos

Anexo I – Organigrama da Termalister E.E.M.



Anexo II – Inquérito aos colaboradores**Inquérito por Questionário**

Universidade do Minho

Mestrado em Ciências da Comunicação – Publicidade e Relações Públicas

Tema: O *feedback* como ferramenta do líder nos processos de Comunicação Interna

O objectivo deste questionário é puramente académico, por isso agradeça que colaborasse, respondendo a um conjunto de questões, da forma mais sincera possível. O questionário é confidencial e garante o anonimato do inquirido.

Conceitos a ter em conta:

Feedback – Processo pelo qual o chefe avalia o seu desempenho e o aconselha quanto ao comportamento profissional mais correcto a tomar.

Comunicação Interna - Engloba todas as práticas e processos comunicativos de uma determinada organização com o seu público interno (funcionários, colaboradores, accionistas e etc.)

Parte I – Caracterização dos inquiridos**1.1. Género**

Masculino

Feminino

1.2. Idade

- de 25 anos

entre 25 e 35 anos

entre 36 e 45 anos

entre 46 e 55 anos

+ de 55 anos

1.3. Habilitações Literárias

Inferior ao 12º ano

12º ano

Licenciatura

Pós-Graduação

Mestrado

1.4. Rendimento mensal auferido.

- de 500 euros

entre 500 e 1000 euros

entre 1001 e 1500 euros

+ de 1500 euros

1.5. Em qual das seguintes categorias profissionais se insere.

- Serviços Gerais
- Manutenção
- Operadores de Balneoterapia
- Coordenadores de Serviços
- Serviços Administrativos

Parte II – Motivação dos colaboradores

Descreva a sua situação no local de trabalho.

2.1. Sente-se motivado com o seu trabalho?

Sim

Não

Se respondeu NÃO, passe para a questão N° 2.3.

2.2. A sua motivação deve-se a: (Assinale com um X todas as opções correctas)

- Sucesso na profissão
- Prazer no trabalho
- Alto salário
- Sensação de igualdade entre os funcionários
- Alta interacção e relacionamento com os colegas, chefias e subordinados
- Tipo de trabalho e ambiente bem estruturados

2.3. A sua desmotivação deve-se a: (Assinale com um X todas as opções correctas)

- Insucesso na profissão
 - Desprazer no trabalho
 - Baixo salário
 - Sensação de desigualdade entre os funcionários
-

Baixa interacção e relacionamento com os colegas, chefias e subordinados

Tipo de trabalho e ambiente mal estruturados

2.4. Escolha uma, e só uma, opção para cada frase, sendo que:

- 1. Não concordo
- 2. Concordo pouquíssimas vezes
- 3. Não concordo nem discordo
- 4. Concordo parcialmente
- 5. Concordo totalmente

	1	2	3	4	5
É importante para si ter progressão na carreira.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Valoriza a lealdade dos responsáveis para com os empregados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
É importante para si que o salário seja adequado à função.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
É importante para si ter boas condições de trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Valoriza o apreço e o reconhecimento pelo trabalho efectuado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
É importante para si ter um trabalho interessante.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aprecia o sentimento de estar envolvido.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Valoriza uma disciplina adequada.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
É importante para si que a empresa se preocupe com os seus problemas pessoais.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Valoriza um trabalho de prestígio e <i>status</i> .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
É importante para si ter maior responsabilidade no trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Valoriza um ambiente de trabalho onde haja confiança e respeito.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
É importante para si ter bom relacionamento com os colegas e superiores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sente-se motivado relativamente ao seu trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O líder tem um papel importante para a sua motivação.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2.5. Descreva algumas acções que, na sua opinião, poderiam motivar mais e promover o bom desempenho dos colaboradores.

Parte III – Comportamento e características dos líderes

Dos seguintes comportamentos e características, classifique o seu líder actual e compare-o com a sua ideia de líder eficaz, segundo os seguintes critérios:

- | | |
|--------------------------------|--------------------------|
| 1. Não concordo | 4. Concordo parcialmente |
| 2. Concordo pouquíssimas vezes | 5. Concordo totalmente |
| 3. Não concordo nem discordo | |

	Líder actual					Líder eficaz				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Possui autoconfiança.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tem visão.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
É controlador.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
É uma fonte de inspiração.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Motiva os empregados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Define os objectivos a alcançar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dá atenção personalizada aos empregados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
É acessível aos desejos dos empregados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Apoia os empregados nas suas tarefas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Consulta os empregados aquando de uma tomada de decisão.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Enfatiza o relacionamento interpessoal.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tem um relacionamento de confiança e respeito com os empregados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Envolve os empregados na definição dos objectivos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Resolve conflitos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Encoraja a cooperação.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
É carismático.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Focado em alcançar os objectivos estabelecidos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Reconhece o bom desempenho dos empregados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Recompensa o bom desempenho dos empregados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tem um relacionamento formal com os empregados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Disponível para dar <i>feedback</i> constante.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Disponível para receber <i>feedback</i> sobre a sua liderança.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Parte IV – O *feedback* como ferramenta de comunicação

