



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

“O que (des)motiva as chefias intermédias:  
um estudo exploratório no setor do retalho”.

Trabalho Final na modalidade de Dissertação / Relatório de Estágio / Projeto  
apresentado à Universidade Católica Portuguesa  
para obtenção do grau de mestre em Gestão

por

João Travassos Albuquerque Figueirinha

sob orientação de  
Professor Doutor Arménio Rego

Católica Porto Business School  
Abril 2018



# Agradecimentos

Muitos foram os que contribuíram, direta ou indiretamente, para o resultado apresentado e, por essa razão, quero deixar os meus mais sinceros agradecimentos.

Em primeiro lugar, queria agradecer à Universidade Católica Portuguesa por me ter dado acesso a este estágio e por todas as ferramentas que o programa curricular do mestrado me proporcionou e que se revelaram fundamentais para as funções desempenhadas.

Também não posso deixar de agradecer à instituição que me acolheu, pela oportunidade dada, pela experiência e, acima de tudo, pela confiança depositada no meu potencial.

Queria ainda agradecer ao Professor Doutor Arménio Rego por todo o apoio prestado durante a execução deste estudo.

Por fim, agradeço aos meus colegas, familiares, à equipa que me acompanhou na empresa e ainda a todos os que, de alguma maneira, influenciaram o meu percurso.



# Resumo

Neste trabalho procuramos compreender dois fenómenos: a motivação ao nível das chefias intermédias e os fatores que levam as chefias intermédias a abandonarem uma empresa do setor do retalho.

A motivação dos colaboradores é um fator crucial para o desempenho e para os resultados de uma empresa. É igualmente importante, por forma a manter a empresa competitiva, compreender as razões pelas quais as chefias intermédias abandonam a organização. Um dos principais desafios é reter os seus trabalhadores e mantê-los motivados (Osteraker,1999).

Deste modo, responderemos a duas preocupações da empresa: primeiro, compreender o fenómeno da desmotivação das chefias intermédias no setor de retalho, face à escassez de estudos, fazendo uso de dois modelos/abordagens: Nohria, Groysberg e Lee (2008) e de Herzberg (1987); segundo, identificar os fatores de abandono, por forma a contrariá-los e, assim reter estes colaboradores.

Para respondermos aos objetivos propostos, realizamos um trabalho empírico com 44 chefias intermédias numa empresa do setor do retalho.

Os principais resultados sugerem:

- a) A função que as chefias intermédias desempenham e a segurança que a empresa oferece são as principais fontes de motivação.

A função é considerada por estas interessante e desafiadora. A segurança é um fator preponderante em Portugal. De acordo com com o modelo de Hofstede, a segurança é um dos elementos mais valorizados em Portugal, visto que os cidadãos portugueses tentam diminuir a incerteza através da segurança.

- b) O que mais desmotiva as chefias intermédias e o que leva estas a abandonarem a organização é a própria função e a componente remuneratória. O excesso de burocracia torna a função muito monótona e pouco motivadora. As chefias intermédias consideram que a carga de trabalho não é proporcional ao nível salarial que auferem.

Palavras-chave: Motivação, Turnover, Teorias Motivacionais, Setor do Retalho



# Abstract

In this paper we intend to understand two phenomenons: the motivation of the company's managers and which factors lead them to quit their jobs at a retail sector enterprise.

The employer's motivation is key in order to achieve a good performance and results. It's equally important, so that the company remains competitive, to understand the reasons why the managers leave the organization. One of the main challenges is to retain these employees and keep them motivated (Osteraker,1999).

Keeping this subjects in mind we will answer to two main issues: first the understanding of the phenomenon, since there are only a few studies about the manager's demotivation in the retail sector, using two models/approaches Nohria; Groysberg e Lee (2008) and Herzberg (1987). Then, we will identify the reasons why they leave the company and suggest how to fight them in order to maintain these employees.

