

DM
SOAR/A1

INSTITUTO SUPERIOR DE PSICOLOGIA APLICADA
MESTRADO EM COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

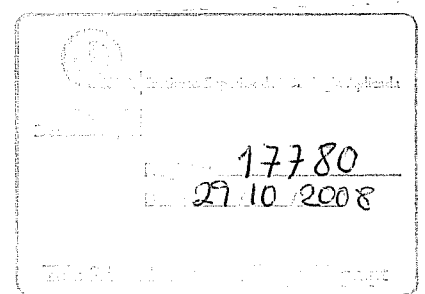
A Idade e a Motivação no Trabalho

Ana Lúcia Rocha Soares – Nº 12939

ORIENTADOR: Professor Doutor Miguel Pina e Cunha
Faculdade de Economia da Universidade Nova de Lisboa

SEMINÁRIO DIRIGIDO POR: Professor Doutor Jorge Gomes
Instituto Superior de Psicologia Aplicada
Professor Doutor Miguel Pina e Cunha
Faculdade de Economia da Universidade Nova de Lisboa

LISBOA
2007



AGRADECIMENTOS

Desde já, pretendo expressar os meus sinceros agradecimentos:

- ❖ Ao Professor Doutor Miguel Pina e Cunha, por ter sido o orientador deste trabalho, pelo acompanhamento e apoio prestados.
- ❖ Ao Professor Doutor Jorge Gomes, pelo apoio manifestado.
- ❖ A todos os colaboradores que constituíram a amostra deste estudo, pois sem a sua preciosa colaboração não teria sido possível realizar este trabalho.
- ❖ Ao Eng. Paulo Silva, pela paciência, interesse e apoio demonstrados ao longo da realização deste estudo.
- ❖ Ao Dr. José Bancaleiro, pelas suas sugestões e interesse manifestado.
- ❖ Ao Professor Doutor Arménio Rêgo pelas interessantes opiniões e sugestões.
- ❖ À Professora Doutora Regina Bispo, pelos conhecimentos de estatística que me transmitiu.
- ❖ Aos meus pais e irmãs, por nunca deixarem de acreditar, tal como eu que apesar do trabalho, vale a pena esforçarmo-nos por aquilo em que acreditamos.
- ❖ Aos meus amigos e restantes familiares pela preocupação e interesse constantes.
- ❖ Aos meus formandos pela força e atitude positiva manifestadas.

A todos, OBRIGADA!

RESUMO

O presente estudo tem como intuito averiguar se a idade é um critério de segmentação das motivações dos colaboradores, pretendendo-se em última instância saber o que motiva os colaboradores mais novos, de idade intermédia e mais velhos no trabalho.

Para isso, recorreu-se a uma amostra de 416 colaboradores de várias organizações. Dos 416, 193 são do sexo masculino e 223 do sexo feminino, possuindo idades compreendidas entre os 20 e os 65 anos.

À referida amostra foi aplicado o instrumento "Escala de motivação no trabalho" subdividido em duas partes: uma referente ao preenchimento de dados pessoais e do tipo de organização onde trabalham, para a caracterização da amostra e outra referente ao questionário de motivação propriamente dito, em que os colaboradores tinham vários factores de motivação no trabalho, tendo que os ordenar, tendo em conta a importância que lhes atribuíam para a sua motivação em termos laborais.

Os resultados obtidos possibilitam-nos afirmar que a idade é um critério de segmentação das motivações dos colaboradores, portanto que os colaboradores mais novos, de idade intermédia e mais velhos não são motivados pelos mesmos factores.

Salientamos assim que as diferenças encontradas através da comparação dos três grupos etários de colaboradores foram reveladas relativamente aos seguintes factores de motivação.

Os colaboradores mais novos valorizam essencialmente para a sua motivação a existência de um bom ambiente de trabalho, boa remuneração, condições de trabalho, aprendizagem e formação, benefícios e prémios, em comparação com os demais.

Os colaboradores de idade intermédia valorizam sobretudo no que se refere à sua motivação a existência de autonomia nas tarefas, utilidade do trabalho, aprendizagem e formação, em comparação com os demais.

Os colaboradores mais velhos valorizam essencialmente em termos de motivação no trabalho a possibilidade de comunicação e partilha de informação e utilidade do trabalho, em comparação com outros grupos.

É ainda de referir que as referidas faixas etárias foram integradas em coortes geracionais e fases do ciclo da carreira correspondentes, tendo em conta o ciclo de vida e de carreira dos colaboradores.

ABSTRACT

The present study aims to investigate if age is a criterion of segmenting worker motivations. We seek to learn what motivates the younger workers, the middle-aged workers and the older workers in their work.

For that purpose, we used a sample of 416 workers belonging to several organizations. 193 were males and 223 were females, aged between 20 and 65 years old.

The sample was submitted to an instrument called "Work motivation scale", which was divided in two sections. The first one gathered personal data and information about the organization, in order to characterize the sample. The second one was the questionnaire of work motivation, giving respondents several motivation factors that they should order, according the importance they associate to them regarding their work motivation.

The achieved results allow us to say that age is a criterion of segmenting worker motivations. This means that younger workers, middle-aged workers and older workers are not motivated by the same factors in their work.

We point out that the differences that were found comparing the three age groups were as follows.

In essence, younger workers value for their motivation a good work environment, a good salary, work conditions, learning and training, fringe benefits, when compared with the remaining ages.

The middle-aged workers value above all autonomy in executing their tasks, having a useful work, learning and training, when compared with the remaining ages.

The older workers value mostly communication and sharing information and having a useful work, when compared with the remaining ages.

It should be noted that the age groups were placed in generational cohorts and career cycle stages, having in mind the life and career cycle of the workers.

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS

RESUMO

INTRODUÇÃO.....11

ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....15

 A Motivação em contexto organizacional.....15

 A idade, a coorte geracional, o ciclo de vida e de carreira dos
 colaboradores.....37

 Motivação dos colaboradores de acordo com a idade.....66

PROBLEMA DO ESTUDO.....97

MÉTODO.....107

 Amostra110

 Instrumentos116

 Procedimento126

 Modo de análise dos dados126

APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....129

 Factores que motivam os colaboradores mais novos.....131

 Factores que motivam os colaboradores de idade intermédia.....132

 Factores que motivam os colaboradores mais velhos.....133

 Diferenças entre os factores que motivam os colaboradores mais novos
 e os de idade intermédia.....136

Diferenças entre os factores que motivam os colaboradores mais novos e os mais velhos.....	138
Diferenças entre os factores que motivam os colaboradores de idade intermédia e os mais velhos.....	142
DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	145
Questões 1, 2 e 3.....	145
Questões e hipóteses 4, 5 e 6.....	154
CONCLUSÕES.....	167
REFERÊNCIAS.....	180
ANEXOS.....	191
Anexo 1: <i>Outputs</i> referentes à caracterização da amostra.....	192
Anexo 2: Guião da entrevista.....	193
Anexo 3: Transcrição das entrevistas.....	194
Anexo 4: Questionário - “Escala de motivação no trabalho”	195
Anexo 5: <i>Outputs</i> estatísticos referentes à hipótese 4.....	196
Anexo 6: <i>Outputs</i> estatísticos referentes à hipótese 5.....	197
Anexo 7: <i>Outputs</i> estatísticos referentes à hipótese 6.....	198

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: Distribuição da amostra segundo a área de actividade da empresa.....	115
Tabela 2: Factores de motivação propostos pelo estudo de Cobra (1994) e seu significado.....	117
Tabela 3: Categorias e frequências obtidas através da análise de conteúdo das entrevistas.....	118
Tabela 4: Parâmetros da “Escala de motivação no trabalho”.....	121
Tabela 5: Ordenação dos factores de motivação para o total da amostra.....	129
Tabela 6: Ordenação dos factores de motivação para os colaboradores até 34 anos.....	131
Tabela 7: Ordenação dos factores de motivação para os colaboradores entre os 35 e os 44 anos.....	132
Tabela 8: Ordenação dos factores de motivação para os colaboradores com 45 ou mais anos.....	133
Tabela 9: Ordenação dos factores de motivação para os colaboradores mais novos, de idade intermédia e mais velhos.....	135
Tabela 10: Quadro-síntese dos factores a ter em conta para motivar cada coorte etária.....	167

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Ciclo de carreira dos colaboradores e factores motivacionais (Cobra, 1994).....	92
Figura 2: Distribuição da amostra por sexo.....	111
Figura 3: Distribuição da amostra por estado civil.....	112
Figura 4: Distribuição da amostra por habilitações literárias.....	113
Figura 5: Distribuição da amostra por tipo de empresa: pública ou privada.....	114
Figura 6: Distribuição da amostra por sector de actividade da empresa.....	116
Figura 7: Histograma das categorias e frequências obtidas através da análise de conteúdo das entrevistas.....	120
Figura 8: Exemplo de parâmetro de motivação avaliado, segundo escala de Likert (pré-teste).....	122
Figura 9: Exemplo de parâmetro de motivação avaliado, segundo escala hierárquica (pré-teste).....	123
Figura 10: Exemplo de parâmetros de motivação avaliados, segundo escala hierárquica de importância (versão final).....	125

INTRODUÇÃO

A qualidade do desempenho dos colaboradores tem-se tornado, cada vez mais, um determinante crucial da produtividade e competitividade organizacional, existindo um crescente interesse em como motivar os colaboradores, no sentido de melhorar a qualidade dos produtos efectuados e serviços prestados (Erez, 1990).

A importância da produtividade é indiscutível, dado que se as organizações forem ou se tornarem mais produtivas, poderão fornecer melhores produtos e serviços e assim serem mais competitivas, sendo que o estímulo para o estudo da motivação decorre em grande parte da sua relação com a produtividade (Cunha, Rego, Cunha & Cabral-Cardoso, 2004).

A motivação é um termo que se relaciona directamente com todos nós, particularmente com aqueles cuja função é levar à prossecução de objectivos organizacionais através do esforço dos colaboradores (Pinder, 1997).

É sabido o facto de as organizações efectuarem algum esforço no sentido de motivarem os seus membros para aceitarem os propósitos/objectivos organizacionais, porque esse é um poderoso determinante para o trabalho a ser efectuado (Kleinbeck & Schmidt, 1990).

Este quadro não poderá, no entanto ser visto apenas de um dos lados, uma vez que os membros de uma organização também têm objectivos, devendo-se ter em conta a interacção entre motivações pessoais, expectativas, e o potencial de motivação da situação de trabalho (Kleinbeck & Schmidt, 1990).

Muitos aspectos do trabalho e da motivação no trabalho podem ser considerados. Estes incluem a motivação para procurar e manter um trabalho ou carreira, a motivação para iniciar um negócio próprio, e o desejo de desempenhar bem uma profissão, com qualidade e orgulho no que se faz e a noção de desempenho acima e para além do esperado (Pinder, 1997).

Para Pinder (1997), existe um conjunto de forças energéticas – motivações – que implicam uma multiplicidade de necessidades, impulsos, instintos e factores externos que têm sido considerados ao longo dos anos no que concerne ao comportamento humano, sem necessariamente se aceitar a supremacia de nenhum desses aspectos. Surgem assim, uma variedade de comportamentos de trabalho, descritos como: vontade de cooperar, comportamentos espontâneos e inovadores, comportamentos pró-sociais e iniciativa pessoal. Todos eles implicam o trabalho acima e para além do dever.

As características físicas do trabalho, tais como a iluminação, os níveis de ruído, a temperatura, a qualidade da atmosfera e a existência dos materiais necessários para o desempenho da função, influenciam o grau no qual os sujeitos podem converter os seus esforços bem intencionados naquilo que as organizações podem chamar de desempenho de trabalho eficiente (Pinder, 1997).

O presente estudo pretende abordar e explorar a temática da motivação em contexto organizacional, especialmente no que se refere à sua variação em função da idade.

O estudo da idade é tido como indo desde os jovens adultos até aos mais velhos (Cavanaugh, 1997).

Pretende-se assim, averiguar se a idade será um critério de segmentação das motivações dos colaboradores.

Será ainda efectuada uma reflexão e integração sobre o que motiva os colaboradores ao longo do tempo, no âmbito organizacional, bem como identificar possíveis estratégias à luz dos factores encontrados para motivar pessoas, de acordo com a sua idade.

Segundo Kleinbeck e Schmidt (1990), dependendo das interacções entre os motivos pessoais dos colaboradores, o potencial de motivação do trabalho que realizam, as suas expectativas e os objectivos que lhes são atribuídos, serão desenvolvidas intenções

comportamentais que incluem muitas vezes um ou mais objectivos específicos visando com maior ou menor intensidade uma acção concreta para atingir determinados resultados.

Todos os estudos e autores a referir ao longo deste trabalho assumem uma particular importância, dado que através de vários estudos sobre a mesma temática poderemos aprofundar de uma forma mais abrangente e complementar, os conhecimentos sobre o tema que pretendemos estudar.

Deste modo, o enquadramento teórico do presente estudo apresenta três capítulos.

No primeiro capítulo, referente à motivação em contexto organizacional, são descritas algumas abordagens conceptuais e empíricas relativamente à temática da motivação, em contexto organizacional e aos aspectos relevantes que lhes estão subjacentes. Este capítulo constitui uma introdução à temática em questão, sob diversas perspectivas, sem que exista uma segmentação etária dos colaboradores.

No segundo capítulo, respeitante à idade e ao ciclo de vida e de carreira dos colaboradores em contexto organizacional, são explanados alguns estudos que abarcam a temática da idade, do ciclo de vida laboral e de carreira dos sujeitos, integrando-os e contextualizando-os em coortes e gerações, para que se percebam as especificidades inerentes a cada faixa etária contemplada neste estudo, associando-as a uma coorte e geração que lhe está intrinsecamente inerente e nos leva a conhecer melhor as suas particularidades.

No terceiro capítulo, que se refere à motivação dos colaboradores em função da idade, são retratados estudos efectuados com colaboradores de várias faixas etárias, ou seja colaboradores mais novos, de idade intermédia e mais velhos, onde são explanadas perspectivas no que concerne à variação da motivação dos colaboradores ao longo das diversas faixas etárias.

Após a revisão de literatura, surge a formulação e fundamentação teórica do problema, questões e hipóteses às quais pretendemos responder, no âmbito da realização do presente estudo.

Seguidamente, é apresentado o método no qual se procede à caracterização da amostra, bem como os critérios que presidiram à sua selecção.

No método, é ainda apresentado o instrumento e explicado o procedimento de recolha de dados, assim como o modo de análise dos mesmos.

Posteriormente, surge a apresentação e análise dos resultados obtidos, relativamente à problemática abordada neste estudo.

Em seguida, procede-se à discussão dos resultados obtidos, tendo em conta a revisão de literatura efectuada.

Por fim, são retiradas as conclusões deste estudo e referidas possíveis sugestões no âmbito da realização de posteriores trabalhos sobre esta temática. Consideramos que quaisquer pistas para investigações referentes a esta problemática contribuirão para o enriquecimento do conhecimento da mesma, pelo que serão sempre benéficas.

ENQUADRAMENTO TEÓRICO

A motivação em contexto organizacional

Não é fácil definir o conceito de motivação, por se tratar de um constructo invisível, de utilização generalizada no âmbito das ciências humanas, abordado por múltiplas perspectivas (Cunha, Rego, Cunha & Cabral-Cardoso, 2004).

Toda a gente se sente familiarizada com o conceito de motivação, até agora os investigadores têm lutado por uma definição, existindo cerca de 140 definições distintas (Rainey, 2001).

O palavra motivação deriva do vocábulo em Latim motus, uma forma verbal do verbo movere (mover), a partir do qual também derivam as palavras motor e motivo (Rainey, 2001).

A motivação é um dos temas centrais das ciências sociais e a motivação no trabalho tem um papel central semelhante, no que diz respeito ao comportamento organizacional (Rainey, 2001).

Por motivação entende-se o grau em que o sujeito é movido ou estimulado a despende um esforço para atingir um determinado objectivo. A motivação no trabalho refere-se a quanto é que um colaborador tenta trabalhar arduamente e bem, no que se refere a despertar, dirigir e tornar persistente o esforço no local de trabalho (Rainey, 2001).

Similarmente para Pinder (1997), a motivação é tida como um conjunto energético de forças do sujeito, que se relacionam com o comportamento de trabalho e determinam a sua forma, direcção, intensidade e duração.

É contudo, sabido que os problemas que surgem na definição de motivação e a incorporá-la numa teoria, reflectem-se em desafios na mensuração e avaliação da motivação nas

organizações, assim como no estabelecimento de um sistema eficiente de incentivos para os colaboradores (Rainey, 2001).

De qualquer forma, uma parte substancial das definições de motivação abarca alguns aspectos em comum, incluindo: um elemento de estimulação (as forças energéticas que despoletam o comportamento); um elemento de acção e esforço (o comportamento observado); um elemento de movimento e persistência (o prolongamento em termos temporais do comportamento motivado) e um movimento de recompensa (o reforço das acções anteriores) (Cunha, Rego, Cunha & Cabral-Cardoso, 2004).

Um colaborador poderá ficar motivado se sentir que tem capacidade para um determinado desempenho ou poderá ter uma diminuição da motivação se se sentir frustrado devido ao facto de constatar que não possui as capacidades adequadas para uma boa execução do seu trabalho (Rainey, 2001).

Pode-se ainda, perder a motivação relativamente a uma tarefa completamente dominada pelo sujeito que deixa de constituir um desafio ou sensação de crescimento (Rainey, 2001).

É contudo, de ter em conta que a motivação no trabalho tem sido alvo de um intenso desenvolvimento teórico, no âmbito do comportamento organizacional (Rainey, 2001). Assim, tendo-se ciente a existência de uma multiplicidade de teorias de motivação, e que os psicólogos organizacionais se dedicam ao estudo da motivação no trabalho há cerca de cinco décadas, o que torna a informação muito vasta, iremos debruçar-nos no presente estudo essencialmente nas teorias organizacionais de conteúdo.

Teorias de conteúdo, porque procuram explicar a motivação através da análise dos motivadores, procurando responder à pergunta: o que motiva as pessoas? Teorias organizacionais, porque incidem de forma directa sobre o comportamento organizacional, centrando-se nas situações de trabalho em contexto organizacional.

No entanto, para melhor se entenderem as questões referentes à motivação no trabalho iremos abordar algumas perspectivas sobre o significado do trabalho.

Os gregos usavam a palavra “*ponos*” para o trabalho, uma palavra com uma conotação de tristeza, lamentação, carga e fardo. Viam o trabalho físico meramente como uma maldição adequada para escravos. Os antigos judeus também viam o trabalho como uma pesada opressão nas suas vidas. Na Europa medieval o trabalho era suficientemente importante para permitir aos homens e respectivas famílias ficarem com o nome do tipo e trabalho que efectuavam. Assim, John, o tecelão (*weaver*) passava a chamar-se *John Weaver*. E ainda hoje existem pessoas com nomes que denotam tal origem como *Fisher* (pescador), *Baker* (padeiro), *Farmer* (agricultor), *Miner* (mineiro), *Carpenter* (carpinteiro), etc. O homem quer trabalhar para ser um verdadeiro homem, para ser deveras uma pessoa, para dar significado à sua vida (Purcell, 1967).

Desde o início do século XX até bastante recentemente, os trabalhadores eram vistos em termos do cumprimento de regras. As tarefas eram simplificadas, produzindo livros grossos de regras e hierarquias altas, de forma a garantir que os trabalhadores cumpriam tais regras. Como resultado, eram produzidos produtos normalizados, serviços que iam de encontro às necessidades dos clientes e o trabalho simplificado significava baixos custos salariais e de formação (Thomas, 2002).

Frederick Taylor, gestor científico, não foi muito bem-visto pela comunidade científica, em parte porque defendia que o vínculo entre as organizações e os seus membros devia ter em conta enquanto factores de motivação: a oferta por parte dos gestores de melhores salários aos colaboradores e a maior estabilidade em troca de trabalho efectuado da forma o mais eficiente possível. Contudo, tal eficiência do trabalho era por vezes servil e não compreendida pelos colaboradores. Os gestores assumiam que estes deveriam querer fazer sacrifícios, porque estavam em primeiro lugar interessados na estabilidade e em remunerações elevadas (Taylor, 1911; cit. por Heath, 1999).

McGregor (1960) e outros membros da escola de gestão das relações humanas, por oposição à gestão científica, referiram que os gestores foram vítimas de alguns enviesamentos: eles sobrestimavam quanto é que os colaboradores se preocupavam com o salário e estabilidade do emprego e subestimavam quanto é que estes eram motivados por terem um trabalho útil, significativo.

A partir dos anos 70, esta visão foi desafiada, quando certas empresas se começaram a aperceber que ao diminuírem as regras e ao darem mais voz e escolha aos trabalhadores obtinham maiores ganhos na motivação e qualidade de trabalho (Thomas, 2002).

Nos anos 90, os avanços tecnológicos criaram um mercado global, com uma maior competição e necessidade de respostas mais rápidas. Os clientes começaram a exigir maior fiabilidade e produtos e serviços mais personalizados. Nas empresas, a introdução dos computadores mudou a natureza do trabalho, reduzindo o número de trabalhos pouco qualificados e aumentou a necessidade de tomadas de decisões por parte dos trabalhadores, descentralizando essas mesmas decisões. Em vez de cumprirem simplesmente as regras, pede-se agora aos colaboradores que resolvam os problemas de forma proactiva, efectuando ajustamentos quando necessário, cooperando com outras entidades dentro da organização, inovando e introduzindo mudanças. Estão, assim, a tornar-se parceiros estratégicos da gestão de topo, decidindo quais as acções necessárias nos níveis mais baixos, de forma a realizar os objectivos organizacionais (Thomas, 2002).

Quando as organizações pretendiam apenas o cumprimento das regras por parte dos trabalhadores, “compravam-nos” com dinheiro e outros benefícios tangíveis. Nos dias de hoje, por outro lado, as questões motivacionais são mais complexas e exigentes. Já não é possível usar apenas a supervisão apertada e as regras rígidas. Os trabalhadores de agora necessitam de uma maior auto-gestão. A auto-gestão, por seu turno, requer uma maior iniciativa e empenho, que dependem de paixões e satisfações mais profundas que aquelas a que o salário pode responder. Finalmente e felizmente, o novo trabalho tem potencial para

recompensas mais enriquecedoras, que advêm directamente do trabalho realizado pelos trabalhadores – satisfações tais como orgulho no trabalho efectuado ou o sentir que o trabalho efectuado é útil (Thomas, 2002).

Neste sentido, Thomas (2002) refere que as pessoas têm em consideração mais do que o dinheiro ou interesses pessoais no trabalho. O trabalho em si não constitui um custo para os colaboradores. O trabalho que não seja recompensador, esse sim, constitui um custo. Por outro lado, o trabalho recompensador é um bem, algo que os colaboradores procuram e “consomem”.

As pessoas desejam envolver-se em trabalhos com significado, em fazer algo que considerem útil e gratificante. Os colaboradores podem sentir-se recompensados directamente a partir do trabalho desempenhado, o que estimula a continuidade dos comportamentos no trabalho que levam a essas sensações de recompensa. Essas recompensas são as coisas do trabalho que fazem os colaboradores sentirem-se bem, gerando-lhes emoções positivas. Algumas dessas recompensas envolvem um sentimento de honra por se fazer o que está moral ou eticamente certo, independentemente das consequências pessoais. Gerir estes tipos de motivação passa por compreender e amplificar esses aspectos positivos (Thomas, 2002).

Saber qual o significado atribuído ao trabalho é uma questão que poderá encontrar resposta em pelo menos três factores que influenciam o significado atribuído ao trabalho por parte dos colaboradores em geral ou gestores. Os dois aspectos chave residem na natureza do trabalho ou negócio e no reconhecimento da sua importância por parte de terceiros. O terceiro aspecto tem a ver com a percepção do colaborador face ao seu trabalho. Apesar das evoluções, hoje em dia muitos colaboradores ainda vêem o seu trabalho como tendo pouco significado para si próprios, não o considerando como sendo particularmente “divertido”. Desta forma tentam diminuir o aborrecimento tentando ser mais astutos do que o seu chefe,

mostrando desinteresse, preguiça, ineficiência, gastando a maior parte da sua energia e criatividade nos seus *hobbies* (Purcell, 1967).

Quintanilla (1990), realizou um estudo com o intuito de saber o quão importante ou central é o papel do trabalho na vida de um colaborador. Para tal, a noção de “centralidade” do trabalho foi tida como o grau de importância que o trabalho tem na vida de um sujeito. O método de medição foi uma combinação de uma avaliação da importância do trabalho na vida dos sujeitos e um juízo relativo da importância do trabalho na vida dos indivíduos quando comparada com a importância atribuída a outros domínios da vida (por exemplo: lazer e família).

Os objectivos de trabalho foram definidos como a importância relativa dos onze objectivos de trabalho que os sujeitos preferem ou procuram na sua vida activa. Os objectivos classificados pelos colaboradores foram: oportunidades de aprendizagem, boas relações interpessoais, oportunidades de promoção, bom horário de trabalho, trabalho variado, trabalho interessante, trabalho estável, requisitos da função e competências dos colaboradores coincidentes, remuneração, condições físicas de trabalho e autonomia (Quintanilla, 1990).

Os resultados revelam a existência de padrões em termos de características individuais e do local de trabalho. Estas mostram que os sujeitos com uma baixa qualidade de trabalho, geralmente também denotam uma baixa satisfação profissional. Tentando-se aumentar a sua motivação no trabalho, por forma a melhorar o seu trabalho de acordo com os seus objectivos, acima da média, seria uma forma de se poder ser bem sucedido, no âmbito organizacional (Quintanilla, 1990).

O acima referido não é necessariamente verdade para os indivíduos de denotam uma forte afiliação em torno das normas da sociedade. Estes apresentam uma baixa orientação para objectivos e uma norma de obrigações acima da média. Pode-se assim dizer que este grupo

é um dos mais difíceis de motivar, porque trabalha por obrigação e não por gosto (Quintanilla, 1990).

Os indivíduos que apresentam uma qualidade do trabalho acima da média avaliam o trabalho como um papel da vida, atribuindo-lhe uma importância média ou elevada, dependendo esta das suas orientações para os objectivos de trabalho e da sua concordância/discordância com as normas comuns da sociedade. Isto parece indicar, que algumas dimensões do significado do trabalho, parecem funcionar de forma compensatória e motivadora (Quintanilla, 1990).

Se ao falarmos em motivação, incluirmos a amplitude, direcção e persistência do comportamento, fica claro que a produtividade melhora por causa de um aumento da motivação. Para Pritchard, (1990), a motivação tem um poderoso efeito no aumento da produtividade.

Pritchard (1990), refere como aspectos relevantes para a motivação dos colaboradores no trabalho a existência de: um índice de produtividade, porque revela aos sujeitos o seu posicionamento actual e se aumentaram ou diminuíram a sua produtividade; a clarificação de funções, tendo em conta a realização dos objectivos propostos, o que é esperado em cada área, por cada colaborador e o que é boa e má produtividade em cada área; um aumento da quantidade e da qualidade do *feedback* recebido pelos colaboradores, com informação avaliativa, sendo o *feedback* positivo considerado particularmente relevante, porque representa uma das poucas oportunidades para dizer aos sujeitos que estão a efectuar um bom trabalho, ao invés de apenas lhes serem referidos os erros.

O estabelecimento de objectivos, e a visibilidade dos esforços realizados, no sentido de reconhecerem a utilidade do seu trabalho também serão importantes para os colaboradores, tendo um efeito motivador (Pritchard, 1990).

Também no âmbito da motivação no trabalho, a teoria bifactorial, de Herzberg (1996) preconiza a existência de dois grandes tipos de necessidades nos seres humanos: as necessidades motivadoras e as necessidades higiénicas. Os dois grupos denotam efeitos distintos, sendo considerados como independentes. As necessidades motivadoras são aquelas de natureza intrínseca ao trabalho, obedecendo a uma dinâmica de crescimento que conduz à satisfação a longo prazo. Quanto às necessidades higiénicas, apresentam uma natureza extrínseca ao trabalho, conduzindo ao evitamento da dor e alívio da insatisfação a curto prazo.

Segundo Herzberg (1996) os factores que conduzem a atitudes positivas face ao trabalho não são similares aos que provocam atitudes negativas. Para o autor era necessário separar os conceitos de satisfação e motivação. Assim, para testar a sua hipótese solicitou a uma amostra de engenheiros e contabilistas que pensassem numa situação em que se tivessem sentido muito bem e noutra em que se tivessem sentido muito mal relativamente ao seu trabalho. Para cada uma das situações críticas, os sujeitos teriam que apresentar de forma pormenorizada alguns elementos: a descrição das condições objectivas causadoras do incidente, bem como das suas condições envolventes; a descrição das razões que levavam a pessoa a sentir-se de forma muito positiva e muito negativa nas duas situações críticas; o resumo das condições do incidente tanto para o empregado como para o trabalho. Da análise dos resultados surgiram dezasseis factores que foram organizados em dois grupos.

Os factores motivadores (sentimento de realização – surgiu em 41% dos casos; reconhecimento – era referido em 33% dos relatos; trabalho variado e desafiante – surgiu em 23% dos casos; desenvolvimento pessoal – era indicado em 20% dos relatos) tendiam a gerar um sentimento de crescimento e desenvolvimento pessoal, sendo causadores de atitudes positivas face ao trabalho (Herzberg, 1996).

A análise dos incidentes relacionados com aspectos negativos de trabalho denota que 31% dos casos referem as políticas e práticas de gestão da empresa; 20% referem as relações

insatisfatórias com supervisores; más relações interpessoais com colegas foram mencionadas por 15% das situações; insatisfações com aspectos técnicos (não interpessoais) relativos à liderança surgem em 15% dos relatos; as fracas condições de trabalho constituem outro grupo de incidentes mencionados (Herzberg, 1996).

A este segundo grupo Herzberg (1996) denominou de factores higiénicos (relação com o chefe, relação com os colegas, supervisão técnica, condições de trabalho), considerando esses factores necessários apesar de insuficientes para uma relação com o trabalho positiva. Isto, porque a presença dos factores higiénicos evitará as atitudes negativas, mas não provocará as atitudes positivas. Já a presença de factores motivadores gerará atitudes positivas, mas não evitará as negativas.

Herzberg e colegas sugeriram ainda a inter-relação entre os vários factores, tendo constatado que os factores positivos apresentavam uma maior duração temporal, gerando um sentimento de crescimento e desenvolvimento pessoal, no que se refere à relação entre o empregado e o seu trabalho, quando comparados com os factores causadores de atitudes negativas (Herzberg, Mausner & Snyderman, 1959; cit. por Cunha, Rego, Cunha & Cabral-Cardoso, 2004).

De entre as contribuições da teoria bi-factorial, destaca-se a constatação de que as atitudes positivas e negativas não seguem a mesma trajectória. Apesar de muitas organizações ignorarem muitas vezes este aspecto, tentando algumas vezes aumentar a motivação dos seus colaboradores, intervindo ao nível das condições de trabalho – factor higiénico. Como será de esperar, tendo em conta os pressupostos inerentes a esta teoria, os efeitos perder-se-ão rapidamente após a implementação. Por exemplo a adesão a um seguro de saúde poderá surpreender algumas organizações pela pouca relevância dada pelos colaboradores face a uma medida dispendiosa. Segundo a teoria de Herzberg esta situação ocorre, porque o referido tipo de actuação incide sobre factores higiénicos e não motivadores, que denotam efeitos breves, relacionando-se com o evitamento de atitudes negativas e não com a criação

de atitudes positivas. Desta forma, a criação de efeitos positivos deverá advir da mudança do trabalho em si mesmo e não de aspectos relacionados com o ambiente de trabalho (Cunha, Rego, Cunha & Cabral-Cardoso, 2004).

No entanto, Campbel e colegas referem que um factor higiénico pode ser motivador, se estiver ligado à realização de um objectivo desejado. Por exemplo, ser promovido (um factor higiénico) pode ser motivador se o objectivo de obter um estatuto de prestígio se encontrar relacionado com a promoção efectuada (Campbel *et al.*, 1970; cit. por Layman & Guyden, 2000).

A identificação de factores responsáveis pela motivação dos colaboradores, no âmbito do trabalho foi também abordada por Hackman e Oldham (1980) que deram um contributo relevante no campo da motivação através do Modelo das Características da Função, defendendo que as características do trabalho são causadoras da (des)motivação.

Na perspectiva de Hackman e Oldham (1980) existem cinco características do trabalho que contribuem para que uma dada função seja tida como uma fonte de motivação:

- Variedade de competências – grau em que uma dada função exige o recurso a competências, actividades e conhecimentos diversificados;
- Identidade – grau em que a função denota a execução de uma unidade trabalho identificável, ou seja, com princípio e fim, originando um resultado visível;
- Significado – refere-se ao impacto do trabalho na vida dos demais, dentro ou fora da organização;
- Autonomia – grau de independência do colaborador no planeamento do trabalho e forma de execução do mesmo;
- *Feedback* – quantidade e qualidade da informação a respeito do progresso do sujeito na execução do trabalho e nível de desempenho alcançado pelo colaborador.

Por conseguinte, a presença ou ausência de cada uma das cinco dimensões referidas poderá ser aferida recorrendo-se a um questionário padronizado, sendo possível calcular o

potencial motivador de uma dada função, através do recurso a uma fórmula específica para o efeito (Hackman & Oldham, 1980).

Segundo Hackman e Oldham (1980), as características da função apresentam um conjunto de efeitos positivos no que se refere à motivação pelo facto de levarem à produção daquilo que os autores denominam de estados psicológicos críticos:

- Significado do experimentado – grau em que o sujeito considera o seu trabalho valioso e digno de ser executado. Decorre da variedade, identidade e significado da função;
- Responsabilidade experimentada – grau em que uma pessoa se sente responsável pelos resultados dos trabalho. Decorre do grau de autonomia percebido pelo sujeito;
- Conhecimento dos resultados – grau em que o indivíduo se apercebe da eficácia com que está a efectuar o trabalho. É função do *feedback*.

A presença das características acima descritas numa função levará tendencialmente a um aumento da motivação dos colaboradores, assim como à sua satisfação geral face ao trabalho. Contudo, para que possa ser efectivada a relação entre as características da função e os resultados dessas mesmas características, é necessária a existência de uma variável moderadora denominada necessidades de crescimento. Esta assume uma enorme relevância, na medida em que na sua ausência, uma função detentora de um enorme potencial motivador não se traduzirá necessariamente numa maior motivação, satisfação e eficácia (Hackman & Oldham, 1980).

Posto isto, colaboradores que apresentem uma maior necessidade de desenvolvimento profissional ou crescimento tenderão a responder mais favoravelmente à presença das cinco características do modelo, obtendo porventura níveis mais elevados de produtividade (Graen, Scandura & Graen, 1986; cit. por Cunha, Rego, Cunha & Cabral-Cardoso, 2004).

Para Hackman e Oldham (1980), outras das variáveis intermédias importantes são os conhecimentos e aptidões, bem como a satisfação com o contexto. A capacidade do

colaborador para responder às exigências laborais é de enorme relevância, dado que sujeitos com conhecimentos e aptidões inferiores aos exigíveis para um eficaz desempenho de uma dada tarefa, não conseguirão alcançar níveis elevados de desempenho, mesmo que denotem uma elevada motivação. A relação entre as dimensões do trabalho e o desempenho varia também em função da satisfação com o contexto, pois caso o sujeito se sinta insatisfeito com o contexto em que trabalha, será menos provável que responda às características da função de forma favorável.

Assim, um programa de enriquecimento de funções efectuado com base no modelo apresentado depende em grande parte do contexto. Se tivermos em linha de conta contextos de insegurança de empregos ou de remunerações baixas, a probabilidade de êxito deste tipo de acções é mais diminuta, uma vez que as preocupações cruciais dos sujeitos centrar-se-ão em factores higiénicos, em detrimento dos motivadores (Cunha, Rego, Cunha & Cabral-Cardoso, 2004).

A maior desvantagem do modelo de Hackman e Oldham é o facto de ser um modelo estático. Ele sugere que as características da função têm impacto nos resultados laborais, mas não nos adianta nada sobre o papel do tempo, por exemplo na relação entre as características da função e os resultados obtidos, existindo poucos estudos sobre esta temática que abarquem a dimensão temporal (Algera, 1990).

Katz (1978a, 1978b) estudou os efeitos do tempo em que um trabalhador se encontra a exercer uma determinada função, na relação entre as características da função e a motivação. Os resultados encontrados revelaram a existência de correlação entre a autonomia e a satisfação que foi negativa para recém contratados (0 a 3 meses de trabalho); foi positiva para colaboradores que trabalham há um pouco mais de tempo e, foi elevada para os colaboradores que já trabalham há cerca de um ano, decrescendo ligeiramente, para os colaboradores com mais de 15 anos de trabalho.

Neste âmbito, há que ter em conta que muitos dos trabalhos efectuados nas organizações são caracterizados por tarefas monótonas e repetitivas. Isto aplica-se não só ao clássico exemplo do trabalho efectuado em linhas de montagem ou tarefas de monitorização, mas também à maioria dos trabalhos administrativos. Até mesmo aquelas pessoas que estão muito empenhadas com as suas profissões monótonas, encontram dificuldades em dedicar constantemente, atenção suficiente às suas tarefas, por forma a conseguirem desempenhá-las adequadamente. Isto significa que esses colaboradores podem ser motivados por fazerem as tarefas bem, mas a monotonia da função, impede a transformação da sua motivação em bom desempenho (Antoni & Beckmann, 1990).

Os autores referem ainda, que quando existe competência suficiente, aceitação de objectivos, e *feedback* relevante, os sujeitos que são confrontados com objectivos específicos difíceis, obtêm melhores desempenhos do que aqueles a quem são dados objectivos fáceis, não específicos ou a quem não são dados objectivos (Antoni & Beckmann, 1990).

Para Schmidt e Kleinbeck (1990), o estabelecimento de objectivos e feedback não constituem apenas formas para a determinação do desempenho, no geral, mas são também meios efectivos para influenciar os colaboradores quanto à forma como deverão distribuir o tempo do seu dia de trabalho.

Para Erez (1990), o factor de motivação designado como expectativa de sucesso afecta positiva e significativamente a qualidade do desempenho dos colaboradores, porque os sujeitos com elevadas expectativas denotam maior confiança para alcançarem os seus objectivos e usam mais eficazmente o tempo que lhes é atribuído para a execução das tarefas. Os sujeitos que confiam nas suas capacidades para atingir os objectivos, denotam um maior dispêndio de energia e desenvolvem um melhor planeamento estratégico do que os indivíduos menos confiantes em si próprios. Deste modo, um aumento da motivação

exerce um efeito no desempenho, activando os recursos necessários para a persecução dos objectivos.

Hermans (1990) efectuou um estudo com o intuito de averiguar os valores do líder e dos restantes colaboradores, tentando saber se existiam ou não discrepâncias entre ambos. Para tal, efectuou uma comparação destes aspectos em duas organizações, tendo verificado que numa os colaboradores sabiam que os seus próprios objectivos eram também tidos como importantes pelo líder e na outra que os objectivos dos colaboradores não eram importantes para o líder. Isto revela que os colaboradores desta última organização não encontraram os seus próprios valores reflectidos nos olhos do líder.

Para melhor se compreender o acima exposto, vejamos os objectivos dos colaboradores, na organização, onde os colaboradores encontraram os seus valores reflectidos no líder: autonomia no trabalho, bom relacionamento interpessoal, respeito pelo trabalho dos outros, bom ambiente de trabalho, escuta das queixas e boas promoções (Hermans, 1990).

Os objectivos dos colaboradores da outra organização eram: ouvir melhor as queixas, contacto com os colegas, oportunidades para expressarem opiniões, remuneração de acordo com os resultados, melhor compreensão social e bom planeamento de actividades. Estes objectivos, não se encontravam, contudo, reflectidos no líder, como ocorria na anterior organização (Hermans, 1990).

Assim, com base nos resultados encontrados Hermans (1990), refere ainda que os colaboradores de ambas as organizações aceitam os objectivos dos seus líderes. As diferenças encontradas revelam que numa das organizações os sujeitos encontraram os seus próprios valores reflectidos no líder, enquanto que na outra tal não ocorre. Isto revela que numa das organizações existe um “espelho” unidireccional e na outra um “espelho” bi-direccional entre líderes e colaboradores.

O significado deste resultado pode ser clarificado quando efectuamos a distinção entre dois conceitos que se encontram relacionados a nível individual e a nível do grupo e da organização: a identidade e a motivação (Hermans, 1990).

A identidade pode ser descrita em termos de valores, com uma orientação comum em torno dos principais objectivos da organização, objectivos que são primeiramente incorporados na figura do líder. A identidade nas organizações é uma pré-condição necessária para a motivação. A motivação é elevada quando os colaboradores vêem os seus próprios valores reflectidos nos valores dos gestores que detêm os principais objectivos da organização (Hermans, 1990).

Contudo, a motivação é mais do que identidade, porque só pode existir motivação quando há um investimento em objectivos comuns com energia oriunda pelos valores dos colegas (Hermans, 1990).

Deste modo, o autor propõe diferenciar o conceito de “valores comuns” em termos de identidade e motivação. Para a identidade, um “espelho” unidireccional é suficiente, isto é, os colaboradores apoiam os objectivos do líder como o primeiro representante da empresa ou departamento. Para a motivação elevada, é necessário um “espelho” bidireccional dos valores, ou seja, os colaboradores não só apoiam os valores do líder, mas, mais do que isso sentem que os seus próprios valores são congruentes com os valores do líder. Nesta perspectiva, a realização dos objectivos pode ser comparada com a condução de um automóvel: o líder maneja o volante para definir a direcção, os colaboradores fornecem o combustível necessário para o movimento, desde que concordem com a direcção escolhida (Hermans, 1990).

Alguns investigadores têm sugerido que os chefes têm problemas em aferir como motivar os seus colaboradores (Heath, 1999). Douglas McGregor (1960) reconheceu os problemas a este nível, quando criticou o facto de haver muitos gestores do tipo X, que acreditavam que

os colaboradores não gostavam do trabalho, evitavam assumir responsabilidades e desejavam estabilidade acima de tudo. Por outro lado, o autor considerou existir uma escassez de gestores do tipo Y, que acreditavam que os colaboradores gostavam do trabalho, queriam desenvolver as suas competências e desejavam participar em tarefas que fizessem progredir os objectivos da organização.

Outros estudiosos reconheceram que se os gestores inferissem com exactidão como motivar os seus colaboradores, os investigadores não necessitariam de abordar a importância destes comunicarem aos colaboradores a missão da organização (Hall, 1973; Katzenbach & Smith, 1993); de lhes fornecerem *feedback* sobre o seu desempenho (McGregor, 1960), ou de usarem técnicas para tornarem o trabalho mais interessante e útil (Hackman & Oldham, 1980).

No estudo realizado por Heath (1999), foram utilizados os seguintes factores de motivação: salário, estabilidade do emprego, utilidade do trabalho, reconhecimento, benefícios, aprendizagem e formação, realização profissional e desenvolvimento de competências e capacidades.

O autor apresentou estes parâmetros a três grupos distintos: alunos de MBA, gestores e colaboradores de uma organização. Foi-lhes pedido que os ordenassem hierarquicamente, tendo em conta, não só a importância dos mesmos para a sua própria motivação, mas também para a motivação que consideravam existir para os restantes participantes no estudo (Heath, 1999).

Heath (1999) concluiu que os sujeitos tinham tendência a ver os outros como sendo mais motivados por factores económicos (como o salário) do que eles próprios.

Desta forma, refere que existe um enviesamento no modo como se pensa que os outros sujeitos são motivados, considerando-se que os factores económicos, nomeadamente o

salário e os benefícios, seriam os mais importantes para a motivação dos sujeitos, o que na realidade não se verificou, uma vez que os factores mais valorizados foram a aprendizagem e formação, o desenvolvimento de competências, a utilidade do trabalho e a realização profissional (Heath, 1999).

Assim, pode-se afirmar que os principais factores de motivação dos indivíduos não foram necessariamente os económicos, mas sim aspectos de valorização pessoal e profissional (Heath, 1999).

Num estudo subsequente, com características similares, Heath (1999), incluiu alguns factores de motivação adicionais, juntando-os àqueles acima referidos, tais como: boas relações entre colegas, perspectivas de progressão na carreira e autonomia no trabalho, tendo chegado a conclusões idênticas.

O autor chega mesmo a referir que tais enviesamentos influenciam a selecção de programas de incentivo para aumentar a motivação dos sujeitos, uma vez que se baseiam em concepções erradas, acima descritas, muitas vezes intuitivas, sobre o que motiva os colaboradores, no âmbito organizacional (Heath, 1999).

Pinder (1997) preconiza que, constitui um desafio para os gestores encorajar os colaboradores a empenharem-se no seu trabalho, dado que os sujeitos não estão sempre empenhados nos seus papéis profissionais, quando têm que os pôr à prova no trabalho. Refere ainda que o bem-estar da maioria das economias depende fortemente do empenho dos colaboradores para desempenharem o seu trabalho de forma excelente.

Deste modo, refere que os gestores estão essencialmente concentrados com a realização do trabalho através dos colaboradores. Eles são responsáveis por assegurar que os colaboradores efectuem o trabalho que lhes é atribuído. Um gestor é considerado eficiente

quando os seus colaboradores conseguem alcançar os seus objectivos de trabalho (Pinder, 1997).

Para Pinder (1997), os colaboradores motivados para a realização de objectivos preferem tarefas com níveis moderados de dificuldade, para as quais o sucesso do desempenho dependa mais dos seus esforços do que da sorte, solicitando *feedback* e conhecimento sobre os seus sucessos e fracassos, num grau mais elevado do que os sujeitos que revelam uma baixa motivação para o alcance de objectivos.

O estatuto poderá servir como incentivo aos colaboradores. Alcançar posições de elevado estatuto pode ser recompensador, sobretudo para os sujeitos que dão valor a tal dimensão. As posições de elevado estatuto podem ser recompensadoras por si próprias, podendo ainda levar à obtenção de outras recompensas e benefícios associados (Pinder, 1997).

De qualquer forma, há que ter também em consideração que a motivação no trabalho apesar de ser influenciada pelo contexto organizacional, no qual os colaboradores estão inseridos, não poderá descurar a ideia de que os indivíduos têm também as suas próprias vidas, para além do trabalho (George & Brief, 1996).

Os pensamentos dos colaboradores não estão sempre focados no desempenho das suas funções, mesmo quando estão no trabalho. Alguma coisa leva os sujeitos a se focarem em si mesmos enquanto trabalhadores, é possível que sejam os sentimentos e estados de espírito (George & Brief, 1996).

Estados de espírito positivos caracterizam-se por um sujeito estar, por exemplo, atento, interessado, alerta, excitado, entusiasmado, inspirado, orgulhoso, determinado, forte e activo, enquanto que os negativos pressupõem o sentir-se tenso, preocupado, hostil, irritado, com medo, receoso, envergonhado, culpado, nervoso e tremente (Watson & Tellegen, 1985; cit. por George & Brief, 1996).

Tal como preconiza George e Brief (1996), estados de espírito positivos melhoram a motivação, porque facilitam o envolvimento, interesse e entusiasmo para a execução das tarefas laborais por parte dos colaboradores, que tendem a ter uma visão positiva das coisas e a ser optimistas em relação ao futuro.

George e Brief (1996) referem que colaboradores direccionam os seus esforços em direcção àquilo que consideram que lhes traz uma maior utilidade esperada.

Deste modo, colaboradores com estados de espírito positivos poderão manifestar elevados níveis de motivação, exercendo esforços constantes para alcançarem objectivos relativamente ambiciosos (George & Brief, 1996).

Segundo Layman e Guyden (2000) o que motiva os colaboradores no local de trabalho são as oportunidades que lhes permitem aumentar o respeito por si próprios ou a percepção do contributo do seu trabalho para a organização. As actividades ou tarefas que aumentem a confiança, o desempenho ou a competência, constituem poderosos motivadores para os sujeitos. O reconhecimento e as recompensas são também fortes factores de motivação. Neste sentido, um elevado ordenado, assim como um bom estatuto profissional, podem ser motivadores. As oportunidades de autonomia e criatividade representam a fusão entre a criatividade pessoal e a competência profissional.

Assim, as organizações devem contribuir para a satisfação das motivações tendencialmente fortes dos seus membros que se encontram intrinsecamente relacionadas com o sucesso da sua carreira profissional. Para que tal aconteça, as organizações devem fomentar o desenvolvimento e disseminação do conhecimento aos seus membros, indo assim de encontro à satisfação da sua vontade de aquisição de conhecimentos; devem proteger a liberdade dos seus colaboradores de trabalhar com autonomia, por forma a preencher o seu desejo de trabalhar autonomamente; incentivar o prestígio e o estatuto da profissão e dos que a exercem, de maneira a salvaguardar a sua necessidade de progressão na carreira;

devem criar oportunidades para os seus membros servirem os clientes, preenchendo a sua vontade de fornecer ajuda; e, devem definir completamente a profissão com normas e valores apropriados, de forma a garantir o empenho profissional (Miner, 1980).

O autor refere ainda que muitas das organizações eficientes têm em linha de conta as directrizes acima descritas, de forma a motivarem os seus colaboradores e consequentemente obterem maiores índices de produtividade e satisfação no trabalho (Miner, 1980).

Liderar para a motivação no trabalho é uma tarefa para todos os líderes de uma organização – tal como qualquer outra tarefa, é constituída por um objectivo a alcançar e actividades a executar. O desafio para os gestores de topo é fornecer um contexto que ajude a imbuir esta tarefa de um sentido de significado, escolha, competência e progresso, para esses líderes (Thomas, 2002).

Relativamente ao significado, é da responsabilidade dos gestores de topo afirmar convincentemente a necessidade estratégica para a motivação no trabalho, articular os valores e filosofia que a suportam, incorporá-la nas suas visões para a suas organizações e dar ênfase a essa mensagem. Construir motivação no trabalho é a chave para o empenho dos colaboradores, da sua auto-gestão e inovação, contribuindo directamente para o sucesso da organização na obtenção dos seus objectivos (Thomas, 2002).

No que se refere à escolha, é importante permitir que os gestores façam as suas próprias opções sobre como alcançar este objectivo, para que possam usar a sua ingenuidade para realizá-lo e acreditarem no que estão a fazer (Thomas, 2002).

A competência é vital para fornecer a formação necessária, de forma a que os líderes de toda a organização compreendam os aspectos básicos da motivação. Será útil encorajar a partilha das melhores práticas no trabalho por toda a organização e reconhecer a

importância da evolução no trabalho e da excelência continuada para a liderança relativamente à motivação no trabalho (Thomas, 2002).

No que diz respeito ao progresso, os gestores de topo devem assegurar-se que os líderes de todos os níveis recebam *feedback* sobre a motivação das suas equipas. É importante enfatizar a importância do *feedback* recebido pelos líderes sobre a motivação dos colaboradores (Thomas, 2002).

É preciso também ter em conta que os requisitos motivacionais do trabalho se alteraram. O papel do trabalhador deslocou-se, portanto, da obediência passiva para a auto-gestão proactiva. Esta última exige um nível de empenho mais elevado, uma vez que os colaboradores têm que estar empenhados em alcançar os objectivos que perseguem. O novo trabalho também é mais exigente em termos psicológicos, envolvendo uma maior quantidade de juízos e de tomadas de decisão. Apesar de o dinheiro e de outras recompensas semelhantes continuarem a ser importantes para os colaboradores, é um facto que o novo tipo de trabalho exige muito mais que isso. A auto-gestão eficiente depende, em grande medida, das recompensas psicológicas que os trabalhadores recebem da própria auto-gestão (Thomas, 2002).

A auto-gestão depende de quatro recompensas chaves: um sentido de significado, de escolha, de competência e de progresso, rumo ao objectivo (Thomas, 2002).

O sentido de significado e de progresso derivam do objectivo da tarefa – da oportunidade de perseguir um objectivo que valha a pena e a percepção de que se está, de facto, a alcançar tal objectivo (Thomas, 2002).

O sentido de escolha e o de competência derivam das actividades relacionadas com a tarefa – da oportunidade de escolher actividades que melhor ajudarão a ir de encontro aos objectivos e da percepção de que se está a desempenhar bem essas actividades (Thomas, 2002).

Estes quatro sentimentos de recompensa podem, então, ser tidos como “sinais vitais” para a motivação. Uma queda em qualquer um destes quatro sentimentos é um sinal de problemas. É importante que os gestores e os colaboradores sejam capazes de medir os níveis destes sentimentos, para que possam reconhecer os problemas motivacionais e encontrar oportunidades para melhorar a motivação no trabalho (Thomas, 2002).

O diagnóstico eficaz e a acção dependem do conhecimento de qual das recompensas se encontra enfraquecida, tal como das bases de construção dessa recompensa – as condições que permitem que a recompensa funcione num nível elevado (Thomas, 2002).

Caudron (1997), num estudo efectuado em diversas organizações norte-americanas, refere algumas sugestões para aumentar ou manter a motivação dos colaboradores. Estas incluem facultar aos colaboradores as informações relevantes para desempenharem bem o seu trabalho, dar-lhes *feedback* regularmente, promover a criatividade e o envolvimento nas decisões relativamente ao seu trabalho, facilitar os canais de comunicação, estar atento àquilo que os motiva, conhecer o que fazem nos tempos livres, reconhecer pessoal e publicamente um trabalho bem executado, proporcionar tarefas interessantes aos colaboradores, promover celebrações dos sucessos da equipa, garantir as condições físicas necessárias para a execução do trabalho, reconhecer as necessidades pessoais dos colaboradores, promover com base no desempenho, fornecer estabilidade do emprego a longo prazo, oferecer uma remuneração competitiva com base nos resultados, construir um espírito de equipa e pertença à organização, oferecer razões financeiras aos colaboradores para terem um desempenho excelente, como, por exemplo, a participação nos lucros da organização.

A idade, a coorte geracional, o ciclo de vida e de carreira dos colaboradores

A perspectiva do percurso de vida, centrada nas mudanças que ocorrem com a idade e com as experiências adquiridas, preconiza que o envelhecimento se compõe por aspectos biológicos, psicológicos e sociais, tratando-se de um processo dinâmico que se inicia aquando do nascimento e que tem o seu fim com a morte (Pestana, 2003).

Assim, “o conceito de percurso de vida ajuda a lidar simultânea e adequadamente com as questões antes problemáticas dos efeitos da idade-período-coorte sobre a vida dos indivíduos, na medida em que os une a todos numa única perspectiva: os distintos eventos históricos e culturais (= período) experienciados por pessoas que não se desenvolvem apenas de acordo com um relógio biológico (= idade), mas que também partilham socialmente essas experiências (= coorte)” (Rajulton & Ravanera, 2000, p.7).

Neste sentido, a análise da idade deve considerar, um elemento central, denominado de coorte, mais especificamente, a coorte de nascimento, que se pode definir como um conjunto de pessoas nascidas na mesma altura, que, por essa razão, partilham experiências de vida marcadas por períodos históricos específicos ou similares (Riley *et al.*, 1998).

No entender de Elder (1999), o percurso de vida encontra-se sedado numa perspectiva contextual, referindo-se aos padrões de vida categorizados pela idade que estão enraizados nas estruturas sociais e nas circunstâncias históricas. Tem-se assim, em consideração todos os papéis desempenhados pelo sujeito, não somente na ordem passível de ser reconhecida no ciclo de vida familiar ou profissional *per se*, mas na sua interação.

Segundo o autor, o desenvolvimento de um sujeito tem subjacente a existência de um *timing* dos acontecimentos, na medida em que perante um novo conjunto de circunstâncias sociais ou históricas, os indivíduos reagem de forma distinta, consoante a sua idade (Elder, 1999).

Outro aspecto a considerar quando falamos de idade é a ideia de ter uma idade ou pertencer a uma idade (Lloret, 1998).

Lloret (1998) refere que os anos nos têm e nos fazem crianças, jovens, adultos ou velhos, e pertencer a um grupo etário significa adequar-se a um conjunto de aspectos que podemos ou não realizar. Assim, a vida passa a ser graduada a partir da idade: idade escolar, idade militar, idade da rebeldia, entre outras.

O autor refere também que a idade adulta é tida como uma meta a ser alcançada: a idade não é, então, apenas um conjunto de anos que se vão agregando num processo linear, mas determina expectativas e comportamentos. Por outro lado, no decorrer das experiências e respostas existenciais uma idade não elimina a outra, mas contém-na (Lloret, 1998).

A idade, como critério para agrupar os sujeitos, traz implícito o carácter da transitoriedade. Nesse caso, por exemplo, a juventude representaria uma transição, e ser jovem seria estar numa condição provisória (Lloret, 1998).

Segundo Fry (1999), são preconizadas três abordagens relativamente às fases de vida das pessoas: os sistemas geracionais, os sistemas de classes de idades e a perspectiva do ciclo da vida.

Os sistemas geracionais, consideram que as gerações de sujeitos se baseiam num determinado período de tempo, em que estes nascem e vivem. O tempo geracional leva a uma rede específica de relações ao longo de tempo, uma vez que as similitudes decorrentes do ponto comum no tempo colocam cada pessoa de uma mesma geração, numa rede "peculiar" de relações. O tipo de linguagem de sujeitos pertencentes à mesma geração é similar. Cada sociedade humana abarca princípios geracionais que conduzem a sua vida social e que diferem de geração para geração, por exemplo da júnior para a sénior e vice-versa (Fry, 1999).

Nos sistemas de classes de idades, os sujeitos são ordenados por grupos etários, pretendendo-se conhecer as características desses mesmos grupos, tendo em conta uma dada característica em estudo, cujas variações em função da idade se pretendem averiguar. Cada classe é posicionada e classificada em relação às demais: júnior e sénior, por exemplo. No entanto, há que ter em conta que as diferentes gerações constituem o alicerce para o estabelecimento das classes de idades, o que torna claro que os sistemas de classes de idades constituem um caso específico dos sistemas geracionais. As classes de idades reflectem assim as gerações projectadas no tecido social (Fry, 1999).

A perspectiva do ciclo da vida refere que as evoluções e as sequências de comportamentos ao longo da vida, nas complexas sociedades, têm subjacentes a idade cronológica e geracional e, ainda as fases ou divisões dos sujeitos em classes etárias variáveis. A idade tem sido utilizada para definir a fase da vida adulta e a sua participação na força de trabalho. Normas legais impedem as crianças de trabalhar, definem quando é que um sujeito pode participar nas actividades dos adultos – conduzir, cumprir o serviço militar, votar, etc (Fry, 1999).

Pretende-se assim, ilustrar o facto do tempo, enquanto representação de acontecimentos culturais, económicos, entre outros, se constituir como um elemento estrutural essencial no estudo dos indivíduos por influência da idade (Riley *et al.*, 1998).

Deste modo, quando estudos empíricos revelam que os mais velhos de hoje são tendencialmente menos activos, que denotam estilos de vida mais recatados ou ainda que a sua mentalidade se revela mais conservadora ou moralista, segundo Riley *et al.* (1998), deparamo-nos com um efeito de coorte, isto é a sustentação que esses estudos consubstanciam, refere-se a esse conjunto de sujeitos, em particular e não necessariamente aos mais velhos de amanhã, que pertencem a uma outra coorte.

Neste sentido, podemos afirmar que as pessoas de cada coorte vivem as suas vidas num dado momento da história que se distingue dos demais, por uma panóplia específica de acontecimentos culturais e estruturais que se altera à medida que os anos vão passando, mas que é comum para os sujeitos dessa coorte (Riley *et al.*, 1998).

Assim, a forma como as pessoas envelhecem é afectada pela coorte na qual se encontram inseridas, por mudanças sociais, culturais e ambientais às quais a sua coorte é exposta, conforme o sujeito vai atravessando os vários estratos etários. Uma vez que a sociedade muda, os membros das várias coortes também envelhecem diferentemente (Riley *et al.*, 1998).

Para Riley *et al.* (1998), à medida que as pessoas envelhecem, ocorrem mudanças tanto nas pessoas em si, como nas estruturas sociais, de forma similar a um jogo, cujas regras gerais e de pontuação se vão alterando à medida que este decorre. As modificações alteram, por um lado, o *ranking* das equipas e as suas probabilidades de obter pontos e, por outro lado, levam a que determinadas estratégias utilizadas nas jogadas anteriores, possam não ser plausíveis em jogadas posteriores. Tanto a experiência de jogar, como a subsequente evolução do jogo ocorrem em duas dimensões: a dos “jogadores” – sujeitos e a das “equipas” respectivas – estratos etários.

No que se refere aos “jogadores”, os autores integram como principal postulado que o envelhecimento é multifacetado, uma vez que integra processos biológicos, psicológicos e relacionais que se inter-relacionam entre si. Trata-se, por isso de um processo caracterizado pela plasticidade individual e diversidade colectiva. A ideia da diversidade colectiva visa combater de alguma forma a uniformização, especificamente no que se refere à ideia de um declínio e incapacidade acentuadas, que se encontra associada aos sujeitos mais velhos, estereótipo este que não corresponde à realidade, em muitos dos casos (Riley *et al.*, 1998).

Em relação às “equipas”, ou seja, os estratos etários, é preconizado que a idade estratifica a sociedade e que o carácter da referida estratificação é variável, quer de sociedade para sociedade, quer ao longo dos tempos. Concentrando-nos no contexto do mundo laboral, para Riley *et al.* (1998), em todas as sociedades, o modo como a idade é correlacionada com o trabalho advém, grandemente da percepção da capacidade e do desempenho dos sujeitos em função da sua idade, inserida num determinado estrato etário.

A idade pode também ser considerada como estando subjacente a diferenças geracionais e a estádios maturacionais. A maturação e a força dos jovens adultos são suplantadas, por um forte controlo em relação a tal geração. Assim, os mais jovens adultos são por vezes excluídos pelos adultos de idade intermédia e mais velhos, até que se tornem socialmente maduros e prontos para substituir a geração sénior, em termos de liderança e comando. As razões para tal ocorrer prendem-se com o facto de os membros seniores terem adquirido mais experiência ao longo dos anos, podendo chegar a melhores soluções para os problemas (Fry, 1999).

A hierarquia e estratificação social elevadas encontram-se ligadas ao poder adquirido ao longo do tempo, estando, deste modo, mais associadas às gerações seniores do que às mais jovens (Fry, 1999).

A autora refere ainda, que as diferenças geracionais têm-se tornado um importante eixo da vida social, mais importante do que as mudanças físicas associadas à maturação que ocorre com a idade (Fry, 1999).

De acordo com Strauss e Howe (1991) cada geração tem a sua própria biografia, biografia essa que nos revela a história de formação da personalidade de cada geração e de como é que tal personalidade irá subseqüentemente influenciar outras gerações. No seu modelo as gerações são definidas como uma coorte, cuja duração é aproximada à de uma fase da vida, cujas fronteiras são determinadas pela personalidade dos sujeitos pertencentes à mesma

coorte. Pelo período de tempo que existe entre cada fase é possível afirmar que cada “fase da vida” envolve determinadas regras sociais centrais que se estendem por um período de cerca de 22 anos da vida de um sujeito.

Strauss e Howe (1991) referem ainda que os papéis ao longo de cada fase do ciclo de vida dos sujeitos são diferentes. Nos “jovens” há uma certa dependência que inclui crescimento, aprendizagem, aquisição de valores, aceitação da protecção e educação, evitando danos. Para os “jovens adultos” as actividades centrais são o trabalho, construir uma família e sustentá-la, servir as organizações e testar valores. No que se refere aos sujeitos de “idade intermédia”, a liderança, a educação dos filhos, o ser professor ou formador, o dirigir organizações e o recurso aos valores constituem importantes tarefas nesta fase da vida. Finalmente, nos sujeitos “anciãos” são relevantes actividades de supervisão, mentoria e transmissão de valores.

Cada geração tem ainda uma personalidade própria e comum entre os seus elementos, a qual Strauss e Howe (1991) definem como uma identidade geracional determinada por: (1) um local de origem comum; (2) crenças e comportamentos comuns; (3) sensação de pertença a uma geração.

Os autores mencionam ainda que cada um dos referidos aspectos é importante, mas realça o terceiro como sendo o mais relevante, pois para pertencerem a uma determinada geração os seus membros devem reconhecer-se como distintos dos membros de outras gerações. O que leva a tal reconhecimento é a interacção que os membros de uma nova geração têm com os de outras gerações e como é que eles experienciam os “momentos sociais”, os quais Strauss e Howe (1991) definem como épocas que duram tipicamente cerca de uma década, durante as quais as pessoas percebem a ocorrência de acontecimentos históricos que alteram radicalmente o seu ambiente social.

Esta conjugação da interacção de umas gerações com as outras e dos momentos sociais importantes resulta naquilo que Strauss e Howe (1991) denominam de diagonal geracional. Esta reconhece que as gerações não são estáticas; elas alteram-se ao longo do tempo influenciando e sendo influenciadas por acontecimentos históricos importantes e outras gerações.

Um dos aspectos mais relevantes desta teoria é a ideia de que as gerações são moldadas através das interacções que estabelecem com outras gerações. Cada nova geração que surge rompe com a geração anterior, cujo estilo já não funciona bem na nova era. Essa nova geração corrige, por outro lado, aquilo que considera serem os excessos da geração actual de idade intermédia – os seus pais e líderes – muitas vezes sob a forma de protestos. Por fim, a nova geração preenche o papel social deixado vago pela geração mais velha (Strauss & Howe, 1991).

Strauss e Howe (1991) referem ainda a possível existência de gerações “dominantes” e “recessivas”, defendendo que certas gerações se poderão tornar “dominantes” porque os seus membros necessitam de responder às crises à medida que vão envelhecendo, enquanto que outras são “recessivas” pela ausência de tais momentos sociais.

