



**Diana Filipa Gomes  
Oliveira**

**MOTIVAÇÃO E *ENGAGEMENT*: CASO DE ESTUDO  
NUMA EMPRESA FAMILIAR**



**Diana Filipa Gomes  
Oliveira**

**Motivação e *Engagement*: caso de estudo numa  
empresa familiar**

Relatório de estágio apresentado à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão, realizado sob a orientação científica do Doutor José Arménio Belo da Silva Rego, Professor Catedrático Convidado da Católica Porto Business School, Universidade Católica Portuguesa e coorientação da Doutora Andreia Tatiana Vitória, Professora Auxiliar Convidada do Departamento de Economia, Gestão, Engenharia Industrial e Turismo da Universidade de Aveiro.

Dedico este trabalho a todos aqueles que me apoiaram e me acompanharam ao longo desta jornada.

## **o júri**

presidente

**Prof. Nina Katarzyna Szczygiel**  
Professora Auxiliar da Universidade de Aveiro

**Prof. Ana Isabel Dias Daniel**  
Professora Auxiliar Convidada da Universidade de Aveiro

**Prof. Doutor José Arménio Belo da Silva Rego**  
Professor Catedrático Convidado da Católica Porto Business School, Universidade Católica Portuguesa

## **agradecimentos**

Ao Professor Doutor Arménio Rego e à Professora Andreia Vitória pela disponibilidade e pela força que sempre me transmitiram.

Aos meus familiares, ao meu namorado e aos meus amigos pelo apoio incondicional.

À empresa onde efetuei o estágio e a todos os colaboradores, que me receberam de braços abertos e me integraram de uma forma indescritível.

A Jesus, Senhor e Salvador da minha vida. A Ele seja dada toda a honra e glória.

**palavras-chave**

Motivação, *engagement*, empresas familiares, liderança.

**resumo**

Este documento resulta de um trabalho de estágio realizado numa empresa familiar do setor do calçado, na zona centro<sup>1</sup> do país.

Entre as diversas atividades desenvolvidas, levamos a cabo uma investigação cujos dados foram obtidos através da observação participante e da aplicação de dois questionários (um estruturado e um semiestruturado) focados no clima motivacional e de *engagement*. Devido à sua natureza, concedemos especial atenção aos resultados dessa investigação.

Os resultados apurados revelam que o dinheiro é, ao mesmo tempo, um fator motivador e desmotivador, embora o clima social também seja um fator fundamental para motivar os colaboradores. O reconhecimento e a identificação do progresso no trabalho são fatores críticos, ainda que os níveis de *engagement* dos funcionários sejam significativamente elevados na sua grande maioria. As peculiaridades das empresas familiares revelam-se facilitadoras para o bom ambiente organizacional e para relações afetivas fortes e saudáveis. Este facto intensifica-se através da importância destes fatores por parte dos líderes destas empresas.

---

<sup>1</sup> O nome da empresa não será mencionado a fim de salvaguardar o anonimato dos participantes no estudo de caso realizado.

**keywords**

Motivation, engagement, family business, leadership.

**abstract**

This document is based on an essay regarding an internship in a family company in the shoe industry, located in the central region<sup>2</sup> of the country.

One of the assignments was to investigate the data collected by having an active observation and the response to two different questionnaires (one structured and one semi-structured) focused on the motivational environment and engagement. Due to its nature, we gave special attention to the results of this investigation.

The outcome of this investigation showed that money can both be a motivation but also a discouragement, although the work environment is also a fundamental factor to motivate the participants. It is extremely important to recognise and identify the improvement and progress at work, even if the engagement levels of the participants are already high in the majority of the cases.

Family companies sustain unique characteristics that propel good organisation and strong/healthy personal relationships. This factor intensifies because the leaders see them as very important to maintain.

---

<sup>2</sup> The name of the company will not be mentioned in order to maintain the anonymity of the participants of this study.

## Índice

1.	Revisão da Literatura.....	1
1.1.	Motivação.....	2
1.1.1.	Teoria dos motivos de McClelland.....	5
1.1.2.	Teoria da Equidade de Adams.....	6
1.1.3.	ModCO (Modificação do comportamento organizacional) de Luthans e Kreitner....	7
1.1.4.	Teoria da definição de objetivos de Locke e Latham.....	8
1.1.5.	Teoria das expetativas de Vroom.....	9
1.1.6.	Teoria da hierarquia das necessidades de Maslow.....	10
1.1.7.	Teoria Bifatorial de Herzberg.....	11
1.1.8.	Modelo das características da função de Hackman e Oldham.....	13
1.1.9.	Modelo integrativo de Nohria, Groysberg e Lee.....	14
1.2.	Engagement.....	18
1.3.	Empresas Familiares.....	27
2.	Metodologia.....	31
2.1.	Introdução.....	32
2.2.	Características da empresa.....	32
2.2.1.	Setor.....	32
2.2.2.	Empresa.....	33
2.3.	Questionários.....	34
2.3.1.	Semiestruturado: estudo dos fatores motivacionais.....	35
2.3.2.	Estruturado: medição dos níveis de engagement.....	38
3.	Resultados.....	41
3.1.	Resultados: fatores motivadores e desmotivadores.....	42
3.2.	Resultados: níveis de engagement.....	44
3.3.	Resultados da observação participante: Estágio.....	47
4.	Conclusões.....	51
4.1.	Discussão.....	52
4.2.	Limitações.....	57



4.3.	Implicações para a ação .....	58
4.3.1.	Implicações para as empresas familiares.....	58
4.3.2.	Implicações para a empresa em estudo.....	58
5.	Bibliografia .....	61
6.	Anexo.....	69
6.1.	Anexo 1: Descrição das tarefas .....	70
6.2.	Anexo 2: Inquéritos aplicados.....	71
6.2.1.	Motivação - Liderados.....	71
6.2.2.	Motivação - Líderes .....	73
6.2.3.	Engagement - Liderados.....	75
6.2.4.	Engagement - Líderes.....	77

## Índice de figuras

<b>FIGURA 1 – HIERARQUIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW.</b> .....	11
--	----

## Índice de tabelas

<b>TABELA 1 – ALGUMAS DEFINIÇÕES DE MOTIVAÇÃO.</b> .....	3
<b>TABELA 2 – TEORIAS DA MOTIVAÇÃO.</b> .....	5
<b>TABELA 3 – CARACTERÍSTICAS DOS MOTIVOS DE MCCLELLAND.</b> .....	6
<b>TABELA 4 – CONTRIBUTOS E GANHOS NA BASE DA EQUIDADE PERCECIONADA.</b> .....	7
<b>TABELA 5 – REFORÇOS DA TEORIA MODCO.</b> .....	8
<b>TABELA 6 – FATORES MOTIVADORES E HIGIÉNICOS DE HERZBERG.</b> .....	12
<b>TABELA 7 – MODELO DE HACKMAN &amp; OLDHAM (1980).</b> .....	14
<b>TABELA 8 – DRIVERS E AÇÕES DE ALAVANCAGEM.</b> .....	16
<b>TABELA 9 – EXTRATOS DO MATERIAL SEMÂNTICO PRODUZIDO PELOS PARTICIPANTES NO ESTUDO.</b> .....	36
<b>TABELA 10 – FREQUÊNCIA COM QUE OS FATORES MOTIVADORES E DESMOTIVADORES FORAM MENCIONADOS PELOS FUNCIONÁRIOS.</b> .....	43
<b>TABELA 11 – FATORES (DES)MOTIVADORES DOS FUNCIONÁRIOS PERCECIONADOS PELOS SEUS LÍDERES...</b>	44
<b>TABELA 12 – ENGAGEMENT DESCRITO PELOS LIDERADOS E PERCECIONADO PELOS RESPETIVOS LÍDERES..</b>	45



## Introdução

As empresas familiares são uma realidade marcante em todo o mundo. Portugal é testemunha dessa realidade, uma vez que existe uma quantidade considerável de empresas familiares. Estas empresas apresentam determinadas especificidades, nomeadamente porque, na sua generalidade, possuem um elevado capital social e emocional (Bammens, Notelaers, & Gils, 2015; Carney & Jaskiewics, 2015).

Atendendo a estas especificidades, é expectável que se encontrem relações peculiares entre a empresa e os seus funcionários (Ussman, 2004; Cunha, Rego, Cunha, & Fernandes, no prelo), especificamente pode presumir-se que os níveis de motivação e *engagement* são distintos, bem como os seus fatores antecedentes.

Tendo em consideração o que foi mencionado, os objetivos identificados no estudo são:

- Identificar os fatores (des)motivadores tais como mencionados pelos funcionários e avaliar se os mesmos estão alinhados com a teoria Bifatorial de Herzberg;
- Avaliar a (in)consistência entre os fatores motivacionais como descritos pelos funcionários e a perceção que os líderes têm sobre os mesmos;
- Medir os níveis de *engagement* dos funcionários, comparando-os com a evidência reportada pelo relatório Gallup;
- Comparar os níveis de *engagement* reportados pelos funcionários com os percecionados pelos líderes.

Já conhecidos os objetivos deste estudo, segue-se a estrutura do mesmo. O primeiro capítulo incide sobre a revisão bibliográfica que suportará a componente prática. Serão abordados os conceitos da motivação, os seus tipos e as suas teorias, do *engagement* e as suas especificidades, das empresas familiares e as características que as distinguem das restantes. No capítulo seguinte explanar-se-á a metodologia adotada para realizar este estudo. No terceiro capítulo apresentar-se-ão os resultados obtidos, analisando-se a informação recolhida a partir dos inquéritos aplicados e da observação participante. No capítulo seguinte expor-se-ão e discutir-se-ão as principais conclusões, bem como as principais limitações deste trabalho e as suas implicações para a gestão.



---

## 1. Revisão da Literatura

---

## 1.1. Motivação

“Uma força de trabalho motivada traduz-se numa melhor performance organizacional” (Nohria, Groysberg, & Lee, 2008, p. 80), um argumento válido que se impõe cada vez mais na realidade empresarial dos últimos tempos. A motivação “traduz-se no desejo de fazer um esforço para obter bons resultados”. Segundo Pinder (1998) é “o conjunto de forças energéticas que têm origem quer no indivíduo quer fora dele, dando origem ao comportamento de trabalho, determinando a sua forma, direção, intensidade e duração” (Pinder, 1998, p. 11). Esta afirmação vai ao encontro da definição dada por Gibson, Ivancevich, Donnelly e Konopaske (2006), que referem que a motivação tenta explicar as diferenças de intensidade do comportamento humano e a direção do mesmo, procurando dar sentido aos comportamentos que são observados.

No contexto específico de uma organização, a motivação é definida como “a vontade de exercer elevados níveis de esforço para que a organização alcance os seus objetivos, sendo que este esforço é condicionado pela forma como a organização satisfaz algumas necessidades dos indivíduos” (Bilhim, 2008, p. 317), daí que os esforços por parte das chefias devam ser direcionados para as reais preocupações e necessidades que os seus subordinados apresentam.

Na Tabela 1 apresentam-se outras definições do conceito de motivação, como complemento às referidas anteriormente.

O facto de a motivação ser o resultado de forças internas e externas ao indivíduo remete-nos para a distinção entre a motivação intrínseca e extrínseca. A motivação intrínseca refere-se ao comportamento do indivíduo no próprio trabalho aquando da estimulação pelo entusiasmo que este representa: o prazer é obtido na atividade (Silva & Reis, 2014). Por outro lado, a motivação extrínseca centra-se principalmente na possível obtenção de uma recompensa material ou social, desde que haja um esforço capaz de atingir um objetivo ao qual um funcionário se propõe. Esta recompensa evita, de alguma forma, a existência de uma punição caso o resultado seja negativo. “A distinção entre motivação intrínseca e extrínseca verte implicações sobre o trabalho dos líderes. Compete-lhes não diminuir a motivação intrínseca dos colaboradores quando esta está presente” ou seja “não arruinar a motivação existente” (Cunha, Rego, Cunha, Cabral-Cardoso, & Neves, 2016, p. 120). Cross, Gray, Gerbasí e Assimakopoulos (2012) referem que “os líderes que se regem por abordagens tradicionais de motivação dos seus funcionários esquecem-se de um facto crucial: como os funcionários se sentem e como isso afeta o seu trabalho” (Cross et al., 2012, p. 203). Ora, se os líderes de uma empresa não dão a importância devida aos sentimentos dos seus subordinados

e à influência que estes têm no seu trabalho, não conseguem ir além dos incentivos monetários para aumentarem os níveis de motivação, contribuindo mesmo para a destruição da motivação.

**Tabela 1** – Algumas definições de motivação.

“O conjunto de processos que iniciam e mantêm o comportamento humano focado no alcance de algum objetivo.”	Greenberg e Baron (2003, p. 1909)
“As forças psicológicas internas de um indivíduo que determinam a direção do seu comportamento, o seu nível de esforço e a sua persistência face aos obstáculos.”	George e Jones (1999, p. 183)
“O termo motivação está relacionado com três questões fundamentais relativas à regulação do comportamento: o que energiza a ação; como ela é direcionada; em que medida ela é voluntariamente controlada.”	Deci (1992, p.9)
“Os mecanismos psicológicos reguladores da direção, intensidade e persistência das ações não devidas somente a diferenças individuais de capacidade ou a forças ambientais que forçam a ação.”	Kanfer (1995, p. 330)
“As forças que atuam sobre e dentro do indivíduo, que iniciam e dirigem o seu comportamento.”	Sims <i>et al.</i> (1993, p. 273)

**Fonte:** Cunha *et al.*, 2016, p. 119

No seu estudo, Nohria *et al.* (2008) mencionam quatro indicadores que podem medir o nível de motivação dos indivíduos: o *engagement*, representando energia, esforço e iniciativa no posto de trabalho; a satisfação, na medida em que a organização conhece as expectativas de cada funcionário e satisfá-las de modo mais ou menos implícito; o compromisso que cada um apresenta, sobretudo no contexto de cidadania organizacional; e a intenção de se desistir/demitir, intenção esta que assume relevância aquando da necessidade de rotatividade de funcionários. A motivação centra-se, assim, nos comportamentos levados a cabo pelos indivíduos que desembocam num maior desempenho organizacional e em melhores resultados, não deixando de parte as forças externas que contribuem ou não para alimentar os progressivos resultados de uma organização. Estas forças e comportamentos podem ser condicionadas pelo grau de satisfação que esses indivíduos atingem.

Motivação e satisfação são conceitos diferentes, mas o segundo condiciona o primeiro. O conceito de satisfação pode ser definido como “uma relação afetiva com o trabalho ou com a função, e decorre da existência de práticas vencedoras de gestão de pessoas” (Pereira, 2010, p. 23). Locke



(1976) afirma que a satisfação é uma resposta afetiva à forma como o trabalho é percebido, já Thierry e Koopman-Iwema (1984) definem a satisfação como sendo o grau de bem-estar vivenciado no posto de trabalho. A satisfação no ambiente de trabalho apresenta consensualidade relativa à estabilidade e consistência dos fatores de origem intrínseca, relacionada com a liderança ou o estilo de direção organizacional, as condições de trabalho, as recompensas, o reconhecimento e o *feedback* (Gil-Monte & Peiró, 1997).

Por outro lado, o compromisso assumido por um funcionário podem ter repercussões que se inserem em três aspectos fundamentais: uma ligação afetiva com a empresa, reforçando a importância da componente emocional; uma percepção do prejuízo que o abandono da empresa representa; e a obrigação do indivíduo se manter na empresa (Meyer & Allen, 1991). Desta forma, o nível de compromisso de cada funcionário desencadeia uma percepção do seu nível de motivação.

Numa boa prática de gestão é fundamental que haja um reconhecimento do esforço aplicado e da consequente *performance* organizacional que daí advém. Tendo em conta que a satisfação se traduz numa relação afetiva entre o indivíduo e o seu posto de trabalho, o reconhecimento fomenta o bem-estar dessa relação. Este reconhecimento não deve fazer-se apenas num dia ou em circunstâncias raras, deve acontecer no dia-a-dia, aquando de um desempenho extraordinário ou acima do normal, no aniversário de contratação de cada funcionário e em datas festivas ou datas que contribuíram para o sucesso organizacional – projetos bem sucedidos, lançamento de um produto, aniversário da organização, entre outros (Elton & Gostick, 2008).

A motivação não é um conceito estanque dado que a sua abordagem traz consigo outros conceitos e várias perspetivas. O conhecimento das necessidades existentes, das lacunas presentes nas tarefas e dos mecanismos para que as necessidades sejam satisfeitas e as lacunas sejam banidas, deve ser o principal objetivo para alguém que assume a posição de liderança. Esta ideia vem acompanhada da relevância do meio em que a organização se insere, bem como o setor da indústria de que faz parte. Desta forma, a apropriação das medidas para motivar os trabalhadores pode/deve ter em consideração as teorias da motivação existentes ou mais “aplicáveis”.

Não se pode, então, falar sobre motivação sem abordar algumas teorias da motivação que espelham o conceito em várias perspetivas. Estas teorias têm critérios de abordagem diferentes, onde as mais conhecidas se dividem em teorias de conteúdo, procurando obter conhecimento sobre os fatores motivacionais de cada um; teorias de processo, onde a motivação é analisada de uma forma mais dinâmica, permitindo o entendimento do comportamento motivado; teorias

gerais, onde para além do ambiente organizacional tomam-se em consideração as aspirações individuais dos seres humanos; e, por fim, as teorias organizacionais, que incidem diretamente no comportamento organizacional, enquadradas em contextos diversos (Cunha et al., 2016). Para melhor entendimento das teorias existentes apresenta-se a Tabela 2.