To give an answer to these questions we developed a study with 44 managers of a retail company.

The main results show:

- a) Security and the job design are the main sources of motivation. The job is considered interesting and defiant. Security is a key factor in Portugal. According to Hofstede insights, security is an important element in Portugal, in order to reduce the uncertain.
- b) The job design and the repay system is what demotivates the managers and leads them to leave the company. The excess of bureaucracy makes the job monotonous and with less motivational. The managers consider that the amount of work isn't proportional to the salary.

Key-words: Motivation, Turnover, Motivational Theories , Retail Sector





# Índice

Agradecimentos .....	iii
Resumo.....	v
Abstract .....	viii
Índice .....	x
Índice de Figuras.....	xiii
Índice de Tabelas .....	xiv
Introdução.....	15
1.Revisão de literatura .....	18
1.1 Motivação .....	18
1.2 Teorias motivacionais .....	19
1.2.1 Teoria da hierarquia das necessidades de Maslow.....	20
1.2.2. Teoria dos motivos de McClelland.....	22
1.2.3. Teoria de Nohria, Groysberg e Lee .....	23
1.2.4. Teoria bifatorial de Herzberg .....	24
1.2.5 Modelo das características da função de Hackman e Oldham .....	25
1.2.6. Teoria da equidade de Adams .....	27
1.2.7. Teoria ModCO (modificação do comportamento organizacional) de Luthans e Kreitner .....	28
1.2.8. Teoria da definição de objetivos de Locke e Latham.....	29
1.2.9. Teoria das expetativas de Vroom .....	30
1.3 <i>Turnover</i> .....	31
2. Metodologia.....	34
2.1 Estudo de caso.....	34
2.2. Procedimentos para recolha de dados.....	36
2.3. Caracterização da amostra .....	36
2.4. Procedimentos para a análise dos dados .....	37
3. Análise de resultados .....	38
3.1 Fatores Motivadores.....	38
3.1.1 Teoria Nohria, Groysberg e Lee (2008) .....	38

3.1.2 Teoria bifatorial (Herzberg, 1987).....	40
3.2 Fatores (Des)motivadores.....	43
3.2.1 Teoria Nohria, Groysberg e Lee (2008) .....	43
3.2.2 Teoria bifatorial (Herzberg, 1987).....	45
3.3 Fatores conducentes ao <i>turnover</i> voluntário .....	48
4. Discussão dos resultados.....	51
4.1 Discussão e implicações teóricas .....	51
4.2 Limitações e sugestões de investigação futura.....	57
Conclusão.....	58
Bibliografia.....	60



# Índice de Figuras

Figura 1. Classificação das teorias motivacionais .....	20
---	----

# Índice de Tabelas

Tabela 1 - Fatores mencionados pelos inquiridos como sendo motivadores, de acordo com o modelo de Nohria, Groysberg e Lee (2008) .....	39
Tabela 2 - Fatores mencionados pelos inquiridos como sendo motivadores , de acord com o modelo de Herzberg (1987).....	43
Tabela 3 - Fatores mencionados pelos inquiridos como sendo (des)motivadores, de acordo com o modelo de Nohria, Groysberg e Lee (2008) .....	44
Tabela 4 - Fatores mencionados pelos respondentes como sendo (des)motivadores, de acordo com o modelo de Herzberg(1987).....	46
Tabela 5 - Fatores que levam as chefias intermédias a abandonar a empresa mencionados pelos inquiridos, de acordo com o modelo das três categorias de Barack, Nissly e Levin (2001).....	51

# Introdução

A (des)motivação dos gestores intermédios e as razões da sua saída voluntária das organizações não têm sido alvo frequente de investigação, pelo menos no contexto do setor empresarial de retalho alimentar português. Os dois temas, que estão associados entre si, são todavia cruciais para o desempenho dos próprios gestores intermédios e das suas organizações.