4.1. O *feedback* proporcionado pelo líder tem influência na sua motivação.

Sim

Não

4.2. Avalie cada uma das afirmações abaixo, escolhendo aquela que mais se adapta ao seu caso.

1. Não concordo

4. Concordo parcialmente

2. Concordo pouquíssimas vezes

5. Concordo totalmente

3. Não concordo nem discordo

	1	2	3	4	5
Eu sinto que na minha organização há um equilíbrio dos fluxos de informação (comunicação descendente, ascendente, entre pares).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Na minha empresa procura-se estimular e desenvolver o espírito de equipa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dão-me sempre oportunidade de participar nas decisões que envolvem o meu trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nesta organização a comunicação é vista como vital para o bom funcionamento profissional.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tenho oportunidade de participar em reuniões nas quais exponho as minhas opiniões e ideias.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tenho que consultar o meu chefe antes de fazer as minhas tarefas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sei perfeitamente o que a organização espera de mim e por isso envolvo-me bastante no meu trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Para a comunicação com o público interno, a empresa utiliza meios como: correio electrónico, intranet, etc.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sempre que faço um bom trabalho, o meu superior elogia-me.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sempre que faço um mau trabalho, o meu superior repreende-me.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sinto à-vontade de expressar a minha opinião quando são tomadas decisões que afectam o meu trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Na organização onde trabalho, existe um <i>feedback</i> claro e focalizado no desempenho de cada um.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tenho orgulho em pertencer a esta empresa porque sou ouvido e recebo um <i>feedback</i> constante em relação ao meu desempenho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Na organização onde trabalho, os sucessos de cada colaborador são reconhecidos e celebrados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Na organização onde trabalho, as chefias expressam a sua confiança no desempenho dos seus colaboradores e equipas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nesta organização, quando uma pessoa comete um erro, avisa as outras para que não repitam esse mesmo erro.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
No meu trabalho tenho a hipótese de fazer o que faço de melhor todos os dias.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nos últimos sete dias, recebi algum reconhecimento ou elogio por realizar um bom trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O meu chefe parece importar-se comigo como pessoa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Nos últimos seis meses, o meu chefe conversou comigo sobre o meu progresso.

4.3. Tente recordar-se de uma situação marcante (positiva ou negativa) em que tenha sido avaliado pelo seu chefe. Como é que ele falou consigo? O que sentiu? O *feedback* proporcionado foi motivante ou desmotivante e porquê?

Obrigado pela sua colaboração.

Anexo III – Guião da entrevista

1. Como caracteriza a Comunicação Interna na Termalitur?
2. Considera a Comunicação Interna importante para a motivação e desempenho dos colaboradores?
3. Existe algum processo de avaliação de desempenho dos colaboradores?
4. A existir, como é que o processo é levado a cabo?
5. Os resultados do processo são comunicados aos funcionários? Através de que meio?
6. Os bons desempenhos são recompensados? Como?
7. Acha que o *feedback* sobre o desempenho é importante? Porquê?
8. Dá *feedback* constante aos seus colaboradores? Como é que isso é feito?

