

Instituto Politécnico da Guarda

Escola Superior de Tecnologias e Gestão

Mestrado em Marketing e Comunicação

# Comunicação, Formação e Motivação em Contexto Laboral (Lar de Idosos)

**Discente:** Ana Margarida Proença Caetano nº 10008388

**Guarda, abril de 2013**

**Discente:** Ana Margarida Proença Caetano

**Número de aluno:** 10008388

**Estabelecimento de Ensino:** Instituto Politécnico da Guarda, Escola Superior de Tecnologias e Gestão

**Curso:** Mestrado em Marketing e Comunicação

**Docente Orientador:** Doutora Maria Regina Gomes Gouveia

**Docente Co- orientador:** Mestre Guilherme Francisco Rosa Monteiro

**Data:** abril de 2013

Dissertação apresentada para a obtenção do Grau de Mestre em  
Marketing e Comunicação

*“Decisão  
Às vezes, sinto-me perdida,  
Magoada com a vida.  
Mas um dia sonhei com alguém que dizia:  
Nunca desistas dos teus objetivos!  
Agora já não espero, aprendi  
que lutando consigo tudo o que quero.”*

**Anne Caroline Barbosa**

(Fonte: <http://frases.globo.com/ruybarbosa/18187>)

## Agradecimentos

---

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer ao Instituto Politécnico da Guarda o excelente acolhimento proporcionado durante o meu percurso académico, também determinado pela qualidade da formação obtida.

Agradeço a todos os professores que me acompanharam, não só a nível universitário, mas, também, em diferentes etapas da minha vida.

Um obrigada, em particular, à Doutora Maria Regina Gomes Gouveia, que me guiou durante todo o processo de realização do relatório e se mostrou sempre disponível para apoiar.

Agradeço, também, ao Mestre Guilherme Francisco Rosa Monteiro, pela sua disponibilidade na orientação da presente dissertação.

Quero ainda agradecer a todos os colaboradores do Lar Solar Pombalino, a simpatia e a preciosa colaboração na recolha de dados, especialmente a Isilda Rodrigues, pela oportunidade que me concedeu de poder realizar o estudo de caso na organização que dirige.

A todos, muito obrigada, porque nunca é demais agradecer às pessoas que realmente merecem.

## Resumo

---

Este trabalho de investigação tem como principal objetivo expor e relacionar os conceitos de comunicação, formação e motivação em contexto laboral. Estes conceitos foram primeiramente abordados nas perspetivas de vários autores, a que se seguiu um estudo empírico que visou a análise da relação existente entre os mesmos fatores em contexto laboral.

Metodologicamente, o trabalho de campo baseou-se fundamentalmente na realização de um conjunto de entrevistas num lar de idosos, de modo a analisar as perspetivas da direção e dos colaboradores relativamente à comunicação interna existente na instituição, a motivação dos trabalhadores no desempenho das suas funções, bem como as estratégias comunicacionais adotadas pela direção como fontes motivadoras dos seus subordinados.

Com este estudo, pretendeu-se, também, investigar e compreender as opiniões dos entrevistados sobre a realização de formação no seu contexto de trabalho. Mais especificamente, o objetivo consistiu em perceber em que medida trabalhadores informados e motivados estão dispostos a frequentar formações para a sua valorização profissional, e de que forma a informação e a motivação determinam os resultados das formações, ou seja, o que é realmente aprendido e aplicado no desempenho das respetivas funções.

**Palavras-chave:** comunicação, motivação, formação, lar de idosos

## Abstract

---

This research work has as main objective to expose and relate the concepts of communication, training and motivation at workplace. These concepts were first addressed in the perspectives of various authors, followed by an empirical study that aimed to analyze the relationship between factors in the same workplace.

Methodologically, the field work was based mainly on conducting a set of interviews in a nursing home in order to analyze the perspectives of management and employees regarding the internal communication existing in the institution, the motivation of employees in the performance of their duties as well as communication strategies adopted by management as sources of motivating subordinates.

With this study, we sought to also investigate and understand the views of respondents on the completion of his training in the workplace. More specifically, the goal was to understand to what extent employees informed and motivated are willing to attend training for their professional development, and how the information and motivation determine the results of the training, and what is actually learned and applied the performance of their respective functions.

**Key words:** communication, motivation, training, nursing home

# Índice Geral

---

Introdução	11
1. Relevância do tema	14
2. Objetivos	15
I. Revisão da literatura	17
1.1. Comunicação	18
1.1.1. Comunicação interna	19
1.1.1.1. Importância	20
1.1.1.2. Princípios	22
1.1.1.3 A formalidade da comunicação e fluxos de informação	24
2.1. Motivação	27
2.1.1. Tipos de motivação	30
2.1.1.1. Motivação intrínseca e Motivação extrínseca	30
2.1.2. Modelos teóricos	31
2.1.2.1. Teorias de conteúdo	32
2.1.2.2. Teorias de processo	37
2.1.3. Motivação para o trabalho	42
2.1.4. Importância do trabalho para a motivação	44
3.1. Formação em contexto laboral	45
3.1.1. Conceito/contextualização histórica	45
3.1.2. Fatores que intervêm na formação	47
3.1.2.1. Locus de controlo	47
3.1.2.2. Orientação para objetivos	48
3.1.2.3. Capacidade cognitiva	48
3.1.2.4. Crenças de auto-eficácia	49
3.1.2.5. Atitude face ao trabalho e à carreira	50
3.1.3. Relação entre a motivação e a formação dos trabalhadores	52
3.1.4. Relevância da formação para empresa e trabalhadores	56

3.1.5. Transferência de formação	58
3.1.6. Formação profissional em Portugal	61
3.1.6.1. Legislação para a formação profissional	62
II. Metodologia	65
1.1. Procedimentos	67
1.2. Caracterização da organização	67
1.3. Participantes	68
1.4. Instrumento	70
III. Análise e discussão de resultados	80
IV. Considerações Finais	96
V. Referências bibliográficas	100
VI. Anexos	110

## Índice de Figuras

---

<b>Figura n. 1:</b> O modelo básico da motivação	28
<b>Figura n. 2:</b> Teorias da motivação	31
<b>Figura n. 3:</b> Pirâmide das Necessidades	33
<b>Figura n. 4:</b> A teoria dos dois fatores de Herzberg	35
<b>Figura n. 5:</b> Ciclo motivacional	37
<b>Figura n. 6:</b> Frustração e comportamento compensatório	38
<b>Figura n. 7:</b> Modelo da definição de objetivos	41

## Índice de Tabelas

---

<b>Tabela n. 1:</b> Rede formal e informal na comunicação interna	26
<b>Tabela n. 2:</b> Características individuais	55
<b>Tabela n. 3:</b> Determinantes circunstanciais	56
<b>Tabela n. 4:</b> Idades e anos de exercício da profissão dos entrevistados	69
<b>Tabela n. 5:</b> Protocolo de categorias	75
<b>Tabela n. 6:</b> Guião de entrevista aplicada aos trabalhadores	78
<b>Tabela n. 7:</b> Guião de entrevista aplicada à diretora	79
<b>Tabela n. 8:</b> Fatores que influenciam a motivação dos trabalhadores	81
<b>Tabela n. 9:</b> Opinião dos trabalhadores sobre o tipo de comunicação utilizado pela hierarquia	84
<b>Tabela n. 10:</b> Opinião dos trabalhadores sobre a formação em contexto laboral	88
<b>Tabela n. 11:</b> Opinião da diretora da comunicação, formação e motivação existente na sua instituição	94

## Introdução

---

A comunicação é um fator decisivo no seio de uma empresa ou instituição, podendo contribuir decisivamente para o seu bom funcionamento. A comunicação interna corresponde a uma necessidade primária que, sendo relativa aos indivíduos que compõem a organização, promove a dinamização das estruturas e a melhoria dos resultados.

A imagem de uma entidade organizacional depende, em grande parte, da imagem que é transmitida pelos seus colaboradores. Só um colaborador informado e motivado poderá responder às críticas, explicar as dificuldades, realçar os méritos e veicular os sucessos, atuando como embaixador credível e positivo. Daí a ênfase que especialistas e profissionais de comunicação e gestão organizacional colocam no desenvolvimento, aperfeiçoamento e recriação das relações interna.

Com efeito, as empresas têm vindo a modificar a sua forma de atuar e gerir os colaboradores, investindo também cada vez mais na formação profissional. Esta destaca-se como um fator de extrema relevância para o desenvolvimento organizacional, uma vez que tem como principal intuito investir nas competências dos trabalhadores, de modo a aumentar a sua produtividade e o cumprimento dos objetivos em consonância com as funções que lhes são imputadas.

Os técnicos de Recursos Humanos devem igualmente ter em consideração que não basta apenas que os trabalhadores frequentem as ações de formação, é necessário que estejam motivados para tal. Uma ação não ocorre do mesmo modo para todos os trabalhadores, nem produz os mesmos efeitos em todos os formandos, ou seja, uma mesma formação ministrada em trabalhadores diferentes repercute-se em aquisições e aprendizagens diferentes, tendo um impacto diversificado consoante os objetivos e expectativas de cada trabalhador relativamente à sua aplicabilidade e repercussão nos domínios pessoal e laboral (Costa, s/d).

De acordo com a literatura revista, os efeitos práticos da formação têm sido relativamente escassos, constituindo uma temática que ainda se encontra em expansão e desenvolvimento. Não está suficientemente demonstrado que a participação dos trabalhadores em ações de formação se traduza na aprendizagem efetiva de novos conhecimentos, competências ou comportamentos, ou seja, existem situações em que isso se verifica e outras em que não se constata evolução efetiva. Tendo em conta a variabilidade dos resultados do esforço formativo na aprendizagem dos trabalhadores, verifica-se que é de extrema relevância analisar quais as variáveis que podem determinar e prever a aquisição e aperfeiçoamento de conhecimentos, competências e comportamentos através de intervenções formativas em âmbito organizacional.

Por outro lado, deve-se ter em conta que, apesar de por vezes os trabalhadores adquirirem novos conhecimentos e competências em contexto formativo, poderão não os aplicar em contexto prático/laboral, ou seja, apesar de existir aprendizagem, esta não modifica o comportamento e as ações dos trabalhadores no desempenho das suas funções. Assim, a motivação pode ser um fator preponderante para a postura que os trabalhadores adotam, não só durante o decorrer da formação, mas, também, na aplicabilidade em que a mesma se traduz ao longo do tempo e nas vantagens que traz para o trabalhador e para a entidade empregadora (Velada, 2007).

O presente trabalho pretende relacionar comunicação, formação e motivação, tendo por referência o ambiente laboral. Saliendo a importância da comunicação e da formação nas organizações, visa particularmente destacá-las como fatores determinantes na motivação dos trabalhadores para o bom cumprimento das suas funções. A escolha desta temática deveu-se, em primeiro lugar, ao interesse pessoal pela área específica da comunicação interna e da gestão de recursos humanos e, em segundo lugar, à atenção que tem vindo a ser progressivamente concedida ao desempenho do elemento humano nas organizações.

A escolha de um Lar de Idosos como contexto real deveu-se ao facto de o idoso surgir na sociedade atual como um problema. Na nossa sociedade, o idoso representa quase um peso insuportável para a economia social, dada a representatividade crescente da

população com idades mais avançadas. A confluência de uma esperança de vida muito mais elevada com um declínio cada vez mais acentuado da natalidade, bem como com o facto de as famílias, progressivamente menos extensas, terem uma capacidade muito menor de partilhar os encargos com os idosos, explica os contornos mais gerais da terceira idade como problemática social premente, em que o lar de idosos constitui a principal resposta.

De acordo com o estipulado no Despacho Normativo 12/98, de 25 de Fevereiro de 1998, um lar para idosos consiste num estabelecimento que incrementa atividades de apoio social a pessoas idosas através do alojamento coletivo, de utilização temporária ou permanente. Fornece-lhes também alimentação e cuidados de saúde, higiene e conforto. Fomenta ainda o convívio entre os utentes e propicia a sua animação social e a ocupação dos tempos livres.

Após efetuada a revisão de literatura e analisada a temática da comunicação, formação e motivação, começamos por levantar questões sobre a possível relação entre estes conceitos. Como já foi referido, o bom funcionamento de uma organização depende também da motivação dos seus colaboradores. Assim, a partir deste facto chegamos á elaboração da pergunta de partida: Em que medida a comunicação motiva os trabalhadores para a formação em contexto laboral?

Para procurar responder a esta pergunta, foram realizadas pesquisas bibliográficas, pesquisa teórica de autores e conceitos que pudessem encaminhar para uma resposta ao problema. Contudo, de forma a procurar responder com autenticidade à hipótese de partida foi elaborado também uma entrevista aos trabalhadores e á diretora do lar de idosos (ver anexo I). Esta entrevista pretende descobrir se estão presentes os conceitos em análise e em que medida estes contribuem para o bom desempenho das funções.

Este relatório divide-se em vários capítulos. No capítulo 1, é feita uma exposição dos conceitos em análise com base na revisão de literatura efetuada. No capítulo 2, é caracterizada a organização em estudo, sendo descrita toda a metodologia utilizada para procurar responder à pergunta de partida, onde também são expostas as ferramentas utilizadas. No capítulo 3, é realizada a análise dos dados recolhidos. E,

por fim no capítulo 4, são apresentadas as considerações finais da realização do presente trabalho.

## **1. Relevância do tema**

Numa sociedade em constante mudança, a formação profissional assume um papel essencial, uma vez que permite aos sujeitos adquirirem ferramentas essenciais ao seu bom desempenho organizacional, bem como a capacidade de se adaptarem às novas contingências organizacionais. Tendo em conta a atual situação económica que o país vivência, constata-se que a formação profissional constitui um fator de extremo relevo, uma vez que permite ao formando adquirir não só valorização profissional, como aumentar as suas hipóteses ao nível de empregabilidade, atingindo-se, assim, um duplo objetivo: por um lado, o de contribuir e promover o desenvolvimento pessoal e por outro, o profissional. Deste modo, a formação dos colaboradores deve ser percecionada como um investimento, quer para a organização quer para o colaborador (Meignant, 1997; Melo, 2006; Velada, 2007; Carlson *et al.*, 2000; Rummler, 2006 citado por Costa, s/d).

Cada vez mais, as organizações têm vindo a modificar a sua forma de atuação e a perspetiva de obtenção de sucesso, deste modo, as suas intervenções têm focalizado a relevância da formação dos seus trabalhadores, enfatizando a sua preponderância no sucesso organizacional (Pfeffer, 1994 citado por Velada, 2007). De facto, nas últimas décadas, as organizações têm aumentado exponencialmente os recursos financeiros investidos na formação profissional dos seus membros. A expansão generalizada da formação a que se tem assistido nos últimos vinte anos está associada ao pressuposto de que esta vai melhorar o desempenho dos trabalhadores e, por conseguinte, irá contribuir para melhorar a atividade das organizações, o cumprimento dos seus objetivos, bem como o sucesso da mesma.

A informação e o conhecimento são encarados como uma mais-valia, sendo cada vez mais valorizados pela sociedade atual, assim a formação profissional constitui um dos

pilares estruturantes para o desenvolvimento das organizações. De acordo com Chiavenato (1993), caso os Recursos Humanos pretendam investir na aquisição de competências por parte dos trabalhadores, bem como permitir o desenvolvimento de novas aprendizagens, devem investir em novos métodos e em diferentes dinâmicas de trabalho. A formação faz parte do desenvolvimento pessoal e profissional de cada colaborador e estimula a obtenção de novos saberes e novas atitudes, porém, é necessário que os trabalhadores estejam motivados para tal.

A necessidade de explicar a relevância da formação aos colaboradores tem vindo a ser abordada por vários autores, de entre os quais é possível referir Noe e Wilk (1993, citado por Ribeiro, 2011). Neste sentido, se os formandos percecionarem a formação como algo relevante, a sua motivação cresce. Por sua vez, Cohen (1990) e Clark *et al* (1993, citado por Ribeiro, 2011) conseguiram demonstrar que os formandos que percecionam a participação em formações como algo imposto, mas benéfico e necessário, tinham maior motivação para participar, e que quando a formação estava relacionada com a tarefa desempenhada, ou com a carreira, a influência na motivação era maior.

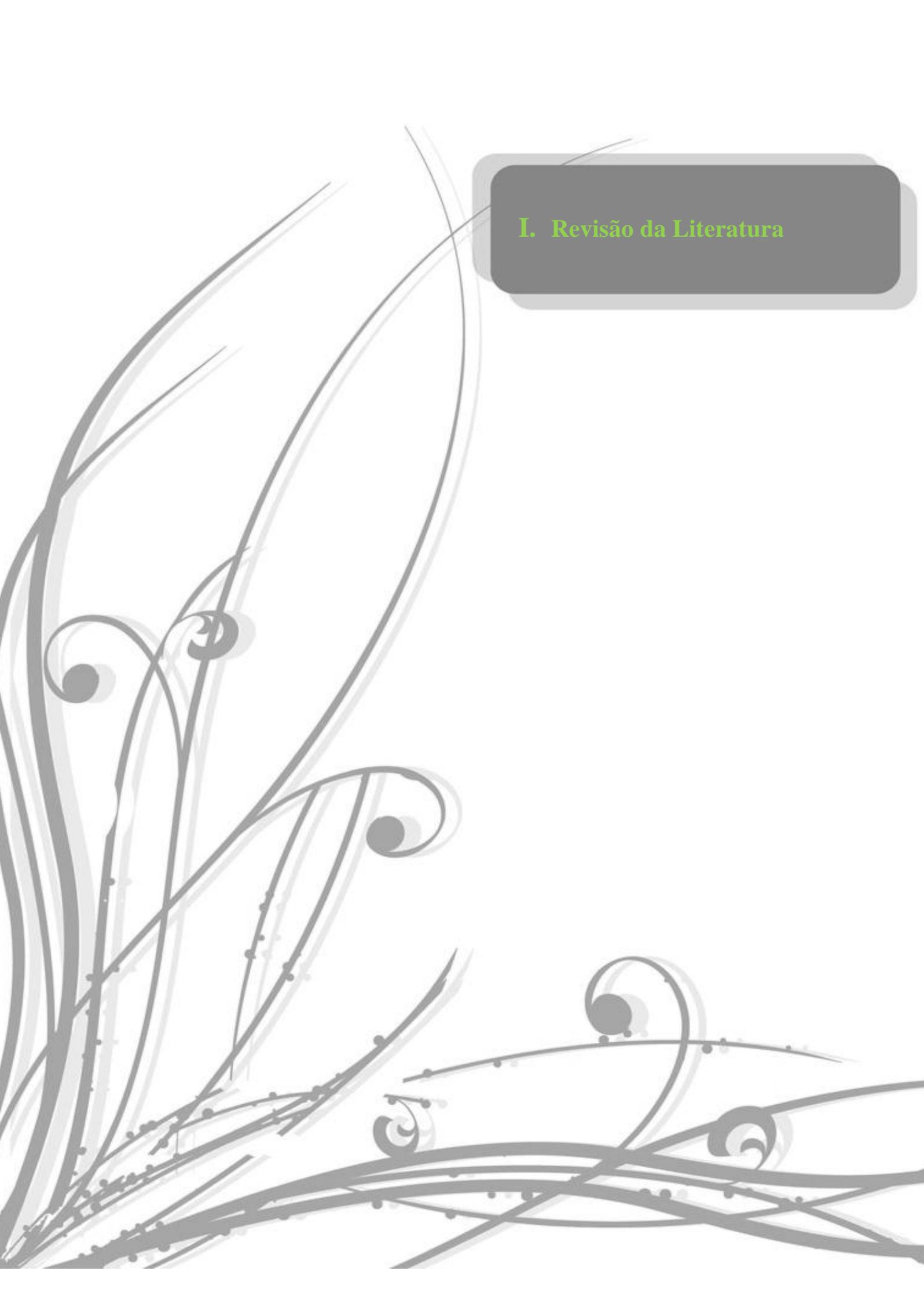
## **2. Objetivos**

A definição clara dos objetivos é bastante importante na realização de um estudo, uma vez que servem de orientação no seu desenvolvimento, evitando que se empreendam esforços “ao sabor do vento”, sem rumo certo. O estabelecimento de objetivos permite traçar o caminho que pretendemos percorrer e os resultados a que queremos chegar.

O objetivo geral do nosso estudo reside em aferir a importância que a comunicação pode assumir no contexto interno empresarial, ao informar e motivar para a participação e o aproveitamento em ações de formação contínua/descontínua. Especificamente, pretendemos analisar:

- A relação entre comunicação interna e formação profissional;

- A relação entre motivação e formação profissional;
- A opinião dos trabalhadores face ao papel da comunicação interna na formação profissional dos trabalhadores;
- A opinião dos trabalhadores face ao papel da motivação na formação profissional dos trabalhadores;
- A perspetiva dos coordenadores/diretores sobre o papel da comunicação na formação profissional dos trabalhadores;
- A perspetiva dos coordenadores/diretores sobre o papel da motivação na formação profissional dos trabalhadores.

The background features a complex, artistic design of thin, grey, curved lines that resemble musical staves or calligraphic flourishes. These lines are interspersed with small, dark grey musical notes, including treble clefs and eighth notes. The overall aesthetic is clean and modern, with a focus on organic, flowing shapes.

## I. Revisão da Literatura

A revisão da literatura baseia-se essencialmente na temática central deste estudo, abarcando como subtemas «comunicação», «formação» e «motivação», mas, também, nos objetivos previamente definidos, visto ser através de uma análise detalhada da literatura existente sobre o mesmo assunto que será possível abordar as suas principais especificidades, bem como orientar a análise dos dados a recolher na organização selecionada.

### **1.1. Comunicação**

Relativamente à comunicação, é possível referir que esta não possui uma definição universal, sendo percecionada de diferentes formas, de acordo com os diversos autores e as distintas correntes teóricas. Este tema é encarado como algo complexo e, por esse mesmo motivo, deve ser alvo de uma análise suficientemente aprofundada. Assim, focámo-nos primeiramente numa perspetiva mais geral da comunicação e, seguidamente, aprofundámos o conceito, destacando essencialmente a comunicação verificada nas organizações, especificamente denominada de comunicação interna.

Inúmeros estudos relatam que as primeiras tentativas de comunicação surgiram há cerca de 30 mil anos, através de formas primitivas que constituíram as raízes da comunicação linguística. Verificou-se cientificamente que a zona do cérebro que corresponde ao desenvolvimento da linguagem se tem vindo também a desenvolver desde a antiguidade, mostrando desta forma a correlação entre a psicofisiologia do cérebro e o aumento das competências de compreensão da realidade envolvente observada que se traduz por palavras.

Comunicar consiste em tornar comum uma realidade, uma informação, uma ideia, um pensamento ou uma atitude, através de um qualquer meio efetivo. Como interação, envolve dois tipos de intervenientes, emissor ou fonte e recetor ou destinatário, entre os quais se pretende que exista a transmissão de uma mensagem, através de um canal, numa determinada situação ou circunstância e com uma intenção, propósito ou

necessidade (Thayer, 1976). Como refere Lee Thayer, “a comunicação não é algo que uma pessoa faz a outra, mas um processo contínuo dentro de cada um de nós” (Thayer, 1976 citado por Ruão, 1999). Dada a natureza construtivista da comunicação, a influência que exercemos ao comunicarmos resulta sempre, em parte, da recriação da operada por cada um dos nossos “recetores-leitores”.

A comunicação é a atividade capital de qualquer ser humano, cujas competências adquire e aperfeiçoa ao longo do seu desenvolvimento, e que lhe possibilita transmitir e arrecadar informações que são imprescindíveis à sua sobrevivência e à manutenção das relações sociais, ou seja, ao seu bem-estar físico e psicológico. A informação é o fruto dessa atividade e o ponto de partida da gestão empresarial.

Desde sempre que a comunicação corresponde a uma necessidade humana, não sendo diferente ao nível da sobrevivência das organizações, entendidas como agrupamentos humanos. É de extrema importância que os trabalhadores estejam informados sobre as normas de funcionamento da organização a que pertencem, de forma a sentirem-se parte dela, e que o seu trabalho e mérito sejam simbolicamente reconhecidos, de modo a conseguir incutir motivação e ambição.

### **1.1.1. Comunicação interna**

Quando se aborda a comunicação em ambiente organizacional, pode-se desde logo assegurar que a comunicação é anterior ao estabelecimento de qualquer organização mantém-se ao longo de toda a sua vida, uma vez que necessitará continuamente da partilha de informações, ideias ou pensamentos. Encontra-se, assim, na base das atividades de cooperação entre os seres humanos que constituem cada organização e não só, sustentando as relações entre organizações, entre estas e os seus públicos externos e entre os vários membros que integram cada uma delas.

A comunicação organizacional corresponde ao “processo através do qual os membros de uma organização reúnem informação pertinente sobre esta e sobre as mudanças

que ocorrem no seu interior, e a fazem circular endógena e exogenamente. A comunicação permite às pessoas gerarem e partilharem informações, que lhes dão capacidade de cooperar e de se organizarem” (Kreps, 1990, citado por Ruão, 1999). A comunicação é o elemento crucial que, a nível interno, conduz a um clima de interajuda entre os membros de uma organização, de forma a alcançarem um determinado fim comum (Kreps, 1990). É através da comunicação interna que se torna possível instituir e manter canais que permitam o relacionamento ágil e transparente da direção da organização com o seu público interno e entre aqueles que fazem parte deste público.

A comunicação interna constitui em si um universo complexo, que enrola um conjunto de fatores. De forma simplista, pode ser definida como a comunicação direcionada para o público interno da organização, que objetiva, de acordo com Torquato (2002), informá-lo, persuadi-lo e envolvê-lo. O principal objetivo da comunicação interna é contribuir para o desenvolvimento e a manutenção de um clima positivo, que favoreça o cumprimento das finalidades da organização, bem como para o seu sucesso no mercado, ao determinar uma autoimagem positiva que se projeta no seu exterior (Torquato, 2002: 54 citado por Mota, M., & Fossá, 2006).

#### **1.1.1.1. Importância**

Para a execução do trabalho e a obtenção dos objetivos organizacionais são necessários dois elementos básicos; a partilha de informação, de ideias e de problemas entre o grupo, um acompanhamento constante e a transmissão do feedback sobre as tarefas e desempenho do grupo. Como refere Michael Bland e Peter Jackson, uma comunicação interna bem planeada é básica a qualquer empresa que deve estar atenta à condição da motivação dos trabalhadores. Para isso deve instituir um programa estruturado de comunicação interna baseado numa forte estratégia de comunicação. Esta perceção surge do reconhecimento que os trabalhadores concorrem para o aumento da margem de lucro da empresa e que a sua participação nas atividades da empresa tem compensação no investimento.

Uma boa comunicação tem um efeito positivo sobre o ambiente interno e, conseqüentemente, sobre a imagem geral da empresa. Para a composição de uma imagem coerente, a comunicação interna deve ter a prioridade, ou seja, as mensagens que a organização quer divulgar, devem ser encaminhadas em primeiro lugar ao público interno.