No entanto, a maioria dos colaboradores não reconhece que a sua geração pode ser diferente das dos seus colegas, levando consigo as suas diferenças para o trabalho, partindo do princípio que todas as pessoas, colaboradores e gestores, são, desse ponto de vista, iguais. Quando os gestores e os colaboradores não compreendem as diferenças entre as gerações que podem existir entre si, aumenta a tensão e diminuem a produtividade e a satisfação no trabalho. Assim, os gestores devem adoptar uma perspectiva geracional, ou seja, tornar-se mais atentos e compreenderem melhor as diferenças entre as gerações. Esta perspectiva geracional permite aos gestores aproveitar as especificidades únicas de cada geração em termos de aprendizagem, produtividade e inovação, criando uma visão partilhada de relações positivas entre os colegas de várias gerações (Kupperschmidt, 2000).

Kupperschmidt (2000) refere-se a uma geração como um grupo identificável (coorte) que partilha anos de nascimento, idade, local e acontecimentos da vida significativos em estágios críticos do desenvolvimento, podendo assim falar-se em coortes geracionais.

A autora define, também, as características geracionais como abrangendo a visão do mundo, os valores e as opiniões partilhadas pelas coortes ou que as descrevem (muitas vezes referidas como a personalidade de uma geração). A perspectiva das gerações é definida como o conhecimento, reconhecimento e valorização das épocas de cada uma e das suas características geracionais (valores, opiniões e comportamentos) (Kupperschmidt, 2000).

Como resultado das experiências partilhadas, as coortes desenvolvem uma personalidade de grupo ou características geracionais específicas. Tais características são generalizações, o que não impede a existência de características específicas a cada indivíduo dentro de uma mesma geração (Kupperschmidt, 2000).

As características geracionais incluem valores duradouros, opiniões, preferências e comportamentos que compõem o filtro através da qual tais coortes interpretam as experiências de vida vindouras. Este filtro influencia todos os aspectos das vidas de uma geração: como gastam o seu dinheiro, a sua atitude perante a autoridade e as organizações, o que querem e precisam do trabalho, como esperam mitigar essas necessidades e vontades relacionadas com o mundo do trabalho, a sua atitude em relação ao casamento e responsabilidades familiares (Kupperschmidt, 2000).

À medida que o tempo passa, cada geração muda o significado atribuído aos fenómenos sociais, tais como a infância e a maturidade, tanto para si mesma como para as gerações seguintes. Apesar das atitudes e valores de cada geração serem diferentes, são influenciados pelos das gerações anteriores, reflectindo-os. Assim, os elementos de várias gerações existentes devem ser vistos como parte integrante da força de trabalho multigeracional existente nos nossos dias (Kupperschmidt, 2000).

Pela primeira vez na história, podemos observar quatro gerações distintas a trabalhar em conjunto, lado a lado, num local de trabalho competitivo e extenuante (Lancaster & Stillman, 2005).

Os tradicionalistas, nascidos entre o início de século XX e o fim da segunda guerra mundial (1900-1945), são 75 milhões de pessoas, nos EUA. Os *baby boomers* (1946-1964) são cerca de 80 milhões, nos EUA. A geração X (1965-1980), um pouco menor, é muito influente, com 46 milhões de pessoas, nos EUA. Finalmente, os milenares (1981-1999) representam a nova explosão demográfica, com 76 milhões de membros (Lancaster & Stillman, 2005).

Apesar de, por vezes, se definirem intervalos etários para definir os membros de uma dada geração, estes são apenas linhas de orientação, uma vez que não existe uma data mágica que defina o fim e o início de duas gerações consecutivas. As personalidades geracionais são muito mais profundas que isso. Para compreendermos o que define uma geração, temos que compreender que cada uma se desenvolve num trilho comum aos seus membros. Os eventos e condições exteriores que cada pessoa experiencia durante os seus anos de formação determinam o que cada pessoa é e como vê o mundo. Como resultado destas influências, cada geração adopta a sua própria "personalidade geracional" (Lancaster & Stillman, 2005).

Os *ícones* podem ser pessoas, sítios ou coisas que se tornam referências para uma geração. As *condições* são forças que se encontram em acção sobre o ambiente à medida que cada geração atinge a maioridade. A guerra fria foi uma condição que perpassou a vida de muitos membros da geração *boomer*, enquanto que os membros da geração do milénio nascidos após 1989 já não terão vivido num mundo com Berlim dividida em duas cidades. Os ciclos económicos são condições que afectam a riqueza e a saúde dos sujeitos, dando forma à maneira como vêem o mundo. Aqueles que viveram durante a grande depressão, ou

cujos pais viveram ficaram marcados pelo medo de não conseguirem ter comida na mesa (Lancaster & Stillman, 2005).

A acção exercida por estes ícones e condições nas vidas de cada uma das gerações molda as suas atitudes, valores e estilos de trabalho, que levam consigo quando vão trabalhar todos os dias. Estas diferenças criam os hiatos geracionais que organizações de todos os tamanhos e ramos tentam colmatar (Lancaster & Stillman, 2005).

Muitas organizações e colaboradores ignoram estas diferenças, presumindo que, como todos passam pelas mesmas fases da vida, todos estão destinados a vê-las da mesma forma. Mas, apesar de existirem fases comuns às vidas de todos, cada geração vê-a e aborda-a de maneira diferente. Por exemplo, de acordo com um estudo efectuado pelos autores, a maioria dos membros da geração *boomer* planeia nunca se reformar. Pretendem continuar a trabalhar de uma forma ou de outra enquanto conseguirem ser produtivos. Por outro lado, os tradicionalistas vêem a reforma como uma recompensa merecida e anseiam pelo dia em que já não precisarão de picar o ponto. Neste caso, a reforma é uma fase da vida que as gerações partilham, mas que vêem de forma muito diferente (Lancaster & Stillman, 2005).

Os tradicionalistas foram influenciados por muitas pessoas, entre as quais Alfred Hitchcock e John Wayne. Os locais que os influenciaram fizeram parte de acções militares norte-americanas no estrangeiro, tais como Pearl Harbor e Hiroxima. Dado que viveram tempos de escassez, enquanto cresciam, habituaram-se a viver com pouco e sem muitas coisas. A necessidade de poupar para dias menos bons era real e moldou-os. Os eventos que mais os marcaram foram a primeira guerra mundial, os loucos anos 20, a grande depressão, a segunda guerra mundial e a guerra da Coreia, moldando uma geração temente a Deus, trabalhadora e patriótica (Lancaster & Stillman, 2005).

A palavra que melhor os define é *lealdade*. Cedo compreenderam que pondo de parte as necessidades individuais e trabalhando em conjunto, conseguiriam alcançar feitos

grandiosos, como vencer duas guerras mundiais, ultrapassar a grande depressão, construir a bomba atômica e enviar um homem à lua. Têm, ainda, uma grande fé nas instituições, desde a igreja, passando pelo governo, até ao exército. A sua experiência no exército ensinou-lhes que a abordagem do topo para a base era a forma mais eficiente de fazer as coisas. Hoje, muitos gestores tradicionalistas têm um estilo de liderança moldado pela cadeia militar de comando. Quando é necessário, os tradicionalistas sabem que os líderes têm que comandar e as tropas têm que os seguir (Lancaster & Stillman, 2005).

Os membros da geração *boomer* foram marcados por pessoas como John Kennedy e os Beatles. Foram influenciados por sítios como o Vietname e Woodstock. Cresceram numa época de prosperidade, que se reflectiu no aumento exponencial de produtos no mercado, tais como fatos caros, comida rápida, até ao LSD. Consideram que a maior invenção da sua infância foi a televisão. Foi-se criando um hiato geracional à medida que ganhavam referências com personagens, actores, anúncios e séries de televisão, desconhecidos para os seus pais (Lancaster & Stillman, 2005).

A palavra que melhor os define é *optimismo*. A explosão da economia norte-americana do pós-guerra trouxe a sensação de que tudo era possível. A elevada oferta de trabalho, o aumento exponencial da produção de bens de consumo e promessa de boa educação para todos permitiram-lhes crescer num mundo repleto de oportunidades. Com uma educação superior à dos seus pais, os jovens idealistas começaram a questionar os ideais destes, protestando contra o estado geral das coisas, exigindo mudanças nas áreas dos direitos civis, dos direitos das mulheres e até dos direitos da Terra, dando início ao movimento ecologista. Um outro traço que os define é a *competitividade*. Dado que nasceram com 80 milhões de concorrentes, tiveram sempre que competir pelo seu espaço, desde um lugar no campo de futebol num liceu sobrelotado, passando por um lugar na universidade desejada, até a um emprego na companhia almejada. Ao chegarem a cargos de gestão, levaram

consigo o seu optimismo, a comunicação interpessoal e o idealismo (Lancaster & Stillman, 2005).

Os membros da geração X foram influenciados por pessoas que apareceram com frequência nos cabeçalhos dos jornais, tais como Bill Gates e Madonna. Com a explosão da presença dos meios de difusão 24 horas por dia e do jornalismo sensacionalista, viram muitos dos seus ícones indiciados por algum crime, ou expostos como alguém demasiado humano para ser um herói. Os meios de difusão também expandiram os lugares para onde poderiam viajar física ou virtualmente, através da *Internet*. E, à medida que tudo era exposto pela imprensa e filmes sobre como os filmes eram feitos eram lançados, uma grande parte da mística norte-americana era desvendada e desvanecia-se aos seus olhos (Lancaster & Stillman, 2005).

Enquanto que os tradicionalistas são caracterizados por serem *leais* e os membros da geração *boomer* por serem *optimistas*, os membros da geração X foram marcados pelo *cepticismo*. Cresceram a ver todas as instituições norte-americanas importantes sendo postas em causa, desde a presidência, passando pelo exército, pela religião, até às grandes empresas. Combinando esses factores com o triplicar do número de divórcios durante o período de nascimento desta geração, resultam sujeitos que desconfiam da longevidade das relações institucionais e pessoais (Lancaster & Stillman, 2005).

Como consequência, os membros desta geração tendem a ter mais fé em si mesmos, como indivíduos, do que nas instituições, que para eles falharam sucessivamente. Enquanto que os membros da geração *boomer* passaram por uma revolução originada por um único meio de difusão, a televisão, os membros da geração X não têm dedos suficientes para enumerar todos os meios que despontaram durante a sua vida. Televisão por cabo, faxes, telemóveis, etc., e, naturalmente, os mais revolucionários de todos, os computadores pessoais. Assistiram a um aumento da violência, do consumo de droga e ao aparecimento da SIDA, ficando com a impressão de que o mundo não era tão seguro como antes. O número de lares de pais separados subiu exponencialmente e a mãe já não ficava em casa à sua

espera. Em vez disso, tinham a chave de casa e regressavam a esta sozinhos, até ao jantar. Como resultado, os membros desta geração tornaram-se muito independentes, contando consigo mesmos e com os seus pares para que as coisas apareçam feitas, não tendo esperanças falsas no aparecimento de alguém ou algo aparecer para os salvar da realidade. O “auto-comando” é a sua forma de estar no trabalho (Lancaster & Stillman, 2005).

Os milenares estão apenas agora a entrar no mercado de trabalho e ainda é cedo para sabermos com exactidão como serão, apesar de já existirem alguns dados. Algumas das pessoas que os têm influenciado são o príncipe Guilherme da Inglaterra e a Britney Spears. Os lugares que os marcam são ao mesmo tempo virtuais e tangíveis, desde salas de conversa na *Internet*, até à cidade de Ocala. A tecnologia moveu-se para dentro dos seus bolsos. É uma geração que tem tido acesso a telemóveis e computadores desde a altura em que tinha fraldas. Estão completamente à vontade com a tecnologia de ponta, com a *Internet* e tudo o que a rodeia. Assistiram, também, a surtos de violência, como massacre de Columbine, ao aumento da disponibilidade de drogas ilícitas e à proliferação de bandos criminosos. Indicam ser a “segurança pessoal” a sua principal preocupação no trabalho. Ao combinarem estas influências com as das gerações anteriores, a palavra que os descreve é *realistas* para os salvar da realidade (Lancaster & Stillman, 2005).

Outro traço que os distingue é a diversidade, uma vez que foram expostos a muitos tipos de pessoas, através de viagens, tecnologia e meios de comunicação. Isto significa que os milenares esperam que o seu local de trabalho seja um sítio tão diverso como o mundo em que cresceram. A sua forma de estar no trabalho sugere “não comandar, mas, sim, colaborar”. Como foram criados por pais comunicativos e orientados para participar, foram incluídos nas decisões familiares desde o instante em que conseguiram apontar o dedo. Decidindo onde ir de férias, que computador comprar, os milenares participaram sempre na negociação diária das suas vidas e levarão consigo esta característica para o trabalho (Lancaster & Stillman, 2005).

Levin-Epstein (2004), refere também que se observarmos os colaboradores das organizações encontraremos sujeitos de duas, três ou até quatro gerações. Gerir esta gama tão vasta de idades pode ser um desafio, mas pode ser também uma fonte de recompensas e de enriquecimento de pontos de vista para cada projecto ou programa de trabalho.

Mesmo quando se retêm o conhecimento e experiência dos colaboradores mais velhos, pode-se também aproveitar as ideias frescas e o conhecimento tecnológico dos colaboradores mais novos. Assim, cada geração é única e traz consigo as suas próprias perspectivas, a sua própria ética de trabalho e valores para a profissão (Levin-Epstein, 2004).

À medida que a geração *boomer* se for reformando e for sendo substituída pela geração X, será criado um défice de cerca de 7 milhões de colaboradores, devido à redução da taxa de natalidade entre as duas gerações. Este facto cria um grande défice na força de trabalho que poderá ser apenas compensado através de políticas de imigração selectivas ou através da retenção de um número significativo da força de trabalho da geração *Baby Boom*, uma vez que grande parte de tais profissões vai basear-se e exigir conhecimento e sabedoria por parte dos colaboradores (Lord, 2002).

De forma a irem ao encontro destas exigências da realidade, as organizações devem reter no seu quadro de pessoal, os colaboradores mais velhos. Como resultado, a geração *Baby Boom* é a que denota maior formação e saúde na história dos Estados Unidos. Tais colaboradores denotam a formação, experiência e saúde para continuarem a ter um lugar de valor na força de trabalho das organizações (Lord, 2002).

Reportando-nos agora às tendências demográficas a nível nacional, o recuo da mortalidade infantil, o aumento das assimetrias entre as regiões do interior e as do litoral e entre os grandes centros urbanos de Lisboa e Porto, são aspectos fundamentais ocorridos na demografia portuguesa no século XX (Pestana, 2003).

Contudo, a diminuição da natalidade e o aumento da esperança de vida, constituem também vectores centrais na demografia portuguesa actual, surgindo associado a eles, ou por sua causa o envelhecimento populacional (Pestana, 2003).

Desde 1982 que os níveis de natalidade em Portugal se encontram abaixo do necessário à substituição das gerações. A evolução do número médio de filhos por mulher, passou de 3.1 para 1.5, entre 1960 e 2001 (Pestana, 2003).

Quanto à esperança média de vida, podemos falar de um aumento expressivo, ligeiramente mais elevado para as mulheres que entre 1960 e 2001, passaram de 66.4 para 80.5 anos; no caso dos homens passou – se de 60.7 para 73.6 anos (Pestana, 2003).

Em resultado destas evoluções, a forma piramidal da estrutura etária da população portuguesa, tem-se alterado, assemelhando-se a uma configuração semelhante a um cogumelo, que denota uma diminuição significativa da população mais jovem e um aumento da população mais velha (Pestana, 2003).

As projecções para as próximas décadas para a população residente em Portugal, elaboradas para o período entre 2000-2050, a partir das actuais tendências demográficas e da realização XIV Recenseamento Geral da População – CENSUS, 2001, reflectem que a percentagem de pessoas mais velhas aumente substancialmente relativamente aos jovens, assistindo-se ao envelhecimento da população activa (Pestana, 2003).

Posto isto, para Pestana (2003), do ponto de vista etário, os sujeitos mais velhos ainda em idade activa são umas das reservas de mão-de-obra mais importantes, na medida em que os jovens serão cada vez menos, não sendo plausível que se antecipe a sua entrada na vida activa.

Considerando que, a par com a educação, se possa imputar uma entrada cada vez mais tardia na vida activa do ponto de vista cronológico, objectiva-se a necessidade de combater

o desemprego dos jovens, procurando-se elevar as suas qualificações e adequá-las às necessidades do mercado de trabalho (Pestana, 2003).

No caso dos colaboradores mais velhos é necessário ter também, em linha de conta o domínio das suas qualificações, nomeadamente no que se refere à formação profissional de activos, implicando esta, a reciclagem de conhecimentos e a reconversão profissional (Pestana, 2003).

Uma das representações que mais frequentemente recai sobre os trabalhadores mais velhos, é a ideia de que, à medida que o envelhecimento vai ocorrendo, a capacidade de trabalho vai-se tornando mais reduzida, quer por questões de saúde ou limitações físicas, quer por se pensar que os níveis de aprendizagem e funções cognitivas estão a deteriorar-se, quer ainda, por se considerar haver maiores resistências à mudança e por isso, uma maior inflexibilidade (Pestana, 2003).

O facto de se efectuar uma relação negativa entre produtividade e idade, tem levado a um largo número de estudos, efectuados nas últimas décadas, no que concerne aos estereótipos que recaem sobre os mais velhos no contexto do mercado de trabalho, bem como no que se refere às capacidades físicas e cognitivas relevantes do ponto de vista profissional, se se poderão ou não alterar com o envelhecimento cronológico (Pestana, 2003).

Neste âmbito, os estudos averiguaram que a eficiência física e as funções sensoriais tendem a enfraquecer com o avanço da idade. Contudo, as mudanças são individuais, não são iguais para todos os sujeitos da mesma idade, afectando de maneira distinta diferentes tarefas profissionais. Para além disso, dependem ainda das exigências e condições do contexto de trabalho (OCDE, 1995; OCDE, 1996; Taylor, 2001; Marshall, 2001, 2002; cit. por Pestana, 2003).

Constatou-se ainda, que as exigências cognitivas em contexto laboral têm vindo a aumentar, requerendo-se uma maior eficiência no uso das capacidades de memorização, concentração e percepção. Estudos longitudinais referem que, ainda que as referidas capacidades se possam deteriorar com a idade, estas são compensadas, de alguma forma, pela experiência profissional adquirida ao longo dos anos. No que se refere às funções do pensamento necessárias para a aprendizagem, denotou-se que não sofrem reduções significativas antes dos 75 anos, chegando-se a evidenciar que a sabedoria se ganha com o aumento da idade e que este facilitará na identificação de aspectos centrais de problemas, a dar conselhos práticos para a sua resolução ou a deslindá-los de modo criativo (Huuhtanen, 1999; Marshall, 2001, 2002; cit. por Pestana, 2003).

Pestana (2003) refere que os empregadores tendem, no âmbito da formação profissional, a beneficiar menos os trabalhadores mais velhos e a dar prioridade aos trabalhadores mais novos, aos quais reconhecem maior valor ou potencial para a organização, acima de tudo àqueles que denotam maiores capacidades na aquisição de novas competências e os que revelam uma melhor relação custo-benefício, sobretudo no que concerne ao retorno do investimento efectuado nas acções de formação. Presumindo-se que os trabalhadores mais velhos estarão menos tempo na organização do que os mais novos, o retorno do investimento efectuado será mais reduzido, no caso dos colaboradores mais velhos, bem como a capacidade de aprendizagem que os empregadores julgam ser inferior nos sujeitos mais velhos.

Muitas vezes, apesar de conhecedores das mudanças demográficas em curso, alguns empregadores, consideram não ser necessário adaptarem-se face às mesmas, pelo facto de continuar a existir excesso de mão-de-obra, caso contrário, possivelmente quase não existiria desemprego e pelo facto do desenvolvimento tecnológico continuar a possibilitar uma redução no número de trabalhadores necessários (Pestana, 2003).

Para Riley *et al.* (1998) na estrutura etária das organizações, existem globalmente três estratos – os recém-chegados, os veteranos e os seniores. No seio de cada estrato, a similitude dos colaboradores do ponto de vista da idade e da pertença a uma coorte, exerce uma contribuição para a mutualidade de experiências, percepções e interesses, que podem conduzir à integração, a grupos, ou a movimentos colectivos com base na idade.

No entanto, os colaboradores em qualquer dos estratos etários, interagem com os membros dos demais estratos, quer sob a forma de afiliação e socialização recíprocas, quer através de conflitos baseados nas diferenças etárias (Riley *et al.*, 1998).

Assim, as diferenças entre os estratos, relativas à idade e pertença a coortes, implicam diferenças ao nível das experiências, percepções e interesses, que eventualmente poderão conduzir à indiferença, ao divisionismo e a pressões no sentido da mudança social (Riley *et al.*, 1998).

Jason e Martin (1982) referem que as diferenças na satisfação do trabalho entre as várias gerações de colaboradores fabris resultam mais das diferenças de valores geracionais do que de alterações reais no trabalho fabril. Desta forma, os colaboradores mais novos esperam mais do seu trabalho através de desafios, por exemplo, do que os seus colegas mais velhos. Por outro lado, os colaboradores mais velhos podem continuar a encontrar satisfação porque os seus valores encaixam quase na perfeição com as recompensas oferecidas pelo seu trabalho.

Cada fase da vida abarca ganhos e perdas e são essas diferentes condições de vida juntamente com as respectivas tarefas desenvolvimentais que requerem um processo de adaptação contínuo (Baltes, 1987; cit.por Read, Westerhof & Dittmann-Kohli, 2005).

Na fase de jovens adultos, os sujeitos envolvem-se com a questão do trabalho, em primeiro lugar através dos estudos e depois através da entrada numa determinada carreira

profissional específica. É nesta fase que os indivíduos iniciam gradualmente o processo de constituição da sua própria família (Read, Westerhof & Dittmann-Kohli, 2005).

Na idade intermédia as tarefas são essencialmente estabelecer e conduzir a próxima geração, seja ela respeitante aos filhos ou ao trabalho com colaboradores da geração anterior – mais jovem. Esta fase inclui assim, a existência de várias tarefas na vida doméstica e de trabalho, requerendo essencialmente a capacidade de combinar diferentes papéis (Read, Westerhof & Dittmann-Kohli, 2005).

Na fase seguinte, o desafio é os indivíduos mais velhos conseguirem adaptar-se face às mudanças que ocorrem nas suas capacidades e aparência física, perdas nos papéis sociais e relativamente à noção de finitude da vida. A passagem da idade intermédia para a idade mais avançada requer uma formação e uma nova orientação para a vida. Tal passagem é caracterizada por uma mudança do controlo primário face ao mundo exterior material e social para o controlo secundário do seu próprio mundo e um grande interesse no seu bem-estar físico e em aspectos da sua vida como satisfação, bem-estar, espiritualidade e sabedoria (Read, Westerhof & Dittmann-Kohli, 2005).

Para Fry (1999), as regras legais regulam o curso da vida dos sujeitos e calibram o relógio referente às entradas e saídas, no meio laboral. Existe assim, um estágio de preparação, um estágio de participação e um estágio de aposentação do mundo do trabalho.

O estágio de preparação permite aos sujeitos adquirirem os conhecimentos e competências para a vida adulta de trabalho e carreira no mercado de trabalho. O estágio de participação refere-se à idade em que um sujeito começa a trabalhar e a ter uma participação activa enquanto adulto, no âmbito da sua profissão. O estágio de aposentação corresponde à fase da vida em que o sujeito deixa de trabalhar e se reforma, correspondendo ao fim da sua vida activa. Subjacentes a estes estádios encontram-se idades, legalmente definidas que regulam

o início e fim de cada estágio, por exemplo a idade mínima permitida para se começar a trabalhar e a idade a partir da qual o sujeito se pode reformar (Fry, 1999).

Muffels (2000), defende que os próprios colaboradores mais velhos se poderão considerar menos capazes para novas aprendizagens, e por isso menos confiantes nesses contextos. Refere ainda, que a maior proximidade com a idade da reforma diminui a sua predisposição para frequentar acções de formação, uma vez que as perspectivas de evolução na carreira são mais reduzidas.

O autor refere ainda, que não será o aumento da idade *per se* que leva a uma diminuição da produtividade – deterioração das capacidades cognitivas e físicas, mas, sim, a diminuição do investimento nesse capital humano, dado que as empresas que conferem formação aos colaboradores mais velhos manifestam ganhos de produtividade superiores àquelas que não efectuam tal investimento (Muffels, 2000).

Contudo, face à rápida evolução das necessidades exigidas em termos de competências profissionais, pelas organizações, o valor do capital humano dos colaboradores mais velhos é sub-apreciado em função de concepções, segundo as quais se preconiza uma diminuição das capacidades de aprendizagem e da produtividade (Muffels, 2000).

Como resultado, das convicções tidas pelas organizações relativamente ao potencial de produtividade dos colaboradores mais velhos, a questão do envelhecimento cada vez mais acentuado da população, exige das empresas alterações das políticas de recursos humanos, face às alterações demográficas que têm vindo a ocorrer no presente e que continuarão a ocorrer no futuro, tendo em conta as previsões efectuadas (Muffels, 2000).

Desta forma, é importante saber reagir adequadamente aos sinais demográficos que resultam em modificações das idades dos seus recursos humanos. Se assim for o envelhecimento não deverá constituir, de forma alguma, uma ameaça, mas um desafio para as organizações do século XXI, (Muffels, 2000).

Neste sentido, segundo Muffels (2000) a melhor estratégia para fazer face a tal situação, seria o investimento, por parte das organizações em políticas de pessoal, orientadas para uma carreira ao longo da vida, com investimentos na aprendizagem e formação contínuas no local de trabalho, orientando e apoiando os colaboradores ao longo da sua vida activa. Tal investimento, no capital humano prolonga o período durante o qual a produtividade aumenta com a idade, evitando-se assim, uma perda de produtividade mais precoce, muitas vezes relacionada com o aumento da idade.

Segundo Arthur, Hall, e Lawrence (1989) a carreira é tida como a sequência evolutiva das experiências de trabalho de um colaborador ao longo do tempo. Há aqui que ter em conta como pontos centrais o trabalho e tudo o que ele pode significar, através do modo como vemos e experienciamos as outras pessoas, as organizações e, em última instância a própria sociedade.

Contudo, também crucial para a carreira é a questão do tempo, através do qual é possível dizer que a carreira tem subjacente uma perspectiva de movimento temporal, havendo neste uma interacção entre a pessoa e a sociedade (Arthur, Hall, & Lawrence, 1989).

Assim, as carreiras reflectem as relações entre as pessoas e as entidades que lhes poderão proporcionar determinadas posições profissionais, nomeadamente as instituições ou organizações e de como é que essas relações oscilam, se modificam ao longo do tempo (Arthur, Hall, & Lawrence, 1989).

Assim sendo, o estudo das carreiras reflecte o estudo da mudança individual e organizacional, bem como a mudança da sociedade, focando-se nas relações entre trabalho e tempo (Arthur, Hall, & Lawrence, 1989).

Segundo Bee (1997) para os colaboradores mais velhos, as aprendizagens na vida profissional costumam estar já adquiridas. A satisfação profissional e o salário costumam

estar no seu auge, assim como o poder e influência exercidas. Assim, constatou-se que tais colaboradores, a dada altura começaram a deixar de considerar o seu trabalho como uma fonte primária de satisfação ou conquista pessoal, havendo uma espécie de decréscimo no envolvimento laboral. Um dos aspectos que reflectem esse decréscimo é a redução gradativa da carga horária de trabalho. A satisfação com o trabalho em si passa a ter menos importância, no que respeita aos sentimentos de felicidade ou bem-estar, comparativamente aos anos anteriores da vida adulta. Ocorre assim, uma mudança relativamente à luta para a conquista de metas, da independência, da segurança e da individualidade, por se tratarem de aspectos já ultrapassados, tornando-se portanto secundários.

Neste sentido é também, relevante a criação de instrumentos destinados a auxiliar os colaboradores na conciliação de tarefas e obrigações profissionais e familiares, havendo uma espécie de "contrato geracional". Este implica uma diferenciação de idades, na qual a formação, o trabalho e o lazer seriam concomitantes e não sucessivos, procurando-se efectuar uma redistribuição da formação, do trabalho e do lazer, pelas gerações, ao longo de todo o ciclo de vida e de carreira de cada colaborador (Muffels, 2000).

As fronteiras entre a formação, o trabalho e o lazer estão cada vez menos marcadas e o tempo dedicado a tais tarefas encontra-se repartido de forma mais equitativa no conjunto da carreira e do ciclo de vida dos colaboradores. Assim, é desejável que sejam adoptadas abordagens baseadas numa melhor distribuição do tempo e no equilíbrio entre o trabalho e as questões familiares. É também de salientar a formação em relação aos vários grupos etários, como forma de orientação e apoio profissional ao longo da carreira (Muffels, 2000).

Uma das características da carreira é o facto de integrar os aspectos individuais e organizacionais, pois relaciona-se directamente com os sujeitos que trabalham e indirectamente com as instituições nas quais o trabalho é desempenhado (Arthur, Hall, & Lawrence, 1989).

Para o colaborador o trabalho pode ter uma relevante influência no equilíbrio pessoal e no desenvolvimento ao longo da vida. Assim, o valor adicional de contemplar a questão da carreira é que esta se foca na pessoa como um todo, como ele ou ela se relaciona com a situação de trabalho, quer trabalhe numa organização pública ou privada (Arthur, Hall, & Lawrence, 1989).

Outro aspecto a ter em conta relaciona-se com o tempo, tentando o estudo da carreira perceber a razão de serem dadas respostas diferentes face a uma mesma situação de trabalho, em diferentes alturas (idades) da vida (Arthur, Hall & Lawrence, 1989).

Deste modo, a noção de carreira trará resultados otimizados para os indivíduos e para as organizações que poderão ser facilitados, através da congruência entre os sujeitos e as exigências, deveres e recompensas do meio organizacional (Betz, Fitzgerald & Hill, 1989).

Para Buehler (1933; cit. por Dalton, 1989), o desenvolvimento da carreira passa por cinco estádios de vida. Destes, iremos focar apenas aqueles que dizem respeito à vida activa de um colaborador.

Temos, assim o estágio exploratório, até aos 25 anos, no qual podemos assistir a um período de experimentação e exploração do mundo laboral, constituindo este o início da vida de trabalho.

Seguidamente, surge o estágio de estabelecimento, que compreende as idades entre os 25 e os 45 anos. Neste, o sujeito já encontrou um local de trabalho apropriado para si, concentrando os seus esforços para se fixar naquilo que conquistou. No início deste período poderá ter lugar alguma experimentação antes do indivíduo encontrar aquilo que realmente gosta e pretende fazer.

O estágio de manutenção, surge a partir dos 45 anos até à reforma, pretendendo agora, o sujeito, manter o lugar que conquistou no mundo do trabalho. Normalmente, não há

tentativas de explorar novos terrenos, continuando-se por caminhos já conhecidos, até à reforma.

Na perspectiva de Brayfield e Crocket (1955; cit. por Cytrynbaum & Crites, 1989) as condições que poderão afectar a interacção entre a satisfação e o sucesso são as que se reportam ao ambiente relacional entre os colaboradores dentro e fora do local de trabalho e as que se relacionam com a estrutura da organização, propriamente dita.

Na concepção de Levinson (1984, 1986) sobre o desenvolvimento do adulto, o trabalho e a carreira ocupam também um papel crucial. O autor recorreu a entrevistas biográficas realizadas a sujeitos do sexo masculino, e posteriormente do sexo feminino, com idades compreendidas entre os 35 e os 45 anos.

Uma vez que o trabalho e a carreira tinham um papel importante na conceptualização do estudo e na vida dos sujeitos, o autor seleccionou quatro grupos profissionais: gestores, trabalhadores indiferenciados, escritores e biólogos (Levinson, 1984, 1986).

A partir destes estudos Levinson (1984, 1986), concebeu o ciclo de vida em termos de uma sequência de eras de desenvolvimento, ligadas à idade, com aproximadamente 20 anos de duração, interligadas por períodos de estabilidade e instabilidade. As tarefas dos períodos estáveis, incluíam fazer escolhas chaves, formar uma estrutura para implementar essas decisões e objectivos, assim como em questões psicossociais específicas, inerentes a cada período. As tarefas dos períodos de transição tornam definitivas algumas escolhas críticas que são a base para o desenvolvimento de uma nova estrutura do ciclo de vida.

Deste modo, a visão do autor, sobre a estrutura de vida de um sujeito, tem subjacente que esta vai evoluindo, numa determinada ordem, sendo acompanhada por períodos de estabilidade e mudança, delimitados no tempo. O início tem lugar na era de pré-adulto (que termina por volta dos 20 anos), a era da vida adulta (aproximadamente entre os 17 e os 45

anos), segue-se a era da meia-idade (compreendida entre os 40 e 65 anos), a era da velhice (60-80) e a era da velhice profunda (80 ou mais anos) (Levinson, 1984, 1986).

A era de adulto caracteriza-se pela existência de uma série de decisões cruciais relativamente à vida pessoal e profissional. É um período de actividade e de direcção em torno da realização, do atingir objectivos profissionais, pois a carreira e as questões profissionais tornam-se centrais na estrutura de vida dos sujeitos, durante este período (Levinson, 1984, 1986).

Na meia-idade, os indivíduos, movidos por uma mudança de perspectiva do tempo, consideram agora os anos que ainda lhes restam, começando a ter em conta a possível disparidade entre aquilo que efectuaram, realizaram até então e aquilo que realmente fazem, podendo ou não encontrar muitas discrepâncias entre as duas dimensões. Os sujeitos passam assim, a valorizar mais as suas experiências de vida, surgindo ainda um aumento da vontade de ensinar, transmitir os conhecimentos adquiridos à próxima geração (Levinson, 1984, 1986).

Em termos de carreira, os colaboradores de meia-idade poderão, no final desta era, já ter atingido os mais elevados níveis de crescimento profissional, podendo sentir-se motivados para reduzirem o seu investimento na mesma, pois já alcançaram o enriquecimento e qualidade de vida necessários à sua realização, nesta fase das suas vidas (Levinson, 1984, 1986).

Arthur e Kram (1989) falam-nos também do desenvolvimento do adulto e da carreira. Referem que os jovens adultos quando iniciam a sua carreira, encontram frequentemente nos mais velhos acompanhamento, aconselhamento e modelos de actuação, que lhes permitem desenvolver competências, auto-confiança e uma identidade profissional. Em contraste, os adultos experientes, à medida que se vão aproximando do meio da sua

carreira, poderão encontrar no acompanhamento efectuado aos mais jovens, uma forma de satisfazerem as suas necessidades de se sentirem úteis para com as gerações seguintes.

Segundo Arthur e Kram (1989), podemos considerar que a carreira de um sujeito, passa por três estádios consecutivos, cada um com cerca de 15 anos de duração. O primeiro estádio corresponde ao *início da carreira*, terminando normalmente entre o princípio e meio da faixa dos 30 anos. O segundo diz respeito ao *meio da carreira*, que normalmente termina entre o meio e o fim da faixa dos 40 anos. O terceiro estádio, refere-se ao *final da carreira*, terminando entre o início e meio da faixa dos 60 anos.

No estádio de *início da carreira*, os jovens adultos são confrontados com as tarefas principais de desenvolvimento das suas competências profissionais e de uma identidade profissional inicial. Simultaneamente, os sujeitos aprendem os moldes de funcionamento da organização, desenvolvendo uma estrutura de vida, separada da família de origem e preparando o terreno para as decisões de carreira que se avizinham. Cada uma dessas tarefas poderá ser facilitada através de acordos de trabalho e especialmente através do interesse, acompanhamento e suporte veiculados por um mentor e por outros colegas mais experientes. O emprego deverá fornecer-lhes oportunidades para a aprendizagem individual, para demonstrar as suas competências, para experienciar a aceitação e protecção e, para ter acesso a modelos de actuação para as suas futuras escolhas profissionais. A necessidade principal nesta fase do ciclo de vida e da carreira é a *exploração* (Arthur & Kram, 1989).

Como resposta às suas primeiras experiências profissionais, os sujeitos oferecem frequentemente à organização um elevado nível de energia no trabalho, uma "vitalidade de jovem", indo esta até manifestações de "paixão e heroísmo". Este alto nível de energia no trabalho é geralmente acompanhado por optimismo, boa vontade, denotando confiança na organização e nos colegas mais experientes. A criatividade associada à referida energia surge de uma forma "precipitante", ou seja espontânea e intensa que faz com que a mesma

ocorra. O comportamento associado a este período é designado de *exuberância* (Arthur & Kram, 1989).

Durante os anos de *meio da carreira*, os sujeitos já efectuaram as suas explorações iniciais e desenvolveram alguns objectivos profissionais a alcançar. Colocados nas suas “âncoras profissionais”, concentram-se mais nos seus avanços pessoais, progressos que abrangem o âmbito do trabalho e da comunidade. Na busca do reconhecimento dos outros, querem ter normalmente uma maior autonomia face aos colegas mais velhos e uma maior responsabilidade junto dos colegas mais jovens. O grande objectivo destes comportamentos é a possibilidade de lhes trazerem uma série de oportunidades para poderem ser considerados pelos outros, como colaboradores visivelmente bem sucedidos na organização, mas, acima de tudo que esse reconhecimento traga benefícios em seu próprio interesse. O emprego funciona como mediador entre os sujeitos e os seus contextos organizacionais (tais como, a natureza das oportunidades de crescimento na carreira, as recompensas e as tarefas), dando forma à exposição e reconhecimento almejados. A necessidade inerente a este período poderá ser denominada como *avanço* (Arthur & Kram, 1989).

Como resposta às experiências satisfatórias do meio da carreira, as preocupações centrais dos colaboradores com “subir a escada” e conseguir uma maior aceitação, por parte dos colegas, pode criar um intenso desejo de sucesso organizacional. Contudo, tal desejo encontra-se condicionado pela oportunidade dos membros para associarem o seu próprio avanço, por exemplo, na posição social, rendimentos, poder ou fama, com o desempenho organizacional. Os sujeitos, nesta fase procuram supervisionar outros colaboradores, mas só até ao ponto em que julguem poder obter com isso, determinadas recompensas individuais. A criatividade é também oferecida em condições semelhantes, mesmo se implícitas. O comportamento associado a este período é o *direccionamento* (Arthur & Kram, 1989).

Finalmente, durante o período de *final da carreira*, os colaboradores são confrontados com as tarefas de assegurar e manter o seu estatuto, experienciando uma afirmação continuada do seu trabalho e a transmissão dos conhecimentos e experiência adquiridos, aos outros. Para que estes aspectos venham a ser alcançados, a organização deverá fornecer *feedback* dos pares e superiores, indicando que as suas contribuições continuam a ter significado. Deve ainda, oferecer oportunidades de ensino activo das gerações seguintes, e fornecer oportunidades para se prepararem para a reforma, através da partilha de previsões desta grande transição do ciclo de vida com outros colaboradores em quem confiam. A necessidade individual aqui contemplada é a *protecção* (Arthur & Kram, 1989).

A preocupação fundamental da fase de *fim de carreira* é a de que as competências e os conhecimentos adquiridos, até ao momento, continuam a ser relevantes, acessíveis e úteis. Desde que, o estatuto pessoal seja assegurado, existirá um desejo de acarinhar as novas gerações e de lhes oferecer os benefícios da experiência adquirida. A supervisão dos outros, não é agora condicionada pela obtenção de benefícios, mas poderá, sim, manifestar-se em actos profundamente sentidos de formação. A criatividade associada a este período é do tipo "esculpido", envolvendo uma resignação construtiva às limitações de qualquer novo trabalho. O comportamento associado a este período é o *comando* (Arthur & Kram, 1989).

Em suma, a literatura revela que colaboradores de diferentes idades pertencem a coortes geracionais específicas, encontrando-se em fases do ciclo de vida e de carreira também distintas. Neste âmbito, por consideramos redutor falar de idade *per se* e uma vez que os estudos explanados apontam para circunstâncias sociais e de carreira distintas ao longo do percurso de cada colaborador, contemplamos a contextualização das faixas etárias dos colaboradores com as respectivas coortes geracionais e fases da carreira, pois em conformidade com Read, Westerhof e Dittmann-Kohli (2005) as várias fases da vida têm tarefas específicas para resolver, que poderão ser melhor compreendidas se tivermos em consideração a combinação das especificidades que lhes estão subjacentes.

Ao estudarmos a temática da idade teremos ainda que ter em conta a distinção entre três classificações. O envelhecimento primário que seria entendido como o normal, sem doenças. O secundário que se considera estar relacionado com a doença. O terciário, que abarca um período mais ou menos longo, relativamente próximo, em que existe uma deteriorização de aspectos que não se consideram geralmente variar com a idade, no que concerne a níveis anteriores de desempenho (Birren & Cunningham, 1985).

No presente estudo iremos reportar-nos apenas ao envelhecimento primário visto numa perspectiva salutar e normal do ciclo de vida dos colaboradores, contrariamente à perspectiva de desvalorização dos mais velhos, como se se chegasse a um estágio em que se esbatem as diferenças individuais, havendo um grupo homogéneo de sujeitos, caracterizados por uma diminuição de capacidades, por oposição aos mais jovens, possuidores de força física e acção (Paúl, 1997).

A motivação dos colaboradores de acordo com a idade

Kanfer e Ackerman (2004) estudaram como as mudanças relacionadas com a idade afectam a motivação dos colaboradores para o trabalho, preconizando que mudanças relacionadas com a idade apresentam maior impacto em termos de variáveis motivacionais do que as habilidades cognitivas *per se*, tendo um papel chave no sucesso dos resultados obtidos no trabalho, pelos colaboradores.

À luz do interesse crescente das organizações em como melhor gerir e motivar a força de trabalho, a escassez de investigação nesta área constitui uma grande lacuna no nosso conhecimento (Kanfer & Ackerman, 2004).

Na maioria dos estudos sobre motivação no trabalho, efectuados durante a segunda metade do século XX, os investigadores recorreram maioritariamente a jovens adultos. Assim, tais amostras não permitem detectar as potenciais diferenças entre as prioridades motivacionais em fases mais adiantadas da vida, nem proceder à comparação das suas possíveis especificidades (Kanfer & Ackerman, 2004).

Os autores referem que o envelhecimento e o desenvolvimento dos adultos representam influências importantes sobre a motivação no trabalho, mas que ainda se encontram pouco exploradas. Por forma a definir um ponto de partida para o desenvolvimento de uma teoria e de esforços de investigação sistemáticos nesta área, é necessário colocar a motivação no contexto mais geral da investigação do curso da vida que enfatize as alterações ocorridas ao longo da vida dos colaboradores, com as componentes motivacionais que lhes correspondem, por forma a que os gestores possam motivar mais e melhor os seus colaboradores (Kanfer & Ackerman, 2004).

Assim, tal como outros estados psicológicos críticos o processo de motivação no trabalho muda ao longo do tempo. Tais mudanças podem ser estimuladas ou promovidas através do

conhecimento dos aspectos que motivam os colaboradores, que a organização pode aproveitar para bem de ambos (Kanfer & Ackerman, 2004).

Para McClelland, todos os colaboradores podem ser motivados. Eles são é motivados de diferentes formas. O autor refere que as motivações das pessoas são maleáveis, podem mudar com o tempo (McClelland, 1966; cit. por Layman & Guyden, 2000).

É comum notar-se que os colaboradores mais velhos, comparativamente aos mais novos, demonstram, por vezes, maior relutância em participar na aquisição de novas competências, tendo tendência a preferir tarefas colaborativas ao invés de competitivas (Kanfer & Ackerman, 2004).

Os colaboradores de idade intermédia, em comparação com os mais novos, podem responder de forma mais positiva às estratégias de gestão que enfatizam mais a cooperação do que a competição (Kanfer & Ackerman, 2004).

Para Lancaster e Stillman (2005) é necessário observar como cada geração partilha uma história comum e como, tendo vivido certos acontecimentos e condições, cada geração adoptou a sua própria personalidade. Estas personalidades irão estar presentes em mesas de reuniões, cada uma com as suas razões válidas para acreditar que a sua perspectiva geracional está certa. Na verdade, nenhuma delas está mais certa ou mais errada, são apenas diferentes. Ao aprenderem mais sobre estas diferenças, as empresas podem ganhar uma vantagem competitiva no recrutamento, retenção e motivação das gerações.

Neste sentido, a segurança do trabalho, em termos de estabilidade, é o modelo seguido pela maior parte dos tradicionalistas e dos membros da geração *boom*, consistindo em encontrar uma empresa onde possam estar muito tempo, evoluir na carreira e tornar-se cada vez mais seguros em consequência dos resultados obtidos e do muito tempo que lá ficaram sem saírem. Este modelo funcionava bem quando as organizações eram mais paternalistas e o emprego para toda a vida era uma realidade (Lancaster & Stillman, 2005).

Por outro lado, a segurança da carreira é o modelo seguido pelos membros da geração X. Cépticos, viram demasiadas instituições ruir para acreditarem que alguma delas estará lá para lhes dar trabalho para toda a vida, em troco de lealdade. Não têm fé que exista a segurança no trabalho, como a viam as gerações anteriores. O seu modelo indica que é necessário construir um currículo de competências e experiências que garanta que, independentemente de qualquer cataclismo, poderão sempre arranjar um emprego. Muitos deles sentem que mudar de emprego periodicamente é uma necessidade (Lancaster & Stillman, 2005).

Os milenares, por seu turno, parecem apostar num modelo de carreiras paralelas. Em vez de aprenderem um único tipo de trabalho, tentam aprender vários em simultâneo. Num mercado de trabalho cada vez mais apertado, é uma estratégia inteligente abarcar mais do que um posto de trabalho em simultâneo. Os milenares podem, assim, constituir uma mais valia para as empresas, que poderão aproveitar as suas capacidades de execução de diferentes tipos de tarefas (Lancaster & Stillman, 2005).

No que diz respeito às recompensas, os tradicionalistas tendem a valorizar a segurança do trabalho acima de tudo. Estão concentrados em contribuir e têm vontade de fazer parte da equipa, enquanto sentirem que o trabalho de equipa os aproxima do objectivo da segurança. Também apreciam o reconhecimento, gostando de sentir que a organização os valoriza (Lancaster & Stillman, 2005).

Para os membros da geração *boom*, as recompensas estão mais relacionadas com dinheiro, títulos, um escritório importante na empresa, um lugar de estacionamento importante e algum outro sinal que permita aos outros saberem como se estão a sair bem na vida. A oportunidade de trabalharem em projectos aliciantes, que possam alterar a sociedade ou o futuro da companhia constitui uma recompensa importante para eles. Têm muito orgulho no que alcançaram, em termos do funcionamento da sociedade. Lutaram pela igualdade de

oportunidades das mulheres, das minorias e por um melhor ambiente (Lancaster & Stillman, 2005).

Por seu turno, os membros da geração X consideram a liberdade como a maior recompensa. Trata-se de uma geração que se concentra no equilíbrio e na liberdade, numa idade em que a geração anterior nunca em tal teria pensado. Apreciam recompensas que os façam sentir seguros no momento presente, ao contrário das gerações anteriores, que queriam segurança no futuro. Alguns exemplos de liberdade que apreciam são códigos de vestuário informais, modelos de espaço aberto para os escritórios e tempo para passarem com a família. Definem-se como uma geração que não vive para trabalhar, mas trabalha para viver (Lancaster & Stillman, 2005).

Os milenares sentem-se motivados por recompensas tangíveis e intangíveis. Como gostam de construir um currículo variado, um emprego que possa acrescentar algo a esse currículo pode ser considerado por eles como uma recompensa valiosa. A recompensa que mais valorizam é sentir que estão a fazer um trabalho que tenha significado (Lancaster & Stillman, 2005).

Os tradicionalistas acreditam que a ausência de *feedback* constitui uma boa notícia. Ou seja, para eles é natural não receberem *feedback* se não tiverem feito nada de errado. Nota-se aqui a influência da autoridade e da disciplina militar (Lancaster & Stillman, 2005).

Por seu turno, os membros da geração *boom*, influenciados pela abertura dos anos 60, começaram a pensar que as pessoas deveriam ser mais abertas e falarem mais. Conseguiram pôr em prática a avaliação de desempenho anual, acompanhada por um grande número de documentos (Lancaster & Stillman, 2005).

A geração X trouxe consigo uma nova forma de olhar para o *feedback*, considerando importante tê-lo no momento, imediatamente a seguir à conclusão de uma tarefa ou pouco tempo depois. Para eles, não é suficiente uma avaliação anual, indo, frequentemente,

perguntar aos seus superiores explicitamente se estão a sair-se bem (Lancaster & Stillman, 2005).

As expectativas dos milenares em relação ao *feedback* são ainda maiores. Pretendem-no instantaneamente, sempre que quiserem (Lancaster & Stillman, 2005).

No que diz respeito à formação, os tradicionalistas acreditam que a aprendizagem deve ser feita da forma mais dura possível, ou seja, experimentando executar as tarefas no dia-a-dia e ir aprendendo com a experiência. Esta forma de encarar a formação pode, no entanto, ser bastante ineficiente (Lancaster & Stillman, 2005).

Por outro lado, os membros da geração *boom* encaram a formação como não devendo ser demasiada, ou seja, se for oferecida demasiada formação a um colaborador, este ficará tão qualificado, que provavelmente quererá encontrar outro trabalho. Portanto, deve ser administrada em quantidade suficiente para que os colaboradores sintam que devem ficar na organização, sem atingir o nível em que pensam deixá-la (Lancaster & Stillman, 2005).

Para os membros da geração X, a formação desempenha um papel fulcral na sua permanência numa organização, ou seja, só permanecem numa organização enquanto sentem que estão a aprender coisas novas e úteis para a construção do seu currículo e, conseqüentemente, do seu futuro. Se tal não acontecer, é provável que abandonem a organização. Quanto mais aprendem, mais permanecem (Lancaster & Stillman, 2005).

Os milenares, por sua vez, serão, provavelmente, a primeira geração de indivíduos a aprender durante a vida toda, dada a sua capacidade de aquisição e reformulação de competências, por forma a acompanhar a evolução tecnológica rápida que, hoje em dia, se faz sentir. Para eles, é importante fazer parte de uma organização que esteja permanentemente a ensinar-lhes algo novo (Lancaster & Stillman, 2005).

Também neste âmbito, Levin-Epstein (2004) refere ainda que diferentes gerações de colaboradores respondem a abordagens motivacionais diferentes, a formas de comunicação e estilos de gestão diferentes. Por exemplo, os mais velhos não se sentem confortáveis com elogios em público, enquanto que os mais jovens tendem a gostar de tais elogios, apreciando a comunicação constante, sobre todos os assuntos, com os seus superiores.

Assim sendo, a geração tradicionalista também designada por adaptativa, é caracterizada por ter um estilo de trabalho que respeita a experiência e a estabilidade, por uma ética de trabalho forte e por ser cumpridora das regras. Como elementos motivadores, aprecia recompensas tangíveis e elogios ou críticas em privado, nunca em público. Relativamente ao estilo de comunicação, prefere abordagens positivas e directas (Levin-Epstein, 2004).

No que diz respeito ao estilo de trabalho da geração *boomer*, têm elevadas expectativas pessoais sobre o seu desempenho e traçam metas de acordo com elas, vêem-se a si próprios como agentes de mudança e têm uma visão mais igualitária do local de trabalho. Em termos de elementos motivadores, apreciam serem tratados pelos títulos honoríficos e gostam de ser reconhecidos pelos outros. Quanto ao estilo de comunicação, preferem ordens directas e têm uma forte necessidade de estruturação e organização do trabalho (Levin-Epstein, 2004).

Relativamente ao estilo de trabalho da geração X, também denominada como geração da diversidade, os seus membros vêem-se como agentes de “desenrasque”, não apreciam uma estruturação e organização do trabalho como a geração anterior e gostam de se sentir integrados. Em termos motivacionais, respondem bem a incentivos financeiros e a outros tipos de incentivos que lhes permitam ter algum controlo sobre o seu tempo, desejam ser reconhecidos pelos seus esforços individuais, mesmo quando fazem parte de uma equipa. A respeito do estilo de comunicação, querem essencialmente ser ouvidos, quando sentem que ninguém lhes presta atenção (Levin-Epstein, 2004).

A geração do milénio denota um estilo de trabalho caracterizado pelo gosto de trabalhar em equipa, sem grande preocupação com a estruturação e organização do trabalho. Os seus membros são motivados por trabalhos concretos, desejando saber as razões exactas pelas quais recebem reconhecimento. Apreciam um estilo de comunicação directo e não contestam tanto a autoridade como algumas gerações precedentes (Levin-Epstein, 2004).

É necessário, contudo, estar-se ciente de que vivemos numa sociedade em que as melhores expectativas recaem sobre os adultos jovens. Quando uma criança ou adolescente se refere ao seu futuro, refere-se a si como um jovem adulto, desempenhando uma profissão, trabalhando para ganhar a vida. Não se imagina, por exemplo um sujeito mais velho bem-disposto e feliz com um manancial de experiência adquirida e com uma sabedoria imensa (Zimmerman, 2000).

Segundo Zimmerman (2000), na sociedade actual a cultura relativamente aos mais velhos é bastante infeliz. E o pior é que essa é considerada e aceite como normal. O autor preconiza a enorme necessidade de se mudar mentalidades, referindo que ser velho não é o contrário de ser jovem, pois envelhecer é tão somente passar por uma nova etapa da vida, que deve ser tida como uma fase positiva, devendo-se investir nos mais velhos como se investe nas outras faixas etárias.

É já bem conhecida a expressão “conflito de gerações”, usada genericamente para descrever as relações entre sujeitos mais velhos e mais novos, ou seja para nos referirmos às relações estabelecidas entre pessoas de gerações distintas. Para Zimmerman (2000), o termo “conflito” deveria ser substituído por “diálogo” de gerações, mas isso não ocorre pela falta de contacto, convivência e comunicação entre os mais velhos e os mais novos, pois tanto uns como outros denotam dificuldade em se colocarem no lugar do outro, por forma a tentarem entender as transformações ocorridas de uma época para a outra.

Nos jovens da actualidade é encontrada como que uma necessidade de auto-afirmação e uma preocupação com a modernidade e o conhecimento actual. São muitas vezes designados como a geração do quer-tudo e do sabe-tudo. Isto, pode acabar por desencadear nos mais velhos a sensação de “falência”, de estar ultrapassado, reagindo muitas vezes com alienação, não entrando na dinâmica actual, querendo impor o seu modelo, o que poderá desencadear a competitividade e a disputa pelo poder (Zimmerman, 2000).

Para evitar estas situações pouco favoráveis a ambas as partes, e tendo em conta que as épocas são outras e os valores diferem, é importante que os mais velhos não se fechem estritamente nos seus mundos e que conheçam a juventude e vice-versa, os jovens também deverão conhecer um pouco o universo dos mais velhos. É assim, necessária uma mudança de atitude de parte a parte, para que possa haver harmonia entre as diversas gerações (Zimmerman, 2000).

É assim, referida a importância de promover um ambiente de trabalho multigeracional de forma intencional. Não se trata tanto de saber quanto se ganha por conhecer e compreender as diferentes gerações, enquanto força de trabalho, mas sim o que se pode perder se não se o fizer (Levin-Epstein, 2004).

Estudos efectuados sobre a motivação dos colaboradores mais novos no que concerne ao trabalho revelaram que os trabalhadores mais novos possuem motivações e atitudes perante o trabalho diferentes das apresentadas pelos seus colegas mais velhos. Por exemplo, os trabalhadores mais novos valorizam as oportunidades para aprenderem coisas novas. Como estes colaboradores jovens entram no mercado de trabalho com um enquadramento de referência que não inclui estabilidade no trabalho, pensões de reforma ou um modelo de carreira tradicional, eles consideram geralmente que o acesso a oportunidades de formação e de auto-desenvolvimento constituem toda a segurança que necessitam (Taylor, 2005).

De acordo com Riley *et al.* (1998), as empresas têm um vasto número de colaboradores mais jovens, entre os 20 e os 30 anos. Os gestores devem aprender a lidar com eles e a motivá-los. Tal motivação pode passar por proporcionar-lhes formação, dar-lhes um trabalho diversificado, oferecer-lhes responsabilidade, fornecer-lhes *feedback* pelo seu desempenho e mantê-los informados. Desta forma, será possível manter tais colaboradores mais motivados e conseqüentemente durante mais tempo nas organizações.

Warr (2001) sugere que a idade está provavelmente associada de forma positiva com um aumento das preferências por segurança física, estabilidade no trabalho, bom salário e oportunidades para a utilização de competências durante o fim da idade intermédia. Por outro lado, a idade poderá estar negativamente associada a preferências de variedade no trabalho, *feedback* e tarefas fora da empresa. Sugere, ainda, que as preferências, relacionadas com a idade, de características do trabalho poderão influenciar a motivação, através do seu impacto no desempenho.

À medida que os colaboradores vão envelhecendo, a força das motivações relacionadas com o desempenho (demonstração de domínio e excelência quando comparados com outros) e a abertura para experimentar coisas novas parece decair e a força das motivações relacionadas com a promoção de afectos positivos e protecção do auto-conceito aumenta (Kanfer & Ackerman, 2004).

Os indivíduos mais velhos são menos afectados por não conseguirem uma promoção, porque a realização relacionada com o trabalho desempenha um papel menos relevante nas suas vidas do que quando comparado com indivíduos que se encontram no início das suas carreiras. Para os colaboradores mais velhos, que atingiram o máximo do seu nível ocupacional, níveis mais elevados de desempenho tem uma probabilidade menor de estarem associados a um aumento do salário (apesar do aumento do uso de sistemas

remuneratórios variáveis, que podem incluir opções de acções e bónus, poder manter a relação entre o desempenho e o salário, para alguns indivíduos) (Kanfer & Ackerman, 2004).

Numa perspectiva organizacional, intervenções para a redução das exigências de esforço podem ser mais eficazes entre os colaboradores mais velhos do que intervenções que ofereçam grandes incentivos para o aumento do esforço. Na formação, por exemplo, os jovens adultos poderão sentir a formação muito estruturada como aborrecida, mas a concessão de incentivos dependentes do desempenho, tais como remuneração adicional, poderá ser vista como muito motivadora. Por outro lado, entre os adultos mais velhos, programas muito estruturados que reduzam as exigências de esforço poderão ser mais motivadores do que incentivos ao desempenho, que exijam níveis de esforço muito elevados (Kanfer & Ackerman, 2004).

Os autores referem que uma das limitações do seu estudo se prende com o facto de não terem considerado a influência das diferenças entre as diferentes coortes geracionais. Sugerem, ainda, que não existe nenhuma justificação teórica ou evidência empírica que suportem a ideia da existência de um declínio inevitável e universal da motivação com o aumento da idade (Kanfer & Ackerman, 2004).

Segundo Kauffman (1987), para motivar os trabalhadores em geral, é necessário eliminar as surpresas do local de trabalho. Os trabalhadores precisam de saber exactamente o que se espera deles, como serão avaliados e quando serão avaliados. Isto implica facultar aos colaboradores uma descrição das funções e das avaliações de desempenho.

Os gestores devem criar um clima que a maior parte dos trabalhadores considere pessoalmente gratificante, levando este à motivação dos mesmos, conducente a uma contribuição para a organização alcançar os seus objectivos. Nenhuma organização poderá alcançar os seus objectivos de produtividade, a menos que crie condições para os trabalhadores alcançarem os seus próprios objectivos (Kauffman, 1987).

Num estudo efectuado em Portugal em 2002, com o intuito de avaliar a representação das empresas face aos colaboradores mais velhos em comparação com os mais novos, solicitou-se a estas que indicassem os atributos que consideravam ser mais aplicáveis a ambos os tipos de colaboradores. Verificou-se que os atributos que a maioria das organizações considerou aplicarem-se tanto a mais velhos como a novos foram a produtividade, a capacidade de resolução de problemas, o compromisso/envolvimento com a empresa, o respeito pelas regras de higiene e segurança no trabalho, a responsabilidade e o absentismo (Pestana, 2003).

No que diz respeito aos colaboradores mais velhos foram associados atributos como a confiança/fidelidade, as capacidades de gestão/chefia e a estabilidade, no que concerne à permanência na organização (Pestana, 2003).

Relativamente aos colaboradores mais novos, a maioria das empresas associou a criatividade, a resistência ao *stress* e a flexibilidade/adaptabilidade (Pestana, 2003).

Estudos indicam que a capacidade de trabalho resulta da interacção entre os recursos do sujeito, as condições e a organização do trabalho. Referem também que os recursos individuais, não abarcam somente a capacidade funcional e a saúde, estendendo-se às competências profissionais, sendo ainda determinantes os valores, as atitudes, a motivação e satisfação no trabalho (Pestana, 2003).

Doeringer (1990; cit. por Muffels, 2000) concluiu após a realização de 28 estudos, a este propósito que o desempenho dos colaboradores mais velhos não se revela necessariamente melhor ou pior que o dos mais jovens. Refere, contudo, que com o aumento da idade, o desempenho pode ser influenciado por factores como a motivação, a autonomia, o reconhecimento, a experiência e as exigências da função, tendo estas um maior relevo dentro de um mesmo grupo etário do que quando avaliadas em grupos etários distintos.

Apesar disso, constata-se que a situação dos colaboradores mais velhos no mercado de trabalho é muitas vezes desvantajosa, quer ao nível do no mercado interno, quer do externo (Muffels, 2000).

No mercado de trabalho interno, observa-se uma inadequação entre a oferta e a procura, relativamente às competências dos colaboradores mais velhos, que leva a que estes sejam dos primeiros a ser alvo de despedimento quando ocorrem reduções de pessoal, por parte da organização (Muffels, 2000).

No que se refere ao mercado de trabalho externo, a mobilidade profissional de tais colaboradores é fraca e os que são despedidos denotam poucas probabilidades de voltar a encontrar trabalho (Muffels, 2000).

Verifica-se assim, que regra geral, os colaboradores mais velhos ocupam durante um período temporal mais longo, o mesmo posto de trabalho e passam por períodos de desemprego maiores do que os colaboradores mais jovens e de idade intermédia (Muffels, 2000).

Desta forma é possível constatar uma produção social de “marginalidade” aos mais velhos, não constituindo esta necessariamente uma consequência do envelhecimento biológico. A passividade e falta de motivação levam ao impedimento da sua auto-promoção, ou seja, estes sujeitos deixam de exercer um papel activo e autónomo na sociedade. Este posicionamento dos mais velhos de certa forma induzido pela sociedade, poderá originar nos outros uma postura um tanto ou quanto paternalista face a estes, desfavorecedora da sua autonomia na sociedade (Pimentel, 2001).

Contudo, Kanfer e Ackerman (2004) referem que a tendência para considerar que os trabalhadores mais velhos tendiam a ser potencialmente negativos para a eficácia organizacional, é refutada por um número crescente de estudos efectuados, não sendo

reforçada a noção de que existe uma relação negativa universal entre a idade e o desempenho profissional.

O envelhecimento em si não conduz a uma degradação mental, tal como perda de memória ou de qualidades intelectuais. Tal degradação é um mito para os trabalhadores mais velhos saudáveis. Nem a inteligência, nem a capacidade de aprendizagem se deterioram até pelo menos os 70 anos de idade. Os trabalhadores de hoje com 50 anos são mais saudáveis que aqueles das décadas passadas (Kauffman, 1987).

Para Jackson e Osmond (2003), as organizações que apostaram em trabalhadores mais velhos obtiveram benefícios nos seus negócios. Entre eles, referem uma maior lealdade, níveis mais elevados de competências e de experiência, assim como um maior índice de satisfação dos clientes. Neste sentido, torna-se relevante assegurar que os colaboradores mais velhos são valorizados.

As razões pelas quais as pessoas trabalham variam. Quando atingem a idade intermédia, geralmente já não almejam chegar ao topo. Talvez procurem um maior equilíbrio entre a vida no trabalho e a vida em casa. Os seus filhos podem já ser auto-suficientes e as suas necessidades financeiras podem já não ser a prioridade principal. Podem deslocar as suas energias para outros aspectos (Kauffman, 1987).

De acordo com Lloyd (s.d.), à medida que a idade avança, os indivíduos vão reavaliando as suas prioridades. Precisam que o seu trabalho seja reconhecido e usado, estando muitos deles conscientes da sua reputação. Os que ocupam posições hierárquicas mais elevadas podem querer transmitir os seus conhecimentos aos mais novos e solidificar a sua reputação com os seus pares.

Os trabalhadores mais velhos precisam de saber que o seu trabalho é valorizado. Assim, é importante comunicar com eles e dizer-lhes como é que a sua contribuição se insere no funcionamento da organização. Neste sentido, os gestores deverão dar um *feedback* aos

colaboradores sobre o seu desempenho, para evitar problemas de desmotivação dos mesmos (Kauffman, 1987).

Assim, para se manterem motivados e produtivos, os trabalhadores mais velhos têm que sentir um elevado interesse pelo seu trabalho e receber dele uma boa dose de satisfação. Não se trata de uma diminuição em termos de empenho ou de se tornarem empregados menos competentes. Dito de outra forma, os trabalhadores mais velhos podem sentir-se aborrecidos, frustrados ou cansados, se não encontrarem novas formas de realização (Kauffman, 1987).

Os gestores deveriam tentar colocar-se no lugar dos seus colaboradores mais velhos, ainda para mais porque muitos deles se encontram nesse grupo etário. No entanto, muitas vezes as chefias não se vêem como seniores, não aplicando os princípios de "exclusão" deste tipo de trabalhadores a si mesmos. Seria desejável que esses gestores vissem os seus colaboradores mais velhos como um espelho de si mesmos, tendo em conta todo o valor trazido para a companhia. Pois, valor é valor independentemente do nível hierárquico ocupado por um empregado no seio da organização (Zetlin, 1992).

Segundo Zetlin (1992), existem alguns factores que poderão contribuir para a motivação dos colaboradores mais velhos. Entre estes, encontra-se a avaliação de desempenho, que permite, mais do que simplesmente avaliar o desempenho, descobrir quais são as recompensas mais almejadas e, conseqüentemente, mais motivantes.

Outro dos factores é o plano de carreira, pois apesar de normalmente se pensar num plano de carreira apenas para os colaboradores mais novos, a sua existência também para os colaboradores mais velhos poderá facultar-lhes uma maior tranquilidade, permitindo-lhes ficarem mais motivados e concentrarem-se melhor no seu trabalho (Zetlin, 1992).