**Tabela 2** - Teorias da Motivação.

	<b>Teorias Gerais</b>	<b>Teorias Organizacionais</b>
<b>Teorias de Conteúdo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teoria da hierarquia das necessidades de Maslow</li> <li>• Teoria dos motivos de McClelland</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teoria bifatorial de Herzberg</li> <li>• Teoria das características da função</li> </ul>
<b>Teorias de Processo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teoria da equidade</li> <li>• Teoria ModCO (modificação do comportamento)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teoria da definição de objetivos</li> <li>• Teoria das expectativas</li> </ul>

*Fonte: Cunha et al. (2016, p. 121)*

Relativamente à Tabela 2, daremos especial atenção à teoria da hierarquia das necessidades de Maslow, à teoria Bifatorial de Herzberg e à teoria das características da função. O modelo integrativo de Nohria et al. (2008) também será explicado de uma forma mais aprofundada. Ainda assim, foi recolhida alguma literatura relativamente às teorias restantes.

### 1.1.1. Teoria dos motivos de McClelland

As motivações que influenciam o comportamento humano podem ser explicadas por fatores impulsionadores que, de acordo com um estudo de McClelland (1987), são a necessidade de sucesso, afiliação e de poder, onde as suas características se apresentam sumarizadas na Tabela 3.

A cultura desempenha um papel importante nesta teoria, uma vez que esta pode influenciar a orientação para a motivação. Numa cultura orientada para o desempenho é o sucesso que mais motiva, numa cultura com orientação para o humanismo é a afiliação que mais pode motivar e, por outro lado, numa cultura com distâncias de poder menores é o poder que impera como motivador, tudo isto no que respeita à gestão e liderança. “O padrão motivacional ótimo para a eficácia de liderança em grandes organizações inclui uma forte orientação para o poder social, uma moderada necessidade de sucesso e uma relativamente baixa motivação para a afiliação – a chamada Síndrome Imperial” (Cunha et al., 2016, p. 127). O grande número de empresas familiares e de

pequenas e médias empresas em Portugal proporciona uma eficácia da liderança quando esta se baseia na afiliação como fator impulsionador da motivação dos seus funcionários.

**Tabela 3** – Características dos motivos de McClelland.

Motivo	Indivíduo
Sucesso	Orientação para a excelência pessoal; Preferência por riscos moderados; Procura de <i>feedback</i> para posterior melhoria do desempenho; Responsabilidade pessoal nas tarefas; Empreendedorismo.
Afiliação	Preferência por relações “quentes” e amistosas; Ações amigáveis e cooperativas ou o contrário em caso de ameaça; Procura de aprovação dos outros.
Poder	Orientação para o prestígio e reputação; Assunção de riscos elevados; Produção de impacto nos comportamentos ou emoções dos outros; Atividades competitivas e assertivas.

**Fonte:** Adaptado de *Cunha et al. (2016)*

### 1.1.2. Teoria da Equidade de Adams

Esta teoria debruça-se efetivamente sobre a justiça. Nenhum ser humano gosta de se sentir injustiçado, em qualquer situação que seja, dentro ou fora do trabalho. Adams (1965) afirma que os trabalhadores comparam os seus contributos para a organização com aquilo que ela lhes dá (Tabela 4). Deve existir um equilíbrio entre aquilo que é investido e aquilo que é recebido, sendo que a perceção pessoal do indivíduo sobre a razoabilidade e justiça relativa à sua condição laboral e relacional dentro da organização tem um grande peso. Os quatro elementos que se destacam nesta teoria são a pessoa, as outras pessoas que são alvo de comparação, os recursos da pessoa e os *outputs* da mesma (Ferreira, Neves, & Caetano, 2011).

Em contexto laboral os funcionários tendem a comparar-se com os colegas de trabalho (equidade interna) e, noutras situações, com funcionários de empresas semelhantes à sua (equidade externa), de modo a poderem aperceber-se da justiça que existe entre os seus investimentos e os seus ganhos. É certo que a avaliação dessa justiça se baseia em perceções e não de uma medição objetiva. No entanto, as pessoas agem legitimamente perante as situações de acordo com as suas perceções da realidade.

**Tabela 4** – Contributos e ganhos na base da equidade percecionada.

<b>Contributos</b>	<b>Recebimentos</b>
Experiência	Salários
Esforço	Benefícios
Qualificação	Oportunidade de aprendizagem e desenvolvimento pessoal
Qualidades pessoais	Boas relações de trabalho
Lealdade	Segurança no trabalho
	Prestígio

**Fonte:** Elaboração própria.

A teoria da Equidade de Adams demonstra que a motivação de um funcionário passa pela sua perceção de justiça na relação de contingência, sendo que as pessoas estão mais dispostas a trabalhar mais e melhor se perceberem que o seu esforço acrescido é recompensado de forma proporcionalmente acrescida. Pelo contrário, se um funcionário não apresentar essa perceção de contingência, a probabilidade de se esforçar menos ou querer abandonar a sua organização é maior, uma vez que se sente injustiçado.

### *1.1.3. ModCO (Modificação do comportamento organizacional) de Luthans e Kreitner*

A teoria da modificação do comportamento organizacional consiste na transformação de uma lógica cognitiva para uma lógica comportamental, ou seja, trocar a descrição dos comportamentos pela maneira como se preveem e controlam as situações, incidindo assim na maneira como se age ao invés do foco na maneira como se pensa (Luthans & Martinko, 1987). Portanto, um determinado comportamento é função das suas consequências.

Nesta teoria a noção de aprendizagem operante de Skinner (1974) impõe-se: o comportamento humano pode ser despoletado por duas situações: uma resposta que reflete uma reação ao meio envolvente ou uma resposta que nos foi ensinada afetando o meio exterior. À primeira situação não é dada muita relevância porque se tratam de questões quase inconscientes e automáticas, por outro lado a segunda situação é mais importante, dando-se-lhe o nome de aprendizagem operante. Este conceito defende que “os comportamentos inicialmente aleatórios vão dando lugar a

comportamentos mais frequentes por via do reforço destes comportamentos” (Cunha et al., 2016, p. 140). Esta teoria pretende motivar os comportamentos considerados desejáveis através de reforço e desmotivar comportamentos indesejáveis através de extinção ou punição (Tabela 5).

**Tabela 5** – Reforços da teoria ModCO.

<b>Tipo de reforço</b>	<b>Descrição</b>
Reforço positivo	Recompensar um comportamento desejável.
Reforço negativo	Suspensão de uma contingência desagradável devido ao surgimento do comportamento desejado.
Extinção	Retirada de um reforço positivo de modo a que não mais se volte a repetir o comportamento indesejado.
Punição	Proporcionar consequências negativas a um comportamento indesejado, a fim de diminuir a frequência do mesmo.

*Fonte: Cunha et al. (2016).*

Luthans e Martinko (1987) referem cinco princípios que estão na base da intervenção ModCO: identificar os comportamentos que levam ao mau desempenho, medir a sua frequência, verificar os antecedentes e precedentes dos comportamentos, mudar as contingências ambientais a fim de possibilitar o acolhimento dos bons comportamentos, evitando os maus e, por fim, avaliar a mudança ocorrida, introduzindo melhorias na medição e monitorização dos resultados (Luthans & Martinko, 1987).

#### 1.1.4. Teoria da definição de objetivos de Locke e Latham

A existência de objetivos são o efeito motivador presente nesta teoria, na medida em que o trabalho em prol de um objetivo é uma força que impulsiona a ação. Para Locke e Latham (1990) a vida é uma sucessão de objetivos, baseando-se esta teoria, portanto, nas metas que as pessoas tentam alcançar através das suas próprias ações. Numa organização “os objetivos indicam ao funcionário o que é necessário fazer e quanto esforço terá de aplicar para o conseguir” (Bilhim, 2008, p. 327). O intuito é então identificar os objetivos que são capazes de proporcionar desempenhos mais elevados. Os mais eficazes objetivos que podem estimular a atenção, o esforço e a persistência são os objetivos que se caracterizam pela especificidade, mensurabilidade, alcançabilidade, realidade e pelos prazos que são apontados – em inglês: *specific, measurable, agreed, realistic e timed* (o acrónimo *SMART*). As pessoas devem aceitar estes objetivos (uma vez

que são os que a desafiam a fazer mais e melhor), sendo esta aceitação facilitada pela participação dos líderes e da sua transmissão de *feedback*, de modo a poderem informar os seus subordinados relativamente ao seu progresso. “Objetivos específicos aumentam a realização; objetivos difíceis quando aceites, resultam numa realização mais lata do que a dos fáceis; o feedback leva a uma maior realização do que a ausência de feedback” (Bilhim, 2008, p. 327). O conhecimento das razões pelas quais as pessoas perseguem determinados objetivos que as motiva e o conhecimento da forma como o fazem pressupõe um conhecimento mais aprofundado das atitudes de cada indivíduo no trabalho. Cabe aos gestores e/ou líderes identificarem estes fatores para que possam adotar decisões de liderança apropriadas e assim, criarem condições para que os seus subordinados possam atingir estes objetivos. Se esta situação se verificar, estamos perante uma relação *win-win*.

Como em todas as teorias, existem alguns aspetos negativos associados. Na teoria da definição de objetivos a crítica incide sobre aspetos que concernem às relações interpessoais e à cooperação entre colegas, uma vez que os objetivos se podem concentrar demasiado no “eu” de cada um. Também os comportamentos de cidadania e ética podem ser afetados na medida em que os seus limites podem ser ultrapassados em prol do alcance tão desejado dos objetivos propostos (Cunha et al., 2016).

#### 1.1.5. Teoria das expetativas de Vroom

Esta teoria é uma das mais aceites para explicar a motivação, uma vez que defende que a motivação de um indivíduo para aplicar o seu esforço baseia-se nas expetativas de sucesso por si percebidas (Bilhim, 2008). “A teoria das expetativas é uma abordagem cognitiva que considera que o comportamento e o desempenho são o resultado de uma escolha consciente” (Cunha et al., 2016, p. 146). Ferreira, Neves e Caetano (2011) referem que a teoria assume três tipos de pressupostos: “atratividade ou a importância que representa para o indivíduo o resultado que pode ser conseguido na sequência do trabalho; a relação desempenho-recompensa ou o grau em que o indivíduo acredita que determinado desempenho conduzirá à obtenção de um resultado desejado; e a ligação esforço-desempenho ou a probabilidade percebida pelo indivíduo de que despendendo determinada quantidade de esforço, conduzirá a um desempenho” (Ferreira et al., 2011, p. 302). Já Vroom (1964) e Porter e Lawler (1968) sugerem a existência de três conceitos que baseiam esta teoria: a expetativa, a valência e a instrumentalização. A expetativa é a probabilidade de se verificar um bom desempenho baseado num esforço acrescido, sendo essencial a existência de ferramentas

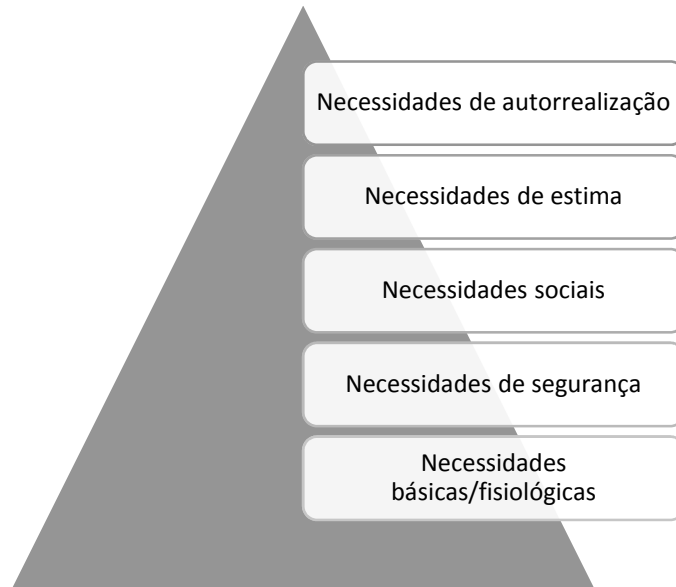
para o sucesso desse esforço. Por outro lado, a valência é o reconhecimento de uma pessoa como sendo valiosa e pode variar de indivíduo para indivíduo. Por fim, a instrumentalização é o nível em que um resultado pode facilitar o alcance de outro resultado, sendo que o primeiro nível de resultado é o mais importante, pois alavanca os restantes. O nível de motivação da pessoa depende de níveis de valência, instrumentalização e expectativa elevados, sendo que estas características funcionam como variáveis (dependentes entre si) de uma função. Se uma delas for nula, também a motivação será nula.

#### *1.1.6. Teoria da hierarquia das necessidades de Maslow*

Todo o ser humano tem interesses e objetivos de vida diferentes. Maslow (1999) afirma que o ser mais completamente humano é aquele que tem a possibilidade de se aproximar da autorrealização. Para Maslow (1999), as necessidades que não estão satisfeitas são motivadoras do comportamento de cada um, sendo que as necessidades básicas surgem antes das necessidades mais elevadas. Esta teoria indica a preocupação que os líderes devem verificar aquando da identificação do nível de satisfação das necessidades dos seus subordinados, a fim de saberem como podem motivá-los.

Como se pode ver na Figura 1, na base da pirâmide estão as necessidades básicas que incluem a fome e a sede, o sexo e o sono. Logo a seguir, surgem as necessidades de segurança, abrangendo a segurança no emprego, monetária e a segurança em sociedade (dependendo do nível de desenvolvimento desta). Posteriormente, seguem-se as necessidades sociais que abrangem os relacionamentos interpessoais e o sentimento recíproco entre pessoas, onde o amor e o afeto desempenham um papel importante. Já quase no topo, temos as necessidades de estima e respeito demonstrados pelos outros, a fim de ser conquistada uma autoconfiança e a autocapacidade que antes ainda não tinha sido verificada. Por fim, as necessidades de autorrealização aparecem depois de todas as anteriores estarem satisfeitas. Estas podem ser significativamente diferentes de um indivíduo para o outro, mas é certo que se estas necessidades não forem satisfeitas podem perturbar psicologicamente e emocionalmente um ser humano, dado que representam aquilo que falta conquistar e que é possível a quem deseja que seja dessa forma. Esta sequência só acontece se, de conquista em conquista, houver uma satisfação total em cada patamar das necessidades que se encontram na pirâmide.

**Figura 1** – Hierarquia das necessidades de Maslow.



**Fonte:** Adaptado de Maslow (1999)

Segundo Maslow (1999) não é possível desejar ser-se reconhecido pelos outros se antes não conseguimos ter segurança ou não termos laços interpessoais satisfatórios, por exemplo. No entanto, existem críticas a esta teoria que abrangem vários aspetos: a nível da cultura de cada país, pois se esta for individualista é mais óbvio que a autorrealização seja o objetivo fundamental a atingir, ao contrário dos países com uma cultura mais coletivista, em que as relações interpessoais e afetivas desempenham um papel importantíssimo; a nível da perceção individual de cada ser humano sobre aquilo que o motiva; o facto de haver uma interdependência das necessidades a serem satisfeitas (a satisfação de uma necessidade pode ser instrumento para a satisfação de outras); e o facto de haverem outras necessidades que vão além da autorrealização, sendo o caso do bem estar espiritual e o bem estar de um grupo ou comunidade (Cunha et al., 2016).

#### 1.1.7. Teoria Bifatorial de Herzberg

Herzberg (2003) identificou duas classes independentes e diferenciadas de fatores influenciadores do comportamento das pessoas no trabalho. Uma das categorias inclui as necessidades motivadoras que são intrínsecas ao trabalho, conduzindo à satisfação de longo prazo e à felicidade. A outra categoria diz respeito às necessidades higiénicas, abrangendo as relações interpessoais, as



condições de trabalho e as práticas de gestão, o salário, o *status* e a segurança, sendo estas necessidades de natureza extrínseca.

O estudo de Herzberg resulta em duas conclusões revolucionárias: “as necessidades motivadoras são a causa primária da satisfação e, por outro lado, os fatores higiênicos são a causa da infelicidade no trabalho” e “aquilo que torna as pessoas satisfeitas e motivadas no trabalho pode ser diferente daquilo que as deixa insatisfeitas” ou seja, “o contrário da insatisfação no trabalho não é a satisfação no trabalho mas sim a não insatisfação” (Herzberg, 2003, p.91). Posto isto, os fatores motivacionais estão relacionados com a satisfação dos indivíduos, ao contrário dos fatores higiênicos que estão na base da insatisfação no trabalho. Para maior esclarecimento, apresenta-se a Tabela 6, que identifica os fatores de cada categoria de necessidades.

**Tabela 6** – Fatores motivadores e higiênicos de Herzberg.

Fatores motivacionais	Fatores higiênicos
Sentimento de realização	Relação com o chefe
Reconhecimento	Relação com os colegas
Trabalho variado e desafiante	Supervisão técnica
Desenvolvimento pessoal	Condições de trabalho

*Fonte: Cunha et al., 2016, p. 130*

De certo modo, podemos comparar os dois fatores que motivam os comportamentos humanos desta teoria com as necessidades identificadas por Maslow. Fazendo esta análise podemos equiparar os fatores higiênicos às necessidades básicas, de segurança e sociais, bem como os fatores motivacionais se equiparam às necessidades de estima e autorrealização. Apesar da aparente semelhança entre a teoria das necessidades de Maslow e a teoria Bifatorial de Herzberg, a primeira propõe que todas as necessidades são motivadoras, enquanto que a segunda defende que apenas os fatores motivacionais são capazes de satisfazer as necessidades, e com isso aumentar os níveis da motivação, o que não acontece com os fatores higiênicos que não motivam, apenas evitam a insatisfação. A investigação de Herzberg reflete a ideia de que os fatores higiênicos podem evitar atitudes negativas mas não provocam atitudes positivas e que os fatores de motivação podem gerar as atitudes positivas mas não conseguem evitar as negativas.