Os empregados são pessoas muito importantes para a gestão de qualquer empresa, porque compõem uma parte substancial de outros tipos de públicos, os quais concorrem para determinar a aceitação pública da organização e dos seus produtos ou serviços. O empregado participa simultaneamente de uma pluralidade de públicos - pode ser público proprietário, público consumidor, público eleitor ou público comunitário. Assim, ter boas relações com os empregados é garantir a compreensão e o respeito das pessoas ligadas à organização, o que se consegue mediante o esclarecimento da sua política e objetivos e, principalmente, sobre a sua atuação no interesse dos seus membros. É também proporcionar aos trabalhadores a oportunidade de expressar as suas opiniões à gestão.

Michael Bland e Peter Jackson afirmam que, para a comunicação ter um procedimento apropriado, é necessário que, para além do profissional de recursos humanos, existam pessoas responsáveis pela comunicação a diferentes níveis que façam passar a comunicação em todos os sentidos. Estas pessoas podem ser os diretores dos departamentos ou os supervisores entre outras pessoas que executem a função de estimular e disciplinar o processo de comunicação.

Segundo os autores, na generalidade das empresas não há uma comunicação eficaz, porque ela se faz só no sentido descendente através de relatórios, do jornal de empresa ou do boletim informativo, que fazem passar as informações, mas no entanto, não permitem uma comunicação efetiva. O retorno da comunicação deve ser assim uma inquietação constante para que os emissores possam avaliar as mensagens recebidas pelos empregados, assim como os sistemas utilizados. Esta atuação contribui para a credibilidade das informações que partem da direção e evita que as mensagens

adquiram carácter propagandista.

Na opinião de Fernandes Evaristo, numa organização “(...) os homens são o factor mais importante da sua rentabilidade e eficiência(...)” pelo que a comunicação, informação e a participação do indivíduo devem ser estruturadas de forma a que os membros se sintam colaboradores e não simples executantes. Uma vez que a dinâmica de uma organização resulta da adesão dos seus elementos aos objetivos que ela persegue, logo a sua rentabilidade e eficiência dependem das atitudes ou comportamentos das pessoas relativamente à estrutura, aos objetivos e aos sentimentos de pertença relativamente à organização.

De acordo com as últimas pesquisas efetuadas pelo Lawen, sobre o comportamento organizacional, verificou-se que o envolvimento dos empregados é muito importante nos níveis hierárquicos inferiores, mas que, no entanto, a ocorrência desta prática nas organizações é baixa relativamente ao estímulo que recebem.

Atualmente, é essencial para a organização acolher processos de envolvimento dos empregados e ter uma estratégia de comunicação bem preparada, forte e eficaz, com base em recursos adequados. A estratégia de comunicação de uma organização tem de resultar do total empenhamento da direção nos objetivos e exigências de comunicação e, especialmente, do envolvimento dos gestores de nível médio.

A Direção ao comunicar e apresentar o seu interesse e empenhamento faz com que os empregados se sintam mais envolvidos, cumpram melhor as suas funções e originem menos problemas, o que reverte em lucro e sucesso para a empresa.

### **1.1.1.2. Princípios**

Pensar na comunicação interna como uma função, é identificá-la em duas ópticas distintas. Por um lado, esta comunicação é uma forma de relação entre pessoas e, por outro, é um instrumento estratégico para o sucesso de uma organização.

Desta forma, as organizações precisam desenvolver e aplicar uma especial ponderação ao sistema de comunicação interna para que se crie uma ordem interna, uma organização das atividades, uma integração das ações a desenvolver e uma linha diretora de consolidação do papel que todos têm na organização.

Sendo assim, para Perreti (1997) é necessário desenhar o sistema de comunicação segundo três etapas: recolher as necessidades, definir os objetivos e recolher os meios. Para o autor, a aplicação destes meios numa organização, simplifica o desenvolvimento da comunicação interna. Assim sendo, podemos afirmar que este tipo de comunicação tem como utilidades principais fazer funcionar e fazer pertencer. Mas também tem como obrigação informar, identificar responsabilidades, difundir adesão a regras e regulamentos, coordenar grupos de trabalho, resolver conflitos, motivar, solidarizar e aumentar a qualidade das decisões. Desta forma, é necessário reconhecer quais os meios que devem ser desenvolvidos para se produzir este sistema. Os processos de comunicação que devemos aplicar são essenciais para auxiliar a percepção da realidade organizacional e para desenvolver o quadro de referência comum de todos aqueles que fazem parte da empresa. Atualmente existe uma diversidade de meios que podem ser usados, quer isoladamente, quer em conjunto, desde que sejam organizados de forma a se empregarem às situações corretas. Ou seja, nem todos os meios são adaptados a determinados momentos, nem satisfazem as necessidades empresariais. Os meios que uma organização pode usar como instrumento da comunicação interna são: painéis de fixação, mailings internos, circuitos internos de correio eletrónico, jornal da empresa, memorandos, ofícios, circulares, relatórios de atividade, fixação de *posters*. Para um bom processo de comunicação deverá existir uma panóplia de meios, consoante as situações. Estes meios poderão sustentar-se em reuniões (formais ou informais), confraternizações, conversas individuais ou de grupo, caixa de sugestões, concursos ou campanhas de criatividade e sugestões, troca de experiências, criação de círculos de qualidade e/ou melhoria contínua e criação de comissões de higiene e segurança (In <http://www.scribd.com/doc/6692393/o-Lideranca-E-Cultura-Organizacional>)

### **1.1.1.3. A formalidade da comunicação e fluxo de informação**

A comunicação interna pode existir de dois modos completamente diferenciados: formal e informal. A Comunicação interna formal usa canais que se dirigem ao planeamento estrutural da organização. Este planeamento realiza-se pela institucionalização dos níveis organizacionais, pela divisão em departamentos, pela pormenorização de responsabilidades, e pelas posições de emprego e descrição de funções.

Rego (1991), divide da seguinte maneira os sistemas formal e informal: “A rede formal comporta todas as manifestações oficialmente enquadradas na estrutura da organização e legitimadas pelo poder burocrático. A rede informal abriga as manifestações espontâneas da coletividade, incluindo-se aí a famosa rede de boatos”.

Na comunicação interna formal existem diferentes tipos de comunicação por onde é processado o fluxo de informação: a comunicação descendente, a comunicação ascendente, a comunicação horizontal ou lateral e a comunicação transversal. Na comunicação ascendente o fluxo de informação acontece da base da pirâmide organizacional para o topo, ou seja, ela provém dos funcionários para os seus superiores. Esta comunicação tem o objetivo de fornecer informações aos níveis de topo e permite o envio de feedback, atenua tensões sociais e estimula a participação. A comunicação ascendente pode ser processada sob a forma de sugestões, reclamações, opiniões e informações, através de relatórios, memorandos, pareceres ou reuniões.

Porém, na comunicação descendente acontece o oposto, ou seja a informação ocorre do cume para a base da pirâmide organizacional. Parte da gestão de topo para baixo, através dos níveis superiores hierárquicos até aos empregados. Tem a finalidade de informar, instruir e dirigir os funcionários. A comunicação descendente visa a interiorização dos objetivos da organização, sobe a forma de normas, manuais, ordens de serviço, especificação de funções.

A comunicação horizontal ou lateral estabelece-se entre pessoas do mesmo nível hierárquico e visa a comunicação entre pessoas que estão fora da cadeia de comando, facultando uma rápida cooperação e coordenação. Este tipo de comunicação resolve conflitos e fortalece apoio mútuo através de encontros informais ou reuniões, onde há partilha de informações, sugestões e opiniões.

A comunicação transversal existe quando há convívio entre pessoas de níveis hierárquicos distintos, porém sem que haja relação direta de submissão entre elas. A comunicação transversal visa o fluxo de informação entre especialistas de diferentes áreas funcionais em diferentes níveis de gestão. Porém, o fluxo de comunicação depende da estrutura de uma organização e das suas relações comunicacionais.

A comunicação interna informal utiliza canais que se destinam a completar a informação oficial e a produzir a troca de informação. Este tipo de comunicação interna aparece da interação social natural, sob a forma de grupos sociais, de várias origens: cultural, associativistas, relações familiares, origem geográfica, etc.

A comunicação formal tem por base a estrutura funcional de onde deriva um modelo formal de comunicações escritas e orais, enquanto a comunicação informal consiste num contato pessoal e direto entre todos os trabalhadores, permitindo a esclarecimento de questões e contribuindo para a integração das pessoas.

Nas organizações, este tipo de contatos agem como ferramentas eficientes de relações públicas. Estes instrumentos são facilmente empregados, contribuindo positivamente para a integração humana das pessoas e grupos.

Para Margarida Kunsch (1986) “o sistema de comunicação informal das organizações surge das relações sociais dos seus membros, no qual a formação de lideranças desempenha um papel importante”. Os meios de comunicação informal são variados, entre os quais a conversa e os rumores. A comunicação interna informal deve ser usada, tendo como objetivo o desenvolvimento da organização e não deve constituir qualquer impedimento, já que os rumores, por exemplo, podem alterar a verdade.

Adrien Buckley (1992) considera que “o sistema informal é um poderoso canal de comunicação, principalmente quando os canais formais bloqueiam, constituindo metade da informação necessária ao planeamento dos gestores”. Embora as mensagens transmitidas por este canal sejam muitas vezes pouco fiáveis, a verdade é que por vezes são mais credíveis e rápidas do que os meios formais. Por exemplo, qualquer memorando pode levar algum tempo a obter respostas, enquanto um rumor provoca reação imediata.

Uma comunicação eficaz compreende ambos os sistemas, formal e informal, que devem ser corretamente delimitados, verificados no seu funcionalismo e utilização em todo o processo de transmissão de mensagens.

<b>Comunicação Interna</b>	<b>Definição</b>
<b>Rede Formal</b>	<p>Caracterizada por canais descendentes.</p> <p>Conjunto de canais e meios de comunicação estabelecidos de forma consciente e deliberada - é suplementado, no decorrer de pouco tempo, por uma rede informal de comunicações (Kunsch., 1986)</p>
<b>Rede Informal</b>	<p>Interdependente da comunicação informal</p> <p>Comunicação flui de maneira mais rápida, baseada nas relações sociais entre os funcionários, que procuram, nesse formato comunicacional, a velocidade nas respostas para as suas dúvidas e anseios (Kunsch, 2003; Torquato, 1986).</p>

**Tabela n. 1:** Rede Formal e Informal na Comunicação Interna

(Fonte: Elaborado pela mestranda, tendo por base Kunsch., 1986; Kunsch, 2003; Torquato, 1986)

A estrutura hierárquica, ligada à detenção e exercício de autoridade no seio da organização, em diferentes níveis ou patamares, condiciona a comunicação interna, com maior ou menor impacto, dependendo do tipo organizacional e de gestão. De uma forma global, distinguem-se os fluxos descendentes e ascendentes, que correspondem a circuitos comunicacionais da direção aos subordinados e dos subordinados à direção, respetivamente. Somam-se ainda a estes fluxos verticais, o fluxo horizontal, quando a comunicação ocorre entre membros de um mesmo nível ou

em posições semelhantes, e o fluxo diagonal, correspondente à interação entre superior e subordinado de áreas distintas (Torquato, 2002).

Compreender a importância da comunicação interna em todos os níveis hierárquicos, como uma ferramenta da administração estratégica, é fundamental para se atingir o sucesso organizacional. Segundo Gustavo Matos (2005), a ausência de cultura do diálogo, de abertura a conversação e a troca de ideias, opiniões, impressões e sentimentos, é, sem dúvida alguma, o grande problema que prejudica o funcionamento de organizações e países. A comunicação corporativa é um processo diretamente ligado à cultura da empresa, ou seja, aos valores e ao comportamento das suas lideranças e às crenças dos seus colaboradores. Porém, não chega assegurar que a comunicação ocorra, é necessário fazer com que o teor seja efetivamente aprendido para que os intervenientes estejam em condições de usar a mensagem e os conteúdos transmitidos (Ruggiero, 2002).

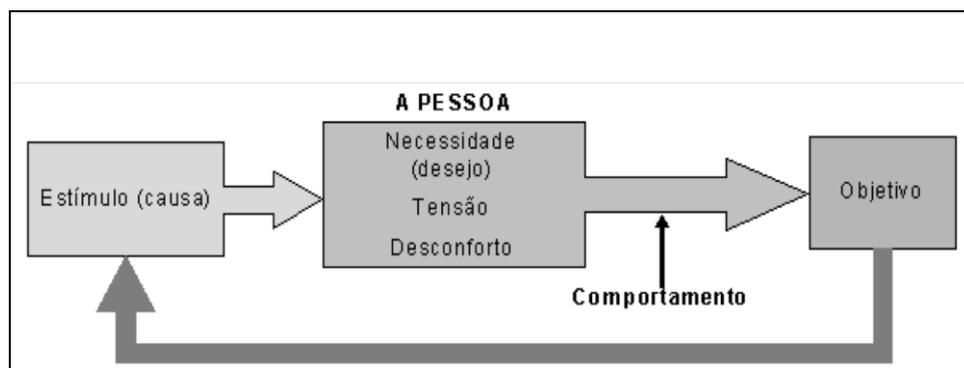
## **2.1. Motivação**

A revisão da literatura possibilitou concluir que a motivação também compõe uma temática muito diversificada, influenciada na prática por distintos fatores. Tem sido amplamente estudada, particularmente ao nível organizacional, uma vez que é frequentemente apontada como um fator de extrema relevância para as organizações, sendo também uma das maiores inquietações dos gestores de recursos humanos. Assume tal importância por estar diretamente relacionada com a produtividade, uma vez que sem motivação interna nenhuma organização será capaz de alcançar o máximo proveito dos seus colaboradores. Trabalhadores que não estejam motivados para a prática das suas funções tendem a não produzir tanto, comparativamente com um colaborador muito motivado (Hassan, Fuwad, & Rauf, 2010).

Explicitar o conceito de motivação não é tarefa simples, pois trata-se de algo intangível, largamente discutido em múltiplas perspetivas no seio das ciências humanas e sociais, consoante os vários autores e as diferentes correntes teóricas em

que os mesmos se inserem (Cunha *et al.* 2007). Não há homogeneidade entre as definições encontradas, divergindo em parte de autor para autor. Como síntese mais consensual, podemos considerar a motivação como o conjunto de várias forças que podem ter origem interna ou externa ao indivíduo e que provocam determinadas atitudes e orientam comportamentos no trabalho, determinando a sua forma, intensidade, direção e duração.

Etimologicamente, motivação significa “ação de pôr em movimento”, derivando das palavras latinas *motu* (movimento) e *movere* (mover). (Barbosa, 2005; Hassan, Fuwad, & Rauf, 2010; Cunha *et al.* 2007 citado por Costa, s/d). "De modo geral, motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma, ou, pelo menos, que dá origem a uma propensão, a um comportamento específico" (Kast & Rosenzweig, 1970 citado por Chiavenato, 1995).



**Figura n. 1** - O modelo básico da motivação  
(Fonte: Chiavenato, 1995:23)

Independentemente das diversas teorias existentes, constata-se que existem pontos a interligá-las, correspondentes a elementos fundamentais da motivação:

- Um elemento de estimulação, que atua como fonte energética capaz de acionar um comportamento;
- Um elemento de ação e de esforço, que será o comportamento observado;
- Um elemento de movimento e persistência, que traduz o prolongamento do comportamento no tempo;
- E um elemento de recompensa – que atua como reforço de todos os elementos anteriores (Cunha *et al.*, 2007; Skok, 2010 citado por Costa, s/d).

O conhecimento da motivação é essencial à compreensão do comportamento humano, incluindo em contextos organizacionais. De acordo com Chiavenato (1982), o ser humano precisa de algo que o impulsiona, que o motive para começar uma ação e para atingir um determinado objetivo, sem o que poderá não ocorrer ou demorar um período de tempo mais prolongado. Refere-se ao “Motivo”, entendido como “tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma, isto é, tudo aquilo que dá origem a alguma propensão a um comportamento específico” (Chiavenato 1982).

O motivo é, pois, o fator que determina a motivação, cujo conceito engloba as seguintes ideias-chave:

- Varia, não só de indivíduo para indivíduo, como, também, num único sujeito, consoante as situações e contextos. A motivação é determinada por forças internas e externas ao indivíduo e à organização;
- Não é observada de uma forma direta. Deve ser apreendida como contínua, resultante do presente, do passado e das expectativas/aspirações futuras;
- Encontra-se associada a recompensas que impulsiona os indivíduos para a ação;
- Envolve ação e esforço observáveis e sujeitos a interpretação (Silva, 2001).

A motivação humana constitui um objeto de estudo desde há muito tempo, tendo alguns estudiosos tentado esclarecer o que estimula o sujeito a desempenhar uma determinada ação. Com base na pertinência que a motivação desempenha no comportamento e na concretização das funções dos trabalhadores, verifica-se que, cada vez mais, as organizações têm vindo a debruçar-se sobre este assunto, enfatizando a sua preponderância no sucesso da empresa. Colaboradores motivados mostram melhores resultados, visto a motivação ter relação direta com o seu desempenho (Garcia, 2012).

Face às diversas alterações tecnológicas e à necessidade de atualização dos conhecimentos, as pessoas têm sido consideradas o seu maior ativo intangível. É por meio de conhecimentos, aptidões e atitudes que as organizações têm atingido

superioridade competitiva, criando a competência necessária para que se mantenham ativas num ambiente onde a concorrência está cada vez mais acirrada.

### **2.1.1. Tipos de motivação**

A motivação é um conceito que tem sido bastante estudado ao nível organizacional, assumindo um papel influente na produtividade dos trabalhadores e, por sua vez, no sucesso das empresas, sobretudo no que concerne ao cumprimento dos seus objetivos. Apesar de não ser um conceito de fácil definição, a motivação é considerada a força motriz das pessoas, a responsável por incentivar um sentimento de pertença e um forte sentido de responsabilidade. Pode ser considerada intrínseca ou extrínseca, conforme o motivo que leva os trabalhadores a realizar determinada atividade.

#### **2.1.1.1. Motivação Intrínseca e Motivação Extrínseca**

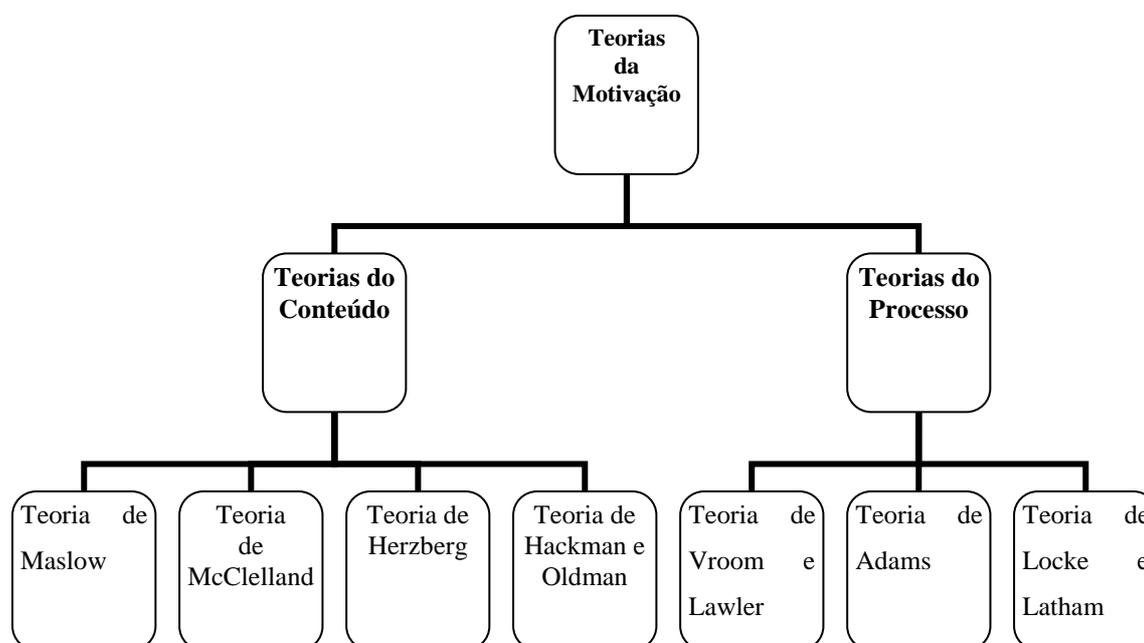
Quando falamos de motivação e a respetiva origem, surgem duas “motivações” distintas a extrínseca e a intrínseca.

A motivação intrínseca caracteriza-se por ser direcionada para a tarefa ou competência. Esta refere-se às condutas de trabalho que são despertadas pelo ânimo que este pode provocar. Segundo o conceito de motivação intrínseca, os indivíduos tendem a escolher executar determinadas tarefas ou atividades que ofereçam novidade, permitindo-lhes desenvolver novas capacidades que possibilitam o desenvolvimento individual sobre determinado assunto. Estas escolhas estão diretamente relacionadas com a satisfação pessoal dos sujeitos, acontecendo a motivação intrinsecamente (Cunha *et al.* 2007, Santos, Barbosa, 2008; Amabile, Hill, Hennessey & Tighe, 1994; Fernando & Sousa, 1997 citado por Costa, s/d).

A motivação extrínseca tem origem em fatores externos ao indivíduo, como por exemplo, qualquer recompensa monetária. O indivíduo faz a tarefa para ser

recompensado ou para não ser castigado. A punição ou a recompensa é o fator que faz mexer o sujeito. Quando retirado a recompensa, o individuo vai deixar de se mexer, de estar motivado, visto que não tem nada a ganhar nem a perder se não fizer a tarefa. Estudos indicam que este tipo de motivação, é muito instável, visto que está sujeita a fatores externos. O individuo não gosta da tarefa em si, mas gosta da recompensa que a tarefa ao ser cumprida lhe pode trazer, o que implica necessariamente pouca satisfação e prazer na execução da tarefa.

### 2.1.2. Modelos teóricos



**Figura n. 2:** Teorias da Motivação

(Fonte: Elaborado pela mestranda)

Vários autores tentaram explicar a motivação do ser humano, nomeadamente, no que toca à forma como ela afeta o rendimento no trabalho, tendo resultado dos seus contributos um conjunto de várias teorias, classificadas em dois grandes grupos: Teorias de Conteúdo e Teorias de Processo (Sousa *et al.* 2006; Cunha *et al.* 2007).

As Teorias de Conteúdo baseiam-se na questão “O que motiva os colaboradores?” como ponto de partida e explicam a motivação humana a partir das necessidades do

indivíduo, afirmando que a ação é orientada para a sua satisfação. As Teorias de Processo respondem à questão “Como se desenrola o comportamento motivado?”, compreendendo a motivação como um processo de tomada de decisão, em que estão em jogo as percepções, os objetivos, as expectativas e as metas pessoais. Em suma, as teorias que se focam no “objeto” da motivação, na análise dos fatores motivadores, designam-se por teorias de conteúdo (Maslow, 1954; McClelland, 1961; Herzberg, 1966; Hackman e Oldman, 1980). As teorias que abordam “como se desenrola o comportamento motivado são designadas como teorias de processo” (Vroom, 1964; Lawer, 1986; Adams, 1965; Locke e Latham, 1978, Sousa *et al.* 2006; Cunha *et al.*, 2007).

#### **2.1.2.1. Teorias de Conteúdo**

As teorias de conteúdo da motivação concentram-se nas necessidades internas que motivam o comportamento, assentando no pressuposto de que, para reduzir ou satisfazer as suas necessidades, as pessoas agem de determinadas maneiras. Esta abordagem é associada a pensadores como Maslow, Herzberg, McClelland Hackman e Oldman.

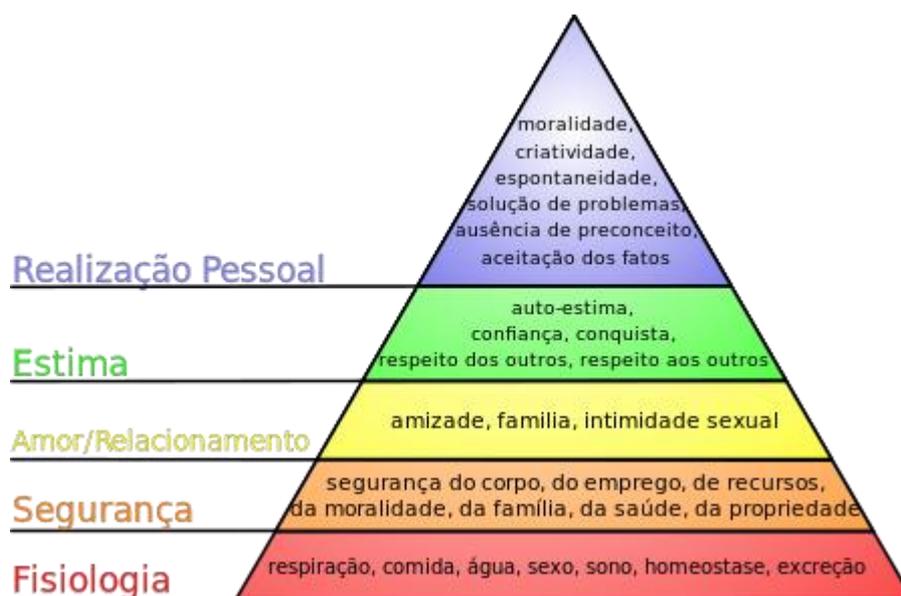
##### **a) Teoria de Maslow**

De acordo com Maslow, o comportamento humano advém da ativação de certas necessidades. Neste sentido, elaborou uma pirâmide hierarquizada, em cuja base estariam as necessidades fisiológicas, (que constituem o nível mais baixo de todas as necessidades humanas; necessidades inatas como a necessidade de alimentação e sono). De seguida, encontram-se as necessidades de segurança, que aparecem no comportamento quando as necessidades fisiológicas estão satisfeitas; as necessidades sociais, em que se incluem as necessidades de associação, de aceitação, de amizade e amor, nascem no sujeito quando as necessidades fisiológicas e de segurança estão satisfeitas; as necessidades de estima, que envolvem a autoconfiança, a necessidade de aprovação social, de reconhecimento; e, por fim, as necessidades de

autorrealização, as necessidades humanas mais elevadas, relacionadas com a autonomia, a independência e a vontade de ir mais além; (Sousa *et al.* 2006; Cunha *et al.*, 2007).

Para Faria (1982 citado por Garcia, 2011), “o homem é um animal permanentemente insatisfeito, lutando sempre para conseguir algo mais que julga imprescindível à sua satisfação”. O mesmo autor refere que o facto de as necessidades humanas básicas estarem satisfeitas, nos seus vários níveis, não implica que o sujeito não esteja motivado, uma vez que tende a sentir-se motivado para se manter no mesmo nível de satisfação e para ser capaz de encarar e viver novos desafios. Estes podem derivar de mudanças no ambiente organizacional, novos empreendimentos, novas funções no setor de trabalho e outros fatores, contribuindo para impulsionar o homem para novas conquistas. É possível referir que as necessidades humanas são, neste sentido, infinitas, nunca estão completamente satisfeitas, e o ser humano procurará sempre atingir algo através da sua própria ação.