A formação constitui outro factor, na medida em que, tendencialmente, haverá uma maior propensão por parte das organizações em investir na formação dos seus colaboradores mais

jovens. Tendo em conta que, cada vez menos, as pessoas permanecem durante toda a sua vida activa no mesmo emprego, o “risco” de oferecer formação a colaboradores mais velhos não é superior ao de a conceder aos mais novos. Até porque os mais velhos serão potencialmente mais leais, ou seja, não irão procurar um novo emprego tão provavelmente como os mais novos o poderão fazer (Zetlin, 1992).

As transferências internas são também outro factor de motivação, uma vez que uma pessoa ao trabalhar muitos anos seguidos numa dada área, acaba por ganhar um nível de mecanização tal que o trabalho se torna rotineiro e pouco motivante. Daí que um novo trabalho, dentro da mesma organização, possa ser uma boa fonte de motivação para os trabalhadores mais velhos e uma forma de sentirem que estão a dar uma maior contribuição à organização, com o seu trabalho (Zetlin, 1992).

A transferência de conhecimentos constitui outro factor, dada a vasta experiência e competências adquiridas ao longo de uma vida inteira de trabalho, os colaboradores mais velhos dispõem de um manancial de conhecimentos que devem ser transmitidos, permitindo aos mais novos aprender e aos mais velhos sentirem-se reconhecidos pelo seu trabalho e consequentemente mais motivados (Zetlin, 1992).

Os colaboradores inquiridos no estudo de Huddleston *et al.* (2002) classificaram as oportunidades de aprendizagem de novas competências, o atingir de objectivos valiosos, a obtenção de maior liberdade no trabalho e as promoções como recompensas importantes. Os gestores de recursos humanos poderão melhorar a motivação dos colaboradores ao tornarem o trabalho mais significativo. Dar atenção às dimensões nucleares do trabalho, no que diz respeito à variedade de competências, à identidade da tarefa, à autonomia e ao significado pode ajudar a aumentar a motivação dos colaboradores.

Sem surpresa, os participantes no estudo de Huddleston *et al.* (2002) classificaram todos estes tipos de recompensas como muito importantes, preferindo recompensas tais como o

salário, segurança no trabalho e reconhecimento, mais do que a oportunidade de evolução pessoal.

Os resultados obtidos por Huddleston *et al.* (2002) reflectem o desejo dos trabalhadores mais jovens se sentirem integrados na cultura organizacional estabelecida. Os colaboradores mais velhos poderão estar a passar por mudanças na estrutura familiar (os filhos a sair de casa, a morte dos seus pais...) e os colegas preenchem as necessidades sociais anteriormente preenchidas por outros. Frequentemente, os colaboradores mais velhos servem de mentores aos mais jovens, dando-lhes enriquecimento do trabalho e realização.

A motivação para um sujeito se manter activo quando tem uma idade mais avançada encontra-se inerente a uma compreensão das tarefas desenvolvimentais e ao sucesso obtido nessa fase da vida. Neste sentido a motivação é vista como a força para superar os desafios e para alcançar os objectivos (Stevens-Ratchford, 2005).

Fung e Carstensen (2004) referem que os objectivos são sempre estabelecidos em contextos temporais. Apesar do mesmo conjunto essencial de objectivos permanecer válido pela vida fora, a importância relativa de objectivos específicos dentro desta constelação de objectivos varia em função do tempo. Quando o futuro é visto como aberto, sem fim à vista, os objectivos orientados para o futuro têm um peso maior e os sujeitos perseguem objectivos que optimizam os resultados a longo prazo.

Por outro lado, quando o tempo é visto como limitado, os objectivos com significado emocional (por exemplo, o desejo de se sentir útil para os outros) são perseguidos porque têm resultados mais imediatos. Assim, de acordo com esta teoria, a perspectiva temporal é um aspecto inerente à selecção de objectivos. Uma vez que a idade se encontra inexorável e negativamente associada ao tempo futuro, as pessoas mais velhas ou que se encontrem em situações que restrinjam o tempo, associam maior importância aos objectivos com

significado emocional do que aqueles que são mais novos ou vêem o tempo como não tendo fim à vista (Fung & Carstensen, 2004).

É também de ter em conta, que a motivação ao longo da carreira inclui o termo motivação no trabalho, bem como a motivação associada às decisões e comportamentos ao longo da carreira profissional. Esses incluem a procura e aceitação de uma profissão, a decisão de ficar numa organização, uma revisão dos planos de carreira, a procura de aprendizagem e formação, o ter novas experiências de trabalho, o perseguir e tentar realizar os seus objectivos de carreira (London, 1983).

A motivação ao longo da carreira é definida por um conjunto de características individuais e associada a decisões e comportamentos no que diz respeito à carreira, que reflectem a identidade da carreira dos sujeitos, a compreensão de factores que poderão afectar a sua carreira e a resiliência face a condições de carreira desfavoráveis (London, 1983).

A motivação ao longo da carreira deve ser entendida em termos das relações entre as características dos indivíduos, as decisões e comportamentos relativamente à carreira e condições situacionais (London, 1983).

As características individuais são dimensões que correspondem a necessidades, interesses e variáveis de personalidade potencialmente relevantes para a carreira de um sujeito. Cada característica individual associada à motivação ao longo da carreira corresponde a uma característica situacional e a uma decisão ou comportamento na carreira. Tais dimensões encontram-se agrupadas em três domínios: a identidade, a compreensão e a resiliência da carreira (London, 1983).

A identidade da carreira, refere-se ao quão central é uma carreira para a identidade. Abarca dois sub-domínios: o envolvimento no trabalho e o desejo de evolução profissional (London, 1983).

O envolvimento no trabalho inclui o envolvimento na função desempenhada, o apoio e orientação profissionais, o compromisso e confiança no trabalho da gestão, e a identificação com a organização (London, 1983).

O desejo de evolução profissional inclui as necessidades de crescimento, reconhecimento, dominância e dinheiro (London, 1983).

A compreensão da carreira corresponde ao grau de percepções realistas tidas pelos sujeitos sobre si mesmos e sobre a organização e a relação dessas percepções com os objectivos da carreira. A clareza de objectivos e da sua execução, percepção social, objectividade, realismo das expectativas, tomada de decisões na carreira e orientação do tempo futuro encontram-se positivamente relacionados com a compreensão da carreira (London, 1983).

A resiliência da carreira pressupõe a resistência de um sujeito face a situações disruptivas ocorridas ao longo da carreira. As dimensões subjacentes a esta são a auto-eficácia, o correr riscos e a dependência (London, 1983).

A auto-eficácia inclui as dimensões de auto-estima, necessidade de autonomia, adaptabilidade, controlo interno, necessidade de ter um bom desempenho, iniciativa, necessidade de ser criativo, padrões de trabalho e a orientação para o desenvolvimento (London, 1983).

A dimensão correr riscos inclui a tendência para correr riscos, o medo de falhar, a necessidade de segurança e a tolerância da incerteza e ambiguidade (London, 1983).

A terceira dimensão – dependência, abarca a dependência na carreira, a necessidade aprovação por parte dos superiores e colegas (London, 1983).

Os colaboradores mais resilientes denotavam uma mais elevada auto-eficácia, uma maior propensão para correr riscos e uma mais baixa dependência (London, 1983).

Deste modo, os sujeitos que apresentavam uma baixa resiliência da carreira sentiam-se mais motivados com o evitar riscos, com o serem dependentes dos outros, e com o evitamento de situações nas quais os resultados organizacionais dependam dos seus comportamentos enquanto que os que tinham uma elevada resiliência, manifestavam o inverso – corriam riscos, eram independentes dos outros e procuravam situações nas quais os resultados obtidos se relacionassem com os seus comportamentos (London, 1983).

Em consonância com os resultados obtidos, London (1983) refere que a motivação no que concerne à carreira não pode ser tida como um construto unidimensional, mas como sendo constituída por um conjunto de variáveis, ou seja como um construto multidimensional, que inclui características individuais, situacionais, pois é influenciada pelo contexto, sendo ainda reflectida nas decisões e comportamentos dos sujeitos.

Muitos elementos do ambiente de trabalho de um colaborador são importantes para a motivação relativamente à carreira. Esses incluem as políticas e procedimentos no que refere aos empregados, o estilo de liderança, a coesão grupal, o planeamento da função, os programas de desenvolvimento de carreira e os sistemas de remuneração (London, 1983).

Deste modo, as variáveis envolvidas e a sua intensidade variam ao longo do tempo, consoante os diferentes indivíduos e situações. As características individuais não se mantêm necessariamente estáveis em todos os contextos e podem ser afectadas pelas condições

situacionais. Algumas características são estáveis ao longo do tempo, outras são activadas e tornam-se fortes por um curto período de tempo e outras ainda têm muito pouco efeito ou nunca se chegam a desenvolver totalmente (London, 1983).

A referida ideia de mudança ao longo do tempo, introduz a possibilidade de se chegar a novas estratégias motivacionais, visto que as anteriores formas de motivação se baseavam essencialmente na mudança de um elemento para aumentar a motivação e conseqüentemente para melhorar o desempenho profissional. Tal elemento era, sobretudo, o sistema remuneratório (London, 1983).

As novas possibilidades para motivar os colaboradores passam pela compreensão de como é que os contextos activam diferentes características individuais, sendo possível a partir deste conhecimento motivar os sujeitos através da mudança de tais variáveis situacionais. A atenção pode ser direccionada para os elementos do contexto que poderão ser modificados ou meramente discutidos (London, 1983).

Em suma, London (1983) refere que os componentes de motivação relativamente à carreira são as características individuais organizadas em três domínios (identidade da carreira, compreensão da carreira e resiliência da carreira) que efectuem correspondência com características situacionais, bem como com decisões e comportamentos na carreira. As decisões dos sujeitos no que concerne às decisões e comportamentos, no âmbito da sua carreira, são influenciadas por aquilo que os sujeitos acreditam que irá acontecer no futuro.

O contexto e as características individuais associadas à motivação na carreira influenciam as decisões e comportamentos em relação a esta, podendo-se a partir deste conhecimento chegar a novas estratégias motivacionais (London, 1983).

Num estudo realizado, neste âmbito por London e Bray (1984), os autores averiguaram que a motivação dos colaboradores, relativamente à carreira era mais elevada quando a situação

fornecia apoio para o desenvolvimento da carreira. Por exemplo, quando a organização oferecia um programa de desenvolvimento (formação) ao colaborador. Constataram ainda, que os colaboradores mais novos diferiam dos demais, na sua motivação referente à carreira em função da informação, remunerações e oportunidades para o desenvolvimento da carreira.

Lloyd (s.d.) refere três fases de desenvolvimento da carreira dos colaboradores, realça que em tais fases os sujeitos denotam diferentes aspirações e necessidades, referindo ainda que as questões geracionais têm um papel importante na compreensão da motivação dos colaboradores.

Assim, na primeira fase – o estabelecimento da carreira – os jovens colaboradores que estão a iniciar uma profissão ou a estabelecer o início de uma carreira profissional estão interessados em testar, pôr à prova as várias organizações, não se deixando impressionar pela autoridade. São tidos como um lote independente de sujeitos que rejeitam o holismo e materialismo no trabalho, tentando encontrar uma vida mais equilibrada. Este grupo valoriza a existência de formação, vestuário informal, gestão colegial por oposição à hierárquica, estimulação visual, trabalho variado e interessante e *feedback* frequente (Lloyd, s.d.).

Na segunda fase – desenvolvimento da carreira – os colaboradores que começaram a constituir família tornam-se interessados na evolução da carreira que se encontra relacionada com as exigências e obrigações da vida familiar. Se o seu local de trabalho não favorecer os valores favoráveis para a sua família, é provável que se vão embora. Esta é também a fase em que ou os colaboradores alcançam as suas aspirações ou começam a experienciar uma diminuição da sua esperança de as conseguir alcançar. A produtividade é elevada, mas os impulsos de empreendedorismo podem diminuir se não forem redirigidos. Este grupo valoriza a educação contínua, programas de gestão do *stress*, privilégios de trabalhar

em casa, benefícios de saúde melhorados, boas condições físicas de trabalho e horário flexível (Lloyd, s.d.).

Na terceira fase – redireccionamento – à medida que os colaboradores vão amadurecendo, reavaliam as suas prioridades. Eles necessitam de se sentir valorizados e úteis e muitos estão conscientes da sua reputação. Estes em posições hierárquicas elevadas podem desejar ser mentores dos colaboradores jovens e solidificar a sua reputação com os pares. Alguns decidem trabalhar em *part-time* ou oferecerem os seus préstimos como consultores – muitas vezes trabalhando com as suas antigas organizações. Este grupo valoriza a existência de um horário flexível, benefícios de saúde, planos de reforma, a opção de trabalhar em *part-time*, oportunidades para ensinar os mais jovens e outras oportunidades para demonstrar as suas competências (Lloyd, s.d.).

Durante grande parte do século XX, o padrão tradicional relativamente à carreira incluía a reforma obrigatória por volta dos 65 anos. Contudo, em muitos casos os colaboradores eram “encorajados” a reformar-se antes dos 55 anos. Os factores que motivam tais colaboradores mais velhos parecem não ser importantes para a gestão e a retenção dos mesmos para além da idade da reforma, não sendo tidos em consideração pelas práticas organizacionais correntes (Lord, 2002).

Na perspectiva de Rosenbaum (1989), um colaborador é visto como alguém que entra na competição pelo progresso, pela ascensão profissional, a partir do momento em que começa a trabalhar. Se um sujeito não entrar na força de trabalho na idade normal, ou se escolher não competir pela sua promoção e progresso nos primeiros anos da sua vida profissional, é considerado como alguém que falhou nesta primeira fase da competição. Os colaboradores jovens para a sua posição hierárquica na organização são considerados como estando na “cabeça da lista” e como sendo mais capazes.

Se as organizações forem diminuindo os incentivos dados aos colaboradores no meio da carreira, isto poderá levar a um declínio da sua motivação, tipificando a chamada crise de meio de carreira. Esta fase poderá ainda tornar-se mais difícil, por causa das percepções erróneas de tais colaboradores quando se encontravam em início de carreira, levando a aspirações elevadas irrealistas, que originam um maior esforço para lhes corresponder, esforço este que se manifesta, na realidade como inútil, uma vez que não conduzirá a uma progressão mais rápida na carreira, almejada por esses colaboradores, e alimentada por vezes, pelas referidas percepções erróneas. Estas poderão ser contraproducentes, podendo ter custos a longo prazo na motivação desses colaboradores (Rosenbaum, 1989).

Assim, segundo Cobra (1994), conhecer os aspectos motivacionais que movem os colaboradores ao longo da carreira é determinante para que se cheguem aos caminhos que levam à sua motivação no trabalho, impulsionando a sua satisfação e consequente produtividade.

Segundo Jolson (1974), a carreira de um colaborador é marcada por determinadas fases, denominadas de estágios do ciclo de carreira que abarcam a preparação, o desenvolvimento, a maturidade e o declínio.

No estágio de preparação, é onde se poderão encontrar os novos colaboradores, que podem ser principiantes relativamente à actividade que desempenham e/ou à empresa. Devem por isso estar cientes do papel que lhes é atribuído na organização, das funções a exercer e do contexto onde irão efectuá-las. Neste período a aprendizagem e formação são ingredientes essenciais (Jolson, 1974).

No estágio de desenvolvimento, os colaboradores já se encontram preparados, necessitando de converter a aprendizagem e formação efectuadas em resultados concretos. É assim, importante que a organização estabeleça um perfil dos colaboradores adequado ao momento do seu ciclo de carreira e que conheça ainda, que factores motivacionais denota

cada colaborador, no âmbito do seu trabalho, por forma a poder recorrer a mecanismos de satisfação dessa força motivacional, ajustados ao colaborador e à consecução dos objectivos da organização (Jolson, 1974).

No que concerne ao estágio de maturidade, é interessante verificar que o primeiro sinal apresentado pelo colaborador, nesta fase, é a existência de um certo declínio da sua produtividade. O que acontece é que, neste período, alguns profissionais parecem atingir uma dada capacidade calculada, não sendo capazes ou não querendo ir, para além da mesma. Uma das razões para tal, talvez se prenda com o facto de estarem satisfeitos com o seu trabalho, de forma que não procuram desenvolver esforços e sacrifícios extraordinários (Jolson, 1974).

O equilíbrio de alguma forma encontrado, por estes colaboradores proporciona-lhes condições para transmitirem os conhecimentos e experiência adquiridos, no campo que dominam, tentando neste fase adquirir uma maior realização social, *status*, uma vez a experiência já lhes permite alcançar determinados patamares ao longo da sua carreira. Assim, caso a organização não possua um sistema de avaliação de desempenho, por forma a julgar a escala de motivação destes colaboradores e um plano de carreira por forma a proporcionar-lhes outras posições dentro da organização, estes poderão entrar em declínio, com bastante rapidez. Nesta etapa, os colaboradores tendem a enfatizar os ganhos e a formação de outros colaboradores (Jolson, 1974).

Relativamente ao estágio de declínio, a falta de incentivos, bem como a impossibilidade de progressão na carreira no seio da organização, revelam-se os principais indicadores que poderão levar um colaborador a este estágio. Nesta fase, a diminuição da produtividade revela-se uma constante. Colaboradores mais experientes começam a manifestar algum cansaço, com maior facilidade, podendo perder o interesse manifestado pelo trabalho, denotar sentimentos de inadaptação, assim como sinais de insegurança e ansiedade. Como consequências, poderão surgir reduções na capacidade de resolução de problemas, que

levarão ao aumento da ansiedade e insegurança. Este tipo de colaboradores procura, sobretudo reconhecimento e segurança no trabalho; e só depois estatuto e progressão na carreira (Jolson, 1974).

O autor considera relevantes, do ponto de vista da realização dos colaboradores as dimensões: ganhos pessoais, formação, desafio, longevidade, segurança, bom ambiente, imagem da empresa, progressão na carreira e estatuto, bem como outros factores financeiros (Jolson, 1974).

Numa pesquisa efectuada por Sirota e Greenwood (1971), são enfatizados os factores motivacionais significativos que ligam um colaborador à empresa. O estudo foi realizado em 25 países e avaliou três categorias profissionais: vendedores, pessoal técnico e pessoal administrativo.

Os factores aos quais os colaboradores atribuíram maior importância foram a formação, o desafio, a autonomia, a remuneração, a evolução na carreira, o reconhecimento e a estabilidade. Estes resultados demonstram que os colaboradores desejam que as suas competências sejam utilizadas e melhoradas. Uma gestão cujas políticas e práticas não facultem oportunidades de evolução na carreira, oferecendo rotina e tarefas pouco desafiantes, deve estar preparada para sofrer as consequências de gerir uma força de trabalho frustrada e pouco empenhada, para cuja apatia e ansiedade contribuiu (Sirota & Greenwood, 1971).

Tendo, como base o estudo anteriormente referido Cobra (1994), efectuou um estudo similar, por forma averiguar os factores e motivação de 200 colaboradores de São Paulo – Brasil. Para tal, apresentou a cada colaborador uma escala de itens motivacionais a ser hierarquizada pelos mesmos, tendo em conta a sua importância para cada um, em termos de motivação no trabalho, desde o factor absolutamente mais importante até ao de menor importância.

Os 14 itens da escala eram: formação, desafio, autonomia, ganhos, desenvolvimento, reconhecimento, estabilidade/segurança, relacionamento/bom ambiente, tempo pessoal, bons prémios, departamento eficiente, benefícios, condições físicas e imagem da empresa (Cobra, 1994).

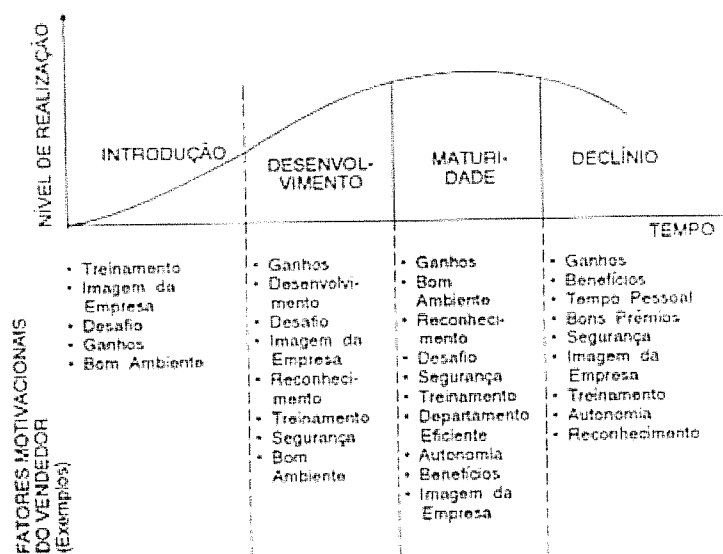
Foi então estabelecida uma cotação para cada um dos itens, por ordem decrescente, do primeiro ao décimo quarto item. Isto é, quanto menor a pontuação do factor, maior a sua importância para a motivação de um dado colaborador (Cobra, 1994).

Relativamente aos resultados obtidos, o autor averiguou que, em geral os factores ganhos, formação e desafio estão entre os cinco mais importantes encontrados; o tempo pessoal, bons prémios e condições físicas ficaram classificados entre os cinco factores motivacionais menos importantes (Cobra, 1994).

Constatou-se ainda, através dos resultados, que a maioria dos colaboradores se situava nos estádios de desenvolvimento e maturidade, no que diz respeito ao seu ciclo de carreira. Alguns encontravam-se no estádio de preparação e uma minoria em fase de declínio (Cobra, 1994).

Através da figura 1, podemos observar o agrupamento dos factores motivacionais, ao longo dos estágios de carreira dos colaboradores, no estudo de Cobra.

Figura 1: Ciclo de carreira dos colaboradores e factores motivacionais (Cobra, 1994)



Outra forma de se estudar os estádios de carreira dos colaboradores e a motivação da equipa, consiste em identificar os elementos fortes e fracos da equipa, com o intuito de reorientar os esforços e promover a reestruturação das mesmas, quando necessário. Desta forma, quando uma equipa começa a revelar sinais de maturidade, a organização necessita ter em conta, se os seus colaboradores irão continuar a trabalhar com motivação, ou se estarão prestes a atingir o declínio. Neste último caso, é necessário que antes de entrar em declínio, a equipa seja recuperada ou que sejam lá colocados novos elementos no lugar dos que possam, eventualmente sair (Cobra, 1994).

Não é prática corrente uma organização ter todas as suas equipas dentro de um único estádio do ciclo de carreira. O mais comum é existirem sempre novos colaboradores, nos estádios de introdução e desenvolvimento; outra parte da equipa na fase de maturidade e alguns colaboradores em declínio de carreira (Cobra, 1994).

Neste sentido, o autor refere que, apesar dos colaboradores nos estádios de maturidade e declínio trabalharem, muitas vezes, com a nata dos clientes da organização, efectuam

esforços decrescentes, dado que não investem na busca de novos clientes ou na obtenção de uma maior rentabilidade, ficando satisfeitos com o sucesso obtido com poucos clientes de alto potencial, porém de rentabilidade decrescente face às condições de negócio já adquiridas: descontos, prazos de pagamento, entre outras. Daí a necessidade e importância de se mesclar as equipas com colaboradores nos vários estádios da carreira, para evitar a possível acomodação das mesmas, face ao seu trabalho, proporcionando-lhes a formação necessária para colmatar as necessidades e falhas encontradas (Cobra, 1994).

Num estudo efectuado por Rosen e Jerdee (2002), o autor refere não terem sido encontradas diferenças significativas nas políticas e programas encontrados em várias organizações no que diz respeito aos diferentes estádios do ciclo de vida dos colaboradores, ou seja não eram efectuadas alterações significativas nas práticas organizacionais ao longo da idade dos colaboradores. Por exemplo, incentivos organizacionais para os mais velhos manterem as suas competências, a formação e desenvolvimento dos mais velhos poderiam aumentar as suas contribuições para a organização numa fase de final de carreira. Similarmente planos de trabalho mais flexíveis, incluindo a criação de papéis de mentor ou consultor para colaboradores mais velhos poderiam dar uma outra importância a estes colaboradores ao invés de se considerar que os colaboradores de idade intermédia e mais velhos perdem a sua motivação para manter e aumentar as suas competências, bem como para efectuarem uma boa gestão das suas carreiras.

O autor refere ainda que existe uma enorme lacuna entre as políticas existentes e a percepção das políticas necessárias para uma gestão eficaz da carreira dos colaboradores mais velhos. Uma das explicações para tal lacuna reside no subestimar a importância da confiança dos colaboradores mais velhos na sua capacidade de adquirirem novas competências (Rosen e Jerdee, 2002).

Para Huddleston, Good e Frazier (2002), a adopção de programas de incentivos que incluam o reconhecimento do desempenho e a obtenção de objectivos pode melhorar o desempenho

dos colaboradores, especialmente entre os mais jovens e os que se encontram em fases de carreira mais avançadas. Fornecer programas de incentivos que reconheçam os indivíduos que tenham um desempenho acima das expectativas pode constituir uma ferramenta importante para a motivação dos colaboradores.

Segundo Gilbert (2003), os gestores de hoje devem criar programas para motivar os seus colaboradores, com base na idade. Assim, sugere como motivar os colaboradores das faixas etárias dos 20, 30, 40 e a partir dos 50 anos de idade.

Refere deste modo que os colaboradores da faixa etária dos 20 anos são motivados por um trabalho desafiante, responsabilidades crescentes, aprendizagem constante, oportunidades de formação frequentes, flexibilidade de horário, pequenas recompensas (material electrónico, por exemplo) e actividades de convívio entre colegas ao ar livre. Por outro lado, não são motivados por ambientes de trabalho obsoletos onde a alta tecnologia não esteja presente, pequenos incentivos monetários e alguns tipos de recompensas (equipamento para casa, por exemplo) (Gilbert, 2003).

Os colaboradores que situam na faixa dos 30 anos são, por sua vez, motivados por uma cultura organizacional empreendedora, um ambiente de trabalho criativo, recompensas de alta tecnologia para a sua casa e dias de folga para passarem com a família. Não são motivados quando as suas ideias não são consideradas, quando são colocados à parte das questões da empresa e quando têm que efectuar viagens que os levem para longe de casa e da família (Gilbert, 2003).

No que diz respeito aos colaboradores pertencentes à faixa dos 40, sentem-se motivados por tempo livre, oportunidades para partilharem conhecimentos, férias nas termas, alta tecnologia para casa, objectos de luxo e viagens a destinos interessantes. O que não funciona como motivador nesta faixa etária é dizer-lhes o que têm que fazer, não lhes

permitir serem donos de uma ideia, falta de reconhecimento e pequenas recompensas electrónicas (por exemplo, leitores de MP3) (Gilbert, 2003).

Quanto aos colaboradores com idade a partir dos 50 anos, sentem-se motivados por oportunidades de se tornarem mentores de outros colaboradores, alta tecnologia para casa, dinheiro, viagens de sonho (como cruzeiros ou estadias em estâncias em ilhas). Não se sentem motivados quando os outros colaboradores pensam e se referem a eles como velhos, quando não têm oportunidades de aprendizagem e quando recebem electrónica em miniatura (leitores de MP3, por exemplo) (Gilbert, 2003).

Uma das distinções efectuadas na investigação sobre motivação prende-se com a motivação para a aproximação e para o evitamento. Não é surpreendente que as pessoas sejam motivadas para a aproximação ao bem-estar, para alcançarem bons resultados, e para evitarem maus resultados, para alcançarem ganhos e evitarem perdas (Freund, 2006).

Considerando-se uma perspectiva desenvolvimental ao longo do curso de vida é possível dizer que toda a dinâmica entre os objectivos dirigidos em torno da optimização do funcionamento do sujeito em comparação com os objectivos dirigidos em torno do contrariar as perdas (compensação) pode mudar com a idade. Ao longo da vida adulta os indivíduos experienciam uma mudança na disponibilidade dos recursos internos e externos, podendo estes ser definidos como meios para alcançar ou manter objectivos (Freund, 2006).

Assim, enquanto que os jovens adultos se encontram tipicamente numa trajectória de crescimento ou ganho de recursos, os adultos mais velhos são normalmente confrontados com mais perdas. O estudo efectuado por Freund (2006) procura assim, responder à questão: será que os jovens adultos estão mais motivados para o crescimento e ganhos (optimização) e os adultos mais velhos se encontram mais motivados para manterem aquilo que já alcançaram (compensação)?

Os resultados do estudo denotam que, em contraste com o que ocorre com os adultos mais velhos, os jovens adultos estão mais motivados para otimizar o seu desempenho do que para compensarem as perdas relativamente a uma mesma tarefa. O autor constata assim a existência de diferenças relativamente aos objectivos em foco com a idade (Freund, 2006).

Deste modo, os jovens adultos que tipicamente têm maior margem para melhorarem e obterem ganhos em vários domínios do seu funcionamento parecem estar mais motivados quando os objectivos estão focados na optimização do que quando se focalizam na compensação. Em contraste, os adultos mais velhos que tipicamente experienciam mais perdas do que ganhos parecem ficar mais motivados com o contrariar as perdas e assim preferem prevenir uma diminuição do desempenho do que optimizar o desempenho (Freund, 2006).

Assim, Freund (2006) conclui que a idade é um importante factor para os efeitos dos objectivos em foco na motivação.

De acordo com Cytrynbaum e Crites (1989) um colaborador tem determinadas motivações que o direccionam, de forma a alcançar um desejado grau de satisfação e sucesso na carreira. Caso não existam obstáculos para a obtenção desses objectivos, não serão necessários eventuais ajustamentos. Contudo, se contrariamente a tais condições existirem frustrações ou conflitos que se coloquem entre o alcance dos objectivos e as motivações do colaborador, este poderá responder com ansiedade e/ou tensão geradas, por tais obstáculos. A forma como efectivamente o sujeito responde determina, em última instância a qualidade do seu ajustamento.

Ao contrário do que é por vezes preconizado Bowen (2004), refere que as recompensas constituem apenas um dos cinco R's, conjuntamente com responsabilidade, respeito, relacionamento e reconhecimento que juntos constituem efectivamente uma estratégia para motivar os colaboradores.

PROBLEMA DO ESTUDO

O termo motivação é frequentemente usado para explicar as decisões e comportamentos, dizendo respeito à direcção, amplitude e persistência dos comportamentos dos sujeitos. No âmbito do trabalho, refere-se geralmente à motivação que um dado colaborador possui para desempenhar uma dada profissão, um dado trabalho (London, 1983).

Para Hackman & Oldham (1980), a motivação, a satisfação e o desempenho no trabalho são alcançados quando três estados “estados psicológicos críticos” estão presentes no sujeito. Estes abarcam o sentir que o trabalho é útil, o sentir-se responsável pelos resultados do trabalho efectuado, e o conhecimento dos resultados produzidos, sendo que as cinco “dimensões ou características nucleares do trabalho”: variedade, identidade, significado, autonomia e feedback, irão influenciar os referidos estados psicológicos críticos.

É fácil compreender porque é que a produtividade, especialmente a melhoria de produtividade é tão importante. Se as economias de mercado, indústrias, ou organizações individuais se tornarem mais produtivas, fornecem melhores produtos e serviços a preços mais baixos e assim, mantêm-se competitivas, aumentando as suas quotas de mercado e tendo, no geral mais recursos para usar (Pritchard, 1990).

Deste modo, considerando-se ainda as alterações e projecções demográficas, os gestores que pretendam manter ou aumentar os níveis de produtividade das suas organizações, deverão preocupar-se em motivar os seus colaboradores (Kauffman, 1987).

As questões dos investigadores, neste âmbito, nomeadamente no que se refere à obtenção de respostas face à pergunta “o que motiva os colaboradores?” têm-se traduzido em desafios para teóricos e práticos, enquanto actores complementares, em termos organizacionais (Rainey, 2001).

Assim, tendo em conta a revisão de literatura, formulámos o problema do presente estudo.

Problema: Será que a idade é um critério de segmentação das motivações dos colaboradores?

Enquadramos o problema deste trabalho, situando-o nas teorias organizacionais de conteúdo que pretendem explicar a motivação, através do conhecimento e análise daquilo que motiva os colaboradores no trabalho, centrando-se no contexto organizacional. Aliando este propósito, com a idade dos colaboradores, pretende-se assim, saber o que motiva os colaboradores de diferentes faixas etárias, no âmbito do seu trabalho.

Neste sentido, formulámos algumas questões e hipóteses às quais pretendemos responder com a realização deste trabalho.

Questão 1: Que factores motivam os colaboradores mais novos?

Questão 2: Que factores motivam os colaboradores de idade intermédia?

Questão 3: Que factores motivam os colaboradores mais velhos?

Sustentamos estas questões nos estudos efectuados por Taylor (1911; cit. por Heath, 1999); Hackman e Oldham (1980); Miner (1980); Antoni e Beckmann (1990); Erez (1990); Pritchard (1990); Quintanilla (1990); Herzberg (1996); Caudron (1997); Pinder (1997); Heath (1999); Thomas (2002), que referem a existência de diferentes factores que motivam os colaboradores, no âmbito do trabalho.

Kanfer e Ackerman (2004) postulam que as mudanças relacionadas com a idade afectam a motivação dos colaboradores.

McClelland (1966; cit. por Layman & Guyden, 2000); Kanfer e Ackerman (2004) referem ainda que é possível motivar todos os colaboradores, mas para que isso aconteça é preciso ter em consideração que eles são motivados de forma diferentes e que tais motivações podem mudar com o tempo.

Riley *et al.* (1998) preconizam que se os gestores souberem o que motiva os colaboradores mais novos poderão mantê-los mais motivados e durante mais tempo nas organizações.

Zetlin (1992) refere a existência de factores que poderão motivar os colaboradores mais velhos.

As referidas questões foram ainda formuladas com base nos estudos de Riley *et al.* (1998) que referem que à medida que os sujeitos envelhecem vão ocorrendo modificações nos próprios indivíduos e nas estruturas sociais em que estes se inserem, levando a alterações tanto no *rank* das equipas (estratos etários) e nas suas probabilidades de obter determinados resultados, conduzindo a que as estratégias anteriormente utilizadas possam não ser plausíveis posteriormente, uma vez que as diferentes faixas etárias denotam as suas próprias especificidades. Assim, para os autores, a idade deverá ser inserida num determinado estrato etário.

Assim sendo e tendo em conta as abordagens teóricas explanadas por Fry (1999), sobre as fases de vida dos sujeitos, os colaboradores do presente estudo foram segmentados em classes de idades, ou seja em três faixas etárias: mais novos, de idade intermédia e mais velhos, correspondentes às suas respectivas coortes geracionais, pretendendo-se conhecer as características desses grupos em relação à sua motivação no trabalho, cujas variações em função da idade se pretendem encontrar.

Os critérios adoptados para tal segmentação dos colaboradores em faixas etárias, coortes geracionais e fases do ciclo da carreira, são fundamentados nos estudos efectuados pelos investigadores, a seguir descritos.

Deste modo, é de ter em conta que na criação das três faixas etárias e respectivas coortes geracionais foi considerado, em consonância com o que referem Strauss e Howe (1991) que cada geração denota uma personalidade própria e comum entre os seus membros, reconhecendo-se estes como distintos dos de outras gerações, pela ocorrência de acontecimentos históricos distintos que alteram significativamente o seu ambiente social, em épocas que duram geralmente cerca de uma década. Portanto, segundo os autores referidos, podemos falar de uma nova geração em cada período temporal de cerca de dez anos.

Apesar do critério por nós adoptado, há que ter em conta que, tal como refere Lancaster e Stillman (2005), qualquer que seja o critério adoptado para a definição de intervalos etários para definir os membros de uma dada geração, este constitui apenas uma linha de orientação, dado que não existe uma data mágica que defina o fim e o início de gerações consecutivas.

Também em congruência com o preconizado por Levin-Epstein (2004) e Kupperschmidt (2000) consideramos que nas organizações poderemos encontrar colaboradores de duas e três gerações, pelo que gerir uma tal panóplia de idades poderá constituir um desafio, mas também uma fonte de recompensas e de enriquecimento se se conhecer e souber aproveitar o melhor de cada uma, devendo por isso os gestores adoptar uma perspectiva geracional, promovendo a criação de uma visão partilhada de relações positivas entre os colaboradores de gerações distintas.

A cada faixa etária e respectiva coorte geracional foi também associada uma determinada fase da carreira profissional que lhe corresponde, pois tal como Arthur, Hall e Lawrence (1989), postulamos que também a questão do tempo é crucial para a carreira de um colaborador.

Neste âmbito, Muffels (2000) refere a importância da existência de uma espécie de "contrato geracional", implicando esta uma diferenciação de idades, respectivas gerações e ciclos de carreira dos colaboradores, no que concerne à forma de gerir o seu trabalho e lazer.

A sustentação teórica da criação de intervalos etários integrando-os em estádios consecutivos de carreira, advém ainda do estudo efectuado por Arthur e Kram (1989), a partir do qual foi formulado o critério de criação das três faixas etárias contempladas no presente trabalho, bem como as fases de carreira que lhes correspondem.

Deste modo, consideramos, tal como Arthur e Kram (1989), que a carreira de um colaborador passa por três fases consecutivas. A primeira corresponde ao *início da carreira* que termina entre o princípio e o meio da faixa etária dos 30 anos, na qual os colaboradores são confrontados com as principais tarefas de desenvolvimento, no que diz respeito às suas competências profissionais.

A segunda fase diz respeito ao *meio da carreira*, que termina entre o meio e o fim da faixa dos 40 anos, na qual os sujeitos terão já efectuado as suas explorações iniciais e desenvolvido os objectivos profissionais que pretendem alcançar, pretendendo geralmente ter uma maior autonomia e responsabilidade em relação aos colegas mais jovens.

A terceira fase, refere-se ao *final da carreira* e termina entre o início e o meio da faixa dos 60 anos, na qual os colaboradores poderão ser confrontados com as tarefas de assegurar e manter o seu estatuto, bem como com a transmissão de conhecimentos e experiência adquiridos, aos outros colegas.

Deste modo, a partir da idade dos colaboradores foram inseridas as respectivas fases do ciclo da carreira dos mesmos, tendo em conta as abordagens e critérios preconizados nos estudos referidos.

Assim sendo, os colaboradores foram segmentados em três faixas etárias:

- **Colaboradores mais novos**, com idades até aos 34 anos, pertencentes à geração nascida a partir de 1972, que se encontram numa fase inicial da carreira.
- **Colaboradores de idade intermédia**, com idades compreendidas entre os 35 e os 44 anos, pertencentes à geração nascida entre 1962 e 1971, que se encontram a meio da sua carreira profissional.
- **Colaboradores mais velhos**, com 45 ou mais anos de idade, pertencentes à geração nascida até 1961, que se encontram na fase final da sua carreira.

Neste sentido, por considerarmos de algum modo redutor referir-nos somente à idade *per se* e pelas indicações da literatura que apontam para circunstâncias sociais e de carreira diferentes ao longo da vida activa dos colaboradores, optamos pela contextualização das faixas etárias dos colaboradores nas suas respectivas coortes geracionais e correspondentes fases da carreira, estando, deste modo, em consonância os estudos de Read, Westerhof e Dittmann-Kohli (2005) que preconizam que as fases da vida denotam tarefas específicas para resolver, que poderão ser mais facilmente compreendidas se considerarmos a combinação das suas especificidades subjacentes.

Ao abordarmos, a temática da idade, que implica neste estudo, reportarmo-nos também às questões inerentes ao envelhecimento dos colaboradores, cingimo-nos apenas ao envelhecimento primário, entendido numa perspectiva salutar e normal, no que diz respeito ao ciclo de vida dos colaboradores, por oposição às perspectivas de desvalorização dos mais velhos, por deteriorização patológica das suas capacidades (Paul, 1997).

Assim sendo, a **idade** dos colaboradores operacionalizada em três faixas etárias distintas, devidamente fundamentadas pela literatura, constitui uma das variáveis deste estudo.

Não a designamos verdadeiramente como variável independente, apenas porque não pode ser manipulada pelo investigador, tal como defende Cavanaugh (1997), ao referir que as variáveis independentes são aquelas que podem ser manipuladas pelo investigador e as dependentes reflectem os comportamentos ou resultados mensurados.

No que se refere à obtenção dos factores de motivação para cada faixa etária, foram apresentados um conjunto de itens, tendo o respondente que avaliar uns em relação aos outros e atribuir-lhes uma ordenação, consoante o grau de importância desses itens para a sua motivação, como preconizado por Hill & Hill (2005).

Os itens apresentados por si só não constituem variáveis, dado que são características dadas ou “fixas”. Temos assim, uma outra variável – a **importância atribuída** aos referidos **itens**, que reflecte os parâmetros que motivam os colaboradores. Deste modo, os itens são ordenados, por ordem de importância atribuída para a motivação de cada sujeito, tal como refere Hill & Hill (2005).

Uma vez fundamentados e sustentados, os pressupostos inerentes à problemática do estudo, questões 1, 2, 3, e variáveis do presente trabalho, foram seguidamente formuladas as questões e hipóteses 4, 5 e 6 que passamos a apresentar.

A quarta questão remete-nos para:

Questão 4: Será que existem diferenças entre os factores que motivam os colaboradores mais novos e os de idade intermédia?

Desta resulta a seguinte hipótese:

Hipótese 4: Existem diferenças entre os factores que motivam os colaboradores mais novos e os de idade intermédia

Surgem então a quinta e sextas questões e respectivas hipóteses:

Questão 5: Será que existem diferenças entre os factores que motivam os colaboradores mais novos e os mais velhos?

Hipótese 5: Existem diferenças entre os factores que motivam os colaboradores mais novos e os mais velhos.

Questão 6: Será que existem diferenças entre os factores que motivam os colaboradores de idade intermédia e os mais velhos?

Hipótese 6: Existem diferenças entre os factores que motivam os colaboradores de idade intermédia e os mais velhos.

Estas questões e hipóteses foram formuladas com base nos estudos de Levin-Epstein (2004) que refere que gerações distintas de colaboradores respondem a abordagens motivacionais também diferentes, preconizando a existência de diferenças entre os factores que motivam os colaboradores de idades distintas.

Kanfer e Ackerman (2004) referem que o processo de motivação, no âmbito do trabalho muda ao longo do tempo, defendendo a existência de diferenças entre os colaboradores mais novos, e os mais velhos; e entre os idade intermédia e os mais novos, no que concerne às suas motivações.

Também Kauffman (1987); Huddleston (2002); Gilbert (2003); Taylor (2005), referem que existem diferenças entre as motivações de colaboradores de diferentes idades.

Warr (2001) defende ainda que as preferências relacionadas com a idade dos colaboradores, no que se refere a características do trabalho, poderão exercer influência na motivação dos sujeitos e Fry (1999) preconiza que cada classe etária deverá ser posicionada e classificada em relação às demais: júnior e sénior, por exemplo.

Relativamente ao facto se serem associadas às faixas etárias dos colaboradores deste estudo, fases da carreira correspondentes, foram para tal, tidos também em linha de conta os estudos levados a cabo por London (1983) que defende que a motivação no trabalho se encontra englobada nas questões inerentes à motivação ao longo da carreira dos sujeitos, devendo ser entendida em termos das relações entre as características dos colaboradores, as decisões e comportamentos relativamente à carreira e condições situacionais. Assim, cada característica individual associada à motivação ao longo da carreira corresponde a uma condição situacional e a uma decisão ou comportamento no que diz respeito à carreira.

Assim sendo, para London (1983) muitos elementos do contexto de trabalho dos colaboradores são relevantes para a sua motivação ao longo da carreira, que é portanto um construto multidimensional, pelo que os factores envolvidos e a sua intensidade variam ao longo do tempo de vida activa dos colaboradores. A referida mudança ao longo do tempo introduz, deste modo, a possibilidade de se encontrar novas estratégias motivacionais, uma vez que as anteriormente consideradas se centravam sobretudo na mudança de um elemento para aumentar a motivação dos colaboradores – o sistema de remuneração.

London e Bray (1984) preconizam que a motivação dos colaboradores mais novos no que concerne à sua carreira profissional diferia da dos demais sujeitos, em função da informação, remunerações e oportunidades para o desenvolvimento da carreira.

Lloyd (s.d) refere três fases de desenvolvimento da carreira dos sujeitos: uma inicial – estabelecimento da carreira; uma intermédia – desenvolvimento da carreira e uma final – redireccionamento. Realça, neste âmbito que nas referidas fases, os colaboradores denotam aspirações e necessidades distintas, defendendo ainda a relevância das questões geracionais na compreensão da motivação dos colaboradores.

Rosenbaum (1989) realça ainda que se as organizações forem decrescendo os incentivos fornecidos aos colaboradores no meio das suas carreiras, tal procedimento poderá levar a um declínio motivacional desses colaboradores, que tipifica a conhecida crise de meio de carreira.

Nesta direcção foram ainda considerados de enorme relevância para a formulação das questões e hipóteses 4, 5 e 6, os estudos de Cobra (1994) que refere que não é frequente encontrar-se uma organização com colaboradores de uma única fase do ciclo de carreira, e de Jolson (1974), realçando ambos, a importância de se conhecerem os factores de motivação dos colaboradores ao longo da sua carreira, para que se consiga motivar os sujeitos no trabalho.

MÉTODO

Neste estudo, considerando a problemática apresentada, pretende-se delinear um método que nos permita responder à mesma.

A investigação sobre a idade indica que o envelhecimento é um dos conjuntos de fenómenos mais complexos a que a ciência tenta dar resposta. É também um dos que mais influenciam a qualidade de vida e a organização da sociedade. O envelhecimento revela-se como um produto da interacção de forças – genéticas e ambientais (Birren, 1999).

A investigação sobre esta temática pode ser caracterizada pela utilização da variável *idade*, existindo várias abordagens metodológicas que a contemplam.

Na abordagem estática, o grande objectivo dos investigadores é descreverem os indivíduos em grupos etários específicos. Neste caso, a idade é usada principalmente para definir as fronteiras da investigação, dado que os grupos são estudados num determinado ponto no tempo (Cavanaugh, 1997).

A abordagem dinâmica tenta compreender o processo de mudança. O seu foco é compreender como é que as pessoas se desenvolvem, o que caracteriza a mudança e como é que esta ocorre. Neste caso, as mesmas pessoas são estudadas em diferentes idades, havendo um acompanhamento da sua evolução ao longo do tempo (Cavanaugh, 1997).

Existem três metodologias importantes de recolher dados relativos às diferenças entre sujeitos de idades diferentes e às alterações provocadas pela idade: transversal, longitudinal e sequencial (Cavanaugh, 1997).

A abordagem transversal compara pelo menos dois grupos de sujeitos, variando em idade (e coorte), no mesmo ponto do tempo. Esta abordagem permite aos investigadores examinarem as diferenças entre sujeitos de idades diferentes, mas não permite examinar alterações provocadas pela idade num mesmo sujeito, dado que todos os participantes são avaliados uma única vez ao mesmo tempo. Apesar desta especificidade, a abordagem transversal é a mais comum na literatura de estudo das idades. A razão é pragmática: como todos os dados são obtidos na mesma altura, a investigação pode ser feita de forma relativamente rápida, comparativamente com as outras abordagens. Desde que as suas limitações sejam reconhecidas, estes estudos podem fornecer uma imagem instantânea das diferenças provocadas pela idade (Cavanaugh, 1997).

Os estudos longitudinais testam uma única coorte geracional em vários pontos do tempo. Representam uma abordagem dinâmica e fornecem informação sobre as alterações provocadas pela idade. A sua maior vantagem reside no facto de permitirem identificar as alterações provocadas pela idade, uma vez que são estudadas as mesmas pessoas ao longo do tempo. Contudo, como só é estudada uma coorte, os efeitos de coorte são eliminados. Porém, as duas outras explicações possíveis, idade e pontos de mensuração no tempo, são confundidas. Por exemplo, se quisermos seguir a coorte de 1940 ao longo do tempo, até aos indivíduos fazerem 70 anos, só o poderemos conseguir em 2010. Consequentemente, quaisquer alterações que possamos identificar podem ser devidas a mudanças nos processos subjacentes ou factores relacionados com a altura que escolhemos para recolher os dados e não com a idade propriamente dita.

Outros problemas relacionados com esta abordagem têm a ver com o facto de os sujeitos serem testados várias vezes ao longo do tempo com o mesmo tipo de formas de mensuração. O facto de se usar repetidamente a mesma forma de medição, com as mesmas pessoas, poderá ter efeitos significativos no seu comportamento, o que poderá tornar a

mensuração inválida e ter um impacto negativo nas percepções dos participantes no que se refere à investigação, dado que já conhecem e se habitam ao instrumento, podendo querer melhorar o seu desempenho. O possível abandono do estudo por parte de alguns participantes, por razões de perda de interesse ou mesmo morte, dificulta a manutenção de um grupo intacto de sujeitos ao longo do tempo. Um terceiro problema prende-se com a limitação da aplicação dos resultados a outras coortes, dado que apenas uma coorte é seguida, sendo questionável a generalização dos resultados a outras coortes (Cavanaugh, 1997).

A abordagem sequencial tem em conta os problemas das duas abordagens anteriores, nomeadamente os efeitos das diferenças provocadas pela idade e diferenças de coorte nos estudos transversais e os provocados pela idade e ponto no tempo de mensuração nos estudos longitudinais. Essas confusões criam dificuldades na interpretação das diferenças comportamentais entre sujeitos e em cada sujeito. Alguns desses dilemas de interpretação podem ser agora aligeirados pelo uso da abordagem sequencial, apesar de não serem eliminados (Cavanaugh, 1997).

Um estudo transversal-sequencial consiste em dois ou mais estudos transversais, que são levados a cabo em dois ou mais pontos no tempo. As faixas etárias estudadas são as mesmas, mas os participantes são diferentes, em cada medição. Um estudo longitudinal-sequencial consiste em dois ou mais estudos longitudinais que representam duas ou mais coortes. Cada estudo longitudinal começa com sujeitos da mesma faixa etária, seguindo-os durante um período de tempo fixo, por exemplo, seguindo indivíduos da faixa dos 20 anos ao longo de 30 anos, até completarem 50 anos de idade (Cavanaugh, 1997).

A combinação de estudos transversais-sequenciais e longitudinais-sequenciais fornece uma mais rica fonte de informação. Porém, as abordagens sequenciais são pouco usadas

dados os seus elevados custos económicos e de tempo. Tentar seguir muitos sujeitos durante longos períodos de tempo, gerando novas amostras e conduzindo a análises de dados complexas, exige recursos financeiros consideráveis e um período de tempo muito dilatado. Por estas razões, este tipo de estudo não é possível para a maioria dos estudiosos, principalmente para os que se encontram numa fase inicial enquanto investigadores (Cavanaugh, 1997).

Posto tudo isto, e dadas as especificidades de cada uma das abordagens explanadas, no presente estudo, optámos pela abordagem estática, criando grupos etários pré-definidos, que foram alvo de avaliação, num determinado ponto das suas vidas. A abordagem dinâmica não seria adequada no âmbito do presente estudo, dado que exigiria um processo muito mais moroso de recolha de dados, ao longo da vida de cada um dos respondentes, pelo que demoraria muitos anos a efectuar.

Através do exposto e tendo em conta os prós e contras de cada uma das abordagens expostas, consideramos ser a abordagem transversal a que mais se adequa ao presente estudo, dado que é a única passível de ser exequível em termos de razoabilidade temporal para a realização desta investigação, fornecendo-nos dados relativos às diferenças entre sujeitos de idades diferentes, no que diz respeito àquilo que os motiva no trabalho.

Amostra

O estudo incide sobre colaboradores activos com idades compreendidas entre os 20 e os 65 anos, oriundos de várias organizações.

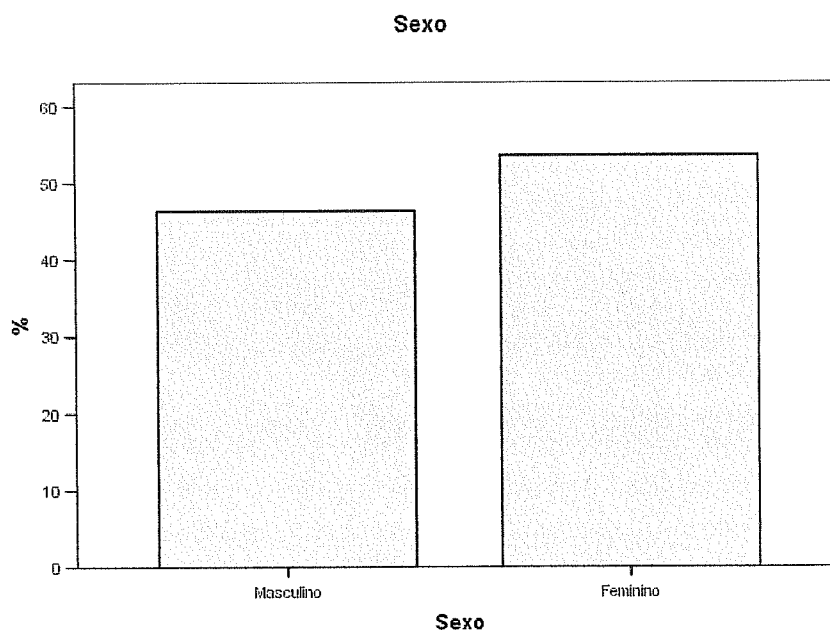
Numa primeira fase recorreu-se a uma amostra constituída por dezoito sujeitos activos de várias organizações, das várias faixas etárias contempladas no estudo, aos quais foram aplicadas entrevistas.

Numa segunda fase recorreu-se a uma amostra de colaboradores activos, oriundos de diversas organizações das faixas etárias consideradas na presente investigação.

Para tornar a amostra mais aleatória, em ambas as fases, cada colaborador é convidado a indicar outro, evitando-se assim que a amostra se torne tendenciosa, por ser definida de forma potencialmente não aleatória pela autora do estudo.

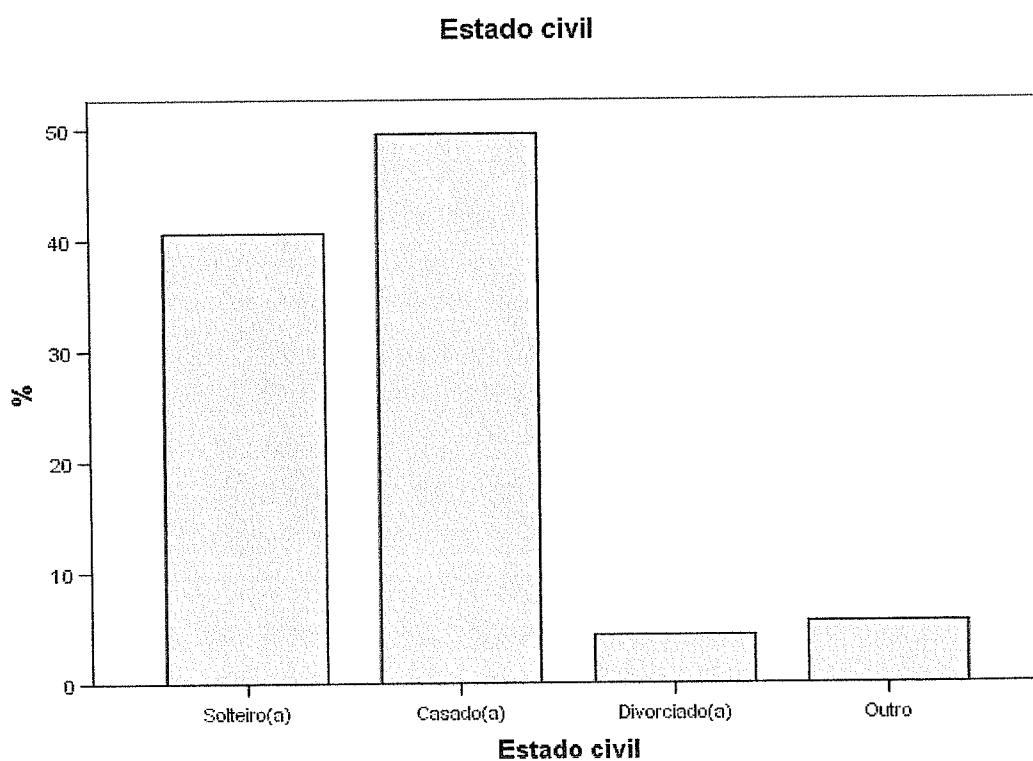
A amostra é assim constituída por 416 colaboradores, dos quais 193 (46.4%) são do sexo masculino e 223 (53.6%) do sexo feminino, como se pode visualizar na figura 2.

Figura 2: Distribuição da amostra por sexo.
(Anexo 1)



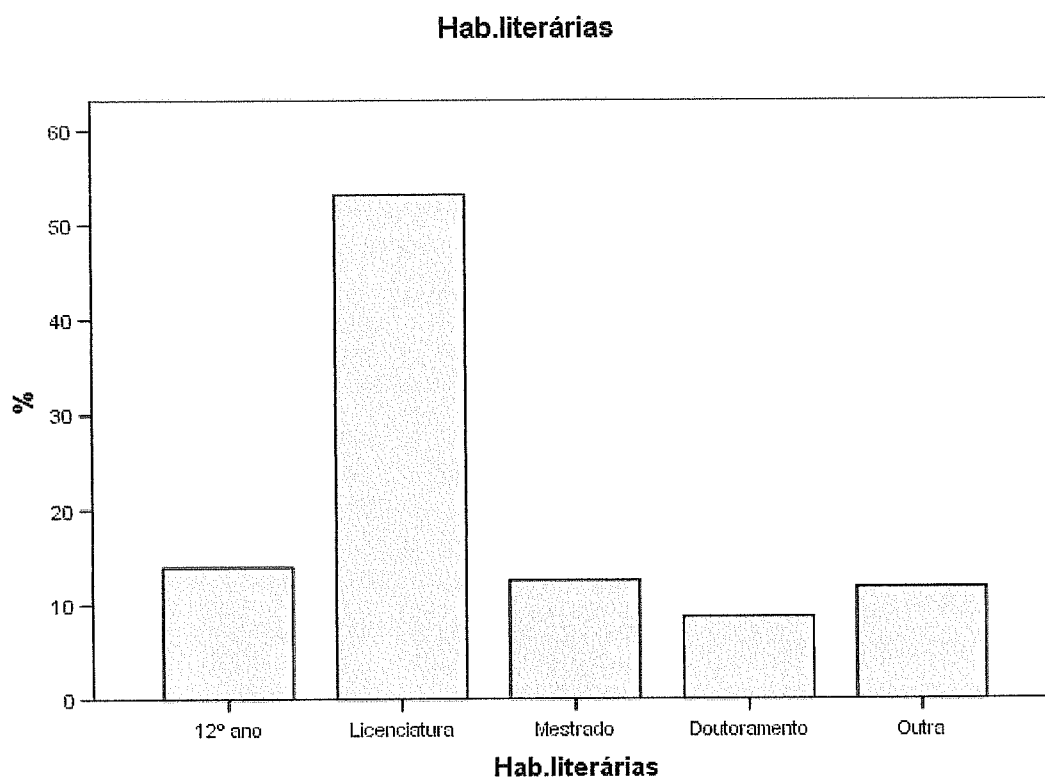
Quanto ao estado civil, a amostra é constituída por 206 (49.5%) respondentes casados, 169 (40.6%) sujeitos solteiros, 18 (4.3%) divorciados e 23 (5.5%) que responderam outro, como se encontra na figura 3.

Figura 3: Distribuição da amostra por estado civil.
(Anexo 1)



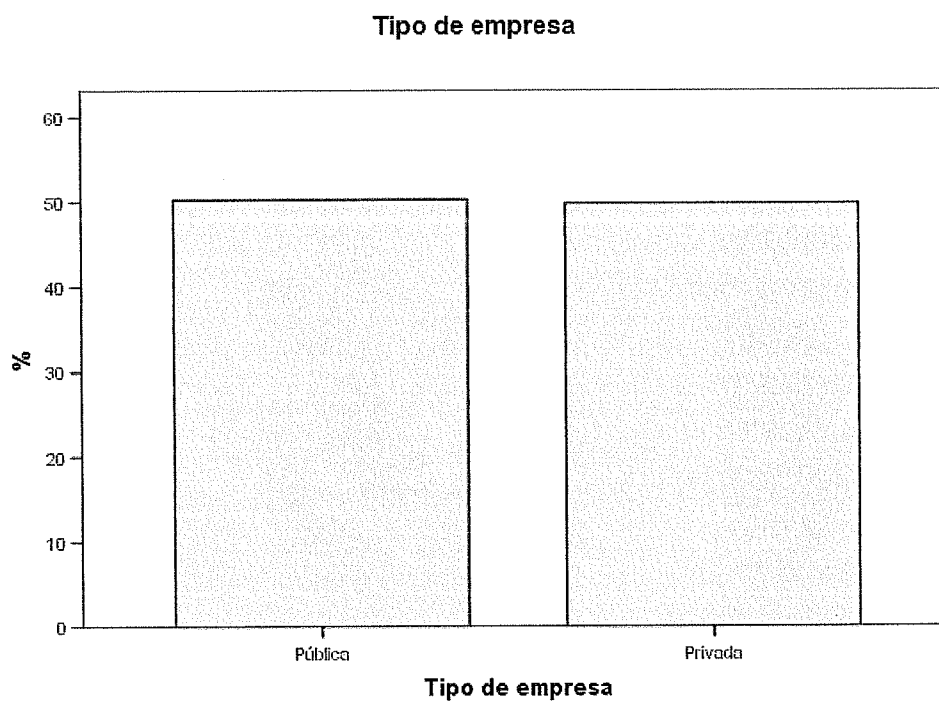
No que diz respeito às habilitações literárias dos respondentes, denota-se a que a maioria dos sujeitos 221 (53.1%) possui uma licenciatura, 58 (13.9%) sujeitos possuem o 12º ano, 52 (12.5%) colaboradores são portadores de um mestrado, 36 (8.7%) têm um doutoramento e 49 (11.8%) responderam outra, como se pode ver na figura 4.

Figura 4: Distribuição da amostra por habilitações literárias.
(Anexo 1)



Em relação ao tipo de empresa de onde provêm os colaboradores, 209 (50.2%) sujeitos são oriundos de empresas públicas e 207 (49.8%) trabalham em empresas privadas. A figura 5 retrata a referida distribuição.

Figura 5: Distribuição da amostra por tipo de empresa: pública ou privada.
(Anexo 1)



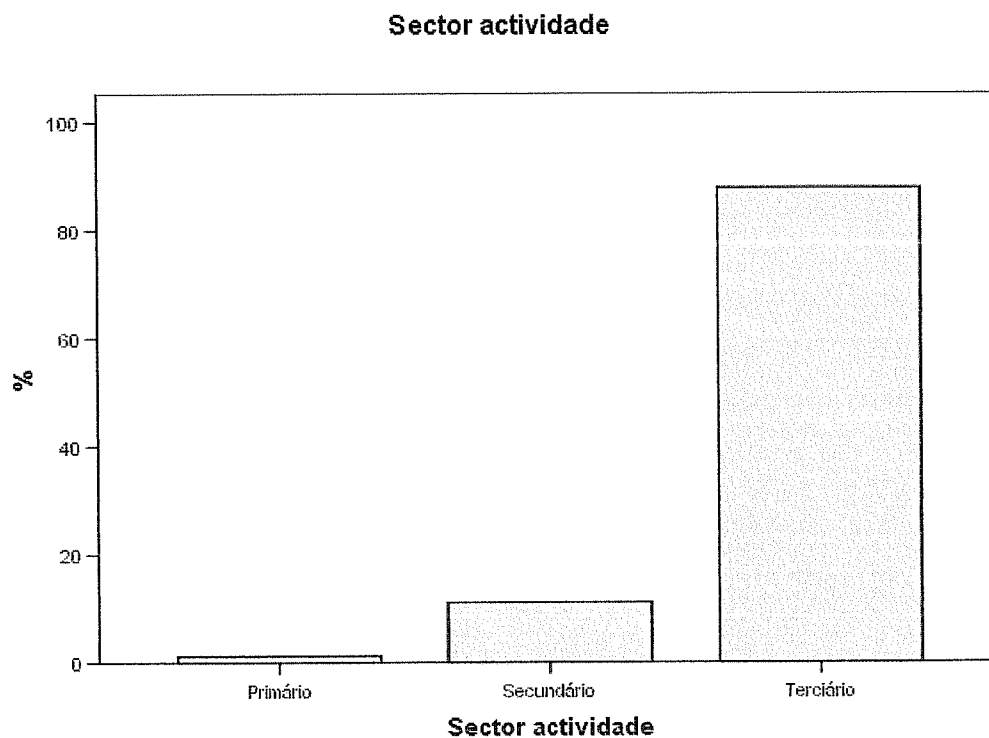
No que concerne à área de actividade da empresa onde trabalham os colaboradores, na tabela 1 é possível verificar a existência de uma enorme diversidade de empresas de diferentes áreas, pelo que se constata que a amostra é bastante diversificada a este nível.

Tabela 1: Distribuição da amostra segundo a área de actividade da empresa.
(Anexo 1)

Áreas de actividade das empresas	Frequência	%
Informática/Telecomunicações	78	18,8
Ensino/Educação	105	25,2
Saúde/Serviço social	23	5,5
Banca/Finanças	26	6,3
Comunicação social	13	3,1
Geografia	22	5,3
Administração local/regional	23	5,5
Comércio	26	6,3
Turismo	8	1,9
Construção	16	3,8
Indústria	18	4,3
Cultura	13	3,1
Marketing	5	1,2
Serviços	27	6,5
Recursos humanos	5	1,2
Direito	4	1,0
Ambiente	3	0,7
Agricultura	1	0,2
Total	416	100,0

No que se refere ao sector de actividade das empresas onde trabalham os colaboradores, denota-se que a maioria 365 (87.7%) se situa no sector terciário, 46 (11.1%) situam-se no sector secundário e apenas 5 (1.2%) no sector primário. A figura 6 ilustra essa situação.