A teoria Bifatorial de Herzberg dá-nos conta que a inexistência de boas relações entre líder e liderado provoca mau ambiente organizacional, conduzindo à insatisfação no trabalho. O envolvimento e o empenho de ambas as partes na organização permitem elevar os níveis de

motivação, de modo a poderem alcançar objetivos comuns. Embora esta teoria seja bem conhecida e aplicada em diversas áreas, o facto é que se lhe apresentam algumas críticas: os fatores mencionados acima podem ser considerados híbridos, uma vez que podem influenciar as atitudes positivas e negativas ao mesmo tempo; o processo de investigação que Herzberg desenvolveu pode ser subjetivo e com limitações na sua aplicabilidade; a teoria está mais focada na satisfação do que propriamente na motivação.

À parte das críticas, está ainda uma outra contribuição do estudo de Herzberg que respeita à distinção entre o enriquecimento e o alargamento da função exercida em contexto laboral que tem como objetivo aumentar a motivação intrínseca (Herzberg, 2003). O alargar da função reflete o aumento da carga de trabalho, sendo desempenhadas as mesmas tarefas. Por outro lado, enriquecer a função consiste em adicionar responsabilidades e desafios à função pré-existente - uma função pode ser enriquecida através da permissão aos trabalhadores de definirem os seus próprios prazos de execução do trabalho, de decidirem como fazer o seu trabalho, de verificar a qualidade do trabalho e da possibilidade dos trabalhadores adquirirem novos conhecimentos (Herzberg, 2003).

#### 1.1.8. *Modelo das características da função de Hackman e Oldham*

Esta teoria baseia-se nas tarefas de trabalho que são desenhadas a fim de poderem ser motivadoras para os funcionários que as executam. A questão que se impõe é: quais as características do trabalho que podem ser fonte de motivação intrínseca para os funcionários? Hackman e Oldham (1980) respondem a esta pergunta apontando cinco características que podem motivar, fruto da sua investigação. Estas cinco características são a variedade, dizendo respeito ao “grau em que a função exige o recurso a competências, atividades e conhecimentos diversificados” querendo isto dizer que “uma função será tanto menos variada quanto mais consistir numa repetição rotineira de atividades”; a identidade, reportando ao “grau que a função requer a execução de uma unidade de trabalho identificável, isto é, com princípio e fim, originando um resultado visível”; o significado, referindo-se ao “impacto do trabalho nas vidas dos outros, dentro ou fora da organização”; a autonomia, representando o “nível de independência no planeamento do trabalho e na respetiva execução”; e, por fim, o *feedback*, que se reflete na “quantidade e qualidade da informação recebida sobre o progresso na execução do trabalho e nos níveis de desempenho alcançados” (Cunha et al., 2016, p.134 e 135).

As características apresentadas reconhecem efeitos positivos sobre a motivação, explicados pelos estados psicológicos críticos que Hackman e Oldham (1980) identificam. Estes estados psicológicos críticos são: o significado experimentado, a responsabilidade experimentada e o conhecimento dos resultados, fruto das características apresentadas anteriormente. Para melhor se compreender a relação entre cada característica, o respetivo estado psicológico subjacente e o resultado dessa relação, apresenta-se a Tabela 7:

**Tabela 7** – Modelo de Hackman & Oldham (1980).

Características	Estados psicológicos críticos	Resultados
Variedade	Significado	Motivação
Identidade		Desempenho
Significado	Responsabilidade	
Autonomia	Conhecimento dos resultados	Permanência na organização
Feedback		

*Fonte:* Adaptado de Cunha et al. (2016)

Para que a relação entre característica e estado psicológico possa ser proveitosa, deve haver uma variável moderadora: necessidade de crescimento. Os trabalhadores que sentem mais necessidade de crescer ou de se desenvolver a nível profissional têm tendência a responderem de forma mais positiva à presença das cinco características motivadoras do modelo, podendo assim obter níveis de produtividade mais significativos. É importante referir que a satisfação e a perceção das características da função são fundamentais, uma vez que a primeira se relaciona com o contexto onde o trabalhador se insere e porque a segunda é influenciada pelos fatores externos ao trabalho (Hackman & Oldham, 1980). Esta teoria evidencia, assim, o facto do conteúdo do próprio trabalho afetar os sentimentos de autoestima e de competência dos trabalhadores, não esquecendo a valorização que é dada aos resultados do seu trabalho (Ferreira et al., 2011).

#### 1.1.9. Modelo integrativo de Nohria, Groysberg e Lee

A obtenção de melhores resultados e a melhoria da *performance* organizacional podem ser despoletadas por funcionários motivados no trabalho, como Nohria et al. (2008) nos dão conta. No seu estudo, estes autores apontam quatro *drives* que estão subjacentes à motivação, fruto da sua investigação. Estes *drives* são necessidades emocionais básicas que afetam diretamente as nossas emoções e, como consequência, o nosso comportamento. São elas “a direção para adquirir (a

obtenção de bens escassos, incluindo bens intangíveis como o *status* social), para nos ligarmos a indivíduos e grupos (associado a emoções fortes, positivas ou negativas), para compreender (satisfazer a nossa curiosidade e contribuir significativamente com o nosso trabalho) e para defender (protegermo-nos contra ameaças externas, promover justiça e resistir à mudança quando esta não nos agrada)” (Nohria et al., 2008, p. 80).

Cada um dos *drives* descritos é independente, ou seja, não podem ser ordenados de forma hierárquica e também não podem ser substituídos uns pelos outros, sendo que para os funcionários estarem motivados completamente, todos eles devem estar alocados. Além disso, o estudo sugere que cada *drive* é mais facilmente reconhecido por uma alavanca organizacional. Para mais fácil compreensão, apresentamos a Tabela 8, que faz a correspondência entre *drives* e alavancas primárias, bem como as ações que devem ser tomadas para que os primeiros sejam realidade na fomentação da motivação.

“O segredo para catapultar uma organização para uma posição de liderança em termos de motivação dos seus funcionários é melhorar a sua eficácia em cumprir os quatro *drives* emocionais, não apenas um” e para isso acontecer mais eficientemente “importa bastante que os funcionários tenham a perceção dos seus respetivos líderes diretos ou imediatos”, uma vez que são estes que estabelecem a relação entre os *drives* e as restrições que a organização impõe (Nohria et al., 2008, p. 83). Mais uma vez é reforçada a ideia de que os líderes devem conhecer as necessidades dos seus subordinados a fim de poderem satisfazê-las, proporcionar um ambiente de partilha que sustente a cultura organizacional, tendo em consideração as funções que cada um exerce dentro da empresa, sem que nunca deva o papel que o reconhecimento representa neste processo ser descurado.

Este modelo identifica os sistemas de gestão e organizacionais como os principais fatores influenciadores da motivação nos colaboradores. Uma vez assumido o facto de que funcionários motivados impulsionam a *performance* organizacional, a compreensão do comportamento de cada indivíduo ajudará as empresas e os seus executivos na obtenção de um elevado desempenho dos funcionários, através da satisfação das suas necessidades.

**Tabela 8** – Drivers e Ações de alavancagem.

<i>Drive</i>	<i>Alavanca primária</i>	<i>Ações</i>
Adquirir Bens materiais e experiências.	Sistema de Recompensa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diferenciar o bom e o mau desempenho.</li> <li>• Estabelecer recompensas para os vários níveis de desempenho.</li> <li>• Pagar tão bem como os empregadores concorrentes.</li> </ul>
Ligar/relacionar Fazer parte de uma equipa. Camaradagem.	Cultura	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fomentar a confiança e amizade entre colegas.</li> <li>• Valorizar a colaboração e o trabalho de equipa.</li> <li>• Encorajar a partilha das melhores práticas.</li> </ul>
Compreender Ter conhecimento do mundo à nossa volta e produzir teorias que sugerem determinadas ações e respostas.	<i>Job Design</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenhar postos de trabalho distintos, significativos e desafiadores na organização, para que os funcionários possam pensar mais amplamente sobre a sua contribuição e fazer a diferença.</li> </ul>
Defender Segurança, confiança e resistência.	Processos de Gestão de Desempenho e de Alocação de Recursos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar a transparência de todos os processos</li> <li>• Enfatizar a justiça destes processos</li> <li>• Construir confiança através da justiça e transparência das recompensas, atribuições e outras formas de reconhecimento.</li> </ul>

**Fonte:** Adaptado de Nohria et al., 2008, p. 82

“Prever o que será o desempenho individual pressupõe não só conhecer aquilo que determina os resultados que o indivíduo no contexto de trabalho procurará obter, mas também o que determina o esforço despendido pelo indivíduo para obter tais resultados” (Ferreira et al., 2011, p. 296). As teorias sobre a motivação procuram formular uma resposta para estas premissas.

De uma forma geral, e após a literatura mencionada, pode afirmar-se que a motivação está relacionada com forças que instigam, direcionam e sustentam os comportamentos humanos. A motivação desperta as pessoas para a ação e para o bom desempenho de uma função (Taghipour & Dezfuli, 2013), para a determinação de objetivos nos quais estas ações são conduzidas e para

influenciar o vigor e a persistência que são empregues para que sejam cumpridos os objetivos. Assim, a motivação está centrada na condição do indivíduo querer desempenhar bem as suas tarefas ou não (Wright, 1991). Segundo Ferreira et al. (2011) há um caminho longo a percorrer no que toca a compreender e explicar o comportamento das pessoas, bem como determinar as causas do mesmo. Apesar de todos os estudos e investigações realizados até hoje, o desafio continua atual.

## 1.2. *Engagement*

Se as pessoas se sentem bem/positivas relativamente ao seu trabalho e aos aspetos relacionados com ele (salário, supervisão, carga de trabalho), significa que estão satisfeitas, conduzindo a maiores níveis de motivação e compromisso para colaborarem no alcance dos objetivos da empresa. Estes factos levam ao desejo dos funcionários em estarem envolvidos e *engaged* (Taghipour & Dezfuli, 2013).

Um dos indicadores referido por Nohria et al. (2008) que pode ajudar na medição dos níveis de motivação é o *engagement*, sendo este um conceito relevante na realidade de uma empresa que, ainda assim, não abrange um consenso por parte dos autores que se debruçam sobre ele. Não foi traduzida a palavra “engagement” para garantir o significado real da palavra, uma vez que “comprometimento” é o termo utilizado pelos brasileiros para traduzir “commitment” e o termo “compromisso” é usado pelos portugueses para descrever um estilo de gestão de conflito.

O *engagement* “é o nível de compromisso de um funcionário perante a organização e os seus valores. Um funcionário *engaged* desempenha o seu trabalho em equipa de maneira a aumentar a *performance* e a alcançar os objetivos da empresa” (Azoury, Daou, & Sleiaty, 2013, p. 11). É evidente o papel das emoções no conceito de *engagement* uma vez que os funcionários *engaged* estabelecem uma ligação emocional e deixam-se envolver no seu trabalho com grande entusiasmo para que também os seus líderes possam alcançar o sucesso, indo muito além do que lhes é exigido no contrato de trabalho (Markos & Sridevi, 2010). As emoções envolvidas de forma ativa numa organização contribuem para o sucesso organizacional (Azoury et al., 2013), reforçando a ideia de que a relação afetiva entre o indivíduo e o trabalho condicionam os comportamentos para a obtenção de melhores resultados no trabalho. Andrew e Sofian (2012) referem que o *International Survey Research* concluiu que o *engagement* é uma mistura de dedicação cognitiva, comportamental e afetiva à organização.

O *engagement* também pode ser percecionado pelas características evidentes nos funcionários que, segundo Gallup são a inovação, o talento, a paixão, elevados níveis de desempenho e curiosidade. Por outro lado, “os funcionários não-*engaged* focam-se nas tarefas em vez de se focarem nos objetivos e resultados posteriormente obtidos, não apresentando relações produtivas com a sua equipa de trabalho”(Gallup, 2010, p.21). Nos seus relatórios, Gallup menciona 3 níveis de *engagement* que um funcionário pode experienciar:

- “Funcionários *engaged* – Funcionários entusiasmados para trabalharem eficientemente, apresentando uma profunda conexão com a sua equipa e contribuindo para o sucesso a longo prazo.
- Funcionários não *engaged* – Funcionários que perdem tempo sem perder energia no seu posto de trabalho, sendo passivos.
- Funcionários ativamente *disengaged* – funcionários infelizes, apresentando demasiadas fraquezas ao grupo e desencorajando os outros colegas no trabalho” (Gallup, 2010 p.21).

Dados recolhidos entre 2011 e 2012 evidenciam que em Portugal apenas 19% dos trabalhadores estão *engaged*, 65% estão não *engaged* e 16% estão ativamente *disengaged*. Em todo o mundo, a taxa de funcionários *engaged* verifica-se ainda menor, comparando com Portugal, sendo de apenas 13% (Gallup, 2013). Para medir os níveis de *engagement* dos funcionários numa empresa, Gallup sugere um conjunto de 12 perguntas que permitem medir esses níveis, inserindo estas perguntas em 4 estágios ou categorias hierárquicas, que abrangem questões relacionadas com as necessidades básicas dos funcionários, as suas contribuições e a valorização dada às mesmas, a avaliação da sua conexão com equipa e a organização, e a necessidade de crescer, inovar e aplicar novas ideias. Estes estágios ajudam os líderes a avaliarem o desempenho dos funcionários, concentrando esforços nas áreas mais relevantes para que a sua equipa siga uma jornada que conduza a níveis de *engagement* mais elevados. Ao fazer subir estes níveis, as empresas vêem os seus indicadores de produtividade e rentabilidade aumentar.

No relatório de Perrin (2003), os funcionários *engaged* são definidos como funcionários com vontade e capacidade para contribuírem para o sucesso da sua empresa, maioritariamente porque oferecem um esforço baseado na sustentabilidade (Perrin, 2003) . O mesmo estudo sugere que o *engagement* é influenciado por vários fatores como as emoções e a razão/racionalidade diretamente relacionadas com o trabalho. Por outro lado, caracteriza-se pelas atitudes e posturas no seio do ambiente de trabalho, evidente na abordagem de Schaufeli e Bakker (2014) que afirmam que o *engagement* é um *state of mind* motivacional, positivo e relacionado com o trabalho, caracterizado pelo vigor, dedicação e absorção. O vigor refere-se a altos níveis de energia e resiliência mental enquanto o funcionário trabalha e enfrenta as adversidades. A dedicação está associada ao forte envolvimento no trabalho, acompanhado por sentimentos de entusiasmo e desafio. Por fim, a absorção é relativa ao estado de concentração experimentada pelo indivíduo e ao estado de felicidade extrema no trabalho. Robinson, Perryman e Hayday (2004) referem que um trabalhador *engaged* está consciente do contexto organizacional onde se insere e trabalha em prol do sucesso da sua empresa que, no envolvimento deste processo, deve esforçar-se para que os



níveis de *engagement* possam ser nutridos/alimentados, sendo importante a existência de uma relação bilateral entre funcionário e o seu líder.

O conceito de *engagement* só há relativamente poucos anos começou a ser observado/estudado com uma visão diferente no que toca ao bem-estar dos funcionários como algo fundamental. Segundo o relatório da Gallup (2010), os melhores gestores são aqueles que estão conscientes de que contratam o ser humano e não apenas o funcionário, identificando o bem estar de cada um como fator influenciador do desempenho organizacional.

“O *engagement* tem sido alvo de grande atenção nos últimos 5 anos, especialmente na imprensa popular e nas empresas de consultoria. É muitas vezes mencionado como a chave do sucesso organizacional e da competitividade. Quando os funcionários são considerados *engaged* são fisicamente envolvidos nas suas tarefas, cognitivamente alerta e ardentemente conectados aos que demonstram a sua individualidade (pensamentos, sentimentos e valores)” (Gruman & Saks, 2011, p. 124 e 125). As variadas noções associadas a este conceito, fruto do crescente interesse nesta temática e na sua aplicabilidade, leva-nos à percepção dada por Robertson-Smith e Markwick (2009) que, no seu relatório, apresentam as opiniões de várias empresas<sup>1</sup>, todas elas convergindo para uma definição onde o *engagement* é um resultado ou algo que é dado pelos funcionários. As empresas que integraram este estudo referem os conceitos de *employee’s attachment*, compromisso e lealdade à organização como associados ao *engagement*. Muitas das definições recolhidas mencionam que um funcionário *engaged* é entusiasta, mostra-se orgulhoso e apoia os valores e objetivos da sua organização. Para a maior parte destas empresas, o *engagement* está um passo à frente do conceito de satisfação e da motivação no trabalho. Por outro lado, os conceitos de *engagement* recolhidos pelos autores junto dos académicos “prestam mais atenção ao estado psicológico do *engagement*” e salientam a importância da “fomentação da mudança, a inovação e o fazer diferente” não esquecendo o facto da boa relação entre funcionário-patrão ser algo muito benéfico (Robertson-Smith & Markwick, 2009, p. 9). Esta boa relação entre líderes e liderados não surge imediatamente e muito menos facilmente. Vance (2006) explica no seu artigo que o *engagement* é “o resultado dos atributos pessoais dos funcionários (o conhecimento, as *skills*, as competências, o temperamento, as atitudes e a personalidade), do contexto organizacional, que

---

<sup>1</sup> Vodafone, Johnson and Johnson, BT, Barclays, Dell, Nokia Siemens Networks, University of New York, Civil Service, Leeds Metropolitan University e NHS (Robertson-Smith & Markwick, 2009).

inclui a liderança, o espaço físico e o ambiente social; aliados às práticas de Recursos Humanos que afetam as pessoas, o processo e o contexto da performance do trabalho” (citado por Markos & Sridevi, 2010, p. 92). Ora, com esta análise podemos perceber que tendo em conta as características de um funcionário, do contexto organizacional e através de práticas de gestão de recursos humanos apropriadas, um líder consegue mais facilmente estabelecer uma relação com o seu liderado.