Para Kwasnicka (2003 citado por Garcia, 2011), "nenhuma necessidade é sempre totalmente satisfeita; além disso, as necessidades de nível mais baixo terão sempre influência no comportamento".



**Figura n. 3** - Pirâmide das Necessidades  
(Fonte: [http://pt.wikipedia.org/wiki/Hierarquia\\_de\\_necessidades\\_de\\_Maslow](http://pt.wikipedia.org/wiki/Hierarquia_de_necessidades_de_Maslow))

## **b) Teoria de McClelland**

Na perspectiva de McClelland, que recorreu a uma técnica de cariz psicanalítico, existem três tipos de necessidades:

- as de sucesso/realização;
- as de afiliação;
- as de poder.

Segundo o autor, as necessidades de sucesso/realização revelavam uma orientação para a excelência profissional, para a vontade de assumir cargos mais elevados e com maiores responsabilidades; as necessidades de afiliação representavam a necessidade de possuir relações fortes e amigáveis; e as necessidades de poder relacionavam-se com uma orientação para o prestígio, própria de pessoas vocacionadas para funções de gestão e liderança. A teoria de McClelland é uma das que tem tido impactos muito visíveis na gestão e políticas de recursos humanos, como, por exemplo, no recrutamento e seleção, na avaliação de desempenho e na formação profissional e desenvolvimento dos colaboradores (Sousa *et al*, 2006; Cunha *et al*, 2007; Ferreira *et al*, 2001; McClelland, 1982).

## **c) Teoria de Herzberg**

Em oposição ao postulado de Maslow, na década de 1960, um outro autor de referência, Frederick Herzberg, sustentou a sua teoria na satisfação. Segundo ele, existem dois tipos de fatores que proporcionam satisfação às pessoas no local de trabalho, explicando o seu comportamento no mesmo contexto: os higiénicos e os motivacionais (Garcia, 2011).

De acordo com as investigações de Herzberg, pode-se destacar que quando os fatores higiénicos são positivos, apenas evitam a insatisfação dos trabalhadores; quando os fatores higiénicos são incertos, eles provocam a insatisfação e desmotivação dos empregados. É devido a esta mesma causa que Herzberg os designa de fatores

higiênicos, isto é, por estarem mais inter-relacionados com o negativo, pois são essencialmente profiláticos, apenas evitam o descontentamento, mas não provocam a satisfação. O salário, a segurança, o relacionamento com a chefia e as condições de trabalho constituem exemplos deste tipo de fatores.

Os fatores motivacionais estão, nomeadamente, relacionados com o conteúdo do cargo que o sujeito ocupa na organização e com a natureza das tarefas que executa. Deste modo, verifica-se que os fatores motivacionais estão sob o controlo do indivíduo, pois estão relacionados com aquilo que ele faz e desempenha, envolvem sentimentos de crescimento individual, recompensa profissional, autonomia e autorrealização, dependendo das tarefas que o indivíduo concretiza no seu trabalho. A sua existência promove a forte motivação e satisfação das pessoas.



**Figura n. 4** – A teoria dos dois fatores de Herzberg  
(Fonte: CHIAVENATO, Idalberto. Recursos Humanos. 3º ed. São Paulo: Atlas, 1995:112)

Se refletirmos sobre a definição tradicional dos cargos ocupados pelos trabalhadores, verifica-se que estes eram instituídos de acordo com a preocupação de atender aos princípios de eficiência e economia, não enfatizando um fator de extrema importância: o desafio e a criatividade individual dos indivíduos. Dessa forma, perdiam o significado psicológico para o indivíduo que os executava e geravam um efeito de desmotivação, provocando apatia e desinteresse, ou seja, obstavam à satisfação (Garcia, 2011).

Apesar do contributo muito positivo da teoria de Herzberg, alguns dos seus críticos referem, nomeadamente, a subjetividade do processo de investigação – análise do “incidente crítico”. Como fraqueza, comentam também o facto de o estudo focar essencialmente o nível de satisfação e não o desempenho, alegando que a satisfação e o desempenho não são sinónimos. Chiavenato (1995) aponta ainda como aspeto negativo o facto de esta teoria ter sido apoiada em elações e generalizações obtidas a partir de uma amostra de reduzida dimensão. Por outro lado, alguns autores salientam o facto de alguns factores, como o salário, poderem ter uma natureza híbrida (Ramos, 2009).

#### **d) Teoria de Hackman e Oldman**

De acordo com a perspetiva de Hackman e Oldman, salientam-se cinco características do trabalho que poderão constituir uma fonte de motivação no trabalho:

- A variedade - grau em que a função exige atividade e competências diversificadas;
- A identidade - trabalho identificável, baseado nas características do colaborador, fazendo com que este se identifique com quer com a função, quer com a organização para a qual contribui;
- O significado - impacto que o trabalho possui na vida dos demais;
- A autonomia - nível de independência no que se refere ao planeamento e execução do trabalho;
- O feedback - quantidade e qualidade de informação relativa ao desempenho do indivíduo.

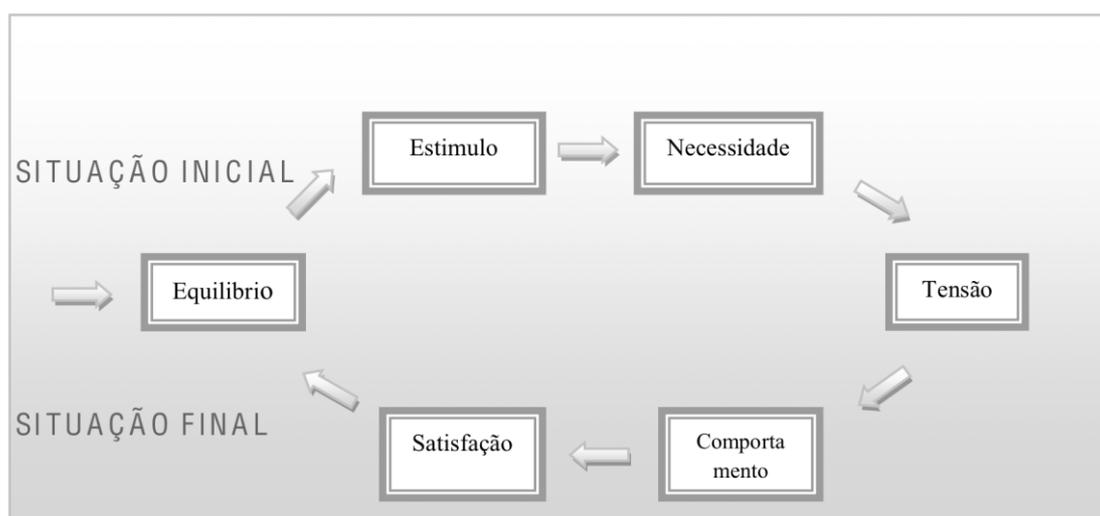
As características da função podem originar estados psicológicos que assumem resultados positivos sobre a motivação (Sousa *et al*, 2006; Cunha *et al*, 2007; Ferreira, *et al*, 2001), uma vez que a sua presença numa função tende a aumentar a motivação intrínseca dos colaboradores, bem como a satisfação geral no trabalho. O modelo sugere, ainda, o efeito de variáveis moderadoras, tais como: necessidade de crescimento ou desenvolvimento profissional; capacidade da pessoa para responder às

exigências do trabalho; e satisfação com o contexto na relação entre as características do trabalho e os resultados alcançados (Silva, s/d).

### 2.1.2.2. Teorias de Processo

As teorias do processo procuram explicar como funciona a motivação. Envolve as teorias que se preocupam com o modo como o comportamento é ativado, dirigido, mantido e concluído no ciclo motivacional.

O chamado ciclo motivacional (Figura 5) inicia-se com um estímulo para a satisfação de uma determinada necessidade que se manifesta, o que gera uma tensão tradutora de um estado de desequilíbrio do organismo. Enquanto essa necessidade não for satisfeita, a tensão não abranda e o desequilíbrio mantém-se. Uma nova situação de equilíbrio só será atingida quando o indivíduo conseguir pôr em prática comportamentos ajustados à satisfação dessa necessidade (Garcia, 2011).

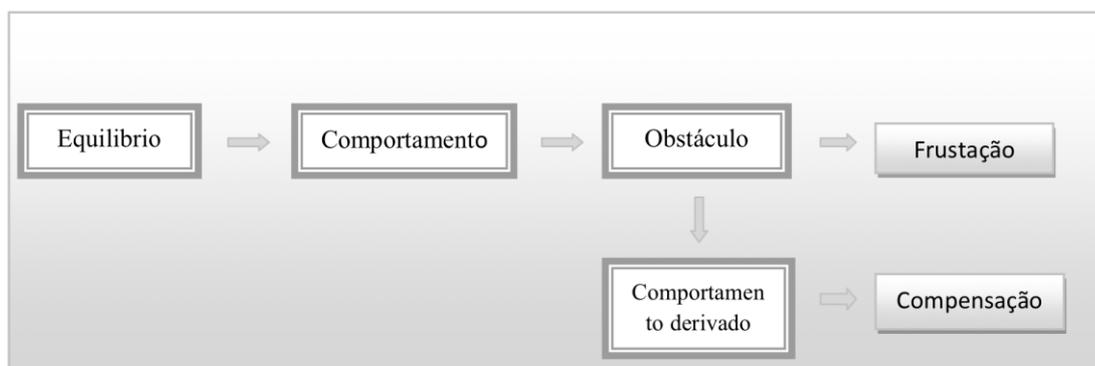


**Figura n. 5** - Ciclo Motivacional

(Fonte: Teixeira, S. 2ª ed. McGraw:124)

Se, apesar das ações desenvolvidas pelo indivíduo, a satisfação da necessidade não for satisfeita, simplesmente não se obtém o equilíbrio desejado. O indivíduo atinge, então, um estado de frustração, por não ter atingido o objetivo, satisfazendo a sua

necessidade, ou, então, o efeito produzido pode resultar num comportamento compensatório, isto é, a redução da tensão verifica-se por uma compensação que substitua a satisfação, não verificada, daquela necessidade.



**Figura n. 6** - Frustração e comportamento compensatório  
(Fonte: Teixeira, S. 2ª ed. McGraw:124)

#### a) Teoria de Vroom e Lawler

Vroom e Lawler são autores da teoria da expectativa. Segundo estes, cada pessoa pode decidir o investimento/esforço que investe no local de trabalho, sendo que, por vezes, este investimento está relacionado ao desejo de conquistar as recompensas desejadas. Existem cinco conceitos que funcionam como variáveis-chave da teoria: resultados, que equivalem a componentes tangíveis e intangíveis ao trabalhador como contrapartida do trabalho; valência ou grau de atratividade que o resultado representa para o indivíduo; instrumentalidade, que traduz o grau percebido da relação entre o desempenho e o resultado alcançado; expectativa, que corresponde à relação percebida entre o esforço e o desempenho, no sentido de estimar, em termos de probabilidade, se quanto maior for o esforço, maior será o desempenho; e a força, que constitui a quantidade de esforço interior da pessoa capaz de motivar (Sousa *et al*, 2006; Cunha *et al*, 2007; Ferreira *et al*, 2001; Vroom, 1964; Silva, Costa, Costa & Magro, 2006).

## **b) Teoria de Adams**

A teoria de Adams comporta a ideia de que os trabalhadores de uma organização comparam os seus contributos às contrapartidas que dela recebem. Denominada de Equidade, tem como ideia central o facto de os sujeitos experimentarem certas disparidades quando confrontam o seu ganho com o de outros indivíduos, que constituem termo de comparação. Comporta, como tal, quatro elementos: a pessoa que se compara; a pessoa com quem é comparada; os recursos da pessoa (nível de escolaridade, experiência, antiguidade, absentismo, etc.); e os resultados, traduzidos em pagamento, benefícios, condições de trabalho, estatuto, entre outros elementos (Sousa *et al.*, 2006; Cunha *et al.*, 2007; Ferreira *et al.*, 2001).

Esta teoria investiga a perceção que os indivíduos possuem comparativamente à justiça existente no local de trabalho, fazendo uma comparação entre o seu desempenho e os correspondentes benefícios, com o desempenho e os correspondentes benefícios dos outros empregados em situações semelhantes. Os empregados fazem, então, uma comparação entre os *inputs* (o esforço, o desempenho, a experiência, responsabilidade, condições de trabalho, conhecimentos e habilidades) e os *outputs* (o salário, o reconhecimento, o tratamento de supervisão, os benefícios, as promoções e o *status*) e, posteriormente, comparam este rácio com o dos seus semelhantes ou referências (Lashley & Lee-Ross, 2003 citado por Freitas, 2006). Se desta comparação resultar uma situação de injustiça, prevalecerá um sentimento de iniquidade que os empregados tentarão reduzir. Existe equidade quando os empregados interpretam o seu rácio *inputs* e *outputs* como equivalente ao dos outros empregados em situação semelhante. No entanto, quando se apercebem que estão a ser pouco compensados ou elevadamente compensados irão sentir uma tensão derivada da não equidade (Konopaske & Werner, 2002 citado por Freitas, 2006). Assim a situação de não equidade pode ser separada em, iniquidade por favorável e iniquidade desfavorável.

Compreende-se por iniquidade favorável, todas as situações comparativas em que o indivíduo é favorecido, podendo este reavaliar a importância dos seus *inputs* e

*outputs*, refazendo a situação de equidade. Por sua vez, considera-se iniquidade desfavorável, aquela em que se apuram casos de sub-pagamento, aos quais a resposta do indivíduo não é meramente cognitiva, sendo que neste contexto se pode recorrer a outro tipo de estratégias.

Numa organização a percepção de não equidade pode aparecer de uma variedade de situações, como a definição de funções, promoções, transferências, contudo é geralmente em questões monetárias (salários) que assume limites mais graves. Deste modo, constata-se que os indivíduos quando têm conceção que um maior empenho conduz a uma melhor recompensa propõem-se a um melhor desempenho. Contrariamente, se os indivíduos tiveram conceção de que estão a ser injustiçados, a propensão será a trabalhar o mesmo que outros indivíduos que tem menor desempenho e que não são penalizados.

A teoria da equidade assume alguns passos para a sua aplicação, como:

- Identificar que as comparações de equidade são inevitáveis;
- Antecipar iniquidades negativas quando se oferecem recompensas;
- Comunicar avaliações claras de desempenho quando se oferecem recompensas;
- Informar as razões para as recompensas;
- Comunicar qualquer ponto adequado de comparação.

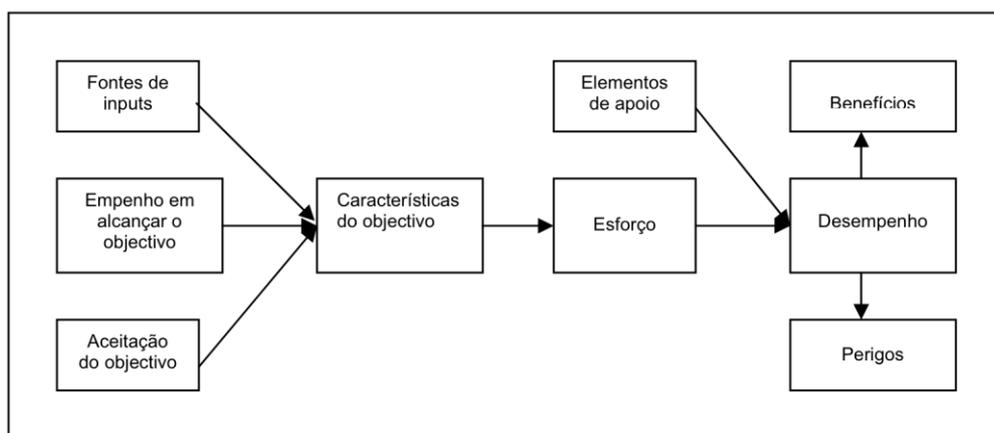
Então, segundo esta teoria a motivação de um indivíduo para o trabalho muda com a sua percepção de justiça, relativamente às condições extrínsecas (recompensas tangíveis ou materiais) e intrínsecas (recompensas psicológicas) do trabalho. Deste modo, a sua conduta tenderá a diminuir as desigualdades compreendidas, como por exemplo, passando a esforçar-se menos ou exigindo mais compensações.

c) **Teoria de Locke e Latham**

Com base na gestão por objetivos do autor Peter Druchker, e tendo em conta o poder motivacional dos objetivos, os autores desenvolveram uma teoria que procura reconhecer o tipo de objetivos que provocam níveis de desempenho mais elevados. Os objetivos mais eficazes são os que constituem o acrónimo SMART: Specific, Mensurable, Achievable, Realistic and Temporal (Sousa *et al*, 2006; Cunha *et al*, 2007; Ferreira *et al.*, 2001).

Esta teoria “defende que as intenções ou objetivos dos indivíduos têm um papel fundamental na determinação dos seus comportamentos” (Lashley & Lee-Ross, 2003 citado por Freitas, 2006). Os objetivos são, então, uma fonte de emoções e de desejos com um impacto significativo nas ações que os indivíduos vão desempenhar, pois estes quererão satisfazê-los. A quantidade de esforço aplicado pelos indivíduos para a obtenção de um determinado objetivo irá depender do grau de dificuldade do objetivo e do grau de dedicação dos mesmos.

A Figura 7 mostra a forma como os empregados interpretam as características dos objetivos a alcançar e através dessa análise desenvolvem um esforço adequado para poderem desfrutar dos benefícios associados.



**Figura n. 7** - Modelo da definição de objetivos  
(Fonte: Lathan e Locke (1979; 79 citado por Freitas, 2006:32))

Em suma, as teorias do processo constituem uma explicação para a relação entre a motivação e a satisfação no trabalho. A satisfação no trabalho seria, assim, o estado emocional positivo que resulta da percepção subjetiva das experiências no trabalho por parte dos sujeitos (Sousa *et al*, 2006; Cunha *et al*, 2007; Ferreira *et al.*, 2001

### **2.1.3. Motivação para o trabalho**

A motivação para o trabalho pressupõe uma pessoa empenhada, dedicada à sua atividade profissional e com disposição favorável para perseguir metas ou realizar tarefas. Assim, constata-se que este conceito se encontra igualmente relacionado ao estado psicológico do indivíduo, à forma como este encara o desempenho da sua função e o seu papel na organização em termos de relevância e, por vezes, ao facto de perceber que o que procura, o que quer e o que precisa poderá ser atendido no seu contexto de trabalho. Neste, os desafios servem como estímulos que impelem a novas ações, gerando dessa forma posturas e comportamentos inovadores, além da manifestação de competências e conhecimentos que a própria organização poderia desconhecer até então. O sentimento de pertença à entidade onde o sujeito desempenha a sua atividade profissional é a essência da motivação no trabalho – sem ele, tende a desmotivar e isso repercutir-se-á no cumprimento dos objetivos e no sucesso da empresa.

As organizações dependem das pessoas para dirigi-las, organizá-las, controlá-las, fazê-las funcionar e alcançar os seus objetivos com sucesso e continuidade. Porém, tendo em conta as teorias anteriormente referidas, a motivação não pode ser imposta, uma vez que está ligada ao colaborador, embora existam fatores extrínsecos que poderão aumentar a motivação intrínseca do sujeito. A organização pode transformar a motivação individual em fonte de motivação coletiva, garantindo assim um bom desempenho organizacional e um maior comprometimento dos colaboradores (Garcia, 2011).

Com base na literatura revista, e no conhecimento do próprio senso comum, podemos afirmar que a motivação é desencadeada de diversas formas, de entre as quais é possível destacar a ocorrência de um elogio, um reconhecimento, uma palavra de apoio ou uma promoção. O simples facto de se estabelecer metas traz a cada dia a energia necessária para percorrer o caminho até alcançar o objetivo, sendo necessário, contudo, traçar um plano e definir estratégias de atuação e a respetiva operacionalização. A motivação envolve sentimentos de realização e de reconhecimento profissional, manifestados por meio de exercícios das tarefas e atividades que oferecem suficiente desafio e significado para o trabalho. Quando se aborda a temática da motivação, não se pode deixar de mencionar o incentivo, que é um reforço que adquiriu propriedades motivacionais, mesmo na ausência da necessidade (Garcia, 2011).

Tendo em conta as características da motivação no desempenho dos colaboradores, é relevante destacar o papel que o gestor representa neste processo, visto que um dos seus maiores desafios é conseguir motivar as pessoas; torná-las confiantes e intimamente comprometidas a alcançar os objetivos propostos; estimulá-las o suficiente para que sejam bem-sucedidas através do seu trabalho na organização. Na conjuntura atual, em que o conflito entre o capital e o trabalho aumentou de maneira significativa em todas as partes do mundo, a integração e a produtividade são desafios difíceis e até impossíveis de serem superados. Daí que, cada vez mais, as organizações sentem necessidade de investir na motivação dos trabalhadores para o bom desempenho das suas tarefas, mas, também, para a realização de formação ajustada, que permita aumentar as suas competências e, proporcionalmente, a sua produtividade.

As pessoas são de elementar importância, pois é através delas que o gestor consegue atingir os objetivos organizacionais. Assim, a sua função consiste em administrar a aplicação dos recursos humanos e materiais por meio de unidades estruturadas, atuantes e capazes de atingirem os seus objetivos, bem como proporcionar a satisfação aos que trabalham, mantendo-os com a moral elevada e com níveis de realização satisfatórios.

#### **2.1.4. Importância do trabalho para a motivação**

Sendo o Homem um ser social, tudo o que é valorizado pela sociedade tem grande força, sendo elemento componente da sua motivação. O trabalho é um desses fatores muito valorizados pela sociedade, sendo visto como fonte de dignidade e honestidade, além de um dever moral e social. Por isso, o facto de estar desempregado pode originar um sentimento de culpa e constrangimento e desmotivação no indivíduo. Quando não está a exercer algum tipo de trabalho reconhecido pela sociedade, o indivíduo não se sente reconhecido, valorizado e respeitado. Os desempregados não são reconhecidos socialmente e acabam sendo atingidos por um sofrimento psicológico.

A valorização do trabalho tornou-se crescente com o desenvolvimento cada vez maior da sociedade capitalista. Com o ideal capitalista de se obter cada vez mais lucros, era necessário que houvesse um aumento da produção num curto espaço de tempo. Assim, a força de trabalho era muito importante e o papel do trabalhador muito valorizado.

Esta valorização social do trabalho atinge a formação da motivação do indivíduo e, conseqüentemente, o seu bem-estar psicológico. As pessoas são socialmente reconhecidas pelo que elas fazem. Prova disso é que uma das primeiras perguntas feitas, quando se conhece alguém, é o que ele faz, no sentido de onde trabalha que atividades exerce. Essa resposta é dada de maneira natural caso o indivíduo se identifique como um trabalhador.

Assim e seguindo a linha de pensamento da valorização do trabalho, trabalhar traz prestígio, *status* social e motivação para quem o desempenha. Por isso, não trabalhar ainda é visto de forma preconceituosa, não só pela sociedade, mas, também, pelo próprio indivíduo que não trabalha. Apesar de esse preconceito ainda existir e algumas pessoas terem dificuldade de separar o desemprego da ideia de desonestidade, preguiça, etc., o desempregado vem sendo aceite na sociedade, já que

as pessoas entendem o desemprego não como uma crise passageira, mas como um facto, atual do sistema económico mundial.

### **3.1. Formação em contexto laboral**

Na opinião de Cowling e Mailer (1998, citado por Gonçalves, 2010), a formação constitui uma das componentes da gestão de recursos humanos, para além de todas as funções inerentes á gestão de recursos humanos como, o recrutamento e seleção, a gestão de conflitos, a liderança, a avaliação de desempenho, a gestão salarial, os sistemas de incentivos, entre outros aspetos.

#### **3.1.1. Conceito/Contextualização histórica**

Cowling e Mailler (1998 citado por Gonçalves, 2010) explicam a formação como “o aperfeiçoamento sistemático do padrão de comportamento, atitude, conhecimento e capacidade exigido por um indivíduo com vista a desempenhar adequadamente uma dada tarefa ou posto de trabalho”. Sendo a formação um dos elementos da gestão de recursos humanos, a mesma justifica-se no meio organizacional como um instrumento de melhoria do desempenho das funções profissionais, sempre numa ótica de aprendizagem e melhoramento de competências, aumento da produtividade, maior concretização profissional e melhorias no trabalho de equipa e na motivação para o trabalho, favorecendo a definição de métodos e formas inovadoras de trabalho.

A formação profissional é definida como uma experiência projetada de aprendizagem que é concebida com o objetivo de resultar numa mudança permanente dos conhecimentos, atitudes ou competências, críticos para o bom desempenho da função de um indivíduo (Campbell, Dunnette, Lawler e Weick, 1970; Campbell e Kuncel, 2001, citado por Velada, 2007). A formação cumpre, assim, o duplo objetivo de contribuir para o desenvolvimento pessoal e profissional dos indivíduos e, conseqüentemente, para a melhoria do desempenho organizacional.

Segundo o pensamento de Peretti (1998 citado por Gonçalves, 2010), a formação arrogar-se como um instrumento que deve assegurar, simultaneamente, a correspondência das necessidades individuais e organizacionais diagnosticadas, no pressuposto de alcançar os objetivos relativos à satisfação profissional e a performance económica. Cowling e Mailler (1998, citado por Gonçalves, 2010) encaram a atividade formativa como uma intervenção que visa modificações nos domínios do saber ser e do saber fazer, ou seja, trata-se de uma aprendizagem que supõe uma alteração comportamental, estimulando a eficiência e o aperfeiçoamento do desempenho profissional.

Nos últimos anos, e seguindo a tendência Europeia, Portugal tem vindo a tentar realizar um ambiente favorável à conceção e ao desenvolvimento das empresas, de modo a aumentar o emprego e a qualificação dos seus trabalhadores (Caetano, 2007). Nesta perspetiva, a formação profissional é entendida como um fator estratégico, que muitas organizações têm vindo a valorizar, realizando ações de formação com o objetivo de munir os seus trabalhadores de competências, incentivando o desenvolvimento dos recursos humanos (Meignant, 1997, citado por Costa, s/d).

Segundo a Direção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho, a formação profissional compreende “o conjunto de atividades que visam proporcionar a aquisição de conhecimentos, capacidades práticas, atitudes e formas de comportamento, exigidas ao bom desempenho de uma determinada profissão ou grupo de profissões num determinado contexto de organização produtiva económica e social”. O seu objetivo é criar nos trabalhadores uma mudança permanente e contínua das suas atitudes, competências ou comportamentos essenciais para o seu bom desempenho profissional (Velada, 2007). Porém, a aquisição de conhecimentos pelos trabalhadores e a capacidade de os mobilizarem nas condutas do dia-a-dia não ocorre do mesmo modo com todos os formandos, dependendo de alguns fatores, mormente os associados aos próprios formandos.