Anexo IV – Gráficos das afirmativas sobre motivação

Gráfico I

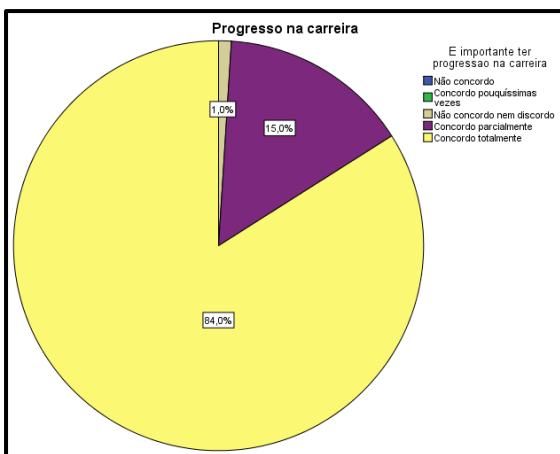


Gráfico II

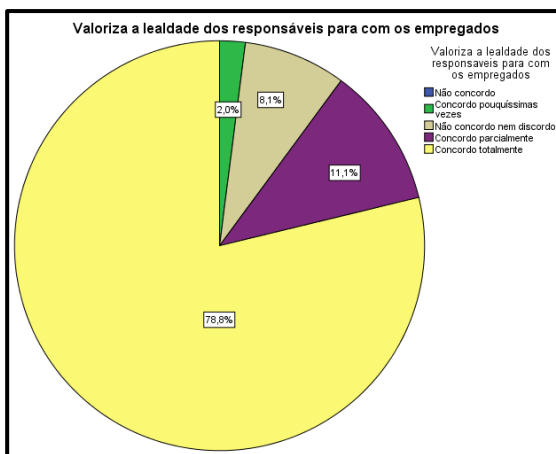


Gráfico III

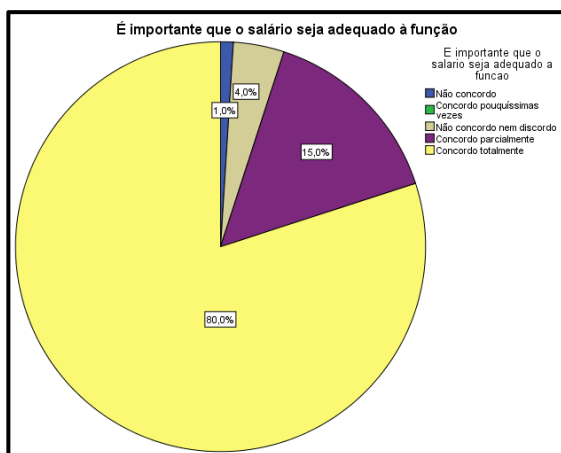


Gráfico IV

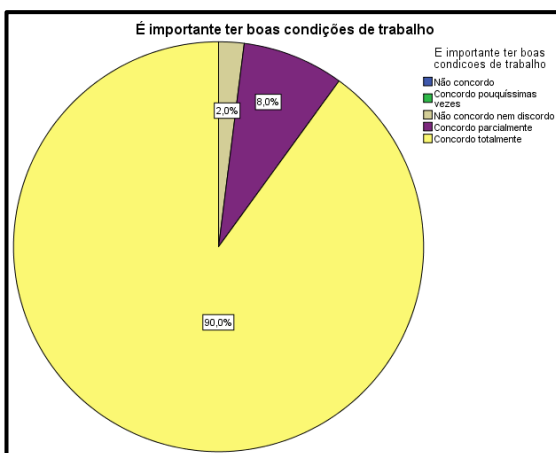


Gráfico V

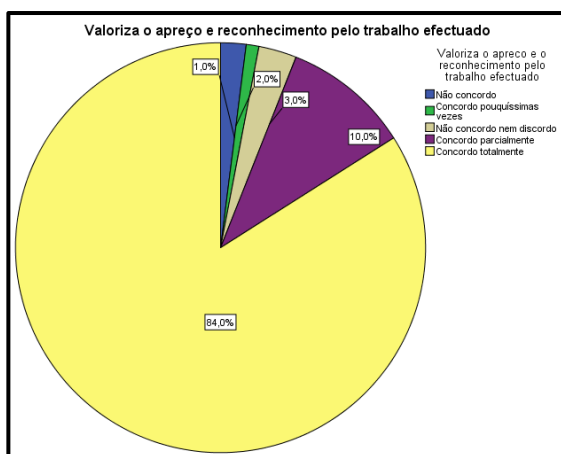


Gráfico VI

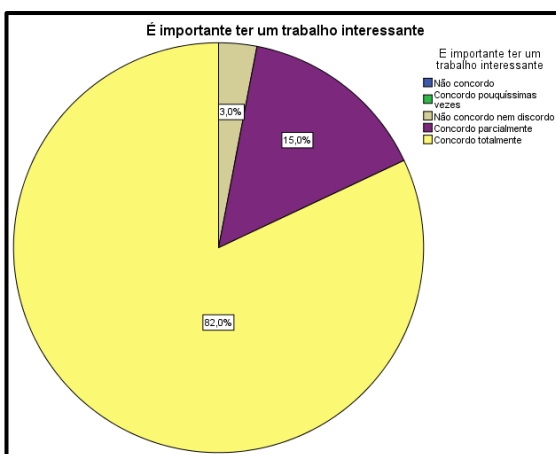


Gráfico VII



Gráfico VIII

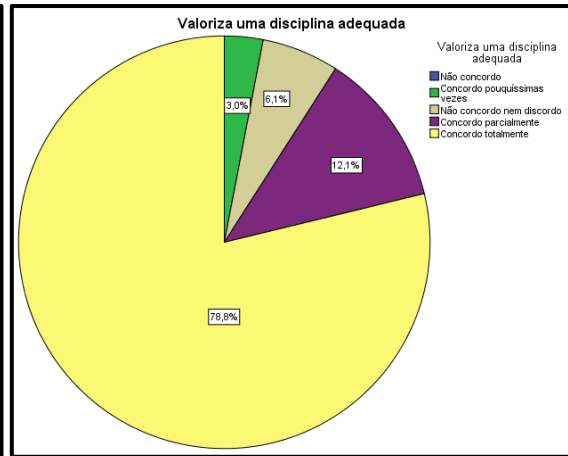


Gráfico IX

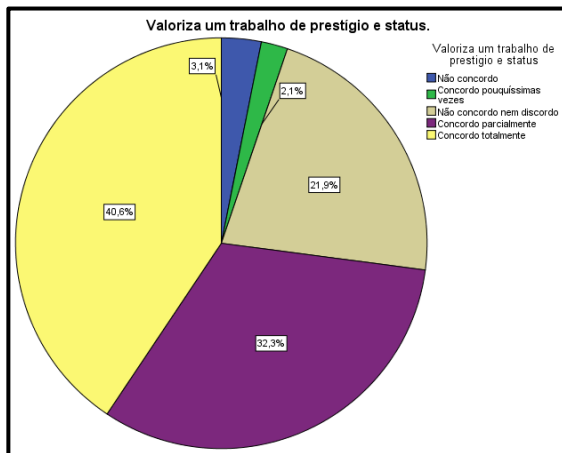


Gráfico X