Para a realização do seu estudo, Andrew e Sofian (2012) fazem a distinção entre *job engagement* e *organizational engagement*. O *job engagement* refere-se ao nível de compromisso de um funcionário e dedicação perante o seu posto de trabalho, já o *organizational engagement* está associado ao nível de compromisso e lealdade à sua organização. Esta distinção “ajuda a explicar a importância estratégica de *engagement* uma vez que permite analisar que papel têm o trabalho e a organização para cada membro desta, fazendo o alinhamento com os objetivos organizacionais e com a estratégia de capital humano numa ampla variedade de atitudes, comportamentos e intenções que têm grande impacto na *performance* organizacional” (Andrew & Sofian, 2012, p. 506). Esta afirmação leva-nos à importância das tarefas que constituem cada função numa organização, não só pelo motivo da maior ou menor eficiência na produção, mas também por afetarem os níveis de *engagement* de um funcionário que as está a desempenhar. Adicionalmente, um funcionário que apresente níveis elevados de identidade psicológica é capaz de desempenhar funções além das que lhe são exigidas, dando suporte e apoio aos seus colegas, voluntariando-se para desempenhar outras responsabilidades e orientando os novos funcionários que integram a empresa (Mayhew, Ashkanasy, & Bramble, 2007).

Ainda que possa parecer moderadamente fácil, fazer aumentar os níveis de *engagement* nas organizações é um desafio. Azoury et al. (2013) conferem a importância do *engagement* no seio de uma organização, que respeita a vários assuntos, dizendo que “muitas das vantagens surgem dos funcionários reconhecidos como *engaged*: são leais à sua organização e são vistos como uma referência para os restantes funcionários; estão sempre motivados e, assim sendo, podem melhorar a produtividade estabelecendo uma ligação entre o *engagement* e a receita; o *engagement* aumenta os níveis de emoção e dos sentimentos de cada funcionário, afetando positivamente o serviço ao consumidor e a satisfação do mesmo; um funcionário *engaged* está constantemente apaixonado pelo seu trabalho e pelas suas tarefas, facilitando o caminho tomado pela própria empresa para poder alcançar os seus objetivos” (Azoury et al., 2013, p. 13).

Mas afinal, quais são as medidas e/ou *drivers* que podem ser levados a cabo nesta matéria? De que forma é que o *engagement* pode ser implementado? Seijts e Crim (2006) defendem algo que pode responder a estas perguntas: “os líderes devem tentar identificar ativamente o nível de *engagement* nas suas organizações, encontrar as razões para a falta de *engagement*, lutar para eliminar essas mesmas razões e implementar estratégias comportamentais que facilitem o *engagement*, devendo estes esforços serem contínuos” (Seijts & Crim, 2006, p. 5). Neste seguimento, são apresentados oito *drivers* que podem facilitar o processo descrito:

- “Clareza dos Valores Organizacionais – Ao clarificar e aplicar os valores da empresa, o funcionário sentir-se-á mais *engaged* e estará altamente comprometido no que toca à ética e padrões exercidos. Desta forma, o funcionário estará consciente das suas responsabilidades; os seus valores estarão ligados à missão organizacional e ao compromisso emocional, aumentando o nível de *engagement*.

- *Empowerment* – A maioria dos funcionários *engaged* podem criar um ambiente competitivo e fazer com que os restantes possam mostrar o seu melhor em todos os aspetos. Uma organização influencia o *engagement* dos seus funcionários ao atrair a sua força de trabalho para a base da sua própria marca. Quanto mais sentirem que têm o direito de tomar decisões, maior será o nível de *engagement* expressado pelos funcionários. Assim, o *empowerment* dá ao funcionário um sentimento de confiança, aumenta a sua criatividade e motiva-o a trazer sucesso ao negócio.

- Tratamento justo – Todos os funcionários têm as suas necessidades, competências e motivações, devendo ser reconhecido de modo justo. Além disso, os gestores e os líderes devem negociar e comunicar ao seu *staff* de forma respeitosa.

- Família Amigável – Se uma organização se importa com a família dos seus funcionários, o nível de *engagement* será altamente influenciado. As organizações assumem novas estratégias para atrair e aumentar os níveis de *engagement* recorrendo à mobilidade aumentada do seu funcionário, bem como outras medidas.

- Orientação para o trabalho de equipa – a cooperação e coordenação são vitais em todas as organizações, resultando no sucesso e no *engagement*. Quando se fala em trabalho de equipa surgem conceitos como o suporte, a colaboração e os relacionamentos.

- Reputação organizacional – Os funcionários são mais facilmente *engaged* ao trabalharem em organizações com a fama de serem as melhores empregadoras. Este tipo de organizações oferecer-lhes-á vantagens que as outras não oferecem.

- Tecnologia – Muitas empresas no mundo inteiro têm investido em tecnologia, uma vez que esta é uma das melhores maneiras de atrair clientes e conferir mais receita. Nestes casos, os funcionários sentir-se-ão agradecidos por terem conhecimento dessa tecnologia e por eles próprios se atualizarem nesse mundo das tecnologias, possibilitando a conexão mais efetiva e fácil de estabelecer entre membros da organização (exemplos: internet, intranet).

- Satisfação dos clientes – O esforço dos funcionários para conceberem produtos e/ou serviços podem levar à satisfação dos clientes, encorajando o esforço contínuo para atingir este fim. Por outro lado, quando o funcionário acredita que o seu objetivo de satisfazer o cliente é alcançado, ele sentir-se-á mais motivado, recompensado e satisfeito. Além disso, sentir-se-á autoconfiante levando também a maiores níveis de *engagement*” (Azoury et al., 2013, p. 18 e 19).

À partida, todos estes fatores facilitam maiores níveis de *engagement*. Em consonância com estes fatores, o *Development Dimensions Internacional* (2005) aponta 5 componentes que criam forças de trabalho mais eficientes, sendo elas: “esforço alinhado com a estratégia, *empower*, promoção e encorajamento da equipa de trabalho e colaboração, ajuda ao crescimento e desenvolvimento das pessoas e suporte e reconhecimento providenciados quando apropriado” (citado por Markos & Sridevi, 2010, p. 91).

De acordo com o relatório de pesquisa de Penna (2007), o significado no trabalho acrescenta um potencial valor na aproximação entre funcionários e líderes, onde os funcionários descobrem um novo espaço para serem eles próprios e aproveitam a oportunidade de contribuir significativamente para o sucesso da empresa. Neste relatório surgiu um novo modelo chamado “Hierarquia do *engagement*”, lembrando a teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow. Na base estão englobadas as necessidades básicas, e assim que um funcionário satisfaz estas necessidades, tende a olhar para o desenvolvimento de oportunidades, a possibilidade de ser promovido e, posteriormente, o estilo de liderança será adaptado a este processo. Finalmente, quando as necessidades incluídas em todos os níveis de aspiração são satisfeitas, o funcionário sente que há um alinhamento do valor/significado na empresa, que é despoletado por um sentimento de verdadeira ligação, um propósito comum e um sentimento de *meaning* no trabalho (Penna, 2007).

Buckingham e Coffman (2005) referem que a maioria dos *drivers* para o *engagement* que são encontrados na literatura são não-financeiros uma vez que “os pacotes de pagamento e benefícios são igualmente importantes para todos os funcionários, sendo estes bons ou maus. No entanto,

aqueles apenas farão com que a empresa entre no jogo, embora não consigam ajudá-la a ganhar” (Markos & Sridevi, 2010, p. 92). Num contexto de recompensas, “o dinheiro é importante mas é mais significativo enquanto *disengager* do que como *engager*” (Robertson-Smith & Markwick, 2009, p. 28).

As estratégias para alcançar níveis de *engagement* mais elevados estão relacionadas com conceitos como “a satisfação no trabalho, o envolvimento no trabalho e a cidadania organizacional”, entre outros (Kaliannan & Adjovu, 2015, p. 164). Markos e Sridevi (2010) vão mais além e apontam 10 fatores/estratégias que facilitam níveis mais elevados, fatores esses que podem “curar” as doenças que fomentam o *disengagement*. Esses fatores são:

- “Começar no primeiro dia – O recrutamento efetivo e os programas de orientação são as primeiras atitudes a serem tomadas como base para as seguintes estratégias. Os novos funcionários devem estar cientes da missão, visão, dos valores e das políticas da empresa, bem como as suas responsabilidades e objetivos referentes ao seu trabalho.
- Começar a partir do topo – O *engagement* dos funcionários requer compromisso por parte dos líderes, e dessa forma, é essencial que haja uma “liderança pelo exemplo”.
- Fomentar o *engagement* nos funcionários através da comunicação entre as partes – Uma comunicação transparente e consistente sobre o que é expectável pavimenta o caminho para uma força de trabalho *engaged*. O envolvimento das pessoas e o respeito pelo seu *input* é fundamental, não esquecendo a participação dos funcionários na tomada de decisão.
- Dar oportunidades para o desenvolvimento e avanço – Encorajar o pensamento independente através da autonomia que é dada no posto de trabalho aos funcionários a fim de terem a oportunidade de tomarem decisões livremente sobre o seu posto de modo a poderem desempenhar melhor as suas funções na medida que serão mais produtivos. É aconselhável gerir pelos resultados ao invés de gerir todos os processos para atingir um certo resultado.
- Assegurar que os funcionários têm tudo aquilo que precisam para efetuar o seu trabalho – Ter à disposição dos trabalhadores de todos os recursos físicos/materiais, financeiros e de informação para poderem exercer as suas funções com as condições favoráveis.
- Dar formação apropriada/necessária aos funcionários – Ajudar os funcionários a atualizarem-se a eles próprios aumentando o seu conhecimento e as suas *skills* através de programas de training ou formações. Em geral, quanto mais os funcionários conhecerem o seu trabalho, maior será a confiança para trabalhar com menos supervisão dos seus líderes diretos que, por outro lado, constrói a sua autoeficácia e o seu compromisso com as suas funções.

- Ter um sistema de *feedback* forte – Os gestores ou líderes devem desenvolver um sistema de gestão de desempenho para que possa ser medido o nível de *engagement* dos seus liderados. Inquirir os seus funcionários relativamente aos níveis de *engagement*, por exemplo, ajuda a perceber quais são os fatores que podem ser explorados/melhorados, especialmente aqueles que farão uma diferença significativa.

- Incentivos – Os líderes devem preocupar-se com os incentivos financeiros e não financeiros para os funcionários com níveis de *engagement* mais elevados. Algumas teorias da gestão indicam que quando os funcionários recebem mais dinheiro, reconhecimento e elogios tendem a empenhar-se mais no seu trabalho.

- Construir uma cultura organizacional distinta – as empresas devem promover uma forte cultura no trabalho, onde os objetivos e os valores da gestão devem estar alinhados com todas as secções. Organizações que constroem uma cultura de mútuo respeito ao manterem as histórias de sucesso bem presentes favorecem os níveis de *engagement* nos funcionários antigos e batizam os novos funcionários com este espírito contagioso a nível de cultura organizacional.

- Focalização no alto desempenho dos funcionários” (Markos & Sridevi, 2010, p.93 e 94).

Se pensarmos que o lado humano dos funcionários é parte ativa deste processo, conseguimos perceber que existem muitas barreiras ao mesmo e que conhecer somente os fatores de alavancagem do *engagement* não é suficiente para um líder tomar as decisões mais acertadas. Muitas vezes, é extremamente prudente conhecer as medidas a não tomar ou conhecer aquilo que não influenciará rigorosamente nada no alcance de um nível de *engagement* mais elevado. John Purcell, no *Employee Engagement Summit* (2009), ajuda a perceber essas medidas que não devem ser tomadas, sugerindo 6 fatores que limitam ou perturbam (destroem) o *engagement*:

- “Insegurança no trabalho – o medo de perder o trabalho é bastante significativo durante uma recessão.

- Injustiça – mais particularmente nos sistemas de recompensas e prémios.

- Trabalhos sem espaço – onde as tarefas são repetitivas e com ciclos de tempo reduzidos, como é o exemplo do trabalho em *call centres*.

- Trabalho com níveis de *stress* elevados – pouca flexibilidade ou autonomia.

- *Bullying* e mau comportamento da gestão.

- Trabalho de longa periodicidade, sem paragens”, não havendo uma preocupação com o *job design* (citado por Robertson-Smith & Markwick, 2009, p. 39).

A avaliação de desempenho e o *feedback* tornam-se, desta forma, conceitos que andam de mão dada com o *engagement*, pois de outra forma não é possível reconhecer as barreiras e os problemas que surgem no seio de uma organização. Esta ideia é corroborada pela afirmação de Gruman e Saks (2011) que dizem que “a avaliação de desempenho e dos níveis de *engagement* e o *feedback* representam a oportunidade não só de avaliar a *performance* do funcionário mas também funcionam como degrau para os funcionários mostrarem os seus comportamentos respeitantes ao *engagement* durante a execução do seu trabalho, tais como a persistência, a iniciativa, a expansão do seu papel e a sua adaptabilidade” (Gruman & Saks, 2011, p. 133).

Tal como na motivação, existem fatores extrínsecos ou externos ao *engagement*. Segundo Azoury et al. (2013) estes fatores podem influenciar emocionalmente um funcionário *engaged* e podem ser “a influência da família e das relações pessoais, a situação política e económica do país envolvente e a educação do indivíduo” (Azoury et al., 2013, p. 20).

Tendo em conta o que foi mencionado, pode concluir-se que o *engagement* está associado a elevados níveis de compromisso e traduz-se em emoções, entusiasmo e orgulho. O atingir dos objetivos e o alcançar de uma elevada *performance* organizacional são vistos como algo atingível através do trabalho de equipa, uma relação bilateral entre funcionário e líder, sendo que é preponderante aplicar-se muito esforço, dedicação e, sobretudo, ser-se apaixonado pelo trabalho. O papel do líder é crucial e não pode fazer desvanecer todas as características que descrevem um funcionário *engaged*. Para isso, deve reger-se por algumas práticas simples no dia-a-dia organizacional, evitar situações que reduzam os níveis de *engagement*, estarem conscientes de que os funcionários têm sentimentos e interesses além do trabalho, bem como conhecerem as necessidades de cada um e, se possível, satisfazê-las. “Com a crescente consciência de que o melhor ativo de uma organização são as pessoas, as organizações dão mais atenção ao departamento de Recursos Humanos, a fim de configurarem uma agenda estratégica que permita fomentar o *engagement* e o compromisso. Aliado a isto, a procura crescente pelo equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal, bem como a mudança nas relações entre líderes e liderados, são fatores que alavancam maiores níveis de *engagement*” (Andrew & Sofian, 2012, p. 499).

### 1.3. Empresas Familiares

Numa primeira análise, o senso comum diz-nos o que é uma empresa familiar. “Uma empresa familiar é um negócio em que vários membros de uma família são proprietários desse mesmo negócio”, ou seja, “é uma empresa onde dois ou mais membros da gestão são da mesma família. Toda a equipa que faz parte da família está envolvida no sucesso da empresa” (Azoury et al., 2013, p. 14). Por outro lado, uma empresa não familiar é “uma associação de um grupo de indivíduos que têm um objetivo comum e que pretendem obter lucro/receita, não tendo nenhum grau de parentalidade entre si” (Azoury et al., 2013, p. 15). Ussman (2004) vai mais além dizendo que “as empresas familiares têm os mesmos objetivos que uma empresa não familiar, mas para além disso têm um conjunto de metas relacionadas e ditadas pela família proprietária: continuar a dirigir a empresa mantendo a propriedade e a direção nas gerações seguintes, continuar a reforçar o património para a família continuando a acumular riqueza, providenciar o apoio necessário para a família, tudo isto, através da empresa. A empresa familiar é, assim, o resultado da inter-relação entre dois sistemas originalmente distintos, a família e a empresa, com objetivos e regras próprias para cada sistema” (Ussman, 2004, p. 17). É, então, perceptível o facto de as empresas familiares serem geridas com base num horizonte de longo prazo.

A Associação Portuguesa das Empresas Familiares (APFE) identifica alguns fatores que estão na base do sucesso das empresas familiares: elevada responsabilidade social, capacidade em transmitir os valores familiares empregues na empresa, comunicação mais eficaz entre os proprietários, empenho elevado nas atividades que são levadas a cabo para alcançar os objetivos, grande confiança entre os detentores de capital, tomada de decisão eficiente fruto dos anteriores fatores, maior qualidade no seu produto, níveis de inovação e empreendedorismo superior e maior flexibilidade à mudança. No entanto, esta associação também nos dá conta dos desafios/dificuldades que se colocam na gestão destas empresas apontando para as divergências entre os familiares, as questões do poder (quem está na gestão e quais as funções de cada um) e as dificuldades na sucessão (Associação Portuguesa das Empresas Familiares, 2010).

A empresa familiar é movida não só por motivos económicos, mas também por argumentos socio-emocionais (Carney & Jaskiewics, 2015). Gallo (2004) afirma que as empresas familiares têm tendência para “criar” saúde e bem-estar nos seus funcionários, onde é “a preocupação da família com a saúde socio-emocional que ajuda a explicar a intensa preocupação com o bem estar dos funcionários” (Bammens et al., 2015, p. 123). A identificação dos colaboradores com a sua



organização é, particularmente, saliente nas empresas familiares e fundamental para o bem-estar socio-emocional, ao mesmo tempo que propicia um *status* emocional intimamente ligado aos padrões (Gómez-Mejía, Haynes, Núñez-Nickel, Jacobson, & Moyana-Fuentes, 2007). A saúde socio-emocional reflete-se, assim, nas relações entre a empresa e os seus colaboradores e na forte presença de laços emocionais entre ambos (Serrano & Letamendia, 2013).