Figura 6: Distribuição da amostra por sector de actividade da empresa.
(Anexo 1)



Instrumentos

Entrevista – “Guião” (Anexo 2)

No que se refere aos instrumentos a utilizar na recolha dos dados, recorreu-se a entrevistas semi-estruturadas, aplicadas a colaboradores das três faixas etárias, com o intuito de se averiguar factores de motivação dos mesmos. Os dados empíricos obtidos a partir da transcrição das entrevistas (Anexo 3) foram posteriormente utilizados para a construção de um questionário.

Questionário – “Escala de motivação no trabalho” (Anexo 4)

A partir dos dados empíricos recolhidos, no âmbito do presente estudo, através de entrevistas, e de um estudo efectuado por Cobra (1994), foi criada a “Escala de motivação no trabalho”.

Cobra (1994) efectuou um estudo sobre os factores que mais motivam os colaboradores no trabalho, no âmbito organizacional. Para tal recorreu a uma escala de factores de motivação, hierarquizada segundo a importância atribuída por cada colaborador, relativamente à sua própria motivação.

Tabela 2 – Factores de motivação propostos pelo estudo de Cobra (1994) e seu significado.

Formação	Ter oportunidades de formação.
Desafio	Trabalhar em actividade que confira envolvimento e responsabilidade.
Autonomia	Ter autonomia e liberdade de adoptar maneiras próprias para atingir metas.
Ganhos	Vislumbrar oportunidade de ganhar melhor.
Desenvolvimento	Ter acesso a níveis mais altos (carreira).
Reconhecimento	Receber o reconhecimento que merece.
Estabilidade/Segurança	Segurança no trabalho (ser bem avaliado).
Relacionamento/Bom ambiente	Trabalhar com pessoal simpático e agradável.
Tempo pessoal	Dispor de tempo para si e para a família.
Bons prémios	Sentir-se comungado com o sucesso da empresa.
Departamento eficiente	Trabalhar num departamento que esteja a funcionar eficientemente.
Benefícios	Contar com benefícios especiais.
Condições físicas	Ter boas condições de trabalho (ventilação, iluminação e espaço adequado).
Imagem da empresa	Trabalhar numa empresa reconhecidamente bem sucedida.

Das entrevistas efectuadas no presente estudo, começou-se por transcrever integralmente as mesmas (Anexo 3), seguidamente foi efectuada uma análise de conteúdo, tendo sido criadas categorias, tendo em conta a frequência da informação facultada pelos respondentes.

Tabela 3 – Categorias e frequências obtidas através da análise de conteúdo das entrevistas.

Ambiente de trabalho	16
Trabalho diversificado	15
Aprendizagem e formação	15
Gosto pela tarefa	12
Remuneração	10
Comunicação	10
Reconhecimento	9
Utilidade do trabalho	8
Recursos materiais	7
Trabalho desafiante	6
Tempo livre	6
Estabilidade no emprego	5
Funções e objectivos definidos	5
Eficiência da empresa	4
Progressão na carreira e estatuto	3
Autonomia	2
Benefícios	1
Prémios	1

A partir da análise da tabela 3, podemos constatar que o “ambiente de trabalho” constitui a categoria com maior número de frequências obtidas, portanto a mais referida pelos

entrevistados enquanto relevante para a sua motivação. Dos 18 entrevistados, 16 referem o ambiente.

Seguidamente surgem as categorias “trabalho diversificado” e “aprendizagem e formação”. Em ambos os casos estas respostas surgem em 15, dos 18 entrevistados.

Em seguida, surgiu a categoria “gosto pela tarefa”, referida por 12 sujeitos, enquanto factor de motivação no trabalho.

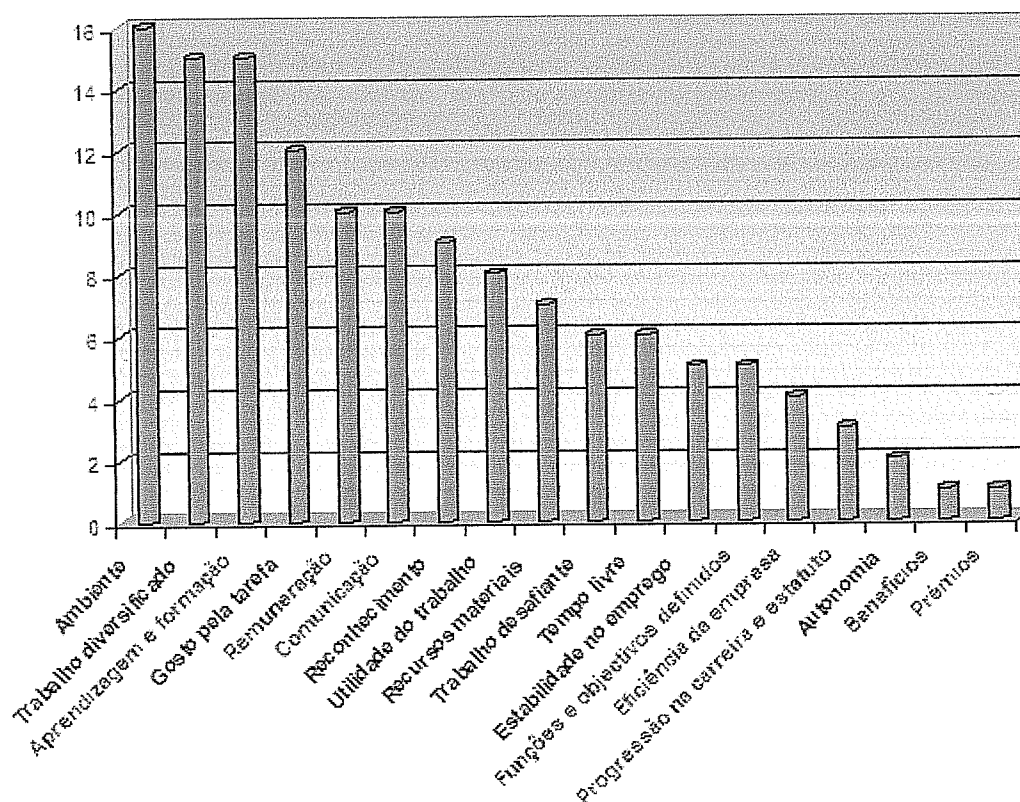
A “comunicação” e a “remuneração” foram referidas, em ambos os casos por 10 indivíduos. Este resultado revela que mais de metade dos entrevistados atribui importância a esses dois factores para a sua motivação laboral. O “reconhecimento”, a “utilidade do trabalho” e os “recursos materiais” foram referidos respectivamente por 9, 8 e 7, dos 18 respondentes enquanto factores de motivação no trabalho.

“Trabalho desafiante” e “tempo livre” são tidos por 6 entrevistados enquanto factor de motivação. Muito próximo deste resultado, encontram – se as categorias “estabilidade no emprego” e “função e objectivos definidos”, apresentado ambas uma frequência de 5. Surgem, em seguida, as categorias “Eficiência da empresa” e “progressão na carreira e estatuto” com 4 e 3 ocorrências, respectivamente.

“Autonomia”, “benefícios” e “prémios” foram as categorias menos contempladas pelos respondentes, tendo sido apenas referidas por 1 ou 2 entrevistados.

De forma a tornar mais fácil a visualização da proporção de frequências obtidas nas diferentes categorias, foi elaborado o gráfico a seguir apresentado.

Figura 7 – Histograma das categorias e frequências obtidas através da análise de conteúdo das entrevistas



Assim, tendo em conta os parâmetros encontrados, quer através da literatura, no estudo de Cobra (1994), quer através dos dados empíricos obtidos, pelas entrevistas efectuadas passámos à construção da “Escala de motivação no trabalho.”

Deste modo, os itens que integram a construção do questionário foram obtidos conjugando os dois tipos de dados acima referidos – os provenientes da literatura e os obtidos empiricamente.

Não nos restringimos apenas aos dados obtidos na literatura, por se referirem a uma população potencialmente diferente daquela que é alvo do nosso estudo. O estudo de Cobra (1994) foi efectuado no Brasil com uma amostra de indivíduos desse país. Dada a escassez

de literatura referente à temática abordada, que aumenta ainda mais quando passamos à especificidade portuguesa, achamos mais adequado recolher alguns dados empíricos relativamente a Portugal do que cingir-nos aos fornecidos por Cobra. Pensamos assim ter conseguido uma maior aproximação e ajuste à realidade portuguesa.

Neste sentido, a construção do questionário foi suportada pelos dois tipos de dados referidos, que acabam por revelar um carácter e suporte complementares.

A “Escala de motivação do trabalho” elaborada é assim, constituída por duas partes.

Na primeira parte foram recolhidos alguns dados pessoais relativamente aos sujeitos. Foram assim solicitados a idade, o sexo, o estado civil, o número de filhos, as habilitações literárias, a função desempenhada actualmente, o tipo de empresa (pública ou privada), a área de actividade da empresa e o sector de actividade em que esta se insere (primário, secundário, terciário). A recolha deste tipo de dados, teve como objectivo a caracterização da amostra do estudo.

A segunda parte constituiu o questionário propriamente dito. Este apresenta 17 parâmetros de motivação que se encontram na tabela 4.

Tabela 4 – Parâmetros da “Escala de motivação no trabalho”.

Parâmetros de motivação
Bom ambiente de trabalho
Autonomia na execução das tarefas
Reconhecimento pelo desempenho
Boas condições físicas de trabalho (ventilação, materiais, iluminação, etc.)
Trabalho desafiante
Eficiência da empresa
Boa remuneração
Função e objectivos bem definidos
Trabalho diversificado

Boa comunicação e partilha de informação
Emprego estável
Tempo livre para si e para a sua família
Aprendizagem e formação
Progressão na carreira e estatuto
Utilidade do trabalho
Benefícios (automóvel, telemóvel, etc.) e prémios (viagens, dinheiro, etc.)
Gosto pela tarefa

Numa primeira fase de execução do questionário, cada um dos parâmetros era avaliado com uma escala tipo Likert de 6 pontos, como se poderá visualizar no exemplo da figura 2.

Figura 8 – Exemplo de parâmetro de motivação avaliado, segundo escala de Likert (pré-teste).

Indique com um (o), o seu grau de motivação, face aos parâmetros a seguir apresentados.

Bom ambiente de trabalho

6	5	4	3	2	1
Motiva-me totalmente	Motiva-me Muito	Motiva-me	Desmotiva-me	Desmotiva-me muito	Desmotiva-me totalmente

Ao efectuarmos um pré-teste deste tipo de escala, a 10 sujeitos, verificámos que as respostas não permitiam perceber que aspectos seriam mais ou menos motivadores para os sujeitos, uma vez que as suas respostas se situavam quase sempre em “motiva-me muito” ou em “motiva-me” para a quase totalidade dos itens apresentados.

Optámos inicialmente por este tipo de escala por considerarmos que os respondentes se iriam comprometer mais nas suas respostas e que, deste modo, pudéssemos hierarquizar as suas opiniões, tendo em conta os números escolhidos, aos quais correspondia uma determinada (des)motivação. Assim, por exemplo todos os parâmetros aos quais os sujeitos atribuíssem o número 6, “motiva-me totalmente”, seriam os que teriam maior importância para a sua motivação e assim sucessivamente, até chegarmos aos que obtivessem menor importância em termos motivacionais.

Por conseguinte, na prática tal situação não ocorreu, talvez porque todos os parâmetros referidos se prendessem a aspectos que motivam as pessoas no trabalho. Se, por um lado, esse aspecto nos levou a confirmar de algum modo que os parâmetros apurados seriam indicadores de formas de motivar as pessoas, por outro lado, constatou-se que a escala não se enquadrava nos moldes do que era pretendido, no âmbito deste estudo.

Por essa razão, a escala foi repensada e modificada para uma escala hierárquica de importância, que levasse os sujeitos a comprometerem-se nas suas escolhas, como se poderá ver no exemplo da figura 4.

Figura 9 – Exemplo de parâmetros de motivação avaliados, segundo escala hierárquica de importância (pré-teste).

Em primeiro lugar, leia os 17 parâmetros de motivação no trabalho a seguir apresentados.

Em seguida, classifique-os por ordem de importância para a sua motivação no trabalho em geral, desde o 1º (o que mais o/a motiva), até ao 17º (o que menos o/a motiva), marcando as suas escolhas com um x.

Note que a cada parâmetro só pode corresponder uma classificação e que não pode haver classificações repetidas (ex.: não podem existir 2 parâmetros com o 3º lugar na classificação).

Parâmetros/Classificação	1º	2º	3º	4º	5º	6º	7º	8º	9º	10º	11º	12º	13º	14º	15º	16º	17º
Bom ambiente de trabalho	X																
Autonomia na execução das tarefas			X														

Assim, a opção por construir um questionário recorrendo a este tipo de escala de medida ordinal ocorreu pela constatação da inviabilidade da escala tipo Likert, acima explanada.

A “nova” escala admite uma classificação dos itens por ordem de importância dos mesmos para a motivação do sujeito, na qual este terá que proceder à sua avaliação por comparação de uns em relação aos outros e a partir daí proceder à sua ordenação sucessiva (Hill & Hill, 2005).

O seu suporte e pertinência, no âmbito deste estudo advêm, ainda, do estudo de Cobra (1994) que recorreu exactamente ao mesmo tipo de escala hierárquica de importância de itens para a motivação, no seu instrumento de recolha de dados sobre factores de motivação no trabalho.

Seguidamente foi efectuado um outro pré-teste, a 10 indivíduos, com as devidas alterações já introduzidas, de forma a averiguar se seria ou não necessário proceder eventualmente a mais alguma alteração ou ajuste.

Sendo o questionário constituído por 17 itens, dado que todos eles constituem potenciais factores de motivação no trabalho, surgiu uma nova questão. Esta prendeu-se com o facto de se ter averiguado aquando da aplicação dos questionários (pré-teste) que os respondentes a partir de uma certa altura (por volta do 10º item que hierarquizavam por ordem de importância para a sua motivação no trabalho) começavam a não classificar os restantes itens com tanto rigor e atenção, como manifestavam numa fase inicial.

Esta situação levou-nos a considerar se não seria contraproducente manter a classificação da escala hierárquica até à 17ª posição, porque os últimos itens a serem hierarquizados seriam certamente os menos motivadores para os sujeitos.

Desta forma, considerou-se ser mais positivo ter uma escala em que os sujeitos indicassem os 10 itens que mais o motivam no trabalho, hierarquizando-os de 1 a 10, do que ter 17 classificações, sabendo que as últimas poderiam eventualmente ser escolhidas de uma forma mais ou menos aleatória, pelo facto de a pessoa não conseguir eventualmente, por questões de alguma saturação ou falta de paciência, ou até mesmo por dificuldades em discriminar e hierarquizar tantas posições, tendo em conta a sua verdadeira importância para si.

Retirar itens para que a lista de opções fique mais pequena, não nos pareceu adequado, pois estaríamos a eliminar a possibilidade de alguns itens poderem ser escolhidos pelos sujeitos, dado que aquilo que mais motiva uns sujeitos não é necessariamente o mesmo que mais motiva outros, sendo essas possíveis diferenças em função da idade aquilo que se pretende averiguar, no âmbito deste estudo.

Deste modo, após terem sido efectuadas as referidas alterações, os questionários foram aplicados a uma amostra de cerca de 10 indivíduos, tendo-se constatado que o processo de hierarquização das respostas ficou facilitado, permitindo uma maior sinceridade das respostas, pois teriam de escolher apenas os 10 itens que mais os motivavam e hierarquizá-los da 1ª à 10ª posição.

Figura 10 – Exemplo de parâmetros de motivação avaliados, segundo escala hierárquica de importância (versão final).

Em primeiro lugar, leia os 17 parâmetros de motivação no trabalho a seguir apresentados.

Em seguida, escolha os 10 que mais o/a motivam, classificando-os por ordem de importância para a sua motivação no trabalho em geral, desde o 1º (o que mais o/a motiva), até ao 10º (o que menos o/a motiva), marcando as suas escolhas com um x.

Note que a cada parâmetro só pode corresponder uma classificação e que não pode haver classificações repetidas (ex.: não podem existir 2 parâmetros com o 3º lugar na classificação).

Parâmetros/Classificação	1º	2º	3º	4º	5º	6º	7º	8º	9º	10º
Bom ambiente de trabalho	X									
Autonomia na execução das tarefas			X							

Verificou-se ainda, a partir de então, a inexistência de dúvidas por parte dos respondentes, quer em relação aos itens apresentados, quer em relação à escala de respostas.

Desta forma, foi concluída a construção da “Escala de motivação no trabalho.”

Procedimento

Os colaboradores foram contactados, sendo solicitada a sua participação no presente estudo, explicando-se qual o intuito do mesmo, bem como a relevância da sua colaboração.

No que se refere à realização das entrevistas, foram marcados dias e horas para a realização das mesmas aos colaboradores. A necessidade de gravar as entrevistas foi também mencionada aos entrevistados, para evitar perda de informação e de tempo. Garantiu-se a confidencialidade da identidade dos respondentes, bem como da(s) respectiva(s) empresa(s).

No que refere à aplicação dos questionários, estes foram distribuídos em formato electrónico ou em papel, devidamente acompanhados de instruções detalhadas de preenchimento, bem como da garantia de anonimato e confidencialidade dos dados disponibilizados nas respostas.

Modo de análise dos dados

No que concerne ao modo como foram tratados e analisados os dados obtidos, através do questionário “Escala de Motivação no Trabalho” começou-se pela atribuição de um valor compreendido entre 1 e 10, obtido a partir das classificações hierárquicas atribuídas pelos colaboradores das várias faixas etárias, relativamente aos itens do questionário, em que 1 seria o valor atribuído ao item mais importante para a motivação de cada colaborador e assim sucessivamente, até se chegar ao 10 – o menos importante.

Seguidamente, os questionários foram organizados de acordo com as três faixas etárias contempladas no presente estudo: a dos colaboradores mais novos (até aos 34 anos de

idade), a dos colaboradores de idade intermédia (entre os 35 e os 44 anos de idade) e a dos colaboradores mais velhos (com 45 ou mais anos).

A resposta às questões 1, 2 e 3 foi dada pela hierarquização dos factores num *ranking* de preferências que nos permitiu não só situar cada factor na sua ordem de preferência (total e por cada grupo etário) como comparar os diversos *rankings* e analisar as diferenças entre eles.

Por outro lado, as diferenças entre os diferentes factores de motivação e a idade dos colaboradores (questões e hipóteses 4, 5 e 6) foi analisada por meio da aplicação do teste do Qui-quadrado para tabelas de contingência. Este teste permitiu inferir a existência de uma relação de dependência ou independência entre as variáveis. Quando as variáveis são independentes tal significa que não existe relação entre os factores de motivação e a idade, ou seja, os grupos etários não se distinguem por diferentes factores de motivação e vice-versa (Maroco, 2003).

Os pressupostos para a aplicação válida deste teste foram previamente garantidos. Este teste só pode ser aplicado com rigor quando se verificam as seguintes condições: $N > 20$; todas as frequências esperadas serem superiores a 1; e para que se possa aplicar o teste com apenas duas categorias, o número de casos que se espera que caiam em cada categoria deve ser superior ou igual a 5. Estes são os pressupostos que foram garantidos (Maroco, 2003).

Desta forma foram encontrados os factores de motivação mais valorizados pelos colaboradores de cada faixa etária, com o intuito de se perceber se a idade é um critério de segmentação das motivações dos mesmos (resultado do *ranking* de preferências), e se

existem diferenças estatisticamente significativas de factores motivacionais que distingam cada grupo dos outros (resultado do teste do Qui-quadrado).

APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Seguidamente procederemos à apresentação e análise dos resultados obtidos. Para tal, considerou-se um nível de significância menor ou igual a 0,05.

Iremos em primeiro lugar proceder à apresentação dos factores motivacionais mais referidos pela totalidade da amostra, por forma a denotarmos na globalidade que factores mais motivam os colaboradores independentemente da sua idade, o que nos permite conhecer um pouco melhor o que mais motiva a globalidade da amostra deste estudo, composta por 416 colaboradores.

Iremos ainda considerar os 10 factores seleccionados por cada colaborador como sendo os que mais exercem influência para a sua motivação no trabalho, dado que foram exactamente 10 os factores solicitados e indicados por cada colaborador aquando da resposta ao questionário.

Tabela 5: Ordenação dos factores de motivação para o total da amostra

Factores de Motivação	Posições hierarquizadas
Gosto pela tarefa	1
Bom ambiente de trabalho	2
Boa remuneração	3
Reconhecimento pelo desempenho	4
Trabalho desafiante	5
Condições de trabalho	6
Autonomia nas tarefas	7
Emprego estável	8
Aprendizagem e formação	9
Trabalho diversificado	10

Utilidade do trabalho	11
Comunicação e partilha de informação	12
Carreira e estatuto	13
Função e objectivos definidos	14
Benefícios e prémios	15
Eficiência da empresa	16
Tempo livre	17

Através da análise da tabela, podemos constatar que para a totalidade da amostra os factores de motivação mais valorizados pelos colaboradores independentemente da idade foram, em primeiro lugar o **gosto pela tarefa**, seguido pelo **bom ambiente de trabalho**, em terceiro lugar surgiu a **boa remuneração** e em quarto e quinta posições o **reconhecimento pelo desempenho** e o **trabalho desafiante**.

Em sexto e sétimo lugares surgiram as **condições de trabalho e autonomia nas tarefas**. Nas posições oito, nove e dez surgem o **emprego estável**, a **aprendizagem e formação** e o **trabalho diversificado**.

É ainda de referir que os factores menos contemplados pela totalidade da amostra formam os **benefícios e prémios**, a **eficiência da empresa** e em último lugar o **tempo livre**.

Iremos em seguida proceder à apresentação dos factores motivacionais, tendo em conta a idade dos colaboradores, de acordo com as questões 1, 2 e 3 apresentadas no presente estudo.

Factores que motivam os colaboradores mais novos

Tabela 6: Ordenação dos factores de motivação para os colaboradores até 34 anos

Factores de Motivação	Posições hierarquizadas
Bom ambiente de trabalho	1
Boa remuneração	2
Gosto pela tarefa	3
Reconhecimento pelo desempenho	4
Trabalho desafiante	5
Condições de trabalho	6
Aprendizagem e formação	7
Emprego estável	8
Autonomia nas tarefas	9
Trabalho diversificado	10
Comunicação e partilha de informação	11
Utilidade do trabalho	12
Carreira e estatuto	13
Função e objectivos definidos	14
Benefícios e prémios	15
Tempo livre	16
Eficiência da empresa	17

Em relação aos factores que motivam os colaboradores mais novos (Questão 1), a tabela indica-nos que é o **bom ambiente de trabalho** o factor que mais motiva tais colaboradores. Em segundo e terceiro lugares surgem a **boa remuneração** e o **gosto pela tarefa**, respectivamente. O **reconhecimento pelo desempenho** e o **trabalho desafiante** ocupam a quarta e quinta posições no que concerne à sua importância para a motivação dos colaboradores mais novos.

Seguidamente, surgem as **condições de trabalho** e a **aprendizagem e formação**, nas posições seis e sete. Em oitavo, nono e décimo lugares encontram-se o **emprego estável**, a **autonomia nas tarefas** e o **trabalho diversificado**.

Relativamente aos factores menos importantes para a motivação dos colaboradores mais novos surgem nos últimos lugares os **benefícios e prémios**, o **tempo livre** e a **eficiência da empresa**.

Factores que motivam os colaboradores de idade intermédia

Tabela 7: Ordenação dos factores de motivação para os colaboradores entre os 35 e os 44 anos

Factores de Motivação	Posições hierarquizadas
Gosto pela tarefa	1
Reconhecimento pelo desempenho	2
Autonomia nas tarefas	3
Trabalho desafiante	4
Boa remuneração	5
Bom ambiente de trabalho	6
Aprendizagem e formação	7
Emprego estável	8
Condições de trabalho	9
Utilidade do trabalho	10
Trabalho diversificado	11
Carreira e estatuto	12
Comunicação e partilha de informação	13
Função e objectivos definidos	14
Benefícios e prémios	15
Tempo livre	16
Eficiência da empresa	17

Quanto aos factores que mais motivam os colaboradores de idade intermédia (Questão 2) destacam-se em primeiro, segundo e terceiro lugares, o **gosto pela tarefa**, o **reconhecimento pelo desempenho** e a **autonomia nas tarefas**, respectivamente. Na quarta e quinta posições encontramos o **trabalho desafiante** e a **boa remuneração**.

Depois na sexta e sétima posições surge o **bom ambiente de trabalho** e a **aprendizagem e formação**. Em oitavo, nono e décimo lugares aparecem então o **emprego estável**, as **condições de trabalho** e a **utilidade do trabalho**.

Os aspectos menos valorizados por tais colaboradores são os **benefícios e prémios**, o **tempo livre** e a **eficiência da empresa**.

Factores que motivam os colaboradores mais velhos

Tabela 8: Ordenação dos factores de motivação para os colaboradores com 45 ou mais anos

Factores de Motivação	Posições hierarquizadas
Gosto pela tarefa	1
Trabalho desafiante	2
Bom ambiente de trabalho	3
Autonomia nas tarefas	4
Emprego estável	5
Boa remuneração	6
Reconhecimento pelo desempenho	7
Comunicação e partilha de informação	8
Utilidade do trabalho	9
Trabalho diversificado	10
Condições de trabalho	11
Aprendizagem e formação	12

Carreira e estatuto	13
Função e objectivos definidos	14
Eficiência da empresa	15
Tempo livre	16
Benefícios e prémios	17

No que diz respeito aos factores mais relevantes para a motivação dos colaboradores mais velhos (Questão 3) surge em primeiro lugar o **gosto pela tarefa**, seguido pelo **trabalho desafiante**. Em terceiro, quarto e quinto lugares surgem o **bom ambiente de trabalho**, a **autonomia nas tarefas** e o **emprego estável**.

Em seguida é classificada em sexto e sétimo lugares a **boa remuneração** e o **reconhecimento pelo desempenho**. Em oitavo, nono e décimo lugares situam-se a **comunicação e partilha de informação**, a **utilidade do trabalho** e o **trabalho diversificado**.

Os factores menos valorizados pelos colaboradores mais velhos foram a **eficiência da empresa**, o **tempo livre** e os **benefícios e prémios**, em último lugar.

Uma vez, conhecida a hierarquização dos factores de motivação dos colaboradores das três faixas etárias contempladas, iremos proceder à sua comparação, para averiguar as eventuais diferenças entre aquilo que motiva os colaboradores, tendo em conta a sua idade.

Tabela 9: Ordenação dos factores de motivação para os colaboradores mais novos, de idade intermédia e mais velhos

Factores de Motivação	Posições hierarquizadas dos colaboradores até aos 34 anos	Posições hierarquizadas dos colaboradores entre os 35 aos 44 anos	Posições hierarquizadas dos colaboradores com 45 ou mais anos
Bom ambiente de trabalho	1	6	3
Boa remuneração	2	5	6
Gosto pela tarefa	3	1	1
Reconhecimento pelo desempenho	4	2	7
Trabalho desafiante	5	4	2
Condições de trabalho	6	9	11
Aprendizagem e formação	7	7	12
Emprego estável	8	8	5
Autonomia nas tarefas	9	3	4
Trabalho diversificado	10	11	10
Comunicação e partilha de informação	11	13	8
Utilidade do trabalho	12	10	9
Carreira e estatuto	13	12	13
Função e objectivos definidos	14	14	14
Benefícios e prémios	15	15	17
Tempo livre	16	16	16
Eficiência da empresa	17	17	15

A partir da análise da tabela podemos constatar que os factores mais valorizados pelos colaboradores mais novos, de idade intermédia e mais velhos não são necessariamente iguais. Iremos então averiguar onde se situam as diferenças encontradas, procedendo-se para tal à comparação dos grupos etários contemplados no estudo.

Diferenças entre os factores que motivam os colaboradores mais novos e os de idade intermédia (Anexo 5)

Neste âmbito, a partir da análise da tabela 9 podemos constatar a existência de diferenças nos factores motivacionais mais valorizados pelos colaboradores mais novos e de idade intermédia.

Tais diferenças podem ser encontradas ao nível do factor de motivação ambiente de trabalho, considerado o factor mais importante para os colaboradores mais novos, enquanto que para os colaboradores de idade intermédia se encontra classificado em sexto lugar, sendo portanto considerado menos importante para tais colaboradores.

Por seu turno, para os colaboradores de idade intermédia, o factor mais relevante para a sua motivação no trabalho é o gosto pela tarefa, que se encontra classificado em terceiro lugar pelos colaboradores mais novos, o que denota que de facto não lhe atribuem uma tão grande relevância, apesar de lhe conferirem ainda bastante importância.

A boa remuneração é considerada como sendo o segundo factor mais importante para a motivação dos colaboradores mais novos. Foi contudo classificado em quinto lugar pelos colaboradores de idade intermédia, o que nos indica que são de facto os mais novos que valorizam mais a existência de uma boa remuneração.

O reconhecimento pelo desempenho foi o segundo factor que os colaboradores de idade intermédia mais valorizaram para a sua motivação no trabalho, sendo este um pouco menos valorizado pelos colaboradores mais novos que o posicionaram na quarta posição.

No que concerne às condições de trabalho, a análise da tabela revela-nos que os colaboradores mais novos atribuem maior importância às mesmas, colocando-as em sexto lugar comparativamente aos de idade intermédia que as colocam em nono lugar.

A autonomia nas tarefas é também outro factor onde foram encontradas diferenças consideráveis entre os colaboradores mais novos e os de idade intermédia. Assim, enquanto que os colaboradores mais novos colocam tal factor em nona posição, os de idade intermédia situam-no na terceira posição, o que nos revela a existência de uma maior valorização da existência de autonomia nas tarefas por parte dos colaboradores de idade intermédia, quando comparados com os mais jovens.

No que concerne à utilidade do trabalho denota-se que os colaboradores mais novos lhe atribuem uma menor relevância, colocando-a em décimo segundo lugar, quando comparados com os de idade intermédia que a colocam em décimo lugar.

Contudo, para averiguarmos se as diferenças encontradas seriam ou não estatisticamente significativas efectuámos o teste do Qui-quadrado (χ^2) relativamente aos dois grupos etários de colaboradores e constatámos que existe evidência estatística para sustentar a hipótese de que os colaboradores mais novos se distinguem dos mais velhos pelas diferenças encontradas na valorização dos factores:

Bom ambiente de trabalho ($\chi^2 = 10,1$; $p=0,002$). Dos colaboradores até 34 anos, 87,5% referiram este factor contra 73,5% dos inquiridos entre os 35 e os 44 anos. São os colaboradores mais jovens os que mais valorizam este factor.

Autonomia nas tarefas ($\chi^2 = 6,2$; $p=0,013$). Dos colaboradores até 34 anos, 58,7% referiram este factor contra 72,6% dos inquiridos entre os 35 e os 44 anos. São os colaboradores de idade intermédia os que mais valorizam este factor.

Boa remuneração ($\chi^2 = 8,3$; $p=0,004$). Dos colaboradores até 34 anos, 74,5% referiram este factor contra 83,76% contra 69,9% dos inquiridos entre os 35 e os 44 anos. São os colaboradores mais jovens os que mais valorizam este factor.

Utilidade do trabalho ($\chi^2 = 5,8$; $p=0,016$). Dos colaboradores até 34 anos, 45,2% referiram este factor contra 59,32% dos inquiridos entre os 35 e os 44 anos. São os colaboradores de idade intermédia os que mais valorizam este factor.

Existe, portanto, evidência estatística para sustentar a hipótese 4, de que os colaboradores mais novos se distinguem dos de idade intermédia pelas diferenças estatisticamente significativas encontradas na valorização dos factores: bom ambiente de trabalho, autonomia nas tarefas, boa remuneração e utilidade do trabalho.

Diferenças entre os factores que motivam os colaboradores mais novos e os mais velhos (Anexo 6)

Relativamente aos factores que motivam os colaboradores mais novos e os mais velhos, foram também encontradas diferenças que passamos a apresentar.

Neste sentido, denotámos que são os colaboradores mais novos que mais valorizam a existência de um bom ambiente de trabalho, situando-o na primeira posição, quando comparados com os mais velhos que o colocam em terceiro lugar, valorizando acima de tudo o gosto de pela tarefa.

A boa remuneração é também mais valorizada pelos mais novos (segundo lugar) do que pelos mais velhos, ocupando a sexta posição. O segundo factor mais valorizado por tais colaboradores é o trabalho desafiante, sendo por isso mais valorizado pelos colaboradores mais velhos do que pelos mais novos que a colocam em quinto lugar.

O reconhecimento pelo desempenho encontra-se na quarta posição, no que se refere aos colaboradores mais novos, sendo por isso mais relevante para a sua motivação do que para os colaboradores mais velhos que o situam em sétimo lugar.

Em relação à autonomia nas tarefas são os colaboradores mais velhos que mais valorizam tal dimensão, que se encontra em quarto lugar, enquanto que os mais novos a posicionam na nona posição.

As condições de trabalho são também um factor mais importante para a motivação dos colaboradores mais novos, ocupando a sexta posição, quando comparada com relevância que lhe é atribuída pelos colaboradores mais velhos que a colocam na décima primeira posição.

No que se refere ao factor comunicação e partilha de informação denota-se uma maior valorização deste por parte dos colaboradores mais velhos, ficando classificado em oitavo lugar, enquanto que os colaboradores mais novos o situam em décimo primeiro lugar.

A aprendizagem e formação é por sua vez, mais importante para a motivação dos colaboradores mais novos (sétimo lugar) do que para os colaboradores mais velhos (décimo-segundo lugar).

No que se refere à utilidade do trabalho, denota-se uma maior valorização deste factor de motivação por parte dos colaboradores mais velhos (nona posição) do que por parte dos mais novos (décima segunda posição).

Quanto ao factor emprego estável, os colaboradores mais velhos valorizam mais tal dimensão, situando-a na quinta posição, do que os colaboradores mais novos que a colocam na oitava posição.

Os benefícios e prémios são mais valorizados pelos colaboradores mais novos quando comparados com os colaboradores mais velhos.

Através do recurso ao teste do Qui-quadrado, podemos constatar que existe evidência estatisticamente significativa para sustentar a hipótese de que os colaboradores mais novos se distinguem dos mais velhos pela maior valorização dos factores:

Bom ambiente de trabalho ($\chi^2 = 11,5$; $p=0,001$). Dos colaboradores até 34 anos, 87,5% referiram este factor contra 71,6% dos inquiridos com 45 anos ou mais anos. São os colaboradores mais novos os que mais valorizam este factor.

Condições de trabalho ($\chi^2 = 7,5$; $p=0,006$). Dos colaboradores até 34 anos, 74,5% referiram este factor contra 58,9% dos inquiridos com 45 anos ou mais anos. São os colaboradores mais novos os que mais valorizam este factor.

Boa remuneração ($\chi^2 = 6,9$; $p=0,009$). Dos colaboradores até 34 anos, 83,7% referiram este factor contra 70,5% dos inquiridos com 45 anos ou mais anos. São os colaboradores mais novos os que mais valorizam este factor.

Comunicação e partilha de informação ($\chi^2 = 8,9$; $p=0,003$). Dos colaboradores até 34 anos, 45,7% referiram este factor contra 64,2% dos inquiridos com 45 anos ou mais anos. São os colaboradores mais velhos os que mais valorizam este factor.

Aprendizagem e formação ($\chi^2 = 9,9$; $p=0,002$). Dos colaboradores até 34 anos, 71,27% referiram este factor contra 52,6% dos inquiridos com 45 anos ou mais anos. São os colaboradores mais novos os que mais valorizam este factor.

Utilidade do trabalho ($\chi^2 = 6,6$; $p=0,01$). Dos colaboradores até 34 anos, 45,2% referiram este factor contra 61,1% dos inquiridos com 45 anos ou mais anos. São os colaboradores mais velhos os que mais valorizam este factor.

Benefícios e prémios ($\chi^2 = 4,02$; $p=0,045$). Dos colaboradores até 34 anos, 40,4% referiram este factor contra 28,4% dos inquiridos com 45 anos ou mais anos. São os colaboradores mais novos os que mais valorizam este factor.

Existe, deste modo, evidência estatística para sustentar a hipótese 5, de que os colaboradores mais novos se distinguem dos mais velhos pelas diferenças estatisticamente significativas encontradas na valorização dos factores: bom ambiente de trabalho, condições de trabalho, boa remuneração, comunicação e partilha de informação, aprendizagem e formação, utilidade do trabalho, benefícios e prémios.

Diferenças entre os factores que motivam os colaboradores de idade intermédia e os mais velhos (Anexo 7)

A partir da tabela constatamos que existem algumas diferenças relativamente à valorização dos factores de motivação entre os colaboradores de idade intermédia e os mais velhos.

De qualquer forma em relação ao factor gosto pela tarefa, posicionado em primeiro lugar por ambos os tipos de colaboradores, denotamos uma mesma valorização deste factor por ambos os grupos de colaboradores.

Já no que concerne ao reconhecimento pelo desempenho, que constitui o segundo factor mais importante para a motivação dos colaboradores de idade intermédia, se fizermos a comparação com os colaboradores mais velhos averiguamos que é menos valorizado, encontrando-se classificado na sétima posição. Estes colaboradores valorizam mais o trabalho desafiante situando-o em segundo lugar.

O factor autonomia nas tarefas é também muito similar em termos de importância para a motivação pelos dois grupos etários de sujeitos, encontrando-se em terceiro e quarto lugares, para os colaboradores de idade intermédia e mais velhos, respectivamente.

O bom ambiente de trabalho é mais valorizado pelos colaboradores mais velhos (3º lugar) do que pelos colaboradores de idade intermédia (6ª posição).

Relativamente à boa remuneração, ambos os grupos de colaboradores lhe atribuem quase a mesma importância, situando-se em quinta posição para os de idade intermédia e em sexta para os mais velhos.

A aprendizagem e formação é mais valorizada pelos colaboradores de idade intermédia, ocupando a sétima posição do que pelos colaboradores mais velhos, que a situam na décima segunda posição.

O factor emprego estável classificado em quinto lugar pelos colaboradores mais velhos é, portanto mais valorizado por tais colaboradores do que pelos sujeitos de idade intermédia, que a situam em oitava posição.

A comunicação e partilha de informação são também mais valorizadas pelos colaboradores mais velhos (oitavo lugar) do que pelos indivíduos de idade intermédia (décimo terceiro lugar).

Através da realização do teste do Qui-quadrado denotamos a existência de evidência estatística significativa para sustentar a hipótese, de que os colaboradores de idade intermédia se distinguem dos mais velhos pela maior valorização dos factores:

Comunicação e partilha de informação ($\chi^2 = 9$; $p=0,003$). Dos colaboradores entre 35 e 44 anos, 43,4% referiram este factor contra 64,2% dos inquiridos com 45 anos ou mais anos. São os colaboradores mais velhos os que mais valorizam este factor.

Aprendizagem e formação ($\chi^2 = 5,9$; $p=0,015$). Dos colaboradores entre 35 e 44 anos, 69% referiram este factor contra 52,6% dos inquiridos com 45 anos ou mais anos. São os colaboradores de idade intermédia os que mais valorizam este factor.

Desta forma, existe evidência estatística para sustentar a hipótese 6, de que os colaboradores de idade intermédia se distinguem dos mais velhos pelas diferenças estatisticamente significativas encontradas na valorização dos factores: comunicação e partilha de informação, aprendizagem e formação.

Assim sendo, e tendo em conta as diferenças estatisticamente significativas encontradas através da comparação dos vários grupos etários de colaboradores, poderemos afirmar que

os **colaboradores mais novos** valorizam essencialmente para a sua motivação no trabalho a existência de:

- **Bom ambiente de trabalho** (face aos colaboradores de idade intermédia e mais velhos);
- **Boa remuneração** (face aos colaboradores de idade intermédia e mais velhos);
- **Condições de trabalho** (face aos colaboradores mais velhos);
- **Aprendizagem e formação** (face aos colaboradores mais velhos);
- **Benefícios e prémios** (face aos colaboradores mais velhos).

Os **colaboradores de idade intermédia** valorizam sobretudo para a sua motivação no trabalho a existência de:

- **Autonomia nas tarefas** (face aos colaboradores mais novos);
- **Utilidade do trabalho** (face aos colaboradores mais novos);
- **Aprendizagem e formação** (face aos colaboradores mais velhos).

Quanto aos **colaboradores mais velhos** valorizam essencialmente para a sua motivação no trabalho a existência de:

- **Comunicação e partilha de informação** (face aos colaboradores mais novos e de idade intermédia);
- **Utilidade do trabalho** (face aos colaboradores mais novos).

DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A partir da apresentação e análise dos resultados efectuada, podemos constatar a validação das questões e hipóteses apresentadas.

Neste sentido, podemos constatar os efeitos da idade na segmentação das motivações dos colaboradores.

Questões 1, 2 e 3

A partir da questão 1, com a qual se pretende averiguar que factores motivam os colaboradores mais novos constatamos, a partir da análise dos resultados efectuada, que os factores de motivação mais valorizados por tais colaboradores foram: **1. Bom ambiente de trabalho; 2. Boa remuneração; 3. Gosto pela tarefa; 4. Reconhecimento pelo desempenho; 5. Trabalho desafiante;** 6. Condições de trabalho; 7. Aprendizagem e formação; 8. Emprego estável; 9. Autonomia nas tarefas; 10. Trabalho diversificado.

Deste modo, os resultados obtidos, relativamente à questão 1 vão ao encontro dos postulados teóricos de Purcell (1967) que preconiza que o significado atribuído ao trabalho reside na natureza do trabalho, no reconhecimento pelo desempenho e na forma como os colaboradores o vêem, aspecto que também é defendido por Herzberg (1996) como motivador no trabalho. Herzberg (1996) e Riley *et al.* (1998) referem também o trabalho diversificado como motivador no trabalho, causador de atitudes positivas face ao mesmo.

Pritchard (1990) preconiza que o aumento da quantidade e qualidade do *feedback* fornecido aos colaboradores com informação avaliativa constitui um aspecto relevante para a sua motivação no trabalho, pois representa uma oportunidade de se lhes reconhecer que estão a

efectuar um bom trabalho em vez de se lhes reconhecerem apenas os erros cometidos. Assim sendo, a questão do reconhecimento pelo desempenho é valorizada pelos colaboradores. Também Pinder (1997) e Riley *et al.* (1998) referem que os colaboradores motivados para a realização de objectivos, no âmbito do seu trabalho solicitam *feedback* e conhecimento sobre seu desempenho.

No âmbito dos resultados encontrados, Rainey (2001) e Herzberg (1996) mencionam a relevância para a motivação dos colaboradores da existência de um trabalho que contenha tarefas desafiantes, preconizando que se pode perder a motivação se as tarefas deixarem de ser desafiantes para os mesmos. Jason e Martin (1982) preconizam também neste sentido que os colaboradores mais novos esperam mais do seu trabalho através de desafios.

No sentido do que encontrámos, Hackman e Oldham (1980) referem algumas características do trabalho que contribuem para que uma dada função seja tida como motivadora, encontradas também nos resultados obtidos, nomeadamente a existência de variedade de competências, actividades e conhecimentos diversificados; o significado do trabalho para os colaboradores; a autonomia, o grau de independência do colaborador no planeamento e forma de execução do seu trabalho e o *feedback*, que permite averiguar os progressos e níveis de desempenho dos colaboradores.

Katz (1978a, 1978b) ao estudar os efeitos do tempo em que um colaborador se encontra a exercer uma dada função, no que se refere à relação entre as características da função e a motivação, constatou a existência de correlação entre a autonomia e a satisfação. Heath (1999) refere em consonância com os resultados obtidos que as boas relações entre colegas, o salário, o reconhecimento, a aprendizagem e formação, a estabilidade do emprego e a autonomia das tarefas constituem factores de motivação dos colaboradores.

Caudron (1997) refere alguns factores para aumentar ou manter a motivação dos colaboradores que incluem dar-lhes *feedback* e reconhecimento por um trabalho bem executado, proporcionar-lhes uma remuneração competitiva com base nos resultados obtidos, garantir-lhes condições físicas apropriadas para a realização do trabalho, criar um espírito de equipa e pertença à organização, proporcionar-lhes tarefas interessantes. Neste sentido, também Layman e Guyden (2000) referem que o reconhecimento e as recompensas são fortes factores de motivação. Huddleston *et al.* (2002) consideram que os colaboradores valorizam recompensas tais como o salário, o reconhecimento e a segurança no trabalho. Os autores referem ainda, o desejo dos colaboradores mais jovens se sentirem integrados na cultura organizacional estabelecida.

Sirota e Greenwood (1971) referem que os factores: remuneração, reconhecimento, estabilidade, autonomia como sendo dos que os colaboradores atribuem mais importância em termos de motivação no trabalho. Preconizam ainda que uma gestão cujas políticas não possibilitem a evolução na carreira, denotando rotina e tarefas pouco desafiantes, deverá sofrer as consequências de gerir colaboradores frustrados e pouco empenhados.

No estudo efectuado por Cobra (1994), o autor considera que os factores: bom ambiente de trabalho, ganhos, reconhecimento, desafios, e formação são tidos pelos jovens colaboradores como sendo importantes para a sua motivação no trabalho. Riley *et al.* (1998) e Taylor (2005) referem também que os colaboradores mais novos poderão ser motivados se lhes for facultada formação. Neste sentido, Gilbert (2003) defende que os colaboradores jovens, da faixa dos 20 anos são motivados por trabalho desafiante, responsabilidade crescente, aprendizagem e oportunidades de formação frequentes.

Ainda para Huddleston *et al.* (2002) a adopção de programas de incentivos que abarquem o reconhecimento do desempenho e a obtenção de objectivos poderá levar a um melhor

desempenho dos colaboradores mais jovens, podendo constituir uma ferramenta para a motivação dos mesmos.

Bowen (2004) defende ainda que as recompensas conjuntamente com reconhecimento, relacionamento, respeito e responsabilidade constituem uma efectiva estratégia para motivar os colaboradores.

Deste modo, é possível constatar que os colaboradores mais jovens sentem-se motivados sobretudo se tiverem um bom ambiente de trabalho, considerado fundamental para a sua motivação; uma boa remuneração, que lhes permita garantir a satisfação das suas necessidades de sobrevivência e de bem-estar económico, sendo este o factor mais valorizado a seguir ao ambiente de trabalho; o gosto pela tarefa, pois revelaram ser também bastante importante para si fazerem aquilo que gostam em termos profissionais; o reconhecimento pelo desempenho que constitui outro dos factores aos quais atribuem relevância para a sua motivação, considerando que é importante e motivador os colaboradores serem reconhecidos, receberem *feedback* pelo seu desempenho no trabalho; o trabalho desafiante, também é valorizado, pois experimentar novos desafios, leva-os a testar constantemente as suas capacidades e a evoluir cada vez mais com as aprendizagens auferidas; as condições de trabalho também são relevantes para estes colaboradores, valorizando as instalações, material e meios disponíveis para a execução do trabalho; a aprendizagem e formação como forma de não estagnação e de aprendizagem constante; o emprego estável, classificado em oitava posição, ainda exerce alguma importância para os colaboradores mais jovens, apesar de existir cada vez menos e de muitas vezes ser tido como algo valorizado essencialmente pelos colaboradores mais velhos; a autonomia nas tarefas, apesar do aumento das responsabilidades que acarreta, constitui uma forma de aprendizagem da auto-gestão que valorizam e o trabalho diversificado que constitui uma forma de quebrar rotinas com tarefas estereotipadas e repetitivas.

Relativamente à questão 2, que pretende saber que factores motivam os colaboradores de idade intermédia, foram encontrados, a partir da análise dos resultados obtidos: **1. Gosto pela tarefa; 2. Reconhecimento pelo desempenho; 3. Autonomia nas tarefas; 4. Trabalho desafiante; 5. Boa remuneração; 6. Bom ambiente de trabalho; 7. Aprendizagem e formação; 8. Emprego estável; 9. Condições de trabalho; 10. Utilidade do trabalho.**

No que diz respeito à questão 3, com a qual se pretende saber que factores motivam os colaboradores mais velhos, averiguamos que os factores mais valorizados por tais colaboradores, relativamente à sua motivação no trabalho foram: **1. Gosto pela tarefa; 2. Trabalho desafiante; 3. Bom ambiente de trabalho; 4. Autonomia nas tarefas; 5. Emprego estável; 6. Boa remuneração; 7. Reconhecimento pelo desempenho; 8. Comunicação e partilha de informação; 9. Utilidade do trabalho; 10. Trabalho diversificado.**

No sentido dos resultados obtidos nas questões 2 e 3, encontram-se os estudos efectuados por McGregor (1960) que refere que os gestores sobrestimavam o quanto é que os colaboradores se preocupavam com o salário e estabilidade do emprego e subestimavam o quanto os trabalhadores eram motivados pela existência de um trabalho que apreciem, que seja útil e significativo.

Thomas (2002) refere também que nos dias de hoje as questões motivacionais são mais complexas e exigentes, não se restringindo apenas às recompensas salariais, pois dependem de paixões e satisfações mais profundas das que o salário pode responder, advindo directamente do trabalho realizado pelos colaboradores, referindo-se a aspectos como o orgulho no trabalho efectuado ou o sentir que o mesmo é útil e gratificante. Purcell (1967) defende que se os colaboradores virem o seu trabalho como tendo pouco significado

para si mesmos, poderão mostrar desinteresse, preguiça e ineficiência, despendendo a maior parte da sua energia e criatividade nos seus *hobbies*.

Quintanilla (1990) refere a existência de objectivos de trabalho preferidos pelos colaboradores na sua vida activa tais como trabalho variado e interessante, autonomia, oportunidades de aprendizagem, trabalho estável, remuneração e condições físicas de trabalho. Também neste sentido encontram-se os estudos de Herzberg (1996), que preconizam o reconhecimento, o trabalho variado e desafiante enquanto factores de motivação. Hackman e Oldham (1980) referem ainda o significado do trabalho, a autonomia e o *feedback* a respeito do progresso dos colaboradores na execução do trabalho e nível de desempenho alcançado como fontes de motivação.

McGregor (1980) preconiza que em termos de motivação dos colaboradores existe uma escassez de gestores do tipo Y, que acreditam que os trabalhadores gostam do trabalho, querendo desenvolver as suas competências e participar em tarefas que levem à progressão dos objectivos organizacionais. Heath (1999) refere ainda que alguns chefes denotam problemas em saber como motivar os colaboradores.

Heath (1999) refere também, em consonância com os resultados obtidos, os factores de motivação reconhecimento, autonomia no trabalho, salário, boas relações entre colegas, aprendizagem e formação, estabilidade do emprego e utilidade do trabalho. Layman e Guyden (2000) defendem também o reconhecimento e as recompensas como fortes factores motivacionais.

Caudron (1997) realça como factores relevantes para aumentar a motivação dos colaboradores o reconhecimento pelo trabalho executado, o proporcionar tarefas interessantes, o oferecer uma remuneração competitiva baseada no desempenho obtido, o

garantir as condições de trabalho necessárias, o fornecer estabilidade no emprego, o construir um espírito de equipa.

Miner (1980) defende que as organizações devem contribuir para a motivação dos seus membros, fomentando o desenvolvimento e disseminação do conhecimento aos colaboradores, indo desta forma, ao encontro da sua vontade de adquirir conhecimentos. Devem também proteger e propiciar a autonomia dos colaboradores, bem como definir completamente a profissão com normas e valores apropriados, para garantirem empenho profissional dos mesmos. Arthur e Kram (1989) preconizam em consonância com os resultados encontrados que os colaboradores de idade intermédia valorizam o facto de terem uma maior autonomia e de serem reconhecidos pelo desempenho. Neste âmbito Warr (2001) refere também que os factores estabilidade no trabalho, bom salário e oportunidades para a realização de competências poderão estar associados positivamente com a idade intermédia.

Huddleston *et al.* (2002) referem como factores de motivação dos colaboradores a aprendizagem de novas competências, o ter maior liberdade no trabalho, tornando-o mais significativo. Deve-se, assim, dar atenção às dimensões nucleares do trabalho, no que diz respeito à variedade de competências, à identidade da tarefa, à autonomia e ao significado, que poderão contribuir para um aumento da motivação dos colaboradores. Os autores referem ainda as recompensas salariais e o reconhecimento como relevantes, em termos motivacionais. Sirota e Greenwood (1971) mencionam também, enquanto factores motivacionais significativos, que ligam um colaborador à empresa, em consonância com os resultados encontrados, o reconhecimento, a autonomia, o desafio, a remuneração, a formação e a estabilidade, preconizando que os colaboradores pretendem que as suas competências sejam utilizadas e melhoradas.

Cobra (1994) defende os factores reconhecimento, formação, autonomia, desafio, ganhos, bom ambiente de trabalho como sendo motivadores para os colaboradores a meio da carreira. Gilbert (2003) refere, a este respeito, que os colaboradores pertencentes à faixa dos 40 se sentem motivados por oportunidades para partilhar conhecimentos, reconhecimento e autonomia.

Quanto aos colaboradores da faixa dos 50, o autor refere que se sentem motivados por oportunidades de se tornarem mentores de outros colaboradores (Gilbert, 2003). Neste sentido também Huddleston *et al.* (2002) referem que os colaboradores mais velhos servem com frequência de mentores dos mais jovens, o que lhes proporciona um maior enriquecimento laboral e realização.

Lloyd (s.d.) refere ainda que à medida que a idade vai avançando, os colaboradores vão reavaliando as suas prioridades, necessitando que o seu trabalho seja reconhecido e podendo querer transmitir os seus conhecimentos aos colaboradores mais novos. Desta forma, Kauffman (1987) preconiza que os colaboradores mais velhos precisam que o seu trabalho seja valorizado, devendo os gestores facultar um *feedback* aos trabalhadores sobre o desempenho efectuado, para serem evitados problemas de desmotivação. O autor refere ainda que para os colaboradores mais velhos se sentirem motivados têm que denotar um elevado interesse pelo seu trabalho e receber do mesmo uma boa dose de satisfação. Neste âmbito, Cobra (1994) refere os factores autonomia, segurança do trabalho, reconhecimento como factores que motivam os colaboradores no final da carreira.

Zetlin (1992) defende ainda a transferência de conhecimentos como um factor que poderá contribuir para a motivação dos colaboradores mais velhos, dado que a ampla experiência e competências adquiridas ao longo da vida activa destes colaboradores permite-lhes dispor de um manancial de conhecimentos que deverão ser transmitidos, permitindo aos mais

jovens aprender e aos mais velhos sentirem-se reconhecidos pelo seu contributo no trabalho.

Desta forma, em relação aos factores que motivam os colaboradores de idade intermédia e mais velhos, é possível constatar uma maior aproximação relativamente aos factores mais e menos valorizados por ambos os tipos de colaboradores, em relação aos colaboradores mais novos.

Assim sendo, é possível dizer que os colaboradores de idade intermédia e mais velhos são essencialmente motivados por gostarem das tarefas que executam, por gostarem do que fazem no seu trabalho.

Os colaboradores de idade intermédia valorizam seguidamente o reconhecimento pelo desempenho, sendo este aspecto de enorme relevância para a sua motivação; a autonomia nas tarefas é também de grande importância, pois sentem-se bem em lhes ser depositada a confiança necessária para que lhes seja conferida autonomia na execução das tarefas; o trabalho desafiante é também ainda bastante relevante para estes colaboradores, que se sentem motivados se auferirem de desafios no trabalho; a boa remuneração ainda tem algum peso para a sua motivação; o bom ambiente de trabalho surge em sexto lugar, tendo ainda alguma relevância para a sua motivação o facto de haver um bom relacionamento interpessoal; a aprendizagem e formação constitui outro factor ao qual dão importância, no âmbito do trabalho, pois gostam de continuar a aprender; sentem-se ainda motivados pela existência de boas condições de trabalho e pela utilidade do mesmo.

Quanto aos colaboradores mais velhos são motivados em segundo lugar pelo trabalho desafiante, valorizando mais o desafio que os outros grupos etários de colaboradores; o bom ambiente de trabalho é também importante para estes colaboradores, sendo contudo ainda

mais relevante para os colaboradores mais novos; a autonomia nas tarefas é bastante valorizada, pois gostam que lhes dêem a possibilidade de realizar as tarefas autonomamente, confiando nas suas capacidades e responsabilidade; o emprego estável é também valorizado, sendo o grupo que mais valoriza a estabilidade de emprego, o que seria de esperar face às circunstâncias históricas, culturais e económicas em que viveram; a boa remuneração surge em seguida; o reconhecimento pelo desempenho também os motiva, pois valorizam o facto de serem reconhecidos ou de continuarem a ser reconhecidos pelo seu desempenho; a comunicação e partilha de informação é também relevante, surgindo somente neste grupo etário de colaboradores, dado que possuem um manancial de experiência e conhecimentos adquiridos ao longo do tempo que os faz sentir que devem partilhar o que sabem com os outros colaboradores; a utilidade e diversidade do trabalho são também tidas como motivadores para estes colaboradores, não valorizando os trabalhos pouco úteis e rotineiros.

É ainda de notar que para as três faixas etárias de colaboradores os aspectos menos valorizados foram benefícios e prémios, tempo livre e eficiência da empresa, apesar de não terem sido encontradas indicações nesse sentido na literatura abordada.

Questões e hipóteses 4, 5 e 6

Quanto à questão e hipótese 4, na qual se pretende averiguar se existem diferenças entre os factores que motivam os colaboradores mais novos e os de idade intermédia verificamos através da análise dos resultados que esta hipótese foi confirmada, relativamente aos factores: **bom ambiente de trabalho, autonomia nas tarefas, boa remuneração e utilidade do trabalho**, nos quais foram encontradas diferenças estatisticamente

significativas na valorização de tais factores pelos colaboradores mais novos e de idade intermédia.

Assim sendo: o bom **ambiente de trabalho** é mais valorizado pelos **colaboradores mais novos**; a **autonomia nas tarefas** é mais valorizada pelos colaboradores de **idade intermédia**; a **boa remuneração** é mais valorizada pelos **mais jovens**; e a **utilidade do trabalho** é mais valorizada pelos sujeitos de **idade intermédia**.

No que concerne à questão e hipótese 5, com a qual se pretende aferir se existem diferenças entre os factores que motivam os colaboradores mais novos e os mais velhos, os resultados obtidos permitem constatar que esta hipótese foi confirmada para os factores: **bom ambiente de trabalho, condições de trabalho, boa remuneração, comunicação e partilha de informação, aprendizagem e formação, utilidade do trabalho, benefícios e prémios**, nos quais se denotou existirem diferenças estatisticamente significativas na relevância atribuída a esses factores pelos colaboradores mais novos e mais velhos.

Deste modo, o **bom ambiente de trabalho, as condições de trabalho, a boa remuneração, a aprendizagem e formação, os benefícios e prémios** são mais valorizadas pelos **colaboradores mais novos**; a **comunicação e partilha de informação e a utilidade do trabalho** são mais valorizadas pelos **colaboradores mais velhos**.

Relativamente à questão e hipótese 6, na qual se pretende saber se existem diferenças entre os factores que motivam os colaboradores de idade intermédia e os mais velhos, podemos denotar, a partir da análise dos resultados obtidos que esta hipótese foi também confirmada no que diz respeito aos factores: **comunicação e partilha de informação e aprendizagem e formação**, para os quais as evidências estatísticas foram significativas na

importância atribuída aos factores mencionados pelos colaboradores de idade intermédia e mais velhos.

Desta forma, a **comunicação e partilha de informação** é mais valorizada pelos colaboradores mais velhos e a **aprendizagem e formação** é mais valorizada pelos de idade intermédia.

Assim sendo, os resultados obtidos nas questões e hipóteses 4, 5 e 6 vão ao encontro dos postulados teóricos dos estudos realizados por Levin-Epstein (2004) que preconiza que diferentes gerações respondem a abordagens motivacionais distintas.

Para Elder (1999) o desenvolvendo de um indivíduo tem subjacente a existência de um *timing* de acontecimentos, dado que perante um novo conjunto de acontecimentos sociais ou históricos, os sujeitos reagem de forma diferente, consoante a sua idade. Assim, para o autor, o percurso de vida dos sujeitos está sedeado numa perspectiva contextual, referindo-se aos padrões de vida categorizados pela idade que se encontram enraizados nas estruturas sociais e nas circunstâncias históricas.

Neste sentido, Riley *et al.* (1998) referem que os sujeitos de cada coorte vivem as suas vidas num determinado momento histórico distinto dos demais, pelo que a forma como os indivíduos envelhecem é afectada pela coorte onde estão inseridos, pelas alterações sociais, culturais e ambientais às quais a sua coorte é exposta. Assim, tal como a sociedade vai mudando, as pessoas pertencentes às várias coortes geracionais também envelhecem de forma diferente.

Strauss e Howe (1991) referem ainda, neste âmbito que os papéis dos sujeitos vão mudando ao longo da vida. Assim, nos sujeitos jovens há uma certa dependência que abarca

dimensões como o crescimento, a aprendizagem, o servir as organizações; nos sujeitos de idade intermédia surgem as tarefas de liderança, o ser professor ou formador, o dirigir organizações; nos anciãos são relevantes as actividades de supervisão, mentoria e transmissão de valores.

Também neste sentido, Riley *et al.* (1998) falam da existência de três estratos na estrutura etária das organizações: os recém-chegados, os veteranos e os seniores, sendo que no seio de cada estrato, as similaridades dos colaboradores no que se refere à idade e pertença a uma coorte, exercem uma contribuição para uma mutualidade de experiências, interesses e percepções, que poderão levar à integração, à criação de grupos ou movimentos colectivos, baseados na idade.

Deste modo, as diferenças existentes entre os vários estratos etários, relativas à idade e pertença a coortes, poderão conduzir a interações quer sob a forma de afiliação e socialização recíprocas, quer sob a forma de conflitos, baseados nas diferenças etárias. Posto isto, Jason e Martin (1982) preconizam que as diferenças entre as várias gerações de colaboradores relativamente ao seu trabalho, resultam mais de diferenças em termos de valores geracionais do que de modificações no trabalho em si.

No entanto, tal como preconizam Arthur, Hall e Lawrence (1989) a relevância de se contemplar também a questão da carreira reside no facto de as carreiras reflectirem as relações entre os sujeitos e as organizações que lhes poderão proporcionar determinadas posições profissionais, bem como de que forma é que as referidas relações oscilam, sofrem modificações ao longo do tempo. Assim sendo, a questão do tempo é também crucial para a carreira dos colaboradores, uma vez que a carreira tem subjacente uma perspectiva de movimento temporal, focando-se nas relações entre o trabalho e o tempo.

Deste modo e contemplando também os aspectos anteriormente referidos em termos de coortes geracionais e fases da carreira dos colaboradores, associadas às suas respectivas faixas etárias, as diferenças estatisticamente significativas encontradas na valorização dos factores de motivação à medida que idade vai variando, permite-nos inferir através da análise dos resultados obtidos que os **colaboradores mais novos**, com idades até aos 34 anos, pertencentes à geração nascida a partir de 1972, que se encontram numa fase inicial da carreira valorizam essencialmente para a sua motivação no trabalho a existência de um **bom ambiente de trabalho, boa remuneração, condições de trabalho, aprendizagem e formação e benefícios e prémios.**

Os **colaboradores de idade intermédia**, com idades compreendidas entre os 35 e os 44 anos, pertencentes à geração nascida entre 1962 e 1971, que se encontram a meio da sua carreira profissional, valorizam sobretudo para a sua motivação no trabalho a existência de **autonomia nas tarefas, utilidade do trabalho, aprendizagem e formação.**

Os **colaboradores mais velhos**, com 45 ou mais anos de idade, pertencentes à geração nascida até 1961, que se encontram na fase final da sua carreira valorizam essencialmente para a sua motivação no trabalho a existência de **comunicação e partilha de informação e utilidade do trabalho.**

Neste sentido, Kanfer e Ackerman (2004) defendem que a motivação dos colaboradores no trabalho muda com o tempo, referindo a existência de diferenças motivacionais entre os colaboradores mais novos e mais velhos e entre os de idade intermédia e mais novos. Os autores mencionam ainda a necessidade de se colocar a motivação no âmbito do curso da vida dos colaboradores, de forma a enfatizar as alterações ocorridas ao longo da mesma e as respectivas componentes motivacionais, para que os gestores os possam motivar mais e melhor.

McClelland (1966; cit. por Layman & Guyden, 2000) refere também que todos os colaboradores podem ser motivados, apesar de o serem de formas distintas, referindo ainda que as motivações são maleáveis, podendo mudar com o tempo. Assim sendo, para Lancaster e Stillman (2005) cada geração viveu acontecimentos e condições específicas, adoptando uma personalidade muito própria. Elementos de várias gerações irão fazer parte de reuniões, cada uma com as suas razões válidas para considerar que a sua perspectiva geracional está correcta. Na realidade, as diferentes perspectivas não estão mais ou menos correctas ou erradas umas em relação às outras, elas são apenas diferentes. Deste modo, as organizações ao aprenderem mais a respeito dessas diferenças poderão aumentar as suas vantagens competitivas em termos de motivação das várias gerações de colaboradores.

Tendo em conta que as gerações mais comumente referidas pela literatura são a dos tradicionalistas, a geração *boom*, a geração X e a dos milenares, no âmbito do presente estudo iremos efectuar um paralelismo entre as referidas gerações e as três faixas etárias de colaboradores por nós contempladas nesta investigação, para que assim possamos também efectuar a discussão dos resultados obtidos integrando-os nalgumas das gerações apontadas pela literatura, não esquecendo contudo que qualquer que seja o critério adoptado para a criação de gerações ele constitui apenas uma linha de orientação, uma vez que não existem datas mágicas que definam o início e fim de gerações consecutivas, tal como preconizam Lancaster e Stillman (2005).

Assim sendo, nas faixas etárias por nós consideradas podemos encontrar nos colaboradores mais velhos sujeitos tradicionalistas e da geração *boom*, nos colaboradores de idade intermédia podemos encontrar alguns colaboradores mais novos da geração *boom*, mas

essencialmente encontramos os sujeitos da geração X e nos colaboradores mais novos estão os colaboradores mais jovens da geração X e os da geração milénio.