O presente trabalho procura responder, simultaneamente, a dois desafios. O primeiro explora a necessidade específica da empresa em identificar os fatores que levam os gestores intermédios de uma empresa do retalho alimentar a abandonar a empresa, e o segundo relaciona-se com os fatores que desmotivam as chefias intermédias.

Para realizarmos o trabalho socorremo-nos a dois modelos/abordagens de motivação. A primeira é a teoria/abordagem de Nohria, Groysberg e Lee (2008) que pretende identificar os fatores da desmotivação dos gestores intermédios através de 4 drives: cultura, sistema de recompensas, gestão de desempenho e respetivo processo de alocação dos recursos e características das funções.

A segunda teoria/abordagem é de Herzberg (1987) que se pretende complementar a identificação dos fatores mencionados anteriormente.

O presente TFM encontra-se estruturado em 4 capítulos. Após a introdução, onde identificamos sumariamente os objetivos do presente estudo, o capítulo 1 apresenta uma breve revisão de literatura sobre a motivação e o *turnover*. No capítulo 2 é descrita a metodologia do estudo e é explicada a relevância do tópico para a empresa e para a literatura. No capítulo 3 inicia-se o estudo de caso através da análise dos questionários, com enfoque nas duas teorias/abordagens mencionadas anteriormente. No capítulo 4 enceta-se a

discussão do caso, em que os resultados são analisados através das teorias motivacionais. Por último são apresentadas as conclusões do TFM e as suas limitações.





# Capítulo 1

## 1.Revisão de literatura

Neste capítulo é apresentada a revisão de literatura sobre o conceito de motivação e as teorias motivacionais. Este capítulo contempla também a revisão de literatura sobre o conceito de *turnover*, as suas causas e as três grandes categorias de Barack, Nissly e Levin (2001) que influenciam o *turnover*.

### 1.1 Motivação

O conceito de motivação é apresentado por diferentes autores, sendo que para George e Jones (2012) a motivação traduz-se nas “ forças psicológicas internas de um indivíduo que determinam a direção do seu comportamento, o seu nível de esforço e a sua persistência face aos obstáculos”. Para Greenber e Baron (2003, p.1909 cit in Cunha et al. 2014) a motivação é “ o conjunto de processos que iniciam, dirigem e mantêm o comportamento humano para o alcance de algum objetivo”. As definições apresentadas destacam quatro conceitos chave: estimulação, ação e esforço, movimento e persistência, e recompensa.

A motivação pode ser intrínseca ou extrínseca. A motivação intrínseca é a satisfação que o trabalhador tem em executar uma determinada tarefa. A motivação extrínseca é executar uma tarefa com a finalidade de receber algo em troca, ou seja, o trabalhador irá executar a tarefa pois sabe que no final lhe é atribuída uma recompensa (material ou social) pela ação.

O conceito de motivação é muitas vezes confundido com satisfação e são apresentadas na literatura diversas abordagens sobre estas duas noções. Não obstante a diferença ao nível semântico, ambas são de grande relevância na realização do trabalho motivacional permitindo atingir elevados níveis de produtividade (Cunha et al. 2014).

George e Jones (2012) afirmam que a satisfação é o “conjunto de sentimentos e crenças das pessoas sobre o atual trabalho. Os graus ou níveis de satisfação das pessoas sobre o seu trabalho, podem ir da satisfação extrema à insatisfação extrema. Além de terem atitudes sobre o seu trabalho como um todo, as pessoas podem também ter atitudes sobre os vários aspetos do seu trabalho”.

A satisfação apresenta duas noções chave: noção afetiva e noção cognitiva. Locke (1976 cit in Cunha et al. 2014) afirma que a primeira consiste no modo como o trabalho é avaliado, enquanto a segunda prende-se com a plataforma concetual para o relacionamento com a variável desempenho.