Esta linha de pensamento é corroborada por Ussman (2004) que afirma que “o tratamento familiar que é dado aos empregados, sobretudo aos mais antigos, cria neles um forte sentimento de lealdade. Os trabalhadores apreciam a informalidade das relações próprias deste tipo de empresa em que a coesão se consegue mais por vínculos emocionais do que por regulamentos formais de comportamento e, por outro lado, da relação pessoal que estabelecem e mantêm com as pessoas da família, sobretudo quando trabalham há longos anos na empresa. Desenvolvem sentimentos de lealdade, de confiança e sobretudo de pertença a um grupo de pessoas com rosto em vez de um grupo anónimo” (Ussman, 2004, p. 38). Mesmo os trabalhadores que não são membros da família proprietária podem, também, desenvolver um laço familiar, uma vez que se identificam com os padrões e que “a empresa atua como cidadã da comunidade circundante” (Cunha, Rego, Cunha, & Fernandes, no prelo, p. 58).

Adams, Taschian e Shore (1996) descobriram através de uma pesquisa qualitativa que os negócios familiares, normalmente, não têm um código formal de ética, mas são mais aptos para modelarem os comportamentos éticos através das suas próprias ações, querendo isto dizer que conseguem criar valores e atitudes que acabam por caracterizar cada membro constituinte da empresa. Um estudo de Dyer e Whetten (2006) defende que é mais provável uma empresa familiar se envolver plenamente nas questões de responsabilidade social, comparativamente com as empresas não familiares. Ao mesmo tempo, as iniciativas sociais por parte dos funcionários são, assim, mais significativas nas empresas familiares (Bingham, Dyer, Smith, & Adams, 2011), muito por conta do sentido comunitário ser capaz de ultrapassar o vínculo laboral nestas empresas.

Segundo Azoury et al. (2013), os membros de uma empresa familiar apresentam conhecimento rico sobre a sua organização e um forte compromisso com a mesma. Apresentam vantagens a nível de inovação, flexibilidade, rápida tomada de decisão e reconhecem elevados níveis de compromisso e lealdade por parte dos funcionários. De facto, as empresas familiares têm características que se destacam, nomeadamente os valores intrínsecos – generosidade, humildade, comunicação e

autonomia. No geral, estes valores são mais orientados para as pessoas e para a coletividade, aumentando os níveis de *engagement* dos seus funcionários (Azoury et al., 2013).

Os resultados obtidos por Bammens, Notelaers e Gils (2015) sugerem que a oportunidade de emprego que é dada por uma empresa familiar está positivamente associada ao envolvimento inovador que é reconhecido nos seus funcionários. Esta relação é conseguida através da elevada perceção dos funcionários sobre o apoio e a motivação que são fornecidos pela sua empresa. Esta motivação pode fazer emergir um empenhamento mais afetivo nos funcionários, experienciando estes um vínculo emocional intenso e genuíno e observando um alinhamento entre os seus interesses profissionais e os interesses da empresa (Dawson, Sharma, Irving, Marcus, & Chirico, 2015).

As empresas familiares reconhecem nos seus funcionários características que confirmam as evidências que lhes são associadas. A segurança psicológica, a felicidade e as práticas de responsabilidade social são algumas das várias componentes vincadas numa empresa de carácter familiar, componentes estas que facilitam uma maior coincidência de pensamentos entre líderes e liderados, bem como propiciam um ambiente organizacional agradável e sustentado em valores comuns a todos os colaboradores. Ao fornecer trabalho, rendimento, produtos e serviços, as empresas criam benefícios sociais e dão a oportunidade de determinadas necessidades serem satisfeitas, já que desempenham um importante papel no sistema social. Ao mesmo tempo, são responsáveis por criar custos sociais que se podem refletir no trabalho precário, práticas prejudiciais ao ambiente e em comportamentos sem ética (Gils, Dibrell, Neubaum, & Craig, 2014).

Lethbridge (1997) aborda no seu estudo as tendências das empresas familiares no mundo, referindo a enorme heterogeneidade existente no que respeita a estas empresas. São diversificadas no seu tamanho e no grau de competitividade que apresentam nos respetivos ambientes em que estão inseridas. Esta diversidade abrange pequenas e médias empresas, que se destacam em nichos de mercado, e vai até aos grandes aglomerados, que necessitam de se reinventar face à concorrência feroz. No caso das empresas familiares, há autores que defendem o facto de estas não serem capazes de fazer a economia crescer devido ao grande fator do parentesco na liderança e na gestão. No entanto, e ao contrário dos países industrializados em que as empresas familiares tradicionais são de pequena e média envergadura, nos países emergentes as empresas familiares destacam-se em vários segmentos e são, por sinal, grandes empresas (Lethbridge, 1997). A APEF reforça esta ideia dizendo que as empresas familiares constituem pilares fundamentais para a

estabilidade do setor empresarial, com características específicas que tornam estas empresas únicas.

---

## 2. Metodologia

---

## 2.1. Introdução

Este capítulo descreve o método utilizado para a recolha de informação. Serão descritas algumas características da empresa em estudo, não descurando o setor onde esta se enquadra. Serão também explicados os procedimentos usados nos questionários aplicados a líderes e liderados, no sentido de serem conhecidas as perspetivas dos mesmos no domínio dos temas em estudo.

## 2.2. Características da empresa

### 2.2.1. Setor

O setor do calçado é um dos principais setores industriais de Portugal. Nos dados relativos às exportações é significativo o peso que este setor representa (Moura e Sá & Abrunhosa, 2007). Além disso, o setor do calçado apresenta uma grande relevância na produção da indústria transformadora e na criação de emprego, verificando um crescimento contínuo nos últimos anos (Centro Tecnológico do Calçado, 2005).

A APICAPPS (Associação Portuguesa dos Industriais do Calçado, Componentes, Artigos de Pele e seus Sucedâneos) é uma associação empresarial de âmbito nacional com sede no Porto, fundada em 1975, representando diversos setores de atividade. Esta associação conta com a participação de membros constituintes, de empresas cuja atividade se relaciona com os setores em causa. O objetivo da APICCAPS é promover o desenvolvimento sustentado dos setores e das empresas que representa, desenvolvendo uma atividade que visa a internacionalização. Numa entrevista ao *Saldo Positivo* em 2013, o presidente da Associação Portuguesa dos Industriais do Calçado, Componentes, Artigos de Pele e seus Sucedâneos (APICCAPS), Fortunato Frederico, identificou a “qualidade, o *design*, e o serviço de excelência, nomeadamente ao nível da resposta rápida a pequenas encomendas” como sendo as características que fazem dos sapatos portugueses os melhores do mundo (Correia, 2013).

Portugal apresenta um tecido empresarial constituído maioritariamente por Pequenas e Médias Empresas (PME's) e, para que estas empresas consigam sobreviver, há uma necessidade de se apostar na internacionalização, consistindo na colocação dos produtos por si produzidos em mercados externos competitivos. Na indústria do calçado portuguesa, esta é uma estratégia imprescindível a adotar. Em 2007, a indústria do calçado era responsável por empregar 40 000

peças em cerca de 1 300 empresas (Vale & Caldeira, 2007). Anos depois, o número de empresas a atuar neste setor via o seu número aumentar para 1 700 (Banco de Portugal, 2012), tendência esta que revela a importância do setor do calçado na economia portuguesa.

A evolução e o sucesso do setor do calçado em Portugal refletem-se na crescente aposta das empresas na inovação e na produção de sapatos com elevada qualidade. Uma das análises da *Cision* dá-nos conta que “há muito que a indústria de calçado português marca pontos no mercado internacional pela qualidade (...) Para todo o mundo saem das fábricas portuguesas mais de 75 milhões de pares de sapatos, aproximadamente 1,8 mil milhões de euros de exportações”, dados de 2014 (Oliveira, 2016). Outra das evidências apresentadas nesta análise é que “nos últimos anos, uma nova geração de industriais de calçado, herdeira das fábricas e da sabedoria dos seus familiares antecessores, uma geração mais arrojada, corajosa e com um outro nível de formação, tem vindo a apostar na criação de marcas próprias de calçado, que começam a fazer furor no mercado de luxo global.” Este facto reforça a presença inequívoca das empresas familiares em Portugal e o importante *know-how* adquirido pelas gerações sucessoras que se reflete nas decisões de internacionalização e de inovação contínua.

### 2.2.2. Empresa

A empresa familiar<sup>2</sup> em estudo está inserida no setor do calçado, sendo uma sociedade por quotas. Localiza-se no distrito de Aveiro, mais concretamente no concelho de Oliveira de Azeméis. Foi criada em 1941 e atualmente é gerida pelo filho e pelo genro do fundador (cada um com metade das quotas totais). Desde a sua fundação que esta empresa já sofreu algumas e importantes mudanças no que toca às instalações e à forma como são produzidos os sapatos.

Nos primeiros passos desta empresa, a produção do calçado era totalmente feita à mão e as vendas incidiam apenas no mercado nacional. Em 1984, após um alargamento das instalações e da aposta em equipamento tecnológico moderno, 50% da produção era exportada para o mercado europeu. No ano de 2003 o nível de produção aumentou significativamente, sempre mantendo elevados padrões de qualidade, que aliás caracteriza o produto desta empresa, elevando para 90% das vendas para os mercados estrangeiros, restando apenas 10% para o mercado nacional. Em 2005 a

---

<sup>2</sup> Não será indicado o nome da empresa a fim de salvaguardar os seus interesses.

empresa entrou numa nova fase, implementando o sistema *Goodyear*, “um método tradicional de colagem da sola no cabedal para conseguir uma junção mecânica” que permite uma durabilidade do sapato mais elevada (Coats Industrial, 2016), oferecendo ao mercado modelos mais diferenciados. Atualmente, a empresa em estudo é uma referência para outras do mesmo setor e uma referência a nível nacional, fazendo presença assídua nas mais importantes feiras do calçado internacional.

As principais funções de liderança são desempenhadas pelos dois e únicos sócios-gerentes. Um deles tem parte ativa, sobretudo, na liderança dos funcionários que integram os vários setores de produção. O outro sócio-gerente está encarregue de liderar os funcionários que integram o departamento financeiro, contabilístico, de recursos humanos e de planeamento. Cada um dos líderes tem funções bem delineadas, não querendo isto dizer que não possam ter voz ativa nas diversas tomadas de decisão, nos vários aspetos da gestão. Por outro lado, o facto de ambos trabalharem com os seus filhos e a esposa de um deles, invoca inevitavelmente a participação destes nas diversas decisões empresariais.

É notória a proximidade entre os funcionários e os principais líderes da empresa em estudo. Sejam questões de trabalho ou pessoais, os funcionários têm confiança e uma certa descontração para dizerem o que pensam e exporem os seus problemas/necessidades. Dos 68 funcionários que constituem a empresa, 31 são do sexo feminino e os restantes 37 são do sexo masculino, sendo que a média de idades é de 48 anos. A nível das habilitações literárias, 23 colaboradores têm o 1º ciclo completo, 33 fizeram o 6º ano, apenas 4 funcionários obtiveram o 9º ano, 5 completaram o ensino secundário e somente 3 colaboradores são licenciados.

A cultura e os valores da empresa são fatores que ajudam na proximidade descrita, pois todos se reveem neles, criando-se um ambiente organizacional onde todos contribuem para a obtenção de resultados que beneficiam ambas as partes.

### **2.3. Questionários**

Um inquérito é um método de recolha de informação associado a um questionário, sendo interpretado estatisticamente (Azoury et al., 2013). Fortin (1999) afirma que o questionário é um “conjunto de enunciados ou de questões que permitem avaliar as atitudes, as opiniões e o

resultado dos indivíduos ou colher qualquer outra informação junto dos indivíduos” (Fortin, 1999, p. 374).

Os questionários podem reconhecer estruturas diversas. Para a prossecução eficiente deste estudo foram adotados os questionários semiestruturados e estruturados como método de recolha de informação.

### 2.3.1. *Semiestruturado: estudo dos fatores motivacionais*

Para obter conhecimento sobre os fatores que (des)motivam os funcionários, foi adotado o questionário de resposta aberta como método de investigação. O facto de as respostas serem abertas permitiu a análise mais realista e aprofundada dos fatores (des)motivadores de cada indivíduo indagado, não deixando margem para a existência de respostas que não se enquadrariam em nenhuma das opções propostas, dando menos credibilidade aos resultados.

A amostra de inquiridos é de 68 funcionários liderados, sendo que os líderes identificados são apenas dois. A identificação dos líderes e liderados foi baseada na estrutura da empresa e no tema em discussão. Como se trata de uma empresa familiar, os dois líderes nomeados têm influência nos diversos departamentos da empresa, sendo que ambos têm um papel fundamental nas práticas que contribuem para a motivação dos seus subordinados.

Os inquéritos foram entregues a cada funcionário num envelope, sendo que estes disponibilizaram de uma semana e cinco dias para responderem. Foi colocada uma urna no refeitório (espaço comum a todos os funcionários) para respeitar o anonimato dos inquiridos. No caso específico dos líderes, estes entregaram as suas respostas pessoalmente, embora com o envelope selado. Dos 68 funcionários liderados, apenas 48 respostas foram consideradas válidas, ou seja, foi obtida uma taxa de respostas de 70,59%.

Foram estas as perguntas que se colocaram: O que o motiva para trabalhar mais e melhor? O que o motiva para trabalhar menos e pior? Uma vez que as respostas eram abertas, foi possível recolher informações mais fidedignas e que são, efetivamente, descritas pelos indivíduos. Na Tabela 9 estão categorizadas as respostas obtidas e algumas citações que comprovam as categorias criadas. Desta forma, são conhecidos os critérios da análise dos dados.



**Tabela 9** – Extratos do material semântico produzido pelos participantes no estudo.

<b>Categoria</b>	<b>Citação</b>
Dinheiro	<p>“Ganhar dinheiro”</p> <p>“Baixo ordenado”</p> <p>“Prémios de produtividade”</p> <p>“Justificar o vencimento”</p> <p>“Sustentar a família”</p> <p>“Pagam a tempo e horas”</p> <p>“Não haver aumento salarial”</p>
Clima social	<p>“Falta de civismo de alguns funcionários”</p> <p>“Bom ambiente de trabalho”</p> <p>“Mau ambiente”</p> <p>“Má relação entre colegas e falsidade”</p> <p>“Colaboração entre os colegas”</p> <p>“Falta de respeito e educação”</p> <p>“Não poder dar confiança a alguns colegas”</p> <p>“Falta de companheirismo dos colegas”</p> <p>“Assédio moral”</p>
Comportamento e Relação com os patrões	<p>“Tenho bons patrões”</p> <p>“Patrões compreensíveis”</p> <p>“Boa relação com líder”</p> <p>“Pouca motivação pela liderança”</p> <p>“Corresponder todo o carinho e respeito”</p> <p>“Tratamento desigual por parte dos patrões”</p> <p>“Acessibilidade dos patrões”</p> <p>“O patrão trabalhar com os funcionários”</p> <p>“Os patrões arranjam trabalho”</p>
Gosto pelas tarefas/função	<p>“Gosto do que faço”</p> <p>“Consigo dar resposta ao que me é exigido”</p>
Sucesso/Gosto/Estima pela empresa	<p>“Gosto de trabalhar na minha empresa”</p> <p>“Para o bem da firma”</p> <p>“Vendas e resultados positivos”</p> <p>“Para que a empresa produza mais e melhor”</p> <p>“A sustentabilidade da empresa depende do desempenho de cada um”</p>

	<p>“Consciência de que o desempenho da empresa depende do fator humano”</p>
Condições de trabalho/Qualidade das MP	<p>“Boas condições de trabalho”</p> <p>“Falta de condições de trabalho”</p> <p>“Espaço físico agradável e arejado”</p> <p>“Temperatura inapropriada na fábrica”</p> <p>“Máquinas com mau funcionamento”</p> <p>“Matérias primas de qualidade”</p>
Reconhecimento	<p>“Reconhecimento do meu esforço e da qualidade do meu trabalho”</p> <p>“Não reconhecem o meu trabalho e o meu valor”</p> <p>“Desvalorização das funções executadas”</p>
Organização da empresa	<p>“Boa organização da empresa”</p> <p>“Desorganização”</p> <p>“Falta de orientação no trabalho”</p>
Progressão na carreira	<p>“Progressão na carreira”</p> <p>“Evoluir no trabalho”</p> <p>“Não evolução a nível profissional”</p>
Segurança	<p>“Saber que a empresa tem credibilidade”</p> <p>“Insegurança pelas atitudes e posições da chefia”</p>
Pressão	<p>“Pressão para produzir mais”</p> <p>“Existe menos pressão”</p>
Comunicação e Confiança	<p>“Boa comunicação e confiança”</p> <p>“Comunicação insuficiente ou em falta”</p> <p>“Comunicação entre setores”</p>
Objetivos e Bem-estar/Cansaço	<p>“Sentir-me bem comigo mesmo”</p> <p>“Quando estou doente”</p> <p>“Não conseguir atingir os objetivos de produtividade”</p> <p>“Ter objetivos na vida que a fundamentam”</p> <p>“Cansaço acumulado”</p> <p>“Sentir-me útil”</p>
Profissionalismo e qualidade dos setores	<p>“Profissionalismo dos que me rodeiam”</p> <p>“Produção eficaz do material por parte dos outros setores”</p> <p>“Erros/imperfeições cometidas pelos outros”</p>
Satisfação e Realização pessoal	<p>“Brio profissional e satisfação pessoal”</p> <p>“Realização pessoal”</p>

Responsabilidades	“Ter responsabilidade no trabalho”
Trabalho em equipa	“O facto do trabalho em equipa oferecer e garantir melhores resultados”
Novos projetos	“Novos projetos e funções”
Vida pessoal	“Desânimo para com a vida”
Características do trabalho	“Tarefas repetitivas” “Excesso de tarefas” “Trabalho difícil”
Falta de profissionalismo	“Falta de profissionalismo de clientes e fornecedores”

### 2.3.2. Estruturado: medição dos níveis de *engagement*

Numa fase temporal posterior, foram distribuídos pelos mesmos 68 funcionários liderados os inquéritos estruturados. Estes pretendem medir os níveis de *engagement* dos funcionários e avaliá-los, com doze perguntas/declarações que ajudam a perceber os sentimentos e as necessidades de *engagement*, o bem-estar e as recompensas/reconhecimento exercido pela chefia. Para cada pergunta/declaração o inquirido deveria colocar um algarismo de uma escala de 1 a 10 como resposta, onde o algarismo 1 significa “a afirmação não se me aplica em absoluto” e o algarismo 10 corresponde a “a afirmação aplica-se-me completamente”. De acordo com o que sente ou acha, o inquirido deveria escrever o algarismo proporcional a essa perceção. Os líderes responderam às mesmas perguntas, com a mesma escala de respostas. No entanto, as declarações são apresentadas na terceira pessoa, de modo a que estes possam dar a sua perspetiva/opinião, relativamente à forma como os membros da sua equipa encaram o trabalho.