Posto isto, e tendo em conta os resultados obtidos poderemos afirmar que os sujeitos mais velhos reflectem de algum modo as gerações tradicionalistas e *boom*, nomeadamente no que diz respeito à formação dado que os tradicionalistas não a valorizam significativamente, o que denota como referem Lancaster e Stillman (2005) a existência de uma certa ineficiência em relação ao modo de encararem a formação, preconizando sobretudo as aprendizagens efectuadas no dia-a-dia de trabalho com a experiência. No que se refere à geração *boom*, encara a formação como não devendo ser demasiada, pois poderá levar a que os colaboradores possam mais rapidamente abandonar uma organização, se lhes forem fornecidas muitas oportunidades de aprendizagem e formação.

Lloyd (s.d.) refere que os colaboradores mais velhos necessitam que o seu trabalho seja reconhecido e usado, valorizando a utilidade do seu trabalho, podendo também querer transmitir os conhecimentos adquiridos aos colaboradores mais novos. Também Kauffman (1987) defende que os colaboradores mais velhos necessitam de saber que a sua contribuição é relevante para a organização. Deste modo, para que se mantenham motivados e produtivos no trabalho terão de sentir um elevado interesse e satisfação por aquilo que fazem. Zetlin (1992) refere ainda a transferência de conhecimentos como factor de motivação dos colaboradores mais velhos, uma vez que estes possuem um manancial de conhecimentos que deverão ser transmitidos aos outros colaboradores, possibilitando aos mais jovens aprender e aos mais velhos sentirem-se reconhecidos pelo trabalho efectuado.

Os colaboradores de idade intermédia reflectem de alguma forma a geração X, no que se refere à formação valorizada por estes como sendo fulcral para a sua permanência numa

organização, pois para Lancaster e Stillman (2005) a permanência de tais colaboradores numa empresa só existe enquanto sentirem que estão a aprender aspectos novos e úteis.

Os colaboradores mais novos reflectem de algum modo os colaboradores mais jovens da geração X e os da geração milénio, no que concerne à formação que é relevante pois para eles é importante fazerem parte de uma organização que lhes ensine algo de novo permanentemente, tal como preconiza (Lancaster & Stillman, 2005). Os colaboradores mais novos valorizam então as oportunidades para aprenderem coisas novas, pois tal como refere Taylor (2005) dado que tais colaboradores entram no mercado de trabalho com um enquadramento que não inclui estabilidade, consideram que as oportunidades de formação e auto-desenvolvimento constituem toda a segurança que eles necessitam. Também Riley *et al.* (1998) se referem à formação enquanto factor de motivação dos colaboradores mais novos.

É assim de notar que apesar do factor aprendizagem e formação surgir enquanto motivador de colaboradores mais novos e de idade intermédia, não é significativo relativamente aos colaboradores mais velhos. Tal facto é defendido por Muffels (2000) que refere que os colaboradores mais velhos se poderão considerar menos capazes para efectuarem novas aprendizagens, preconizando que a maior aproximação à idade da reforma poderá levar a uma diminuição da predisposição para a frequência em acções de formação, dado que existe uma redução nas perspectivas de evolução na carreira.

Neste sentido, também Buehler (1933; cit. por Dalton, 1989) refere que os colaboradores a partir dos 45 anos até à reforma, encontram-se no estágio de manutenção relativamente à sua carreira, no qual os sujeitos pretendem essencialmente manter o lugar conquistado no mundo laboral, não havendo em geral tentativas de exploração de terrenos novos, pois continuam a prosseguir pelos caminhos que já conhecem até atingirem a idade da reforma.

Levinson (1984, 1986) defende também que os colaboradores com idades compreendidas entre os 40 e os 65 anos, passam a valorizar mais as suas experiências de vida, denotando também uma maior vontade de ensinar, de transmitir os conhecimentos que adquiriram à próxima geração de colaboradores.

Kanfer e Ackerman (2004) defendem ainda que os colaboradores mais velhos denotam, por vezes, uma maior resistência em participar na aquisição de novas competências, preferindo as tarefas colaborativas em vez das competitivas, comparativamente aos colaboradores mais novos.

É também de notar que nos resultados obtidos, o factor remuneração ao contrário daquilo que muitas vezes poderá ser esperado, é tido apenas como significativo para os colaboradores mais novos e não pelos sujeitos das três faixas etárias.

Nesta direcção Heath (1999) refere que existe um enviesamento no que se refere à forma como se pensa que os sujeitos são motivados, na medida em que os sujeitos do estudo por ele realizado, ao ordenarem hierarquicamente um conjunto de parâmetros, tendo em conta não apenas a importância dos mesmos para a sua própria motivação, mas também para a motivação que consideravam existir relativamente aos restantes participantes do estudo denotavam uma tendência a ver os outros sujeitos como dando mais relevância aos factores económicos enquanto motivadores do que eles mesmos. O autor constatou, assim que tal enviesamento advém do facto de se pensar que são os factores económicos os mais importantes para os colaboradores, em termos motivacionais, o que na realidade não foi verificado, uma vez que os factores mais valorizados no estudo que efectuou foram a aprendizagem e formação, o desenvolvimento de competências, a utilidade do trabalho e a realização profissional.

No presente estudo, como se encontra acima referido não se constatou serem os factores económicos os mais importantes para a motivação dos colaboradores das três faixas etárias. De qualquer forma constatou-se que são os colaboradores mais novos que lhes atribuem uma maior relevância para a sua motivação no trabalho.

Podemos assim afirmar em consonância com o que refere Heath (1999) que os principais factores de motivação dos colaboradores não se encontram essencialmente nos aspectos económicos, mas sim em factores de valorização pessoal e profissional, nomeadamente a aprendizagem e formação valorizada no presente estudo pelos colaboradores mais novos e de idade intermédia, a autonomia nas tarefas que é relevante para os colaboradores de idade intermédia, a utilidade do trabalho valorizada pelos indivíduos de idade intermédia e mais velhos, a comunicação e partilha de informação realçada pelos colaboradores mais velhos.

London (1983) refere neste âmbito que a ideia de mudança ao longo do tempo, introduz a possibilidade de se chegar a diferentes estratégias motivacionais, ao invés de se basear apenas na mudança de um elemento para aumentar a motivação dos colaboradores: o sistema remuneratório.

Neste sentido, também Layman e Guyden (2000) referem que o que motiva os colaboradores são as oportunidades que lhe possibilitam aumentar o respeito por si próprios ou a percepção do contributo do trabalho por eles realizado para a organização. Refere assim, que as tarefas que aumentem a confiança, o desempenho ou a competência poderão constituir fortes motivadores para os indivíduos.

No sentido dos resultados encontrados, Miner (1980) refere que as organizações deverão contribuir para a satisfação das motivações mais importantes dos seus membros,

intrinsecamente relacionadas com o sucesso das suas carreiras. Para tal poder ocorrer, o autor sugere que as organizações devem propiciar o desenvolvimento e partilha do conhecimento, pois desta forma irão ao encontro da satisfação da vontade de aquisição de conhecimentos, por parte dos colaboradores. Também Thomas (2002) enfatiza a partilha das melhores prática laborais por toda a organização.

Miner (1980) refere ainda que as empresas deverão também proteger a liberdade dos sujeitos trabalharem com autonomia, preenchendo esta sua pretensão. Assim, segundo Thomas (2002) é necessário ter também em linha de conta que os requisitos motivacionais no trabalho foram sofrendo alterações ao longo do tempo, tendo o papel do colaborador sido deslocado da obediência passiva para a auto-gestão proactiva, que exige um nível de empenho mais elevado, envolvendo uma maior quantidade de juízos e tomadas de decisão. Deste modo, é exigido muito mais do que o dinheiro e outras recompensas similares. O autor preconiza então, que uma auto-gestão eficiente depende, grandemente das recompensas psicológicas que os colaboradores recebem da sua própria auto-gestão. Esta dependerá de quatro tipos de recompensas essenciais: um sentido de significado, de escolha, de competência e de progresso na persecução dos objectivos. As mesmas poderão ser tidas como “vitais” para a motivação dos colaboradores, uma vez que uma queda em qualquer uma delas poderá ser problemática em termos motivacionais.

Cobra (1994) indica como relevante o conhecimento dos factores motivacionais que movem os colaboradores ao longo da carreira, por forma a que se alcancem formas de os motivar no trabalho. O autor refere ainda que não é prática corrente numa organização os colaboradores se situarem apenas dentro de um único estágio do ciclo de carreira, preconizando a necessidade e importância de se mesclar as equipas com colaboradores que se encontram nas várias fases da carreira, por forma a evitar a possível acomodação das mesmas face ao trabalho, uma vez que as motivações e esforços desenvolvidos se vão

situando em direcções diferentes. Assim sendo, em consonância com os resultados obtidos, o autor refere os factores bom ambiente de trabalho, ganhos, formação como motivadores dos colaboradores nas fases iniciais da carreira; e os factores autonomia e formação como motivadores dos colaboradores na fase de meio de carreira.

Arthur e Kram (1989) referem que no início da carreira, o trabalho deve fornecer aos colaboradores oportunidades de aprendizagem, por forma a demonstrarem as suas competências, para experienciarem a aceitação e protecção e para terem acesso a modelos de actuação no que concerne às suas futuras escolhas profissionais. Este elevado nível de energia no trabalho é regra geral acompanhado por optimismo, boa vontade, traduzindo confiança na organização e nos colegas, sendo a necessidade de *exploração* a principal nesta fase da vida.

No meio da carreira, os colaboradores pretendem essencialmente ter autonomia, ser considerados pelos outros colaboradores como sujeitos notoriamente bem sucedidos na empresa, sendo que a necessidade inerente a este período é o *avanço* (Arthur & Kram, 1989).

No final da carreira a preocupação fundamental dos colaboradores é que as competências e os conhecimentos adquiridos continuem a ser importantes e úteis, experienciando uma afirmação continuada do seu trabalho, bem como a transmissão dos conhecimentos e experiência aos sujeitos das gerações seguintes, sendo a *protecção* a necessidade inerente a este período (Arthur & Kram, 1989).

Assim sendo, podemos afirmar a existência de diferenças significativas entre as motivações dos colaboradores mais novos, de idade intermédia e mais velhos no que se refere às suas motivações no trabalho, em consonância com o que indica a literatura. Contudo há que não

esquecer que as especificidades dessas diferenças correspondem às diferenças encontradas no nosso país que serão certamente distintas das que poderiam ser averiguadas em outros países, não devendo portanto ser generalizadas a outros contextos.

CONCLUSÕES

A partir dos resultados obtidos pela amostra deste estudo, podemos constatar que a idade é um critério de segmentação das motivações dos colaboradores.

Assim sendo, iremos em seguida apresentar um quadro-síntese com os factores relevantes a ter em consideração para motivar cada coorte etária, ou seja como é que em termos práticos se poderão motivar colaboradores mais novos, de idade intermédia e mais velhos.

Tabela 10: Quadro-síntese dos factores a ter em conta para motivar cada coorte etária.

Coortes etárias	Factores de motivação mais relevantes	Factores de diferenciação das motivações entre as coortes etárias
<p>Colaboradores mais novos</p> <p>Até aos 34 anos, nascidos a partir de 1972.</p> <p>Início da carreira</p>	<p>1. Bom ambiente de trabalho</p> <p>2. Boa remuneração</p> <p>3. Gosto pela tarefa</p> <p>4. Reconhecimento pelo desempenho</p> <p>5. Trabalho desafiante</p> <p>6. Condições de trabalho</p> <p>7. Aprendizagem e formação</p> <p>8. Emprego estável</p> <p>9. Autonomia nas tarefas</p> <p>10. Trabalho diversificado</p>	<p>- Bom ambiente de trabalho</p> <p>- Boa remuneração</p> <p>- Condições de trabalho</p> <p>- Aprendizagem e formação</p> <p>- Benefícios e prémios</p>
<p>Colaboradores de idade intermédia</p> <p>Dos 35 aos 44 anos, nascidos entre 1962 e 1971.</p> <p>Meio da carreira.</p>	<p>1. Gosto pela tarefa</p> <p>2. Reconhecimento pelo desempenho</p> <p>3. Autonomia nas tarefas</p> <p>4. Trabalho desafiante</p> <p>5. Boa remuneração</p> <p>6. Bom ambiente de trabalho</p> <p>7. Aprendizagem e formação</p> <p>8. Emprego estável</p> <p>9. Condições de trabalho</p> <p>10. Utilidade do trabalho</p>	<p>- Autonomia nas tarefas</p> <p>- Utilidade do trabalho</p> <p>- Aprendizagem e formação</p>
<p>Colaboradores mais velhos</p> <p>Com 45 ou mais anos, nascidos até 1961.</p> <p>Fim da carreira</p>	<p>1. Gosto pela tarefa</p> <p>2. Trabalho desafiante</p> <p>3. Bom ambiente de trabalho</p> <p>4. Autonomia nas tarefas</p> <p>5. Emprego estável</p> <p>6. Boa remuneração</p> <p>7. Reconhecimento pelo</p>	<p>- Comunicação e partilha de informação</p> <p>- Utilidade do trabalho</p>

	desempenho 8. Comunicação e partilha de informação 9. Utilidade do trabalho 10. Trabalho diversificado.	
--	--	--

Desta forma podemos concluir através da hierarquização das respostas dos colaboradores, tendo em conta a sua importância em termos motivacionais que os colaboradores mais novos poderão ser motivados no trabalho se tiverem sobretudo um bom ambiente de trabalho, se forem bem pagos, se gostarem daquilo que fazem, se forem devidamente reconhecidos pelo seu desempenho, se o seu trabalho for desafiante, com boas condições de trabalho, se lhes forem proporcionadas oportunidades de aprendizagem e formação, se tiverem um emprego estável, se lhes for concedida autonomia na execução das tarefas e se auferirem de um trabalho diversificado.

Podemos também concluir que os colaboradores de idade intermédia poderão sentir-se motivados no trabalho se gostarem das tarefas que realizam, se forem reconhecidos pelo seu desempenho no trabalho, se lhes for concedida autonomia na execução das tarefas, se o trabalho for desafiante para eles, se forem bem pagos, se tiverem um bom ambiente de trabalho, se lhes forem propiciadas oportunidades de aprendizagem e formação para que possam aprender e evoluir cada vez mais, se tiverem boas condições de trabalho e se sentirem que o que fazem é útil.

Relativamente aos colaboradores mais velhos poderão ser motivados no trabalho se gostarem do que fazem, se lhes forem proporcionados desafios, se tiverem um bom ambiente de trabalho, se forem autónomos na execução das tarefas, se tiverem um emprego estável, se forem bem pagos, se forem reconhecidos pelo seu desempenho, se tiverem a possibilidade de comunicar e partilhar as suas experiências e conhecimentos aos outros colaboradores, se sentirem que o seu trabalho é útil e diversificado.

Apesar do quadro apresentado se referir apenas aos factores mais relevantes para a motivação dos colaboradores, denotamos ainda, através dos resultados obtidos que para as três faixas etárias de colaboradores os factores menos valorizados em termos de hierarquização das respostas foram benefícios e prémios, tempo livre e eficiência da empresa. Este aspecto não deixa, contudo de ser interessante, por nos permitir constatar que contrariamente àquilo que muitas vezes se poderá considerar, os colaboradores não estão apenas interessados nos benefícios e prémios, em retirarem o máximo de benefícios e vantagens tangíveis do seu trabalho. Não são tão pouco motivados relativamente à existência de tempo livre para si e para a sua família, ao contrário do que muitas vezes se pode encontrar na literatura especialmente relativamente aos sujeitos mais velhos que já encontraram a sua estabilidade económica e realização profissional, preferindo nessa fase ter mais tempo para si e para os seus. Em relação à eficiência da empresa também se constata que os colaboradores pouco a valorizam para a sua motivação, ou seja o facto de trabalharem numa organização eficiente tem pouco impacto para a sua motivação no trabalho.

Assim, conhecendo-se o que efectivamente motiva os colaboradores no trabalho, poderemos aumentar a sua produtividade e diminuir o absentismo que tantas vezes tem subjacente a desmotivação dos sujeitos.

Neste âmbito e em consonância com o que refere Heath (1999) consideramos que os sujeitos, em geral, possuem teorias erradas sobre a motivação. Estas são muitas vezes baseadas na intuição sobre como os outros poderão ser motivados. Quando assumem cargos de gestão ou supervisão, os indivíduos podem actuar com base nessas teorias intuitivas. Se essas estiverem erradas, ou forem insuficientes, as formas de motivação oferecidas aos colaboradores poderão também ser inadequadas e ineficazes. Assim, tais

teorias de motivação podem prejudicar as organizações quando estas tentam dar resposta aos seus desafios principais.

É assim de ter em conta que as organizações devem ter em consideração as necessidades dos seus colaboradores, devem ainda combinar e administrar os incentivos para que os seus membros estejam efectivamente motivados. Deste modo, a investigação sobre as organizações tem reconhecido a importância da relação profissional entre a empresa e os colaboradores e a investigação da motivação tem discutido os conteúdos dessa mesma relação.

Quando comparados uns grupos com os outros constatamos que existem diferenças significativas quanto às motivações dos colaboradores, tendo em conta a sua idade.

Assim, os colaboradores mais jovens, com idades até aos 34 anos, pertencentes à geração nascida a partir de 1972, que se situam numa fase de carreira inicial valorizam sobretudo os factores de motivação no trabalho: bom ambiente de trabalho (face aos colaboradores de idade intermédia e mais velhos), boa remuneração (face aos colaboradores de idade intermédia e mais velhos), condições de trabalho (face aos colaboradores mais velhos), aprendizagem e formação (face aos colaboradores mais velhos), benefícios e prémios (face aos colaboradores mais velhos).

Os colaboradores de idade intermédia com idades compreendidas entre os 35 e os 44 anos, pertencentes à geração nascida entre 1962 e 1971, que se situam a meio das suas carreiras profissionais valorizam sobretudo para a sua motivação no trabalho a existência de: autonomia nas tarefas (face aos colaboradores mais novos), utilidade do trabalho (face aos colaboradores mais novos), aprendizagem e formação (face aos colaboradores mais velhos).

Os colaboradores mais velhos, com 45 ou mais anos de idade, que pertencem à geração nascida até 1961, encontrando-se na fase final das suas carreiras valorizam essencialmente a existência de comunicação e partilha de informação (face aos colaboradores mais novos e de idade intermédia) e utilidade do trabalho (face aos colaboradores mais novos), enquanto factores de motivação.

Neste sentido, podemos constatar que a idade é um critério de segmentação das motivações dos colaboradores no trabalho, pois grupos etários diferentes quando comparados revelaram motivações no trabalho também diferentes, o que nos leva a concluir que a forma como são motivados os colaboradores mais novos, de idade intermédia e mais velhos não é igual.

Assim sendo, os colaboradores mais jovens poderão ser mais e melhor motivados se auferirem de um bom ambiente de trabalho, pois valorizam a existência de um bom relacionamento interpessoal no trabalho, o facto de serem bem remunerados também é valorizado para a sua motivação, a existência de boas condições de trabalho é também realçada por este grupo, a aprendizagem e formação é outro factor que consideram relevante em termos motivacionais. Os benefícios e prémios são também significativos para a motivação destes colaboradores, sendo contudo, o único grupo etário que os valoriza para a sua motivação no trabalho em comparação com os demais.

Os colaboradores de idade intermédia poderão ser motivados se lhes for facultada autonomia na execução das tarefas, se sentirem que o seu trabalho é útil, se lhes forem facultadas oportunidades de aprendizagem e formação.

No que se refere aos colaboradores mais velhos, estes poderão ser mais e melhor motivados se lhes for conferida a oportunidade de comunicarem e partilharem os

conhecimentos adquiridos ao longo da sua carreira com os outros colaboradores e se o trabalho que efectuam for sentido como útil.

Heath (1999) refere que os gestores nas organizações estão muitas vezes habituados a considerar determinados factores como positivos, no que diz respeito ao seu poder motivacional. Estes incluem elevados salários e uma forte estabilidade do emprego. Contudo, o salário elevado e a forte estabilidade ao constituírem factores constantes, poderão deixar de exercer o tal atractivo para os colaboradores, apesar de os gestores os continuarem a considerar como tal.

Constatamos, neste sentido que não são essencialmente os aspectos económicos e recompensas tangíveis que mais motivam os colaboradores, pelo que apenas nos colaboradores mais novos a boa remuneração e os benefícios e prémios revelaram ser significativos em termos de motivação no trabalho.

A aprendizagem e formação surgiram como significativas para os colaboradores mais novos e de idade intermédia, que valorizam uma aprendizagem e formação constantes como um aspecto que os motiva no trabalho. Já nos colaboradores mais velhos a mesma não se revela significativa, mas surgem neste grupo como significativas a comunicação e partilha de informação, o que nos indica que se sentem motivados se tiverem a possibilidade de transmitir o que aprenderam ao longo da sua carreira profissional aos demais colaboradores. A utilidade do trabalho é valorizada pelos colaboradores de idade intermédia e mais velhos, não sendo contudo significativa no que se refere aos colaboradores mais novos, o que nos permite concluir que são os referidos colaboradores que mais valorizam o facto de terem um trabalho útil, não sendo esta utilidade do trabalho significativa para a motivação dos colaboradores mais novos.

Desta forma é possível denotar a existência de factores de motivação comuns a mais do que um dos grupos etários contemplados no estudo, outros que diferem, mas em termos de diferenças significativas nenhum dos factores é significativo para as três faixas etárias estudadas.

É importante ter ainda em conta que devido à natureza transversal deste estudo, as diferenças encontradas entre os grupos etários poderão ter sido também influenciadas pelas diferenças de coortes. As circunstâncias da vida, como por exemplo o papel e o acesso à educação, o trabalho e a reforma poderão variar em períodos históricos diferentes, resultando em diferentes padrões e expectativas dos colaboradores face ao trabalho.

Deste modo, os efeitos de coorte reflectem diferenças devidas a experiências e circunstâncias únicas, relativamente a uma geração específica, à qual um sujeito pertence. A experiência social de cada coorte é influenciada, não apenas pelos acontecimentos que ocorrem num dado período temporal, mas também pelo impacto dos eventos históricos passados sobre a vida dos seus membros. Deste modo, a resposta de uma coorte de sujeitos mais velhos face às mudanças sociais e económicas da nossa sociedade é significativamente diferente, da resposta de uma coorte de sujeitos jovens, porque é baseada em experiências individuais e sociais muito diferentes, tal como refere Hareven (1995).

Membros de diferentes coortes, isto é nascidos em períodos temporais diferentes, agem de formas distintas. Ao longo das suas vidas, os sujeitos movem-se através de estruturas sociais e culturais que estão em permanente alteração. Assim, as vidas dos sujeitos mais velhos de hoje não podem ser as mesmas das vidas dos indivíduos mais velhos do passado e daqueles que irão ser mais velhos no futuro, tal como indica a literatura. Deste modo, os significados do trabalho, os valores e as diferenças entre gerações devem ser tidos em consideração pelas organizações.

Por outro lado, a literatura também nos indica que a natureza da gestão e do próprio trabalho têm vindo a sofrer uma alteração marcada. O trabalho era visto como um conjunto de actividades (comportamentos), que os trabalhadores tinham que executar. As organizações burocráticas usavam uma supervisão apertada e elaboravam regras para garantir que os trabalhadores executavam essas tarefas adequadamente, sendo o seu trabalho essencialmente obedecer a esta espécie de gestão de comando e controlo.

Nos anos 80 e 90, porém, o ambiente começou a mudar demasiado depressa para que as regras burocráticas e para a que a supervisão apertada se mantivessem adequadas. As incertezas dessa altura forçaram a criação de hierarquias mais pequenas e reduções drásticas nas regras organizacionais. Quando isto aconteceu, o trabalho alterou-se de forma fundamental. Os colaboradores passaram a ser responsáveis por lidar com muita da incerteza que passou a rodear os seus trabalhos. O trabalho de hoje não se reduz a executar actividades, mas passa, sim, pelos trabalhadores dirigirem as suas próprias actividades rumo aos objectivos organizacionais.

Em consonância com o que refere London (1993), consideramos que a motivação no que concerne à carreira pode estar associada com o apoio fornecido pelos chefes/supervisores, aos demais colaboradores. Por exemplo, a forma como os supervisores dão apoio ao desenvolvimento da carreira dos colaboradores e criam estruturas de trabalho que possibilitam aos sujeitos controlar o seu próprio trabalho. O chefe fornece apoio para o desenvolvimento da carreira, exercendo influência nos objectivos de desempenho dos colaboradores, fornecendo feedback aos colaboradores pelos resultados obtidos e trabalhando com estes no desenvolvimento de planos de carreira e formação dos mesmos.

Realçamos assim que a motivação no que diz respeito à carreira pode ser influenciada pelas características do sistema de gestão de carreiras das organizações, nomeadamente no que

concerne às informações fornecidas pela organização sobre as opções e possibilidades de carreira e na existência de sistemas de avaliação de desempenho que permitam o desenvolvimento dos colaboradores, tal como aponta a literatura.

Dado que a temática do envelhecimento tem vindo a ter uma importante relevância, pelo facto de as populações europeias e dos países industrializados, em geral, se depararem cada vez mais com o envelhecimento demográfico das suas populações, sendo que o principal factor responsável pelo envelhecimento populacional é o declínio da taxa de natalidade, é cada vez mais pertinente o estudo das motivações dos colaboradores, nomeadamente dos colaboradores mais velhos de agora e dos que irão daqui a uma década ser os mais velhos.

Em Portugal, o movimento migratório, próprio de um país exportador de mão-de-obra, acentuou o referido fenómeno, não sendo a nossa situação substancialmente distinta da dos outros países da Europa Ocidental e do Norte, que são as que detêm os países mais envelhecidos, a nível mundial.

De acordo com Pestana (2003), o aumento dos colaboradores mais velhos é um fenómeno que ocorre há vários séculos, situando-se à escala global. Apesar desta tendência não ser propriamente recente, tem vindo a acentuar-se ao longo das últimas décadas no contexto do progresso mundial, por efeito de avanços significativos da ciência que levaram ao aumento da esperança média de vida. Neste sentido, as projecções apontam para a intensificação deste fenómeno, a um ritmo cada vez maior.

Assim sendo, é necessário saber cada vez mais e melhor como manter motivada a força de trabalho de uma organização, tendo sido este um dos nossos principais propósitos com a realização deste estudo. Ao longo da sua execução, estivemos sempre cientes que um trabalho de investigação tem subjacente um processo evolutivo complexo, não nos

conduzindo sempre às conclusões de alguma forma esperadas numa fase inicial. Foi a constante incógnita e incerteza do que iríamos encontrar que nos motivou, a iniciarmos este percurso de investigação, a partir de uma curiosidade inicial.

Esta levou-nos a um processo de formulação de questões e hipóteses de partida, passámos ainda por um processo de recolha de dados empíricos e teóricos para que fosse possível a construção do instrumento de recolha de dados deste estudo, ou seja para pudéssemos encontrar as respostas para as questões colocadas.

O processo de construção teórica permitiu-nos aflorar e explorar as questões teóricas inerentes ao estudo em questão, fundamentando, alicerçando e justificando a problemática e pertinência deste estudo.

Os dados empíricos obtidos, através da aplicação dos questionários, revelam-nos informações que consideramos relevantes e que nos fazem sobretudo pensar cada vez mais no nosso caminho presente, questioná-lo e fazer os ajustes necessários, preparando de alguma forma o caminho a percorrer pelas organizações não só do presente, mas também do futuro.

Assim, das abordagens teóricas explanadas ao longo deste trabalho denotámos uma certa tendência por parte das organizações, na valorização essencialmente dos colaboradores mais jovens, desvalorizando de alguma forma as imensas vantagens que pode proporcionar a um sujeito, a experiência adquirida ao longo dos anos e sobrevalorizando alguns aspectos eventualmente menos positivos do amadurecimento, apesar de cada vez mais o envelhecimento populacional ser uma realidade, à qual é necessário dar resposta.

Esperamos que com este estudo possamos ter dado alguns passos no trilho deste caminho que assume contornos que transcendem as organizações propriamente ditas, que no fundo

são microssistemas dentro de um grande macrossistema chamado sociedade, que é feita da junção de inúmeros microssistemas que ao longo dos tempos, acabam por transformá-la. Foi precisamente com esse intuito, nessa tentativa que procuramos dar o nosso contributo, para melhorar a compreensão que as organizações possuem, no que se refere à motivação dos seus colaboradores de diversas idades.

Existiu sempre, ao longo da realização deste estudo, um enorme interesse em fazer a ligação entre a teoria e a prática, pretendendo-se ao estudar o tema, poder contribuir, não só para um melhor conhecimento teórico do mesmo, mas também para melhorar as práticas organizacionais face à temática em questão.

Contudo, ressalvamos a existência de algumas limitações inerentes a este tipo de estudo, nomeadamente o facto de não termos a possibilidade e disponibilidade temporal para acompanhar as várias coortes etárias de colaboradores ao longo das suas vidas laborais, de forma a se averiguarem as diferenças motivacionais ocorridas numa mesma coorte etária ao longo do tempo.

Outro aspecto que poderá de algum modo constituir uma limitação para este trabalho e para qualquer estudo com estas características prende-se com a subjectividade teórica e empírica relativamente à criação das faixas etárias, uma vez que qualquer critério adoptado, mesmo que justificado pela literatura abarca sempre alguma subjectividade no que se refere ao início e fim das várias fases de vida e de carreira dos colaboradores, integradas em coortes etárias.

Dado que este estudo é apenas representativo da população portuguesa, os seus resultados não deverão ser generalizados a outros contextos, que saiam dos contornos da população da amostra em questão.

Por forma a se obter um quadro mais definido das diferenças ao longo dos estádios da vida e uma perspectiva desenvolvimental sobre o que ocorre em cada coorte ao longo da sua vida laboral, sugerimos que em futuras investigações sobre a temática, estudos longitudinais possam ser efectuados, por forma a que possam ser acompanhadas e comparadas as várias coortes etárias de sujeitos desde o início ao fim da sua vida de trabalho.

Para se evitarem ambiguidades relativamente às influências das coortes geracionais na motivação dos colaboradores, sugerimos que sejam efectuados estudos longitudinais-transversais, onde sejam estudadas coortes etárias equivalentes, portanto da mesma faixa etária, em períodos temporais diferentes, por exemplo de 15 em 15 anos, por forma a se averiguarem os possíveis efeitos de coorte.

Outra sugestão para estudos posteriores sobre esta temática é que abarquem também o estudo das diferenças de género em termos de motivação ao longo da vida dos colaboradores.

Consideramos que o conhecimento dos factores de motivação encontrados para os colaboradores em função da idade, através de três faixas etárias: mais novos, de idade intermédia e mais velhos, às quais correspondem respectivamente o início, meio e fim da carreira profissional dos colaboradores, poderá ser benéfico para as organizações ao aperceberem-se das especificidades concretas de motivação em função da idade, encontrarem as formas mais ajustadas para motivar um dos seus recursos mais preciosos: o capital humano!

Em última instância, poderemos dizer que este estudo constitui de alguma forma o embarque, numa viagem, que diz respeito a todos nós, colaboradores de organizações, pois

deveremos ter em consideração que o envelhecimento e a motivação no trabalho a ele inerente, nos interessam um pouco mais, a cada dia que passa nas nossas vidas.

REFERÊNCIAS

Algera, J. (1990). The job characteristics model of work motivation revisited. In U. Kleinbeck, H-H Quast, H. Thierry & H. Häcker (Eds.), *Work Motivation* (pp. 85 – 103). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

Antoni, C. & Beckmann, J. (1990). An action conceptualization of goal-setting and feedback effects. In U. Kleinbeck, H-H Quast, H. Thierry & H. Häcker (Eds.), *Work Motivation* (pp. 41 – 52). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

Arthur, M., Hall, D. & Lawrence, B. (1989). Generating new directions in career theory: the case of transdisciplinary approach. In M. Arthur, D. Hall & B. Lawrence (Eds.), *Handbook of Career Theory* (pp. 7 – 25). Cambridge: University Press.

Arthur, M. & Kram, K. (1989). Reciprocity at work: the separate, yet inseparable possibilities for individual and organizational development. In M. Arthur, D. Hall & B. Lawrence (Eds.), *Handbook of Career Theory* (pp. 292 – 312). Cambridge: University Press.

Bailyn, L. (1989) Understanding individual experience at work: comments on the theory and practice careers. In M. Arthur, D. Hall & B. Lawrence (Eds.), *Handbook of Career Theory* (pp. 477 – 489). Cambridge: University Press.

Bee, H. (1997). *O ciclo vital*. Porto Alegre: Artes Médicas.

Betz, N., Fitzgerald, L., & Hill, R. (1989). Trait-factor theories: traditional cornerstone of career theory. In M. Arthur, D. Hall & B. Lawrence (Eds.), *Handbook of Career Theory* (pp. 26 – 40). Cambridge: University Press.

Birren, J. (1999). Theories of aging: a personal perspective. In V. Bengston & K. Schaie (Eds.), *Handbook of the theories of aging* (pp. 459-471). New York: Springer Publishing Company

Birren, J., & Cunningham, W. (1985). Research on the psychology of aging: principles, concepts and theory. In J. Birren & K. Shaie (Eds.), *Handbook of Psychology of Aging*, (pp. 3-34). New York: Van Nostrand Reinhold Company.

Bowen (2004). Today's Workforce Requires New Age Currency. *HR Magazine*, 49 (3), 101-106.

Cabrillo, F., Cachafeiro, M. (1992). *A revolução grisalha*. Lisboa: Planeta Editora.

Caudron, S. (1997). O que motiva os empregados. *HSM Management*, 1 (1), 82-86.

Cavanaugh, J. (1997). *Adult development and aging*. Pacific Grove: Brooks/Cole Publishing Company.

Cytrynbaum, S., Crites, J. (1989). The utility of adult development theory in understanding career adjustment process. In M. Arthur, D. Hall & B. Lawrence (Eds.), *Handbook of Career Theory* (pp. 66 – 88). Cambridge: University Press.

Cobra, M. (1994). *Administração de vendas*. São Paulo: Editora Atlas.

- Coetsier, P. & Claes, R. (1990). Work motivation of youngsters entering the labor market. In U. Kleinbeck, H-H Quast, H. Thierry & H. Häcker (Eds.), *Work Motivation* (pp. 231 – 245). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R. & Cabral-Cardoso, C. (2004). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: Editora RH.
- Dalton, G. (1989). Developmental views of careers in organizations. In M. Arthur, D. Hall & B. Lawrence (Eds.), *Handbook of Career Theory* (pp. 89 –109). Cambridge: University Press.
- Elder, J. (1999). *The life course and aging: some reflections*. [On-line]. Available: <http://www.asanet.org>. (15 Jan. 2006)
- Erez, M. (1990). Performance Quality and Work Motivation. In U. Kleinbeck, H-H Quast, H. Thierry & H. Häcker (Eds.), *Work Motivation* (pp. 53 – 66). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Fontaine, R. (2000). *Psicologia do envelhecimento*. Lisboa: Climepsi Editores.
- Freund, A. (2006). Age-Differential Motivational Consequences of Optimization Versus Compensation Focus in Younger and Older Adults. *Psychology of aging*, 21 (2), 240-252.
- Fry, C. (1999). Anthropological theories of age and aging. In V. Bengston & K. Schaie (Eds.), *Handbook of Theories of Aging* (pp. 271 – 286). New York: Springer Publishing Company.
- Fung, H. & Carstensen, L. (2004). Motivational Changes in Response to Blocked Goals and Foreshortened Time: Testing Alternatives to Socioemotional Selectivity Theory. *Psychology and Aging*, 19 (1), 68-78.

- George, J. & Brief, A. (1996). Motivational agendas in the workplace: the effects of feelings on focus of attention and work motivation. *Research in Organizational Behavior*, 18, 75-109.
- Gilbert, J. (2003). Motivating through the ages. *Sales & Marketing Management*, 155 (11), 31-37.
- Hackman, J. & Oldham, G. (1980). *Work redesign*. Reading: Addison-Wesley.
- Hall, J. (1973). Communication revisited. *California Management Review*, 15, 1-20
- Hareven, T. (1997). Changing images of aging and the social construction of the life course. In M. Featherstone & A. Wernick (Eds.), *Images of aging* (119-134). London: Routledge.
- Herbig, P., Koehler, W. & Day, K. (1993). Marketing to the baby bust generation. *Journal of consumer marketing*, 10, 4-9.
- Hermans, H. (1990). Who shares whose values. In U. Kleinbeck, H-H Quast, H. Thierry & H. Häcker (Eds.), *Work Motivation* (pp. 247 – 255). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Herzberg, F. (1996). A teoria motivação-higiene. In C. A. Marques & M. P. Cunha (Eds.), *Comportamento Organizacional e Gestão de Empresas*. (pp. 43 – 65). Lisboa: Dom Quixote.
- Heath, C. (1999). On the social psychology of agency relationships: lay theories of motivation overemphasize extrinsic incentives. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 78, (1), 25-62.
- Hill, M. & Hill, A. (2005). *Investigação por questionário*. Lisboa: Edições Sílabo.

- Huddleston, P., Good, L. & Frazier, B. (2002). The influence of firm characteristics and demographic variables on Russian retail workers' workmotivation and job attitudes. *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 12 (4), 395–421.
- Ilmarinen, J. (2001). Aging Workers. *Occupational & Environmental Medicine*, 58, 546.
- Jackson, R. & Osmond, N. (2003). How to recruit and retain older workers. *People Management, Maio*, 46-47.
- Jason, P. & Martin, J. (1982). Job satisfaction and age: a test of two views. *Social Forces*, 60 (4), 1089-1102.
- Jolson, M. (1974). The salesman's career cycle. *Journal of Marketing*, 38, 39-46.
- Kanfer, R. & Ackerman, P. (2004). Aging, Adult Development, and Work Motivation. *Academy of Management Review*, 29 (3), 440-458.
- Katz, R. (1978a). Job longevity as a situational factor in job satisfaction. *Administrative Science Quarterly*, 23, 204-223.
- Katz, R. (1978b). The influence of job longevity on employee reactions to task characteristics. *Human Relations*, 31, 703-725.
- Katzenbach, J. & Smith, D. (1993). *The wisdom of teams*. Boston: Harvard Business School Press.

- Kauffman, N. (1987). Motivating the Older Worker. *Sam Advanced Management Journal*, s.n., 43-48.
- Kupperschmidt, B. (2000). Multigeneration employees: Strategies for effective management. *The health care manager*, 19 (1), 65-76.
- Lancaster, L. & Stillman, D. (2005). *When generations collide*. New York: Collins Business.
- Layman, E. & Guyden, J. (2000). Renewal versus burnout: a career blueprint. *Health Care Manager*, 18 (3), 52-62.
- Levin-Epstein, M. (2004). How to blend generations at your workplace. *Staff leader*, 17 (5), 1-3.
- Levinson, D. (1984). The career is in the life structure, the life structure is in career: an adult development perspective. In M. B. Arthur, L. Ballyn, D. J. Levinson & H. A. Shepard (Eds.), *Working with Careers*. New York: Columbia University School of Business.
- Levinson, D. (1986). A conception of adult development. *American Psychologist*, 41 (1), 3-13.
- Lloret, C. (1998). *Imagens do outro*. Petrópolis: Vozes.
- Lloyd, J. (s.d.). Life-cycle considerations important to employee morale. *Management corner*, 16 (5), 11-12.
- London, M. & Bray, D. (1984). Measuring and developing young managers' career motivation. *Journal of Management Development*, 3, 3-25.

- London, M. (1983). Toward a theory of career motivation. *Academy of Management Review*, 8 (4), 620-630.
- London, M. (1993). Relationships between career motivation, empowerment and support for career development. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 66, 55-69.
- Lord, R. (2002). Traditional Motivation Theories and Older Engineers. *Engineering Management Journal*, 14 (3), 3-7.
- Manolis, C., Levin, A. & Dalhstrom, R. (1997). A generation X scale: creation and validation. *Educational and psychological measurement*, 57 (4), 666-684.
- Maroco, J. (2003). *Análise Estatística com Utilização do SPSS*. Lisboa: Sílabo.
- Maurer, T., Weiss E. & Barbeite F. (2003). A Model of Involvement in Work-Related Learning and Development Activity: The Effects of Individual, Situational, Motivational, and Age Variables. *Journal of Applied Psychology*, 88 (4), 707-724.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- Miner, J. (1980). The Role of Managerial and Professional Motivation in the Career Success of Management Professors. *Academy of Management Journal*, 11 (3), 487-508.
- Moreira, H., Fox, K. & Sparkes, A. (2002). Job Motivation Profiles of Physical Educators: theoretical background and instrument development. *British Educational Research Journal*, 28 (6), 845-861.

Muffels, R. (2000). Idades e limites variáveis – o envelhecimento e a flexibilização encarados na perspectiva do ciclo de vida. *Revista Europeia de Formação Profissional*, 19, 17–32.

Noe, R., Noe, A. & Bachhuber, J. (1990). Correlates of career motivation. *Journal of Vocational Behavior*, 37, 340-356.

Paúl, M. (1997). *Lá para o fim da vida*. Coimbra: Livraria Almedina.

Pestana, N. (2003). *Trabalhadores mais velhos: Políticas públicas e práticas empresariais*. Lisboa: DGERT/MSST.

Pestana, Maria., & Gageiro J. (2001). *Análise de Dados para Ciências Sociais: a complementaridade do SPSS*. Lisboa: Edições Sílabo.

Pimentel, L. (2001). *O lugar do idoso na família: contextos e trajectórias*. Coimbra: Quarteto.

Pinder, C. (1997). *Work motivation in organizational behavior*. New Jersey: Prentice Hall.

Pritchard, R. (1990). Enhancing work motivation through productivity measurement and feedback. In U. Kleinbeck, H-H Quast, H. Thierry & H. Häcker (Eds.), *Work Motivation* (pp. 119 – 132). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

Purcell, T. (1967). Work psychology and business values: a triad theory of work motivation. *Personnel Psychology*, 20 (3), 231-257.

- Quintanilla, S. (1990). Major work meaning patterns toward a holistic picture. In U. Kleinbeck, H-H Quast, H. Thierry & H. Häcker (Eds.), *Work Motivation* (pp. 257 – 272). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Rainey, H. (2001). Work Motivation. In R. T. Golembiewski (Ed.), *Handbook of Organizational Behavior* (pp.19-28). New-York: Marcel Dekker.
- Rajulton, F. & Ravanera, Z. (2000). *Theoretical and analytical aspects of longitudinal research*. [On-line]. Available: <http://www.ssc.uwo.ca/sociology/popstudies>. (15 Jan. 2006)
- Read, S., Westerhof, G. & Dittmann-Kohli, F. (2005). Degree and content of negative meaning in four different age groups in germany. *International Journal of Aging and Human Development*, 61 (2), 85-104.
- Riley, M, Foner, A. & Waring J. (1988). Sociology of age. In N. J. Smelser (Ed.), *Handbook of Sociology*. (pp. 243-290) Newbury Park: Sage Publications.
- Riley, M., Foner, A. & Riley, J. (1999). The aging and society paradigm. In V. Bengston & K. Schaie (Eds.), *Handbook of Theories of Aging* (pp. 327 – 343).New York: Springer Publishing Company.
- Rosen, B., & Jerdee, T. (2002). Middle and late career problems: causes, consequences, and research needs. *Human Resource Planning*, 13 (1), 59-70.
- Rosenbaum, J. (1989). Organization career systems and employee misperceptions. In M. Arthur, D. Hall & B. Lawrence (Eds.), *Handbook of Career Theory* (pp. 329 – 353). Cambridge: University Press.

Schmidt, K-H & Kleinbeck, U. (1990). Goal setting and feedback in job design. . In U. Kleinbeck, H-H Quast, H. Thierry & H. Häcker (Eds.), *Work Motivation* (pp. 105 – 118). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

Sirota, D. & Greenwood J. (1971). Understand your overseas work force. *Harvard Business Review*, Jan.-Fev., 53-60.

Stevens-Ratchford, R. (2005). Occupational Engagement Motivation for Older Adult Participation. *Topics in Geriatric Rehabilitation*, 21 (3), 177-181.

Strauss, W. & Howe, N. (1991). *Generations: The History of America's Future*. New York: Morrow.

Taylor, J. (2005). The next generation of workers in Australia: their views on organizations, work and rewards. *International Journal of Human Resource Management*, 16, 1919–1933.

Thomas, K. (2002). *Intrinsic Motivation at Work*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.

Warr, P. (2001). Age and work behaviour: Physical attributes, cognitive abilities, knowledge, personality traits, and motives. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 16, 1–36.

Wayne, S., Liden, R., Kraimer, M. & Graf, I. (1999). The role of human capital, motivation and supervisor sponsorship in predicting career success. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 577-595.

Zetlin, M. (1992). Older & Wiser: Tips to Motivate the 50s Crowd. *Management Review*, 81, 30-33.

Zimerman, G. (2000). *Velhice: aspectos biopsicossociais*. Porto Alegre: Artes Médicas.

ANEXOS

ANEXO 1

Outputs referentes à caracterização da amostra

Sexo

	Frequência	%
Masculino	193	46,4
Feminino	223	53,6
Total	416	100,0

Estado civil

	Frequência	%
Solteiro(a)	169	40,6
Casado(a)	206	49,5
Divorciado(a)	18	4,3
Outro	23	5,5
Total	416	100,0

Nº filhos

	Frequência	%
0	226	54,3
1	73	17,5
2	87	20,9
3	23	5,5
4	4	1,0
6	1	,2
8	1	,2
9	1	,2
Total	416	100,0

Hab.literárias

	Frequência	%
12º ano	58	13,9
Licenciatura	221	53,1
Mestrado	52	12,5
Doutoramento	36	8,7
Outra	49	11,8
Total	416	100,0

Função actual

	Frequência	%
Engenheiro	50	12,0
Gestor	75	18,0
Docente	75	18,0
Técnico	90	21,6
Investigador	8	1,9
Secretária/Administrativa	47	11,3
Jurista	9	2,2
Topógrafo/Cartógrafo	5	1,2
Consultor	13	3,1
Vendedor	8	1,9
Bancário	1	,2
Contabilista	4	1,0
Psicólogo	2	,5
Jornalista	8	1,9
Sociólogo	1	,2
Trabalhador independente	1	,2
Deputado	1	,2
Estagiário	1	,2
Tradutor	1	,2
Enfermeiro	1	,2
Ministro	1	,2
Locutor	1	,2
Fotógrafo	1	,2
Operador de televisão	2	,5
Assistente social	3	,7
Vereador	1	,2
Economista	4	1,0
Historiador	2	,5
Total	416	100,0

Tipo de empresa

	Frequência	%
Pública	209	50,2
Privada	207	49,8
Total	416	100,0

Área actividade

	Frequência	%
Informática/Telecomunicações	78	18,8
Ensino/Educação	105	25,2
Saúde/Serviço social	23	5,5
Banca/Finanças	26	6,3
Comunicação social	13	3,1
Geografia	22	5,3
Administração local/regional	23	5,5
Comércio	26	6,3
Turismo	8	1,9
Construção	16	3,8
Indústria	18	4,3
Cultura	13	3,1
Marketing	5	1,2
Serviços	27	6,5
Recursos humanos	5	1,2
Direito	4	1,0
Ambiente	3	,7
Agricultura	1	,2
Total	416	100,0

Sector actividade

	Frequência	%
Primário	5	1,2
Secundário	46	11,1
Terciário	365	87,7
Total	416	100,0

ANEXO 2

Guião da entrevista

Guião da entrevista

1 – Gosta do seu trabalho? Porquê?

2 – Que aspectos considera positivos no seu trabalho? Porquê?

3 – Que aspectos poderiam ser melhorados? Porquê?

4 – Fale-me do seu percurso profissional?

5 – Chega ao seu local de trabalho e vai começar a trabalhar. Sente-se motivado(a)?
Porquê?

6 – Como classificaria o seu grau de motivação numa escala crescente de 1 a 10?
Porquê?

7 – Que aspectos o motivam no seu trabalho? Porquê?

8 – Que aspectos quebram a sua motivação? Porquê?

9 – Considera que os aspectos o(a) motivam actualmente são os mesmos que o(a)
motivavam antes? Porquê?

10 – Que factores considera relevantes para aumentar a sua motivação enquanto
colaborador(a)? Porquê?

ANEXO 3

Transcrição das entrevistas

Entrevista 1

Idade da entrevistada: 62

Sexo: Feminino

Estado civil: Casada

Filhos: Sem filhos

Função: Técnica de estatística

Entrevistadora: Gosta do seu trabalho?

Entrevistada: Quer dizer, eu gosto do meu trabalho porque nunca tive outro. Se me dissessem assim: era isto que tu querias fazer? Eu diria: não, não era isto. Mas como, pronto, foi isto que eu fui fazer, habituei-me. A pessoa começa a gostar.

Entrevistadora: Foi o que surgiu na altura.

Entrevistada: Exactamente.

Entrevistadora: Que aspectos positivos considera existir no seu trabalho?

Entrevistada: Positivos, o local de trabalho poderia ser mais positivo. Não o acho muito positivo. Acho que havia de haver mais...as pessoas deveriam ser mais sinceras. Existe alguma hipocrisia naquele ambiente. Acho que a nível do ambiente, as pessoas não são sinceras. Deviam ser mais puras, mais honestas. A nível da tarefa, acho que não está mal. Não está mal de todo. Estou muito por dentro das coisas, sem grandes dificuldades.

Entrevistadora: Já tem muita experiência.

Entrevistada: São muitos anos. No meu trabalho, não tenho assim grande coisa a dizer. Não tenho tido muitas dificuldades. Embora também reconheça que as moças novas, as pessoas novas talvez até tenham mais facilidade porque começam logo a saber trabalhar com os computadores e eu comecei a trabalhar com computadores já muito tarde.

Entrevistadora: Pois.

Entrevistada: É uma dificuldade, mas passou. Entrei dentro daquele método de funcionamento dos computadores, daquele sistema todo.

Entrevistadora: Foi fácil para si, entrar nesse sistema?

Entrevistada: Sim, não tive muita dificuldade, não. Embora veja que é melhor ir-se logo com aquelas luzes, com aquele saber que as pessoas novas agora levam. Isso é muito bom, aprender-se logo na escola, acho que é muito bom. Chegam ali e o computador é um brinquedo. Já sabem ir para aqui e para ali, voltar aquilo tudo do avesso e está tudo bem. A passo que eu tive um bocadinho mais de dificuldade, mas não posso considerar que tivesse tido assim muitas dificuldades.

Entrevistadora: Acabou por se adaptar.

Entrevistada: Adaptei-me.

Entrevistadora: Se tivesse que melhorar alguma coisa no seu local de trabalho, que aspectos melhoraria?

Entrevistada: Eu acho que realmente é o que eu digo. Se as pessoas fossem mais sinceras, mais abertas, é um mundo um bocado fechado, cada um pensa por si. As pessoas são um bocadinho convencidas, sempre a pensar que são mais do que as outras. Só que eu mudava aquele sistema. As pessoas...falta-lhes um bocadinho de modéstia. E acho que a modéstia não fica mal a ninguém. Acho que é muito mais interessante do que aquelas que aparecem com o nariz muito empinado e, no fim, não se aproveita nada.

Entrevistadora: Imagine que chega ao seu local de trabalho e vai começar a trabalhar. Sente-se motivada?

Entrevistada: Nem por isso, nem por isso. Não pelo trabalho em si, só mesmo pelo ambiente. O meu trabalho é como todos os outros. Há alturas no mês em que tenho mais trabalho. E há alturas em que tenho menos. Normalmente tenho que cumprir prazos. Percebe? Por exemplo, até meio do mês, tenho mais trabalho. E depois do meio até ao fim, é um bocadinho mais fraco. E eu prefiro o princípio do mês, acho que como estou com mais trabalho não dá para ligar a certas coisas. Estou mais envolvida naquilo.

Entrevistadora: Fica mais concentrada na tarefa.

Entrevistada: Exactamente. E não ligo ao que se passa à minha volta. Não ligo e depois na outra fase em que tenho o tempo um bocadinho mais livre, não é que tenha muito tempo livre, está tudo entregue, nos prazos, depois é só fazer aquelas coisas mais leves...e dá para me aperceber de todo aquele ambiente que não gosto. É só isso.

Entrevistadora: O problema é mais a nível do ambiente, das relações entre as pessoas, do que propriamente da tarefa em si.

Entrevistada: Exactamente, da tarefa, de maneira nenhuma. Corre-me perfeitamente.

Entrevistadora: Como classificaria o seu grau de motivação numa escala de 1 a 10?

Entrevistada: A motivação que eu tenho para ir trabalhar tem dias. Tenho dias que vou muito bem, tenho dias que vou pessimamente. Numa escala de 1 a 10, aí 7.

Entrevistadora: Porquê?

Entrevistada: Porque o ambiente não permite que seja mais. Não é o trabalho, é o ambiente.

Entrevistadora: Que aspectos a motivam no seu trabalho?

Entrevistada: O que me motiva mais é mesmo o trabalho (tarefa). Se eu tiver mais trabalho, eu estou mais feliz. Estou mais contente, porque isso vai-me tapar aquelas coisas que eu não gosto. Fico a fazer aquilo e não ligo ao que se passa à volta. Acho que é mesmo o trabalho em si.

Entrevistadora: Que aspectos quebram a sua motivação?

Entrevistada: O ambiente.

Entrevistadora: Em relação ao trabalho (tarefa), não há quebras de motivação?

Entrevistada: Não, porque em relação ao trabalho, estou já muito dentro daquilo. Então, faço aquilo com uma perna às costas, como se costuma dizer. Algumas das tarefas são um bocadinho repetitivas, mas não muito. Até porque o meu trabalho varia um bocadinho. E há sempre coisas novas, tem que estar sempre em actualização.

Entrevistadora: E então tem que haver sempre uma evolução?

Entrevistada: Há sempre uma evolução. Por exemplo, no princípio deste ano, todos os ficheiros foram actualizados, modificados. Mas isso não me importa, não é problema para mim.

Entrevistadora: Acha que essa evolução e actualização constante é um factor de motivação para si?

Entrevistada: Sim, é um aspecto que me motiva. Tudo o que é rotineiro, cansa. Chateia, não é? E havendo uma pequena modificação...embora, eu já tivesse dito lá nos serviços, que todas as pessoas deviam correr todos os serviços. Estarem um tempo num serviço, outro tempo noutra, para toda a gente saber fazer tudo. Mas eles entendem que não. Responderam-me que nem pensar em tirarem-me deste serviço. Porque é um serviço muito minucioso e ele disse-me assim: e eu ia ter as coisas certas? Foi o que o meu chefe me respondeu.

Entrevistadora: Gostava mais que existisse alguma rotação?

Entrevistada: Exactamente. Mas o meu chefe acha que deve ser assim.

Entrevistadora: Porque é que acha que seria positiva essa rotação?

Entrevistada: Acho mais positivo na medida em que a pessoa tem mais conhecimentos. Conhece de um serviço, conhece do outro, conhece do outro, conhece de todos aqueles que existem lá.

Entrevistadora: Acha que a nível de realização profissional seria mais enriquecedor?

Entrevistada: Eu acho que sim.

Entrevistadora: Então acha que este também seria um factor de motivação para si?

Entrevistada: Sim, apesar de nunca ter passado pela experiência.

Entrevistadora: Que aspectos quebram a sua motivação?

Entrevistada: O trabalho rotineiro. De qualquer maneira, o serviço não é o que mais me desmotiva. O que me desmotiva é o ambiente. É a principal causa da minha desmotivação. Às vezes, só me apetece reformar-me, exactamente por essa razão.

Entrevistadora: Considera que os aspectos que a motivam actualmente são os mesmos que a motivavam antes?

Entrevistada: Em relação ao serviço, ao trabalho em si, acho que é praticamente igual. O que tinha dantes e o que tenho agora, acho que sinto a mesma coisa. Em relação ao ambiente, antes era melhor do que agora. Muito melhor. Não vejo nada de motivação que seja diferente do que era dantes. É praticamente o mesmo.

Entrevistadora: Que factores considera relevantes para aumentar a sua motivação, enquanto colaboradora?

Entrevistada: A mentalidade das pessoas. Bastava modificar isso. Se tivessem uma mentalidade diferente, era o suficiente para ser melhor o ambiente. Mais nada. Mas isso não é possível, cada pessoa nasce com a sua maneira de ser. E é muito difícil mudar as mentalidades. Até mesmo para o chefe, apesar de não ter razões de queixa. Havia de haver uma mudança de mentalidades daquele serviço, para aquilo correr bem. O meu trabalho é muito meu, não trabalho muito em equipa. O pouco trabalho em equipa que tenho é com outra cidade. Todas as pessoas que têm que me entregar os dados entregam-me e eu depois mando-os para a outra cidade.

Entrevistadora: E nessa cidade, já não nota esses problemas?

Entrevistada: Não, nós comunicamos a maior parte das vezes por telefone, normalmente são técnicos superiores, que trabalham mais, são pessoas extraordinárias. E noto uma grande diferença de mentalidades. São pessoas que estão sempre abertas para aquilo que é preciso. Se houver uma dúvida, tiram-na. Na minha cidade, se tiver alguma dúvida, ninguém me a tira, porque não estão dentro dos serviços umas das outras. Por isso é que eu digo que os serviços deviam rodar. Por exemplo, se eu falto ali, se estiver de férias, tenho que deixar tudo feito e entregue. Por isso é que tenho que estar com as férias condicionadas, porque não há ninguém que me substitua.

Entrevista 2

Idade do entrevistado: 31

Sexo: Masculino

Estado civil: Solteiro

Filhos: Sem filhos

Função: Gestor de projecto (engenheiro informático)

Entrevistadora: Gosta do seu trabalho?

Entrevistado: De uma maneira geral, posso dizer que sim.

Entrevistadora: Porquê?

Entrevistado: É um trabalho aliciante, quando há problemas novos para resolver, o que tem acontecido nos últimos tempos. É aliciante a nível económico e ao nível da tarefa em si, no que diz respeito aos problemas técnicos que têm que ser resolvidos. São desafios para as pessoas que os têm que resolver. E também não só pelo trabalho em si, mas também pelo ambiente, pelas pessoas que trabalham à minha volta. De uma maneira geral, são pessoas agradáveis, com que eu gosto de conviver e isso conta muito.

Entrevistadora: Que aspectos considera positivos no seu trabalho?

Entrevistado: Bom, em termos do trabalho que tem que ser feito, a parte positiva é haver problemas novos para resolver. Quando digo problemas, não é num sentido depreciativo, mas sim coisas para as quais tem que ser arranjar uma solução para os clientes, para pedidos que são feitos pelos clientes. Essa parte é interessante, conseguir encontrar solução que satisfaçam o cliente e que nos satisfaçam a nós também, para que fiquemos contentes com o trabalho que realizámos. No sentido de conseguirmos encontrar uma solução tecnicamente interessante, isso também é um desafio.

Entrevistadora: Conseguem com as vossas solução resolver os problemas dos clientes.

Entrevistado: Sim, isso é um objectivo que nos guia todos os dias. Agora, falando de aspectos positivos do local de trabalho em si, não se restringem à localização, que não é má, é bastante razoável, mas estendem-se, como referi antes, às pessoas que trabalham no mesmo escritório que eu. São pessoas mais ou menos da minha idade, com alguns gostos comuns e também normalmente com o mesmo curso. Isso também deve ajudar a termos interesses comuns em várias áreas. Cria-se um ambiente simpático, em que as pessoas se sentem bem, que as ajuda a produzirem mais.

Entrevistadora: Que aspectos poderiam ser melhorados, na sua perspectiva?

Entrevistado: Aspectos a melhorar...há sempre coisas que se podem melhorar. Esta questão que referi há pouco de haver desafios de problemas para resolver, nem sempre existe. Às vezes, é um

trabalho mais repetitivo, de correcção de coisas que já foram feitas há mais tempo e essa parte é um pouco mais monótona. O ideal seria eliminar essa vertente mais monótona do trabalho, era ser sempre uma coisa diferente. Retirar toda a componente rotineira. Isso era bom num mundo ideal, mas no mundo real é complicado, porque há clientes. Os clientes compram o nosso produto e querem que tudo esteja a funcionar correctamente. Se não estiver, temos que corrigir o que for preciso. Outros aspectos, talvez uma melhor coordenação entre as várias equipas, apesar da coordenação não ser má. Devia haver uma melhoria nessa área, para se saber o que cada uma está a fazer, o que é que podem esperar umas das outras. Em termos de comunicação, as pessoas às vezes seguem um determinado caminho e, se calhar, não avisam outras que deveriam saber que esse caminho está a ser seguido. Outras não querem saber qual o caminho que está a ser seguido e partem do princípio que é um que não é de facto o que está a ser seguido pelas outras equipas. Isso deveria ser submetido a algumas melhorias. E, pronto, já agora, embora a parte financeira também não seja má, poderia ser sempre melhorada um bocadinho. É sempre bem vinda uma melhoria nessa área. A motivação, às vezes, depende um bocadinho também do factor económico. Não podemos negar isso.

Entrevistadora: Chega ao seu local de trabalho e vai começar a trabalhar. Sente-se motivado?

Entrevistado: De uma maneira geral, eu diria que sim. Acho que quando chego ao local de trabalho me sinto motivado. Numa boa parte dos dias. É claro que não é possível chegar motivado 100% das vezes, mas chego motivado uma boa parte dos dias. Nos outros dias, posso não chegar tão motivado, mas a causa podem ser razões não directamente relacionadas com o trabalho. Questões de cansaço ou outro tipo de factores podem diminuir a motivação. Não tanto o trabalho em si, pelo menos ultimamente, não digo durante toda a minha carreira, mas sinto-me bastante motivado com o trabalho que tenho efectuado, que tem sido interessante, precisamente por ser variado.

Entrevistadora: Como classifica o seu grau de motivação numa escala de 1 a 10?

Entrevistado: Bom, eu considero-me uma pessoa bastante motivada. Se calhar, um 8. Um 8 é uma nota bastante elevada, em termos de motivação. Mas deixo algum espaço porque penso que ainda poderia estar mais motivado, se visse o meu trabalho reconhecido a todos os níveis e a todas as instâncias.

Entrevistadora: É não vê esse reconhecimento?

Entrevistado: Não vejo a 100%. Acho que ainda falta um bocadinho para isso acontecer, mas essencialmente é isso e também a possibilidade de haver um trabalho ainda mais variado, porque, como disse há bocado, ainda continua a haver alguma rotina. Se fosse completamente eliminada, tornaria o trabalho mais aliciante e, como tal, mais motivante. O facto de ter atribuído um 8, uma nota elevada, reflecte também o gosto por desafios interessantes e o ambiente que se vive no escritório. É muito importante ter um bom ambiente para se trabalhar. Com as pessoas todas a remar na mesma direcção, se colaborarem umas com as outras, produzem coisas melhores.

Entrevistadora: Que aspectos o motivam, no seu trabalho?

Entrevistado: Olhe, começava pelo convívio com os meus colegas. É algo agradável todos os dias. Uma pessoa que cria laços de amizade com os colegas, já não se sente num sítio estranho, sente-se um pouco em casa. O convívio estende-se não só a conversar sobre assuntos banais do dia-a-dia, como também a conversar sobre assuntos técnicos relacionados com a empresa, em reuniões. Essa parte é agradável quando é feito com pessoas com quem nos damos bem. O interesse das tarefas que me são atribuídas é muito importante. Se as tarefas forem interessantes, vou-me sentir mais motivado. Se for uma coisa que eu nunca tenha feito e que eu ache interessante, que seja relacionada com a minha função e com a minha área de estudo, vou sentir a motivação a subir.

Entrevistadora: Que aspectos quebram a sua motivação?

Entrevistado: Aspectos que quebram a minha motivação são a monotonia, a repetitividade das tarefas, a falta de reconhecimento por parte das instâncias superiores do trabalho efectuado, quer a nível laudatório, quer a nível remuneratório. E, pronto, pequenos desentendimentos entre as equipas, falhas de comunicação quebram um bocado a motivação. Portanto, é bom que haja alguma harmonia entre as várias partes que trabalham na empresa, para as pessoas se sentirem mais motivadas.

Entrevistadora: Considera que os aspectos que o motivam actualmente são os mesmos que o motivavam antes?

Entrevistado: Sim, essencialmente eu penso que sim, não mudaram muito. Acho que sempre gostei de fazer coisas interessantes e diferentes. No passado, talvez não tenha tido um trabalho tão variado como tenho agora, com mais repetitividade e talvez isso tenha causado uma estagnação da minha motivação, que sofreu um aumento substancial no último ano e meio, essencialmente devido ao aumento de variabilidade no trabalho. Em termos da parte da motivação facultada pela convivência com os colegas, não tem sofrido nenhum decréscimo. Normalmente, tem-se mantido. Relativamente, ao reconhecimento, já houve períodos melhores. Sempre liguei a este tipo de aspectos, sem grande variação. Também não trabalho assim há tanto tempo, apenas há 7 anos.

Entrevistadora: Que factores considera importantes para aumentar a sua motivação enquanto colaborador?

Entrevistado: Olhe, em grande parte, serão aqueles que já referi, mas, enfim, a valorização do trabalho desempenhado, com algum tipo de prémios, quer de tipo financeiro, quer de outro género. No passado, por exemplo, ofereciam cabazes de Natal. Era uma forma interessante de dizer às pessoas que gostavam delas.

Entrevistadora: Mas ofereciam a toda a gente?

Entrevistado: Sim.

Entrevistadora: Então, não havia distinção pela positiva?

Entrevistado: Não, não.

Entrevistadora: Mas, por exemplo, em relação ao sistema de avaliação dos colaboradores que vocês têm, acha que podiam arranjar mais algumas estratégias que o podiam motivar mais?

Entrevistado: Sim.

Entrevistadora: Que aspectos realçaria a esse nível?