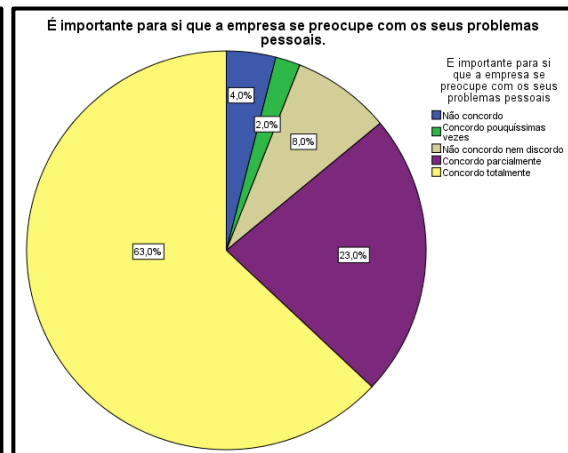


Gráfico XI

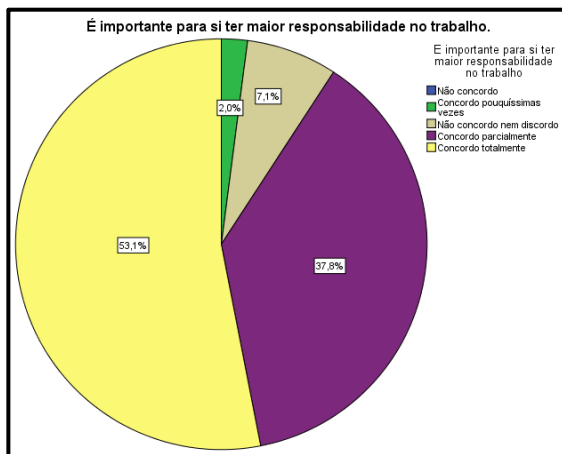


Gráfico XII



Gráfico XIII

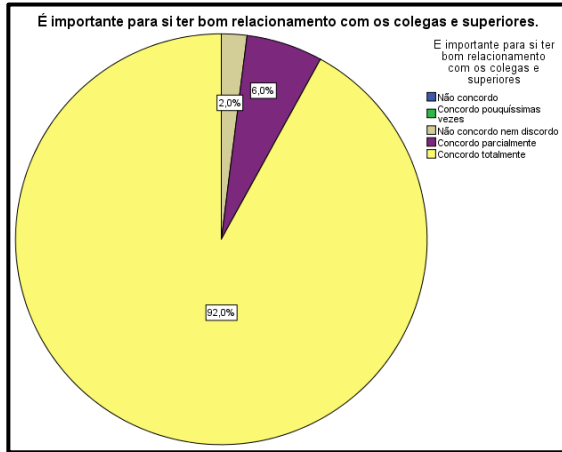
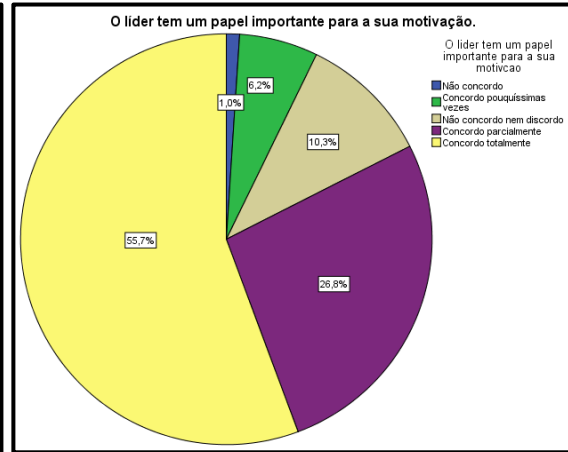


Gráfico XIV



Anexo V – Transcrição integral das respostas abertas

Pergunta 2.5. Descreva algumas acções que, na sua opinião, poderiam motivar mais e promover o bom desempenho dos colaboradores.

Resposta 1 – “Reconhecimento do trabalho a quem e quando merece.”

Resposta 2 – “Dar valor ao trabalho a quem merece e a quem justifique merecê-lo.”