## 1.2 Teorias motivacionais

As teorias motivacionais podem ser classificadas segundo duas dimensões:

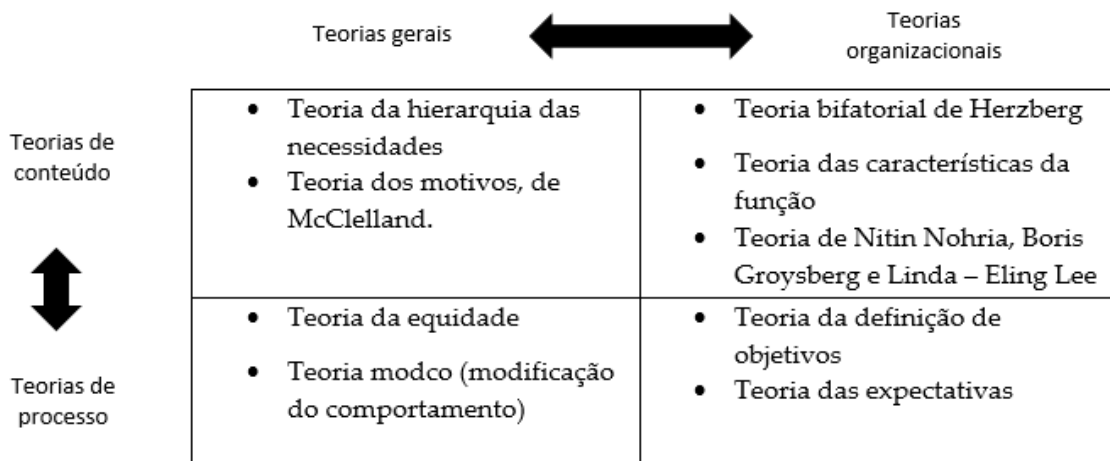
- de conteúdo e de processo, e
- gerais e organizacionais.

A primeira dimensão distingue as teorias de conteúdo, que procuram responder à questão “o que motiva as pessoas”, das teorias do processo, que visam responder “como se desenrola o comportamento motivado” (Cunha et al. 2014).

A segunda dimensão distingue teorias gerais, que abordam a componente humana, ou seja, não se limitam a explorar apenas a situação do trabalho mas colocam a tónica nas necessidades de cada indivíduo para se sentir auto -

satisfeito, das teorias organizacionais que visam estudar o comportamento humano em diversos ambientes organizacionais.

A figura 1 classifica várias teorias à luz destas duas dimensões.



**Figura 1.** Classificação das teorias motivacionais

Fonte: Adaptado de Cunha et al.2014

Nas secções seguintes procuramos uma síntese dessas teorias, às quais acrescentaremos a teoria/abordagem de Nohria, Groysberg e Lee(2008). Concederemos especial atenção à teoria Teoria bifatorial de Herzberg (1987) e à teoria/abordagem de Nohria, Groysberg e Lee(2008).

### 1.2.1 Teoria da hierarquia das necessidades de Maslow

A teoria de Maslow é uma das teorias mais conhecidas sobre a motivação. Para Maslow (1943) “o bom ser humano ou o ser mais plenamente humano, como também afirma, é aquele que tem a possibilidade de se aproximar da autorrealização”. Cunha et al. (2014) esclarece que o mais importante sobre a motivação é a sua origem e os fatores necessários para que esta aconteça. Assim, Maslow criou a hierarquia das necessidades que é dividida em cinco categorias: fisiológica, segurança, social ou de amor, de estima e de

autorrealização, e encontra-se organizada desde a necessidade mais básica até a mais elevada.