### **3.1.2. Fatores que intervêm na formação**

A assimilação diferenciada do conhecimento pelos formandos e a obtenção de resultados disformes no desempenho das funções de todos os colaboradores devem-se à influência de fatores que intervêm na formação, nomeadamente as expectativas dos formandos quanto à formação e aos resultados que estes esperam obter pela frequência de ações formativas. As capacidades cognitivas e a motivação dos formandos, são, também, fatores que em muito influenciam o sucesso da formação.

#### **3.1.2.1. Locus de controlo**

O *locus* de controlo é definido por Rotter (1966 citado por Velada, 2007) como uma expectativa generalizada de que os efeitos em termos de recompensas e reforços na vida, como reconhecimento, promoção e aumentos salariais, são controlados, ou pelas ações do indivíduo (*locus* de controlo interno), ou por outros fatores (*locus* de controlo externo).

Num contexto formativo, os formandos com uma forte crença de que são capazes de controlar a obtenção de resultados organizacionais estarão mais dispostos a empregar o conteúdo formativo no desempenho das suas funções (Cheng e Ho, 2001). Os formandos com um *locus* de controlo interno têm geralmente atitudes mais positivas e estão mais motivados para a formação, porque acreditam mais facilmente que são capazes de mudar as suas capacidades e motivação através das suas próprias ações. Por sua vez, formandos com um *locus* de controlo externo admitem mais facilmente que as mudanças no desempenho apenas acontecem através de mudanças em fatores externos a si próprios (Holton, 2005).

Deste modo, Noe (1986, citado por Velada, 2007) propôs que os indivíduos com um *locus* de controlo interno sentem mais facilmente que a formação irá resultar em benefícios tangíveis e, por isso, estão mais motivados para aprender e aprendem melhor o conteúdo formativo (Colquitt *et al.*, 2000; Noe e Schmitt, 1986 citado por Velada, 2007), assim como exibem níveis mais elevados de transferência da formação

(Baumgartel *et al.*, 1984; Tziner *et al.*, 1991 citado por Velada, 2007).

### **3.1.2.2. Orientação para objetivos**

Outra característica individual que tem vindo a ser analisada na literatura sobre formação é a orientação para objetivos. No que respeita aos objetivos, os indivíduos podem ter dois tipos diferentes de orientação: orientação para a aprendizagem *versus* orientação para o desempenho. Enquanto a orientação para a aprendizagem é caracterizada pelo desejo de aumentar as competências individuais através do desenvolvimento de novas capacidades e do domínio de novas situações, a orientação para o desempenho reflete a vontade de demonstrar as competências individuais aos outros e, por conseguinte, ser positivamente avaliado (Button, Mathieu e Zajac, 1996; Holton, 2005 citado por Velada, 2007). Neste sentido, uma orientação para a aprendizagem está associada a efeitos de aprendizagem mais positivos, enquanto uma orientação para o desempenho está associada a efeitos de aprendizagem negativos ou neutros (Colquitt e Simmering, 1998; Ford *et al.*, 1998 citado por Velada, 2007).

### **3.1.2.3. Capacidade cognitiva**

A característica individual mais estudada, a julgar pela literatura revista, tem sido a *capacidade* cognitiva dos formandos (Holton, 1996; Salas & Cannon-Bowers, 2001). Não existe controvérsia no que respeita ao facto dos indivíduos diferirem entre si no nível dos recursos cognitivos que possuem, nomeadamente na capacidade de processamento da informação, o que se reflete no desempenho formativo, sobretudo ao nível da rapidez na aprendizagem (Ree & Earles, 1991). Também Kanfer & Ackerman (1989, citado por Velada, 2007) verificaram que a capacidade cognitiva interage com a motivação para aumentar o nível dos resultados formativos. Estes resultados da formação estão sobretudo associados à aprendizagem (Ree & Earles, 1991), mas foi também descoberta uma forte relação com a transferência da formação

e uma relação fraca a moderada com a autoeficácia pós-formativa (Colquitt *et al.*, 2000 citado por Velada, 2007).

#### **3.1.2.4. Crenças de autoeficácia**

A aplicação da formação no local de trabalho pode ainda ser determinada por variáveis como as crenças de autoeficácia. No modelo de avaliação da formação proposto por Holton (1996, citado por Velada, 2007), as crenças de autoeficácia e a preparação prévia dos formandos são designadas de influências secundárias, uma vez que, tal como sugerido pelo nome, influenciam a transferência da formação indiretamente, através dos fatores motivacionais.

A teoria da cognição social de Bandura (1986) fornece um importante contributo para a explicação da transferência da formação na medida em que considera que o comportamento influencia e é influenciado as/por contingências cognitivas e ambientais, ou seja, pelas crenças do indivíduo relativamente à sua capacidade de realizar uma determinada tarefa (autoeficácia) e pelas crenças nas consequências ambientais do seu comportamento (expectativas de resultados). Assim, as crenças de autoeficácia são explicadas como o julgamento que os indivíduos fazem sobre a sua própria eficácia, isto é, sobre a sua capacidade de organizar e praticar as ações necessárias ao desempenho de determinadas tarefas, e foram, desde cedo, associadas à indução de mudanças comportamentais no desempenho de tarefas (Bandura, 1977).

O efeito da autoeficácia no desempenho da função após a formação tem sido amplamente estudado em tarefas de natureza individual e cognitiva, nomeadamente, na adaptação a novas tecnologias (Hill, Smith & Mann, 1987), no âmbito da produtividade na investigação (Taylor, Locke, Lee & Gist, 1984), na tomada de decisão em gestores (Wood & Bandura, 1989), e em atividades relacionadas com a carreira (Stumpf, Brief & Hartman, 1987). Por outro lado, tem sido menos frequentemente analisado em tarefas de natureza mais complexa, interpessoal e relacionada com o trabalho, tais como a negociação salarial (Gist *et al.*, 1991) e venda

de seguros (Barling e Beattie, 1983 citado por Velada, 2007).

A autoeficácia também vem sendo significativamente aliada a outros efeitos da formação, sobretudo à redução do absentismo (Frayne e Latham, 1987; Latham e Frayne, 1989, citado por Velada, 2007), à aquisição de competências de *software* computacional (Gist, Schwoerer e Rosen, 1989; Martocchio e Webster, 1992, citado por Velada, 2007), à aprendizagem do conteúdo formativo em contexto militar (Tannenbaum, Mathieu, Salas e Cannon-Bowers, 1991 citado por Velada, 2007), à geração de ideias entre gestores (Gist, 1989), à motivação preformativa (Quinones, 1995, citado por Velada, 2007) e à motivação para transferir (Ford *et al.*, 1992).

Para além do efeito direto das crenças de autoeficácia sobre o desempenho formativo, tem sido igualmente estudado o seu papel como variável moderadora e mediadora. A título de exemplo, no estudo de Orpen (1999, citado por Velada, 2007), a autoeficácia surge como variável que medeia a relação entre a percepção da quantidade de formação formal e a melhoria do desempenho apenas em indivíduos que desempenham funções onde a autoconfiança é considerada importante para o sucesso. A autoeficácia pode ainda mediar parcialmente a relação entre o método da formação e o desempenho (Gist, 1989), e o nível de autoeficácia preformativo pode também funcionar como variável que modera a influência do método da formação nas percepções de eficácia que são desenvolvidas durante a formação (Gist *et al.*, 1989; Martocchio e Webster, 1992, citado por Velada, 2007).

### **3.1.2.5. Atitude face ao trabalho e à carreira**

As atitudes face ao trabalho e/ou carreira são outro conjunto de variáveis que a literatura teórica mais recente (Cheng & Ho, 2001 citado por Velada, 2007) tem vindo a evidenciar como características importantes da transferência. Tendo em conta que as atitudes face ao trabalho e/ou carreira dizem respeito ao estado cognitivo de identificação psicológica do indivíduo face ao seu trabalho e carreira, assume-se que quanto maior for a identificação do indivíduo com o seu trabalho e/ou carreira maior

será a sua motivação e esforço para melhorar o desempenho profissional. Exemplos dessas atitudes são a implicação organizacional, o envolvimento com a função, a exploração e o planeamento da carreira, a satisfação com o trabalho e o cinismo organizacional.

A implicação organizacional refere-se ao grau de ligação e de identificação do indivíduo em relação à sua organização (Porter, Steers, Mowday e Boulian, 1974) e representa a crença e aceitação dos objetivos e valores da organização, a predisposição para exercer esforço de trabalho pela organização e a vontade de se manter como membro da organização (Mowday, Porter e Steers, 1982). Esta implicação exerce uma grande influência na eficácia da formação no sentido em que, quanto mais os indivíduos estiverem envolvidos e se reconhecerem com a sua organização, mais provavelmente irão encarar a formação como útil para si e para a organização (Colquitt *et al.*, 2000, citado por Velada, 2007). Este fator surge positivamente associado a diferentes variáveis, nomeadamente, à motivação para aprender e às reações à formação (Colquitt *et al.*, 2000; Fecteau *et al.*, 1995; Tannenbaum *et al.*, 1991) e à transferência da formação (Colquitt *et al.*, 2000; Tesluk *et al.*, 1995, citado por Velada, 2007).

O envolvimento com a função é definido como o grau em que o indivíduo se identifica psicologicamente com o seu trabalho e a importância do trabalho para a sua autoimagem global (Brown, 1996; Lodahl e Kejner, 1965). Noe e Schmitt (1986) encontraram uma conexão positiva do envolvimento funcional com a aprendizagem e a transferência da formação. A investigação tem sobretudo sugerido que os indivíduos que estão mais envolvidos com a sua função estão mais motivados para aprender (Colquitt *et al.*, 2000; Mathieu *et al.*, 1992), porque a participação na formação pode aumentar as suas competências, melhorar o desempenho da função e aumentar os sentimentos de valorização pessoal (Noe, 1986, citado por Velada, 2007). De facto, à semelhança da implicação organizacional, também o envolvimento com a função se tem mostrado um forte causador da motivação, o que levou à inclusão destas duas variáveis no modelo mais atual de Holton (2005 citado por Velada, 2007) como influências secundárias na transferência da formação, ou seja, como influências

indiretas através da sua relação com os fatores motivacionais.

A literatura sugere ainda outras duas variáveis relacionadas com a carreira como determinantes da motivação para aprender: a exploração da carreira e o planeamento da carreira. A exploração da carreira diz respeito à autoavaliação dos indivíduos sobre os seus pontos fortes e fracos em relação às competências, sobre os seus valores de carreira, interesses, objetivos ou planos, assim como, à procura de informação relacionada com o trabalho nas mais variadas fontes (família, amigos, entre outros) (Mihal, Sorce e Comte, 1984; Stumpf, Colarelli e Hartman, 1983, citado por Velada, 2007).

### **3.1.3. Relação entre a motivação e a formação dos trabalhadores**

A literatura sobre motivação para a participação em ações formativas tem-se centrado no entendimento do papel da motivação pelas expectativas e da motivação pela aprendizagem e de que forma estas variáveis interagem com o ambiente organizacional (Tharenou, 1997 citado por Guerra, A., s/d). Apesar de a literatura empírica ter consistentemente encontrado alguma regularidade estatística, o conhecimento da motivação dos indivíduos e de como isso afeta o seu desempenho continua a ser limitada. Noe e Schmitt (1986) definiram a motivação para aprender como um desejo de aprender os conteúdos da ação de formação. Noe e Wilk (1993 citado por Guerra, s/d.) referem que a motivação para aprender é a única variável de atitude que é consistentemente associada com a participação em diferentes atividades de desenvolvimento.

Nos dias de hoje, a formação é cada vez mais uma aposta das organizações para desenvolver o potencial humano. Dessa forma, a transferência de conhecimentos e a aplicação bem-sucedida das competências aprendidas em contexto formativo atingem uma importância crescente após a participação em ações de formação. Contudo, muitas organizações continuam a estabelecer programas generalistas para todos os colaboradores e a implementar ações de formação no sentido de obedecer a planos,

sem apurarem a verdadeira transferência dessas ações.

A motivação do colaborador é um dos fatores importantes para o êxito no local de trabalho, e, principalmente, para o empenho na formação (Noe, 1986,2008; Baldwin & Ford, 1988, citado por Ribeiro 2011). Há que ter em conta vários fatores que podem afetar a transferência de conhecimentos adquiridos em formação para o local de trabalho, mas a motivação, como um dos fatores, prende-se com variáveis intrínsecas e extrínsecas difíceis de medir e que podem pôr em causa todo o processo de desempenho na formação e a posterior transferência dos conhecimentos adquiridos para o local de trabalho. Diversos estudos têm sido desenvolvidos ao longo das últimas décadas, de forma a contribuir para a perceção das variáveis que mais determinantemente poderão afetar a motivação para a transferência (Holton, 1996, 2000; Egan, 2008; Gegenfurtner, Festner, Gallenberger, Lehtinen & Gruber, 2009, citado por Ribeiro, 2011).

Para além disso, o fator da espontaneidade ou obrigatoriedade relativamente ao participar ou não na formação é decisivo para a motivação e para a posterior transferência de conhecimentos, aptidões e atitudes aprendidas (Baldwin, Magjuka & Loher, 1991 citado por Ribeiro, 2011). Quinones (1997 citado por Ribeiro, S., 2011) definiu que a motivação envolve uma escolha feita pelo indivíduo para despende alguma energia nuns comportamentos sobre outros (Tsai & Tai, 2003 citado por Ribeiro, 2011). A motivação pode ser decisiva para um colaborador frequentar uma ação de formação e, também, para o comportamento do mesmo durante e após a formação, sendo suscetível de afetar a forma como são conseguidos os resultados da formação e a posterior transferência da aprendizagem (Cheng & Ho, 2001, citado por Ribeiro, 2011).

Wesley e Latham (1981) focaram a importância da escolha do conteúdo da formação, e não apenas a escolha em participar, para elevar a motivação no empenho e participação na formação e posterior reprodução dos conhecimentos adquiridos (Baldwin & Magjuka, 1991). Contudo, estudos mais recentes vêm dar uma perspetiva diferente. Mathieu et al (1993 citado por Ribeiro, 2011) no seu estudo sobre um

programa de formação para os colaboradores da administração de um colégio estatal, verificaram não haver nenhuma relação entre a variável motivação para a formação e escolha de frequentar a formação. Concluíram, sim, que o facto de os formandos perceberem os objetivos da formação tem forte efeito na decisão de participar na formação, e consequentemente, nos efeitos da motivação nessa participação. Os colaboradores com elevados objetivos de desenvolver a carreira noutras áreas não se mostravam motivados a participar na formação que estava desenhada para desenvolver as competências da função atual. Sendo assim, estes autores concluíram que a participação voluntária como fator de motivação para a frequência na formação poderia ser uma conclusão falsa, ressaltando antes que a particularidade de os supervisores e a organização passarem uma imagem positiva do programa de formação pode ajudar a motivação dos colaboradores para atingirem um melhor desenvolvimento com os programas de formação.

A motivação dos formandos tem vindo a revelar-se como uma variável fundamental na explicação da transferência da formação uma vez que formandos com níveis de motivação inadequados irão mais dificilmente aprender e dominar o conteúdo da formação e o subsequente desempenho da função (Cheng e Ho, 2001; Noe, 1986). No modelo de Holton (2005) a dimensão motivacional, designada por motivação para melhorar o trabalho através da aprendizagem, abrange variáveis como a motivação para aprender, as expectativas de que o esforço de transferência conduza a mudanças no desempenho da função e as expectativas de que essas mudanças de desempenho levem a resultados valorizados pelo indivíduo, bem como a motivação para transferir.

A motivação para aprender é definida como uma ambição e a persistência dos formandos para aprender o conteúdo formativo, mesmo em situações difíceis (Hicks e Klimoski, 1987, citado por Velada, 2007). A investigação inicial sobre a motivação para aprender foi realizada em contextos educacionais, em que foi evidenciada a sua relação com a aquisição de conhecimentos académicos (Khan, 1969; Marjoribanks, 1976, citado por Velada, 2007). Seguindo esta linha de investigação, mas em contextos formativos, a literatura sugere que os formandos que estão mais animados em participar na formação, e que querem aprender o conteúdo formativo, estão mais

harmonizados a adquirir conhecimentos e competências, bem como demonstram níveis mais elevados de mudança comportamental e de melhoria de desempenho comparativamente aos formandos menos motivados para aprender (Noe, 1986 citado por Velada, 2007).

A relação direta entre a motivação para aprender e a aprendizagem tem sido muito analisada na literatura (Baldwin et al., 1991; Martocchio e Webster, 1992; Mathieu *et al.*, 1992; Noe e Schmitt, 1986; Quinones, 1995; Tannenbaum *et al.*, 1991, citado por Velada, 2007), assim como o papel mediador da motivação para aprender na relação entre alguns fatores individuais e situacionais (por exemplo, autoeficácia e suporte da chefia) e a aprendizagem (Baldwin et al., 1991; Colquitt e Simmering, 1998; Martocchio e Webster, 1992; Mathieu *et al.*, 1992; Tannenbaum *et al.*, 1991, citado por Velada, 2007).

Mathieu e Martineau (1997, citado por Guerra, s/d) sumariaram a literatura sobre a motivação para a formação. Os autores concluíram que um conjunto de características individuais e circunstanciais/organizacionais influenciam a motivação dos trabalhadores, como expomos nas tabelas seguintes.

Caraterísticas Individuais
(a) Demográficas
(b) Conhecimentos, competências e experiências
(c) Personalidade
(d) Atitudes face ao trabalho/profissão, como o interesse na carreira, o envolvimento no trabalho e na organização e o empenhamento organizacional.

**Tabela n. 2:** Caraterísticas individuais  
(Fonte: Elaborado pela mestranda)

<b>Caraterísticas Circunstanciais</b>
(a) Disponibilidade de tempo
(b) Disponibilidade financeira
(c) Incentivos financeiros
(d) Cultura organizacional
(e) Suporte dos colegas

**Tabela n. 3:** Determinantes circunstanciais  
(Fonte: Elaborado pela mestranda)

### **3.1.4. Relevância da formação para empresa e trabalhadores**

Numa sociedade em permanente mudança, a formação profissional assume um papel fundamental, uma vez que, possibilita aos sujeitos adquirirem instrumentos essenciais ao seu bom desempenho organizacional, bem como a capacidade de se adequarem às novas contingências organizacionais. A formação profissional constitui, assim, um fator crítico de valorização profissional e de empregabilidade, obedecendo a um duplo objetivo: o de contribuir e promover o desenvolvimento pessoal e o profissional, aumentando a eficácia das organizações, devendo ser encarada como um investimento, tanto para a organização como para o colaborador (Meignant, 1997; Melo, 2006; Velada, 2007; Carlson *et al.*, 2000; Rummler, 2006 citado por Costa, s/d).

Ao nível pessoal, a formação assume um papel fundamental na empregabilidade do indivíduo. A empregabilidade é geralmente considerada no nível de análise individual e diz respeito à habilidade e predisposição do colaborador para se manter atrativo no mercado de trabalho (Carbery e Garavan, 2005). Groot e van den Brink (2000, citado por Velada, 2007) fazem uma importante diferenciação entre empregabilidade interna e empregabilidade externa: a empregabilidade interna refere-se à capacidade do colaborador para se manter a trabalhar na mesma empresa numa função igual ou diferente; a empregabilidade externa reflete o valor do colaborador no mercado de trabalho externo e diz respeito à capacidade e vontade do mesmo em mudar para uma função igual, ou diferente, mas noutra organização.

Num mercado de trabalho cada vez mais caracterizado pela instabilidade das relações contratuais, a aquisição de novas competências profissionais e a sua permanente atualização, através da participação em diversas ações de formação, constitui um fator crítico de valorização profissional e de empregabilidade, ou seja, da capacidade de sobrevivência no mercado de trabalho. De facto, o estudo de Carbery e Garavan (2005) salientou a importância de os indivíduos serem responsáveis pelas suas próprias necessidades de aprendizagem e de escolha de oportunidades de formação. Os indivíduos que aproveitaram as oportunidades de formação e de desenvolvimento foram aqueles que admitiram as suas falhas em termos de competências, aceitaram o facto de a mudança ser encaminhada para o futuro e também quiseram assegurar que alargavam os seus conhecimentos por forma a serem “empregáveis” noutro lado, se assim fosse necessário.

Nesta perspetiva, o conceito de aprendizagem ao longo da vida surge fortemente relacionado ao conceito de empregabilidade, uma vez que aquela é considerada uma estratégia eficaz de atualização constante das competências dos colaboradores (Cresson, 1996, citado por Velada, 2007) necessários à participação ativa na vida profissional, cada vez mais exigente e em constante mutação.

Para a organização, a formação profissional é proveitosa, tornando-a mais competitiva nos mercados (uma vez que dota o setor com novas perspetivas de trabalho e de atuação que facilitarão a rápida e eficaz resolução dos desafios colocados). Também melhora o desempenho organizacional, contribui para a sustentação da estratégia definida pela organização, amplia a identificação dos objetivos da organização, melhora o relacionamento entre os vários níveis hierárquicos, contribui para o desenvolvimento organizacional, facilita a comunicação, promove a resolução de conflitos e ajuda a melhorar a imagem da organização (Meignant, 1997; Caetano 2007; Melo, 2006; Cardim, 2005; Lopes & Picado, 2010; Caetano & Velada, 2004).

Para o colaborador, a formação profissional é benéfica, porque lhe permite obter conhecimentos que facilitarão uma adaptação rápida às novas realidades profissionais

com que se for deparando. Permite igualmente aumentar o nível de motivação e de satisfação dos formandos, tornando-os mais recetivos à aquisição de novos conteúdos, aumentando a recetividade para a mudança, a capacidade de tomada de decisão, a autoconfiança, a realização pessoal, o sentimento de progresso na aprendizagem, o controlo de tensões e conflitos, o sentimento de pertença à organização, eliminando a frustração e atuando como mecanismo facilitador do processo de socialização e integração do indivíduo, através da explicitação do papel organizacional esperado (Ferreira 1991; Cruz, 1995; Lopes *et al.*, 2010 citado por Costa, s/d). Deste modo, além de cumprir o duplo objetivo de contribuir para o desenvolvimento pessoal e profissional dos indivíduos, também contribui para a melhoria do desempenho organizacional (Caetano *et al.*, 2004 citado por Costa, s/d).

Formar traduz-se, cada vez mais, numa ferramenta de valorização e mobilização de competências, direcionada para o desempenho de funções e para a adoção de novas responsabilidades, que favoreçam, quer o crescimento pessoal, quer o profissional. Assim, a formação deve ser projetada à medida, relacionando-a com os objetivos, valores e práticas individuais e organizacionais, na ótica de uma melhoria contínua. Neste seguimento, realça-se a importância que a frequência de ações de formação poderá implicar e que se traduz numa mudança, podendo a mesma ser adaptada ao nível cognitivo, comportamental ou técnico (Gonçalves, 2010).

### **3.1.5. Transferência de formação**

A transferência da formação diz respeito ao grau em que os formandos empregam no seu contexto de trabalho normal os conhecimentos, competências, comportamentos ou atitudes que aprenderam num programa de formação (Newstrom, 1986). Para que a transferência seja efetiva, é necessário que as capacidades ou os comportamentos aprendidos sejam generalizados ao contexto de trabalho e mantidos durante um período de tempo após a formação (Baldwin & Ford, 1988). A transferência da formação, isto é, a manutenção e aplicação das competências aprendidas, manifesta, pois, o grau em que a formação induziu mudanças comportamentais a longo prazo. A

aprendizagem obtida na formação terá pouco valor para as organizações se não for transferida, de alguma forma, para o desempenho profissional (Yamhill e McLean, 2001, citado por Velada, 2007).

De acordo com Wexley e Latham (2002), existem três hipóteses de transferência: a transferência positiva; a transferência negativa; e a transferência nula. A transferência positiva acontece quando a aprendizagem conseguida na formação resulta numa melhoria de desempenho da função do formando no seu local de trabalho, enquanto a transferência negativa ocorre quando, pelo contrário, a aprendizagem da formação tem como resultado piores desempenhos da função. Existem ainda situações em que se verifica uma transferência nula, ou seja, as novas aprendizagens não exercem qualquer influência no desempenho da função do formando.

A natureza complicada e multidimensional do conceito de transferência não se gasta na questão das diferentes influências que exerce no desempenho. A literatura propõe ainda outros tipos de transferência. Assim, é possível distinguir-se entre transferência próxima e transferência distante. Na perspetiva de Laker (1990), a transferência próxima diz respeito à semelhança entre o que é aprendido no contexto de formação e as situações encontradas no local de trabalho, enquanto a transferência distante ocorre quando o formando aplica o que aprendeu em contextos de trabalho diferentes do conteúdo da formação. Por sua vez, de acordo com Holton e Baldwin (2000, citado por Velada, 2007), a transferência próxima representa resultados a curto prazo, enquanto a transferência distante representa resultados a longo prazo.

Outra caracterização relevante é apresentada por Gagne (1970, citado por Velada, 2007), em que a transferência é descrita como vertical ou lateral. A transferência vertical ocorre quando uma competência contribui para a aquisição de outra competência ou conhecimento com outro nível de complexidade, enquanto a transferência lateral diz respeito à aquisição de novas competências com o mesmo nível de complexidade.

A multidimensionalidade do conceito de transferência permite destacar diferentes e

importantes aspetos a considerar na análise da transferência. De facto, o período após a formação, em que o formando volta a desempenhar a sua função, constitui um fator crítico para que a aprendizagem se mantenha e tenha efeitos reais no desempenho profissional. A certeza de que apenas uma pequena percentagem da formação que é realizada resulta numa efetiva transferência para o trabalho (Baldwin e Ford, 1988; Montesino, 2002 citado por Velada, 2007) fez com que este problema só recentemente começasse a receber maior atenção enquanto aspeto essencial para se averiguar o sucesso da formação, para além do estudo das reações imediatas e das aprendizagens dos formandos.

De acordo com as teorias supra mencionadas, pode-se concluir que existe uma forte relação entre a comunicação existente numa organização e a motivação dos seus trabalhadores. A motivação é possível de ocorrer por meio de procedimentos simples, como facultar aos trabalhadores as informações essenciais para a realização de um bom trabalho, cumprimentando-os pessoalmente por uma tarefa realizada com sucesso, enviar-lhes uma mensagem escrita elevando o seu desempenho, solicitando as suas ideias, mostrando, enfim, o quanto são importantes para a empresa. O facto de a organização ter como preocupação comunicar com os seus funcionários, faz com que estes se sintam importantes para a organização e, por consequência, motivados. Assim, o trabalhador considera-se parte integrante da organização, e perspectiva que o melhoramento na execução das suas tarefas levará ao crescimento da organização onde trabalha, tornando-a mais competitiva. Como tal, em busca do seu melhoramento, aceita e procura na formação em contexto laboral uma oportunidade de enriquecimento dos seus conhecimentos.