Resposta 3 – “Trabalho igual, salário igual. Boas condições de trabalho.”

Resposta 4 – “Igualdade de tratamento entre todos.”

Resposta 5 – “Não ter que trabalhar a tempo incerto.”

Resposta 6 – “O reconhecimento do esforço e empenho demonstrado.”

Resposta 7 – “Dizer o quê e porquê das coisas.”

Resposta 8 – “Trabalho por turnos.”

Resposta 9 – “Melhores salários e melhores condições de trabalho.”

Resposta 10 – “Contrato por tempo mais longo.”

Resposta 11 – “Prémios de assiduidade, compensações monetárias, prémios de reconhecimento mensal, prémios de melhor desempenho, etc.”

Resposta 12 – “Melhor salário.”

Resposta 13 – “Trabalhar todo o ano e não temporariamente.”

Resposta 14 – “Progredir na carreira.”

Resposta 15 – “Acções de formação sobre, por exemplo, relações interpessoais.”

Resposta 16 – “Progredir na carreira e ter remuneração compatível com o serviço prestado.”

Resposta 17 – “Aumento do salário dos trabalhadores.”

Resposta 18 – “Ter um trabalho que fosse reconhecido pelos superiores hierárquicos.”

Resposta 19 – “Melhor ordenado.”

Resposta 20 – “Ter um ordenado melhor e trabalhar a termo certo.”

Resposta 21 – “Melhor salário e melhores condições de trabalho.”

Resposta 22 – “Subida dos salários e passagem dos contratados aos quadros da empresa.”

Resposta 23 – “Trabalho igual, salário igual.”

Resposta 24 – “Avaliação de desempenho e desenvolver acções ou reuniões para pôr os colaboradores apar do que se passa na empresa.”

Resposta 25 – “Fazer os colaboradores entenderem que não trabalham para uma chefia, mas sim para eles próprios. E também que não poderá haver da parte da chefia reconhecimento do trabalho do colaborador, quando na verdade este não o faz. Espirito de trabalho é o que falta.”

Resposta 26 – “Igualdade de ordenados.”

Resposta 27 – “O salário. É incompreensível que haja contratados há vinte anos sem aumento de salário e com salário igual ao que começou há vinte dias.”

Pergunta 4.3. Tente recordar-se de uma situação marcante (positiva ou negativa) em que tenha sido avaliado pelo seu chefe. Como é que ele falou consigo? O que sentiu? O *feedback* proporcionado foi motivante ou desmotivante e porquê?

Resposta 1 – “Actualmente, não me recordo de nada relevante. Mas já aconteceu, noutras chefias, em que o *feedback* usado com os funcionários era feito de uma forma bruta e autoritária do género “Quero, posso e mando”, com voz alta, descontrolada e malcriada. O que senti? Uma raiva imensa.”

Resposta 2 – “O meu chefe falou comigo sem interesse e em vez de reconhecer o meu trabalho e incentivar-me, tentou arranjar uma desculpa e uma situação para me criticar (pela negativa) e desmotivar.”

Resposta 3 – “Situações positivas e negativas há em todas as empresas. O saber falar, ouvir é muito importante dentro de uma organização.”

Resposta 4 – “Não existe um reconhecimento do trabalho feito. Se por acaso algum utente faz uma queixa sobre um funcionário, as chefias fazem logo uma reunião nos chamar a atenção. Paga o justo pelo pecador, leva-mos todos na cabeça. No entanto, se algum utente elogia ou assim, ninguém diz nada a ninguém. Não é justo.”

Resposta 5 – “Tanto numa questão como noutra, sinto-me completamente à vontade, tanto se for uma chamada de atenção como um louvor.”

Resposta 6 – “Fui chamada à atenção pelo chefe de secção, mas com muito respeito. Fiquei bem, porque foi merecido.”

Resposta 7 – “Os chefes nem tempo têm para se reunirem com eles próprios, quanto mais com os colaboradores.”