Entrevistado: Na avaliação, se houvesse uma maior distinção do trabalho produzido por cada um dos colaboradores, talvez as pessoas ficassem mais motivadas.

Entrevistadora: Acha que não há uma distinção assim tão correcta?

Entrevistado: Por vezes, não há uma distinção assim tão correcta, porque há uma certa tendência a uniformizar as avaliações para não criar atritos, nem ferir susceptibilidades. Isso pode ser bom, por um lado, mas, por outro, as pessoas sentem que não há um reconhecimento assim tão grande do trabalho desempenhado.

Entrevistadora: Mas há alguma diferenciação das pessoas...

Entrevistado: Há, mas não há uma diferenciação muito marcada. Há apenas pequenos desvios em relação à média.

Entrevistadora: E isso a si desmotiva-o?

Entrevistado: Um bocadinho. Vejo que o meu trabalho não é completamente valorizado, há uma componente do mesmo que é desprezada, ao ser feita essa normalização da curva de distribuição das avaliações.

Entrevistadora: Que outros aspectos acrescentaria?

Entrevistado: Talvez um aumento do convívio com os colegas. Por vezes, as pessoas convivem muito no local de trabalho, mas não se vêem fora do local de trabalho. Se houvesse mais convívios exteriores, organizados pela empresa, isso também, se calhar, faria as pessoas conhecerem-se ainda melhor e interagirem ainda melhor umas com as outras. E assim sentirem-se ainda mais alegres por trabalharem umas com as outras e produzirem mais, que é o objectivo fulcral da empresa.

Entrevistadora: Quer acrescentar mais alguma coisa, no que se refere à motivação?

Entrevistado: Bem, posso fazer um resumo. Sou uma pessoa bastante motivada, mas tenho alguma necessidade de reconhecimento do meu trabalho. Se uma pessoa trabalhar muito e no duro e depois não vir esse trabalho devidamente reconhecido, fica um pouco desmotivada. É bom ver os frutos do trabalho, saber que esse trabalho é útil e que é reconhecido.

Entrevistadora: Mas ao dar um 8 na motivação, deve considerar que, apesar de tudo, existe algum reconhecimento, ou não?

Entrevistado: Sim, o reconhecimento também existe, não é? Mas, se calhar ainda falta um bocadinho. Talvez também devido a algumas dificuldades financeiras da empresa, que devem ter alguma influência. Mas existe, também não vamos ser radicais. O reconhecimento existe em algumas partes, pelo menos em termos verbais.

Entrevista 3

Idade do entrevistado: 22

Sexo: Feminino

Estado civil: Solteira

Filhos: Sem filhos

Função: Técnica superior de empresa de trabalho temporário

Entrevistadora: Gosta do seu trabalho?

Entrevistada: Sim. Porque acho muito interessante

Entrevistadora: Em que sentido?

Entrevistada: Porque sinto que tenho uma vocação para os recursos humanos. Porque acho interessante a parte do recrutamento, de falar com as pessoas, das empresas, também, aquela parte dos clientes, dos pedidos.

Entrevistadora: Basicamente, descreva a sua função.

Entrevistada: (Risos) Na minha empresa, faço os registos de inscrições, em que inscrevo as pessoas que estão desempregadas, ou a trabalhar, depende. Depois, aceitamos pedidos das empresas clientes, quantos trabalhadores é que precisam, como é que querem o contrato.

Entrevistadora: Tudo a nível de trabalho temporário?

Entrevistada: Há situações em que não é. Há situações de gestão de contrato e de cedência directa e, também, de trabalho temporário. Trabalho temporário é um certo tempo e há outras situações em que os trabalhadores passam directamente para a empresa e não ficam com vínculo a nós. Ficam directamente ligados à empresa e não a nós.

Entrevistadora: Que aspectos positivos encontra no seu trabalho?

Entrevistada: A nível de equipa, acho que há um bom companheirismo. Isso também ajuda. A nível de tarefa é interessante, mas é um bocadinho "stressante", às vezes há situações em que temos que arranjar não sei quantos trabalhadores para o dia seguinte e é complicado às vezes numa tarde estarmos a recrutá-los, eles dizem que sim, depois temos que fazer os contratos, eles têm que vir assiná-los, depois às vezes as pessoas desistem à última da hora. Temos que, no dia seguinte, temos que estar a telefonar para a empresa para saber se a pessoa compareceu ou não, a confirmar, no primeiro dia, na primeira semana e ao final de quinze dias. Tem que se estar constantemente a telefonar. É um bocadinho "stressante". O trabalho em si é positivo, todo, em geral. Gosto de fazer de tudo um pouco, mas é claro que quando é demais torna-se "stressante". Quando temos prazos curtíssimos para cumprir, é horrível. É bom e é mau, não é?

Entrevistadora: Que aspectos poderiam ser melhorados no seu trabalho?

Entrevistada: Nenhum. É verdade, porque o erro não é nosso. O erro é das empresas (clientes), não há aspectos a melhorar. Só que essa parte aí é complicada. Hoje tive um dia bom, fiz de tudo um pouco. Hoje foi calmo, veio uma pessoa, depois veio outra, não vieram todas ao mesmo tempo. Deu tempo para tratar cada pessoa com tempo. Às vezes quando aparecem muitas pessoas ao mesmo tempo, não consigo fazer uma entrevista muito longa. E às vezes é necessário, só que o tempo não chega para tudo. E depois chegam todas ao mesmo tempo e não dá, não é? Às vezes, não se dá a atenção às pessoas que se deve dar.

Entrevistadora: Não será por falta de recursos humanos?

Entrevistada: Umas vezes temos muitos clientes, outras poucos. Mas faz parte do "planning" semanal que tem que se fazer, com o número de trabalhadores e o número de clientes. Às vezes temos pouquíssimos clientes, de um dia para o outro podem aparecer vários. No fundo são as empresas que nos "stressam". No entanto, se houve mais pessoal no escritório, não fazia mal. É assim, nós conseguimos, não é, conseguimos dar resposta, mas é claro que há situações em que tem que se ficar lá até à uma da manhã, por exemplo. Porque temos um número enorme de

trabalhadores para entrar no dia seguinte. Mas, no dia-a-dia, não. Isso acontece uma vez por mês. Mas, de qualquer forma, acho que deviam existir mais técnicos, porque até no dia-a-dia, por vezes, com os pedidos e também envolve muita coisa, os computadores também são lentos. Às vezes, quando tenho inscrições para fazer, preciso do computador, que é lento. É uma daquelas coisas que deviam ser melhoradas, os computadores são do século passado. O equipamento informático já é antigo e deveria ser actualizado. E, sim, deveria haver pelo menos mais uma pessoa para auxiliar, quando o volume de trabalho é maior.

Entrevistadora: Sente-se motivada no seu trabalho?

Entrevistada: Sinto.

Entrevistadora: Chega ao seu local de trabalho e vai começar a trabalhar. Sente-se motivada?

Entrevistada: Quando acordo de manhã, não. Quando chego lá, sinto. É verdade, chego lá, acordo logo para a vida e começo falar com as pessoas, a tratar de coisas, dá interesse, o trabalho é interessante.

Entrevistadora: Gosta de falar com as outras pessoas, de ajudar?

Entrevistada: Exacto, é sempre bom saber que nós contribuímos para algumas pessoas estarem empregadas. Por exemplo, agora, temos 150 a 200 trabalhadores empregados, graças a nós e às empresas também. Sabe sempre bem. Principalmente, quando são pessoas que precisam muito e nota-se que chegam à empresa mesmo desesperadas para trabalhar porque têm isto e têm aquilo, acabam por contar a vida delas. Às vezes, até contam demais, para além daquilo que exigimos.

Entrevistadora: Como classificaria o seu grau de motivação, numa escala de 1 a 10?

Entrevistada: 8.

Entrevistadora: Porquê?

Entrevistada: Porque gosto realmente do que estou a fazer. E acho que isso dá uma grande motivação a uma pessoa. Só que o nível de "stress" também baixa um bocadinho a motivação, não é? Por outro lado, aqueles dias em não tenho quase nada para fazer, são calmissimos, também não tenho motivação nenhuma para estar lá. É verdade, se não tiver um bocadinho de trabalho, não exagerado, mas um bocadinho. Hoje estive 3 horas parada e fui logo arranjar aqueles assuntos pendentes, que se deixam para fazer só quando se tem tempo. Temos sempre assuntos pendentes que só podem ser feitos quando temos tempo, não é? O facto de a pontuação que atribuí não ter sido 10 deve-se ao facto de existir, por vezes, um nível de "stress" bastante elevado, que derruba a motivação. Até a directora comercial já nos chegou a ajudar, apesar de não ser a função dela, mas, como havia um pedido de 10 trabalhadores para o dia seguinte, toda a equipa do escritório teve que colaborar. Cada colaborador tem uma função definida, mas, depois, todos participam em tudo, quando é preciso.

Entrevistadora: Que aspectos quebram a sua motivação?

Entrevistada: O "stress", que se traduz em volume de trabalho. Sou capaz de ter uma manhã calmissima e estar bem e à tarde ter uma quantidade de trabalho tão grande que já não tenho a mesma paciência e só quero sair dali. Começa a ser "stressante". De resto, não há, assim, nada a apontar.

Entrevistadora: Fale-me um bocadinho do seu percurso profissional.

Entrevistada: Nunca estive em mais lado lado nenhum. Não conhecia a empresa onde trabalho. Na altura, mandei "mails" para várias empresas e surgiu a oportunidade. Fiquei, assim, a conhecer a empresa. Tinha curiosidade em trabalhar numa empresa de trabalho temporário, também já tinha essa motivação, de experimentar, de ver o trabalho.

Entrevistadora: Porque é que nunca deixou de fazer o que faz actualmente?

Entrevistada: Gostava de experimentar outra coisa, de explorar outras coisas, sem ser o trabalho temporário. Dentro dos recursos humanos, há mais coisas para explorar.

Entrevistadora: Porque é que ainda não explorou?

Entrevistada: Porque por enquanto estou bem e continuo a aprender. Ainda pode durar mais um bocadinho de tempo. Depois, quando começar a ver que já não tenho interesse, então aí, se surgir outra oportunidade, logo se verá. Gostaria de mudar, mas teria que surgir uma oportunidade também boa, que ainda não surgiu.

Entrevistadora: Considera que os aspectos que a motivam actualmente são os mesmos que a motivavam antes?

Entrevistada: São basicamente os mesmos, até porque não trabalho assim há tanto tempo.

Entrevistadora: Se tivesse que enumerá-los, que factores considera relevantes para a sua motivação?

Entrevistada: O trabalho sem si (tarefa). O facto de ajudar as pessoas também me motiva. O facto de conhecer também um pouco as empresas, porque nós vamos muitas vezes conhecer as empresas clientes e isso é bom, interessante. É bom conhecer. Vemos como é que os trabalhadores trabalham, acompanhamo-los, vemos o percurso, estamos «sempre ali em cima deles». Fazemos todo o acompanhamento do processo. Verificamos se o trabalhador está a satisfazer o cliente, se está a desempenhar bem a sua tarefa. Não é nível de supervisão, no sentido de estar ali a controlar. É de forma um bocadinho mais informal. Falamos também um bocadinho com o trabalhador, para vermos se está a gostar, se não está. E isso também é bom, é interessante chegar a uma empresa e ver a motivação de um trabalhador que está a ganhar e está a gostar daquilo que faz. E do cliente que está a gostar do trabalho desse trabalhador.

Entrevistadora: Então e se tivesse que enumerar os aspectos que menos a motivam?

Entrevistada: Um elevado volume de trabalho num período de tempo curto. De resto, só mesmo as pessoas em si. Há pessoas que não têm muita consideração pelo nosso trabalho, as empresas que, às vezes, nos exigem pessoas de um dia para outro, outras que num dia dizem que querem um trabalhador, perdemos tempo a fazer esse recrutamento e no outro dia dizem que já não querem. Dizem que não querem ninguém, que já não precisam. Já aconteceu uma situação assim, em que estamos a perder tempo a arranjar determinada pessoa, em vez de estarmos a resolver outras situações e parece que estão a «gozar com a nossa cara». Às vezes, também acontecem essas situações, de os clientes não respeitarem muito o nosso trabalho. E também as pessoas que se vão inscrever, que também não respeitam. Às vezes, também são um bocado mal educadas. Ficam ofendidas com certas propostas. Tivemos, por exemplo, uma situação um bocadinho má, que era para trabalhar com o lixo. Depois, houve uma pessoa que ficou muito ofendida por lhe estar a fazer aquela proposta, mas com os estudos que ele tinha não poderia ser contratado para um função que exigisse 12ºano ou licenciatura. Temos pessoas que têm pouca escolaridade e que querem funções administrativas e de informática, por exemplo. Depois eu pergunto se têm conhecimentos de informática e dizem que só sabem o básico. Mas querem isso, não sei o que é que pensam, se acham que não analisamos os currículos, se os mandamos para as empresas e nem analisamos os currículos, devem ter uma ideia um bocadinho distorcida.

Entrevistadora: Que factores considera importantes para aumentar a sua motivação enquanto colaboradora?

Entrevistada: Factores que me motivariam: ganhar mais (remuneração). Embora façamos de tudo um pouco, como já havia dito, cada um de nós tem uma função e depois do “planning” semanal que é feito na sede, a que todos os colaboradores têm acesso, a pessoa que formalmente desempenha aquela função é que vê lá o seu nome e, às vezes, esse nome não corresponde ao da pessoa que realmente mais trabalhou naquela tarefa. Falamos entre nós, no mesmo escritório, é claro que o trabalho é de todas, mas a nível das outras agências é claro que eles não sabem. Tal como acontece com as outras agências, nós também não sabemos, porque uma pessoa pode ter um trabalho excelente, mas muitas vezes é feito com outras pessoas, apesar de só aparecer o nome da responsável de selecção. É um bocadinho chato, não é? Uma pessoa gosta sempre de ter o seu nome ali, dado que toda a gente tem acesso e está a ver quem fez o trabalho. Parte-se do princípio que é sempre a responsável de selecção que fez um determinado trabalho, independentemente de ter sido assim ou não. Acho que devia sempre aparecer, independentemente da função de cada uma, se aquele processo foi dado àquela pessoa, era o nome dessa pessoa que devia aparecer e isso não acontece, aparece sempre o nome da responsável de selecção. Devia rodar o nome da responsável de selecção, ou seja, que mais trabalha num determinado processo, deveria ser a pessoa cujo nome deveria aparecer. A actualização do equipamento informático também me facilitaria o trabalho, mas não querem gastar dinheiro e por isso não compram computadores novos.

Entrevista 4

Idade do entrevistado: 54
Sexo: Feminino
Estado civil: Casada
Filhos: 2
Função: Engenheira geógrafa

Entrevistadora: Gosta do seu trabalho?

Entrevistada: Gosto, só que às vezes não é aquilo que a pessoa está à espera. Temos bastantes dificuldades em concretizar, neste caso, a feitura do cadastro do país, que já devia estar feito e continuamos sem ele.

Entrevistadora: Porque é que têm essas dificuldades?

Entrevistada: Porque os governos não estão para aí virados e, nesse aspecto, há também falta de dinheiro. Não temos dinheiro suficiente, porque o cadastro é bastante moroso e muito caro. Os governos querem logo que as coisas sejam...quando despendem dinheiro, querem logo ver resultados rapidamente. A nível de cadastro não é possível. Felizmente, acho que com este governo as coisas estão a avançar um pouco mais do que com os anteriores. Por isso, agora vai-se fazer uma experiência a nível de campo, daqui a dois ou três meses e vai-se começar uma experiência a nível de cadastro. Querem que façamos o cadastro que falta, que é metade do país, mais ou menos.

Entrevistadora: Quanto tempo levaram a fazer a outra metade?

Entrevistada: Alguns 60 anos, por razões económicas e também porque era um trabalho muito minucioso.

Entrevistadora: Que aspectos considera positivos no seu trabalho?

Entrevistada: Aspectos positivos...eu gosto da área de cadastro. Comecei a minha carreira no cadastro. Depois, estive durante 10 anos ligada à informática. Depois, passei para o cadastro outra vez. Convidaram-me na altura para fazer parte da equipa inicial de informática, por ser uma coisa nova na altura – a informatização do instituto. O meu futuro chefe convidou-me e eu, na altura, aceitei. Estive lá ligada durante 10 anos, com vários projectos nesse âmbito, ligados à cartografia, geodesia, fotogrametria. As várias áreas do instituto dependem umas das outras.

Entrevistadora: Há uma boa ligação entre as várias áreas? São interdependentes?

Entrevistada: Agora talvez estejam um bocadinho melhores, mas a tendência era cada uma puxar para o seu lado.

Entrevistadora: Isso era um aspecto menos bom, não era?

Entrevistada: Era.

Entrevistadora: Gosta da sua função?

Entrevistada: Gosto, é aliciante. É, também, positivo o ambiente em determinadas áreas. Inicialmente, quando eu fui para lá em 1977, nós éramos à volta de 800 pessoas, contando com as pessoas de campo. E agora o instituto está reduzido a 300-400 pessoas. As pessoas foram-se reformando, foram saindo e não foram colocando mais pessoas.

Entrevistadora: Porque é que não colocaram mais pessoas a substituir as que saíram?

Entrevistada: Porque eles não quiseram. Não abriram concursos, nem nada. O trabalho dessas pessoas foi sendo feito pelas outras. Houve uma acumulação de trabalho.

Entrevistadora: Acha que essa redução de pessoal foi positiva?

Entrevistada: Estamos mais sobrecarregados e está-se sempre a pedir às mesmas pessoas para resolver determinados problemas. Se tivéssemos uma distribuição melhor, os resultados seriam melhores, com prazos mais curtos. Não podemos, por vezes, aceitar determinados projectos, porque não temos pessoal para depois poder executá-los. Esses projectos extras estão no âmbito das nossas funções, só que em vez de termos 1 ou 2, temos, por exemplo, 4 ou 5 projectos. Fica sempre um para trás, porque não há pessoas suficientes para dar vazão a tudo.

Entrevistadora: Além desse aspecto, que outros aspectos considera menos positivos?

Entrevistada: O ambiente entre colegas, às vezes, não é muito saudável. Também os chefes não primam por isso. A minha chefe é muito mais nova do que eu, tem 30 e tal anos, mas há muitos problemas com ela. É injusta em relação à avaliação de desempenho. Está sempre em cima das pessoas, mas não num aspecto positivo, sempre a menosprezar, a rebaixar as pessoas. Agora,

puseram um questionário anónimo, para as pessoas darem a sua opinião sobre se estão satisfeitas ou não, tratando-as por colaboradores.

Entrevistadora: Para o estado saber isso?

Entrevistada: Pelo menos, lá para a presidência. E, então, as minhas opiniões são um bocado negativas nesse aspecto (satisfação).

Entrevistadora: Não está muito satisfeita?

Entrevistada: Não estou muito satisfeita por ver que há colegas que estão a ser menosprezados. Tenho que colega que durante 10-15 anos da vida dele esteve metido na droga e recuperou, refez a sua vida. Os colegas têm tido um comportamento em relação a ele que não se justifica, a rebaixar, tudo o que aparece de mal feito é sempre ele. Fazem isso por saber que foi um toxicodependente e não aceitam de maneira nenhuma a sua reabilitação. Têm que estar sempre a picar, a tentar fazer com que o trabalho desapareça. Ainda a semana passada, ele estava a fazer só introdução de registos e já lhe arranjaram um problema no computador, que ninguém consegue explicar como é que a informação desapareceu. Tanto os colegas como a própria chefe estão sempre a rebaixá-lo. Ela não o deixa fazer formação. Os outros ainda há coisa de 15 dias foram a um curso interno, em que todos foram, menos ele. Discriminam-no em todos os aspectos. Na minha opinião, ele é um bom profissional. E não é só com ele. Com outros colegas, também implicam. Há um bocado de inveja, querem só eles ficar à frente deles todos. Tentam picar, mas picar no sentido negativo. Sempre negativo.

Entrevistadora: Também sente isso relativamente a si?

Entrevistada: Muito! Tento não ligar. Não vamos mais longe. Sempre tive muito bom, na minha classificação de serviço. E, com esta chefe que tenho agora, desci para bom.

Entrevistadora: Desceu relativamente aos anos anteriores e acha que isso não se justifica?

Entrevistada: É a minha chefe que me avalia. Acho que não se justifica. Ela justifica que é um novo método de avaliação. Antigamente, tínhamos outro método de avaliação. Antes, era só até muito bom. Agora, vai até ao excelente. Há o excelente, o muito bom, o bom, o suficiente e, depois, o negativo, não é? A minha classificação normalmente era 10 ou 9,8, que equivalia a muito bom. Era de 0 a 10. No ano passado, passei para 9,4, que fica na transição entre o bom e o muito bom, situando-se ainda no bom. 9,5 já seria muito bom.

Entrevistadora: E acha que isso foi intencional?

Entrevistada: Eles dizem que agora o instituto só pode ter uns tantos muito bons, uns tantos excelentes. E então têm que encaixar as pessoas nesse critério. Vamos supor que, das 400 pessoas, o governo só deixa dar 10 excelentes. E, desses 10 excelentes, têm que dividir pelo instituto todo. Neste ano, o excelente vai para a pessoa A, porque dá para subir na carreira, sem concurso.

Entrevistadora: Acha que são injustas essas notas?

Entrevistada: Acho, é verdade. Às vezes quem tem uma nota mais baixa faz mais do que quem tem a nota mais alta. Essa nota também é atribuída intencionalmente com o intuito de fazer com que alguém suba na carreira. Isso é completamente negativo.

Entrevistadora: Fale-me um pouco do seu percurso profissional.

Entrevistada: Em Angola, trabalhei como professora, quando estava a acabar o curso. Quando vim para Portugal, dei aulas no ensino secundário e depois fui para o instituto. Como acabei o curso e o instituto abriu concurso na minha área, concorri e fiquei. No instituto, havia já mais de 20 anos que não entrava ninguém. Entrámos, éramos os juvenzinhos, na altura tínhamos 26-27 anos. O colega mais novo que esteve connosco já tinha 56 anos. Todos os outros já tinham mais idade.

Entrevistadora: Porque é que se tem mantido sempre lá? Nunca houve oportunidade de mudar? Nunca quis mudar?

Entrevistada: Paralelamente, como gosto muito de dar aulas, o instituto tinha também uma escola de formação, com vários cursos, nas áreas referentes ao instituto, que estão ligadas ao ministério. Assim, paralelamente ao trabalho mais de gabinete, também sempre dei aulas, que foi o que sempre gostei mais de fazer. Optei pelo instituto pela estabilidade financeira e também por me permitir fazer aquilo que mais gostava. Nesse sentido, juntei o útil ao agradável.

Entrevistadora: Nunca pensou em mudar?

Entrevistada: Não, nunca pensei sair do instituto, porque até estou na área que gosto. Fiz poucos cursos, fui sempre muito auto-didacta, na área de informática.

Entrevistadora: Chega ao seu trabalho e vai começar a trabalhar. Sente-se motivada?

Entrevistada: Não, não muito, por causa de não me sentir reconhecida. Às vezes, eles têm sorte porque as pessoas não ficam sem trabalhar. Apesar de refilem e de dizerem que não estão satisfeitas, não se negam a fazer as coisas, o trabalho continua a ser feito e eles continuam a receber os louvores à custa das pessoas que, apesar de se sentirem revoltadas e com vontade de não fazer nada, acabam por fazer. Não sou só eu. Há mais pessoas que estão descontentes e, às vezes, falamos sobre isso. Lá no meu sector, há 3 que já pediram para sair, por causa do ambiente e não do trabalho em si. Por causa das injustiças com a chefe.

Entrevistadora: Como classificaria o seu grau de motivação numa escala de 1 a 10?

Entrevistada: 5 ou 6. Porque, às vezes, a fazer as coisas, não estou completamente satisfeita. Têm-me feito muitas judiarias. E às vezes já não faço aquilo que dantes fazia. Perco um bocado de tempo na Internet a fazer isto ou aquilo. Já não tenho tanta motivação, por não ser reconhecida. Não me empenho tanto, nem me esforço ao máximo, como fazia antes.

Entrevistadora: Que aspectos a motivam?

Entrevistada: Por exemplo, se estou à frente a coordenar um projecto, as pessoas que trabalham comigo sentem-se bem e eu sinto que posso contar com elas. E o trabalho aparece feito. Isso motiva-me. É uma das coisas que gosto e é pena isso não se passar com os outros chefes. Não ligam muito às pessoas. Não pensam muito na parte humana, só na tarefa em si. E se não faz naquele dia, andam em cima para saber porque não fez, mas não tentam saber o motivo que está a falhar. Depois, é uma pessoa que passa pelas pessoas, pelos desenhadores, não os cumprimenta. Só se a pessoa lhe disser bom dia ou boa tarde e às vezes, mesmo assim, nem responde. Comigo ela faz a mesma coisa. Se está bem disposta, cumprimenta e sorri. O que menos me motiva é o ambiente, nomeadamente a minha chefe que contribui para um mau ambiente no trabalho. O que mais me motiva é a tarefa em si, tanto ao nível do trabalho de gabinete, como as aulas, assim como a relação positiva que existe com alguns colegas. Alguns até perguntam e estranham porque é que eu não havia de ser chefe, dado que tenho mais experiência e conhecimentos, assim como um melhor relacionamento com as pessoas. Se eu for pedir alguma coisa aos outros técnicos, não há ninguém que me diga que não.

Entrevistadora: Considera que os aspectos que a motivam actualmente são os mesmo que a motivavam antes?

Entrevistada: Não, porque quando eu entrei eu achava estranho os meus colegas dizerem que estavam interessados em ir para a reforma, já estavam havia muitos anos na instituição. Nós dizíamos que não, que nunca haveríamos de pensar numa coisa dessas. E agora, se pudesse ir amanhã, eu ia, por causa do ambiente. Pagava o tempo que me falta. Antigamente, o trabalho em si não tinha este problema negativo do ambiente. Nós sempre tivemos bom ambiente e as pessoas relacionavam-se umas com as outras, apesar dos presidentes e vice-presidentes falarem bem com as pessoas. Mas, os outros chefes mais directos, não. Arranjam problemas. Agora, devido ao ambiente que está aí, de ficarmos todos tipo prateleira, se me pudesse reformar, reformava-me. Tentava arranjar uma forma de sair de lá. Tínhamos um certo carinho pela instituição, sabíamos o que é que se podia deixar ou deitar fora, enquanto que as pessoas novas que estão lá acham que tudo o que lá está é lixo e isso desmotiva as pessoas. Quer dizer, não dão valor às pessoas. As pessoas mais velhas são postas na prateleira.

Entrevistadora: Que factores considera relevantes para aumentar a sua motivação enquanto colaboradora?

Entrevistada: A formação que era normalmente eu que quase sempre dava agora são os novos que a dão. Eles é que "sabem" e eu fiquei um bocadinho na prateleira. Mesmo na área de cadastro, apesar de eu estar lá, quem dá a formação e os cursos são os outros mais novos. Mas como o que conta são os amigos, vieram buscá-los de fora. Sentia-me reconhecida se aproveitassem a minha experiência para ensinar aos outros. Quando estava na informática, também avalei, classifiquei pessoas. O reconhecimento, uma maior justiça nas avaliações de desempenho, um melhor ambiente seriam factores que, a melhorarem, aumentariam a minha motivação.

Entrevista 5

Idade do entrevistado: 28

Sexo: Feminino

Estado civil: Solteira

Filhos: Não tem

Função: Formadora

Entrevistadora: Gosta do seu trabalho?

Entrevistada: Sou formadora. Gosto, gosto do meu trabalho. Acho que é um trabalho aliciante.

Entrevistadora: Porquê?

Entrevistada: Porque gosto de dar formação, gosto de tentar transmitir os meus conhecimentos aos alunos, aos formandos. Gosto de aproveitar a oportunidade de poder dar aulas que acabou por surgir para tentar formar as pessoas de uma forma mais correcta e mais abrangente para o futuro, não atingindo apenas questões meramente curriculares, mas também que os forme como pessoas, para os ajudar a perceber determinadas coisas, que muitas vezes não vêm nos manuais escolares ou que são dadas de uma forma muito densa e não se alertam os alunos para alguns pontos, que são essenciais para captar a sua atenção. E, conseqüentemente, o seu interesse pelas matérias acaba também por aumentar, se tivermos esses aspectos em conta.

Entrevistadora: E que aspectos considera positivos no seu trabalho?

Entrevistada: Então, positivos, o ter que lidar com alunos de várias faixas etárias. Acho que é um aspecto positivo porque me permite ter uma experiência mais diversificada e aprender a dar aulas e a trabalhar com pessoas de várias idades. Não é a mesma coisa termos uma turma de adolescentes e termos uma turma de pessoas com 40-50 anos. Umhas vezes aparecem formandos com essas idades. Obviamente que o tipo de estratégias utilizadas para captar a atenção desses alunos é ligeiramente diferente. Com os mais novos, as aulas terão de ser mais dinâmicas, para não se distraírem tanto, para não se cansarem. Enquanto que os mais velhos já adquiriram uma maturidade que torna mais fácil captar a sua atenção, já estão motivados para determinados assuntos. Mas, obviamente, que isso varia de turma para turma. Há um pouco de tudo.

Entrevistadora: Que aspectos poderiam ser melhorados no seu trabalho?

Entrevistada: A questão dos horários poderia ser melhorada. Por vezes, há situações um bocadinho chatas relativamente a substituições de colegas. Os horários são feitos e não pode haver períodos sem formação. Depois, há colegas que não podem e temos que fazer substituições. Acho essa parte um bocadinho desagradável e burocrática. Se houvesse um sistema ligeiramente diferente a esse nível, que fosse mais fácil conseguir as trocas das formações... Acho que o sistema poderia ser melhorado por forma a que se facilitassem esses processos, desde que a formação fosse assegurada, como é óbvio.

Entrevistadora: Lembra-se de mais algum aspecto que poderia ser melhorado?

Entrevistada: Sim, a burocracia, é um sítio muito burocrático. Isso é prejudicial porque quando se quer tratar de alguma coisa é tudo muito burocratizado, muito papel, muita confusão. Depois, ninguém sabe de nada. Não há informação clara para os próprios coordenadores dos cursos. Não se sabem claramente as regras.

Entrevistadora: Há uma falta de circulação de informação.

Entrevistada: Sim. É o próprio sistema que leva a esse tipo de situações menos positivas.

Entrevistadora: Qual foi o seu percurso profissional?

Entrevistada: Acabei o curso, a licenciatura. Entretanto, fui trabalhar como formadora noutra empresa de formação. Entretanto, como o volume de formação não era muito elevado, surgiu a possibilidade de vir aqui para este instituto e comecei a dar formação neste instituto, o que sempre gostei. Na altura, foi uma experiência nova, mas facilmente me adaptei a essa situação. Depois, mudei, estive noutra instituição que não gostei assim muito.

Entrevistadora: Porque é que mudou?

Entrevistada: Porque surgiu a oportunidade de fazer um estágio remunerado nessa empresa e como também nunca tinha experimentado essa área, achei interessante não desperdiçar a

oportunidade e acabei por fazer o estágio. Era um estágio profissional, que me garantia trabalho durante 9 meses, enquanto que no instituto às vezes há mais formação, às vezes há menos. Às vezes é um bocadinho irregular. Achei um estágio difícil, com crianças com problemas muito graves. O que me levou a desmotivar e a não gostar tanto desse estágio foram as pessoas, que não eram muito bem formadas, na minha opinião.

Entrevistadora: Em que aspecto?

Entrevistada: Não sabiam trabalhar em equipa. Gritavam às vezes, umas com as outras, em vez de falarem normalmente. Não havia regras bem definidas para trabalhar, as funções estavam um pouco misturadas, não se sabia muito bem o que competia a quem. Faltava ali alguma organização, mas também não era eu enquanto estagiária que poderia mudar determinadas coisas. Por lei, não o poderia fazer, apesar de ter tentado até certo ponto. Mas era muito complicado para mim conseguir mudar as coisas, até porque eu ainda estava a conhecer o ambiente. Era completamente impossível. Mas nunca tive problemas com ninguém em particular. Mas também não era aquilo que ambicionava para o meu futuro. Era um trabalho muito desgastante. O trabalho em si era muito desgastante, independentemente do ambiente. E depois o ambiente também levava a que o desgaste fosse maior. Quando as coisas são um bocadinho aleatórias, muito facilmente as pessoas empurram para um lado, empurram para o outro. Está tudo um bocadinho disperso. E, depois, as coisas acabavam por não funcionar como eu gostava que funcionassem. Como eu gosto de funcionar e de trabalhar.

Entrevistadora: Já percebi que gosta que haja uma certa organização, que as coisas sejam feitas com uma determinada lógica subjacente.

Entrevistada: Gosto.

Entrevistadora: Então e depois?

Entrevistada: Depois do estágio, voltei a dar formação. Surgiu a oportunidade de voltar dar formação. Fiquei entretanto lá até hoje.

Entrevistadora: É o trabalho que gostava de ter neste momento?

Entrevistada: Neste momento, gosto bastante deste trabalho. Há turmas bastante diferentes e às vezes com adolescentes é difícil gerir a matéria com o comportamento. Eu tenho conseguido estabelecer um bom relacionamento com os alunos, porque se somos muito rígidos... Mas eu, por acaso, não tenho muitos problemas porque consegui equilibrar uma boa dose de "autoridade" com uma dose de flexibilidade. Se somos demasiado rígidos, cria-se uma certa distância inibidora da participação dos alunos nas aulas, o que é negativo para a sua aprendizagem. Acho, sobretudo, que devemos ser coerentes. Se somos, numa primeira aula, excessivamente autoritários, não faz sentido sermos, numa segunda, excessivamente flexíveis. Então, eu tenho uma abordagem ligeiramente flexível e, depois, ou a mantenho ou, se sentir que realmente os alunos exigem uma abordagem um bocadinho mais rígido, vou ficando um pouco mais rígida, mas sempre com uma atitude coerente, sem passar de um extremo para o outro, assim de repente, não faz sentido, não é? E até agora, tenho-me dado bem. Não tenho tido problemas de maior com as turmas. As coisas têm corrido de uma forma positiva, os objectivos das aulas são cumpridos e acabo por estabelecer um bom relacionamento com os alunos. E isso tem-me levado a ficar ali no instituto.

Entrevistadora: Porque é que ainda não mudou?

Entrevistada: Porque gosto do meu trabalho e porque ainda não se proporcionou. Se calhar, também gostava de explorar outras vertentes na minha vida. Nomeadamente, trabalhar numa outra empresa, fazer outras coisas. Gostava de trabalhar numa empresa, na parte mais administrativa ou de gestão, sem estar sempre ligada à área de formação. Trabalhar mesmo nos próprios quadros, a organizar coisas... Se me surgir uma oportunidade interessante a esse nível, penso mudar ou então conciliar as várias coisas. Hoje em dia, não é possível falar de um trabalho para a vida toda. Não tenho uma garantia absoluta de que durante 20 anos da minha vida vá continuar aqui. Até porque gosto de desafios e de trabalhos que me permitam sempre aprender mais e melhor. Já adquiri experiência numa área que, apesar de achar interessante, não me leva a descurar a possibilidade de explorar outras, eventualmente também interessantes.

Entrevistadora: Portanto, essa mudança também seria um factor de motivação para si?

Entrevistada: Sim, também seria um factor de motivação, dependendo da mudança, lá está. Teria que ser algo interessante.

Entrevistadora: Imagine que chega ao seu local de trabalho e vai começar a trabalhar. Sente-se motivada?

Entrevistada: Sinto. Sinto-me motivada.

Entrevistadora: Porquê? Que aspectos a motivam?

Entrevistada: Então...os alunos. Quando falo de alunos, falo do relacionamento que estabeleço com eles. Com turmas com que me desse super mal, seria um frete.

Entrevistadora: Já aconteceu?

Entrevistada: Não. Regra geral, há um bom ambiente e um bom relacionamento. Daí eu sentir-me motivada. Eu não trabalho só pelo dinheiro, obviamente que esse aspecto é importante, mas temos que tornar os momentos no local de trabalho também agradáveis para nós, para que nós tiremos qualquer coisa de útil e nos dê gozo estar ali naquele momento. Senão, acho que não vale muito a pena. Acaba por ser uma seca. Há algumas pessoas que não têm aquela vocação por aquilo que fazem, mas fazem-no apenas para receber o dinheiro ao fim do mês. No meu caso, não é tanto só isso, não é? Eu dedico-me e tiro gozo daquilo que faço. Dá-me prazer ver as outras pessoas a evoluir ao longo do ano lectivo.

Entrevistadora: Uma vez que é uma pessoa motivada, como classificaria o seu grau de motivação num escala crescente de 1 a 10?

Entrevistada: 7.

Entrevistadora: ?? Porquê?

Entrevistada: Porque sou uma pessoa motivada, como é óbvio, mas, lá está, como eu estava a dizer há bocadinho, tenho sempre um bichinho de crescer e de evoluir. Por acaso, é uma coisa que eu não sei se iria funcionar muito bem comigo estar sempre a fazer a mesma coisa, no mesmo local. Neste momento, enquanto fase da minha vida, acho que faz sentido como uma fase estar a fazer o que estou, mas gostava também de explorar outras vertentes. E, se calhar, nesse sentido, a minha motivação não ser a máxima, por ter outras ideias que gostava também de explorar. E que, obviamente, afectam ligeiramente a minha motivação. Eu tenho sempre vontade de evoluir. Há pessoas que pensam: já sei fazer isto e então vou mantendo o trabalhinho. Eu gosto de desafios interessantes e não quer dizer que, por fazer outra coisa, deixe de fazer o que estou a fazer agora. Gosto é de estar constantemente a evoluir a aprender e daí que a possibilidade de outras experiências complementares a esta poderem eventualmente surgir é vista como qualquer coisa positiva, que eu, através delas, possa adquirir experiência que me dê uma maior maturidade, conhecimentos práticos, que me permitam até melhorar as minhas aulas. Complementando, se calhar melhor, a teoria com a prática. Nesse sentido, será 7, mas sinto-me bastante motivada, apesar de tudo.

Entrevistadora: Que aspectos a motivam no seu trabalho?

Entrevistada: São o relacionamento que estabeleço com os alunos, é um aspecto que motiva, é o facto de gostar de dar aulas, gosto de transmitir coisas aos outros, de fazer os outros evoluírem, crescerem, de contribuir para que eles sejam bons profissionais no futuro, que possam pensar e ver o mundo de uma forma ligeiramente diferente daquela que viam quando entraram para o curso e desenvolver determinadas competências nos alunos, não só curriculares, mas também enquanto pessoas, que são importantes e poderão ajudá-los a ser pessoas com uma formação mais positiva. Acho que é importante ligarmos a essa questão da formação e não apenas ao que a pessoa sabe. É importante conciliar as duas coisas, os conhecimentos técnicos sobre uma determinada área... Se forem pessoas muito conflituosas, que não saibam comunicar, acho que também acabam, mais cedo ou mais tarde, por terem mais problemas. No fundo, é importante também ter em conta esse tipo de aspectos, quando se dá formação. Dar-lhes formas mais eficazes de lidar com situações conflituosas, saberem comunicar de forma eficaz, equilibrar um pouco as duas vertentes: a parte técnica e a parte comportamental. Acho que a componente teórica por si só se torna um pouco vazia. Eles não conseguem compreender que relações existem entre a teoria e a prática, às vezes. Muitas vezes, não ouviram falar nem estudaram determinadas temáticas, ou têm um conhecimento muito por alto sobre as coisas. Se depois nós não tentarmos dar uma ideia mais concisa, tentando sempre que possível articular com um contexto real de trabalho, no fundo é para isso que os estamos a formar, para exercerem uma profissão prática, acaba por se tornar uma coisa meramente teórica e, nesse sentido, não é tão

gratificante e eles não se sentem tão motivados porque dizem: ai que seca, só teoria. Porque, no fundo, não conseguem ver a aplicabilidade das coisas. Cabe-nos a nós fazer a ponte entre essas duas perspectivas, lá está. Cada vez mais, o mercado de trabalho nos pede aplicações práticas das coisas. Porque muitas pessoas acabam os seus cursos, mas depois, as pessoas, na prática, se tiverem um conhecimento muito teórico, podem sentir que não sabem fazer nada no terreno, em contexto real de trabalho.

Entrevistadora: Há mais algum aspecto que gostasse de referir?

Entrevistada: Sim, a diversidade das pessoas com quem posso trabalhar. A nível das idades, acho que é interessante trabalhar com pessoas de várias idades, aprende-se imenso. Também gosto quando há diversidade de matérias a serem dadas, vários módulos. Gosto de dar o mesmo módulo, se tiver de dar a várias turmas, dou, mas também acho interessante dar módulos diferentes. Dá mais trabalho, porque vou ter que preparar outras coisas, mas ao mesmo tempo ao estar a preparar, por muito que saibamos sobre uma matéria, há sempre pormenores que nos escaparam ou que fomos apagando um pormenor ou outro com o tempo. Ao ter que preparar novas disciplinas, acabo por aprofundar alguns aspectos que, de outra forma, se calhar não o faria de uma forma tão vincada. Acabo por também eu própria estar a renovar e a actualizar os meus conhecimentos. Isso também é um aspecto que me motiva, lá está, acaba por estar relacionado com a questão da evolução. Também me motiva haver um boa relação com o pessoal do instituto, sejam formadores ou não. Podem ser os coordenadores internos, o próprio director, todos os colaboradores do instituto. É agradável termos pessoas simpáticas à nossa volta, que saibam cooperar, que tenhamos um trabalho de cooperação e não em que as pessoas estejam ali só por estar. Todos fazemos parte de um todo e é bom que todas as partes contribuam da melhor forma. É preciso haver uma boa articulação entre todas as partes.

Entrevistadora: Que aspectos quebram a sua motivação?

Entrevistada: Quando as turmas não têm pessoas tão interessantes e tão interessadas em aprender, em que às vezes se vê que não estão totalmente vocacionadas para um determinado curso, acaba por ser desmotivante, porque sentimos que as pessoas estão ali só por estar, não estão com o devido interesse e isso também passa para nós. Às vezes percebemos que não tem a ver connosco em particular, mas que advém do facto de não haver uma integração das pessoas nos cursos certos. Às vezes, acho que valia mais deixar as pessoas um bocadinho mais de tempo à espera e colocá-las num curso que tivesse mais a ver com elas, do que querer logo colocá-las num curso, para começarem esse curso e depois haver pessoas que nunca vão ser boas profissionais naquele curso, porque de facto não gostam daquele curso e estão lá muitas vezes por estar. Chamaram-nas para ali e, por arrasto, acabaram por ir, ou porque queriam manter os subsídios que lhes pagavam, ou porque é uma oportunidade de ficarem com o 12º, por exemplo. Mas que é mais por aí e não por gostarem do curso em si. E como há vários cursos que dão acesso, por exemplo, ao 12º, porque não integrá-las naquele que tivesse mais a ver com elas? Só que, às vezes, nem sempre há cursos que agradem a toda a gente. Então, acabam por, se calhar, canalizar as pessoas não de uma forma completamente correcta, apesar da maioria ficar satisfeita. Há sempre estas excepções, infelizmente acontece muitas vezes, não é só uma vez por outra. Em quase todos os cursos, há uma ou outra pessoa menos bem enquadrada. Isso desmotiva-me um bocadinho, porque fico a pensar que essa pessoa nunca vai ser uma boa profissional, ou que nunca vai gostar de fazer aquilo para que está a ser formada. Depois, a questão da burocracia do próprio instituto, não tem a ver com as aulas em si, muita papelada, muitos entraves para se tomarem determinadas decisões. Ainda é uma instituição muito fechada face a determinadas formas de ver as coisas.

Entrevistadora: Talvez falem algumas tecnologias mais recentes...

Entrevistada: Sim, sim. A nível de informatização podiam simplificar muita coisa. Funcionam muito à base do papel. Quando damos vários cursos lá, temos que entregar um papel do certificado de habilitações, etc., por curso. Muita papelada repetidamente, enquanto que se tivessem tudo organizado, se calhar já não era necessário haver essa situação. Poderíamos entregar uma vez e ficava registado. E, a partir daí, serviria para sempre que chamassem essa pessoa. Essa pessoa teria já lá a sua ficha, digamos assim. E, neste caso, não. Isso desmotiva-me um bocadinho, pois gostava de trabalhar numa instituição mais moderna, em que percebesse que

esses procedimentos estavam otimizados, em que não havia grandes perdas de informação ou de tempo.

Entrevistadora: Há mais algum aspecto que quebre a sua motivação?

Entrevistada: Já tinha dito há bocadinho, às vezes, não haver grandes flexibilidades relativamente ao horário de trabalho, também quebra um bocadinho a motivação.

Entrevistadora: Considera que os aspectos que a motivam actualmente são os mesmos que a motivavam antes?

Entrevistada: Até porque, como se vê pela minha idade, não trabalho há assim tanto tempo quanto isso, trabalho há sensivelmente 4 anos, nem sempre trabalhei a tempo inteiro, mas de qualquer das maneiras há aspectos que se mantêm e outros que sofrem uma certa alteração. Os que se mantêm idênticos são o ambiente de trabalho, acho que é importante ser bom. Nesse sentido, acho que é algo transversal, em qualquer profissão ou trabalho, se houver um bom ambiente, acaba por ser um factor positivo e não ser algo que nos desmotive. Acho que qualquer pessoa sentir-se bem no local de trabalho e gostar do que a rodeia, a nível de pessoas e não só, também no que se refere às condições de trabalho (equipamentos, etc.). Por exemplo, agora lembrei-me, na formação, às vezes, não há equipamento suficiente, não há retroprojectores para todas as salas, às vezes não há marcadores de quadro branco, às vezes os próprios alunos não têm material suficiente, porque são feitas requisições que levam demasiado tempo até que o material venha, até que chegue aos alunos. É um bocadinho desmotivante porque acho que nos deveriam ser dadas melhores condições de trabalho e já não falo do "datashow", "powerpoint". Isso seria realmente o ideal, na minha perspectiva, podermos criar aulas ainda mais interactivas e mais dinâmicas. O que, se calhar, acabou por sofrer uma evolução foram os desafios. Acho que sempre gostei de desafios, mas cada vez os desafios funcionam enquanto motivadores para mim. Se calhar, quando comecei a trabalhar tinha aquela ideia de arranjar um trabalhinho, de ficar a fazer as minhas tarefas e ficar por aqui, sem ter grandes ambições de crescer muito, a nível profissional, apesar de ter sempre esta ideia do crescimento, mas muito menos acentuada. Acho que se tivesse encontrado, na altura em que fiz aquele estágio, por exemplo, alguma estabilidade ao nível de preferência por aquele trabalho, de uma situação financeira equilibrada, razoável, se calhar, acabava por, naquela altura, ter ficado mais acomodada, em vez de estar a procurar outras coisas. Mas, por acaso e se calhar ainda bem, acabei por não encontrar o que estava à espera e acabei por verificar que não era bem aquilo que eu tinha idealizado e, nesse sentido, não senti vontade de continuar lá após o estágio. Não era para continuar, não me motivava ao ponto de continuar. A partir daí comecei a ver uma maior possibilidade de evolução e a valorizar mais isso. O estar constantemente a evoluir, independentemente de estar sempre a mudar de trabalho. Se calhar, antigamente acomodava-me mais um bocadinho e, agora, acomodo-me menos. Cada vez mais, se calhar também com maturidade, fui conhecendo outras coisas e acabo por estar mais selectivas. Coisas que antigamente se calhar me chegavam, hoje não me chegam. Não me refiro apenas à parte económica. Cada vez mais me chateia ter actividades muito monótonas e repetitivas. A diversidade da tarefa e a evolução constante são aspectos que antigamente me motivavam menos e que, agora, me motivam com maior intensidade. Nesse sentido, considero que realmente não são, num sentido global, os aspectos que me motivavam antes e me motivam agora. Depois, a questão do reconhecimento, cada vez mais acho importante. Antigamente, sempre liguei um bocadinho, não é? Quando fazemos uma coisa bem, gostamos de ser reconhecidos por isso. Acho importante os outros saberem se trabalhamos bem ou não, os superiores, e não ficarmos todos vistos de igual forma. Acho que antigamente não ligava tanto a essa questão do reconhecimento. Era mais miúda, fazia as coisas que tinha a fazer e não me importava tanto se reconheciam ou deixavam de reconhecer. Agora, cada vez mais esse aspecto se torna importante para mim. Gosto de fazer as coisas bem independentemente do reconhecimento, mas se me reconhecerem fico mais motivada. Realmente, é uma forma de me motivarem. A questão económica é um aspecto que também sempre me motivou. Mas acho que agora me motiva mais.

Entrevistadora: Que factores considera relevantes para aumentar a sua colaboração enquanto colaboradora?

Entrevistada: Um aumento do reconhecimento motivar-me-ia mais. O ambiente de trabalho contribui para que a minha motivação aumente. Depois, a questão do pragmatismo aumenta a motivação, o saber que não se perde tempo em coisas inúteis, por vezes, perde-se muito tempo a fazer coisas sem importância, com processos muito lentos, era importante rentabilizar o trabalho de algumas pessoas, com processos informáticos, por exemplo. Uma optimização dos recursos materiais também seria interessante. Uma maior autonomia nas requisições de materiais também seria motivante. Boas condições de trabalho, tanto a nível humano como material. E, pronto, a remuneração também é importante. Não acho que a minha seja das piores, mas acho que é, de facto, um aspecto que conta. Pronto e também a questão da flexibilidade dos horários também aumentava a minha motivação. Às vezes exige-se muito dos formadores e não se dão contrapartidas. Se não conseguimos que um colega dê uma aula por nós, perdemos as horas. Não temos assim tantas regalias como poderíamos ter e isso acaba por ser um bocadinho desmotivador. Gosto do trabalho diversificado e de sentir que dou um contributo positivo, que as coisas correm bem, que os alunos evoluem e que posso melhorar o país em que vivo. Temos que pensar que somos pequeninas partes e que juntamos tudo para fazer um todo. E podemos dar o nosso contributo para um país melhor.

Entrevista 6

Idade do entrevistado: 31

Sexo: Masculino

Estado civil: Solteiro

Filhos: Não tem

Função: Agente de navegação

Entrevistadora: Gosta do seu trabalho?

Entrevistado: Gosto, gosto. Porque me permite contactar com n nacionalidades. Porque me permite contactar com muita gente ao longo do dia e porque de monotonia não tem nada. Contacto com russos, holandeses, alemães, ingleses, filipinos, indianos. Como não oportunidade de ir a esses países, aproveito para os conhecer melhor através dessas pessoas.

Entrevistadora: Que aspectos considera positivos no seu trabalho?

Entrevistado: É exactamente o facto de contactar com n pessoas de n nacionalidades e a parte de não haver monotonia. Há características do trabalho que levam a que não haja monotonia. Há dias em que não saio do escritório, como há dias que não paro no escritório. É um trabalho muito diversificado. Com algumas das pessoas de outros países consegue-se estabelecer uma relação não de amizade, mas de empatia, que é muito gira.

Entrevistadora: Que aspectos acha menos positivos no seu trabalho e que, portanto, poderiam ser melhorados?

Entrevistado: O facto de não haver um horário fixo, de não haver horários para nada. Existe um horário das 9 às 5 e meia, que tem de ser sempre cumprido. Mas fora desse horário das 9 às 5 e meia, tem que se fazer tudo o que aparecer. Seja a que horas for. Seja de dia, seja de noite. E se for preciso trabalhar durante 15 horas num dia, trabalha-se 15 horas num dia. E no dia seguinte, não é compensado. Temos que cumprir o horário normal. Temos que estar quase sempre disponíveis. Também aos fins-de-semana e feriados. É sempre uma animação!

Entrevistadora: Isso torna-se cansativo a longo prazo?

Entrevistado: Extremamente, extremamente. Porque não há quebra. Existem longos períodos, por vezes de semanas e de meses, sem praticamente um único dia de descanso. E isso torna-se cansativo.

Entrevistadora: Fale-me um bocadinho do seu percurso profissional.

Entrevistado: Tirei uma licenciatura em investigação social aplicada. Depois, basicamente, estive a fazer investigação história, cerca de 2 anos. E, depois, de repente, apareceu-me esta

oportunidade de ir trabalhar numa agência de navegação, não fazia a menor ideia do que era e aqui estou.

Entrevistadora: Foi uma oportunidade que surgiu?

Entrevistado: Foi no centro de emprego.

Entrevistadora: Porque não ficou nos outros locais em que tinha trabalhado?

Entrevistado: Não houve essa possibilidade, mas gostaria de ter ficado. Dava outras garantias a nível de futuro. Era na administração pública e dava outras garantias a nível de futuro.

Entrevistadora: Porque não houve essa possibilidade?

Entrevistado: Concorri a um concurso público, mas não fui aceite. Há critérios de selecção que nos escapam completamente. O factor c é sempre muito importante. A cunha é sempre muito importante e eu não tinha as cunhas certas nos sítios certos. Por isso, apesar de já conhecer os sítios e já conhecer as pessoas, já tinha alguma experiência, estive lá durante 2 anos...foi um grande investimento da minha parte. Foi um bocado uma desilusão. O mérito não valeu de nada. Completamente.

Entrevistadora: Porque continua no seu trabalho actual?

Entrevistado: Não sei. Vamos deixar o tempo correr. A nível profissional, o que eu queria mesmo era voltar à investigação histórica. Àquilo que fiz anteriormente. Sempre tive um grande interesse pela história e em lidar directamente com a história, em vez de lidar com termos abstractos escritos por outrem. Lidar directamente com a história é muito interessante. Continuo neste trabalho, em parte, porque até agora tenho gostado. E gostei muito do trabalho que ainda desempenho porque é realmente um trabalho que vai dando pequenas retribuições, satisfação todos os dias, todas as semanas há um navio que entra, há um navio que sai, sente-se que correu tudo bem e é bom, sentimo-nos satisfeitos de saber que um navio grande saiu do porto e que o comandante ficou com boa impressão de ti e que há pessoas que apreciam realmente o teu trabalho.

Entrevistadora: Sente que o seu trabalho é apreciado, valorizado.

Entrevistado: Da parte dos comandantes, sim. Das chefias directas, não. Se surgir uma oportunidade interessante, penso em sair. Não vou andar de bengala a saltar de um navio para o outro. Gostaria mais de trabalhar no âmbito da minha área de formação.

Entrevistadora: Será uma situação transitória.

Entrevistado: Possivelmente sim.

Entrevistadora: Chega ao seu local de trabalho e vai começar a trabalhar. Sente-se motivado?

Entrevistado: Normalmente, sim. Normalmente, sim. Depende do que é que há para fazer naquele dia. Como é um trabalho que não é monótono, tanto há dias e semanas em que não há quase nada para fazer, como há dias e semanas e meses inteiros em que só há tempo para fazer o extremamente urgente. E o resto fica de parte. Porque o extremamente urgente ocupa o tempo todo. E mais tempo houvesse. Nesses dias em que há muita coisa para fazer, sinto-me motivado e nem sequer tenho tempo para pensar no que quer que seja, porque antes de sair de casa já está o telemóvel a tocar e já estou a ser solicitado por n pessoas e antes de estar no trabalho já estou a trabalhar.

Entrevistadora: Se tivesse de classificar o seu trabalho numa escala crescente de 1 a 10, como classificaria?

Entrevistado: Em termos médios, é como eu digo, há altos e baixos, talvez um 7.

Entrevistadora: Porquê um 7?

Entrevistado: Talvez por causa da não monotonia, pelo contacto com n culturas, da animação que é muitas das vezes, corre para aqui, corre para ali, faz isto, faz aquilo e é muito dinâmico às vezes. Dinâmico de mais, às vezes. Isso motiva-me porque não é estático, não há estagnação de chegar, sentar, olhar para o monitor, levantar e ir para casa. Porque durante o dia já me chegou a acontecer estar 15 minutos no escritório. Por isso, há alturas em que realmente é muito dinâmico.

Entrevistadora: Que aspectos o motivam mais no seu trabalho?

Entrevistado: Os aspectos que me motivam são precisamente essa questão do contacto com as outras culturas, o contacto com outras pessoas. É interessante uma certa empatia que já se criou com certas pessoas quer ao nível das autoridades com quem tenho que trabalhar, quer ao nível dos próprios comandantes, ao nível do pessoal do cais, lido com n de pessoas, com dezenas de

pessoas diariamente e cria-se uma empatia com algumas delas. Alguns dos comandantes são reincidentes no porto e cria-se alguma empatia e entreajuda. Se calhar, uma das coisas que me motivam são ver o meu trabalho apreciado. Reconhecido por parte dos comandantes. As chefias, se reconhecem, não o demonstram, enquanto que os comandantes o fazem. Dizem directamente que inclusivamente gostam do meu trabalho. Têm muita pena de, por vezes, serem obrigados a trabalhar com outras pessoas e não comigo e, pronto, esse tipo de coisas, elogios directos. É bom, obviamente, é reconfortante saber que somos bons profissionais. As coisas não aparecem feitas a partir do nada. E, se calhar, por tentar ser um bom profissional, acabo por roubar um bocadinho de tempo a mim próprio, à minha vida pessoal. Talvez porque me preocupo se é preciso isto e aquilo, em vez de mandar alguém, vou lá eu pessoalmente. Esse tipo de situações, pronto.

Entrevistadora: Acha, então, que há um bom ambiente de trabalho na sua empresa?

Entrevistado: Não. Na empresa, não. Com os externos, as coisas funcionam muito bem. A nível interno, no escritório, não há um bom ambiente de trabalho porque em qualquer sítio em que existem 3 pessoas, há sempre duas que se unem contra uma terceira. E como eu fui o último a surgir, pronto. Unem-se contra mim. Assumidamente e já me contaram outras pessoas com quem falei.

Entrevistadora: Porque é que acha que isso acontece?

Entrevistado: Acho que tem a ver com as personalidades das pessoas. Por um lado, eu tenho uma personalidade calma e do outro lado existe uma certa falta de personalidade. O relacionamento dessas pessoas com os comandantes é bom, mas não é como o meu. Acho que consigo criar uma empatia diferente. Não vou dizer melhor ou pior, mas diferente. O tipo de relacionamento que eu crio é diferente. Sai muito ligeiramente do profissionalismo e da cordialidade profissional para a cordialidade pessoal. Mas acho que sim, que eles conseguem criar um bom ambiente com as outras pessoas. A remuneração é um factor que me faz permanecer na empresa, o facto de ter carro da empresa é bom e ajuda. O salário, apesar de não ser nenhuma espectacularidade, mas o facto de eu ter carro da empresa, que posso usar a meu bel-prazer é bom.

Entrevistadora: Que aspectos quebram a sua motivação?

Entrevistado: O excesso de trabalho, o atirarem com trabalho para cima de mim.

Entrevistadora: Porque é que isso acontece?

Entrevistado: Porque ali, mais ou menos, o trabalho está um bocado dividido por tipo de navios, por tipo de cargas e eu fiquei com a maior parte do trabalho. E, mesmo que tente fazer com que alguns dos navios passem para alguns dos meus colegas, eles protegem-se um ao outro. Evitam sempre. Colocar mais um pessoa poderia resolver o problema do excesso de trabalho. Por vezes, existe muito trabalho, por vezes não existe nenhum trabalho. E, se calhar, se formos fazer a média, o número de pessoas naquele escritório está certo. Só que é em média e a realidade não funciona na média. Tem altos e baixos e quando as coisas atingem um pico de trabalho durante vários meses e esse pico não desce, é complicado. Extenuante. Se de facto houvesse um melhor ambiente de trabalho e uma melhor entreajuda entre os 3 colegas, as coisas seriam muito mais leves e as coisas far-se-iam muito melhor.

Entrevistadora: E não há entreajuda?

Entrevistado: Não. Não há trabalho em equipa. Quero dizer, há entre uma equipa de duas pessoas. E eu faço o meu trabalho sozinho, sem ajudas. Sente-se perfeitamente. E caso peça ajuda, já pedi ajuda uma vez e fui extremamente criticado por ter pedido ajuda por eles e por isso não volto a fazer, óbvio. Na altura, eu pedi ajuda porque precisava de carregar uma coisa que pensava que iria ser uma coisa muito pesada e acabou por não ser uma coisa pesada para carregar e então ouvi bocas de queres é fugir ao trabalho. Entre os dois, nunca há esse tipo de comentários e entreajudam-se.

Entrevistadora: Considera que os aspectos que o motivam actualmente são os mesmos que o motivavam antes?

Entrevistado: Os trabalhos não tiveram nada a ver uns com os outros. Há um aspecto que se mantém, que é a vontade de conhecer. Num caso, a vontade de conhecer a história, neste caso a vontade de conhecer culturas. Essa motivação permanece. Mas, de resto, não se mantém. No outro trabalho anterior, a única motivação que eu me lembro era, de facto, essa, a vontade de

conhecer. O ambiente também não era maravilha, mas ali não dependia de ninguém, não precisava de ninguém e podia perfeitamente isolar-me. Aqui há uma maior necessidade de interdependência e não tenho nenhuma sala para onde me afastar. Onde possa estar à vontade. Antigamente, uma das coisas que não me motivavam era a monotonia e a estagnação, que agora não há. Agora, motiva-me por não ser monótono. Antigamente, era chegar, sentar ao computador, era não motivador. E, agora, o facto de ser dinâmico, motiva-me. Dantes havia reconhecimento. Agora, o facto de neste momento me terem aumentado em termos de escalão e nível profissional e de aparentemente quererem que eu permaneça na empresa, acaba por ser reconhecimento, de facto. Mas é um reconhecimento encapuçado, não é directo, ninguém se virou para mim e bom trabalho. Nunca ninguém me disse isso. Acredito que saibam que sou minimamente bom profissional, porque não há reclamações por parte dos comandantes. Nós, no final, antes do navio se ir embora, os comandantes têm que preencher uma folha onde nos pontuam de 1 a 5 e o habitual é ser sempre 5 a tudo e a todas as questões que são colocadas. Eles têm acesso a esses questionários. Por isso, eles sabem com quem estão a lidar. A nível interno também é feita uma avaliação de desempenho anualmente. Essa avaliação normalmente é justa, mas não é explicitada directamente, é encapuçada.

Entrevistadora: Que factores considera relevantes para aumentar a sua motivação enquanto colaborador?

Entrevistado: Uma das coisas é de facto a melhor distribuição do trabalho. O reconhecimento por parte das chefias, quer a nível do porto, quer a nível da sede. O ordenado poderia, deveria ser mais alto, em comparação com o que exigem. Há outras empresas com 10% do trabalho, em que ganham 50% mais. São políticas da empresa.

Entrevista 7

Idade da entrevistada: 20

Sexo: Feminino

Estado civil: Solteira

Filhos: Não tem

Função: Agente de viagens

Entrevistadora: Gosta do seu trabalho?

Entrevistada: Gosto. Porque é isso que eu quero fazer no futuro, numa agência de viagens.

Entrevistadora: Que aspectos considera positivos no seu trabalho?

Entrevistada: A colaboração, umas vezes melhor, outras vezes pior, está tudo muito cheio, está tudo mais à pressa, temos que fazer as coisas como vão aparecendo. Às vezes, não dá para colaborar muito bem. Conforme o trabalho. Os aspectos positivos, como agora disse, são a colaboração, quando há caras novas, é giro porque os clientes reconhecem-nos, porque não os enganámos. Mais...é aquilo que eu gosto, que aprendo mais.

Entrevistadora: Que aspectos poderiam ser melhorados?

Entrevistada: Quando lá cheguei, não sabia mexer em nada. Não fui muito bem preparada, foi tudo de repente. Houve alturas em que as outras pessoas tinham tempo para me darem mais atenção, outras em que não dava, porque o trabalho era muito. Nós compreendemos, tanto eu, como quem lá estava comigo a principiar.

Entrevistadora: Fale-me do seu percurso profissional.

Entrevistada: Comecei a trabalhar aos 15 anos, num restaurante, nas férias, sempre que podia. Estou agora numa agência de viagens.

Entrevistadora: E era esse o tipo de trabalho que gostava?

Entrevistada: Sim, é a agência de viagens. Não gostaria de trabalhar atrás de um balcão, a não ser na área do turismo.

Entrevistadora: Chega ao seu local de trabalho e vai começar a trabalhar. Sente-se motivada?

Entrevistada: Sim, há alturas que sim, outras em que vou um bocado mais em baixo. Eu quero aprender mais e não dá, porque não há o tal tempo, não há a dedicação que eu esperava. Há

sempre muita coisa para fazer, porque a responsável tem duas agências. Então, não há tempo suficiente. Acabamos por fazer sempre as mesmas coisas.

Entrevistadora: Como classificaria o seu grau de motivação numa escala crescente de 1 a 10?

Entrevistada: De 1 a 10, um 6, vá. Porque é aquilo que eu quero, apesar de não ter tido muito tempo até aqui, vou ter muitas oportunidades para conseguir aproveitar. A falta de tempo não me desmotivou. Só me deu foi mais força para aprender ainda mais. Dou um 6 porque não aprendi ainda tudo o que poderia ter aprendido.

Entrevistadora: Que aspectos a motivam mais no seu trabalho?

Entrevistada: Chegar um cliente e estar eu e outra funcionária. Ela olha só assim para mim e sussurra: "Vai, atende". E eu ia, lá começava a fazer, perguntava-me viagens para outros sítio. Acho que isso é giro, porque as pessoas estão ali, falam connosco, já fui ali, já fui a outro lado. Poder ajudar, poder conhecer um pouco, porque procuram muito a agência para viagens para o Brasil e nós damos o melhor. Assim que há um cliente a chegar, eu vou logo buscar os catálogos todos que há para o Brasil, para motivar o cliente. E isso é muito gratificante. O ambiente, os clientes partilharem aquilo que visitaram, aquilo que fizeram, acho que é uma forma de nos agradecerem. Eles não nos levam lá, mas parece que estamos a ver. Chegam a levar fotografias.

Entrevistadora: Que aspectos quebram a sua motivação?