O trabalhador motivado vai frequentar as ações de formação, de modo a aumentar a “bagagem” das suas capacidades profissionais, para as aplicar na execução das suas tarefas. Constata-se, assim, que o trabalhador motivado irá transferir para o seu local de trabalho, mais propriamente para a execução das suas tarefas, os conhecimentos adquiridos nas formações. Deste modo, pode-se afirmar que a motivação do trabalhador é também um veículo para a transferência da formação.

### **3.1.6. Formação Profissional em Portugal**

Em Portugal, a formação profissional enquanto via para a obtenção de um melhor e mais qualificante trabalho só a partir de 1991 começou a ter por parte do legislador uma maior atenção. Com as influências externas da União Europeia e dos resultados da globalização, Portugal começou a dar alguma relevância à formação profissional como forma de melhoramento da qualificação da mão-de-obra e do desenvolvimento económico. Mesmo assim, o problema da formação profissional não acolheu no legislador português a melhor cautela.

Os fundos europeus concedidos ao país, forçaram a que o Estado, sem objetivos definidos iniciasse um processo nacional de formação profissional cujos resultados são deficitários em relação à necessidade e aos objetivos apresentados pela União Europeia. Porém os trabalhadores portugueses continuam a ser na Europa aqueles que menos formação tem, que menos qualificação apresentam e que menor produtividade dão no trabalho, não omitindo a injustiça dos salários.

As normas relativas à formação profissional estavam dispersas em legislação separada e o regime que realizavam não seguia na prática um objetivo. Com o Código do Trabalho, a problemática da formação profissional alterou-se de modo significativo. Com este código, temos agora um conjunto de normas que criam como que um regime jurídico específico da formação, mas que é heterogéneo não incluindo, como devia todas as áreas do universo laboral, falhando por ser ainda demasiado amplo e genérico.

Apesar disso, hoje encontramos normas fundamentais que estabelecem uma orientação legal de carácter vinculativo para as empresas e para os trabalhadores relativamente à assunção da formação profissional como um dever, por um lado como dever de a dar e por outro como dever de a receber e nela participar. No entanto, o código não utiliza o mesmo critério quando a impõe às empresas e aos trabalhadores. Na verdade, se para o empregador a formação profissional é um dever expresso na lei

do código do trabalho, determinando ao empregador o dever de oferecer aos seus trabalhadores a formação profissional adequada às tarefas ou funções que exercem na empresa, para o trabalhador esse dever não se encontra explícito na lei. (In <http://www.regisconsultorum.pt/formacao.html>)

### **3.1.6.1. Legislação para a Formação Profissional**

Com o atual código do trabalho, aprovado pela lei n.7/2009 de 12 de fevereiro, actualizada pela lei n.47/2012 de 29 de agosto, ficou estipulado nos requisitos da formação profissional que as entidades empregadoras estão obrigadas a prestar aos seus colaboradores o direito à formação. Desde janeiro de 2006 cada colaborador tem o direito a 35 horas de formação profissional.

Segundo o artigo 130º da lei supra citada, são objetivos da formação profissional:

- a) Proporcionar qualificação inicial a jovem que ingresse no mercado de trabalho sem essa qualificação;
- b) Assegurar a formação contínua dos trabalhadores da empresa;
- c) Promover a qualificação ou reconversão profissional de trabalhador em risco de desemprego;
- d) Promover a reabilitação profissional de trabalhador com deficiência, em particular daquele cuja incapacidade resulta de acidente de trabalho;
- e) Promover a integração sócio-profissional de trabalhador pertencente a grupo com particulares dificuldades de inserção.

De acordo com a mesma lei e segundo o seu artigo número 131, no âmbito da formação contínua, o empregador deve,

- a) Promover o desenvolvimento e a adequação da qualificação do trabalhador, tendo em vista melhorar a sua empregabilidade e aumentar a produtividade e a competitividade da empresa;
- b) Assegurar a cada trabalhador o direito individual à formação, através de um número mínimo anual de horas de formação, mediante acções desenvolvidas na

empresa ou a concessão de tempo para frequência de formação por iniciativa do trabalhador;

c) Organizar a formação na empresa, estruturando planos de formações anuais ou plurianuais e, relativamente a estes, assegurar o direito a informação e consulta dos trabalhadores e dos seus representantes;

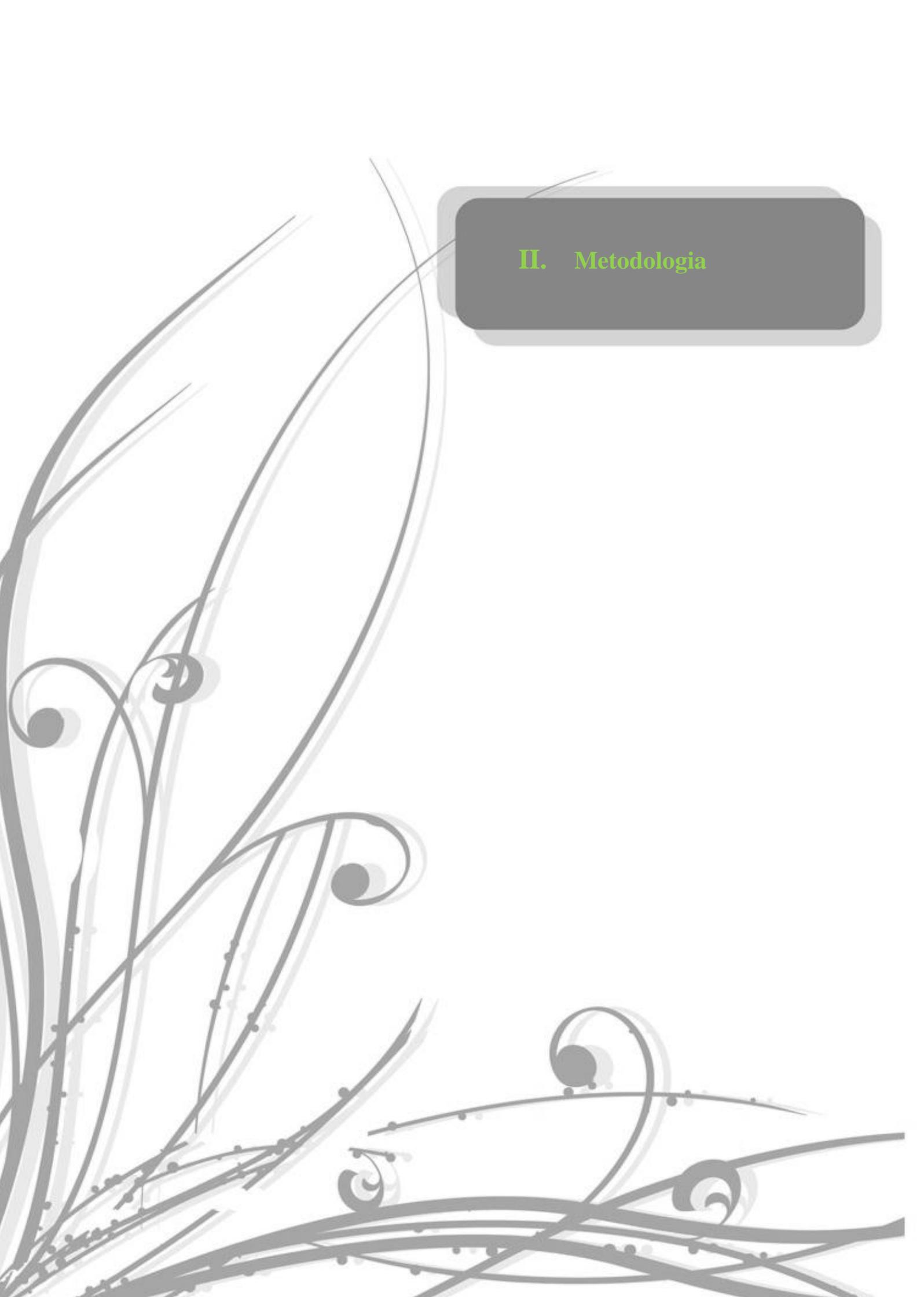
d) Reconhecer e valorizar a qualificação adquirida pelo trabalhador.

Ainda segundo o mesmo artigo no seu número 2 e seguintes;

- O trabalhador tem direito, em cada ano, a um número mínimo de trinta e cinco horas de formação contínua ou, sendo contratado a termo por período igual ou superior a três meses, um número mínimo de horas proporcional à duração do contrato nesse ano.
- A formação referida no ponto anterior pode ser desenvolvida pelo empregador, por entidade formadora certificada para o efeito ou por estabelecimento de ensino reconhecido pelo ministério competente e dá lugar à emissão de certificado e a registo na Caderneta Individual de Competências nos termos do regime jurídico do Sistema Nacional de Qualificações.
- Para efeito de cumprimento do disposto nos pontos anteriores, são consideradas as horas de dispensa de trabalho para frequência de aulas e de faltas para prestação de provas de avaliação, ao abrigo do regime de trabalhador-estudante, bem como as ausências a que haja lugar no âmbito de processo de reconhecimento, validação e certificação de competências.
- O empregador deve assegurar, em cada ano, formação contínua a pelo menos 10% dos trabalhadores da empresa.
- O empregador pode antecipar até dois anos ou, desde que o plano de formação o preveja, diferir por igual período, a efectivação da formação anual a que se refere o no 2, imputando-se a formação realizada ao cumprimento da obrigação mais antiga.
- O período de antecipação a que se refere o ponto anterior é de cinco anos no caso de frequência de processo de reconhecimento, validação e certificação de competências, ou de formação que confira dupla certificação.

- A formação contínua que seja assegurada pelo utilizador ou pelo cessionário, no caso de, respetivamente, trabalho temporário ou cedência ocasional de trabalhador, exonera o empregador, podendo haver lugar a compensação por parte deste em termos a acordar.
- O disposto na lei em matéria de formação contínua pode ser adaptado por convenção coletiva que tenha em conta as características do setor de actividade, a qualificação dos trabalhadores e a dimensão da empresa.
- Constitui contra-ordenação grave a violação do disposto nos pontos supra mencionados.

O artigo 133º da lei em análise define que relativamente ao conteúdo da formação, este é determinado por acordo ou, na falta deste, pelo empregador, caso em que deve coincidir ou ser afim com a atividade prestada pelo trabalhador. Esta área de formação determinada pelo trabalhador deve ter correspondência com a atividade exercida pelo mesmo ou respeitar a tecnologias de informação e comunicação, segurança e saúde no trabalho ou língua estrangeira.



## II. Metodologia

O desenho da investigação permite delinear os elementos que fazem parte do esquema geral da pesquisa. De acordo com Fortin (2003), “a fase metodológica operacionaliza o estudo, precisando o tipo de estudo, as definições operacionais das variáveis, o meio onde se desenrola o estudo e a população”.

Assim, uma vez apresentado o quadro de referência, parte-se agora para a metodologia de forma a dar seguimento prático à pesquisa, tendo em conta a justificação do estudo, a sua finalidade, os objetivos e as questões de investigação, bem como, a população e a amostra e os procedimentos adotados. A metodologia assenta no “conjunto dos métodos e das técnicas, que guiam a elaboração do processo de investigação científica” (Fortin, 1999). Esta envolve a escolha de diversos métodos disponíveis, analisa e avalia as várias técnicas de pesquisa e verifica novos métodos, que permitam a captação e processamento de informações, para que sejam resolvidos os problemas de investigação (Barros e Lehseld, 1986 citado por Santos, 2008).

Tendo por base a natureza do problema e as questões de investigação, optámos por uma metodologia qualitativa, de carácter descritivo, com o intuito de obter resposta às seguintes questões de investigação:

- Será que existe relação entre a comunicação interna e formação profissional?
- Será que a motivação influencia a formação profissional?
- Qual a opinião dos trabalhadores face ao papel da comunicação interna na formação profissional dos trabalhadores?
- Qual a opinião dos trabalhadores face ao papel da motivação na formação profissional dos trabalhadores?
- Qual a perspectiva dos coordenadores/diretores sobre o papel da comunicação na formação profissional dos trabalhadores?
- Qual a perspectiva dos coordenadores/diretores sobre o papel da motivação na formação profissional dos trabalhadores?
- De que forma a comunicação e a formação se relaciona com a motivação?
- A comunicação motiva os trabalhadores para a formação em contexto laboral?

## **1.1. Procedimentos**

Inicialmente, foi feita a pesquisa teórica de autores e conceitos que nos pudessem encaminhar para uma resposta ao problema. Assim, foram selecionados vários autores de Ciências Sociais, mas também, pesquisamos trabalhos de investigação e outras teses de mestrado úteis, para a reflexão.

Após a recolha bibliográfica foi necessário restringir aquilo que seria realmente necessário para o relatório. Ou seja, em primeiro lugar foi necessário planear toda a teoria necessária para depois poder pesquisá-la e organizá-la nos conteúdos certos para o enquadramento teórico, como caminho essencial para procurar responder à hipótese. A pesquisa é parte fundamental de qualquer trabalho porque pressupõe a procura de respostas. O objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos, ou seja, a pesquisa é o conjunto de ações que nos ajudarão a encontrar a solução para um problema, tendo como base procedimentos racionais e sistemáticos.

Contudo, de forma a procurar responder com veracidade à pergunta de partida foi elaborado também uma entrevista (ver anexo). Esta entrevista pretende descortinar a perceção que os trabalhadores e a diretora do lar têm em relação à comunicação, formação e motivação naquela organização e em que medida estes conceitos se relacionam, assim como, descortinar se os colaboradores mais informados e motivados estão mais aptos para frequentar formação.

## **1.2. Caraterização da organização**

A instituição estudada é um lar de idosos, Solar Pombalino, privado, situado na vila de Soure, nas proximidades da cidade de Coimbra. Esta instituição foi fundada em nove de janeiro do ano dois mil e um, num antigo solar de grandes dimensões; esta característica foi fundamental para a escolha das instalações, já que a sua adaptação ao lar implicava uma intervenção mais fácil. Este é um solar dos proprietários e o lar

ocupa toda a sua área. Situa-se num local de fácil acesso e sem barreiras físicas, possuindo boas infra-estruturas de saneamento básico, com ligação às redes de energia elétrica, água e telefone. Nesta instituição, trabalham nove colaboradores, dos quais, o diretor, um enfermeiro, um médico, um cozinheiro, um ajudante de cozinheiro três auxiliares e uma animadora. Todos estes colaboradores são do sexo feminino, casadas, na faixa etária dos vinte aos cinquenta anos e com certificado de formação profissional emitido pela Santa Casa da Misericórdia ao nível de auxiliares de ação educativa e ajudantes de lar, uma assistente social, em tempo parcial (três horas diárias), e um médico, quinzenalmente. É importante ter consciência de que o trabalho dos funcionários de um lar pode ir muito além da simples prestação dos cuidados mais básicos, podendo assumir o papel de conselheiros ou ajudando os residentes a superar momentos mais difíceis.

Estes técnicos devem ser vistos como essenciais para a manutenção e consolidação de um bom ambiente no lar e as suas opiniões devem ser ouvidas e valorizadas, dando-lhes a oportunidade de participar na gestão institucional.

Este lar tendo consciência dos aspetos acima referidos, proporcionando perspectivas de desenvolvimento aos funcionários e fomentando um clima interno de espírito familiar.

### **1.3. Participantes**

Para Fortin (2003), “a descrição da população e da amostra fornece uma boa ideia sobre a eventual generalização dos resultados. As características da população definem o grupo de sujeitos que serão incluídos no estudo e precisam os critérios de seleção”.

Ainda segundo Fortin (2003), população é o “conjunto de todos os sujeitos ou outros elementos de um grupo bem definido tendo em comum uma ou várias características semelhantes e sobre a qual assenta a investigação”.

A investigação qualitativa tende a produzir uma grande diversidade de dados descritivos, pelo que se torna impraticável utilizar amostras representativas e de

grandes dimensões para a obtenção dos dados (Polit & Hungler, 1995). Na medida em que os estudos qualitativos se interessam pelo estudo do fenómeno em profundidade, o critério subjacente à seleção da amostra populacional reside na qualidade do informante e não, propriamente, na quantidade (Gauthier *et al*, 1998).

Desta forma, o essencial é obter uma informação rica e útil, que permita a concretização de um estudo em profundidade e que esclareça o fenómeno, uma vez que a riqueza dos dados nem sempre vem de alguém, habitualmente, designado por «*expert*», mas de alguém com capacidade de refletir e descrever, pormenorizadamente, o fenómeno (Morse citado por Frias, 2003).

As entrevistas foram realizadas a uma amostra de seis entrevistados, sendo que cinco são colaboradores da empresa, quatro auxiliares, um cozinheiro e o diretor da organização, todos numa média de idades de 38 anos.

Sujeitos	Idade (anos)	Anos no exercício na profissão
Sujeito 1	43	4
Sujeito 2	23	2
Sujeito 3	55	13
Sujeito 4	27	4
Sujeito 5	30	4
Sujeito 6 (Diretora)	51	14

**Tabela n. 4:** Idades e anos de exercício da profissão dos entrevistados  
(Fonte: Elaborado pela mestranda)

O número de colaboradores do lar Solar Pombalino é reduzido, isto porque, se trata de uma pequena empresa. No entanto foi considerado que a aplicação de seis entrevistas representava uma amostra significativa, uma vez que estes trabalhadores se encontram na instituição a tempo inteiro e não a tempo parcial, como é o caso do enfermeiro e do médico.

As entrevistas foram realizadas individualmente a cada sujeito e em dias diferentes.

#### **1.4. Instrumento**

De forma a dar resposta aos objetivos estabelecidos inicialmente, criaram-se dois guiões de entrevistas semiestruturadas, um para ser aplicado à diretora do lar e outro para ser aplicado aos colaboradores, de modo a ser possível descrever os seus pontos de vista relativamente à motivação no desempenho das suas funções e a relevância da realização de formações em contexto laboral, bem como à importância do tipo de comunicação interna desenvolvida entre chefia e trabalhadores.

Cabe ao investigador selecionar o método de recolha de dados, que melhor responda às suas questões de investigação. Assim na presente investigação, o método adoptado foi entrevista semiestruturada como método de recolha da informação, pois uma das suas características é a de permitir “ (...) contato direto entre o investigador e os seus interlocutores e por uma fraca diretividade por parte daquele” (Quivy & compenhoudt 1992).

Uma entrevista consiste numa conversa intencional, geralmente entre duas pessoas, embora por vezes possa envolver mais (Morgan, 1988, citado por Bogdan & Biklen, 1994). Segundo os mesmos autores, a entrevista é utilizada para recolher dados descritivos na linguagem do próprio sujeito, permitindo ao investigador desenvolver, intuitivamente, uma ideia sobre a maneira como os sujeitos interpretam aspetos do mundo (Bogdan & Biklen 1994). Assim, podemos verificar a existência de interação entre as duas partes, o que é corroborado por Quivy e Campenhoudt (1992), quando referem que os métodos de entrevista se distinguem pela aplicação dos processos de interação.

A entrevista, de acordo com Tuckman (2000), “ é um dos processos mais diretos para encontrar informação sobre um determinado fenómeno, consistindo em formular questões às pessoas envolvidas. As respostas de cada uma das pessoas vão refletir as suas perceções e interesses”. A entrevista permite, enfim, entrar no mundo da outra pessoa e é uma excelente fonte de dados (Staubert & Carpenter, 2002). A entrevista semiestruturada é a adequada, quando se pretende uma abordagem em profundidade

de um determinado domínio, obtendo, por parte do entrevistado, as opiniões que ele considera mais relevantes, ou seja, a sua descrição do problema em estudo. Permite ainda que o entrevistador faça as adaptações que considerar necessárias, de modo a tornar as perguntas compreensíveis e a conseguir obter as respostas que pretende. Na perspetiva de Bogdan e Biklen (1994), “nas entrevistas semiestruturadas fica-se com a certeza de se obter dados comparáveis entre os vários sujeitos”.

É fundamental que, antes da entrevista e no decorrer desta, se crie um clima de empatia, para que as informações fluam, naturalmente, com autenticidade. Em virtude de se tratar de entrevistas de investigação, impôs-se a utilização de princípios fundamentais à sua concretização, que são, na perspetiva de Estrela (1994): evitar, na medida do possível, dirigir a entrevista; não restringir a temática abordada; e esclarecer os quadros de referência utilizados pelo entrevistado.

A informação de natureza qualitativa, obtida mediante a realização das entrevistas semiestruturadas, foi analisada através da técnica de análise de conteúdo. Esta técnica é muito usada em ciências humanas, permitindo favorecer a apreensão da realidade estudada. De acordo com Bardin (2004), os principais objetivos são a superação da incerteza e o enriquecimento da leitura. Para o mesmo autor, “a análise de conteúdo aparece como um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos da descrição do conteúdo das mensagens” Bardin (2004).

Neste contexto, a análise de conteúdo pressupõe a produção de um sistema de categorias, cujo objetivo é conseguir uma representação mais simplificada dos dados obtidos. Esta ideia é reforçada por Gaulhier (2003), quando refere que a análise de conteúdo interpreta o material com a ajuda de algumas categorias analíticas, realçando e descrevendo as suas particularidades específicas, residindo a sua significação na especificidade das mensagens analisadas, mantendo-se os investigadores, desta forma, fiéis às particularidades dos conteúdos.

De acordo com Vala (2007), “a análise de conteúdo permite inferências sobre a fonte, a situação em que esta produziu o material objeto de análise, ou até, por vezes, o

recetor ou destinatário das mensagens”.

Esteves (2006) salienta que, na análise de conteúdo, o importante é fazermos uma categorização defensável, ou seja, esta deve obedecer a determinados princípios, que são: a exclusão mútua; a homogeneidade; a exaustividade; a pertinência; a produtividade; e a objetividade. Para o mesmo autor (Vala, 2007), “a análise de conteúdo visa simplificar, para potenciar a apreensão, e, se possível, a explicação”. As categorias são, na perspetiva deste autor, um elemento-chave do analista.

Segundo Amado (2000), pode-se referir que a análise de conteúdo se processa de acordo com as seguintes etapas:

**1- Definição de objetivos do trabalho:** é com base na definição dos objetivos principais do estudo que se fundamentará tudo o resto.

**2- Explicitação de um quadro de referência teórico:** a revisão bibliográfica, que tem como fundamento permitir que se realize um trabalho esclarecedor e interpretativo do investigador, sendo através do levantamento das fundamentais teorias sobre o tema em estudo que se vai realizar uma análise e assimilação mais aprofundada e pormenorizada sobre a área em estudo, bem como, investigar quais os fatores e variáveis que lhe estão associados.

**3- Constituição de um “corpus” documental:** determina a razoabilidade do tamanho da amostra. Daval (1963 citado por Amado, 2000), preconiza “que seja suficientemente grande a quantidade de textos a analisar”, mas nem sempre esta exigência tem de ser satisfeita. Na constituição deste corpo há que ter em conta a:

- Exaustividade: levantamento completo do material suscetível de ser usado;
- Representatividade: os documentos devem ser um reflexo fiel de um universo maior;
- Homogeneidade: os documentos devem referir-se a um tema e possuir outras características idênticas, tais como, terem sido produzidos com a mesma técnica (por exemplo entrevistas);
- Adequação: devem ser adequados aos objetivos da pesquisa;

**4- Leituras atentas e ativas:** várias leituras contínuas, verticais, documento a documento, cada vez mais cuidadosas, a fim de facilitar destacar os temas mais

pertinentes, bem como, os conceitos mais utilizados. Parece ser, ainda, nestas leituras que o investigador pode dar conta de um subconjunto de áreas temáticas que constituirão diversos rumos à análise, sobretudo se o tema inicial for muito amplo e a recolha de dados se traduzir em grande volume como acontece, normalmente, numa observação participante ou em entrevistas semiestruturadas.

**5- Formulação de hipóteses:** esta questão coloca-se se as hipóteses estiverem na base da codificação - estudos diferenciais e funcionais. Em estudos estruturais e exploratórios pode não haver lugar para a formulação de hipóteses prévias. Em qualquer dos casos, é sempre necessário um profundo conhecimento teórico da temática em estudo.

**6- Codificação:** “O processo pelo qual os dados em bruto são transformados e agregados em unidades que permitem uma descrição exata das características relevantes do conteúdo” (Holsti, 1969, citado por Bardin,1977). É evidente que tem de se definir, com precedência, o que vamos atender como “as características relevantes do conteúdo” e, para tal, é necessário recorrer ao quadro de referência teórico.

Por sua vez, esta codificação é um método faseado de resoluções e ações que deve ser adequado às características do material a analisar, os objetivos do estudo e dos pressupostos formulados (caso as existam). Trata-se de um processamento de esquartejamento do texto e do seu sentido imediato, visível, com o objetivo de se descobrirem outros sentidos. As fases da codificação consideradas, geralmente, são as seguintes:

- A) Determinar as Unidades de Registo ou de Significação - Há que tomar uma decisão considerando os objetivos do trabalho e, por conclusão, também a natureza do material a analisar, sobre o que se vai investigar: palavras, proposições (leitura literal), temas leitura interpretativa e acontecimentos (incidentes críticos). No primeiro caso, podem ser todas as palavras de um texto, certas palavras-chave ou certas categorias como verbos, substantivos, adjetivos, etc...
- B) Determinar a Unidade de Contexto - O que admite apreender o significado preciso da Unidade de Registo, sem que se deixem de revelar as opiniões,

atitudes e preocupações dos seus autores. Para uma palavra, a unidade de contexto pode ser a frase; para o tema, pode ser o parágrafo.

- C) Determinar a Unidade de Enumeração ou Contagem - Trata-se de explicar os critérios que determinam o como contar (por exemplo, a presença ou a ausência de certas unidades de registo). É evidente que, tal como as frases anteriores, se trata de decisões que têm a ver com o plano e os objetivos da investigação.
- D) Categorização - Esta é, como diz Bardin (1977), “uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto, por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento segundo o género (analogia) com os critérios previamente definidos”. Destas normas, fazem parte as fases A, B e C anteriormente referidas e a definição de cada categoria, se elas já existirem previamente (“categorias à priori”); A palavra-chave que traduz a categoria deve ser selecionada de modo a mostrar, com exaustividade e precisão, o sentido dos indicadores, isto é, do item ou conjunto de itens que esclarecem as características da comunicação a abranger nessa mesma Categoria - por isso, o mesmo autor chama à análise de conteúdo, “uma técnica de compressão dos dados”. A elaboração de um conjunto de subcategorias pode ser um recurso para explicar melhor todo o sentido da categoria.

Assim, a codificação é o processo pelo qual os dados em bruto são modificados sistematicamente e agregados em unidades, as quais permitem uma descrição exata das características pertinentes do conteúdo (Bardin, 1977, citado por Lopes, 2010).