Anexo VI – Gráficos das afirmativas sobre o feedback

Gráfico XV

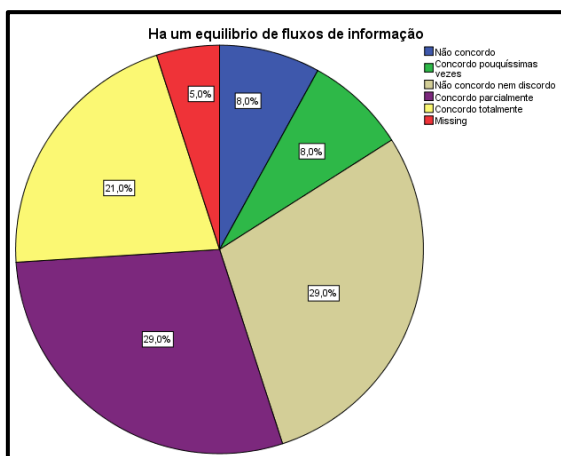


Gráfico XVI

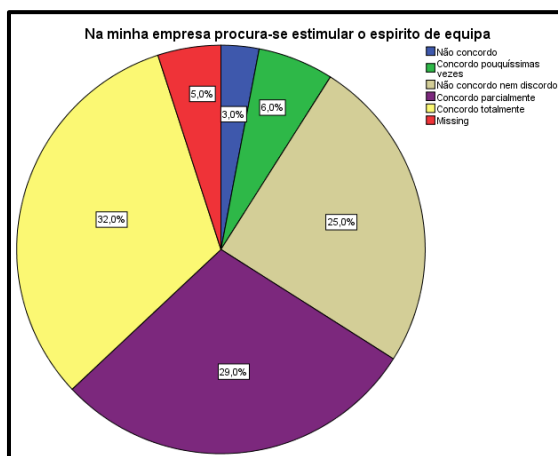


Gráfico XVII

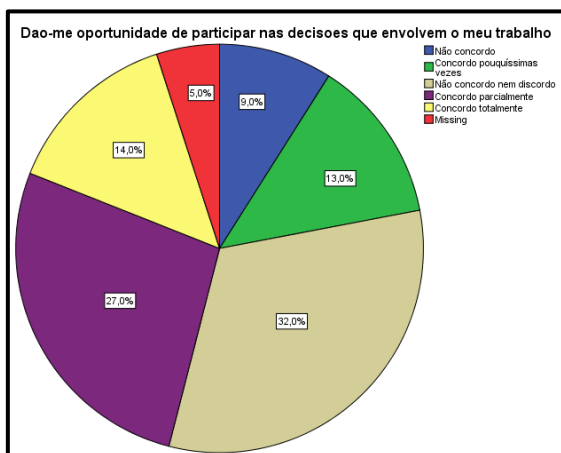


Gráfico XVIII

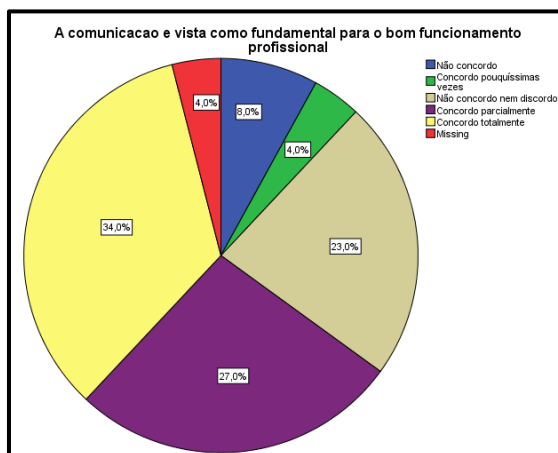


Gráfico XIX

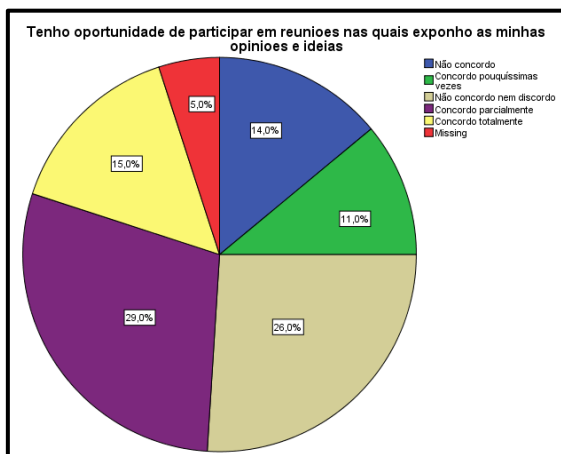


Gráfico XX