Os inquéritos aplicados neste contexto verificaram um método de entrega diferente para, assim, fazer aumentar a taxa de respostas dadas, relativamente à fase anterior. Foram entregues os questionários a cada encarregado das diferentes secções para que estes distribuíssem aos seus colegas. O facto dos encarregados de secção se envolverem no processo reforçou o interesse da liderança em ver bem-sucedida esta investigação. Assim sendo, foram entregues os envelopes, sendo que durante o período de uma semana, cada encarregado fez o levantamento das respostas (com os envelopes selados) dos funcionários a si alocados. Os líderes entregaram as suas respostas pessoalmente, tal como havia sucedido no levantamento das respostas relativas à motivação. A amostra total de liderados foi de 68 funcionários, embora 62 estejam alocados a um líder (Líder 1) e os restantes 6 alocados a outro líder (Líder 2). Dos subordinados afetos ao Líder 2, todos

responderam. Por outro lado, dos 62 funcionários afetos ao Líder 1 responderam 57, mas apenas 54 inquéritos foram considerados válidos para a investigação. No total da amostra dos 68 funcionários estamos perante 88,24% de inquéritos com respostas válidas.



---

### 3. Resultados

---

Neste capítulo são apresentados os resultados obtidos através dos inquéritos aplicados aos colaboradores e aos respetivos líderes, bem como as ilações que se retiram da observação participante. Primeiramente damos conta das informações recolhidas relativamente aos fatores motivadores dos funcionários e da perceção desses fatores por parte dos seus líderes e, posteriormente, são apresentadas as respostas apuradas relativas aos níveis de *engagement*. Por fim, mas não menos importante, descreveremos os resultados da observação participante, fazendo uma síntese da evidência emergente desta observação.

### **3.1. Resultados: fatores motivadores e desmotivadores**

Fruto dos inquéritos aplicados aos funcionários que questionam quais os fatores que motivam e desmotivam para trabalhar, foram obtidos os resultados apresentados na Tabela 10. Da análise à tabela, podemos retirar os seguintes resultados:

- O dinheiro é o fator que mais motiva para trabalhar mais e melhor (42%), aparecendo em segundo lugar como fator desmotivador (19%). O contrário acontece com o fator clima social, sendo o fator que mais desmotiva (32%).
- O comportamento e a relação com os patrões apresentam uma taxa de frequência elevada como fator de motivação (25%); a mesma taxa não se verifica na componente desmotivadora (2%);
- Por razões óbvias, o gosto pelas tarefas/função e o sucesso/gosto/estima pela empresa são apenas motivadores, com taxas de 23% e 17%, respetivamente. A seguir ao dinheiro e ao clima social, são estes os fatores que mais motivam;
- O reconhecimento e a organização da empresa são fatores mais desmotivadores que motivadores (17% e 11% contra 13% e 8%, respetivamente);
- As condições de trabalho/qualidade das matérias-primas são mais motivadoras do que desmotivadoras (13% para 6%). Este fator tem o mesmo peso que tem o reconhecimento como fator motivador;
- Os fatores progressão na carreira, segurança, comunicação e confiança, profissionalismo e qualidade dos setores, responsabilidades, trabalho de equipa e novos projetos motivam mais do que desmotivam, embora a diferença entre as taxas de motivação e desmotivação seja pouco significativa;

- A pressão é mais desmotivadora (8%) do que é a baixa pressão enquanto motivadora (4%);
- O fator objetivos e bem-estar/cansaço é igualmente motivador e desmotivador, com uma taxa de 4%;
- O fator satisfação e realização pessoal é apenas motivador, com 4% dos inquiridos a mencionarem-no. A ausência deste fator não aparece como desmotivador;
- A vida pessoal (4%), as características do trabalho (6%) e a falta de profissionalismo (2%) são apenas fatores desmotivadores.

**Tabela 10** – Frequência com que os fatores motivadores e desmotivadores foram mencionados pelos funcionários.

	<b>Motivador</b> n (%)	<b>Desmotivador</b> n (%)
Dinheiro	<b>22</b> (41,51%)	<b>10</b> (18,87%)
Clima social	<b>18</b> (33,96%)	<b>17</b> (32,08%)
Comportamento e Relação com os patrões	<b>13</b> (24,53%)	<b>1</b> (1,87%)
Gosto pelas tarefas/função	<b>12</b> (22,64%)	<b>0</b>
Sucesso/Gosto/Estima pela empresa	<b>9</b> (16,98%)	<b>0</b>
Condições de trabalho/Qualidade das MP	<b>7</b> (13,21%)	<b>3</b> (5,66%)
Reconhecimento	<b>7</b> (13,21%)	<b>9</b> (16,98%)
Organização da empresa	<b>4</b> (7,55%)	<b>6</b> (11,32%)
Progressão na carreira	<b>2</b> (3,77%)	<b>1</b> (1,87%)
Segurança	<b>2</b> (3,77%)	<b>1</b> (1,87%)
Pressão	<b>2</b> (3,77%)	<b>4</b> (7,55%)
Comunicação e Confiança	<b>2</b> (3,77%)	<b>1</b> (1,87%)
Objetivos e Bem-estar/Cansaço	<b>2</b> (3,77%)	<b>2</b> (3,77%)
Profissionalismo e qualidade dos setores	<b>2</b> (3,77%)	<b>1</b> (1,87%)
Satisfação e Realização pessoal	<b>2</b> (3,77%)	<b>0</b>
Responsabilidades	<b>1</b> (1,87%)	<b>0</b>
Trabalho em equipa	<b>1</b> (1,87%)	<b>0</b>
Novos projetos	<b>1</b> (1,87%)	<b>0</b>
Vida pessoal	<b>0</b>	<b>2</b> (3,77%)
Características do trabalho	<b>0</b>	<b>3</b> (5,66%)
Falta de profissionalismo	<b>0</b>	<b>1</b> (1,87%)



De seguida, são apresentados os fatores (des)motivadores apontados pelos líderes para, mais tarde, poder ser observada e analisada a comparação entre as perspetivas de motivação entre líderes e liderados.

**Tabela 11** – Fatores (des)motivadores dos funcionários percecionados pelos seus líderes.

O que motiva os seus trabalhadores para trabalhar mais e melhor?	O que motiva os seus trabalhadores para trabalhar menos e pior?
Reconhecimento Boa relação com a chefia Boas condições de trabalho Bom ambiente de trabalho Dinheiro Segurança Sucesso da empresa Gosto pela profissão Autorrealização	Dinheiro Mau ambiente de trabalho Más condições de trabalho Trabalho rotineiro Sobrecarga de trabalho Pressão Vida pessoal (dificuldades financeiras e problemas de saúde)

Todos os fatores mencionados como motivadores e desmotivadores pelos líderes correspondem aos fatores que se extraíram dos inquéritos aos funcionários. No entanto, existem alguns deles que são mencionados pelos liderados que não são descritos pelos seus líderes. Ou seja: apesar dos líderes conhecerem razoavelmente os fatores que motivam e desmotivam os seus funcionários, existem outros fatores que aqueles desconhecem. Os fatores progressão na carreira, responsabilidades, novos projetos, organização da empresa, comunicação e confiança, profissionalismo e qualidade dos setores, trabalho em equipa e falta de profissionalismo não foram reconhecidos como fatores que motivam ou desmotivam.

### **3.2. Resultados: níveis de *engagement***

Os níveis de *engagement* dos funcionários, bem como a perceção dos líderes quanto a esses níveis, são apresentados na Tabela 12.

**Tabela 12** – *Engagement* descrito pelos liderados e percebido pelos respetivos líderes.

<b>Q12 de Gallup<sup>3</sup></b>	<b>Líder 1</b>	<b>Média liderados (1) N=54</b>	<b>Líder 2</b>	<b>Média liderados (2) N=6</b>
1. Sabem bem o que deles é esperado no trabalho.	10	8,81	10	8,67
2. Têm os materiais e o equipamento de que necessitam para fazerem o trabalho corretamente.	8	8,81	10	9,17
3. No trabalho, todos os dias têm a oportunidade de fazerem o que sabem fazer melhor.	8	8,37	10	7,67
4. Todos os membros da equipa estão empenhados em fazer trabalho de qualidade.	7	6,98	9	6,50
5. A missão ou o propósito da equipa fazem-nos sentirem que o seu trabalho é importante.	8	8,54	10	8,33
6. Todos têm um bom amigo no local de trabalho.	7	7,54	8	9,00
7. Os membros da equipa sentem que as suas opiniões contam.	7	6,87	9	7,83
8. O líder da equipa preocupa-se com os membros da equipa como pessoas.	8	7,79	10	8,67
9. Existe alguém, no trabalho, que encoraja o desenvolvimento dos membros da equipa.	8	7,27	10	8,17
10. No último ano, todos têm tido oportunidades, no trabalho, de aprenderem e desenvolverem-se.	7	7,40	10	8,33
11. Nos últimos sete dias, receberam reconhecimento e elogios por terem feito bom trabalho.	6	4,77	8	5,67
12. No decurso dos últimos seis meses, alguém no trabalho falou com eles sobre o seu progresso.	8	4,31	8	6,83

<sup>3</sup> Adaptado de Gallup (2010).

Relativamente ao Líder 1, podemos observar que as pontuações médias das respostas dos seus liderados referentes às perguntas 2, 3, 5, 6 e 10 apresentam valores superiores às suas. Estas declarações representam a facilidade de acesso a matérias-primas e equipamentos para o bom desempenho das funções, a oportunidade que é dada no trabalho para fazerem melhor, como os outros veem e valorizam as suas contribuições, bem como as oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento. Por outro lado, a média das respostas dos liderados relativamente ao que é esperado da sua função, ao encorajamento que é dado, à necessidade dos funcionários melhorarem, inovarem e aplicarem novas ideias e ao reconhecimento decorrente do trabalho exercido, revelou-se menor relativamente à perspectiva do seu líder. Ainda assim, das 7 questões referentes a estes aspetos, 4 delas, por arredondamento, apresentam valores exatamente iguais aos apontados pelo líder, verificando-se uma concordância significativa. Os grandes fatores críticos, assim, são a falta de reconhecimento e de elogios por parte da liderança relativamente ao trabalho e à sua progressão, bem como a falta de conhecimento sobre aquilo que é esperado de cada indivíduo no trabalho.

Ao analisar as respostas do Líder 2 e dos respetivos liderados, observamos que apenas a média de respostas dos funcionários relativas à questão da presença de um bom amigo no local de trabalho é maior que a resposta do respetivo líder. Em todas as outras declarações, observa-se uma perceção sobrevalorizada dos níveis de *engagement* dos funcionários por parte do líder. No entanto, as questões menos críticas, no que toca à discrepância de resultados entre as partes, são as declarações 1, 2, 7, 8 e 12, especialmente a questão dos materiais e equipamentos disponíveis para o bom desempenho de funções, a valorização das opiniões e a identificação da progressão no trabalho. A falta de oportunidades para fazer um melhor trabalho, o facto de nem todos os elementos da equipa estarem empenhados em fazer um melhor trabalho e a falta de elogios correntes são os aspetos com maior dissonância.

De uma forma geral, os resultados obtidos para ambos os líderes e seus liderados apresentam um padrão consistente e com valores relativamente elevados, embora alguns fatores críticos sejam identificados. A consciencialização dos líderes face a estes pontos críticos reflete-se nas suas respostas, pois atribuíram pontuações mais baixas a estes fatores, facto que vai ao encontro da média das respostas dos seus liderados.

### 3.3. Resultados da observação participante: Estágio

Em todo o período de estágio, a relação e a proximidade aos funcionários (de todos os setores) foi enriquecedora, deixando espaço para a análise mais próxima do contexto e da cultura organizacional, tão propícios para um ambiente agradável e acolhedor. Foi possível recolher informações relevantes para a investigação, culminando nos seguintes fatores:

- Preocupação genuína com os funcionários por parte da liderança;

O bem-estar dos funcionários é um fator importante para o desempenho das suas funções. Esta consciência reflete-se na preocupação constante e diária verificada por parte da chefia. As condições de trabalho são percecionadas como um fator chave para o bem-estar dos funcionários, havendo uma preocupação genuína para que esse fator não seja descurado dentro da empresa. A preocupação com o bem-estar estende-se, também, à componente psicológica do ser humano.

- Deteta-se um clima de segurança psicológica moderadamente elevado;

Face às práticas da empresa, à responsabilidade visível dos patrões no bem-estar de todos e à consistência de pagamento dos salários, os funcionários sentem-se seguros no seu local de trabalho e seguros de que a sua empresa não os deixa para trás em qualquer circunstância. Quando o nível de insegurança aumenta, relativo a uma ou outra decisão de gestão menos compreendida pelos liderados, facilmente é detetado um clima mais pesado e de indignação, abalando um pouco a sua segurança psicológica. No entanto, estas situações são casos pontuais e que em nada afetam o processo produtivo e o decorrer do trabalho em geral.

- Observou-se que a condução da empresa é assegurada pela dupla liderança (Pearce & Manz, 2005; Arnone & Stumpf, 2010);

Como descrito na caracterização da empresa, a liderança dos diferentes departamentos está dividida pelos dois sócios-gerentes. Cada um apresenta características diferentes, que se adequam às equipas que lideram. O líder responsável pela gestão da produção apresenta uma componente mais emocional, acompanha a produção nas diferentes linhas de produção, trabalhando lado a lado com a sua equipa. Este facto evidencia a presença ativa da chefia no próprio trabalho que, automaticamente, se consciencializa das condições necessárias para a execução das tarefas e da complexidade/simplicidade das mesmas. Por outro lado, o sócio-gerente que lidera as equipas dos restantes departamentos é mais racional, direcionado para as operações, desempenhando um

cargo associado ao “cérebro da empresa”, uma vez que toma decisões a nível das estratégias de negócio e de prospeção do mercado. Atento às tendências e às contingências do setor do calçado português, lidera uma equipa que serve de base à prossecução do negócio e ao seu sucesso.

- Uma das evidências complementares ao primeiro ponto é a existência de um nível de capital social moderadamente elevado;

Os funcionários são, primeiramente, seres humanos com diversas necessidades. O conhecimento destas necessidades e a tentativa de satisfação das mesmas requer que sejam construídas relações entre patrões e subordinados, caracterizadas pela confiança e pelos níveis de cooperação elevados. Ao manterem esta relação, os funcionários conseguem ver o lado humano que está por detrás dos seus líderes.

- Observaram-se outras realidades relacionadas com o perímetro familiar e empresarial, mas não é central.

Existe, de facto, uma separação entre a realidade familiar e a realidade da empresa. Os diferentes indivíduos que são familiares entre si, que comandam a empresa, conseguem distanciar-se do facto de serem da mesma família e agem de forma apropriada e competente, havendo um perímetro bem delimitado. Este facto não impossibilita, no entanto, que estes indivíduos esqueçam quem é quem no seio familiar. As conversas de tom familiar e o convívio são, ainda assim, benéficas e saudáveis dentro da empresa.

- Identificação acentuada dos funcionários com a empresa. Uma razão parece ser a reputação da empresa e as atividades de filantropia e de responsabilidade social da empresa.

É elevado o tempo que cada funcionário despende no seu trabalho. Neste tempo, cada um consegue estabelecer relações afetivas entre indivíduos e para com a sua empresa. Estas relações intensificam-se pelo facto desta empresa ser reconhecida como um excelente local para se trabalhar. Embora nem sempre os funcionários digam o que pensam sobre este assunto, a postura que tomam e os seus comportamentos evidenciam uma segurança elevada relativamente à chefia e ao sucesso empresarial. O contexto externo alavanca esta segurança – a empresa em estudo é um exemplo para outras empresas do setor e a realidade empresarial é uma referência para funcionários de outras empresas.

As ações de solidariedade são notórias. Donativos e angariação de fundos para algumas instituições são algumas das ações levadas a cabo pela empresa, unindo todos os colaboradores da empresa em prol de um bem maior. A empatia e a humanização são fatores presentes, onde todos se sentem bem por poderem contribuir, evidenciando a responsabilidade social que é exercida.