Na prática, as primeiras leituras da documentação permitem um esboço preliminar das áreas temáticas e do sistema de categorias possível. A passagem deste esboço a resultados progressivamente mais refinados, satisfatórios e definitivos origina, também, a passagem das leituras verticais dos documentos (a diferenciação de que fala a definição de Bardin, 1977), às leituras horizontais, permitindo a “comparação constante” da unidade de significação (palavra, proposição, tema ou incidente) com sentido igual ou próximo entre os diversos documentos (o reagrupamento, segundo a mesma citação). Neste paralelo comparativo, decide-se, então, qual a palavra-chave

ou a expressão curta e abrangente com que se representará a categoria, quais as subcategorias que especificarão as suas qualidades, quais os indicadores que traduzirão o mais apropriado e exaustivamente o sentido das unidades de registo.

A utilização da categorização visa conseguir o núcleo central do texto da entrevista e envolve procedimentos diversos. Ao utilizar o sistema de categorização é possível simplificar a tarefa de uma análise de conteúdo da entrevista. A identificação de subcategorias ou atributos inerentes às categorias, isto é, conceitos de ordem hierarquicamente inferior aos da categoria e que deverão concorrer para caracterizar a categoria, deverá acontecer pois as categorias são conceitos de uma generalidade maior relativamente às subcategorias e estas serão unidades mais específicas e deverão apoiar-se em unidades de registo, “O segmento mínimo de conteúdo que se considera necessário para poder proceder à análise, colocando-o numa dada categoria.” (Carmo & Ferreira, 1998) que serão “palavras”, “expressões” ou “frases” a partir das quais se faça a inferência do atributo a que essa unidade de registo se encontre associadas. Enquanto as unidades de registo são o mínimo do conteúdo que é necessário para se situar uma categoria, a unidade de contexto “constitui o segmento mais longo de conteúdo que o investigador considera quando caracteriza uma unidade de registo, sendo a unidade de registo o mais curto.” (Carmo & Ferreira, 1998).

<b>Protocolo de Categorias</b>		
<b>Temas</b>	<b>Categorias</b>	<b>Subcategorias</b>
Fatores de motivação dos trabalhadores	Prazer no desempenho das funções	Interação com os idosos
		Gratificação pessoal e aquisição de aprendizagens de vida
		Ajuda no cumprimento dos objetivos do lar
	Profissão desgastante	Importância da colaboração dos idosos
	Fatores que motivam os trabalhadores no desempenho das funções	Bom ambiente e convívio
<b>Comunicação utilizada pela hierarquia</b>	Importância da comunicação para a motivação	Comunicação ajustada entre chefia e trabalhadores como

		fator de motivação para o trabalho
		A compreensão mútua como fator de maior produtividade
		Comunicação como fator de motivação para a realização de formações
		Comunicação entre a hierarquia e os trabalhadores facilita a partilha de informação
	Ocorrência de melhorias na comunicação	Comunicação escrita – informação
		Comunicação oral – reuniões
	Comunicação ajustada aos utentes	Comunicação informal
<b>Formação em contexto laboral</b>	Relevância da Formação	Aquisição de competências/valorização profissional
		Adaptação a novas atividades
		Competitividade entre organizações destaca-se pela qualificação dos trabalhadores
		Aumento da motivação nos trabalhadores
	Frequência da realização de formações	Motivada para a aquisição de competências
	Temática das formações	Primeiros socorros
		Terceira idade
		Animação
		Higiene e segurança no trabalho e segurança alimentar
		Importância do formador
Oportunidade de os trabalhadores sugerirem formações		Novas formações
<b>Opinião da chefia em relação</b>	Relevância do tipo de	Comunicação simples e clara –

<b>á motivação, comunicação e formação na sua organização</b>	comunicação utilizada	ordens cumpridas conduzem ao sucesso
		Comunicação verbal – induz os colaboradores a tirarem dúvidas
		Comunicação escrita – transmissão de informação
	Motivação dos trabalhadores	Segurança social exige estratégias de motivação dos trabalhadores
		Bom ambiente
	Pertinência da formação para os trabalhadores	Aumento conhecimentos
		A entidade patronal é obrigada a investir na formação dos trabalhadores
		Trabalhadores demonstram disponibilidade e vontade para a realização de formações

**Tabela n. 5** – Protocolo de Categorias  
(Fonte: Elaborado pela mestranda)

Como já foi referido, o trabalho de interpretação que é preciso fazer dos textos, quer no que respeita à delimitação da unidade de registo, quer na sua colocação sob certos indicadores e não noutros, exige muita atenção e boa memória.

Devido a estas complexidades que exprimem a necessidade de rigor e de objetividade, existem autores que sugerem fazer tabelas de significações, com todas as unidades de registo e o indicador que as compreende, o que permite uma mais fácil confrontação durante o processo de análise; nas fases de síntese e de apresentação, estas tabelas, a existirem, contrariam a exigência de concentração dos dados. Da natureza dos indicadores, pelo que eles emprestam de sentido a comunicação, depende a maior ou menor riqueza do estudo. É o conjunto de subcategorias, e respetivos indicadores, que constitui uma definição operacional e “compreensiva” de categoria, válida em função dos critérios que presidem à análise.

Para a recolha de dados elaborámos um guião de entrevista com questões abertas, englobadas em blocos temáticos, que tiveram, como referência, os objetivos do estudo

e as questões de investigação. No decorrer da entrevista, este guião serviu de suporte e instrução, conferindo consistência na aquisição de informação, de forma a ajudar a posterior análise.

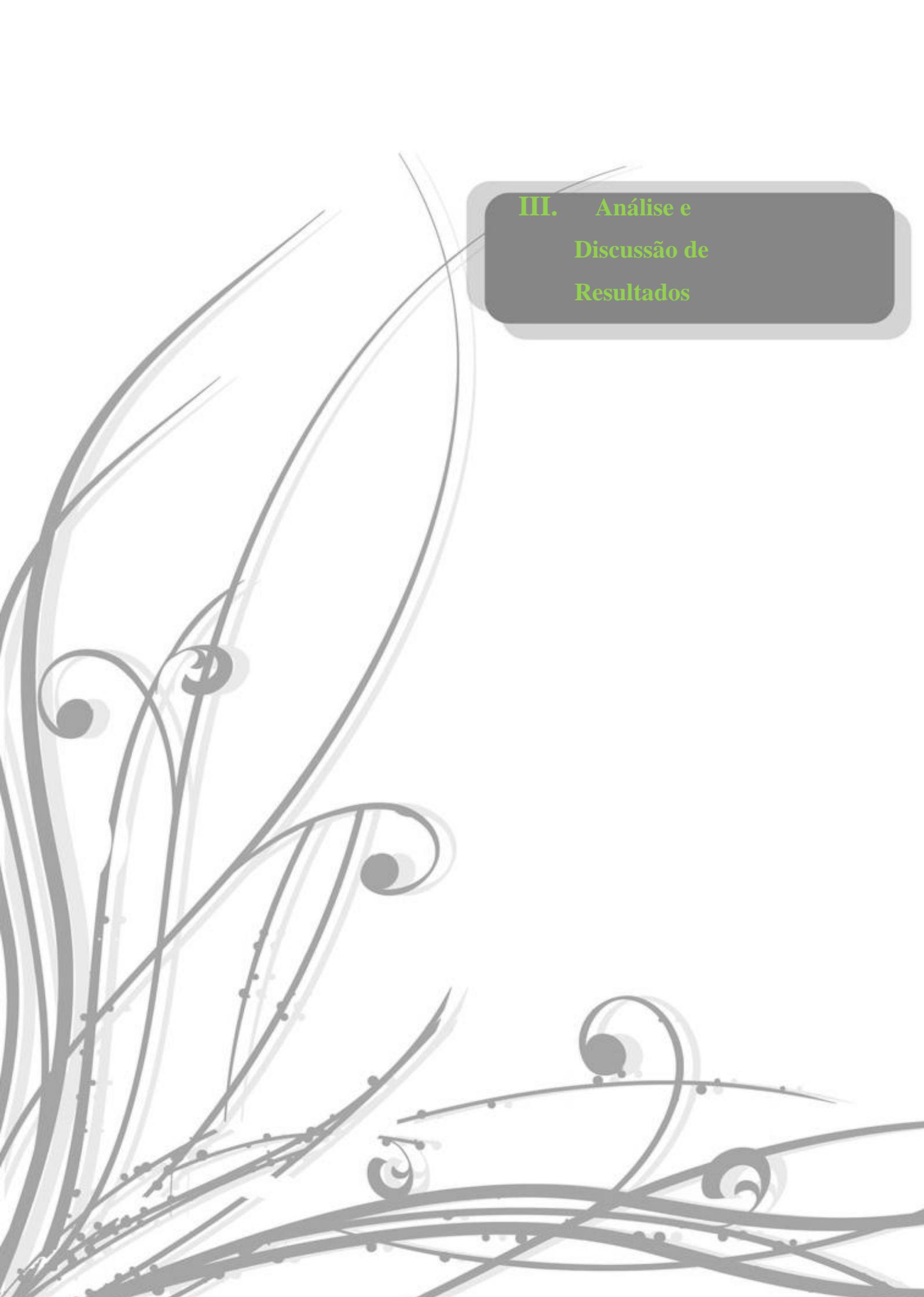
Os guiões foram estruturados em oito questões, sendo que estas tinham um objetivo/intuito específico.

Guião de entrevista semiestruturada para os trabalhadores	Objetivo
1.De acordo com a sua experiência profissional refira quais os fatores que influenciam a sua motivação para o trabalho?	Analisar a opinião dos colaboradores face aos fatores motivacionais em contexto laboral
2.Considera que o tipo de comunicação utilizada pela hierarquia face aos seus colaboradores, é relevante no desempenho das suas funções?	Descrever a opinião dos trabalhadores face ao papel da comunicação interna em contexto laboral
3.Considera relevante realizar formações em contexto laboral? Explícite a sua resposta.	Analisar a opinião dos trabalhadores face à realização de formações em contexto laboral
4.De acordo com a sua experiência de que forma encara a realização da formação em contexto laboral?	
5.De acordo com a sua atual função, de que modo é abordado, é dinamizada a realização de formações por parte da direção? Concorda com as metodologias adotadas?	Averiguar se é prática comum a realização de formações em contexto laboral
6.Alguma vez frequentou formação em contexto laboral? Se sim, refira se utilizou os conhecimentos adquiridos no desempenho das suas funções	
7.Atualmente considera-se motivado para o desempenho da sua atividade? Justifique a sua resposta.	Averiguar se os trabalhadores se encontram motivados para o desempenho das suas funções;
8.Refira algumas sugestões para o melhoramento da comunicação entre colaboradores e chefia, relativamente à motivação e realização de formações em contexto laboral.	Analisar a opinião/sugestões dos trabalhadores sobre a comunicação e a realização de formações em contexto laboral

**Tabela n. 6** – Guião de entrevista aplicada aos trabalhadores  
(Fonte: Elaborado pela mestranda)

Guião de entrevista semiestruturada aplicada à diretora	Objetivo
1. De acordo com a sua experiência considera relevante o tipo de comunicação utilizada com os colaboradores como meio de os motivar? Justifique a sua resposta.	Analisar a opinião da diretora sobre a relevância do tipo de comunicação utilizada com os trabalhadores de modo a aumentar as suas motivações para o trabalho
2. Qual o estilo de comunicação que utiliza com os seus colaboradores (autoritário, democrático...)?	Descrever qual o tipo de comunicação utilizada na organização
3. Ao longo do seu percurso profissional têm vindo a alterar a sua forma de gerir e de motivar os seus colaboradores? Justifique a sua resposta.	Averiguar se existem alterações nas estratégias utilizadas para aumentar a motivação dos colaboradores para o desempenho das suas funções
4. Quais as estratégias utilizadas pela direção de forma a motivar os seus trabalhadores? Justifique a sua resposta.	
5. Acha importante a direção investir na formação dos colaboradores? Justifique a sua resposta.	Analisar a perspetiva da direção face à realização de formações em contexto laboral
6. Indique se têm sido desenvolvidas formações para os colaboradores. Como caracteriza a adesão dos trabalhadores face à realização de formações em contexto laboral	
7. Considera que os trabalhadores aplicam os conhecimentos adquiridos no desempenho das suas funções? Esse facto repercute-se no cumprimento dos objetivos da sua função?	

**Tabela n. 7:** Guião de entrevista aplicada à diretora  
(Fonte: Elaborado pela mestranda)



### III. Análise e Discussão de Resultados

Neste capítulo são apresentados os resultados do estudo obtidos nas entrevistas realizadas aos trabalhadores e à diretora do lar de acordo com as perguntas de pesquisa. É apresentado ainda, a discussão e principais conclusões desses resultados.

<b>Tema:</b> Fatores que influenciam a motivação dos colaboradores			
<b>Categoria</b>	<b>Subcategoria</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Frequência</b>
Prazer no desempenho das funções (ver Anexo II)	Interação com os idosos	Sujeito 1 - “A maior motivação é o prazer que tenho em lidar com os idosos” Sujeito 3 - “Eu gosto de trabalhar com idosos até porque foi algo que sempre quis fazer” Sujeito 2- “Motivação é principalmente, o gosto de trabalhar com idosos.” Sujeito 5 - “Hoje em dia temos que aproveitar as oportunidades de trabalho, mas até gosto de trabalhar com os idosos” Sujeito 5 - “Sim, eu gosto de trabalhar com os idosos, somos como uma família”	4
	Gratificação pessoal e aquisição de aprendizagens de vida	Sujeito 1 - “É muito gratificante trabalhar com os idosos e aprendemos muitas lições de vida”	1
	Ajuda no cumprimento dos objetivos do lar	Sujeito 2 - “Sim, para que esta instituição consiga alcançar os seus objetivos com sucesso é fundamental que nós como equipa estejamos motivados.”	1
Profissão desgastante	É essencial a ajuda dos idosos – mas uns ajudam e outros não	Sujeito 1 - “também é uma profissão muito desgastante pois o idoso exige muito de nós ... depois uns ajudam e outros não”	1
Fatores que motivam os trabalhadores	Bom ambiente e convívio	Sujeito 1 - “Sim, sim, sim... a boa disposição e convívio estão sempre presentes quando eu ando bem-disposta”	

no desempenho das funções		<p>Sujeito 1 - “mas eu acho que é isso uma motivação que nos ajuda a desempenhar as nossas funções o nosso trabalho.”</p> <p>Sujeito 4 - “Porque temos boa relação entre nós, tanto entre os colegas de trabalho como com a direção e acho que somos todos como uma família”</p>	2
---------------------------	--	--	---

**Tabela n. 8:** – Fatores que influenciam a motivação dos trabalhadores  
(Fonte: Elaborado pela mestranda)

Analisando as respostas obtidas pelos trabalhadores, acerca dos fatores que influenciam a sua motivação no desempenho das suas funções, constata-se que a grande maioria (4 sujeitos) considera fundamental a sua interação com os idosos, ou seja, os trabalhadores sentem-se motivados ao receber carinho, amizade, gratidão dos idosos pelo trabalho que desempenham. Os trabalhadores consideram-se úteis para quem mais precisa, referindo a gratificação a nível pessoal e profissional também como um fator motivacional, assim como o facto de colaborarem e alcançarem em equipa os objetivos do lar. Embora o lar seja o local de trabalho, os trabalhadores sentem-se como em suas casas, pelo bom ambiente e convívio que existe considerando as pessoas que fazem parte dele a sua família.

Pelas informações recolhidas dos trabalhadores, podemos concluir que são mais os fatores de motivação no desempenho das suas funções, do que os fatores desfavoráveis à motivação. O único fator que foi mencionado pelo sujeito 1 como desfavorável, é o desgaste exercido no desempenho das suas tarefas. Por vezes estas podem ser bastante desgastantes, os idosos têm pouca ou quase nenhuma mobilidade e para agravar a situação alguns deles não ajudam a tornar as tarefas mais suaves.

Estes testemunhos corroboram com a definição da motivação intrínseca, na medida em que é caracterizada por ser direcionada para a tarefa ou competência, ou seja refere-se às condutas de trabalho que são despertadas pelo ânimo que este pode provocar.

Este discurso dos trabalhadores é ainda coincidente com o postulado defendido por Frederick Herzberg. Segundo ele, existem dois tipos de fatores que proporcionam satisfação às pessoas no local de trabalho, explicando o seu comportamento no mesmo contexto: os higiênicos e os motivacionais (Garcia, 2011).

O salário, a segurança, o relacionamento com a chefia e as condições de trabalho constituem exemplos do tipo de fatores higiênicos, enquanto os fatores motivacionais estão, relacionados com o conteúdo do cargo que o sujeito ocupa na organização e com a natureza das tarefas que executa. No caso em estudo verifica-se que os fatores motivacionais estão sob o controle do indivíduo, pois estão relacionados com aquilo que ele faz e desempenha, envolvem sentimentos de crescimento individual, recompensa profissional, autonomia e autor realização, dependendo das tarefas que o indivíduo concretiza no seu trabalho. A sua existência promove a forte motivação e satisfação das pessoas.

<b>Tema: Tipo de comunicação utilizado pela hierarquia</b>			
<b>Categoria</b>	<b>Subcategoria</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Frequência</b>
Importância da comunicação para a motivação	Comunicação ajustada entre chefia e trabalhadores facilita o desempenho das funções	<p>Sujeito 1 - “É muito importante haver uma boa comunicação dos dois lados para que haja um bom desempenho das funções”</p> <p>Sujeito 1 - “No anterior lar onde trabalhei não havia este tipo de comunicação, neste momento sinto-me bastante satisfeita e realizada por aqui estar.”</p> <p>Sujeito 2 - “Sim, porque? porque nesta instituição temos um ambiente muito saudável e um bom clima organizacional”</p> <p>Sujeito 2 - “É assim, Podemos equiparar a nossa equipa a uma família, a comunicação entre nós e a chefia é bastante acessível o que nos acaba por motivar”</p> <p>Sujeito 3 - “ Sim sem dúvida... neste lar trabalhamos como equipa portanto a comunicação torna-se fundamental para podermos desempenhar bem as nossas funções e ao mesmo tempo sentirmo-nos bem dentro da equipa”</p> <p>Sujeito 4 - “Para já nós temos um bom diálogo que leva á motivação e a um bom empenho”</p>	4
	Facilita a compreensão no local de trabalho	Sujeito 1 - “porque se não há compreensão das duas partes o trabalho não rende, e nós não andamos bem o trabalho não rende não é?!”	1
	Comunicação motiva para a realização de formações	<p>Sujeito 1 - “Sim, primeiro porque não somos obrigadas, depois a forma como nos é transmitida a existência da formação”</p> <p>Sujeito 1 - “Gosto muito da forma como nos é transmitida a comunicação para a formações e no nosso dia-a-dia.”</p>	1
	Comunicação entre a hierarquia e os trabalhadores facilita a partilha de informação	Sujeito 2 - “isto estimula o diálogo e que facilita a troca de informação entre os diferentes níveis hierárquicos.”	1

<p>Ocorrência de melhorias na comunicação</p>	<p>Comunicação escrita – planos (ver Anexo III)</p>	<p>Sujeito 2 - “Sim... Onde eu achei que houve mais progressos foi na comunicação escrita pois existe mais informação a todos os campos como planos anuais e semanais de animação, ementas, alvarás, plano interno e informações a nível institucional”.</p> <p>Sujeito 3 - “ na escrita temos uns placares onde é afixada, os aniversários dos nossos utentes, a ementa do dia e algumas publicações informativas”</p> <p>Sujeito 3 - “Sim, sinto que tem vindo a melhorar não sei se é por estar mais à vontade para o diálogo mas noto também nas informações afixadas.”</p> <p>Sujeito 4 - “a nível escrito temos muita informação afixada o que é muito bom para nós funcionários.</p> <p>Sujeito 5 - “São afixados, ali no placar informações, como por exemplo, as formações que vai haver, ementas, alguns recados entre outros”</p> <p>Sujeito 5 - “temos um diálogo mais aberto, a comunicação é mais comum temos mais acesso à informação, antes tínhamos acesso à comunicação mais básica, hoje já temos acesso a muito mais comunicação, o que nos leva a ter mais informação”</p>	<p>4</p>
---	---	---	----------

	Comunicação oral – reuniões	<p>Sujeito 2- “A comunicação verbal também foi melhorando bastante, até havendo mensalmente uma reunião com toda a equipa e também há mais diálogo com os residentes envolvendo-os na planificação. O que é muito importante”.</p> <p>Sujeito 3 - “na comunicação oral temos reuniões para ver como está a situação do lar ou caso entre algum idoso para sabermos os cuidados a ter “</p> <p>Sujeito 4 - “ temos a nível verbal muitas reuniões para saber como esta a empresa, e as coisas dentro da empresa”</p> <p>Sujeito 5 - “ (..) fala connosco”</p>	4
Comunicação ajustada aos utentes	Comunicação informal	<p>Sujeito 2 - “A comunicação com os utentes tem de ser feita de forma mais informal... e o que é isto: nas chamadas conversas de sala questionamos os residentes para saber o que querem realizar no seu dia-a-dia.”</p>	1

**Tabela n. 9:** – Opinião dos trabalhadores sobre o tipo de comunicação utilizado pela hierarquia  
(Fonte: Elaborado pela mestranda)

Observando a opinião dos trabalhadores acerca da comunicação, conclui-se que todos os entrevistados consideram-na elementar para o bom funcionamento do lar e das suas funções. Para eles, esta comunicação deve ser ao nível horizontal, ou seja, deve existir comunicação entre os vários trabalhadores, no entanto há igualmente comunicação ao nível vertical, ou seja, da hierarquia para os trabalhadores. Segundo estes, embora haja comunicação vertical, esta dá-se nos dois sentidos, ou seja, de cima para baixo e de baixo para cima. Os trabalhadores não sentem barreiras ao comunicar com a hierarquia, mencionam que existe uma comunicação do tipo diálogo. Destacaram que a comunicação existente é adequada, reforçando inclusive que ocorre na organização comunicação verbal e a não-verbal. Da comunicação do tipo não-verbal, citaram os vários planos presentes no lar, nomeadamente planos anuais e semanais de animação, ementas, alvarás, plano interno e informações a nível institucional, placares onde é afixada os aniversários dos utentes, a ementa do dia e algumas publicações informativas, entre outras publicações escritas, reforçando que consideram que houve

uma melhoria ao longo do tempo deste tipo de comunicação, que eles consideram importante. Da comunicação verbal, foi referido pelos entrevistados que a mais corrente acontece nas reuniões para a definição de objetivos e situações do lar que carecem de análise, existindo uma reunião mensal com toda a equipa do lar. A comunicação do tipo informal, foi referida a sua existência para com os utentes.

Os manifestos dos trabalhadores vão de encontro ao que já foi descrito no presente relatório aquando o levantamento da revisão bibliográfica. Para a realização do trabalho e a obtenção dos objetivos organizacionais são necessários dois elementos básicos; a partilha de informação, de ideias e de problemas entre o grupo, um acompanhamento constante e a transmissão do feedback sobre as tarefas e desempenho do grupo. Para isso deve a direção instituir um programa estruturado de comunicação interna baseado numa forte estratégia de comunicação. Uma boa comunicação tem um efeito positivo sobre o ambiente interno e, conseqüentemente, sobre a imagem geral da empresa. Para a composição de uma imagem coerente, a comunicação interna deve ter a prioridade, ou seja, as mensagens que a organização quer divulgar, devem ser encaminhadas em primeiro lugar ao público interno, os trabalhadores.

Os empregados são pessoas muito importantes para a gestão de qualquer organização, porque compõem uma parte substancial e concorrem para determinar a aceitação pública da organização e dos seus produtos ou serviços. Assim, ter boas relações com os empregados é garantir a compreensão e o respeito das pessoas ligadas à organização. É também proporcionar aos trabalhadores a oportunidade de expressar as suas opiniões à gestão.

<b>Tema: Formação em contexto laboral</b> (ver Anexo IV)			
<b>Categoria</b>	<b>Subcategoria</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Frequência</b>
Relevância da Formação	Aquisição de competências: valorização profissional	<p>Sujeito 1 - “Sim, porque ao adquirirmos novas competências, é um fator que nos valoriza a nível profissional.</p> <p>Sujeito 1 - “Sim, gosto de estar em constante aprendizagem e atualização das minhas competências”</p> <p>Sujeito 2 - “ Pode-se mesmo dizer que a formação neste momento é importante para a apreensão de novos conhecimentos e solidificação de conhecimentos anteriormente adquiridos”</p> <p>Sujeito 2 - “Um dos principais objetivos da formação é o desenvolvimento pessoal e profissional de cada um de nós... o que leva a um melhor desempenho das nossas funções”</p> <p>Sujeito 3 - “e saber que posso aplicar depois no meu dia-a-dia o que aprendi, deixa-me bastante realizada a nível pessoal e profissional.”</p> <p>Sujeito 4 - “Aquisição de novas competências aumenta a minha experiência, sendo uma mais-valia para o meu conhecimentos a nível pessoal e profissional”</p> <p>Sujeito 5 - “Sim, porque gosto muito de aprender, de alargar os meus conhecimentos.”</p>	5
	Adaptação a novas atividades	<p>Sujeito 1 - “aumenta a nossa capacidade de nos adaptar as novas atividades”</p> <p>Sujeito 1 - “Nesta casa encontramos algumas doenças umas mais fáceis outras mais difíceis e aprendemos a lidar com elas nas formações”</p> <p>Sujeito 3 - “Bem,.. Hoje em dia a formação é muito importante, quanto mais conhecimento nós tivermos maior a facilidade em lidar com os obstáculos encontrados no nosso dia-a-dia.”</p> <p>Sujeito 3 - “Porque ao longo do meu percurso profissional a minha vontade de aprender tem aumentado, o que me motiva a ir as formações”</p> <p>Sujeito 3 - “ Sim desde que me encontro no lar</p>	4

		<p>já fui a algumas formações, achei bastante interessante porque aprendemos e relembramos coisas que nos são úteis no nosso dia-a-dia.”</p> <p>Sujeito 4 - “Sim, porque são essas mesmas formações que nos vão ajudar no dia-a-dia e não é propriamente fácil lidar com idosos, são essas formações que nos vão ajudar nas dificuldades que vão aparecendo”</p> <p>Sujeito 5 - “Já e gosto de ter formações em contexto laboral porque depois tenho mais capacidade de lidar com os idosos”</p>	
	Competitividade entre organizações destaca-se pela qualificação dos trabalhadores	Sujeito 2 - “Porque com o aumento da competitividade das organizações é fundamental a qualificação dos colaboradores”	1
	Aumento da motivação nos trabalhadores	Sujeito 2 - “também para que nos sentirmos motivadas e integradas na instituição”	1
Frequência da realização de formações	Motivada para a aquisição de competências	Sujeito 1 - “acho que neste momento é fundamental estarmos fortes no mundo do trabalho, o que me leva a estar motivada para participar em formações”.	1
Temática das formações	Primeiros socorros	Sujeito 1 - “Por exemplo nesta quinta-feira vamos ter uma formação de primeiros socorros e sinto -me bastante motivada. Para depois por em prática o que aprendemos na formações (...).”	1
	Terceira idade	Sujeito 2 - “Sim..sim sabe que nós ao longo do ano realizamos algumas formações que nos são bastante úteis para compreender e lidar com a terceira idade e com as diversas doenças que cada um têm”	1
	Animação	Sujeito 4 - “Nos já realizamos varias formações a nível de animação (...)” Sujeito 4 - “ posso dizer a que mais gostei na	1

		verdade foi a animação e os conhecimentos que eu adquiri na formação”	
	Higiene e segurança no trabalho e segurança alimentar	Sujeito 4 - “Nós já realizamos várias formações a nível de (...) higiene e segurança no trabalho, hábitos alimentares” Sujeito 4 - “como os hábitos alimentares que devemos ter na preparação das refeições para os idosos.”	1
Importância do formador	Formadores são fator de motivação para a formações	Sujeito 1 - “os formadores também acabam por nos motivar a voltar a frequentar novamente as suas formações”	1
Sugestão dos trabalhadores para escolha das formações	Novas formações	Sujeito 1 - “podemos dar a nossa opinião em relação as formações que gostaríamos de ter, para continuar...”	1

**Tabela n. 10:** – Opinião dos trabalhadores sobre a formação em contexto laboral  
(Fonte: Elaborado pela mestranda)

No que respeita à análise da Tabela 9, que destaca a opinião dos trabalhadores sobre a formação em contexto laboral, verifica-se que todos os entrevistados referiram que consideram uma mais-valia a realização de formações em contexto laboral. A maioria dos sujeitos refere que as formações permitem adquirir novas aprendizagens e valorização profissional, destacando algumas das formação já realizadas no lar, de entre os quais se destaca o tema, terceira idade, animação, higiene e segurança no trabalho e segurança alimentar. Um dos sujeitos refere inclusive, a importância do impacto dos formadores na motivação dos formandos para a presença em formações futuras. É também referido, por um entrevistado, que dada a competitividade entre as organizações é necessário o investimento na formação dos trabalhadores e na sua qualificação para aumentar a qualidade da organização e a sua visão no mercado. Também se pode averiguar, pelas palavras do sujeito 1, que para além das formações delineadas para os trabalhadores pelo lar/legislação, eles também têm liberdade para dar as suas sugestões das temáticas das formações que gostariam de frequentar. Por estas palavras, fica mais uma vez evidenciado, que existe uma boa relação entre os

trabalhadores e a chefia, sendo a comunicação um elo de harmonia e motivação da política de gestão do lar.