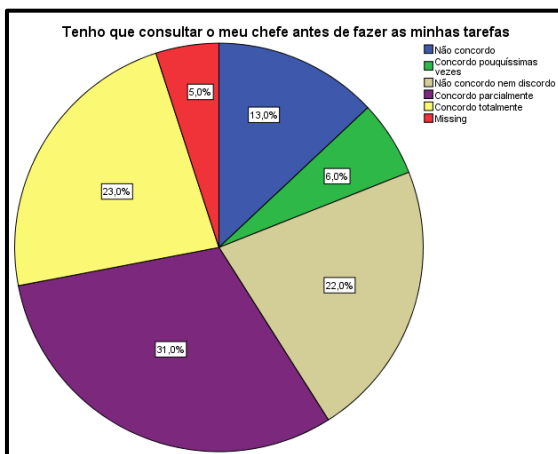


Gráfico XXI

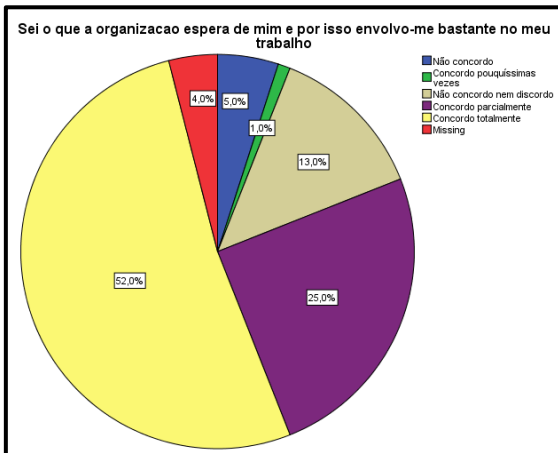


Gráfico XXII

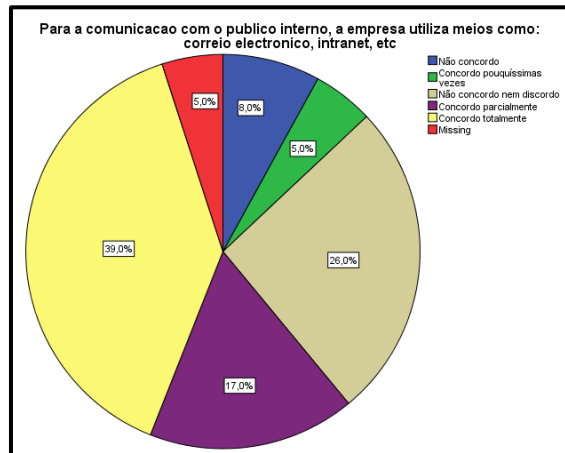


Gráfico XXIII

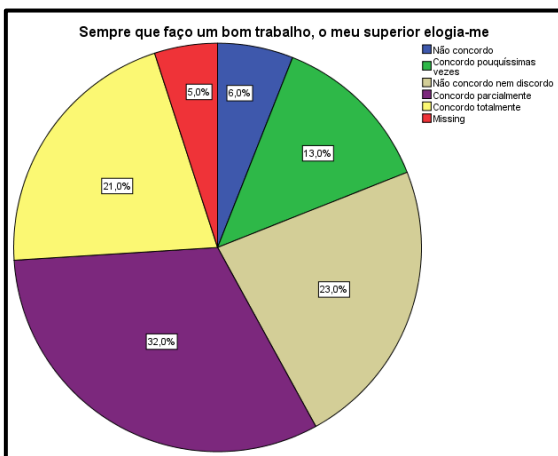


Gráfico XXIV

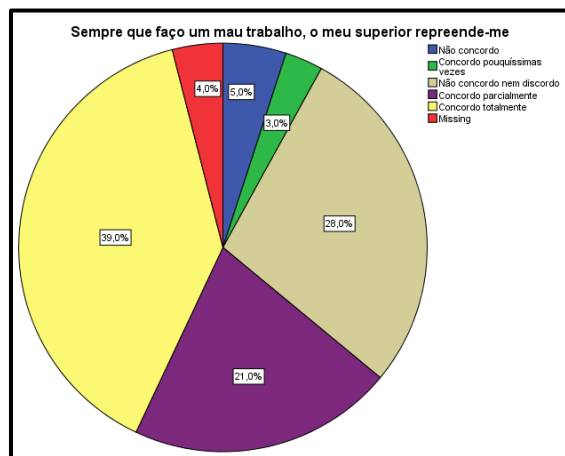


Gráfico XXV

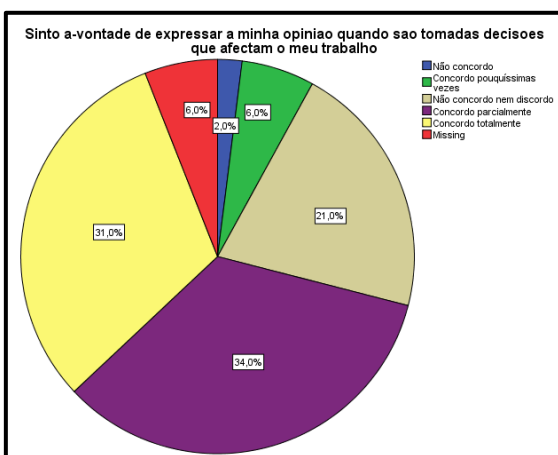


Gráfico XXVI

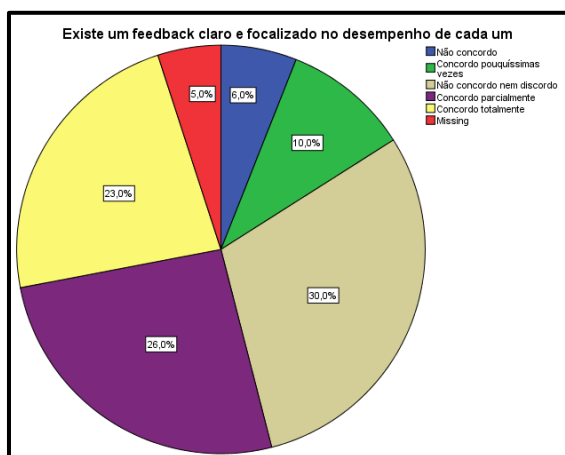