---

## 4. Conclusões

---



#### 4.1. Discussão

O conhecimento dos fatores que motivam os funcionários dentro das empresas é proeminente para a construção de uma gestão estratégica adequada em favor do bem-estar e satisfação de todos os colaboradores, sendo o foco principal o sucesso empresarial. Num contexto económico exigente e desafiante, o desempenho de cada funcionário e a resposta oportuna dos seus líderes pode e deve alavancar as empresas para um nível de *performance* que as deixe confortáveis no mercado e que contribua para um desempenho financeiro de excelência. O compromisso, a paixão, o espírito de equipa e o orgulho são características presentes em funcionários com elevados níveis de *engagement*, sendo que estes fatores coadjuvam o desempenho e a edificação de um bom ambiente organizacional, onde todos têm a sensação de fazer parte de uma família. Assim, a investigação incidente nestas temáticas vem cada vez mais a propósito, sobretudo pela realidade económica em que vivemos e pelos desafios que têm sido colocados face a esta realidade.

O nosso estudo corrobora as especificidades das empresas familiares que respeitam à presença de uma responsabilidade social elevada (Associação Portuguesa das Empresas Familiares, 2010); à informalidade das relações e à coesão fruto dos vínculos emocionais que se estabelecem (Ussman, 2004); aos laços familiares que emergem da identificação dos funcionários com a família proprietária e ao empenhamento afetivo daqueles (Cunha et al., no prelo); às iniciativas sociais dos colaboradores (Dyer & Whetten, 2006); à generosidade e humildade das empresas familiares (Azoury et al., 2013); ao sentido de “família” que se estende aos colaboradores, fazendo com que estes se esforcem para alcançar e manter um relacionamento de base familiar entre todos (Arregle, Hitt, Sirmon, & Very, 2007); e à segurança, bem-estar emocional, saúde e coesão (Pieper, 2007), no sentido em que a componente “capital social” se revela muito forte.

Embora o dinheiro seja referido como desmotivador, os níveis de *engagement* são elevados denotando-se uma intensa conexão emocional e afetiva dos funcionários entre si e com os proprietários, comprovando o nível elevado do capital social. Este perfil parece reconhecer validade dado que as respostas de ambas as partes são idênticas.

O clima social da empresa em estudo parece ser favorável e é possível que resulte do facto de se tratar de uma empresa familiar. Existe uma consistência dos fatores motivacionais que apontam para a relevância do capital social e emocional. Estes factos podem encontrar explicação na Teoria das necessidades de Maslow (Maslow, 1999), pois estamos perante uma necessidade que se encontra numa fase baixa da hierarquia das necessidades, muito por conta da cultura feminina que

predomina em Portugal – as relações afetivas e a coletividade são prioridade (Pearce & Wassenaar, 2014). As necessidades de natureza social podem, também, estar asseguradas pela dupla liderança. A liderança partilhada acarreta um processo de influência simultâneo, contínuo e mútuo (Pearce & Manz, 2005), processo este que é interativo sobre os indivíduos (Pearce & Wassenaar, 2014). Neste tipo de liderança, as capacidades e as personalidades dos líderes revelam-se complementares e a atribuição das funções a cada um reflete o seu perfil ou foco: tarefas vs. pessoas (Arnone & Stumpf, 2010). Na empresa em estudo, esta realidade verifica-se. Os sentimentos e as ideias das equipas são mais evidentes e resultam em comportamentos diversificados, mas benéficos para a interação entre todos. Neste sentido, as relações afetivas e a confiança são fatores que beneficiam o bem-estar emocional e social dos colaboradores da empresa em estudo, sendo que a ausência deste bem-estar se revela um fator bastante desmotivador.

Os resultados obtidos refletem que o sucesso/gosto/estima pela empresa é um fator de motivação dos funcionários (17%), ou seja, a identificação dos funcionários com a organização é significativamente elevada. Este é um potencial elemento contributivo do significado do trabalho, segundo a teoria de Hackman e Oldham, onde o significado é o impacto do trabalho na vida dos colaboradores dentro e fora da empresa (Hackman & Oldham, 1980). Por outro lado, na teoria Bifatorial de Herzberg este fator não é mencionado nem como motivador nem como higiénico.

A identificação dos colaboradores com a empresa familiar é potenciada pela relação que os funcionários estabelecem com os seus patrões, uma vez que se torna fundamental para o bem-estar socio-emocional, ao mesmo tempo que propicia um *status* emocional intimamente ligado aos chefes (Gómez-Mejía et al., 2007). O comportamento e relação com os patrões é um fator de motivação com elevado peso, apresentando uma percentagem de 25%. Este dado não está em harmonia com a teoria de Herzberg que identifica este fator como higiénico, sugerindo que este pode evitar as atitudes negativas, mas não pode gerar as positivas. Pelo contrário, este estudo revela que a boa relação entre líder e liderados motiva para trabalhar mais e melhor, observando-se uma dissonância com a teoria Bifatorial (Herzberg, 2003).

Globalmente, a teoria Bifatorial de Herzberg não recebe apoio. Os dados obtidos indicam que alguns fatores são motivadores e desmotivadores ao mesmo tempo, como é exemplo o dinheiro e o reconhecimento. Quanto à consistência entre os fatores motivacionais descritos pelos funcionários e a perceção dos líderes, podemos perceber através dos resultados que:

- Os líderes sabem aquilo que motiva e desmotiva os seus liderados, mas não na totalidade.

- Os objetivos de vida de cada um, a progressão na carreira, a responsabilidade, a existência de novos projetos, a organização da empresa, a comunicação e confiança, o profissionalismo de todos os envolvidos e o trabalho de equipa não foram mencionados pela chefia como fatores de (des)motivação, sendo estes os fatores críticos que revelam a discrepância existente entre as perceções de líderes e liderados.

Existe, de facto, uma consonância entre as perspetivas dos líderes relativamente às dos liderados, uma vez que a maioria dos fatores são mencionados por ambas as partes, revelando um entendimento alargado e uma preocupação com a satisfação dos funcionários, pois conhecem as suas necessidades. No entanto, existem determinados fatores (motivadores e desmotivadores) que são descurados e que podem (e devem) ter implicações para a ação futura, embora a importância que lhes é dada pelos funcionários não seja significativamente relevante.

Os níveis de *engagement* são, em geral, elevados. As respostas dadas por líderes e liderados evidenciam consistência e padrões elevados, à exceção de alguns fatores:

- A presença de um amigo no local de trabalho apresenta-se como um fator de elevado peso no *engagement*, percecionado por ambas as partes inquiridas, sendo que alcança o nível de consenso mais elevado. Este perfil reflete, novamente, a importância das relações afetivas e do capital social de uma empresa familiar que, aliás, é evidente como fator motivador e desmotivador. As relações de amizade no trabalho podem conduzir a um crescimento psicológico e, perante essa situação, embora Herzberg classifique as relações interpessoais como fator higiénico apenas, essas relações podem levar a um crescimento psicológico e, portanto, este fator pode ser considerado um fator motivacional (Sachau, 2007). Além disso, a existência de um ou mais amigos numa equipa de trabalho permite que os funcionários estejam 7 vezes mais *engaged* no trabalho e apresentem níveis mais elevados de bem-estar (Rath & Harter, 2010).

- A componente “reconhecimento” é um fator motivador e fornecedor de um senso de realização e valorização elevado. Ao tecerem elogios, prezarem o trabalho e ao motivarem, dessa forma, alguns colaboradores, os líderes mandam uma mensagem a todos os outros relativamente à “aparência” do sucesso. Sendo assim, o reconhecimento é uma ferramenta que felicita e premeia cada indivíduo, reforçando a cultura organizacional que é comum a todos (Mann & Dvorak, 2016). Este fator é, então, uma componente de *feedback*, sendo também esta uma das

5 características da função como potencial motivador para trabalhar mais e melhor (Hackman & Oldham, 1980). Nos dados obtidos, o reconhecimento e a identificação da progressão de cada indivíduo no trabalho revelam-se fatores críticos nos níveis de *engagement*, percecionados por líderes e liderados que apresentam as pontuações mais baixas para estas componentes, relativamente às restantes questões.

A relevância do reconhecimento reemerge quando se analisam os dados relativos aos fatores motivadores e desmotivadores. De facto, este fator apresenta uma bivalência no que respeita à (des)motivação, verificando-se uma inconsistência com a tendência discutida por Herzberg, que aponta o reconhecimento como fator motivador, descartando-o como fator higiénico.

A insegurança que se tem sentido em Portugal relativamente ao emprego (ou falta dele) tende a despoletar um instinto de sobrevivência. Este instinto reflete-se na importância que o salário e as recompensas monetárias/prémios desempenham no dia-a-dia de um funcionário. O dinheiro é identificado como motivador e desmotivador, apresentado também uma bivalência, contrariando o facto de o dinheiro ser um fator higiénico e que apenas evita comportamentos negativos (Herzberg, 2003). Dos funcionários inquiridos, 42% mencionou o dinheiro como fator motivador para trabalhar mais e melhor, ocupando o lugar cimeiro. Enquanto fator desmotivador, o dinheiro aparece em segundo lugar como o fator mais mencionado (19%), principalmente pelo facto de os salários serem percecionados como baixos ou com uma evolução nula. Há literatura que explica este facto, contradizendo aquilo que Herzberg aponta, no sentido em que “as pessoas desejam dinheiro porque este lhes permite não só a satisfação de necessidades fisiológicas e de segurança, mas também dá plenas condições para a satisfação das necessidades sociais, de estima e de autorrealização” (Sorio, 2006). Herzberg indica que o dinheiro não é um fator motivador (Herzberg, 2003), no entanto esta premissa apenas se verifica ao analisar este fator de forma isolada. Todavia, o dinheiro é visto atualmente como um meio e não um fim: reconhece validade tanto como fator higiénico como fator motivador, funcionando como instrumento para a satisfação de outras necessidades, como se observa nesta investigação.

Objetivamente, as funções são identificadas pelos funcionários como rotineiras. Segundo Hackman & Oldham (1980), este facto poderia ser problemático do ponto de vista motivacional, dado que uma das características da função que podem ajudar à motivação é a variedade. Ainda assim, poucas pessoas mencionaram as características da função como desmotivadoras, para além de os níveis de *engagement* se revelarem elevados. Esta evidência recolhida parece apontar, mais uma

vez, para as especificidades das empresas familiares. Isto não quer dizer que a empresa não deva preocupar-se com o desenvolvimento pessoal e profissional dos seus colaboradores, que aliás pode ser uma forma de potenciar o capital emocional. As questões 9, 10 e 12 para a medição dos níveis de *engagement* refletem a importância destes fatores no dia-a-dia organizacional, facto este que está relativamente desvalorizado quando analisamos os resultados obtidos, relativos a estas questões.

## 4.2. Limitações

Como em todos os estudos e/ou investigações, este relatório apresenta algumas limitações. Sublinhar estas limitações possibilita uma melhor compreensão relativamente às decisões de investigação e aos resultados obtidos.

Destacam-se, assim, algumas limitações:

- Desejabilidade social – os funcionários podem percecionar algumas questões como sensíveis e, dessa forma, poderão ter respondido em função daquilo que “fica bem” e não aquilo que realmente pensam. Esta situação agrava-se pelo facto de a investigação ter sido conduzida pela pessoa que efetuou o estágio e que se relacionou, diariamente, com todos os funcionários da empresa em estudo;
- É possível que os dados recolhidos junto dos líderes sofram de algum enviesamento resultante do respondente ser identificável;
- Baixa escolaridade da maioria dos funcionários inquiridos – este aspeto pode influenciar o tipo de respostas dadas e pode repercutir-se na expressão escrita dos pensamentos dos indivíduos.
- Localização da empresa num meio relativamente pequeno – embora a empresa em estudo seja uma referência para as restantes do setor e para a própria região (devido à sua boa reputação), não se encontra posicionada numa grande cidade ou numa área de muitos acessos, facto este que pode impossibilitar a comparação com outras empresas familiares inseridas em meios significativamente maiores.

Seria interessante investigar os fatores de motivação e os níveis de *engagement* dos funcionários de empresas familiares e não familiares, a fim de comparar as suas realidades e retirar ilações que comprovem ou não a literatura relativa a estes temas. Além de verificar se as respostas de funcionários das diferentes empresas divergem, seria vantajoso observar a perceção dos seus líderes relativamente à motivação e *engagement* dos funcionários, numa realidade organizacional familiar e não familiar.

### 4.3. Implicações para a ação

#### 4.3.1. Implicações para as empresas familiares

Os resultados obtidos na investigação demonstram que as empresas familiares são capazes de olhar mais fácil e eficientemente para o lado humano de cada funcionário, tendo em conta as suas necessidades. Assim como deve haver um esforço por parte da família proprietária para colocar de lado os problemas familiares e criar bem-estar entre todos os seus elementos, também esta capacidade deve ultrapassar o limite familiar e transportar-se para todos os colaboradores.

Compreender as motivações dos funcionários para trabalhar e medir os seus níveis de *engagement* torna-se fundamental para serem adotadas estratégias que instigam melhores resultados por parte dos colaboradores e criam um ambiente organizacional e cultural benéfico. Fomentar uma relação saudável e de interajuda entre líderes e liderados revela-se, neste estudo, uma componente que permite aumentar a motivação dos trabalhadores. Ao mesmo tempo, os indivíduos com um nível de *engagement* elevado evidenciam maior propensão para estabelecerem uma ligação mais forte com a sua organização (Schaufeli & Bakker, 2004). Assim, é possível que esta ligação emocional se estenda aos líderes da empresa.

A liderança partilhada dentro das empresas familiares também pode ser benéfica para construir equipas de trabalho mais dinâmicas – recorrendo-se eventualmente a *team buildings*. Havendo uma direção das características dos líderes para determinadas equipas, é possível obter “decisões mais acertadas, resultados financeiros mais fortes, mais oportunidades para o desenvolvimento do negócio, cultura organizacional mais positiva e níveis de *stress* mais reduzidos” (Arnone & Stumpf, 2010, p. 19).

#### 4.3.2. Implicações para a empresa em estudo

Fruto da investigação realizada, é observada a importância do reconhecimento do trabalho dos colaboradores – elogios e reparações são relevantes – para que lhes seja dada a oportunidade de melhorarem em determinados aspetos (relacionados com a sua função) e, ao mesmo tempo, seja mais perceptível o que é esperado da sua função e do seu trabalho. O *feedback* deve ser dado frequentemente e no momento oportuno, a fim de permitir que os funcionários tenham conhecimento do significado das suas recentes conquistas e de reforçar os valores da empresa. Os

critérios para o reconhecimento de cada indivíduo devem estar alinhados com o propósito, a marca e a cultura da empresa, refletindo uma identidade que possa inspirar todos os elementos (Mann & Dvorak, 2016).

Face às dificuldades económicas, os incentivos monetários têm vindo a desempenhar um papel fundamental para a motivação laboral dos funcionários e, ao mesmo tempo, para a sua desmotivação. Para contornar este aspeto, poderia ser vantajoso adotar estratégias que permitam guiar a motivação dos funcionários para fatores intrínsecos – responsabilidade e realização profissional – ao mesmo tempo que os fatores extrínsecos – salário e prémios – possam ser regressivamente percecionados como potenciais elementos de motivação no trabalho. Por outro lado, sendo o dinheiro uma componente instrumental para a satisfação de outras necessidades hierarquicamente superiores – educação, desenvolvimento profissional, acesso às novas tecnologias, vida social mais ativa e realização pessoal – uma das ações que podem ser tomadas é incentivar os funcionários através de formações (a nível profissional, mas também para que os funcionários possam obter mais habilitações literárias). Ademais, a empresa poderia ainda promover convívios que permitam descomprimir face ao trabalho exigente e rotineiro e fomentar o acesso a tecnologia que possibilite aos funcionários estarem “a par” das tendências e lidarem mais facilmente com os instrumentos tecnológicos.





---

## 5. Bibliografia

---

- Adams, J. S. (1965). *Inequity in social exchange*. (L. Berkowitz, Ed.). New York: Academic Press.
- Adams, J. S., Taschian, A., & Shore, T. H. (1996). Ethics in family and non-family owned firms: An exploratory study. *Family Business Review*, 9, 157–170.
- Andrew, O. C., & Sofian, S. (2012). Individual Factors and Work Outcomes of Employee Engagement. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 40, 498–508.
- Arnone, M., & Stumpf, S. A. (2010). Shared leadership : from rivals to co-CEOs. *Strategy & Leadership*, 38(2), 15–21.
- Arregle, J.-L., Hitt, M. A., Sirmon, D. G., & Very, P. (2007). The Development of Organizational Social Capital: Attributes of Family Firms. *Journal of Management Studies*, 44(1), 73–95.
- Associação Portuguesa das Empresas Familiares. (2010). Empresas familiares. Retrieved September 6, 2016, from [www.empresasfamiliares.pt](http://www.empresasfamiliares.pt)
- Azoury, A., Daou, L., & Sleiaty, F. (2013). Employee engagement in family and non-family firms. *International Strategic Management Review*, 1(1-2), 11–29.
- Bammens, Y., Notelaers, G., & Gils, A. Van. (2015). Implications of Family Business Employment for Employees ' Innovative Work Involvement. *Family Business Review*, 28(2), 123–144. <http://doi.org/10.1177/0894486513520615>
- Banco de Portugal. (2012). *Análise Setorial da Indústria do Calçado. Estudos da Central de Balanços 10*. Lisboa.
- Bilhim, J. A. (2008). *Teoria Organizacional - Estruturas e Pessoas* (6th ed.). Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Bingham, J. B., Dyer, W. G., Smith, I., & Adams, G. L. (2011). A stakeholder identity orientation approach to corporate social performance in family firms. *Journal of Business Ethics*, 99, 565–585.
- Buckingham, M., & Coffman, C. (2005). *First, break all the rules*. London: Pocket Books.