Estes depoimentos comprovam o que têm sido estudado e argumentado por alguns autores, dos quais já citamos no presente relatório, acerca da formação em contexto laboral.

A aplicação da formação no local de trabalho pode ser determinada por variáveis como as crenças de autoeficácia. No modelo de avaliação da formação proposto por Holton (1996, citado por Velada, 2007), as crenças de autoeficácia e a preparação prévia dos formandos são designadas de influências secundárias, uma vez que, tal como sugerido pelo nome, influenciam a transferência da formação indiretamente, através dos fatores motivacionais.

A literatura sobre motivação para a participação em ações formativas tem-se centrado no entendimento do papel da motivação pelas expectativas e da motivação pela aprendizagem e de que forma estas variáveis interagem com o ambiente organizacional (Tharenou, 1997 citado por , A., s/d).

Noe e Schmitt (1986) definiram a motivação para aprender como um desejo de aprender os conteúdos da ação de formação. Noe e Wilk (1993 citado por Guerra, s/d.) referem que a motivação para aprender é a única variável de atitude que é consistentemente associada com a participação em diferentes atividades de desenvolvimento.

Nos dias de hoje, a formação é cada vez mais uma aposta das organizações para desenvolver o potencial humano. Desta forma, a transferência de conhecimentos e a aplicação bem-sucedida das competências aprendidas em contexto formativo atingem uma importância crescente após a participação em ações de formação.

A motivação do colaborador é um dos fatores importantes para o êxito no local de trabalho, e, principalmente, para o empenho na formação (Noe, 1986,2008; Baldwin & Ford, 1988, citado por Ribeiro 2011).

Há que ter em conta vários fatores que podem afetar a transferência de conhecimentos adquiridos em formação para o local de trabalho, mas a motivação, como um dos fatores, prende-se com variáveis intrínsecas e extrínsecas difíceis de medir e que podem pôr em causa todo o processo de desempenho na formação e a posterior transferência dos conhecimentos adquiridos para o local de trabalho.

Para além disso, o fator da espontaneidade ou obrigatoriedade relativamente ao participar ou não na formação é decisivo para a motivação e para a posterior transferência de conhecimentos, aptidões e atitudes aprendidas (Baldwin, Magjuka & Loher, 1991 citado por Ribeiro, 2011).

A motivação pode ser decisiva para um colaborador frequentar uma ação de formação e, também, para o comportamento do mesmo durante e após a formação, sendo suscetível de afetar a forma como são conseguidos os resultados da formação e a posterior transferência da aprendizagem (Cheng & Ho, 2001, citado por Ribeiro, 2011).

Wesley e Latham (1981) focaram a importância da escolha do conteúdo da formação, e não apenas a escolha em participar, para elevar a motivação no empenho e participação na formação e posterior reprodução dos conhecimentos adquiridos (Baldwin & Magjuka, 1991).

A motivação dos formandos tem vindo a revelar-se como uma variável fundamental na explicação da transferência da formação uma vez que formandos com níveis de motivação inadequados irão mais dificilmente aprender e dominar o conteúdo da formação e o subsequente desempenho da função (Cheng e Ho, 2001; Noe, 1986). No modelo de Holton (2005) a dimensão motivacional, designada por motivação para melhorar o trabalho através da aprendizagem, abrange variáveis como a motivação para aprender, as expectativas de que o esforço de transferência conduza a mudanças no desempenho da função e as expectativas de que essas mudanças de desempenho levem a resultados valorizados pelo indivíduo, bem como a motivação para transferir.

A motivação para aprender é definida como uma ambição e a persistência dos formandos para aprender o conteúdo formativo, mesmo em situações difíceis (Hicks e Klimoski, 1987, citado por Velada, 2007).

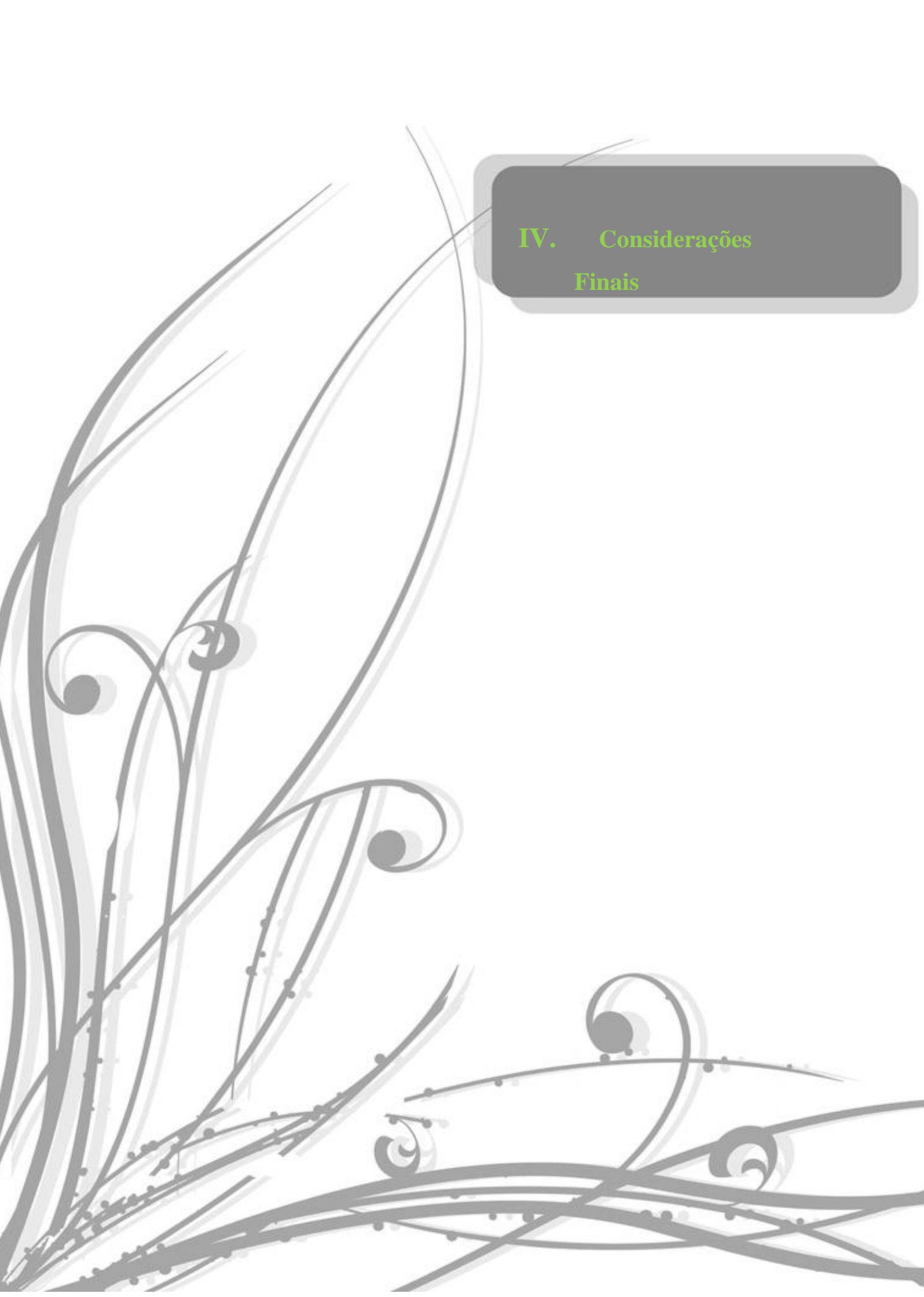
<b>Tema: Opinião da diretora (sujeito 6) sobre a comunicação, formação e motivação dos trabalhadores</b>		
<b>Categoria</b>	<b>Subcategoria</b>	<b>Indicadores</b>
Relevância do tipo de comunicação utilizada	Comunicação simples e clara – ordens cumpridas conduzem ao sucesso	“sim com todos os meus colaboradores tento ser o mais aberta possível utilizando um português que todas entendam para que tudo seja entendido na perfeição e as ordens sejam cumpridas”
	Comunicação verbal – induz os colaboradores a tirarem dúvidas	“Utilizo mais a comunicação verbal para que possam tirar todas as dúvidas” “Tento sempre utilizar a comunicação verbal.” “A comunicação tem sido muito importante, nós conversamos muito portanto eu converso com elas a todos os níveis, níveis sociais, níveis culturais, portanto dentro das nossas possibilidades como é uma instituição pequena tentamos resolver muitas situações até inclusive resolver problemas familiares que nos são trazidos para aqui.”
	Comunicação escrita – transmissão de informação	“Em raras exceções utilizo a escrita, apenas para comunicar as horas a que um residente tem que estar pronto para sair com um familiar ou sair para o exterior para ir a uma consulta médica, portanto recados mais curtos”
Motivação dos trabalhadores	Segurança social exige estratégias de motivação dos trabalhadores	“A própria Segurança Social como sabe é a entidade a qual nos pertencemos. Esta obriga-nos a estar sempre dentro das novas leis que vão saindo ao longo dos tempos, automaticamente a minha forma de gerir é de motivar as colaboradoras perante o que me é exigido.”
	Bom ambiente	“A maior e melhor estratégia é manter sempre uma boa harmonia e um bom ambiente de trabalho com as colaboradoras”
Pertinência da formação para os trabalhadores	Aumento conhecimentos	“È sempre muito importante uma formação, aprende-se sempre algo e é uma mais-valia para os nossos conhecimento.”
	A entidade patronal é obrigada a investir na formação dos trabalhadores	“Como sabe nós entidade patronal, somos obrigados a fornecer formação aos nossos colaboradores.”

	Trabalhadores demonstram disponibilidade e vontade para a realização de formações	“Como respondi anteriormente estão sempre suscetíveis às formações.”
--	---	--

**Tabela n. 11:** – Opinião da diretora da comunicação, formação e motivação existente na sua instituição  
(Fonte: Elaborado pela mestranda)

Pela análise das informações recolhidas da entrevista à diretora do lar, a perspetiva dela, vai de ao encontro aos argumentos utilizados pelos trabalhadores, demonstrando a harmonia que existe no lar, ou seja, a política de gestão dos seus recursos humanos no que diz respeito á comunicação, formação e motivação vai de encontro às aspirações dos trabalhadores. A diretora salienta com especial relevância a comunicação utilizada. Refere que tenta investir na comunicação verbal simples e clara, para que as ordens sejam entendidas e cumpridas com sucesso. Utiliza ainda a comunicação verbal para esclarecer dúvidas sendo utiliza a comunicação escrita para facultar informações importantes mas curtas. Logo, a diretora considera a comunicação verbal o veículo mais eficiente para a transmissão da informação.

Na sua opinião, a formação em contexto laboral é fundamental e declara, que a própria Segurança Social incumbe que esta é primordial para a qualificação dos trabalhadores e para o seu bom desempenho profissional. No entanto, para além desta obrigatoriedade, os seus colaboradores não sente o fator obrigação ao frequentar as formações, isto devido á forma como elas são comunicadas. Há uma preocupação da diretora em incentivar e transmitir as vantagens da formação para os trabalhadores.



**IV. Considerações**  
**Finais**

A presente dissertação teve a seguinte pergunta de partida: “De que forma a comunicação e a formação se relaciona com a motivação? Esta questão nasceu do nosso interesse pela motivação humana, mais concretamente a motivação do trabalhador no seu local de trabalho e em que medida existe uma relação entre os conceitos de comunicação, formação e motivação.

Contudo, aquando da pesquisa teórica deparamo-nos com algumas dificuldades, visto não encontrar teorias que relacionassem diretamente a comunicação e formação em contexto laboral com a motivação dos trabalhadores. Apesar da decepção inicial, decidimos ir em frente e procurar descobrir alguma relação entre os conceitos.

Porém, após essa etapa, reconhecemos que a pesquisa teórica não era suficiente para responder à questão primordial da dissertação. Logo procuramos encontrar uma forma que pudesse assegurar a relação existente entre os conceitos em estudo. Desta forma decidimos elaborar entrevistas aos trabalhadores e direção de um lar de idosos, para saber qual as suas opiniões em relação á comunicação existente e à formação que tinham em contexto laboral e em que medida estas pessoas estavam motivadas.

A elaboração das perguntas para as entrevistas, não foi tarefa fácil, visto que teríamos que encontrar uma forma de saber tudo o que era pretendo. A realização das entrevistas foi uma ferramenta essencial para a elaboração deste trabalho e um ponto-chave para as conclusões finais.

Assim, no que concerne às conclusões obtidas é possível referir que quer os trabalhadores quer a direção dão especial relevo às variáveis em estudo, uma vez que, por um lado destacam a relevância da comunicação entre a chefia e os colaboradores para um bom entendimento das normas e para o cumprimento dos objetivos da organização e, por outro, reconhecem a sua importância para aumentar a motivação dos funcionários.

Constatou-se ainda, que os trabalhadores e a direção destacam que a formação é uma mais-valia, tanto no desenvolvimento pessoal como na evolução profissional dos

formandos, permitindo lidar com diversas situações no dia-a-dia profissional. De acordo com a direção, a própria Segurança Social destaca que a formação é algo de extrema importância para a qualidade e desempenho profissional e para a organização/instituição em si, um critério que deve ser cumprido. Maioritariamente, os trabalhadores demonstraram-se motivados no desempenho das suas funções, destacando como principais fatores o bom ambiente de trabalho e a comunicação ajustada entre direção e colaboradores.

A formação dos funcionários é, de facto, um aspeto muito importante na realidade de quem lida e cuida de outras pessoas. A direção, ao responsabilizar-se pela seleção e formação de todos trabalhadores, está também a contribuir para que os residentes recebam as ajudas adequadas. Cabe ao administrador identificar os aspetos onde se sente mais as necessidades de formação.

Agora, na reta final da investigação, e após termos obtido resposta à pergunta de partida há que fazer um balanço do presente trabalho. Apesar de se ter conseguido obter resposta à questão inicial, ou seja, pelo estudo do caso realizado, confirmamos a existência de uma relação entre a comunicação, formação e motivação. No entanto consideramos que teria sido ainda mais relevante utilizar uma outra metodologia de investigação, que poderia passar pela aplicação de questionários. Isto porque, embora haja um contato mais direto com os trabalhadores na entrevista, tendo maior perceção dos seus sentimentos, estes podem-se sentir inibidos e mais retraídos por ter uma pessoa á sua frente a ouvir a sua resposta.

Todavia, como já referimos, conseguimos obter uma resposta à questão de partida e conseguimos estruturar o trabalho de forma a chegar a alguma conclusão. A nossa maior preocupação era que as entrevistas não me ajudassem a tirar quaisquer ilações para responder ao problema inicial, bem como o facto de não haver quase nenhuma reflexões teóricas que relacionassem a comunicação a formação e a motivação deixaram-me um pouco na dúvida se o tema escolhido seria acertado. No início há uma sensação de insegurança relativamente ao tema escolhido, porque não sabemos

se irá resultar ou não. Porém tudo acabou por fluir à medida que se ia pesquisando, estruturando e realizando este trabalho.

Contudo, apesar de se ter respondido à questão de partida, acreditamos que a relação entre a comunicação, formação e motivação é um tema que terá ainda muito para desenvolver e descobrir.



## V. Referências

### Bibliográficas

- Alcobia, P. (2001). Atitudes e satisfação no trabalho. In Ferreira, J.M; Neves.J; Caetano. A. Manual de Psicossociologia das Organizações. Lisboa: McGraw-Hill
  
- Amado, J. (2000). A técnica da análise de conteúdo. Porto: Edições ASA
  
- Amado, J. (2000). A técnica de análise de conteúdo. Referência, nº5
  
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. Psychological Review, 84 (2)
  
- Bandura, A. (1986). Social foundations of thought and action: A social cognitive theory. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall
  
- Bardin, L. (2007). Análise de conteúdo. Lisboa: Edições 70
  
- Bell, J. (2002). Como realizar um projecto de Investigação. Lisboa: Gradiva
  
- Bland, M., Jackson, P. (1992). A comunicação na empresa. Lisboa: Editorial Presença
  
- Bogdan, R.; Biklen, S. (1994). Investigação Qualitativa em Educação. Porto: Porto Editora
  
- Caetano, A. & Valada, R. (2004). “Avaliação da Formação profissional: o problema da transferência”. Cadernos Sociedade e Trabalho, vol.4
  
- Caetano, A. (2007). Avaliação Da Formação – Estudo Em Organizações Portuguesas. Lisboa: Livros Horizonte
  
- Carmo, Hermano & Ferreira, Manuela (1998). Metodologia da Investigação: guia para auto-aprendizagem. Lisboa: Universidade Aberta

- Cheng, E. W. L., & Ho, D. C. K. (2001). A review of transfer of training studies in the past decade. *Personnel Review*, 30 (1)
  
- Chiavenato, I. (1999). *Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 10o. Edição. Rio de Janeiro: Editora Campus
  
- Chiavenato, I. (1991). *Recursos Humanos*. (1.a ed.). São Paulo: Editora Atlas
  
- Chiavenato, I. (1993). *Gerenciando Pessoas: O Passo Decisivo para a Administração Participativa*. (2.a ed.). São Paulo: Makron Books do Brasil Editora
  
- Chiavenato, I. (1995). *Administração Teoria. Processo e Prática*. (2.a ed.). São Paulo: Makron Books Editora McGraw – Hill
  
- Costa, A. (s/d). *A avaliação da formação – uma questão motivacional*. Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos. Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa
  
- Cruz, M. (1996). *A Formação Profissional Em Portugal*. Lisboa, Edições Sílabo
  
- Cruz, J. (1998). *Formação profissional em Portugal. Do levantamento de necessidades à avaliação*. Associação Portuguesa para o Desenvolvimento da Formação. Lisboa: Edições Sílabo
  
- Cunha, M. & Rego, A. & Cunha, R. & Cardoso, C. (2003). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* (1.a ed.). Lisboa: Editora RH
  
- Cunha, M., & Rego, A. e Cunha, R. C. & Cardoso, C. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* (3.a ed.). Lisboa: Editora RH

- Estrela, E. (1994). Teoria e prática de observação de classes. Porto: Porto Editora (4ª Edição)
  
- Fernandes, E. (1991). Sociopsicologia das empresas e organizações. Porto: Elcla Editora
  
- Ferreira, J.M.C., Neves, J., & Caetano, A. (2001). Manual de Psicossociologia das Organizações. Lisboa: McGraw-Hill
  
- Ford, J. K., Quinones, M. A., Segó, D. J., & Sorra, J. S. (1992). Factors affecting the opportunity to perform trained tasks on the job. *Personnel Psychology*, 45 (3)
  
- Freitas, C., (2006). Estudo da motivação e da liderança na indústria hoteleira da RAM. Dissertação de Mestrado em Gestão Estratégica e Desenvolvimento do turismo. Madeira: Universidade da Madeira
  
- Frias, C. (2003). A aprendizagem do cuidar e a morte. Loures: Lusociência
  
- Garcia, E. (2011). Motivação e clima organizacional. Dissertação de Mestrado em Relações Públicas e Secretariado Executivo. Cabo Verde: Universidade de Cabo Verde
  
- Gauthier, B. (2003). Investigação Social – da Problemática à Colheita de Dados. 3.ª Edição Loures: Lusociência
  
- Gist, M. E. (1989). The influence of training method on self-efficacy and idea generation among managers. *Personnel Psychology*, 42 (4)
  
- Gleitman, H.; Fridlund, A. J. & Reisberg, D. (2007). *Psicologia* (7a Ed.). Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian

- Gonçalves, C. (2010). A influência da formação profissional no clima organizacional: o caso do Município de Santa Maria da Feira. Dissertação de Mestrado em Gestão da Formação e Administração Educacional. Coimbra: Universidade de Coimbra.
  
- Guerra, M. (2008). Formação Profissional dos Enfermeiros; Determinantes da participação dos enfermeiros em acções de formação em serviço; Vila Real: Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro
  
- Hassan, R., Fuwad, B., & Rauf, A. (2010). Academy of Strategic Management Journal, vol. 9 (2)
  
- Hill, M. & Hill, A. (2005). Investigação por Questionário (2.a ed.). Lisboa: Sílabo
  
- Holton, E. F. (1996). The flawed four-level evaluation model. Human Resource Quarterly
  
- Holton, E. F. (2005). Holton's evaluation model: New evidence and construct elaborations. Advances in Developing Human Resources, 7 (1)
  
- Instituto Nacional de Estatística (2011). Censos 2011, Lisboa. INE. Lima, J. & Silva, A. I., (2002). Ser idoso: estudo de uma população. Revista Geriatria. Vol. 14, nº 140
  
- Jesus, S. (1996). Pesquisa qualitativa. Características, usos e Possibilidades. Cadernos de pesquisa em administração, São Paulo, V.1, nº 3
  
- Lawrence, Susanne, "Research shows value of quality and involvement", in People Management, nº1, Junho, 1995

- Lopes, A. (2004). O caminho da excelência da formação profissional em Portugal. In Formação e Emprego. Leiria: Jorlis, Edições e Publicações Lda.
- Lopes, M. (2010). Análise qualitativa dos dados. Universidade Aberta: Lisboa
- Marques. C. & Cunha. M. (1996). Comportamento Organizacional e Gestão de Empresas. (1.a ed.). Publicações D. Quixote: Lisboa
- Meignant, A. (1997). A Gestão Da Formação. Lisboa: Publicações Dom Quixote
- Meignant. A. (2003). A Gestão da Formação. (2.a ed.). Lisboa: Publicações D. Quixote
- Moreira, R. (2011). A formação profissional numa empresa multinacional: um triunfo indispensável. Dissertação de Mestrado em Ciências da Educação. Lisboa: Universidade de Lisboa
- Mynao, Maria Cecília de Souza & Coimbra Jr., (2002). Antropologia, Saúde e Envelhecimento, Rio de Janeiro, Editora Fiodecruz
- Ortsman, O. (1978). *Mudar o Trabalho*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian
- Pereira. O. (1999). Fundamentos de Comportamento Organizacional. (2.a ed.). Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian
- Perreti, J.M. (1997). Recursos Humanos. Lisboa: Edições Sílabas
- Pimentel, L. (2001). O lugar do idoso na família, Coimbra: Quarteto Editora

- Pimentel, L. (2005). O Lugar do idoso na família: contextos e trajetórias, 2ª edição, Coleção saúde e sociedade, Quarteto Editora
  
- Polit, F.; Beck,; Hungler, P. (2004). Fundamentos de pesquisa em enfermagem: métodos, avaliação e utilização. Porto Alegre: Editora Artmed
  
- Quivy, R. & Campenhoudt, L. (1992). Manual de investigação em ciências sociais. Lisboa: Gradiva
  
- Quivy, R. & Campnhoudt,V. (1998). Manual de Investigação em Ciências Sociais. Lisboa: Gradiva
  
- Ramos, H. (1997). A Comunicação Interna. Estudo de caso no C. E. T.
  
- Ramos, S. (2009). Motivação e satisfação dos trabalhadores numa empresa de serviços: a importância do fator humano. Relatório de Mestrado em Gestão: Coimbra: Universidade de Coimbra
  
- Rego, F. (1991). Cultura, poder, comunicação e imagem: fundamentos da nova empresa. São Paulo: Pioneira
  
- Ribeiro, S., (2011). Análise da motivação para a transferência da formação. Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos. Lisboa: ISEG
  
- Santos. C. (2010). A Gestão de Pessoas: Do Passado à Atualidade. Recursos Humanos Magazine, Janeiro/Fevereiro 2010
  
- Silva, A. (2005). Formação, trabalho e aprendizagem ao longo da vida. Universidade do Minho. Instituto de Educação e Psicologia. Centro de Investigação em Educação
  
- Silva, A., Wolf, L., Costa, M.C., Costa, S. & Magro, T. (2006). Motivação no trabalho. Instituto de Educação e Psicologia: Universidade do Minho

- Silva, E. (s/d). As mudanças no mundo do trabalho na sociedade contemporânea e seus impactos na formação do trabalhador
  
- Sousa, M., Duarte, T., Sanches, P. & Gomes, J. (2006). Gestão de Recursos Humanos: Método E Práticas. Lisboa: Lidel – Edições Técnicas
  
- Streubert, J; Carpenter, R. (2002). Investigação Qualitativa em Enfermagem: Avançando o Imperativo Humanista. 2ª Edição. Loures: Lusociência, Edições Técnicas e científicas, Lda.
  