Entrevistada: Como eu disse há pouco, às vezes não há aquele tempo, às vezes quero ir eu, mas vai outra colega. Por exemplo, chega alguém, eu até quero ir atender, mas não posso, por ter que dar a vez à colega. Vamos à vez. Acabo por não atender tanta gente quanto gostaria. As colegas mais antigas são beneficiadas. Às vezes, eu sei, mas dá a sensação que as pessoas pensam que não. Talvez por ainda ser o meu primeiro ano. Acham que eu não sei tanto, está bem, se calhar não sei tanto como a minha colega que está lá há dois anos. Há coisas que eu digo: eu sei, não precisas de estar sempre a repetir a mesma coisa. Quando não lhe apetece fazer as coisas, às vezes, manda-me a mim.

Entrevistadora: Considera que os aspectos que a motivam actualmente são os mesmos que a motivavam antes?

Entrevistada: Não, não. Cada vez é maior porque é mesmo o que eu quero seguir. A minha intenção é mesmo essa. Sei que vou ter momentos maus, momentos bons, vou ter sempre tempo ou não. Gostaria de seguir este trabalho e, no futuro, até ter uma agência minha. Antigamente, pensava que o trabalho era uma coisa e verifiquei que era diferente. Às vezes, há aqueles tempos mortos, pensava que isto era uma coisa e afinal é outra. Os tempos mortos desmotivam-me um bocadinho. Há partes do dia em que não aparecem clientes, mas há sempre muitas coisas para fazer, por exemplo orçamentos. Eu detesto fazer orçamentos. Tenho que fazer um orçamento com aquele hotel, depois para outro e para outro.

Entrevistadora: Que factores considera relevantes para aumentar a sua motivação enquanto colaboradora?

Entrevistada: Dedicarem-me mais tempo, para eu aprender mais.

Entrevista 8

Idade da entrevistada: 19

Sexo: Feminino

Estado civil: Solteira

Filhos: Não tem

Função: Administrativa (função pública)

Entrevistadora: Gosta do seu trabalho?

Entrevistada: Sim, gosto.

Entrevistadora: Porquê?

Entrevistada: Tem bom ambiente, as colegas tratam-me bem, dou-me bem com elas, gosto do trabalho.

Entrevistadora: Gosta do trabalho em si ou do ambiente?

Entrevistada: Das duas coisas.

Entrevistadora: Que aspectos considera positivos no seu trabalho?

Entrevistada: Também o ambiente, não é? Se as pessoas se dão bem, o trabalho sai melhor.

Entrevistadora: E a nível do trabalho em si, o que é que é mais interessante ao nível da tarefa? O que é que faz concretamente?

Entrevistada: Tiro fotocópias, mando faxes, passo tabelas a computador, vou ao correio, distribuo as cartas.

Entrevistadora: Gosta desses aspectos, para além da questão do ambiente?

Entrevistada: É um bocado rotineiro porque podiam dar-me já outras coisas para fazer, mais avançadas. As minhas tarefas têm vindo a aumentar, agora faço ofícios, várias coisas.

Entrevistadora: Que aspectos poderiam ser melhorados?

Entrevistada: Podiam dar-me mais trabalho para fazer, tenho algum tempo livre, em que não me dão nada para fazer. Há trabalho, mas como é mais complicado e eu estou lá há pouco tempo, as outras pessoas é que o têm que fazer. Não tenho secretária, nem computador.

Entrevistadora: Fale-me do seu percurso profissional.

Entrevistada: Estive na escola, tirei um curso nesta área e este foi o meu primeiro trabalho.

Entrevistadora: Chega ao seu local de trabalho e vai começar a trabalhar. Sente-se motivada?

Entrevistada: Sinto, sinto. Gosto das pessoas que estão lá. São simpáticas. São mais as pessoas, porque o trabalho é sempre o mesmo. O facto de o trabalho ser um bocadinho rotineiro desmotiva-me um pouco.

Entrevistadora: Como classificaria o seu grau de motivação numa escala crescente de 1 a 10?

Entrevistada: Se calhar um 5.

Entrevistadora: Porquê?

Entrevistada: Porque podiam motivar-me mais no trabalho.

Entrevistadora: Que aspectos a motivam no seu trabalho?

Entrevistada: Então, o horário, tenho um bom horário, flexível, entro às 9 e saio às 16. É bom sair cedo, não são demasiadas horas. Não falto muitas vezes. O ambiente, o trabalho que, regra geral, até gosto.

Entrevistadora: Que aspectos quebram a sua motivação?

Entrevistada: A minha chefe esteve de baixa, teve uma menina. E estive sem ela, mas correu melhor, porque me deram mais coisas para fazer. Ou elas estão mais à vontade sem ela, como ela manda em mim, dá-me as coisas para eu fazer, é ela que me dá as coisas e como ela não estava lá, as outras é que me davam mais coisas para fazer. E isso aumentou a minha motivação. Funcionou melhor com as outras do que com a chefe. O desafio constante e o aprender sempre mais também me motivam.

Entrevistadora: Considera que os aspectos que a motivam actualmente são os mesmos que a motivavam antes?

Entrevistada: Era diferente, eu não sabia como é que era, tinha outra perspectiva diferente. E como nunca tinha estado num local de trabalho, é a primeira vez. Dantes, não sabia como é que era. Pensava que era mais fácil, mas agora não, um trabalho é sempre difícil. Pensava que era chegar lá, sentar, fazer umas coisitas e pronto. Aquela ideia. Agora, estou lá, vejo os problemas que há, o que surge, essas coisas.

Entrevistadora: Que factores considera relevantes para aumentar a sua motivação enquanto colaboradora?

Entrevistada: O que é que podia acontecer? Arranjarem-me uma secretária, um computador, melhores condições a nível de material, darem-me mais trabalho, outras coisas para fazer, trabalho mais diversificado, coisas diferentes, menos rotineiras e repetitivas. A questão económica também é um factor de motivação, se ela for razoável, fico mais motivada.

Entrevista 9

Idade da entrevistada: 19

Sexo: Feminino

Estado civil: Solteira

Filhos: Não tem

Função: Recepcionista de turismo num hotel

Entrevistadora: Gosta do seu trabalho?

Entrevistada: Do trabalho em si, sim. Mas de outras tarefas que é preciso fazer, não gosto muito. Porque devido a mandarem-nos fazer várias coisas que não dizem respeito à minha função, não gosto muito. Mas trabalhar como recepcionista de hotel é engraçado.

Entrevistadora: Que aspectos considera positivos no seu trabalho?

Entrevistada: A conversa com as pessoas, o diálogo com os clientes e a relação com os colegas, que é boa. O trabalho em si não há assim muito trabalho, porque por sermos principiantes não podemos fazer algumas coisas. O que fiz até agora, até gostei.

Entrevistadora: Que aspectos poderiam ser melhorados?

Entrevistada: O hotel em si, a parte do interior, as infra-estruturas, alguns meios de comunicação, tipo o fax, por ser assim velho já deviam comprar um novo. Pronto, as coisas que são necessárias no hotel. E o programa de computador já está muito antiquado. Em relação ao hotel na cozinha, não está muito bem organizada. Na recepção, há turnos, há 4 recepcionistas que fazem vários turnos e tanto na caixa como nas reservas está tudo organizado. Está tudo bem organizado no que se refere ao meu trabalho. Na cozinha, devido também a várias tarefas que têm que ser efectuadas, a temperatura dos alimentos, essas coisas, que às vezes não são feitas.

Entrevistadora: Fale-me um bocadinho do seu percurso profissional.

Entrevistada: Comecei por trabalhar 2 semanas num cabeleireiro, 7 meses num McDonald's e trabalhei 6 meses numa casa de tatuagens. Gostei deste último trabalho. Resolvi mudar e saí daquele trabalho porque tinha que tirar mesmo o 12º ano e fui tirar de dia, por isso não deu para continuar a trabalhar. Fui para turismo, por gosto. Mas também escolhi mais porque achava que tinha mais a ver comigo. A comunicação das pessoas, identifico-me com isso.

Entrevistadora: Chega ao seu local de trabalho e vai começar a trabalhar. Sente-se motivada?

Entrevistada: Não muito, porque aquilo é um bocado preso. Vê-se um bocado a vida das pessoas a passar e uma pessoa ali fechada. Não me seduzem muito as roupas, temos que usar uniforme. O trabalho é um bocado rotineiro, faço sempre as mesmas coisas. Quem está de manhã, entrega a roupa, tem que fazer o depósito das cartas, para ficar com o registo, vê quais são as reservas que temos naquele dia, várias coisas. À tarde, é mais a entrega de chaves e os "check-ines".

Entrevistadora: Como classificaria o seu grau de motivação numa escala crescente de 1 a 10?

Entrevistada: 5 porque gosto e não gosto disto. Gosto por um lado, por causa do companheirismo e das pessoas que lá trabalham, mas, por um lado, algumas tarefas que nos mandam fazer, acho que não é da minha função fazê-las, mas tenho que as praticar na mesma. Quando nos puxam para fazer coisas da recepção, ficamos mais motivadas. Quando nos dão coisas do tipo limpeza, aspirar salas, preparar salas, ir para a cozinha fazer sandes, fico menos motivada.

Entrevistadora: Que aspectos a motivam mais no seu trabalho?

Entrevistada: Estou motivada porque estou lá com uma colega de curso e acho que como estou com ela e não sei quê, até se está bem, como não tinha encontrado mais nada, decidi ir para lá. Mas, depois, fiquei um pouco arrependida, confesso, por um lado porque acho que não tem quase nada a ver comigo. Eu gostava de trabalhar em alguma coisa a ver com animação turística, ou a natureza, o ambiente, se pudesse mudava para aí. Mais como animadora cultural. Só estou nesta área até conseguir algo mais dentro que do que gosto. Dentro da área de turismo, devo ir tirar um curso mais na área de animação turística. O ambiente motiva-me. Falar com pessoas de vários países, do convívio.

Entrevistadora: Que aspectos quebram a sua motivação?

Entrevistada: Realizar aquelas actividades que acho estarem fora da minha função e o aspecto de ter que dizer sempre que sim, não negar. Porque se a gente for negar ainda nos dizem para irmos embora ou nos dão uma avaliação fraca. Eu acho que eles iam fazer isso, por isso nunca arrisquei.

Entrevistadora: Considera que os aspectos que a motivam actualmente são os mesmos que a motivavam antes?

Entrevistada: A minha perspectiva sobre o trabalho mudou. Acho que para trabalhar, as pessoas devem trabalhar numa coisa que gostam. Não devem ir, por vezes tem que ser, por alguma necessidade. Mas acho que hoje em dia, como jovem devo procurar o mais possível a actividade que gosto de fazer e sentir-me à vontade. Antigamente, não pensava assim. Achava que trabalhar era mesmo por necessidade económica. Hoje não valorizo só o dinheiro. Também o gostarmos do que fazemos, o sítio. Acho que ainda tenho muito a aprender e cada vez, mesmo que esteja a trabalhar nalgum sítio que tenha a ver com recepção e turismo, devo sempre procurar informações e estar sempre a par de algumas coisas que acontecem, para depois não haver algo a que eu não possa responder face aos turistas, nem ajudá-los.

Entrevistadora: Que factores considera relevantes para aumentar a sua motivação enquanto colaboradora?

Entrevistada: Se calhar, poder passar algum tempo a mexer no computador, poder fazer mais pesquisas na internet, ao nível da programação. É importante porque por vezes vamos procurar coisas de outros sítios, por exemplo como é que escrevemos uma carta ou enviamos um fax, coisas assim mais básicas. Gostava de ter mais formação ou então darem-nos a possibilidade de pesquisarmos por nós próprias. Tenho vontade de evoluir e aprender constantemente. Mudarem a maneira de vestir também me motivaria. As fardas são um bocado exageradas. São muito formais, devia ser uma coisa mais informal. Tem que se andar de saltos altos. Não se pode andar de calças, só de saias e de saltos altos. É uma estupidez, mas pronto.

Entrevista 10

Idade da entrevistado: 20

Sexo: Masculino

Estado civil: Solteiro

Filhos: Não tem

Função: Recepcionista e acompanhante turístico

Entrevistadora: Gosta do seu trabalho?

Entrevistado: Gosto, porque interajo com as pessoas e satisfaço uma necessidade. Acho que quando o nosso trabalho é satisfazer as necessidades dos outros...satisfaço a necessidade da curiosidade e do querer saber acerca da serra, acerca do Sado, acerca do rio, acerca de Tróia. A minha função é receber grupos individuais ou empresas e proporcionar-lhes passeios para verem os golfinhos ou aves marinhas no Sado. De barco. Fazemos actividades de canoagem e passeios pela serra da Arrábida.

Entrevistadora: Que aspectos considera positivos no seu trabalho?

Entrevistado: Descobrir os golfinhos do Sado. Apesar de ser daqui, nunca tinha descoberto, né? Via-os às vezes no barco de Tróia, mas nunca tinha ido ter com eles. Ver a satisfação na cara das pessoas é positivo para mim. É interessante.

Entrevistadora: Que aspectos poderiam ser melhorados?

Entrevistado: Isso vou descobrindo. Tem corrido tudo bem, mas há sempre qualquer coisa que falha ou que era possível fazer doutra maneira, feita de uma maneira melhor. Por exemplo, na empresa vão pessoas de várias nacionalidades. Quem não saiba falar inglês ou português, eu não atendo, porque só sei falar essas línguas. Se for um alemão ou um francês, não consigo. Se for um espanhol, ainda consigo, agora um alemão, um francês, isso não consigo falar essas duas línguas. E isso é um aspecto negativo, não me sinto completamente preparado para todas as pessoas que aparecem. Isso era meter-me num instituto qualquer de francês e alemão e praticar, né? De resto, corre tudo bem.

Entrevistadora: Fale-me do seu percurso profissional.

Entrevistada: Já trabalhei, comecei a trabalhar tinha 14, ajudava o meu pai, nas férias do Verão. Não fiz o primeiro 10º ano, saí a meio e fui trabalhar. Fui trabalhar com o meu pai, mas já era a tempo inteiro, um ano inteiro. Depois, trabalhar com o pai, não apetece (risos), não deu problema, mas não é a mesma coisa. Há sempre um bocado de distinção entre filhos e o resto dos empregados. Para pior, exige-se mais dos filhos e paga-se menos. Porque ele a mim o que ele me

dizia era que eu não tinha família para sustentar e a comida e tudo o resto não precisava de comprar. Ganhava menos do que um empregado qualquer que ele tivesse. As obrigações dele eram diferentes, né? Trabalhei sem o meu pai em vários sítios, como a central termoelétrica do Carregado e a central termoelétrica de Setúbal. Estive a fazer esse trabalho porque foi o que surgiu na altura e, como eu estava sem fazer nada, decidi aceitar. Estive a trabalhar 12 horas por dia, nessas duas centrais, estive a fazer trabalho de serralheiro mecânico. Gostei, conheci pessoas impecáveis. Não continuei lá porque acho que é preciso ter escolaridade e senti necessidade de voltar a estudar. Também porque quando comecei a trabalhar vi que não tinha feito a coisa certa, né? Porque não sou pessoa para ficar a fazer aquele tipo de trabalho o resto da minha vida. Era um trabalho que não tem a ver comigo. Acho que o meu trabalho tem que ser com pessoas e não com uma serra na mão, apesar de saber fazer. E, depois, por exemplo, quando estive no Carregado, fui a única pessoa a vir para Setúbal. Porque eles parece que gostaram do meu trabalho e fui o único a ser escolhido para vir para Setúbal. Parece que fui uma das pessoas mais certinhas naquilo que fiz. E chamaram-me para vir para Setúbal. Não foi para fazer mesmo, mesmo a mesma coisa, mas foram reparações diferentes, mas gostei na mesma. Depois disso, estive sempre a trabalhar por uma empresa de trabalho temporário. Depois disso tudo, isso durou 2 ou 3 meses, 12 horas por dia, disseram que tinham outra vez trabalho para mim, mais ou menos a ver com a mesma coisa. Aceitei, quando lá cheguei o trabalho era acarretar com areia para dentro de um carrinho de mão e andar ali o dia todo. Eu fiz uma manhã, fui a casa almoçar e nunca mais lá pus os pés. Aquilo eram montanhas de areia. Por exemplo, uma fábrica, o chão da fábrica estava coberto de desperdício de um dia, que era maior que o tamanho de uma pessoa. Não sabia que ia ser assim, porque me disseram que era mais ou menos do mesmo género do que eu estava a fazer. Quando lá cheguei, disse: vou-me mas é embora, não estou de castigo, não fiz mal a ninguém. E depois vim para aqui.

Entrevistadora: Chega ao seu local de trabalho e vai começar a trabalhar. Sente-se motivado?

Entrevistada: Sim, pelo ambiente, pelas pessoas, pelos colegas que são extremamente dedicados na minha aprendizagem, não se limitam a chegar e a dizer vai para ali e organiza estes papéis. Não, eles explicam-me tudo, são porreiros comigo, é bom.

Entrevistadora: Como classificaria o seu grau de motivação numa escala crescente de 1 a 10?

Entrevistada: Eu? 9! 10 não. É assim, houve um dia que eu estava na cama a pensar: vou, não vou, vou, não vou. Como na escola, que é diferente. Mas tive que ir, né? Não deixei de ir. Acho que se não me tivesse acontecido isso, teria dito 10! Mas pronto, aconteceu-me isso nesse dia, estava farto já. Nesse dia, não me senti completamente motivado. Regra geral, a motivação é muito alta.

Entrevistadora: Que aspectos os motivam no seu trabalho?

Entrevistada: A actividade em si, a própria actividade interessa-me. Quem é que não gosta de levar pessoas a passear? Quem é que não gosta de mostrar coisas? Apesar de o trabalho não ser só isso. Também há uma organização prévia, com as reservas, com as confirmações. A vontade de aprender também é um factor de motivação, é uma experiência nova. Todo o tipo de trabalho que tinha feito anteriormente tinha sido trabalho mecânico, mais com máquinas e como isto é uma coisa completamente diferente, interessei-me bastante. É giro. O trabalho, o ambiente entre os colegas, a aprendizagem de uma coisa nova, com apoio, é positivo.

Entrevistadora: Que aspectos quebram a sua motivação?

Entrevistada: É o aspecto que eu sou um bocado preguiçoso. Quando me levanto muitos dias cedo. Eu gosto de aproveitar um dia e, por exemplo, chego a sair às 8 da noite. Entro todos os dias às 9. Posso chegar a casa às 8 ou às 9, para jantar, eu janto e eu só me deito quando tiver feito tudo aquilo que me apeteceu, nem que seja só às 3 da manhã. Tenho que fazer coisas, tenho que sair, tenho que ir ao café, tenho que voltar para casa, tenho que ver um filme. Como não me importo de me deitar às 3 da manhã para fazer qualquer coisa, esse facto tira-me a vontade de acordar no dia a seguir. Depois, a motivação nesse dia de manhã...apesar de nunca ter chegado atrasado ao trabalho.

Entrevistadora: Considera que os aspectos que o motivam actualmente são os mesmos que o motivavam antes?

Entrevistada: Não, dantes, a única motivação do trabalho que eu via era o ordenado. Agora, já não. Vejo o ordenado e vejo, como é que eu hei-de explicar, acho que uma pessoa quando trabalho tem um orgulho, uma dignidade. E eu faço qualquer coisa por isso, quem não trabalha, não tem dignidade. E dantes não via essa parte. Dantes, olhava para o trabalho só como um meio de ganhar alguma coisa. Agora, olho para o trabalho como meio de ganhar qualquer coisa, claro, isso é o objectivo principal de toda a gente, acho eu, e, depois, como meio de me satisfazer a mim próprio. Nos meus dias de folga do trabalho, fico completamente à toa. O que é que eu vou fazer agora? Não tenho nada para fazer. E ficava um bocado estressado. Gosto que os outros elogiem o meu trabalho. O factor de aprendizagem sempre me motivou. Sempre gostei de aprender coisas novas, sejam elas mecânicas ou relacionadas com pessoas.

Entrevistadora: Que factores considera relevantes para aumentar a sua motivação enquanto colaborador?

Entrevistada: Da parte dos meus chefes, não há nada a dizer. Se calhar, da minha, acho que o próprio trabalhador tem que arranjar qualquer coisa para se motivar, não é? A motivação não cai do céu, nem deve vir só da parte dos patrões. Se fosse possível, tentava deitar-me um bocado mais cedo, para não querer ficar na cama de manhã. Ter uma vida com horários mais concretos.

Entrevista 11

Idade da entrevistada: 21

Sexo: Masculino

Estado civil: Solteiro

Filhos: Não tem

Função: Recepcionista de turismo

Entrevistadora: Gosta do seu trabalho?

Entrevistado: Gosto, porque permite-me aprender muito, lidar com tudo o que gosto e aprender algo sobre a profissão.

Entrevistadora: Que aspectos considera positivos no seu trabalho?

Entrevistado: Positivos, aquilo que eu acho mais positivo no meu trabalho é o facto de lidar com muitas pessoas e de fazer algo que não me passa ao lado. Identifico-me um bocado com a profissão.

Entrevistadora: Que aspectos poderiam ser melhorados?

Entrevistado: O horário. Há aquela questão dos turnos e estar a desempenhar um papel de principiante é um bocado duro. Ter que sair de lá às 11 da noite, ter o último autocarro àquela hora, ter que ir lá ao fim-de-semana, quando a maioria do pessoal não vai, acho que complica um bocado.

Entrevistadora: Fale-me um pouco do seu percurso profissional.

Entrevistado: Já trabalhei. Ajudei a minha mãe nas faturas, na venda, andei sempre na escola até aos 18 anos, fui para tropa e depois trabalhei também num hipermercado.

Entrevistadora: Chega ao seu local trabalho e vai começar a trabalhar. Sente-se motivado?

Entrevistado: Sim, faço logo tudo o que tenho para fazer e depois jogo com as horas. É sempre diferente da escola, é uma avaliação mais concisa, dependemos mesmo só de nós, não temos factores externos contribuintes, então é sempre aquela motivação que fazer tudo bem é melhor.

Entrevistadora: Que aspectos mais o motivam no seu trabalho?

Entrevistado: Talvez por ser o meu primeiro trabalho a sério, trabalhar assim num hotel, ser uma área que gosto. O trabalho em si não começou por me motivar muito, dá-me muito que fazer, porque o sistema lá é um bocado obsoleto. Fazemos todos os dias a mesma coisa. Quando, se calhar, noutros sítios, não fazem todos os dias a mesma coisa. Nós ali, fazemos todos os dias a mesma coisa. É um trabalho muito rotineiro. Identifico-me mais com outro tipo de turismo, visitas guiadas, mais dinâmico. E ali é quase sempre a mesma coisa. Torna-se um bocado aborrecido.

Entrevistadora: Que aspectos quebram a sua motivação?

Entrevistado: A questão do horário deita-me um bocado abaixo, mas nada que não se ultrapasse. O ser rotineiro e um pouco monótono.

Entrevistadora: Considera que os aspectos que o motivam actualmente são os mesmos que o motivavam antes?

Entrevistado: Sim, encaro-o sempre com a mesma motivação. A parte económica motiva-me até certo ponto, porque acho que é indispensável nos dias que correm, mas, em primeiro lugar, para mim, está a satisfação pessoal. E só depois vem a parte económica. Tenho que gostar daquilo que faço, senão a parte económica também não me vai compensar muito. Às vezes sou um pouco desleixado, mas tenho inculcido em mim um grande gosto por aprender. Mas estar sempre a aprender as mesmas coisas, desmotiva-me um bocado.

Entrevistadora: Que factores considera relevantes para aumentar a sua motivação como colaborador?

Entrevistado: A questão do horário porque não se pode mudar muito, é uma casa já feita há alguns anos a esta parte. Aprendi muito, porque tive que aprender sozinho a maior parte do tempo. É um aspecto a melhorar por um lado, mas por outro foi um aspecto mais compensador para mim, porque aprendi muito em pouco tempo. Se a minha chefe me desse mais apoio, poderia aprender a mesma coisa, só que aprendia de maneira diferente. Primeiro, tinha que vê-la a fazer muitas vezes e assim fiz eu muito mais vezes do que outras pessoas.

Entrevista 12

Idade da entrevistada: 19

Sexo: Feminino

Estado civil: Solteira

Filhos: Não tem

Função: Recepcionista de hotel

Entrevistadora: Gosta do seu trabalho?

Entrevistada: Gosto, por causa das pessoas, são todas muito bem...damo-nos muito bem e são todas simpáticas. Mas não gosto do trabalho que exerço. Sinto-me presa, não sei, não gosto muito de lá estar na função que estou a exercer. Também sou um bocado tímida e isso dificulta um pouco as coisas.

Entrevistadora: Que aspectos considera positivos no seu trabalho?

Entrevistada: Sem dúvida, conhecer novas pessoas e lidar com elas. Porque estar sempre no mesmo sítio a falar com as mesmas pessoas, não faz muito sentido. Mas gosto da experiência de contactar com outras pessoas. Vou conhecendo outras culturas.

Entrevistadora: Que aspectos poderiam ser melhorados?

Entrevistada: Podia melhorar o meu inglês, o meu vocabulário. Se conseguisse falar um pouco melhor, talvez me conseguisse expressar um pouco melhor. Tento dizer e também quando eles falam não percebo muito o que eles dizem. Tentar melhorar as línguas, tentar ser mais comunicativa, não estar sempre calada, isso também me dificulta um pouco as coisas. Se fosse um pouco mais aberta, seria melhor. O ambiente é bom, corre tudo bem.

Entrevistadora: Fale-me um pouco do seu percurso profissional.

Entrevistada: Já tive outro trabalho. Tirei um curso profissional de 2 anos, de agentes de ambiente e desporto, com um estágio num infantário. Gostei muito dessa experiência. Não fiquei lá, porque o curso acabava aí e tinha que prosseguir os estudos. De resto, é a primeira experiência profissional.

Entrevistadora: Chega ao seu local de trabalho. Sente-se motivada?

Entrevistada: Ao princípio, sim. Mas depois tenho ficado um pouco cansada, da rotina.

Entrevistadora: Como classifica o seu grau de motivação numa escala crescente de 1 a 10?

Entrevistada: Aí um 5, 6. Sentiria-me motivada, mas se fosse outro tipo de trabalho, ao ar livre, aí tinha uma grande motivação, porque gosto muito de estar ao ar livre e tem muito a ver comigo. Acho que tenho mais a ver com o turismo de natureza, com o turismo rural, do que com este. Por isso é que se calhar não me sinto completamente motivada.

Entrevistadora: Que aspectos a motivam mais no seu trabalho?

Entrevistada: As simpatia das pessoas. Ajudaram-me muito a nível do programa de computador, de arquivos e coisas assim, ajudaram-me todos. O ambiente motiva-me. Agora o trabalho em si, acho-o muito monótono, parado. É sempre a mesma coisa. Nós recebemos um fax, temos que marcar a reserva, temos que mandar a confirmação, temos que...acaba por ser um bocado monótono.

Entrevistadora: Que aspectos quebram a sua motivação?

Entrevistada: A monotonia, o vestuário que utilizam lá tem que ser sempre um fato de calça e casaco. Para mim, também não tem nada a ver comigo, tenho que andar quase com uma farda. Às vezes, não é assim tão repetitivo, o trabalho, há dias muito parados, em que quase não se faz nada. O hotel onde estou também é um pouco parado, não tem assim muito turismo, é mais turismo de empresas e funciona mais aos fins-de-semana ao nível de casamentos e de festas. Por isso, os dias de semana são um pouco parados. Mas há dias com muito movimento, também. Os aspectos que me desmotivam já os disse todos. Os que me motivam são as pessoas estarem-me sempre a dar apoio, as outras pessoas que trabalham lá, e os clientes, alguns, também são muito simpáticos. Houve um senhor que me deu muita força, também. Soube que eu era principiante e apoiou-me.

Entrevistadora: Considera que os aspectos que a motivam actualmente são os mesmos que a motivavam antes?

Entrevistada: Acho que era a mesma coisa. Não há grandes alterações. O gosto de aprender sempre me motivou, mas quando aprendi aquilo que temos que fazer, pensei: Ah, era só isto. Tinha expectativas mais elevadas, que não foram correspondidas. Isso desmotivou-me um bocadinho. Pensava que não era tanto a mesma rotina, que era mais divertido e dinâmico.

Entrevistadora: Que factores considera relevantes para aumentar a sua motivação enquanto colaboradora?

Entrevistada: Acho que não há nada que eles possam fazer. Não gosto de estar fechada no mesmo sítio e isso complica-me um pouco as coisas, também. É mesmo o espaço em si. Ter uma boa remuneração e não gostar do trabalho, ser frustrante, não faz sentido.

Entrevista 13

Idade da entrevistada: 19

Sexo: Feminino

Estado civil: Solteira

Filhos: Não tem

Função: Técnica de agência de viagens

Entrevistadora: Gosta do seu trabalho?

Entrevistada: Gosto de estar lá, é engraçado, diferente do que fiz antes. É diferente do que estava a pensar. Pensei que tinha muito mais trabalho. Tive que ir com as coisas com calma, porque não era bem o que estava a pensar. Pensei que chegava lá e fazia tudo, mas, afinal, não era bem assim. Tive que aprender várias coisas.

Entrevistadora: Que aspectos considera positivos no seu trabalho?

Entrevistada: A comunicação com as outras pessoas. Como eu sou um bocado tímida, tenho mesmo que falar com as outras pessoas, não posso deixá-las falar comigo e ficar-me só a rir. Gosto do trabalho em si, das pessoas, do ambiente.

Entrevistadora: Que aspectos poderiam ser melhorados?

Entrevistada: Eu acho que mais...poderia melhorar a minha capacidade de falar com as pessoas. Eu, primeiro que comece a falar, demoro um bocado. Eu acho que isso, para mim, é um aspecto a melhorar. Estou um bocado inibida.

Entrevistadora: Fale-me do seu percurso profissional.

Entrevistada: Já trabalhei em ATL e neste sítio onde estou agora. Mais nada.

Entrevistadora: Gostou?

Entrevistada: Gostei, tive várias experiências de trabalhar com crianças, ir levá-las à praia, ir a lares de idosos visitá-los quando não tinham visitas, foi engraçado.

Entrevistadora: Chega ao seu local de trabalho e vai começar a trabalhar. Sente-se motivada?

Entrevistada: Há dias. Há dias em que estou cansada e não me apetece fazer nada. E, quando não há muito movimento, dá, por vezes, sono, por ser um sítio fechado. Na minha vida futura, não é o que eu quero, estar numa agência de viagens. Só mesmo quando vai lá gente e...não é para mim. Gosto de um ambiente mais aberto, mais dinâmico.

Entrevistadora: Como classifica o seu grau de motivação numa escala crescente de 1 a 10?

Entrevistada: 5-6. Por causa da motivação e por causa da maneira como aquilo é. Não consigo estar um dia parada à espera que apareça alguém. Não é o que eu quero, daí que não esteja assim tão motivada.

Entrevistadora: Que aspectos a motivam no seu trabalho?

Entrevistada: O ir conhecendo mais países, como, por exemplo, podia não saber onde ficava uma capital ou outra e fui sabendo, porque as pessoas vão falando nisso. Muitas das vezes as pessoas vão para lá ver das viagens, fazer as reservas e, depois, vão lá contar como é que foi. E eu acho engraçada essa parte, delas irem para lá contar como foi, se gostaram. O ambiente é motivante, o meu responsável conversa muito comigo, para ver se eu não fico muito calada. O trabalho, em si, não me motiva muito.

Entrevistadora: Que aspectos quebram a sua motivação?

Entrevistada: O trabalho em si. Por vezes, não há muito movimento. É um bocado mau, dias inteiros sem aparecer muita gente, ou mesmo só amigos meus ou do meu responsável. O facto de estar sentada numa secretária o dia todo também é um pouco desmotivante.

Entrevistadora: Considera que os aspectos que a motivam actualmente são os mesmos que a motivavam antes?

Entrevistada: Não, são completamente diferentes. À medida que vamos crescendo, vamos vendo que a vida está mais difícil para todos mesmo e a gente se não fizer por isso nunca vai conseguir fazer nada. Se um pessoa não lutar por aquilo que quer, por aquilo que sonha, acho que nunca vamos conseguir. E para isso precisa-se muito esforço. Antigamente, não tinha essa perspectiva, achava que era tudo mais fácil, sem grande esforço.

Entrevistadora: Que factores considera relevantes para aumentar a sua motivação enquanto colaboradora?

Entrevistada: Não sei bem. Acho que tinha que ser algo movimentado, para mim. Uma agência de viagens não dá para ser assim tão movimentada. Precisava de algo em que me movimentasse mais. Não consigo estar parada. A aprendizagem também me motiva, porque se não tivermos conhecimentos nem vale a pena irmos trabalhar. Vendo bem as coisas, no trabalho, temos conversas com os nossos colegas e clientes e se não estivermos informados, não conseguimos ter uma conversa. É importante a gente aprender.

Entrevista 14

Idade da entrevistada: 45

Sexo: Feminino

Estado civil: Casada

Filhos: 2 filhos

Função: Técnica de Impostos

Entrevistadora: Gosta do seu trabalho?

Entrevistada: Gosto. O meu trabalho é muito específico. Por exemplo impostos não é uma coisa que eu goste muito, estudar os impostos é uma coisa que não me dá muito prazer. Só que aquele trabalho que eu faço até gosto, é muito específico, é um imposto, mas dentro daquele imposto é o tratamento informático de declarações, análise das contas correntes, daquilo que eles têm a pagar e a receber, mas só naquela área específica de impostos, assim de outros impostos sei muito pouco. Tenho tido muito pouca formação também, é uma falha que a direcção geral tem é não nos ligar muito, mete-nos assim um bocado na prateleira.

Entrevistadora: Que aspectos considera positivos no seu trabalho?

Entrevistada: O trabalho em si, eu gosto. O ambiente, as relações com as pessoas é bom, até porque já é muito familiar, porque estamos lá muitas quase há 20 anos. Algumas mesmo há 20 anos e é muito familiar porque já casámos lá, já tivemos os filhos lá. Os filhos estão na faculdade, alguns já casaram, já estão a ter filhos. Algumas colegas que foram para lá com miúdos pequeninos agora os filhos já cresceram, já são avós. É quase como se fosse uma família. Tudo se conhece na cara das pessoas. Quando as pessoas entram, se há algum problema, a disposição da pessoa, se não está nos dias dela, não nos metemos com ela. São muitas horas, às vezes mais do que com a família. Apesar de ter um horário muito bom, porque como é por turnos. No fundo não deixam de ser 6 horas. Os outros horários são de 7 horas, com uma hora para almoço. E têm uma hora a mais. Eu também já fiz 7 horas, mas entretanto passou a 6. No fundo, acabam por ser as mesmas horas, mas concentradas. A gente entra ali, por exemplo, às 2 da tarde e saímos às 8 da noite. Fazemos as mesmas horas, também trabalhamos. Ou então entramos às 8 da manhã e saímos às 2 da tarde. Eu gosto assim. Dá para a gente parar de vez em quando. Se calhar, até um bocadinho demais. As pessoas às vezes exageram um bocadinho, porque já se conhecem muito bem, têm facilidade em lidar com os chefes. Os chefes também já passaram cá em baixo, estiveram com a gente, tu cá, tu lá. E então a gente não tem assim medo, porque se nos apetecer ir ao café, ir à rua ou vir à rua com um saco de compras. Vamos às compras, por exemplo, ali à nossa rua. Se passarmos pelo chefe, dizemos: "Olá, fui ali comprar uma camisola. Queres ver?". E ninguém nos diz nada. Pronto, mas é na minha área, porque nem em todos os sítios é assim. Isto leva à conclusão que o ambiente é muito bom, mesmo entre chefes e as pessoas. É bom.

Entrevistadora: Que aspectos poderiam ser melhorados?

Entrevistada: Eu acho que podíamos melhorar e trabalhar um bocadinho mais. Descuidamo-nos um bocadinho. A gente exagera um bocado. Depois, é assim uma bola. Um não faz, o outro também não faz e também se está um bocadinho nas tintas. Para dizer a verdade, funciona um bocadinho por influência.

Entrevistadora: Fale-me do seu percurso profissional.

Entrevistada: No início, fui trabalhar na privada. Trabalhei num escritório. Era uma empresa importadora de relógios e estava na parte dos escritórios. Fazia o processamento dos ordenados, os pagamentos dos impostos, da segurança social, a parte de contabilidade, fazia a caixa, recebimentos, compras, essas coisas assim. Isso foram 5 anos. Depois, entrei logo para os impostos. Primeiro, como estagiária. Fui para Gondomar, para estagiar, depois vim acabar em Lisboa. Depois, passei por vários exames. Temos uma nota, por aquela nota somos colocados nos quadros. E então fui parar a Guimarães. Essa nota influencia, mas as cunhas também têm um bocadinho de influência. Porque a gente nunca sabia bem como é que as listas eram feitas. Até porque não havia as informáticas que há agora e havia sempre hipótese de fazer, até com a informática se faz. A gente nunca percebia bem. Um ia parar ali, outro aqui. Era por causa da nota, mas às vezes se calhar não era. As notas finais, às vezes, não queria dizer que fosse aquilo que se tivesse feito no teste. Havia também muitas influências. Lá está, convinha ter uma nota boa, para ter uma boa colocação. E se alguém conhecia alguém, sempre dava um empurrãozinho. E eu fui parar a Guimarães, não sei se bem, se mal, porque era tanta gente. Fui eu e fomos 17 de Lisboa para Guimarães. Entretanto, estive lá só 3 semanas. E entretanto tinha pedido uma comissão de serviço, para este serviço novo que ia abrir, foi quando foi implantado um novo imposto. Abriu com falta de pessoal e eu, como estava lá em cima, tinha ido lá falar, propor. Fui falar com o director de pessoal e disse que estava colocada em Guimarães, mas se fosse possível gostava de vir trabalhar para Lisboa, em regime de comissão. E então eles depois chamaram-me e eu vim. Fiquei até hoje por opção, porque não valia a pena procurar mais, é um sítio seguro. Em relação ao trabalho que eu tinha na privada, tinha muito mais regalias, um ordenado que dupliquei ao entrar, em relação ao que tinha na privada. Tinha melhores condições, tinha melhor ambiente. Com patrões, era muito complicado. E pronto, achei que valia a pena continuar e estava mais ou menos seguro.

Entrevistadora: Chega ao seu local de trabalho e vai começar a trabalhar. Sente-se motivada?

Entrevistada: Não todos os dias, mas normalmente vou com motivação. Não sou daquelas pessoas que vão a abrir a boca, com sono e não me apetece nada e não sei quê. Não. Vou

sempre assim mais ou menos bem disposta. Vou, vou. Um dia ou outro, a gente não lhe apetece tanto pegar naquele serviço porque é mais chato. Ou naquele tipo trabalho, mas pronto, vou sempre assim mais ou menos bem. Conheço pessoas que, sem ser do meu departamento, que até me chateiam. Encontro-as de manhã, vão para outros sítios e até me chateiam porque estão sempre com sono e eu não sou nada assim. Não me chateia nada.

Entrevistadora: Como classificaria o seu grau de motivação numa escala crescente de 1 a 10?

Entrevistada: Acho que vou para mais que metade. Portanto vou para o 7, para o 8. Porque talvez não tenha o máximo, mas um 8 é capaz de ser. Pensando nas classificações de serviço, as minhas classificações também...pelo menos aquilo que...a avaliação é feita pelos chefes e eles também acham isso, que eu tenho interesse e participo e contesto, às vezes, em certas situações que não acho bem. Se fosse uma pessoa que não tivesse motivação, estava-me nas tintas, mas não. Discuto os problemas, vou ao fundo das questões. Também não é o máximo. Há pessoas que ainda fazem isso mais do que eu. Mas, um bocadinho acima da média. Também já trabalho nas finanças há 20 anos.

Entrevistadora: Que aspectos a motivam no seu trabalho?

Entrevistada: O trabalho que eu acho engraçado. Acho que sim. Mas está tudo muito em mudança. Neste momento, estamos um bocadinho para o baralhados. As coisas estão-se a alterar. Mas, até agora, o trabalho é engraçado. É com números. Depois, também tenho um bocadinho de relação com os contribuintes. E tenho uma boa relação com eles. É raro um contribuinte que se chateie comigo ou que eu me chateie com ele. Normalmente, sei ouvi-los, sei quando eles têm razão e quando não a têm. E tento acalmá-los. Às vezes faço também um atendimento presencial e às vezes, quando venho de lá, não resolvi muitos problemas, porque não eram da minha competência. Tive que os reencaminhar para o local certo. Mas tentei acalmá-los, quase papel de psicólogo. Sim, sim, temos que meter lá uns divãs (risos). A gente tenta fazer assim, este papel. Eu gosto também da parte do atendimento, de me relacionar com outras pessoas, de tentar resolver e quando há culpa dos serviços assumi-la logo e descansar as pessoas. Pronto, resolver.

Entrevistadora: Que aspectos quebram a sua motivação?

Entrevistada: O que quebra um bocado é a gente às vezes não saber como é que se pode movimentar, porque há ali umas lutas muito grandes de competências. O que compete à gente não compete a outros. Quem é que resolve, uns já começaram a fazer. Depois não são eles, depois mandam para a gente, depois não somos nós. As dúvidas sobre competências irritam-me. Porque eu sou muito prática. Então, na altura, ah é assim? Então resolve-se. Ponho a andar. Os entraves que há agora, que estão a fazer em termos das competências, por exemplo, uma que me irrita imenso é assim: antes, tínhamos um serviço que fazia atendimentos por telefone, ao contribuinte e aos próprios colegas que tivessem dúvidas. E então a gente tinha uma boa relação com os colegas, nesse atendimento e resolviam-se as coisas logo ali pelo telefone. Agora não, isso é da competência doutros, tu não fazes, eles é que têm que fazer, é assim uma luta. Os outros de lá dizem a mesma coisa. São umas guerras. Às vezes, até medos cria. Porque pensamos que estamos a fugir à nossa competência e então podemos incorrer num processo disciplinar, ou assim. Isto não era para fazer assim, porque saiu uma ordem ser serviço e temos estar sempre actualizadíssimos com tudo, quer a nível de códigos, informações ou legislação. Está sempre tudo muito a alterar. Depois, se há alguma falha, acumulam-se sempre processos na judiciária, é complicado. A gente trabalha com um bocado de medo. Queremos fazer as coisas melhor, mas temos sempre alguns medos. Por acaso, não sou assim muito. Vou um bocado para a frente e pronto. Às vezes, digo: vou fazer isto. Se for presa, vais comigo, digo para o meu chefe. Olha, eu vou assinar, depois assinas tu e vamos os dois presos. As coisas não estão bem definidas, porque isto está nesta instabilidade toda. E enerva-me porque eu queria trabalhar. Às vezes, conseguir trabalhar melhor, se não houvesse isto, que emperra tudo. Por exemplo, cortaram-nos as ligações telefónicas que falei há bocado. Hoje, não fazem ligações para nós. Quando têm dúvidas, comunicam por *mail*. O *mail* chega, acumulam-se *mails*. Por acaso, nem tenho *mail* instalado, porque na nossa sala estão dois ou três com *mail* e a gente não tem. Mas eu nem faço esse atendimento. Mas a ideia é que tem que ser por *mail*. Ontem, estava um colega a reclamar que ele respondeu uma coisa. Depois, o outro lá não percebeu e voltou a mandar outro.

Depois, passaram uma manhã naquilo. Quando, se fosse ao telefone, dizia logo ali: olha, faz assim. E outro tirava logo a dúvida. Era mais directo. Agora, parece que estamos a escrever cartinhas. E depois o outro não percebeu, manda outra carta, mais outra carta. Torna o processo muito mais moroso. Eles dizem que isto é que são as novas tecnologias... Principalmente quando estão contribuintes à espera de uma resposta mais ou menos imediata, fica muito complicado.

Entrevistadora: Considera que os aspectos que a motivam actualmente são os mesmos que a motivavam antes?

Entrevistada: Não, não. Esta instabilidade, a gente não sabe com o que pode contar. Os serviços vão ser reestruturados, não sabemos para onde vamos e até podemos ir para outro serviço. Agora, o director geral também faz uma lista e manda pessoal embora. Se ele quiser, eu posso já estar nessa lista. Ainda há poucas semanas, fez uma lista de 8 pessoas e mandou-as para outro, onde estavam a fazer falta. Esta mobilidade, que o governo começou agora a apregoar, vai ser aplicada e pode trazer desvantagens. E uma delas é esta, a desmotivação. A gente nem sabe se está aqui muito tempo, se não está e estamos a ficar assim um bocado...está a ver...acho que tem um bocadinho a ver com a conjuntura do nosso país. Em termos de relações com as pessoas, está igual. O trabalho em si, como vai tudo ser alterado e diariamente há coisas novas e acaba por ficar tudo na mesma. Há ideias novas, mas ainda está tudo na mesma. Não se sabe o que é que é da nossa vida. Se nos tiram dali, se vamos para outro lado, o que é que vamos fazer no outro lado e para onde é que vamos.

Entrevistadora: Que factores considera relevantes para aumentar a sua motivação, enquanto colaboradora?

Entrevistada: Acho que era a reestruturação dos serviços, acima de tudo e a estabilidade no sítio onde a gente está, com o que podemos contar, o trabalho que vamos desempenhar. E o apoio, por exemplo, a nível de formação. A formação é muito importante. E é muito pouca. Acho que devia ter mais formação, porque isso é muito importante. Andamos um bocado assim a navegar. Às vezes, aquilo que sabemos é quando os de fora nos vêm dizer. Sabemos até coisas, às vezes, pela televisão. Como somos da casa, devíamos saber. É um bocado chato. Não há...às vezes estamos é a aprender com os de fora, os contribuintes. Acho que devíamos ter mais formação, actualizações constantes, debater questões, mas isso em tempo de serviço. Não é como eles querem. As pessoas fazem-no normalmente quando vão a concursos para subirem de categoria. Pagam do bolso delas e fazem-na fora do horário de serviço. Chegam a estar lá até à meia-noite e, no outro dia, às 8 da manhã, já estão a trabalhar. Não há formação durante o tempo de serviço e ainda a pagamos do nosso bolso! Não concordo. Deveria ser paga por eles e no tempo de serviço. Dava tempo para tudo. Se consultarmos as estatísticas, eles dão formação, a formação é dada, só que a gente sabe que é dada, mas é para os que são das chefias. No fundo, eles é que vão aos cursos e não são eles que fazem o trabalho. E depois os conhecimentos não são transmitidos. Já tenho falado para o sindicato acerca disso e porque a gente também desconta e eles podiam investir mais na formação. Eles só nos dão formação quando vamos a concurso para subirmos de categoria. E a pessoa não vai anualmente a concurso. Só de tantos em tantos anos. Eu, por exemplo, há 10 anos. E, depois, no último concurso não fui. Não estava motivada para estudar. E, até agora, não me deram mais nada! Entraram em vigor novos códigos e eu ainda não tive nenhuma formação. Já entrou em vigor há 2 ou 3 anos. Acho que a formação é uma farsa, porque é o que eu disse ao sindicato. Aparecem-nos aqui com estatísticas que indicam que há bastante formação. Então, para quem é que vai essa formação? Pessoas como eu também se queixam que não há assim muita. Então quem vai? São os chefes. Mas isto, acho que nesta casa foi sempre assim. A gente que faz o trabalho não tem a formação. Eles vão porque estão sempre por fora, depois vão fazer uns almocinhos, encontram-se uns com os outros, fazem aquela formação, eles é que sabem aquilo que está para se fazer de novo, o que é que vai sair de novo. Depois, fazem uns almoços e pronto, não transmitem aos funcionários o que aprenderam. E fica assim. A organização do trabalho...esse problema que está agora a ter, porque estava tudo bem. Agora mudou um bocadinho. Eu compreendo que a gente esteja um bocadinho a navegar. O envio das declarações electrónicas...antigamente, todo o país enviava declarações para aquele serviço central e aquilo era um avolumar de declarações e de pagamentos também. Portanto, os cheques deixaram de ser enviados para lá, as declarações também, os pagamentos já não entram lá, são

feitos via multibanco, CTT, tesourarias, através da internet fazem-se pagamentos, portanto, reduziu também trabalho. Também tem reduzido pessoal, que tem ido para outros lados. E eles agora querem também alterar um bocado o serviço, porque como o trabalho também mudou, a gente ainda não deu por isso, porque temos estado ainda naquela fase de adaptação. Os contribuintes têm estado na adaptação a isto tudo. Eles vão à internet, vão verificar, vão ver os créditos que têm, etc. E a gente tem que solucionar quando se enganam ou não percebem. Fazem o pagamento que era para um mês e fazem para outro. Trocas e baldrocas. Temos que andar a destrocá-los. Quer dizer, há muito trabalho! O que está é ainda desorganizado.

Entrevista 15

Idade do entrevistado: 46

Sexo: Masculino

Estado civil: Casado

Filhos: 2 filhos

Função: Operador de televisão

Entrevistadora: Gosta do seu trabalho?

Entrevistado: Gosto. Olhe, eu sempre gostei desta área de equipamentos, de electrónica, como é que isto funciona, etc. Sempre gostei disto. E este trabalho está precisamente virado para esta minha aptidão, que tive desde pequenino.

Entrevistadora: Que aspectos considera positivos no seu trabalho?

Entrevistado: O principal, o principal é uma pessoa todos os dias ter um programa diferente para fazer, é um programa que diverte as pessoas, ou que informa as pessoas. É todos os dias uma coisa diferente. E pronto, além de se estar a fazer uma coisa de que se gosta, tem-se contacto com pessoas bastante interessantes e isso, pronto, é uma coisa que fascina.

Entrevistadora: Que aspectos poderiam ser melhorados?

Entrevistado: A exigência de qualidade, em vez da exigência de quantidade. Mais qualidade, se bem que isso às vezes tivesse que prejudicar um bocadinho a quantidade. Isso acontece por razões económicas de audiência. A audiência, aqui, às vezes vai-se de encontro às audiências, no nosso caso, embora na nossa estação não muito. A minha estação presta um serviço público, com a intenção não só de ter audiência, mas também de formar. Tem uma obrigação social. Ainda bem que esse serviço público existe e oxalá que continue a existir em todo o lado e que continue a existir sempre, porque nos outros países existe sempre uma televisão pública. Nós temos outros canais, que influenciam as pessoas como querem. Há notícias que têm que ser transmitidas e não só as notícias. Também os programas devem ter uma componente formativa, também. Porque isto é um bicho muito importante que entra na casa das pessoas. E entra na casa da pessoa que não sabe ler e entra na casa da pessoa que tem o máximo nível de cultura. Ou seja, as pessoas que têm um maior nível de cultura. É transversal a todas as classes sociais e a todo o tipo de pessoas, mas deve ter sempre a componente pedagógica, formativa e de qualidade. Senão, caímos naquilo que outras estações estão a cair, que é querer que aquilo dê dinheiro e para dar dinheiro temos o fiel ou infiel, que é um programa do pior que já vi em televisão, temos "big brothers" não sei quantos anos, temos um telejornal sensacionalista, que se aproveita dos sentimentos das pessoas. Passo a justificar. No caso de Entre-os-rios, o presidente da república teve que nivelar. Punham a câmara em frente à pessoa que estava a chorar por ter perdido a família inteira. Têm sempre a capa da informação, isto aqui está sempre com a capa da exploração seja do que for, dos sentimentos das pessoas, desde o momento que isso dê audiências, desde o momento em que dê publicidade e desde o momento que dê dinheiro. Agora, o caso mais recente, a morte do miúdo dos morangos com açúcar. Eles puseram uma capa de homenagem àquilo, mas se fosse uma capa de homenagem tinham falado no telejornal, tinham feito a homenagem e até tinham cedido a imagem a outras televisões. E eles venderam. Fizeram aquilo que fizeram. O funeral, aquilo foi quase o funeral da Amália. E pronto, aquilo foi uma exploração da pessoa já depois de morta, que não é respeitar a pessoa de forma nenhuma. Portanto, televisões destas, quanto a mim, deviam ter audiência zero. Mas não têm, porque há aquelas pessoas que gostam da

coscuvilhice e isso é que interessa às pessoas. Mais do que aprenderem qualquer coisa de novo. Por exemplo, o National Geographic, o canal História, o canal Odisseia, esses canais que dão alguns documentários. Até como a MTV, canais de música.

Entrevistadora: Fale-me um pouco do seu percurso profissional.

Entrevistado: Eu quando entrei para a televisão, sempre fiz isto. Fiz o curso de televisão, depois especializei-me numa determinada área, que é a área do controlo. Passei pela iluminação, fiz um outro curso nessa área paralela, ao fim de um ano pedi para sair, abandonei a área, cheguei à conclusão que me tinha desviado para um caminho errado. Pedi para regressar novamente ao controlo e pronto. Mas isso tem a ver com o meu regresso ao controlo, tem a ver com várias coisas. Primeiro, cheguei à conclusão que não era bem aquilo que eu queria. A minha vertente é uma vertente mais técnica e a vertente da iluminação é uma vertente muito, muito artística. Muito criativa. A minha vertente é mais técnica e além disso eu acho que as pessoas que vão para a iluminação deviam ser já pessoas com 20 anos de carreira, como eu estou agora, com 20 anos de casa, em que fosse possível irem para a iluminação e ao mesmo tempo ser-lhes dada uma promoção, no aspecto de responsável técnico. A pessoa que vai para a iluminação devia ter galões e muitas vezes não têm. E às vezes está a responder por coisas que não tem galões para isso e isso torna o trabalho da pessoa muito difícil. Como eu me apercebi disso ao fim do primeiro ano, regressei ao controlo e pronto. Mas estou arrependido de ter passado pela iluminação do ponto de vista de que atrasei ali um bocadinho o meu percurso profissional. Mas, não estou arrependido porque aprendi muito e o ano que passei lá fiz coisas muito interessantes, tenho até programas gravados aqui em cassetes, programas que eu fiz a iluminação daquilo, uma série dramática, que fiz, etc. Que foram elogiados pelas pessoas na altura e mesmo os elogios não me fizeram lá continuar, porque eu na altura não tinha galões. Eu costumo dizer que se ficasse na iluminação, já tinha morrido com um ataque cardíaco. É o que eu costumo dizer. Mas, foi muito importante. Continuei sempre nesta estação porque, primeiro, não fui convidado para nenhuma outra estação de televisão. Ao contrário de colegas meus, que foram. Mas, se eu tivesse sido convidado, nunca teria ido para a de Carnaxide. Na altura, achei que era uma empresa que ia preocupar-se apenas com as audiências, porque a outra era da igreja e eu pensei que, bem, eles querem é passar a mensagem deles, a mensagem das missas, da religião católica e não vão querer muitas audiências, vão querer qualidade no trabalho, enquanto que a outra se isto não der ou falir e eu pensei que ia falir em pouco tempo, a pública seria sempre a pública, a televisão de referência em Portugal. Ela é que tem os acordos com a união europeia de rádio-difusão. Portanto, que centraliza, portanto, há um centro em Bruxelas das televisões europeias, que forma a UER e quem pertence à UER somos nós, não é nenhuma das outras. É a nossa televisão que faz a cobertura das vindas do papa, que faz as coberturas internacionais todas, a responsabilidade de um campeonato do mundo foi feita pela televisão. A televisão é que é convidada para ir fazer a cobertura do campeonato do mundo junto da selecção, por exemplo, pronto, se bem que este ano até acho que é outra que tem os direitos. Mas a nossa televisão é que é a televisão de referência em Portugal, percebe? Junto dos outros países e junto do mundo. Por isso é que eu não saí de lá. Porque sempre entendi que aquilo era o porto mais seguro. Sempre pensei que a outra ia falir e que se eu sáísse saía para a da igreja. Acho que teria feito um mau negócio, porque hoje tenho dois colegas que foram para lá e um deles fizeram-lhe a vida negra. Foi meu chefe, era uma pessoa muito credenciada, saiu para lá. Foi ganhar na altura 3 vezes mais do que ganhava na televisão e depois fizeram-lhe a vida negra, puseram o homem outra vez a trabalhar, humilharam o homem, foi de tal ordem que acho que ele já morreu, se não morreu está numa cama com um AVC. E é um homem relativamente novo, ainda não tem 60 anos. Um outro saiu de lá e já voltou. Conseguiu entrar outra vez na nossa televisão. O resto é paisagem, não tem a mesma credibilidade, nem os meios técnicos que temos. Nós é que demos formação a todas as pessoas que sabiam de televisão neste país e não eram muitas. O exército ia lá fazer cursos, a força aérea e a marinha iam lá fazer cursos, Moçambique, quem instalou as televisões em Moçambique, em Angola, na Guiné-Bissau, em Cabo Verde, fomos nós. Nós é que lhes demos equipamentos que para nós já não estavam actualizados. Foram lá colegas meus montar e dar formação. E outros vieram cá fazer cursos de formação. Portanto, não foram os outros. E eu sempre achei que ali é que era o porto seguro, acontecesse o que acontecesse. Aquilo tem capitais do estado, já não está com as dívidas que tinha, também era outra questão, não tinha só a ver com gente a mais,

jornalistas a mais, as despesas que se fizeram excusadamente, no tempo do Cerqueira e do Moniz, fizeram-se gastos enormes, um descalabro. Os outros faziam uma coisa, nós fazíamos logo o mesmo programa a seguir. Mudava-se o cenário, a apresentadora e já estava. Quando nós não tínhamos nada que seguir esses passos. Não temos nada a aprender com os outros. Eles é que têm a aprender connosco. Isto é rigorosamente a verdade. E nós seguimos os passos. Felizmente que este novo director disse que queria que esta fosse a televisão de referência e acho que está a conseguir. Queria que a televisão, portanto, tivesse um caminho próprio e não se preocupasse com audiências. E aí está, a audiência está a subir e nós temos aqui programas de qualidade. Temos um programa de debate, outros de divertimento, concursos. É isso. E se não é a empresa melhor, então porque é que os principais apresentadores que começaram noutras televisões estão connosco? De quem cresceu connosco, alguns foram para a concorrência, porque lhe deram mais dinheiro. Nós temos as séries de época. Pronto e mesmo assim há muita coisa que é descurada, que dantes se preparava com 3 dias, 4 dias de antecedência, hoje são preparadas com um dia, porque pretende-se velocidade de execução. Alguma coisa tem que se perder na qualidade. Agora, às vezes, pedem-se as coisas com muita rapidez.

Entrevistadora: Imagine que chega ao seu local de trabalho e vai começar a trabalhar. Sente-se motivado?

Entrevistado: Sinto, sim. Gosto sempre muito de ir trabalhar, é. Sinto prazer em ir trabalhar. Gosto do trabalho que faço e não me cansa. Há trabalhos que cansam mais que outros. Uma vez faço uns tipos de programas, outras vezes outros. Uma pessoa está a fazer um programa de debate e até consegue ouvir. Consigo estar a fazer o programa e estar com atenção ao que eles estão a dizer. Agora se for por exemplo um programa musical, não o vejo com tanta atenção. No trabalho, tenho que estar atento a 8 câmaras e escolher qual devo mandar para casa num dado momento. Mas, é sempre um prazer. Posso trabalhar desde as 9 da manhã e chegar a casa à meia-noite e não chego cansado.

Entrevistadora: Como é que classifica o seu grau de motivação numa escala crescente de 1 a 10?

Entrevistado: Grau de motivação, agora, agora, que houve umas alterações em relações à minha maneira de estar lá dentro, em relação à maneira como o chefe e os superiores já olham uma pessoa de determinada maneira, já têm uma...já tenho uma determinada imagem, um determinado estatuto que não tinha aqui há 10 anos atrás. Tenho 22 anos de casa. Portanto, o meu grau de motivação e posso considerar como 10.

Entrevistadora: Excelente!

Entrevistado: Não posso ter mais motivação.

Entrevistadora: Que aspectos o motivam no seu trabalho?

Entrevistado: O que me motiva é uma pessoa ter, quando começa um programa, sabe que aquilo vai ser visto, às vezes, por milhões de pessoas, não é? Eu já fiz trabalhos para milhões de pessoas. Olhe, ainda agora há pouco tempo a transladações do ossos da irmã Lúcia de Coimbra para Fátima. Foi a mim que me disseram para ir para lá. Foi um trabalho muito...não foi um trabalho fácil, era um trabalho que tinha muitas câmaras, que tinha muitos meios, que envolvia helicóptero, que envolvia motas, que envolvia carros de satélite, foi um trabalho muito complicado. E aquilo foi para milhões de pessoas. Uma pessoa chega ao fim e aquilo é para entrar no ar à uma e, por exemplo, ainda o helicóptero não conseguia acertar com a imagem cá em baixo. E a gente a ver o tempo a passar e depois chegar ao fim e as coisas baterem todas como programado, correr tudo bem, é uma enorme satisfação. Uma pessoa sente que às vezes anda a correr, às vezes anda em *stress* com as coisas. Há aqueles louvores que não dão para chegar ao homem do supermercado. Há aqueles que chegaram da igreja, a agradecer à equipa toda envolvida, que consideraram que tinha sido uma cobertura excepcional. Quando o trabalho é reconhecido, isso motiva. Já fiz uma travessia grande do deserto por lá. Já houve momentos em que eu andei desmotivado, já andei. Mas agora estou a referir-me à fase actual. Alguns velhos já foram embora, em que agora está uma geração no poder que andaram a trabalhar comigo, uma geração na direcção daquilo. Estiveram a trabalhar comigo, eram mais velhos do que eu, mas trabalhámos juntos, comemos juntos, pronto, fizemos viagens juntas, etc. Há assim um relacionamento mais próximo, não é? E depois uma pessoa também sente que confiam, percebe? Que pedem a

opinião, até. Depois, chega a uma determinada altura em que já não tem nada para mostrar, porque toda a gente sabe aquilo que uma pessoa é capaz, não é? E isso é bom, uma pessoa sentir que os outros confiam no nosso trabalho e que a qualidade do nosso trabalho também é boa. Isso é muito importante para o nosso ego. Faz-nos sentir bem no trabalho, não é? E eles até perguntam quando há equipamentos novos a comprar, as fábricas estão sempre a inovar, a criar e a descobrir coisas novas, com muito melhores capacidades e, pronto, uma pessoa vai ver os equipamentos e depois até depositam um bocado, assim, a responsabilidade, por exemplo, agora em mim, há pouco tempo, com umas câmaras que lá houve. Disseram-me para ir lá ver aquilo, dar a opinião em relação e tal, olhe, isto para é melhor do que aquilo e assim. E é bom uma pessoa...o que me custa mais é não ter horários.

Entrevistadora: Que aspectos quebram a sua motivação?

Entrevistado: Olhe, o que quebra muito a motivação das pessoas é às vezes sentir que há determinados postos de chefia em que as pessoas não estão lá por mérito. Mas estão lá muita vez por questões políticas e isso é que dói. Dói mesmo muito. Dói porque uma pessoa sente que aquele tipo não tem competência. Não tem ou pode ter tanta competência como eu. Mas, porque é que está ali? É porque está filiado nos partidos dominantes, nos partidos de poder e esses então, como se vêem nas reuniões políticas e às vezes cozinham as coisas entre eles. Não me preocupo com isso, mas às vezes isso desmotiva um bocado. Mas, eu não me preocupo com isso porque eu quero ser visto não pela cor do meu voto, mas é por aquilo que eu sou capaz de fazer. Assim é que eu me sinto bem comigo próprio. Os horários custam um bocado, mas não quebram a motivação. Uma pessoa gostava de ter fins-de-semana e não os tem, as folgas são a meio da semana, uma pessoa não está com a família, às vezes à noite não estou em casa, estou a trabalhar, enfim, não ter muito tempo para estar...eu costumo dizer na brincadeira que queria ser chefe de sector. Perguntam-me porquê. Porque os chefes de sector têm sempre os fins-de-semana e feriados livres. Trabalham das 9 às 5, outros das 9 às 7, mas têm sempre os feriados. Os gajos riem-se porque é realmente importante. Aquilo que me custou mais a adaptar-me quando entrei para a televisão, foi não ter sábados. O que me custou mais foi isso. Mais do que entrar uns dias às 9, outros à uma, outros às 4. Também dá tempo para uma pessoa tratar de assuntos que não poderia tratar de outra maneira. Mas os fins-de-semana custam um bocado.

Entrevistadora: Considera que os aspectos que o motivam actualmente são os mesmos que o motivavam antes?

Entrevistado: Portanto, eu sempre tive motivação para trabalhar naquilo, porque a cada passo é uma coisa nova. As coisas nunca são feitas da mesma maneira, não são sempre iguais. Todos os dias, para cada programa, é preciso fazer um circuito diferente, pensar num circuito diferente. Não é um trabalho rotineiro, porque todos os dias uma pessoa tem que pensar num circuito diferente, numa maneira, às vezes as coisas estão mesmo nos limites e o realizador vem com uma ideia mais diabólica. Apesar das coisas estarem nos limites, a gente consegue dar a volta à questão e conseguir dar-lhe aquilo que ele quer, aquilo que ele imaginou na ideia dele, percebe? E isto também é gratificante para nós. Dá trabalho, as coisas às vezes não são muito lineares, mas uma pessoa consegue resolver os assuntos, de tal maneira que consegue dar ao realizador aquilo que ele imaginou. Por exemplo, estive quase 2 anos a fazer um concurso. Chegava a fazer 3 dias por semana e aquilo para mim era sempre um programa diferente. Porque há uma piada diferente, há uma pessoa diferente, é sempre diferente, não é sempre a mesma coisa.

Entrevistadora: Que factores considera relevantes para aumentar a sua motivação enquanto colaborador?