- Carney, M., & Jaskiewics, P. (2015). Six books that have shaped the landscape of family business scholarship. *Academy of Management Learning and Education*, 14(3), 423–429.
- Centro Tecnológico do Calçado. (2005). *Novos rumos - Reconversão de ativos do setor do calçado para novas profissões*. Retrieved from [http://www.ctcp.pt/novosrumos/pdfs/Relat%C3%B3rioDIAG\\_final.pdf](http://www.ctcp.pt/novosrumos/pdfs/Relat%C3%B3rioDIAG_final.pdf)
- Coats Industrial. (2016). Calçados Goodyear. Retrieved October 25, 2016, from <http://www.coatsindustrial.com/pt/information-hub/footwear-expertise/goodyear-weltd-footwear>
- Correia, I. (2013). Como os sapatos portugueses cativaram o mundo. Retrieved September 29, 2016, from <http://saldopositivo.cgd.pt/empresas/como-o-setor-do-calcado-deu-a-volta-a-crise/?full=1>
- Cross, R., Gray, P., Gerbasi, A., & Assimakopoulos, D. (2012). Building engagement from the ground up: How top organizations leverage networks to drive employee engagement. *Organizational Dynamics*, 41, 202–211.
- Cunha, M. P. e, Rego, A., Cunha, A. D. da, & Fernandes, F. S. (no prelo). *Liderança de empresas familiares: Desafio, reflexão, ação*. Lisboa: Lua de Papel.
- Cunha, M. P. e, Rego, A., Cunha, R. C. e, Cabral-Cardoso, C., & Neves, P. (2016). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. (RH, Ed.) (8ª ed.).
- Dawson, A., Sharma, P., Irving, P. G., Marcus, J., & Chirico, F. (2015). Predictors of later generation family members' commitment to family enterprises. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(3), 545–569.
- Dyer, W. G., & Whetten, D. A. (2006). Family firms and social responsibility: Preliminary evidence from the S&P 500. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30, 785–802.
- Elton, C., & Gostick, A. (2008). *O Princípio da Cenoura* (1ª ed.). Casa das Letras.
- Ferreira, J. M. C., Neves, J., & Caetano, J. (2011). *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: Escolar Editora.

- Fortin, M. F. (1999). *O processo de investigação. Da concepção à realização*. Loures: Lusociência.
- Gallo, M. A. (2004). The family business and its social responsibilities. *Family Business Review*, 17, 135–149.
- Gallup. (2010). *State of the American Workplace: 2008-2010*. Gallup.
- Gallup. (2013). *State of the Global Workplace: 2011-2012*.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H., & Konopaske, R. (2006). *Organizações. Comportamento, Estrutura e Processos*. (S. S. M. Cuccio, Ed.) (12th ed.). São Paulo: McGraw-Hill.
- Gil-Monte, P. R., & Peiró, J. M. (1997). *Desgaste psíquico en el trabajo: El síndrome de quemarse*. Madrid: Síntesis.
- Gils, A. Van, Dibrell, C., Neubaum, D. O., & Craig, J. B. (2014). Social Issues in the Family Enterprise. *Family Business Review*, 27(3), 193–205.
- Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J. L., & Moyana-Fuentes, J. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from spanish olive oil mills. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 106–137.
- Gruman, J. A., & Saks, A. M. (2011). Performance management and employee engagement. *Human Resource Management Review*, 21(2), 123–136.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Herzberg, F. (2003). One More Time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 87–96.
- Kaliannan, M., & Adjovu, S. (2015). Effective employee engagement and organizational success : a case study. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 172, 161–168.
- Lethbridge, E. (1997). Tendências da Empresa Familiar no Mundo. *Revista Do BNDES*, 1(1), 185–199.

- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Luthans, F., & Martinko, M. (1987). *Behavioral approaches to organizations*. (C. L. Cooper & I. T. Robertson, Eds.) *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Mann, A., & Dvorak, N. (2016). Employee Recognition: Low Cost, High Impact. Retrieved October 4, 2016, from [http://www.gallup.com/businessjournal/193238/employee-recognition-low-cost-high-impact.aspx?g\\_source=RECOGNITION&g\\_medium=topic&g\\_campaign=tiles](http://www.gallup.com/businessjournal/193238/employee-recognition-low-cost-high-impact.aspx?g_source=RECOGNITION&g_medium=topic&g_campaign=tiles)
- Markos, S., & Sridevi, M. S. (2010). Employee Engagement : The Key to Improving Performance. *International Journal of Business and Management*, 5(12), 89–96.
- Maslow, A. H. (1999). *Toward a psychology of being* (3rd ed.). New York: John Wiley & Sons.
- Mayhew, M. G., Ashkanasy, N. M., & Bramble, T. (2007). A study of the antecedents and consequences of psychological ownership in organizational settings. *Journal of Social Psychology*, 147(5), 477–500.
- McClelland, D. C. (1987). *Human Motivation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61–89.
- Moura e Sá, P., & Abrunhosa, A. (2007). The role of TQM practices in technological innovation: the Portuguese footwear industry case. *Total Quality Management & Business Excellence*, 18(1-2), 57–66.
- Nohria, N., Groysberg, B., & Lee, L.-E. (2008). Employee Motivation. *Harvard Business Review*, 86(7/8), 78–84.
- Oliveira, U. (2016). A cruzada global do calçado português. Retrieved September 29, 2016, from <http://www.cision.pt/2016/06/a-cruzada-global-do-calcado-portugues/>

- Pearce, C. L., & Manz, C. C. (2005). The New Silver Bullets of Leadership: The Importance of Self- and Shared Leadership in Knowledge Work, *34*(2), 130–140.  
<http://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2005.03.003>
- Pearce, C. L., & Wassenaar, C. L. (2014). Leadership is like fine wine : It is meant to be shared, globally. *Organizational Dynamics*, *43*, 9–16. <http://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2013.10.002>
- Penna. (2007). *Meaning at work: Research Report*. Retrieved from  
[http://ciodevelopment.com/wp-content/uploads/2011/10/2006-10-08-08-36-31\\_Penna-Meaning-at-Work-Report.pdf](http://ciodevelopment.com/wp-content/uploads/2011/10/2006-10-08-08-36-31_Penna-Meaning-at-Work-Report.pdf)
- Pereira, J. M. (2010, October 2). As práticas vencedoras. *Expresso Economia*, p. 23.
- Perrin, T. (2003). *Working Today: Understanding What Drives Employee Engagement The 2013 Towers Perrin Talent Report*. Retrieved from  
[http://www.keepem.com/doc\\_files/Towers\\_Perrin\\_Talent\\_2003\(TheFinal\).pdf](http://www.keepem.com/doc_files/Towers_Perrin_Talent_2003(TheFinal).pdf)
- Pieper, T. (2007). *Cohesion in family business with dispersed shareholdings*. European Business School.
- Pinder, C. C. (1998). *Work motivation in organizational behavior*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Porter, L. W., & Lawler, E. . (1968). *Managerial attitudes and performance*. Homewood, IL: Irwin.
- Rath, T., & Harter, J. (2010). Your Friends and Your Social Wellbeing. Retrieved October 4, 2016, from [http://www.gallup.com/businessjournal/127043/Friends-Social-Wellbeing.aspx?g\\_source=friend&g\\_medium=search&g\\_campaign=tiles](http://www.gallup.com/businessjournal/127043/Friends-Social-Wellbeing.aspx?g_source=friend&g_medium=search&g_campaign=tiles)
- Robertson-Smith, G., & Markwick, C. (2009). *Employee Engagement A review of current thinking. Institute for Employment Studies* (Vol. 469).
- Robinson, D., Perryman, S., & Hayday, S. (2004). *The Drivers of Employee Engagement Report 408*. UK.
- Sachau, D. A. (2007). Resurrecting the motivation-hygiene theory: Herzberg and the positive psychology movement. *Human Resource Development Review*, *6*(4), 377–393.

- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(293-315).
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2014). *Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept*. (A. B. Bakker & M. P. Leiter, Eds.). East Sussex: Psychologist.
- Seijts, G. H., & Crim, D. (2006). What engages employees the most or , The Ten C ' s of employee engagement. *Ivey Business Journal, Reprint 9B*, 5.
- Serrano, C. C., & Letamendia, L. N. (2013). *Value creation in listed European family firms (2001-2010)*.
- Silva, V. P. G. da, & Reis, F. L. dos. (2014). *Capital Humano - Temas para uma boa gestão das organizações* (1st ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Skinner, S. F. (1974). *About behaviorism*. New York: Knopf.
- Sorio, W. (2006). Afinal, salário é fator motivador? Retrieved October 10, 2016, from <http://www.rh.com.br/Portal/Motivacao/Artigo/4380/afinal-salario-e-fator-motivador.html>
- Taghipour, A., & Dezfuli, Z. K. (2013). Designing and Testing a Model of Antecedents of Work Engagement. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 84, 149–154.
- Thierry, H., & Koopman-Iwema, A. M. (1984). Motivation and Satisfaction. In P. J. D. Drenth, H. Thierry, P. J. Willems, & C. J. de Wolff (Eds.), *Handbook of Work and Organizational Psychology* (pp. 131–174). New York: John Wiley and Sons.
- Ussman, A. M. (2004). *Empresas Familiares* (1st ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Vale, M., & Caldeira, J. (2007). Proximity and Knowledge Governance in Localized Production Systems: The Footwear Industry in the North Region of Portugal. *European Planning Studies*, 15(4), 531–548.
- Vance, R. J. (2006). *Employee Engagement and Commitment*. USA: SHRM Foundation.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.



Wright, P. L. (1991). Motivation in Organizations. In M. Smith (Ed.), *Analyzing Organizational Behaviour* (pp. 77–102). London: Macmillan Education UK.

---

## 6. Anexo

---

## 6.1. Anexo 1: Descrição das tarefas

Para a conclusão do mestrado em Gestão, na Universidade de Aveiro, o estágio curricular levado a cabo consistiu nas seguintes funções desempenhadas:

- Lançamento e organização dos diferentes documentos contabilísticos, nomeadamente faturação e lançamento de compras;
- Processamento e preenchimento de declarações fiscais, incluindo o processamento de salários;
- Recolha de dados para a elaboração de diferentes relatórios;
- Atendimento de chamadas telefónicas;
- Receção aos clientes e/ou fornecedores;
- Auxílio em funções diversas: despachos para transporte de mercadorias e comunicação de algumas questões entre os diferentes setores da empresa e redação de alguns documentos.

Além do objetivo próprio do estágio curricular, foram facultadas ferramentas de trabalho muito benéficas e com importância para o futuro profissional. Houve espaço para a aprendizagem noutros domínios que não os principais que foram propostos, revelando um apoio e um sentido de responsabilidade para com a estagiária, na medida em que fosse possível aprender e experienciar o máximo de situações dentro da empresa.

Fiz presença no jantar de Natal da empresa. Todos os funcionários são convidados pela chefia, ano após ano, a fim de se reforçar o convívio e a camaradagem de todos os elementos, tendo como ponto de partida os motivos natalícios e tudo o que deles advém. No ano corrente, a empresa completou 75 anos de existência e, para festejar esta data, todos os funcionários e alguns fornecedores e/ou parceiros foram convidados para um jantar de gala. Eu tive a oportunidade de estar presente e, mais uma vez, partilhar desse momento, onde as relações afetivas marcaram pela genuinidade.

## 6.2. Anexo 2: Inquéritos aplicados

### 6.2.1. Motivação - Liderados



universidade de aveiro

Caro(a) senhor(a)

Estou a realizar o mestrado em Gestão na Universidade de Aveiro. Vinha pedir a sua colaboração. Gostava de conhecer a sua opinião sobre o que mais motiva ou desmotiva as pessoas no trabalho. As suas respostas são **anónimas**, não coloque o seu nome em lado algum. Não há respostas certas ou erradas; todas são corretas desde que correspondam ao que pensa e sente.

#### **O que mais o motiva?**

**Pense em si. Quais são os aspetos ou razões que o levam a trabalhar mais e melhor? Por favor, escreva as suas respostas neste espaço.**

**Vire a folha por favor.**

### O que mais o desmotiva?

Pense em si. Quais são os aspetos ou razões que o levam a trabalhar menos e pior? Por favor, escreva as suas respostas neste espaço.

Antes de colocar a resposta no envelope **fechado**, queira por favor facultar os seguintes dados, que serão usados apenas para fins estatísticos. **Se entende que estes dados o identificam, não responda.**

**Idade:**  **Sexo:**  Feminino  Masculino

**Escolaridade**

- 4º classe (ou equivalente)
- 6º ano
- 9º ano
- 12º ano (ou equivalente)
- Licenciatura

**Muito obrigada pela colaboração!**

### 6.2.2. *Motivação* - Líderes



Caro(a) Senhor(a),

Gostaria de saber a sua opinião sobre os fatores que motivam as pessoas no trabalho. Por favor entenda a motivação como o desejo e o esforço para trabalhar mais e melhor. Pense então nos trabalhadores em geral desta empresa. **Quais os fatores que mais motivam esses trabalhadores a trabalhar mais e melhor? Escreva as suas respostas no espaço seguinte.**

**Vire a folha por favor.**

Descreva agora no espaço abaixo os fatores que do seu ponto de vista mais **desmotivam** os trabalhadores.

**Muito obrigada pela colaboração!**

### 6.2.3. Engagement - Liderados



#### COMO ENCARA O SEU TRABALHO NESTA ORGANIZAÇÃO<sup>4</sup>

Caro(a) Senhor(a),

Gostaria de saber como encara o seu trabalho na organização. Pensando no seu trabalho, refira em que medida as seguintes afirmações se lhe aplicam. Coloque à frente de cada afirmação o **algarismo** correspondente à sua resposta. As suas respostas são **anónimas**, não coloque o seu nome em lado algum. Não há respostas certas ou erradas; todas são corretas desde que correspondam ao que pensa e sente.

A afirmação **não se me aplica, em absoluto**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

A afirmação **aplica-se-me completamente**

1. Sei bem o que é esperado de mim no trabalho.	<input type="checkbox"/>
2. Tenho os materiais e o equipamento de que necessito para fazer o meu trabalho corretamente.	<input type="checkbox"/>
3. No trabalho, todos os dias tenho a oportunidade de fazer o que sei fazer melhor.	<input type="checkbox"/>
4. Os meus colegas estão empenhados em fazer trabalho de boa qualidade.	<input type="checkbox"/>
5. A missão ou o propósito da minha empresa faz-me sentir que o meu trabalho é importante.	<input type="checkbox"/>
6. Tenho um bom amigo no meu local de trabalho.	<input type="checkbox"/>
7. No trabalho, as minhas opiniões contam.	<input type="checkbox"/>
8. O meu superior preocupa-se comigo como pessoa.	<input type="checkbox"/>
9. Existe alguém, no meu trabalho, que encoraja o meu desenvolvimento.	<input type="checkbox"/>
10. No último ano, tenho tido oportunidades, no trabalho, de aprender e desenvolver-me.	<input type="checkbox"/>
11. Nos últimos sete dias, recebi reconhecimento e elogios por ter feito bom trabalho.	<input type="checkbox"/>
12. No decurso dos últimos seis meses, alguém no meu trabalho falou comigo sobre o meu progresso.	<input type="checkbox"/>

<sup>4</sup> Adaptado de: *The State of the Global Workplace* (Gallup, 2013).



Antes de colocar a resposta no envelope **fechado**, queira por favor facultar os seguintes dados, que serão usados apenas para fins estatísticos. **Se entende que estes dados o identificam, não responda.**

Idade:

Sexo: Feminino  Masculino

- Escolaridade**
- 4º classe (ou equivalente)
  - 6º ano
  - 9º ano
  - 12º ano (ou equivalente)
  - Bacharelato
  - Licenciatura

**Muito obrigada pela colaboração!**

#### 6.2.4. Engagement - Líderes



### COMO OS MEMBROS DA SUA EQUIPA, EM GERAL, ENCARAM O TRABALHO?<sup>5</sup>

Caro(a) Senhor(a),

Gostaria de saber o que considera sobre a forma como os membros da sua equipa encaram o trabalho. Em que medida as seguintes afirmações se aplicam aos membros da sua equipa em geral? Coloque à frente de cada afirmação o **algarismo** correspondente à sua resposta.

A afirmação **não se aplica**  
aos membros da equipa

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

A afirmação **aplica-se**  
**completamente** aos membros  
da equipa

- 
1. Sabem bem o que deles é esperado no trabalho.
- 
2. Têm os materiais e o equipamento de que necessitam para fazerem o trabalho corretamente.
- 
3. No trabalho, todos os dias têm a oportunidade de fazerem o que sabem fazer melhor.
- 
4. Todos os membros da equipa estão empenhados em fazer trabalho de boa qualidade.
- 
5. A missão ou o propósito da equipa fazem-nos sentirem que o seu trabalho é importante.
- 
6. Todos têm um bom amigo no local de trabalho.
- 
7. Os membros da equipa sentem que as suas opiniões contam.
- 
8. O líder da equipa preocupa-se com os membros da equipa como pessoas.
- 
9. Existe alguém, no trabalho, que encoraja o desenvolvimento dos membros da equipa.
- 
10. No último ano, todos têm tido oportunidades, no trabalho, de aprenderem e desenvolverem-se.
- 
11. Nos últimos sete dias, receberam reconhecimento e elogios por terem feito bom trabalho.
- 
12. No decurso dos últimos seis meses, alguém no trabalho falou com eles sobre o seu progresso.
- 

**Muito obrigada pela colaboração!**

<sup>5</sup> Adaptado de: *The State of the Global Workplace* (Gallup, 2013).