Gráfico XXVII

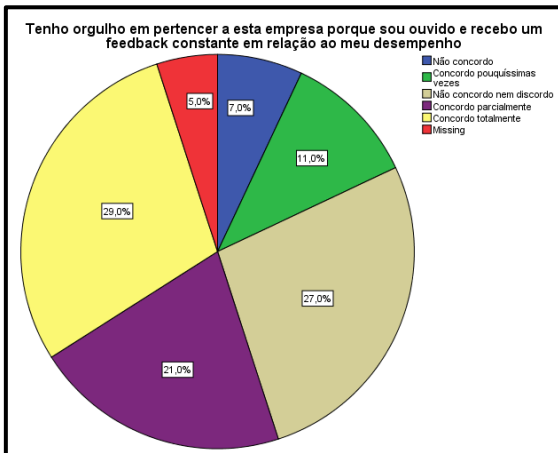


Gráfico XXVIII

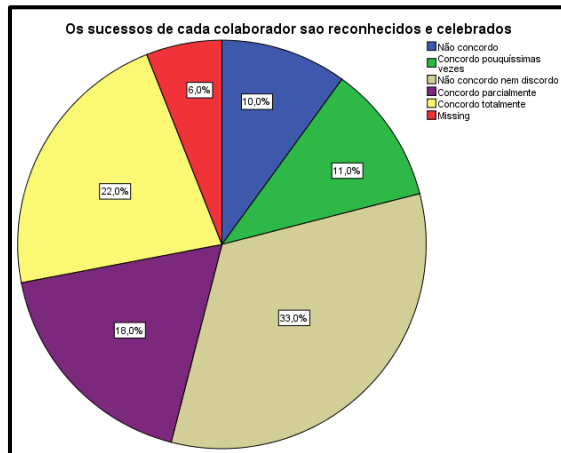


Gráfico XXIX

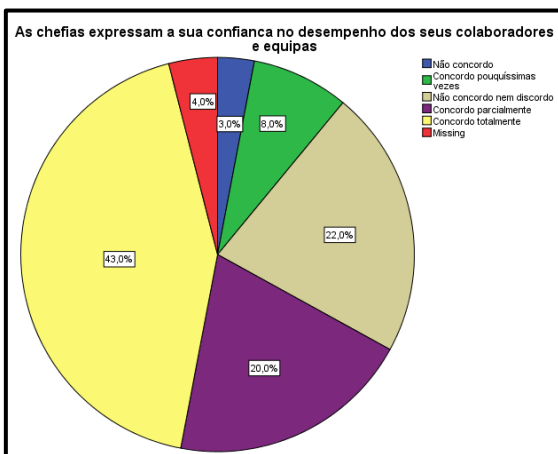


Gráfico XXX



Gráfico XXXI

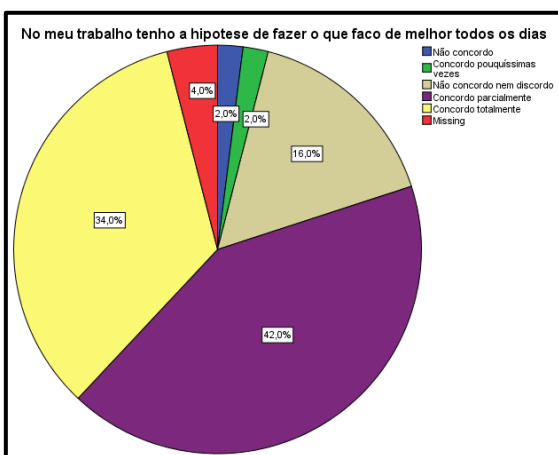


Gráfico XXXII

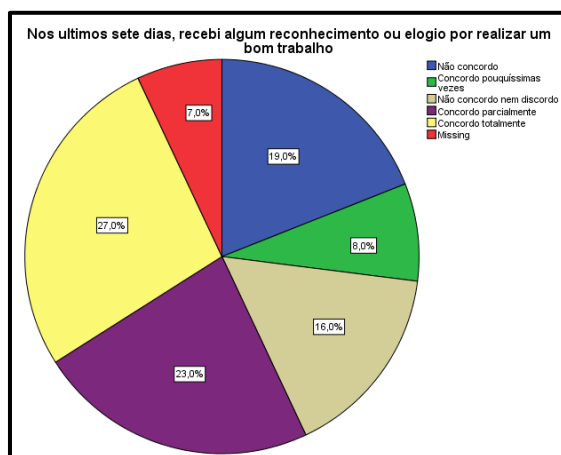


Gráfico XXXIII



Gráfico XXXIV