Entrevistado: Há coisas a fazer, há coisas a alterar, não é. Sobretudo, na questão que eu lhe disse, da qualidade. Porque às vezes eu sou capaz de ter uma câmara que é diferente das outras e que até depois se nota em casa que a imagem é diferente das outras e uma pessoa, às vezes, é obrigada a ter que meter a câmara a funcionar porque o realizador não prescinde de, por exemplo, em vez de ter 10 câmaras, passar a ter 9. Aquela câmara para ele é muito importante. E às vezes uma pessoa tem que fazer das tripas coração e vá, toma lá e pronto. O facto de haver qualidade é motivador para mim porque tudo o que eu faço ou faço bem, ou acho que não vale a pena fazer. Portanto, quando faço qualquer coisa, faço o melhor que sei. E, no trabalho, não é o melhor que sei. É o melhor que posso porque não me dão tempo. E às vezes além de não ter tempo, as

peessoas que estão envolvidas são pessoas de qualidade inferior. Porque a televisão nunca teve excesso de pessoal técnico, excesso de operadores. E então como não tem excesso, às vezes, como há alturas de mais aperto, vai buscar pessoas fora. E as pessoas que às vezes traz de fora são pessoas que, agora, já há muita oferta e, então, vêm pessoas trabalhar que realmente, algumas, nem para fazer os casamentos aí fora prestavam. Elas estiveram lá a trabalhar e isto, depois, não é que estrague o meu trabalho, mas é desprestigiante para nós, que temos um determinado nível de qualidade. Mas, pronto, há aqueles que vêm de fora e não têm a mesma escola que tivemos lá e que têm qualidade inferior. E que até aceitam trabalhar por valores muito mais baixos do que aquilo que é normal. Só o facto de aceitarem valores mais baixos, isso de alguma forma desprestigia o trabalho que eles fazem. Portanto, eles estão a aceitar que não são tão bons que mereçam mais dinheiro e então aceitam trabalhar por menos. Enquanto que há outros colegas meus que não aceitam. Não aceitam abaixo de um determinado valor. E há outros, por exemplo os brasileiros, que inundaram o mercado, que aceitam valores baixos por dia. E isto, de alguma forma, depois, vá lá, desprestigia. Uma pessoa sente que está ali a trabalhar com um coxo, sempre que alguns, é como lhe digo, nem para casamentos servem. E isto é como se uma pessoa tivesse um bom médico e depois havia um outro médico ao lado que fazia as consultas mais baratas. E a pessoa vai ao médico e diz então, ali no seu vizinho a consulta é muito mais barata? Está bem, mas então o senhor vá lá a ele. Um bom médico não baixa o preço. Porque se o médico baixar o preço está a desprestigiar-se a si próprio, não é assim? Está a aceitar uma pressão de um que leva menos. E a qualidade tem que ser paga. A gente se formos aqui a uma casa de móveis boa temos que pagar a qualidade. Isto desprestigia. Às vezes, sinto que a televisão fica desprestigiada quando contrata determinadas pessoas. Não tenhamos dúvidas: o futuro deste país tem que passar pela qualidade. Tem que passar pela formação das pessoas, pela formação dos recursos humanos e não pode passar pelos ordenados baratos. A gente assim não vai a lado nenhum.

Entrevista 16

Idade do entrevistado: 55

Sexo: Feminino

Estado civil: Solteira

Filhos: Sem filhos

Função: Secretariado de direcção

Entrevistadora: Gosta do seu trabalho?

Entrevistada: Ahhhh...gosto, gosto. Não é assim uma paixão grande, mas gosto, podia ser pior. Gosto porque tem um ambiente tranquilo, trabalho com uma pessoa que é inteligente, que tem uma capacidade de trabalho muito grande. O ambiente de trabalho também é ótimo. A colega com quem eu trabalho directamente é excelente, somos duas. E, no fundo, não tenho motivos para não gostar do trabalho.

Entrevistadora: Que aspectos considera positivos no seu trabalho?

Entrevistada: Aspectos positivos...a liberdade que eu tenho no meu próprio trabalho. A autonomia. Eu tenho é que apresentar o trabalho feito e responder quando ele me pergunta onde é que estão os papéis, onde é que está isto e eu tenho que apresentar. Tudo o resto, ele não interfere absolutamente nada com o meu trabalho. Deixa-me perfeitamente à vontade e isso é ótimo. Ele conhece-me e sabe que eu sou responsável, tem muita confiança em mim. E é ótimo.

Entrevistadora: Que aspectos poderiam ser melhorados?

Entrevistada: Eu ali, pronto, com a pessoa com quem estou agora, não vejo, sinceramente, contra nenhum. Acho que as coisas estão bem, está tudo informatizado, temos os computadores, temos os horários...acabam por não ser rígidos, tenho uma hora de entrada, mas se me atrasar 10 minutos, um quarto de hora, não faz mal, porque a minha colega está lá. Se eu precisar de sair um bocadinho mais cedo, ele não se importa que saia. Se for necessário ficar uma hora ou duas depois do horário, eu também não digo que não, não há problema nenhum, por isso, acho que está bom. Gosto de trabalhar com ele, sinto-me bem com ele, tenho que ter o trabalho feito e

tenho que ser responsável no meu trabalho, que ele gosta disso, de uma resposta rápida. E isso acontece, portanto, está tudo a correr bem. Não chateia.

Entrevistadora: Fale-me do seu percurso profissional.

Entrevistada: Quando comecei a trabalhar, estive a dar aulas. Estive no ensino em Luanda dois anos, estive a dar aulas na instrução primária, não era professora, estava a fazer o 7º ano do liceu, antigamente ainda era o 7º ano, hoje é equivalente ao 11º. E estive 2 anos a dar aulas na instrução primária. Entretanto, deu-se a independência de Angola, vim para cá e estive na Verbo, a trabalhar com a enciclopédia, na altura estive lá a trabalhar 2 anos e tal, enquanto não fui colocada. Era trabalho de escritório. Estive a fazer a escrita, a parte de controlar no fundo aquilo que era vendido, aquilo que ainda estava em dívida, era mais a parte de contabilidade. Mas só exclusivamente com essa enciclopédia. A Verbo tinha e tem uma série de livros, mas eu estava especificamente com a enciclopédia. Entretanto, voltei para o estado e fui para uma junta de freguesia, quando começou o recenseamento. Fiz parte, durante um ano, do recenseamento. O recenseamento acabou e eu fiquei a dar aulas outra vez. Estive na junta um ano e pouco e, depois, fui para as função pública, onde fiquei até hoje. Foi o trabalho na altura que me pagava melhor, que me dava mais segurança, mais estabilidade no momento e no futuro. A opção por lá ficar foi mais por aí. Até porque a minha situação na junta não era definitiva. Era uma transição, o estado chamou-me e na altura o trabalho que tinha para mim era aquele. Depois, surgiu a oportunidade, sempre no estado, de mudar de serviço e eu agarrei a oportunidade que era melhor a todos os níveis. Não gostava muito de estar na junta. Pronto, estava com os miúdos em tempos livres. Entrei para a minha empresa em 82. Cheguei a Portugal nos finais de 75, estive na Verbo de finais de 76 até 79, em Dezembro de 79 fui para junta. Estive lá em 80-81, estive um ano no recenseamento, sensivelmente mais um ano com os tempos livres e fui para onde estou agora, em 82. E daqui vou para a reforma (risos).

Entrevistadora: Chega ao seu local de trabalho e vai começar a trabalhar. Sente-se motivada?

Entrevistada: Sim, sinto-me motivada porque sei o trabalho que me espera. Acaba por ser...é rotina, mas não é, porque a correspondência, os telefonemas não são sempre as mesmas pessoas, está a ver, porque a minha função e da minha colega...eu atendo telefones, tudo o que é para ele (subdirector geral), telefonemas de serviço para ele, recebo, encaminho, filtro chamadas quando ele está em reunião, eu filtro a correspondência que chega, tenho que dar entrada, catalogar, para lhe dar a correspondência a ele, faço textos, faço Excel, mando faxes, tiro fotocópias, dou saída da correspondência, distribuo a correspondência, para as direcções de serviços, sei lá. Acabam por ser tarefas diversificadas. Todos os dias é o mesmo tipo de trabalho, mas há uns dias mais intensos do que outros, há outros que tenho que ver o correio electrónico, pesquisar às vezes na Internet, tenho que ver os diários da república, se há alterações à lei, tenho que alterar os códigos, está a ver.

Entrevistadora: Já que é considerada uma colaboradora mais velha, como é que lidou com essa questão das novas tecnologias?

Entrevistada: Bem, porque foi fácil a adaptação. Não estou na Internet só agora, já estou na Internet há uma série de anos. Já estou nos computadores há uma série de anos. Não foi difícil. Quando entrei para esta empresa, comecei com os computadores para aí em 84. Foi fácil, tive um curso rápido de Word e Excel, do MS-DOS, dado pelo próprio serviço. E não foi difícil para mim, não foi. Foi fácil.

Entrevistadora: Como classificaria o seu grau de motivação numa escala crescente de 1 a 10?

Entrevistada: Sei lá...talvez, para aí, 8. Porque não é uma motivação no sentido de dizer é uma coisa que eu desejo muito. Não, se calhar gostaria de estar a fazer outro tipo de trabalho, está a ver? Muitas vezes penso: estou farta disto. Mas estou farta e vou para onde e fazer o quê? Aqui estou bem, mas digo isso naqueles dias em que ...acho que toda a gente sente isso um pouco. Há sempre um ou outro dia em que a pessoa diz que chatice, porque é que eu não estou a fazer outra coisa. Acontece com toda a gente, daí o 8. Sei lá, também posso dizer 9. Não digo 10 porque nem sempre a motivação é máxima.

Entrevistadora: Que aspectos a motivam no seu trabalho?

Entrevistada: A independência, autonomia que eu tenho em gerir o meu próprio trabalho. Acho que isso é excelente. O facto de ter um ambiente bom, que ninguém me chateia. Se calhar,

também não me chateiam porque eu sou responsável, está a ver. Há sempre uma contrapartida. Mas é o que eu digo, às vezes, as pessoas são responsáveis e os outros chateiam e eu acho que nisso tenho sorte, porque trabalho com pessoas equilibradas, pessoas responsáveis e acho que isso é ótimo. Eu vou para o serviço tranquila, porque sei que as coisas vão correr bem. E acho que isso é ótimo.

Entrevistadora: Que aspectos quebram a sua motivação?

Entrevistada: A rotina do próprio trabalho, acho que é mais por aí. Embora no próprio dia seja diversificado, mas acaba por ser sempre a mesma coisa. Ao longo de vários anos, acho que satura toda a gente. Quem dá aulas, também diz que chatice, estou farta disto. É mais por aí. A nível de tempos livres proporciona-me tempo pessoal.

Entrevistadora: Considera que os aspectos que a motivavam antes são os mesmos que a motivam agora?

Entrevistada: Não, basicamente mantêm-se. Não houve grandes alterações.

Entrevistadora: Que factores considera importantes para aumentar a sua motivação enquanto colaboradora?

Entrevistada: Não, nesta altura não diria nada ao meu chefe. Acho que me sinto tão à vontade com ele, ele é tão impecável, que eu não vejo o que é que lhe tenho que pedir para me sentir melhor. É que efectivamente corre bem. Em termos de ambiente, em termos de...eu nesta altura não poderia estar melhor.

Entrevista 17

Idade do entrevistado: 31

Sexo: Masculino

Estado civil: Solteiro

Filhos: Sem filhos

Função: Engenheiro informático gestor de projecto

Entrevistadora: Gosta do seu trabalho?

Entrevistado: Gosto, geralmente gosto. Porque é divertido. Há sempre problemas a resolver, "enigmas" que gosto de resolver. Encaro-os como um desafio. É a criação de coisas novas. Considero-me uma pessoa criativa.

Entrevistadora: Que aspectos considera positivos no seu trabalho?

Entrevistado: É a camaradagem com os colegas, são simpáticos, divertidos. É importante ter pessoas boas a trabalhar comigo, à minha volta. É há sempre a parte divertida de criar coisas novas. As pessoas e o trabalho em si são importantes para mim.

Entrevistadora: Que aspectos poderiam ser melhorados?

Entrevistado: Aspecto que pudesse ser melhorado...o ambiente atmosférico, geralmente, as instalações não estão assim muito boas. O ar condicionado não está assim muito bom e às vezes passa-se ali muito calor. O prédio onde trabalho foi mal concebido, é um problema de infra-estrutura e não de alguém não estar a fazer bem o seu trabalho. Podemos dizer que o próprio local de trabalho tem um problema de concepção. Não está a ser usado para aquilo para que foi projectado. O espaço não é adequado para o tipo de empresa em que trabalho. Isso é um aspecto que as pessoas não gostam muito e às vezes prejudica o meu trabalho. Ando com a cabeça mais pesada e não rende tanto. De resto, não me lembro mais nada, assim de repente.

Entrevistadora: Fale-me um pouco do seu percurso profissional.

Entrevistado: Comecei por uma empresa de investigação, ligada à universidade. Depois, mudei para a empresa onde estou agora, que lança um produto informático complexo, com aplicação nos centros de atendimento telefónico. Comecei por executar tarefas isoladas e fui evoluindo para coisas mais complexas e para a gestão de pessoas. Na primeira empresa, estive apenas um período curto, um estágio profissional. Mudei logo para a empresa onde trabalho agora. Nunca saí dela, pelas razões que referi antes, pela camaradagem que me rodeia.

Entrevistadora: Chega ao seu local de trabalho e vai começar a trabalhar. Sente-se motivado?

Entrevistado: Geralmente, sinto. Há tarefas que são mais enfadonhas e há outras que são mais divertidas. A tarefa é essencialmente aquilo que me motiva e desmotiva. Há também factores

externos que influenciam, mas isso não tem que ver directamente com a tarefa. Mas, no geral, considero-me uma pessoa motivada.

Entrevistadora: Como classificaria o seu grau de motivação numa escala crescente de 1 a 10?

Entrevistado: É, sei lá, 7. É uma nota que dou por razões associadas essencialmente à tarefa. A motivação poderia ser maior se a tarefa em curso fosse mais aliciante. Talvez já tenha sido mais alta, às vezes, mas varia, oscila consoante a tarefa. Há factores externos, mas essencialmente é a tarefa. A pessoa tem dias. A disposição também influencia a motivação, obviamente.

Entrevistadora: Que aspectos o motivam no seu trabalho?

Entrevistado: É a tarefa, essencialmente. O desafio de criar coisas novas. De criar coisas novas bem feitas, com alguma elegância, do ponto de vista técnico e não só.

Entrevistadora: Que aspectos quebram a sua motivação?

Entrevistado: A questão da remuneração. Se não for boa, tende a desmotivar. É verdade. As tarefas enfadonhas, as avaliações de outras pessoas desmotivam-me. Mas, tem que ser, faz parte da cultura empresarial. É importante fazê-las. Obtêm-se resultados interessantes e podem ser boas para a motivação das pessoas. Mas, por outro lado, têm que ser feitas com cuidado para não desmotivar ninguém. O reconhecimento também é para mim um factor de motivação. Valorizo o reconhecimento do meu trabalho por parte dos meus superiores.

Entrevistadora: Considera que os aspectos que o motivam actualmente são os mesmos que o motivavam antes?

Entrevistado: Há sempre uma evolução. Uma pessoa antes contentava-se a fazer tarefas mais simples, agora preciso fazer coisas mais complicadas, para não estar sempre a fazer o mesmo. A rotina pode ser desmotivante. Valorizo o trabalho variado. Uma pessoa tem que ir tendo um salário mais elevado, compatível com a experiência. Isso varia. Talvez áreas novas a que não ligava muito antes e que agora ligo. Digamos que tenho estado mais atento a essas áreas. Nomeadamente, a área das interfaces gráficas, a que eu antigamente não ligava mais. No fundo, é um factor da variabilidade da tarefa. Antigamente, escolheria outro tipo de tarefa e rejeitaria logo esta, mas agora não a rejeitaria tão peremptoriamente.

Entrevistadora: Que factores considera relevantes para aumentar a sua motivação?

Entrevistado: Aumentarem-me o salário, ir a mais conferências, a mais formação. Há um défice de formação, não tenho tido muita. É mais auto-formação. Uma pessoa tem que se ir mantendo actualizada. Mais dias de férias, valorizo isso. Porém mais colaboradores a trabalhar comigo, talvez facilitasse o meu trabalho, talvez fosse um pouco motivante. O sucesso da empresa também é importante, se vir a empresa a trabalhar bem, sinto-me mais motivado. A rotação de tarefas é muito bonita, mas não convém exagerar, sob pena de perdermos o foco. Tirar cursos em simultâneo, cursos superiores, graus superiores. Já tenho uma pós graduação e preferia um doutoramento. Era bom se a empresa patrocinasse um curso de doutoramento, ao mesmo tempo que cumprisse as minhas tarefas normais, no trabalho.

Entrevista 18

Idade do entrevistado: 48

Sexo: Masculino

Estado civil: Casado

Filhos: Sem filhos

Função: Engenheiro informático sénior de testes de qualidade

Entrevistadora: Gosta do seu trabalho?

Entrevistado: Gosto. Gosto imenso do meu trabalho. Ele é extremamente, digamos, apelativo. Puxa muito pelas nossas capacidades técnicas e muito pela nossa imaginação.

Entrevistadora: Que aspectos considera positivos no seu trabalho?

Entrevistado: Os aspectos positivos são as intervenções técnicas que nós temos que fazer, na ajuda aos vários grupos dentro da empresa. Para além de toda a nossa participação nas acções directas de certificações de *software* e de testes, existe também uma componente de interacção com os outros grupos, que nos permite que esses grupos tenham o desenvolvimento, digamos,

das suas capacidades mais alargado. Essencialmente, no apoio a cenários e no apoio a detecção de *bugs*. Os testes têm recursos que os outros grupos não têm e nós fornecemos esses recursos para que seja feita uma melhoria da qualidade do *software*. O que me agrada bastante é o tipo de convívio que existe entre as pessoas, as relações entre as pessoas. É extremamente aberta, em que essa relação aberta entre as pessoas faz com que a informação flua muito mais facilmente. O bom ambiente que se cria entre os grupos e as pessoas permite um desenvolvimento do trabalho muito maior. A informação flui rapidamente e os objectivos são alcançados muito mais rapidamente.

Entrevistadora: Que aspectos poderiam ser melhorados?

Entrevistado: Os aspectos que poderiam ser melhorados e que estão permanentemente a ser melhorados são a relação entre as pessoas. Digamos, há que cultivar todos os dias a relação entre as pessoas, para que essa relação seja aberta. Uma relação não é aberta, uma relação trabalha-se ao longo do tempo. Isso é algo que tem que ser feito no dia-a-dia.

Entrevistadora: Fale-me do seu percurso profissional.

Entrevistado: Acabei o meu curso de engenharia no Instituto Superior Técnico, seguidamente fiz uma rápida passagem pelo ensino, na zona de Lisboa e no Algarve. Foi extremamente interessante. Seguidamente, comecei a minha vida profissional a sério, na Alcatel. Como é uma empresa grande, permitiu-me por exemplo sair para o estrangeiro, estar na Alemanha, estar em França. Digamos, permitiu-me um contacto com o exterior, tecnicamente e profissionalmente. Isso foi bastante enriquecedor, porque tivemos consciências das diferenças entre o que estava lá fora e o que estava cá dentro. Nessa altura, havia uma diferença entre o estar lá fora e o estar cá dentro. Hoje, isso já não é tanto assim. Depois, entrei na empresa onde estou agora, digamos que, na Alcatel, como grande empresa que é, comecei a ver que a nossa função é apenas uma gota de água num mar muito grande. E que as inovações tecnológicas demoravam algum tempo a chegar a essa empresa. Escolhi, por vontade própria, uma empresa portuguesa, que tinha um produto, que estava a lutar num mercado difícil, mas que estava a ter uma componente de inovação extremamente grande. A área em que desenvolvia a sua actividade, eu já tinha experiência nessa área, de alguns anos, dentro da própria Alcatel. Mas, resolvi pôr o meu esforço a um nível mais nacional. E o que me, digamos, atraiu bastante foi o estado etário das pessoas que estavam na Alcatel ser bastante baixo, serem pessoas portuguesas, ser uma empresa portuguesa com um projecto português, com uma projecção internacional e escolhi-a.

Entrevistadora: Chega ao seu local de trabalho e vai começar a trabalhar. Sente-se motivado?

Entrevistado: Claro! Todos os dias digamos que eu não consigo...sei como é que começo o dia, mas nunca sei como é que vai acabar. E é isso que é a grande motivação. É nós termos um planeamento, digamos, em *background*, que tem que ser cumprido. No entanto, há aqueles imprevistos do dia-a-dia, a que nós vamos ter que dar atenção. É um colega que não consegue reproduzir um problema, é um problema de um cliente que chega, é um recurso que tem que ser libertado para que um dado desenvolvimento de *software* seja feito e seja experimentado. Digamos que são estes imprevistos o sal do dia-a-dia. O imprevisto motiva-me. Absolutamente. A ausência completa de rotina, embora exija um trabalho de *background* que tem ser feito, que tem que estar permanentemente a ser efectuado. Mas o sal do dia é o imprevisto (risos).

Entrevistadora: Como classificaria o seu grau de motivação numa escala crescente de 1 a 10?

Entrevistado: 10 não diria, porque seria rebentar com a escala. Mas 8 ou 9 é de certeza. Pelo imprevisto, pela maneira como nós nos podemos relacionar no dia-a-dia com as outras pessoas, a maneira como nós podemos intervir nos outros grupos e os outros grupos intervirem junto de nós e, acima de tudo, termos toda uma série de ferramentas à disposição, que em qualquer momento podemos fornecer aos outros grupos, para lhes facilitar o trabalho.

Entrevistadora: Que aspectos o motivam no seu trabalho?

Entrevistado: No fundo, no fundo, o que me motiva é a interacção com os outros grupos. Este é, digamos, o motivo principal.

Entrevistadora: Que aspectos podem quebrar a sua motivação?

Entrevistado: Muitas vezes, digamos que é um bocado difícil...muitas vezes, as pessoas não...nem todos os dias têm a mesma disposição. Nem todos os dias têm a mesma postura e nem todos os dias têm aquela postura de interagir com os outros. Este é um aspecto pessoal de cada

um. Depois, um outro aspecto que muitas vezes me desmotiva é a postura da própria estrutura da empresa, que muitas vezes não sabe potenciar a motivação das próprias pessoas. A empresa poderia fazer mais para motivar as pessoas. Não é no aspecto do dinheiro, não é no aspecto de dar mais coisas às pessoas. Mas, pura e simplesmente, disponibilizar outros tipos de recursos. Muitas vezes, recursos de trabalho. E estar muito mais aberta às propostas das pessoas. Muitas vezes, as pessoas têm propostas, têm ideias, mas, muitas vezes, não as expõem porque, pura e simplesmente, não vêem abertura por parte da estrutura da empresa para as aceitar. Uma das coisas que as empresas têm que fazer é não cristalizar nas suas ideias. Isto tem a ver com a parte de organização. Essencialmente, manter a sua mentalidade, o seu pensamento extremamente aberto para novas coisas. Novas ideias, novas posturas, novas relações entre as pessoas e entre os grupos.

Entrevistadora: Considera que os aspectos que o motivam actualmente são os mesmos que o motivavam antes?

Entrevistado: Continua a motivar-me exactamente a mesma coisa. Porque, acima de tudo, a empresa são as pessoas que trabalham nela. E as pessoas continuam cá, os grupos continuam cá, os grupos continuam a interagir e eu continuo a interagir com os grupos e esta interacção continua. Aliás, eu tenho amigos em todos os grupos (risos).

Entrevistadora: Mas, indo um bocadinho mais atrás, ao seu primeiro emprego. As motivações dessa altura são diferentes das que tem agora ou que teve noutros períodos da sua carreira?

Entrevistado: Digamos que quando comecei a trabalhar, tinha um objectivo e esse continuo a persegui-lo, que é, como engenheiros, nós temos o dever de mudar, digamos, toda a parte de renovação do próprio país. E, é nessa tentativa de renovação que nós temos que apontar todo o nosso procedimento técnico e todas as nossas capacidades têm que ser canalizadas nessa direcção. E continua. Julgo que estou a participar numa grande renovação tecnológica, que começou há aí uns 20 anos. Digamos que desde há 20 anos para cá, as coisas mudaram muito e o que me motiva é estar na crista da onda da mudança. Foi sempre isso que me motivou e continua a motivar. Neste momento, esse desenvolvimento que fiz na Alcatel, julgo e julguei que nesta empresa onde agora estou poderia ter uma maior intervenção nessa mudança tecnológica do país. Mudança não só tecnológica, mas também a nível de mentalidades, que as posturas estão a mudar muito e ainda bem. E é isso que me continua a motivar agora.

Entrevistadora: Que factores considera relevantes para aumentar a sua motivação enquanto colaborador?

Entrevistado: É muito simples. Darem-me mais recursos técnicos, para eu poder pôr à disposição dos grupos dentro da empresa. Máquinas, *software*, aplicativos e formação. Formação, essencialmente. A inovação está muito ligada à formação e há um défice de formação em certas áreas, dentro da minha empresa. E que têm que ser, o mais rapidamente possível, colmatadas. A inovação anda de mão dada com a formação. Formação técnica, formação pessoal das pessoas e postura e mentalidade. Acima de tudo, é ter uma postura de inovação nas empresas.

ANEXO 4

Questionário: "Escala de motivação no trabalho"

ESCALA DE MOTIVAÇÃO NO TRABALHO

Instruções

Este questionário é parte integrante de um trabalho de investigação sobre motivação no trabalho.

Na primeira parte, solicitam-se alguns dados pessoais, para caracterização da amostra.

Na segunda parte, são apresentados dezassete parâmetros de motivação no trabalho. Pede-se que escolha os 10 que mais o/a motivam e os ordene por ordem de importância para a sua motivação no trabalho. Assim, não existem respostas certas ou erradas, devendo, por isso, responder de uma forma espontânea.

Todas as informações e dados disponibilizados terão carácter anónimo e confidencial.

Muito obrigada pela sua colaboração!

1ª Parte - Dados pessoais

Idade:
Sexo:
Estado civil:
Número de filhos:
Habilitações literárias:
Função desempenhada actualmente:
Empresa pública <input type="checkbox"/> (assinale com um x) Empresa privada <input type="checkbox"/>
Área de actividade da empresa (ex: banca, seguros, saúde, informática, etc):
Sector(es) de actividade em que a empresa se insere (assinale com x):
Primário (agricultura) <input type="checkbox"/> Secundário (indústria) <input type="checkbox"/> Terciário (serviços) <input type="checkbox"/>

ANEXO 5

Outputs estadísticos referentes à hipótese 4

Crosstabs

Idade * Bom ambiente de trabalho Crosstabulation

			Bom ambiente de trabalho		Total
			1	2	
Idade	Até 34 anos	Frequência	182	26	208
		% Idade	87,5%	12,5%	100,0%
	35 aos 44 anos	Frequência	83	30	113
		% Idade	73,5%	26,5%	100,0%
Total		Frequência	265	56	321
		% Idade	82,6%	17,4%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	10,034(b)	1	,002		
Continuity Correction(a)	9,082	1	,003		
Likelihood Ratio	9,642	1	,002		
Fisher's Exact Test				,002	,002
Linear-by-Linear Association	10,003	1	,002		
N of Valid Cases	321				

a Computed only for a 2x2 table

b 0 cells (,0%) have expected Frequência less than 5. The minimum expected Frequência is 19,71.

Crosstabs

Idade * Autonomia nas tarefas Crosstabulation

			Autonomia nas tarefas		Total
			1	2	
Idade	Até 34 anos	Frequência	122	86	208
		% Idade	58,7%	41,3%	100,0%
	35 aos 44 anos	Frequência	82	31	113
		% Idade	72,6%	27,4%	100,0%
Total		Frequência	204	117	321
		% Idade	63,6%	36,4%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	6,118(b)	1	,013		
Continuity Correction(a)	5,533	1	,019		
Likelihood Ratio	6,256	1	,012		
Fisher's Exact Test				,015	,009
Linear-by-Linear Association	6,099	1	,014		
N of Valid Cases	321				

a Computed only for a 2x2 table

b 0 cells (,0%) have expected Frequência less than 5. The minimum expected Frequência is 41,19.

Crosstabs

Idade * Reconhecimento pelo desempenho Crosstabulation

			Reconhecimento pelo desempenho		Total
			1	2	
Idade	Até 34 anos	Frequência	159	49	208
		% Idade	76,4%	23,6%	100,0%
	35 aos 44 anos	Frequência	88	25	113
		% Idade	77,9%	22,1%	100,0%
Total		Frequência	247	74	321
		% Idade	76,9%	23,1%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,085(b)	1	,771		
Continuity Correction(a)	,023	1	,879		
Likelihood Ratio	,085	1	,770		
Fisher's Exact Test				,890	,442
Linear-by-Linear Association	,085	1	,771		
N of Valid Cases	321				

a Computed only for a 2x2 table

b 0 cells (,0%) have expected Frequência less than 5. The minimum expected Frequência is 26,05.

Crosstabs

Idade * Condições de trabalho Crosstabulation

			Condições de trabalho		Total
			1	2	
Idade	Até 34 anos	Frequência	155	53	208
		% Idade	74,5%	25,5%	100,0%
	35 aos 44 anos	Frequência	78	35	113
		% Idade	69,0%	31,0%	100,0%
Total		Frequência	233	88	321
		% Idade	72,6%	27,4%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	1,110(b)	1	,292		
Continuity Correction(a)	,851	1	,356		
Likelihood Ratio	1,098	1	,295		
Fisher's Exact Test				,298	,178
Linear-by-Linear Association	1,107	1	,293		
N of Valid Cases	321				

a Computed only for a 2x2 table

b 0 cells (,0%) have expected Frequência less than 5. The minimum expected Frequência is 30,98.

Crosstabs

Idade * Trabalho desafiante Crosstabulation

			Trabalho desafiante		Total
			1	2	
Idade	Até 34 anos	Frequência	145	63	208
		% Idade	69,7%	30,3%	100,0%
	35 aos 44 anos	Frequência	79	34	113
		% Idade	69,9%	30,1%	100,0%
Total		Frequência	224	97	321
		% Idade	69,8%	30,2%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,001(b)	1	,970		
Continuity Correction(a)	,000	1	1,000		
Likelihood Ratio	,001	1	,970		
Fisher's Exact Test				1,000	,538
Linear-by-Linear Association	,001	1	,970		
N of Valid Cases	321				

a Computed only for a 2x2 table

b 0 cells (,0%) have expected Frequência less than 5. The minimum expected Frequência is 34,15.

Crosstabs

Idade * Eficiência da empresa Crosstabulation

			Eficiência da empresa		Total
			1	2	
Idade	Até 34 anos	Frequência	76	132	208
		% Idade	36,5%	63,5%	100,0%
	35 aos 44 anos	Frequência	38	75	113
		% Idade	33,6%	66,4%	100,0%
Total		Frequência	114	207	321
		% Idade	35,5%	64,5%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,271(b)	1	,603		
Continuity Correction(a)	,159	1	,690		
Likelihood Ratio	,272	1	,602		
Fisher's Exact Test				,627	,346
Linear-by-Linear Association	,270	1	,603		
N of Valid Cases	321				

a Computed only for a 2x2 table

b 0 cells (,0%) have expected Frequência less than 5. The minimum expected Frequência is 40,13.

Crosstabs

Idade * Boa remuneração Crosstabulation

			Boa remuneração		Total
			1	2	
Idade	Até 34 anos	Frequência	174	34	208
		% Idade	83,7%	16,3%	100,0%
	35 aos 44 anos	Frequência	79	34	113
		% Idade	69,9%	30,1%	100,0%
Total		Frequência	253	68	321
		% Idade	78,8%	21,2%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	8,282(b)	1	,004		
Continuity Correction(a)	7,479	1	,006		
Likelihood Ratio	8,021	1	,005		
Fisher's Exact Test				,006	,003
Linear-by-Linear Association	8,256	1	,004		
N of Valid Cases	321				

a Computed only for a 2x2 table

b 0 cells (,0%) have expected Frequência less than 5. The minimum expected Frequência is 23,94.

Crosstabs

Idade * Função e objectivos definidos Crosstabulation

			Função e objectivos definidos		Total
			1	2	
Idade	Até 34 anos	Frequência	91	117	208
		% Idade	43,8%	56,3%	100,0%
	35 aos 44 anos	Frequência	51	62	113
		% Idade	45,1%	54,9%	100,0%
Total		Frequência	142	179	321
		% Idade	44,2%	55,8%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,057(b)	1	,812		
Continuity Correction(a)	,015	1	,904		
Likelihood Ratio	,057	1	,812		
Fisher's Exact Test				,815	,452
Linear-by-Linear Association	,057	1	,812		
N of Valid Cases	321				

a Computed only for a 2x2 table

b 0 cells (.0%) have expected Frequência less than 5. The minimum expected Frequência is 49,99.

Crosstabs

Idade * Trabalho diversificado Crosstabulation

			Trabalho diversificado		Total
			1	2	
Idade	Até 34 anos	Frequência	112	96	208
		% Idade	53,8%	46,2%	100,0%
	35 aos 44 anos	Frequência	60	53	113
		% Idade	53,1%	46,9%	100,0%
Total		Frequência	172	149	321
		% Idade	53,6%	46,4%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,017(b)	1	,898		
Continuity Correction(a)	,000	1	,991		
Likelihood Ratio	,017	1	,898		
Fisher's Exact Test				,907	,495
Linear-by-Linear Association	,016	1	,898		
N of Valid Cases	321				

a Computed only for a 2x2 table

b 0 cells (,0%) have expected Frequência less than 5. The minimum expected Frequência is 52,45.

Crosstabs

Idade * Comunicação e partilha de informação Crosstabulation

			Comunicação e partilha de informação		Total
			1	2	
Idade	Até 34 anos	Frequência	95	113	208
		% Idade	45,7%	54,3%	100,0%
	35 aos 44 anos	Frequência	49	64	113
		% Idade	43,4%	56,6%	100,0%
Total		Frequência	144	177	321
		% Idade	44,9%	55,1%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,158(b)	1	,691		
Continuity Correction(a)	,078	1	,779		
Likelihood Ratio	,158	1	,691		
Fisher's Exact Test				,725	,390
Linear-by-Linear Association	,157	1	,691		
N of Valid Cases	321				

a Computed only for a 2x2 table

b 0 cells (,0%) have expected Frequência less than 5. The minimum expected Frequência is 50,69.

Crosstabs

Idade * Emprego estável Crosstabulation

			Emprego estável		Total
			1	2	
Idade	Até 34 anos	Frequência	125	83	208
		% Idade	60,1%	39,9%	100,0%
	35 aos 44 anos	Frequência	76	37	113
		% Idade	67,3%	32,7%	100,0%
Total		Frequência	201	120	321
		% Idade	62,6%	37,4%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	1,604(b)	1	,205		
Continuity Correction(a)	1,313	1	,252		
Likelihood Ratio	1,618	1	,203		
Fisher's Exact Test				,228	,126
Linear-by-Linear Association	1,599	1	,206		
N of Valid Cases	321				

a Computed only for a 2x2 table

b 0 cells (,0%) have expected Frequência less than 5. The minimum expected Frequência is 42,24.

Crosstabs

Idade * Tempo livre Crosstabulation

		Tempo livre		Total	
		1	2		
Idade	Até 34 anos	Frequência	77	131	208
		% Idade	37,0%	63,0%	100,0%
	35 aos 44 anos	Frequência	41	72	113
		% Idade	36,3%	63,7%	100,0%
Total		Frequência	118	203	321
		% Idade	36,8%	63,2%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,017(b)	1	,896		
Continuity Correction(a)	,000	1	,992		
Likelihood Ratio	,017	1	,896		
Fisher's Exact Test				1,000	,498
Linear-by-Linear Association	,017	1	,896		
N of Valid Cases	321				

a Computed only for a 2x2 table

b 0 cells (,0%) have expected Frequência less than 5. The minimum expected Frequência is 41,54.

Crosstabs

Idade * Aprendizagem e formação Crosstabulation

			Aprendizagem e formação		Total
			1	2	
Idade	Até 34 anos	Frequência	148	60	208
		% Idade	71,2%	28,8%	100,0%
	35 aos 44 anos	Frequência	78	35	113
		% Idade	69,0%	31,0%	100,0%
Total		Frequência	226	95	321
		% Idade	70,4%	29,6%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,159(b)	1	,690		
Continuity Correction(a)	,073	1	,787		
Likelihood Ratio	,158	1	,691		
Fisher's Exact Test				,702	,391
Linear-by-Linear Association	,159	1	,691		
N of Valid Cases	321				

a Computed only for a 2x2 table

b 0 cells (,0%) have expected Frequência less than 5. The minimum expected Frequência is 33,44.

Crosstabs

Idade * Carreira e estatuto Crosstabulation

			Carreira e estatuto		Total
			1	2	
Idade	Até 34 anos	Frequência	91	117	208
		% Idade	43,8%	56,3%	100,0%
	35 aos 44 anos	Frequência	54	59	113
		% Idade	47,8%	52,2%	100,0%
Total		Frequência	145	176	321
		% Idade	45,2%	54,8%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,482(b)	1	,488		
Continuity Correction(a)	,333	1	,564		
Likelihood Ratio	,481	1	,488		
Fisher's Exact Test				,557	,282
Linear-by-Linear Association	,480	1	,488		
N of Valid Cases	321				

a Computed only for a 2x2 table

b 0 cells (,0%) have expected Frequência less than 5. The minimum expected Frequência is 51,04.

Crosstabs

Idade * Utilidade do trabalho Crosstabulation

			Utilidade do trabalho		Total
			1	2	
Idade	Até 34 anos	Frequência	94	114	208
		% Idade	45,2%	54,8%	100,0%
	35 aos 44 anos	Frequência	67	46	113
		% Idade	59,3%	40,7%	100,0%
Total		Frequência	161	160	321
		% Idade	50,2%	49,8%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	5,823(b)	1	,016		
Continuity Correction(a)	5,272	1	,022		
Likelihood Ratio	5,848	1	,016		
Fisher's Exact Test				,019	,011
Linear-by-Linear Association	5,805	1	,016		
N of Valid Cases	321				

a Computed only for a 2x2 table

b 0 cells (.0%) have expected Frequência less than 5. The minimum expected Frequência is 56,32.

Crosstabs

Idade * Benefícios e prêmios Crosstabulation

			Benefícios e prêmios		Total
			1	2	
Idade	Até 34 anos	Frequência	84	124	208
		% Idade	40,4%	59,6%	100,0%
	35 aos 44 anos	Frequência	42	71	113
		% Idade	37,2%	62,8%	100,0%
Total		Frequência	126	195	321
		% Idade	39,3%	60,7%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,318(b)	1	,573		
Continuity Correction(a)	,197	1	,657		
Likelihood Ratio	,319	1	,572		
Fisher's Exact Test				,633	,329
Linear-by-Linear Association	,317	1	,574		
N of Valid Cases	321				

a Computed only for a 2x2 table

b 0 cells (.0%) have expected Frequência less than 5. The minimum expected Frequência is 44,36.

Crosstabs

Idade * Gosto pela tarefa Crosstabulation

			Gosto pela tarefa		Total
			1	2	
Idade	Até 34 anos	Frequência	151	57	208
		% Idade	72,6%	27,4%	100,0%
	35 aos 44 anos	Frequência	85	28	113
		% Idade	75,2%	24,8%	100,0%
Total		Frequência	236	85	321
		% Idade	73,5%	26,5%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,259(b)	1	,611		
Continuity Correction(a)	,142	1	,706		
Likelihood Ratio	,261	1	,609		
Fisher's Exact Test				,691	,355
Linear-by-Linear Association	,258	1	,611		
N of Valid Cases	321				

a Computed only for a 2x2 table

b 0 cells (.0%) have expected Frequência less than 5. The minimum expected Frequência is 29,92.

ANEXO 6

Outputs estadísticos referentes à hipótese 5

Crosstabs

Idade * Bom ambiente de trabalho Crosstabulation

			Bom ambiente de trabalho		Total
			1	2	
Idade	Até 34 anos	Frequência	182	26	208
		% Idade	87,5%	12,5%	100,0%
	45 ou mais anos	Frequência	68	27	95
		% Idade	71,6%	28,4%	100,0%
Total		Frequência	250	53	303
		% Idade	82,5%	17,5%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	11,454(b)	1	,001		
Continuity Correction(a)	10,377	1	,001		
Likelihood Ratio	10,796	1	,001		
Fisher's Exact Test				,001	,001
Linear-by-Linear Association	11,416	1	,001		
N of Valid Cases	303				

a Computed only for a 2x2 table

b 0 cells (,0%) have expected Frequência less than 5. The minimum expected Frequência is 16,62.

Crosstabs

Idade * Autonomia nas tarefas Crosstabulation

			Autonomia nas tarefas		Total
			1	2	
Idade	Até 34 anos	Frequência	122	86	208
		% Idade	58,7%	41,3%	100,0%
	45 ou mais anos	Frequência	63	32	95
		% Idade	66,3%	33,7%	100,0%
Total		Frequência	185	118	303
		% Idade	61,1%	38,9%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	1,610(b)	1	,204		
Continuity Correction(a)	1,304	1	,253		
Likelihood Ratio	1,627	1	,202		
Fisher's Exact Test				,253	,126
Linear-by-Linear Association	1,605	1	,205		
N of Valid Cases	303				

a Computed only for a 2x2 table

b 0 cells (,0%) have expected Frequência less than 5. The minimum expected Frequência is 37,00.

Crosstabs

Idade * Reconhecimento pelo desempenho Crosstabulation

			Reconhecimento pelo desempenho		Total
			1	2	
Idade	Até 34 anos	Frequência	159	49	208
		% Idade	76,4%	23,6%	100,0%
	45 ou mais anos	Frequência	69	26	95
		% Idade	72,6%	27,4%	100,0%
Total		Frequência	228	75	303
		% Idade	75,2%	24,8%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,508(b)	1	,476		
Continuity Correction(a)	,324	1	,569		
Likelihood Ratio	,502	1	,478		
Fisher's Exact Test				,477	,283
Linear-by-Linear Association	,507	1	,477		
N of Valid Cases	303				

a Computed only for a 2x2 table

b 0 cells (,0%) have expected Frequência less than 5. The minimum expected Frequência is 23,51.

Crosstabs

Idade * Condições de trabalho Crosstabulation

			Condições de trabalho		Total
			1	2	
Idade	Até 34 anos	Frequência	155	53	208
		% Idade	74,5%	25,5%	100,0%
	45 ou mais anos	Frequência	56	39	95
		% Idade	58,9%	41,1%	100,0%
Total		Frequência	211	92	303
		% Idade	69,6%	30,4%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	7,479(b)	1	,006		
Continuity Correction(a)	6,761	1	,009		
Likelihood Ratio	7,286	1	,007		
Fisher's Exact Test				,007	,005
Linear-by-Linear Association	7,454	1	,006		
N of Valid Cases	303				

a Computed only for a 2x2 table

b 0 cells (,0%) have expected Frequência less than 5. The minimum expected Frequência is 28,84.

Crosstabs

Idade * Trabalho desafiante Crosstabulation

			Trabalho desafiante		Total
			1	2	
Idade	Até 34 anos	Frequência	145	63	208
		% Idade	69,7%	30,3%	100,0%
	45 ou mais anos	Frequência	65	30	95
		% Idade	68,4%	31,6%	100,0%
Total		Frequência	210	93	303
		% Idade	69,3%	30,7%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,051(b)	1	,821		
Continuity Correction(a)	,008	1	,927		
Likelihood Ratio	,051	1	,821		
Fisher's Exact Test				,893	,461
Linear-by-Linear Association	,051	1	,822		
N of Valid Cases	303				

a Computed only for a 2x2 table

b 0 cells (,0%) have expected Frequência less than 5. The minimum expected Frequência is 29,16.

Crosstabs

Idade * Eficiência da empresa Crosstabulation

			Eficiência da empresa		Total
			1	2	
Idade	Até 34 anos	Frequência	76	132	208
		% Idade	36,5%	63,5%	100,0%
	45 ou mais anos	Frequência	39	56	95
		% Idade	41,1%	58,9%	100,0%
Total		Frequência	115	188	303
		% Idade	38,0%	62,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,564(b)	1	,453		
Continuity Correction(a)	,389	1	,533		
Likelihood Ratio	,561	1	,454		
Fisher's Exact Test				,524	,266
Linear-by-Linear Association	,562	1	,453		
N of Valid Cases	303				

a Computed only for a 2x2 table

b 0 cells (,0%) have expected Frequência less than 5. The minimum expected Frequência is 36,06.

Crosstabs

Idade * Boa remuneração Crosstabulation

			Boa remuneração		Total
			1	2	
Idade	Até 34 anos	Frequência	174	34	208
		% Idade	83,7%	16,3%	100,0%
	45 ou mais anos	Frequência	67	28	95
		% Idade	70,5%	29,5%	100,0%
Total		Frequência	241	62	303
		% Idade	79,5%	20,5%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	6,905(b)	1	,009		
Continuity Correction(a)	6,122	1	,013		
Likelihood Ratio	6,609	1	,010		
Fisher's Exact Test				,013	,008
Linear-by-Linear Association	6,883	1	,009		
N of Valid Cases	303				

a Computed only for a 2x2 table

b 0 cells (,0%) have expected Frequência less than 5. The minimum expected Frequência is 19,44.

Crosstabs

Idade * Função e objectivos definidos Crosstabulation

			Função e objectivos definidos		Total
			1	2	
Idade	Até 34 anos	Frequência	91	117	208
		% Idade	43,8%	56,3%	100,0%
	45 ou mais anos	Frequência	50	45	95
		% Idade	52,6%	47,4%	100,0%
Total		Frequência	141	162	303
		% Idade	46,5%	53,5%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	2,068(b)	1	,150		
Continuity Correction(a)	1,726	1	,189		
Likelihood Ratio	2,065	1	,151		
Fisher's Exact Test				,172	,095
Linear-by-Linear Association	2,061	1	,151		
N of Valid Cases	303				

a Computed only for a 2x2 table

b 0 cells (.0%) have expected Frequência less than 5. The minimum expected Frequência is 44,21.

Crosstabs

Idade * Trabalho diversificado Crosstabulation

			Trabalho diversificado		Total
			1	2	
Idade	Até 34 anos	Frequência	112	96	208
		% Idade	53,8%	46,2%	100,0%
	45 ou mais anos	Frequência	56	39	95
		% Idade	58,9%	41,1%	100,0%
Total		Frequência	168	135	303
		% Idade	55,4%	44,6%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,687(b)	1	,407		
Continuity Correction(a)	,496	1	,481		
Likelihood Ratio	,689	1	,406		
Fisher's Exact Test				,455	,241
Linear-by-Linear Association	,685	1	,408		
N of Valid Cases	303				

a Computed only for a 2x2 table

b 0 cells (,0%) have expected Frequência less than 5. The minimum expected Frequência is 42,33.

Crosstabs

Idade * Comunicação e partilha de informação Crosstabulation

			Comunicação e partilha de informação		Total
			1	2	
Idade	Até 34 anos	Frequência	95	113	208
		% Idade	45,7%	54,3%	100,0%
	45 ou mais anos	Frequência	61	34	95
		% Idade	64,2%	35,8%	100,0%
Total		Frequência	156	147	303
		% Idade	51,5%	48,5%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	8,972(b)	1	,003		
Continuity Correction(a)	8,245	1	,004		
Likelihood Ratio	9,073	1	,003		
Fisher's Exact Test				,003	,002
Linear-by-Linear Association	8,942	1	,003		
N of Valid Cases	303				

a Computed only for a 2x2 table

b 0 cells (,0%) have expected Frequência less than 5. The minimum expected Frequência is 46,09.

Crosstabs

Idade * Emprego estável Crosstabulation

			Emprego estável		Total
			1	2	
Idade	Até 34 anos	Frequência	125	83	208
		% Idade	60,1%	39,9%	100,0%
	45 ou mais anos	Frequência	63	32	95
		% Idade	66,3%	33,7%	100,0%
Total		Frequência	188	115	303
		% Idade	62,0%	38,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	1,071(b)	1	,301		
Continuity Correction(a)	,823	1	,364		
Likelihood Ratio	1,081	1	,298		
Fisher's Exact Test				,311	,182
Linear-by-Linear Association	1,068	1	,301		
N of Valid Cases	303				

a Computed only for a 2x2 table

b 0 cells (.0%) have expected Frequência less than 5. The minimum expected Frequência is 36,06.

Crosstabs

Idade * Tempo livre Crosstabulation

			Tempo livre		Total
			1	2	
Idade	Até 34 anos	Frequência	77	131	208
		% Idade	37,0%	63,0%	100,0%
	45 ou mais anos	Frequência	31	64	95
		% Idade	32,6%	67,4%	100,0%
Total		Frequência	108	195	303
		% Idade	35,6%	64,4%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,547(b)	1	,459		
Continuity Correction(a)	,373	1	,542		
Likelihood Ratio	,551	1	,458		
Fisher's Exact Test				,519	,272
Linear-by-Linear Association	,546	1	,460		
N of Valid Cases	303				

a Computed only for a 2x2 table

b 0 cells (,0%) have expected Frequência less than 5. The minimum expected Frequência is 33,86.

Crosstabs

Idade * Aprendizagem e formação Crosstabulation

			Aprendizagem e formação		Total
			1	2	
Idade	Até 34 anos	Frequência	148	60	208
		% Idade	71,2%	28,8%	100,0%
	45 ou mais anos	Frequência	50	45	95
		% Idade	52,6%	47,4%	100,0%
Total		Frequência	198	105	303
		% Idade	65,3%	34,7%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	9,880(b)	1	,002		
Continuity Correction(a)	9,079	1	,003		
Likelihood Ratio	9,682	1	,002		
Fisher's Exact Test				,003	,001
Linear-by-Linear Association	9,848	1	,002		
N of Valid Cases	303				

a Computed only for a 2x2 table

b 0 cells (,0%) have expected Frequência less than 5. The minimum expected Frequência is 32,92.

Crosstabs

Idade * Carreira e estatuto Crosstabulation

			Carreira e estatuto		Total
			1	2	
Idade	Até 34 anos	Frequência	91	117	208
		% Idade	43,8%	56,3%	100,0%
	45 ou mais anos	Frequência	50	45	95
		% Idade	52,6%	47,4%	100,0%
Total		Frequência	141	162	303
		% Idade	46,5%	53,5%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	2,068(b)	1	,150		
Continuity Correction(a)	1,726	1	,189		
Likelihood Ratio	2,065	1	,151		
Fisher's Exact Test				,172	,095
Linear-by-Linear Association	2,061	1	,151		
N of Valid Cases	303				

a Computed only for a 2x2 table

b 0 cells (,0%) have expected Frequência less than 5. The minimum expected Frequência is 44,21.

Crosstabs

Idade * Utilidade do trabalho Crosstabulation

			Utilidade do trabalho		Total
			1	2	
Idade	Até 34 anos	Frequência	94	114	208
		% Idade	45,2%	54,8%	100,0%
	45 ou mais anos	Frequência	58	37	95
		% Idade	61,1%	38,9%	100,0%
Total		Frequência	152	151	303
		% Idade	50,2%	49,8%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	6,562(b)	1	,010		
Continuity Correction(a)	5,943	1	,015		
Likelihood Ratio	6,603	1	,010		
Fisher's Exact Test				,013	,007
Linear-by-Linear Association	6,540	1	,011		
N of Valid Cases	303				

a Computed only for a 2x2 table

b 0 cells (,0%) have expected Frequência less than 5. The minimum expected Frequência is 47,34.

Crosstabs

Idade * Benefícios e prêmios Crosstabulation

			Benefícios e prêmios		Total
			1	2	
Idade	Até 34 anos	Frequência	84	124	208
		% Idade	40,4%	59,6%	100,0%
	45 ou mais anos	Frequência	27	68	95
		% Idade	28,4%	71,6%	100,0%
Total		Frequência	111	192	303
		% Idade	36,6%	63,4%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	4,021(b)	1	,045		
Continuity Correction(a)	3,522	1	,061		
Likelihood Ratio	4,111	1	,043		
Fisher's Exact Test				,054	,029
Linear-by-Linear Association	4,008	1	,045		
N of Valid Cases	303				

a Computed only for a 2x2 table

b 0 cells (,0%) have expected Frequência less than 5. The minimum expected Frequência is 34,80.

Crosstabs

Idade * Gosto pela tarefa Crosstabulation

			Gosto pela tarefa		Total
			1	2	
Idade	Até 34 anos	Frequência	151	57	208
		% Idade	72,6%	27,4%	100,0%
	45 ou mais anos	Frequência	77	18	95
		% Idade	81,1%	18,9%	100,0%
Total		Frequência	228	75	303
		% Idade	75,2%	24,8%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	2,504(b)	1	,114		
Continuity Correction(a)	2,070	1	,150		
Likelihood Ratio	2,591	1	,108		
Fisher's Exact Test				,151	,073
Linear-by-Linear Association	2,496	1	,114		
N of Valid Cases	303				

a Computed only for a 2x2 table

b 0 cells (.0%) have expected Frequência less than 5. The minimum expected Frequência is 23,51.

ANEXO 7

Outputs estadísticos referentes à hipótese 6

Crosstabs

Idade * Bom ambiente de trabalho Crosstabulation

			Bom ambiente de trabalho		Total
			1	2	
Idade	35 aos 44 anos	Frequência	83	30	113
		% Idade	73,5%	26,5%	100,0%
	45 ou mais anos	Frequência	68	27	95
		% Idade	71,6%	28,4%	100,0%
Total		Frequência	151	57	208
		% Idade	72,6%	27,4%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,091(b)	1	,763		
Continuity Correction(a)	,021	1	,884		
Likelihood Ratio	,091	1	,763		
Fisher's Exact Test				,876	,441
Linear-by-Linear Association	,091	1	,764		
N of Valid Cases	208				

a Computed only for a 2x2 table

b 0 cells (,0%) have expected Frequência less than 5. The minimum expected Frequência is 26,03.

Crosstabs

Idade * Autonomia nas tarefas Crosstabulation

			Autonomia nas tarefas		Total
			1	2	
Idade	35 aos 44 anos	Frequência	82	31	113
		% Idade	72,6%	27,4%	100,0%
	45 ou mais anos	Frequência	63	32	95
		% Idade	66,3%	33,7%	100,0%
Total		Frequência	145	63	208
		% Idade	69,7%	30,3%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,955(b)	1	,328		
Continuity Correction(a)	,682	1	,409		
Likelihood Ratio	,953	1	,329		
Fisher's Exact Test				,365	,204
Linear-by-Linear Association	,950	1	,330		
N of Valid Cases	208				

a Computed only for a 2x2 table

b 0 cells (,0%) have expected Frequência less than 5. The minimum expected Frequência is 28,77.

Crosstabs

Idade * Reconhecimento pelo desempenho Crosstabulation

			Reconhecimento pelo desempenho		Total
			1	2	
Idade	35 aos 44 anos	Frequência	88	25	113
		% Idade	77,9%	22,1%	100,0%
	45 ou mais anos	Frequência	69	26	95
		% Idade	72,6%	27,4%	100,0%
Total		Frequência	157	51	208
		% Idade	75,5%	24,5%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,767(b)	1	,381		
Continuity Correction(a)	,510	1	,475		
Likelihood Ratio	,765	1	,382		
Fisher's Exact Test				,421	,237
Linear-by-Linear Association	,763	1	,382		
N of Valid Cases	208				

a Computed only for a 2x2 table

b 0 cells (,0%) have expected Frequência less than 5. The minimum expected Frequência is 23,29.

Crosstabs

Idade * Condições de trabalho Crosstabulation

			Condições de trabalho		Total
			1	2	
Idade	35 aos 44 anos	Frequência	78	35	113
		% Idade	69,0%	31,0%	100,0%
	45 ou mais anos	Frequência	56	39	95
		% Idade	58,9%	41,1%	100,0%
Total		Frequência	134	74	208
		% Idade	64,4%	35,6%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	2,288(b)	1	,130		
Continuity Correction(a)	1,869	1	,172		
Likelihood Ratio	2,285	1	,131		
Fisher's Exact Test				,147	,086
Linear-by-Linear Association	2,277	1	,131		
N of Valid Cases	208				

a Computed only for a 2x2 table

b 0 cells (.0%) have expected Frequência less than 5. The minimum expected Frequência is 33,80.

Crosstabs

Idade * Trabalho desafiante Crosstabulation

			Trabalho desafiante		Total
			1	2	
Idade	35 aos 44 anos	Frequência	79	34	113
		% Idade	69,9%	30,1%	100,0%
	45 ou mais anos	Frequência	65	30	95
		% Idade	68,4%	31,6%	100,0%
Total		Frequência	144	64	208
		% Idade	69,2%	30,8%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,054(b)	1	,817		
Continuity Correction(a)	,007	1	,935		
Likelihood Ratio	,054	1	,817		
Fisher's Exact Test				,880	,467
Linear-by-Linear Association	,054	1	,817		
N of Valid Cases	208				

a Computed only for a 2x2 table

b 0 cells (,0%) have expected Frequência less than 5. The minimum expected Frequência is 29,23.

Crosstabs

Idade * Eficiência da empresa Crosstabulation

			Eficiência da empresa		Total
			1	2	
Idade	35 aos 44 anos	Frequência	38	75	113
		% Idade	33,6%	66,4%	100,0%
	45 ou mais anos	Frequência	39	56	95
		% Idade	41,1%	58,9%	100,0%
Total		Frequência	77	131	208
		% Idade	37,0%	63,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	1,220(b)	1	,269		
Continuity Correction(a)	,922	1	,337		
Likelihood Ratio	1,219	1	,270		
Fisher's Exact Test				,314	,168
Linear-by-Linear Association	1,214	1	,270		
N of Valid Cases	208				

a Computed only for a 2x2 table

b 0 cells (.0%) have expected Frequência less than 5. The minimum expected Frequência is 35,17.

Crosstabs

Idade * Boa remuneração Crosstabulation

			Boa remuneração		Total
			1	2	
Idade	35 aos 44 anos	Frequência	79	34	113
		% Idade	69,9%	30,1%	100,0%
	45 ou mais anos	Frequência	67	28	95
		% Idade	70,5%	29,5%	100,0%
Total		Frequência	146	62	208
		% Idade	70,2%	29,8%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,009(b)	1	,923		
Continuity Correction(a)	,000	1	1,000		
Likelihood Ratio	,009	1	,923		
Fisher's Exact Test				1,000	,523
Linear-by-Linear Association	,009	1	,923		
N of Valid Cases	208				

a Computed only for a 2x2 table

b 0 cells (.0%) have expected Frequência less than 5. The minimum expected Frequência is 28,32.

Crosstabs

Idade * Função e objectivos definidos Crosstabulation

			Função e objectivos definidos		Total
			1	2	
Idade	35 aos 44 anos	Frequência	51	62	113
		% Idade	45,1%	54,9%	100,0%
	45 ou mais anos	Frequência	50	45	95
		% Idade	52,6%	47,4%	100,0%
Total		Frequência	101	107	208
		% Idade	48,6%	51,4%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	1,162(b)	1	,281		
Continuity Correction(a)	,881	1	,348		
Likelihood Ratio	1,163	1	,281		
Fisher's Exact Test				,330	,174
Linear-by-Linear Association	1,156	1	,282		
N of Valid Cases	208				

a Computed only for a 2x2 table

b 0 cells (,0%) have expected Frequência less than 5. The minimum expected Frequência is 46,13.

Crosstabs

Idade * Trabalho diversificado Crosstabulation

			Trabalho diversificado		Total
			1	2	
Idade	35 aos 44 anos	Frequência	60	53	113
		% Idade	53,1%	46,9%	100,0%
	45 ou mais anos	Frequência	56	39	95
		% Idade	58,9%	41,1%	100,0%
Total		Frequência	116	92	208
		% Idade	55,8%	44,2%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,716(b)	1	,397		
Continuity Correction(a)	,499	1	,480		
Likelihood Ratio	,717	1	,397		
Fisher's Exact Test				,405	,240
Linear-by-Linear Association	,713	1	,399		
N of Valid Cases	208				

a Computed only for a 2x2 table

b 0 cells (.0%) have expected Frequência less than 5. The minimum expected Frequência is 42,02.

Crosstabs

Idade * Comunicação e partilha de informação Crosstabulation

			Comunicação e partilha de informação		Total
			1	2	
Idade	35 aos 44 anos	Frequência	49	64	113
		% Idade	43,4%	56,6%	100,0%
	45 ou mais anos	Frequência	61	34	95
		% Idade	64,2%	35,8%	100,0%
Total		Frequência	110	98	208
		% Idade	52,9%	47,1%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	9,002(b)	1	,003		
Continuity Correction(a)	8,185	1	,004		
Likelihood Ratio	9,085	1	,003		
Fisher's Exact Test				,003	,002
Linear-by-Linear Association	8,959	1	,003		
N of Valid Cases	208				

a Computed only for a 2x2 table

b 0 cells (.0%) have expected Frequência less than 5. The minimum expected Frequência is 44,76.

Crosstabs

Idade * Emprego estável Crosstabulation

			Emprego estável		Total
			1	2	
Idade	35 aos 44 anos	Frequência	76	37	113
		% Idade	67,3%	32,7%	100,0%
	45 ou mais anos	Frequência	63	32	95
		% Idade	66,3%	33,7%	100,0%
Total		Frequência	139	69	208
		% Idade	66,8%	33,2%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,021(b)	1	,886		
Continuity Correction(a)	,000	1	1,000		
Likelihood Ratio	,021	1	,886		
Fisher's Exact Test				1,000	,501
Linear-by-Linear Association	,021	1	,886		
N of Valid Cases	208				

a Computed only for a 2x2 table

b 0 cells (.0%) have expected Frequência less than 5. The minimum expected Frequência is 31,51.

Crosstabs

Idade * Tempo livre Crosstabulation

			Tempo livre		Total
			1	2	
Idade	35 aos 44 anos	Frequência	41	72	113
		% Idade	36,3%	63,7%	100,0%
	45 ou mais anos	Frequência	31	64	95
		% Idade	32,6%	67,4%	100,0%
Total		Frequência	72	136	208
		% Idade	34,6%	65,4%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,304(b)	1	,581		
Continuity Correction(a)	,164	1	,685		
Likelihood Ratio	,305	1	,581		
Fisher's Exact Test				,661	,343
Linear-by-Linear Association	,303	1	,582		
N of Valid Cases	208				

a Computed only for a 2x2 table

b 0 cells (.0%) have expected Frequência less than 5. The minimum expected Frequência is 32,88.

Crosstabs

Idade * Aprendizagem e formação Crosstabulation

			Aprendizagem e formação		Total
			1	2	
Idade	35 aos 44 anos	Frequência	78	35	113
		% Idade	69,0%	31,0%	100,0%
	45 ou mais anos	Frequência	50	45	95
		% Idade	52,6%	47,4%	100,0%
Total		Frequência	128	80	208
		% Idade	61,5%	38,5%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	5,861(b)	1	,015		
Continuity Correction(a)	5,189	1	,023		
Likelihood Ratio	5,868	1	,015		
Fisher's Exact Test				,022	,011
Linear-by-Linear Association	5,833	1	,016		
N of Valid Cases	208				

a Computed only for a 2x2 table

b 0 cells (,0%) have expected Frequência less than 5. The minimum expected Frequência is 36,54.

Crosstabs

Idade * Carreira e estatuto Crosstabulation

			Carreira e estatuto		Total
			1	2	
Idade	35 aos 44 anos	Frequência	54	59	113
		% Idade	47,8%	52,2%	100,0%
	45 ou mais anos	Frequência	50	45	95
		% Idade	52,6%	47,4%	100,0%
Total		Frequência	104	104	208
		% Idade	50,0%	50,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,484(b)	1	,486		
Continuity Correction(a)	,310	1	,578		
Likelihood Ratio	,485	1	,486		
Fisher's Exact Test				,578	,289
Linear-by-Linear Association	,482	1	,487		
N of Valid Cases	208				

a Computed only for a 2x2 table

b 0 cells (,0%) have expected Frequência less than 5. The minimum expected Frequência is 47,50.

Crosstabs

Idade * Utilidade do trabalho Crosstabulation

			Utilidade do trabalho		Total
			1	2	
Idade	35 aos 44 anos	Frequência	67	46	113
		% Idade	59,3%	40,7%	100,0%
	45 ou mais anos	Frequência	58	37	95
		% Idade	61,1%	38,9%	100,0%
Total		Frequência	125	83	208
		% Idade	60,1%	39,9%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,067(b)	1	,796		
Continuity Correction(a)	,013	1	,908		
Likelihood Ratio	,067	1	,796		
Fisher's Exact Test				,887	,454
Linear-by-Linear Association	,066	1	,797		
N of Valid Cases	208				

a Computed only for a 2x2 table

b 0 cells (.0%) have expected Frequência less than 5. The minimum expected Frequência is 37,91.

Crosstabs

Idade * Benefícios e prêmios Crosstabulation

			Benefícios e prêmios		Total
			1	2	
Idade	35 aos 44 anos	Frequência	42	71	113
		% Idade	37,2%	62,8%	100,0%
	45 ou mais anos	Frequência	27	68	95
		% Idade	28,4%	71,6%	100,0%
Total		Frequência	69	139	208
		% Idade	33,2%	66,8%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	1,781(b)	1	,182		
Continuity Correction(a)	1,409	1	,235		
Likelihood Ratio	1,792	1	,181		
Fisher's Exact Test				,188	,117
Linear-by-Linear Association	1,773	1	,183		
N of Valid Cases	208				

a Computed only for a 2x2 table

b 0 cells (,0%) have expected Frequência less than 5. The minimum expected Frequência is 31,51.

Crosstabs

Idade * Gosto pela tarefa Crosstabulation

			Gosto pela tarefa		Total
			1	2	
Idade	35 aos 44 anos	Frequência	85	28	113
		% Idade	75,2%	24,8%	100,0%
	45 ou mais anos	Frequência	77	18	95
		% Idade	81,1%	18,9%	100,0%
Total		Frequência	162	46	208
		% Idade	77,9%	22,1%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	1,019(b)	1	,313		
Continuity Correction(a)	,708	1	,400		
Likelihood Ratio	1,027	1	,311		
Fisher's Exact Test				,402	,200
Linear-by-Linear Association	1,014	1	,314		
N of Valid Cases	208				

a Computed only for a 2x2 table

b 0 cells (.0%) have expected Frequência less than 5. The minimum expected Frequência is 21,01.