- Tavares. S. (2001). Vinculações dos indivíduos às organizações. In Ferreira. J.M; Neves.J; Caetano. A. Manual de Psicossociologia das Organizações. Lisboa: McGraw-Hill
  
- Teixeira, S. (1995). Gestão das Organizações. 2ª ed Lisboa: McGraw-Hill,
  
- Teixeira. A. (2003). A evolução da gestão de recursos humanos e a implementação de sistemas de certificação pela qualidade. Tese de Mestrado. Universidade do Minho
  
- Tuckman, W. (2000). Manual de Investigação em Educação. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian
  
- Vala, J. (2007). A análise de conteúdo. In A.S. Silva e J.M. Pinto (Orgs), Metodologias das ciências sociais 14ª Edição. Porto: Edições Afrontamento
  
- Velada. A. (2007). Avaliação da Eficácia da Formação Profissional: Fatores que afetam a transferência da formação para o local de trabalho. Tese de

Doutoramento. Departamento de Psicologia Social e das Organizações do Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa

### Páginas Web:

- <http://www.prof2000.pt/users/elisabethm/geo10/envelhecimento.htm>  
(acedido em 02 de março de 2013)
- <http://www.ruadireita.com/>  
(acedido em 02 de março de 2013)
- [http://alea-estp.ine.pt/html/actual/pdf/actualidades\\_29.pdf/](http://alea-estp.ine.pt/html/actual/pdf/actualidades_29.pdf/)  
(acedido em 03 de março de 2013)
- [http://www.presentenofuturo.pt/pdf/factos\\_para\\_o\\_debate.pdf](http://www.presentenofuturo.pt/pdf/factos_para_o_debate.pdf)  
(acedido em 04 de março de 2013)
- [http://www.socialgest.pt/\\_dlds/APEnvelhecimentoequalidadedevida.pdf](http://www.socialgest.pt/_dlds/APEnvelhecimentoequalidadedevida.pdf)  
(acedido em 04 de março de 2013)
- <http://www.ine.pt>  
(acedido em 04 de março de 2013)
- <http://www.pordata.pt>  
(acedido em 05 de março de 2013)
- <http://ec.europa.eu/eurostat>  
(acedido em 05 de março de 2013)
- <http://www.oecd.org>  
(acedido em 08 de março de 2013)
- <http://www.un.org/en/databases>  
(acedido em 08 de março de 2013)
- <http://www.apdemografia.pt>  
(acedido em 08 de março de 2013)
- <http://www.i envelhecimento.ul.pt>  
(acedido em 08 de março de 2013)
- <http://frases.globo.com/ruy-barbosa/18187>  
(acedido em 09 de março 2013)

- [http://repositorio.utad.pt/bitstream/10348/210/1/msc\\_mlgguerra.pdf](http://repositorio.utad.pt/bitstream/10348/210/1/msc_mlgguerra.pdf)  
(acedido em 10 de março 2013)
- <http://www.scribd.com/doc/6692393/o-Lideranca-E-Cultura-Organizacional>  
(acedido em 26 de março 2013)
- <http://www.regisconsultorum.pt/formacao.html>  
(acedido em 26 de março 2013)
- [http://pt.wikipedia.org/wiki/Hierarquia\\_de\\_necessidades\\_de\\_Maslow](http://pt.wikipedia.org/wiki/Hierarquia_de_necessidades_de_Maslow)  
(acedido em 28 de março 2013)
- [http://www.iefp.pt/iefp/publicacoes/Dirigir/Documents/2012/DIRIGIR\\_117.pdf](http://www.iefp.pt/iefp/publicacoes/Dirigir/Documents/2012/DIRIGIR_117.pdf)  
(acedido em 11 de abril 2013)

### **Legislação:**

- Lei n.7/2009 de 12 de fevereiro
- Lei n.47/2012 de 29 de agosto



## VI. Anexos

## Anexo I - Entrevistas

**Colaborador:** Sujeito 1

**Como se chama?** Eu chamo-me Ilda Maria Rodrigues Brás

**Que idade tem?** 43

**Esta há quanto tempo neste lar?** 4 anos

**Relativamente á sua experiencia profissional quais os fatores que influenciam a sua motivação para o trabalho?**

A maior motivação é o prazer que tenho em lidar com os idosos. É muito gratificante e aprendemos muitas lições de vida, ao trabalhar com eles, tornando-se também uma profissão muito desgastante pois o idoso exige muito de nós... uns ajudam e outros não!

**Considera o tipo de comunicação utilizada pela hierarquia face aos seus colaboradores é relevante no desempenho das suas funções?**

É muito importante haver uma boa comunicação dos dois lados para que haja um bom desempenho das funções, porque se não há compreensão das duas partes o trabalho não rende, e nós não andamos bem o trabalho não rende não é?! Um exemplo, eu posso estar zangada, “zangada” não é o termo, pode haver uma situação no trabalho em que eu acho que tenho razão e a colega diz que não a partir de aí já não vai ser o mesmo e depois, pronto..

**Sente-se motivada para realizar as suas funções?**

Sim, sim, sim... a boa disposição e convívio estão sempre presentes quando eu ando bem disposta eles até depois “gozam” comigo, andas muito contente estas sempre a rir, mas eu acho que é isso uma motivação que nos ajuda a desempenhar as nossas funções o nosso trabalho.

**Considera relevante realizar formações em contexto laboral? Porquê?**

Sim, porque ao adquirirmos novas competências, é um fator de nos valoriza ao nível profissional e aumenta a nossa capacidade de nos adaptar a novas atividades. Nesta casa encontramos algumas doenças, umas mais fáceis outras mais difíceis e aprendemos a lidar com elas nas formações. Para nos podermos sentir a vontade ao lidar com elas.

**Alguma vez frequentou formação em contexto laboral? Se sim, refira se utilizou os conhecimentos adquiridos no desempenho das suas funções**

Sim, gosto de estar em constante aprendizagem e atualização das minhas competências, acho que neste momento é fundamental estarmos fortes no mundo do trabalho, o que me leva a estar motivada para participar em formações. Por exemplo nesta quinta-feira vamos ter uma formação de primeiros socorros e sinto-me bastante motiva, para depois por em prática o que aprendemos nas formações.

**Acha que a comunicação feita motiva-a para a formação?**

Sim, primeiro porque não somos obrigadas, depois a forma como nos é transmitida a existência da formação e os formadores também acabam por nos motivar a voltar a frequentar novamente as suas formações. E nós também podemos dar a nossa opinião em relação as formações que gostaríamos de ter.

**Refira algumas sugestões para o melhoramento da comunicação entre colaboradores e chefia, relativamente à motivação e realização de formações em contexto laboral**

Gosto muito da forma como nos é transmitida a comunicação para a formações no nosso dia-a-dia. Ao longo do meu percurso profissional no que respeita a terceira idade ou seja “os meus meninos” sinto uma diferença muito grande. No anterior lar onde trabalhei não havia este tipo de comunicação, neste momento sinto-me bastante satisfeita e realizada por aqui estar.

Obrigada

**Colaborador:** Sujeito 2      **Como se chama?** Ana Esteves      **Que idade tem?** 23 anos

**Há quanto tempo se encontra a trabalhar nesta instituição?** 2anos

**Considera o tipo de comunicação utilizada pela hierarquia face aos seus colaboradores é relevante no desempenho das suas funções?**

Sim. Porquê? Porque nesta instituição temos um ambiente muito saudável e um clima organizacional positivo e isto estimula o diálogo e facilita a troca de informação entre os diferentes níveis hierárquicos.

**Sente-se motivada para a realização do seu trabalho?**

Sim, para que esta instituição consiga alcançar os seus objetivos com sucesso é fundamental que nós como equipa estejamos motivados.

**Acha fundamental a formação no contexto laboral?**

Sim... Porquê? Porque com o aumento da competitividade das organizações é fundamental a qualificação dos colaboradores, também para nos sentirmos motivadas e integradas na instituição. Pode-se mesmo dizer que a formação neste momento é importante para a apreensão de novos conhecimentos e solidificação de conhecimentos anteriormente adquiridos.

**De acordo com a sua experiência de que forma encara a realização da formação em contexto laboral?**

Um dos principais objetivos da formação é o desenvolvimento pessoal e profissional de cada um de nós... o que leva a um melhor desempenho das nossas funções.

**A comunicação realizada nesta instituição acaba, portanto por a motivar para a formação?**

Sim. A comunicação realizada na instituição é bastante simples para que todos possamos entender, o diálogo é simples. A forma como nos é comunicado a existência de uma formação acaba por nos motivar, assim como os panfletos que nos despertam bastante curiosidade... sabe, lidar com idosos não é propriamente fácil, temos que estar preparados para as diversas situações que vão surgindo dia-a-dia.

**Alguma vez frequentou uma formação em contexto laboral? Utilizou esses conhecimentos adquiridos no desempenho das suas funções?**

Sim, sim sabe que nós ao longo do ano realizamos algumas formações que nos são bastante úteis para compreender e lidar com a terceira idade e com as diversas doenças que cada um tem.

**Refira algumas sugestões para o melhoramento da comunicação entre colaboradores e chefia, relativamente à motivação e realização de formações em contexto laboral.**

Podemos equiparar a nossa equipa a uma família, a comunicação entre nós e a chefia é bastante acessível o que nos acaba por nos motivar. Neste momento não estou a ver que sugestão possa dar!

**Notou alguma diferença nestes últimos 2 anos no que diz respeito a comunicação interna da instituição?**

Sim. Onde eu achei que houve mais progressos foi na comunicação escrita pois existe mais informação a todos os campos, como planos anuais e semanais de animação, ementas, alvarás, plano interno e informações a nível institucional. A comunicação verbal também foi melhorando bastante, até havendo mensalmente uma reunião com toda a equipa e também há mais diálogo com os residentes envolvendo-os na planificação, o que é muito importante.

**Como fazem a comunicação com os utentes?**

A comunicação com os utentes tem de ser feita de forma mais informal... e o que é isto: nas chamadas conversas de sala questiona-mos os residentes sobre o que querem efetuar no seu dia-a-dia.

Obrigada

**Colaborador:** Sujeito 3

**Como se chama?** Maria Mendes

**Pode-me dizer a sua idade?** 55anos

**Há quanto tempo se encontra neste lar?** Há 13 anos

**Quais os fatores que influenciam a sua motivação para o trabalho?**

O gosto de trabalhar com idosos, até porque foi algo que sempre quis fazer

**Na sua opinião, a comunicação utilizada pelos superiores em relação aos seus colaboradores é relevante no desempenho das suas funções?**

Sim sem dúvida... neste lar trabalhamos em equipa portanto a comunicação torna-se fundamental para podermos desempenhar bem as nossas funções e ao mesmo tempo sentirmo-nos bem dentro da equipa.

**De que forma é feita a comunicação?**

Temos comunicação escrita e oral. Na escrita temos uns placares onde é afixado os aniversários dos nossos utentes, a ementa do dia e algumas publicações informativas. Na comunicação oral temos reuniões para ver como está a situação do lar ou no caso de entrada de algum idoso para sabermos os cuidados a ter com ele.

**Sente-se motivada para realizar as suas funções?**

Sim, o clima de acolhimento que existe neste lar e o espírito de equipa, faz com que andemos sempre motivados.

**Considera relevante realizar formações em contexto laboral?**

Bem, hoje em dia a formação é muito importante, quanto mais conhecimento nós tivermos maior a facilidade em lidar com os obstáculos encontrados no nosso dia-a-dia.

**Como encara a realização da formação em contexto laboral?**

Encaro bem.

**Porquê?**

Porque ao longo do meu percurso profissional a minha vontade de aprender tem aumentado, o que me motiva a ir às formações e saber que posso aplicar depois no meu dia-a-dia o que aprendi deixa-me bastante realizada a nível pessoal e profissional.

**Já alguma vez frequentou formação em contexto laboral?** Sim desde que me encontro no lar já fui a algumas formações, achei bastante interessante porque aprendemos e relembramos coisas que nos são úteis no nosso dia-a-dia.

**Notou algumas alterações na comunicação interna desde que se encontra nesta instituição?**

Sim, sinto que tem vindo a melhorar não sei se é por estar mais à vontade para o diálogo, mas noto também nas informações afixadas.

**Gosta de ir às formações?**

Sim, bastante.

**A comunicação acaba por a motivar para ir às formações?**

Naturalmente.

Obrigada

**Colaborador:** Sujeito 4

**Como se chama?** Rosa Santos

**Posso saber a sua idade?** 27 anos

**Está nesta instituição há quanto tempo?** Há 4 anos

**De acordo com a sua experiência profissional, quais os fatores, que a fazem andar motivada?**

É principalmente o gosto de trabalhar com idosos.

**Considera que a comunicação utilizada pela hierarquia face aos colaboradores é relevante no desempenho das suas funções?** Sim. Porquê? Para já nós temos um bom diálogo que leva á motivação e a um bom empenho, não é!?

**Acha que essa comunicação tem melhorado ao logo dos tempos?**

Sim, sim, temos a nível verbal muitas reuniões para saber como esta a empresa e das coisas dentro da empresa, a nível escrito temos muita informação afixada o que é muito bom para nós funcionários.

**Considera relevante realizar formações em contexto laboral?**

Sim.

**Porquê?**

Porque são essas mesmas formações que nos vão ajudar no dia-a-dia e não é propriamente fácil lidar com idosos. Essas formações vão ajudar-nos na resolução das dificuldades que vão aparecendo.

**De acordo com a sua experiência de que forma encara a realização da formação em contexto laboral?**

Com a minha experiência a formação é uma mais-valia tanto para os conhecimentos pessoais como profissionais.

**Alguma vez frequentou formação em contexto laboral?**

Sim

**Qual é que gostou mais? Refira se utilizou os conhecimentos adquiridos no desempenho das suas funções.**

Nós já realizamos várias formações ao nível de animação, higiene e segurança no trabalho, hábitos alimentares. Posso dizer que gostei da animação. É verdade que o conhecimento que eu adquiri nas formações já os utilizei no meu dia-a-dia, como os hábitos alimentares que devem ser empregues quando estamos na cozinha a preparar as refeições para os idosos.

**Atualmente, considera-se motivado para o desempenho da sua função?**

Sim

**Porquê?** Porque temos todas boa relação entre nos tanto entre os colegas de trabalho como a direção e acho que somos todos como uma família

**Acha que se poderia melhorar no que respeita a comunicação?**

Eu acho que já está tudo bom acho que não há assim propriamente uma coisa que deva melhor ou que podia melhorar já há muita informação tanto escrita como oral, por isso não estou assim a ver nada que pudesse mudar.

Obrigada

**Colaborador:** Sujeito 5

**Como se chama?** Maria Santos

**Pode-me dizer a sua idade?** Tenho 30 anos

**Há quanto tempo se encontra a trabalhar neste lar?** Há 4 anos

**Relativamente à sua experiência profissional quais os fatores que influenciam a sua motivação para o trabalho?**

Hoje em dia temos que aproveitar as oportunidades de trabalho, mas até gosto de trabalhar com os idosos.

**Na sua opinião, a comunicação utilizada pelos superiores em relação aos seus colaboradores é relevante no desempenho das suas funções?**

A patroa é que manda, ela diz o que temos que fazer e nos fazemos. Fala sempre connosco e se for necessário deixamos recados escritos.

**De que forma é feita a comunicação?**

Fala connosco, e afixa ali no placar informações, como por exemplo, as formações que vai haver, ementas, alguns recados entre outros

**Sente-se motivada para realizar as suas funções?**

Sim, eu gosto de trabalhar com os idosos, somos como uma família.

**Considera relevante realizar formações em contexto laboral?**

Sim, porque gosto muito de aprender, de alargar os meus conhecimentos.

**Já alguma vez frequentou formação em contexto laboral?** Já e gosto de ter formações em contexto laboral, porque depois tenho mais capacidade de lidar com os idosos, como por exemplo, cada um tem a sua maneira de ser e estar e cada um com as suas doenças... as formações ajudam-me a saber responder como reagir nestas situações.

**Notou algumas alterações na comunicação interna desde que se encontra nesta instituição?**

Sim... temos um diálogo mais aberto, a comunicação é mais comum temos mais acesso a informação. Antes, tínhamos acesso à comunicação mais básica mas hoje já temos acesso a muito mais comunicação, o que nos leva a ter mais informação

**Tem alguma sugestão para melhorar a comunicação da instituição?**

Não menina, nós somos pouquinhos e conseguimos ter acesso á informação assim como está

Obrigada

**Diretora – Sujeito 6**

**Como se chama?** Isilda Rodrigues

**Podemos saber a sua idade?** 51 anos

**Esta na direção deste lar há quanto tempo?** Há 14 anos

**De acordo com a sua experiência considera relevante o tipo de comunicação utilizada com os colaboradores como meio de os motivar?**

Sim, com os meus colaboradores tento ser a mais aberta possível utilizando um português que todas entendam para que tudo seja entendido na perfeição e as ordens sejam cumpridas com sucesso. Utilizo mais a comunicação verbal para que possam tirar todas as suas dúvidas que possam ter

**Qual o estilo de comunicação que utiliza com os seus colaboradores**

Tento sempre utilizar a comunicação verbal. Em raras exceções utilizo a escrita, como por exemplo, comunicar as horas a que um residente tem que estar pronto para sair com um familiar ou sair para o exterior para ir a uma consulta médica, portanto recados mais curtos.

**Ao longo do seu percurso profissional têm vindo a alterar a sua forma de gerir e de motivar os seus colaboradores?**

Sim. A própria Segurança Social como sabe é a entidade a qual nós pertencemos, obriga-nos a estar sempre dentro das novas leis que vão saindo ao longo dos tempos. Perante isto, automaticamente a minha forma de gerir é motivar as colaboradoras perante o que me é exigido, claro com muita calma tento explicar as novas normas às quais estamos sujeitas.

**Quais as estratégias utilizadas pela direção de forma a motivar os seus trabalhadores?**

Para mim a maior e melhor estratégia é manter sempre uma boa harmonia e um bom ambiente de trabalho com as colaboradoras, assim sempre que se marca uma reunião extra laboral ou seja depois do trabalho, estão sempre dispostas a estarem presentes.

**Acha importante a direção investir na formação dos colaboradores?**

Sim, É sempre muito importante uma formação, aprende-se sempre algo e é uma mais-valia para os nossos conhecimentos. E como sabe nós entidade patronal somos obrigados a fornecer formação aos nossos colaboradores.

**E têm sido desenvolvidas formações para os colaboradores? Como caracteriza a adesão dos trabalhadores face à realização de formações em contexto laboral?**

Como respondi anteriormente, estão sempre susceptíveis às formações.

**Têm tido grande adesão?** Sempre, cem por cento

**Considera que os trabalhadores aplicam os conhecimentos adquiridos no desempenho das suas funções? Esse facto repercute-se no cumprimento dos objetivos das suas funções**

Sim. Uma das minhas exigências é que todas as normas sejam cumpridas em todos os setores para que tudo corra na normalidade, por exemplo, os residentes tem que se sentirem bem, os seus familiares tem que ficar satisfeitos com os cuidados prestados ao seu familiar, a camaradagem tem que ser ótima, a equipa tem que ser perfeita, para que tudo corra bem.

**A comunicação tem sido fundamental para a adesão à formação?**

Tem a comunicação tem sido muito importante, nós conversamos muito portanto eu converso com elas a todos os níveis, níveis sociais, níveis culturais, portanto dentro das nossas possibilidades como é uma instituição pequena tentamos resolver muitas situações até inclusive resolver problemas familiares que nos são trazidos para aqui.

Obrigada

## Anexo II – Interação entre os colaboradores do lar e os idosos



# Anexo III – Comunicação Escrita

**LAR POMBALINO EMENTA SEMANAL**      5

Semana de 25/06/2012 a 01/07/2012

	25 SEGUNDA- FEIRA	26 TERÇA- FEIRA	27 QUARTA- FEIRA	28 QUINTA- FEIRA	29 SEXTA- FEIRA	30 SÁBADO	1 DOMINGO
<b>PEQUENO-ALMOÇO 8h00m</b>	Pão de mistura com: manteiga, fambre de frango ou peru (peito), queijo meio gordo, marmelada, compota, doce de frutas; - Cereais (com flakes, com flakes integrais, nestum mel, nestum de arroz, cereal); - Leite meio gordo, café (chicória, pensal, cevada) ou chá (tilia, camomila, cidreira, limão, laranjeira) com açúcar ou adoçante.						
<b>LANCHE DA MANHÃ 10h00m</b>	- 1 Peça de fruta (cozida ou assada, maçã, pêra, laranja, morango, banana tipo madieira, nêspera, ameixa) ou chá (tilia, camomila, cidreira, limão, laranjeira) com polvilho Maria, Maria torrada ou Maria Integral.						
<b>Sopa</b>	Legumes (curgete, couve flor e nabos)	Favas e azeite	Feijão verde	Feijão catirino e couve coração	Brócolos	Couve portuguesa	Caldo verde
<b>ALMOÇO GERAL 12h15m</b>	Arroz de sardinhas com salada de açafrão e esparguete, pimento	Cozido de frango salteado	Peixe vermelho estufado com arroz de legumes (cenoura e pimento) e salada de açafrão e tomate	Empedido de batata com carne de porco (pã), salada de feijão verde e cenoura	Caldeirada de peixes (tilia, polas, bacalhau), salada de pepino e tomate	Douradinhos no forno com arroz de feijão verde, salada de açafrão e pimento	Jardineira de vaca com ovo cortado aos pedacinhos
<b>ALMOÇO DIETA*</b>	Carapau grelhado com batata cozida	Frango grelhado com massa esparguete, salada de açafrão e pimento	Peixe vermelho estufado com arroz de legumes (cenoura e pimento) e salada de açafrão e tomate	Empedido de batata com carne de porco (pã), salada de feijão verde e cenoura	Caldeirada de peixes (pecaota e bacalhau), salada de pepino e tomate	Douradinhos no forno com arroz de feijão verde, salada de açafrão e pimento	Jardineira de vaca
<b>SOBREMESA</b>	Maçã Fuji	Laranja	Figos (2)	Melancia	Pêssego	Ameixa	Gelado de fruta com caneta
<b>LANCHE DA TARDE 15h00m</b>	- Bolacha Maria, Maria torrada ou Maria Integral ou pão de mistura com: manteiga, fambre de frango ou peru (peito), queijo meio gordo, marmelada, compota, doce de frutas; - Leite meio gordo, café (chicória, pensal, cevada) ou chá (tilia, camomila, cidreira, limão, laranjeira) com açúcar ou adoçante; - Logurtes (logurte de aromas ou logurte natural ou logurte líquido de aromas); - Fruta cozida ou assada ou fruta crua anteriormente selecionada; - Cereais (com flakes, com flakes integrais, nestum de arroz, nestum mel, cereal).						
<b>JANTAR GERAL 18h00m</b>	Sopa de legumes (curpete, couve flor, nabos) enriquecida com pato	Sopa de favas e azeite	Sopa de feijão verde enriquecida com flocos de peixe	Sopa de feijão catirino e couve coração enriquecida com abóbora	Sopa de brócolos e couve portuguesa com arroz de carne de porco (pã)	Sopa de caldo verde com couve portuguesa e medroulos com vitela	Sopa de caldo verde enriquecida com medroulos e vitela
<b>JANTAR DIETA*</b>							
<b>SOBREMESA</b>	Kivi	Melão	Pêra rocha	Maçã Fuji	Pêra rocha	Maçã assada	Pêra rocha assada
<b>CEIA I 20h45m</b>	- Bolacha Maria, Maria torrada ou Maria Integral ou pão de mistura; manteiga, fambre de frango (peito), queijo meio gordo, marmelada, compota, doce de frutas; - Leite meio gordo, café (chicória, pensal, cevada) ou chá (tilia, camomila, cidreira, limão, laranjeira) com açúcar ou adoçante; - Cereais (com flakes, com flakes integrais, nestum de arroz, nestum mel, cereal); - Logurtes (logurte de aromas ou logurte natural ou logurte líquido de aromas).						
<b>CEIA II 23h00m</b>							

\* Por indicação médica é realizada dieta específica.  
 Data de Atualização: \_\_\_\_\_  
 Observações: Esta ementa pode ser alterada por motivos afeitos à rotina varentada.  
 EMENTA ELABORADA POR NUTRICIONISTA: A. L. e G. L. (António Luis)

**PLANO DE UTILIZAÇÃO E SEGURANÇA WC**

ÁREAS A MANUTER	PRODUTO	UTILIZAÇÃO	METODO DE LAVAGEM/DESINFECÇÃO
VÍDOS E ESPELHOS	SUMA RÁPIDO 08	Puro	• Pulverizar no sentido da seta na superfície e aplicar. • Fazer movimentos circulares e voltar a repetir.
CASAS BANHO	SPRAY SANITIZANTE	1: 40	• Aplicar a solução no sentido da seta. • Deixar secar naturalmente e evitar o contacto com a pele.
SANTAS E URNÍAS	SANI BLOCOS	Puro	• Colocar um bloco no recesso e remover quando julgar necessário.
DESMONTE DE BARRANDAS E COZINHA	PROTECTOR	Puro	• Descarregar o autoclismo e aplicar o produto (deixar atuar 3 minutos). • Esfregar com escova e descarregar novamente o autoclismo. • Limpar louças com esponja no pano adequado.
LAVAGEM DE SACOS	SOFT CARE H 100	Puro	• Molhar as mãos. • Premir o doseador, esfregar cuidadosamente e enxaguar. • Limpar sempre com toalhetes de papel.

**SOLAR POMBALINO**



## Anexo IV - Formação

**SOLAR POMBALINO-LAR DE IDOSOS LDA**  
**PLANO DE FORMAÇÃO/ANO 2011**

**FORMADOR: JOÃO CAETANO**

ACÇÃO	N.º COLABORADORES	CALENDARIZAÇÃO	N.º HORAS
HIGIENE E SEGURANÇA NO TRABALHO. - O GÁS INDUSTRIAL E OS SEUS PERIGOS. - NOÇÕES BÁSICAS SOBRE ELECTRICIDADE - SEGURANÇA CONTRA INCÊNDIOS	6	06-06-11: 6H00 13-06-11: 6H00 20-06-11: 6H00 27-06-11: 6H00	24H00



**SOLAR POMBALINO-LAR DE IDOSOS LDA**  
**PLANO DE FORMAÇÃO/ANO 2011**

**FORMADORA: ANDREIA GASPAR**

ACÇÃO	N.º COLABORADORES	CALENDARIZAÇÃO	N.º HORAS
- O TRABALHO DIÁRIO NUMA ESTRUTURA RESIDENCIAL (ORGANOGRAMAS, CARGOS, FUNÇÕES, FORMAÇÃO, AVALIAÇÃO, TRABALHO EM EQUIPA, RELAÇÕES NO TRABALHO, A IMPORTANCIA DA COMUNICAÇÃO, GESTÃO DE CONFLITOS, CASOS PRÁTICOS)	6	- 14/03: 6 HORAS - 21/03: 6 HORAS - 28/03: 6 HORAS - 04/04: 6 HORAS	24HORAS