As necessidades básicas – as fisiológicas - prendem-se com a fome, a sede e o sexo. Maslow defende que se a uma necessidade for saciada corretamente surge a necessidade seguinte – superior - na hierarquia, a segurança. Defende ainda que na sociedade em que vivemos, a necessidade de segurança está ligeiramente satisfeita mas o conceito de ameaça está bem presente, refletindo-se mais nas crianças do que nos adultos. Em suma, esta necessidade torna-se preponderante em circunstâncias ou situações mais violentas ou em situações de ameaça. Após serem saciadas as necessidades fisiológicas e de segurança, emerge o patamar seguinte que é a necessidade social ou de amor, onde o indivíduo terá “fome” de relações interpessoais. Todas as pessoas da nossa sociedade têm necessidades ou desejo de uma vida estável, de respeito, auto-estima e a estima dos outros. O último patamar da pirâmide aborda a autorrealização, ou seja, um indivíduo mesmo que tenha todas as necessidades anteriores satisfeitas, surge-lhe sempre outra necessidade que ainda não foi saciada e sente que, para se sentir autorrealizado, esta deverá ser também satisfeita. As necessidades de autorrealização variam de pessoa para pessoa (Maslow, 1943).

A teoria de Maslow sugere que os líderes deverão ter o poder de identificar o estado de necessidade dos seus liderados, de forma a perceber o nível de satisfação destes e dar resposta ao desejo dos mesmos. Só assim poderão saber como os devem motivar.

O trabalho realizado por Maslow foi sempre muito criticado, visto não existirem estudos empíricos a sustentar a sua teoria. A hierarquia das necessidades dos indivíduos varia de pessoa para pessoa, dado que diferentes indivíduos atribuem diferentes prioridades para a sua satisfação. Assim, Pina e Cunha et al.(2014) explicam que “algumas pessoas poderão colocar no topo dos

seus desejos a satisfação das necessidades sociais e não a autorrealização.” (Cunha et al. 2014).

Bass (1999) explica que as constantes mudanças do mercado de trabalho encorajam os líderes a desenvolver as capacidades individuais de cada pessoa, bem como as do grupo, enfocando-se na qualidade, serviço e quantidade produzida. Isto fará com que algumas pessoas transponham o nível das necessidades de autorrealização.

### 1.2.2. Teoria dos motivos de McClelland

David McClelland apresenta uma nova explicação para as motivações do comportamento humano. A sua teoria é dividida em três tipos de necessidades: o sucesso, a afiliação e o poder.

De acordo com McClelland, o motivo de sucesso é " fazer da melhor forma, com padrões de excelência" (McClelland, 1992), ou seja, as pessoas são orientadas para fazerem o seu trabalho cada vez melhor, de forma a alcançar o grau de excelência. A teoria defende que o líder ao delegar uma atividade a um colaborador da sua equipa, este está a ser motivado pelo poder da expectativa de que essa irá ser concluída com grande sucesso (McClelland, 1992).

O motivo da afiliação consiste na preocupação em estabelecer e manter relações afetivas positivas com outra pessoa ou grupo de pessoas (McClelland, 1992). McClelland afirma que a afiliação poderá, sob certas condições, promover a eficácia do desempenho de um colaborador na realização da sua tarefa (McClelland, 1992).

Por último, o motivo do poder consiste em tentar influenciar o ponto de vista de outra pessoa (McClelland, 1992). Um indivíduo pode estar altamente motivado para o poder com o intuito de alcançar uma posição de liderança ou mesmo de a manter" (Cunha et al.2014).

### 1.2.3. Teoria de Nohria, Groysberg e Lee

A teoria/abordagem de Nitin Nohria, Boris Groysberg e Linda- Eling Lee defende que as pessoas guiam-se através de quatro *drives* essenciais: Necessidade; Relação; Compreensão; Defesa.

O primeiro *drive* é produto da necessidade do indivíduo de obter recursos escassos e não se aplica só a bens como roupa, dinheiro ou alimentos. Incluem-se ainda os recursos intangíveis como o *status*. Contudo, este *driver* é subjetivo visto que o indivíduo irá comparar sempre o que tem e o que os outros têm, pois o ser humano quer sempre mais.

O segundo *drive* consiste na relação dos indivíduos com o grupo e/ou organização. Um indivíduo que tenha orgulho em pertencer à empresa onde trabalha deverá estar mais motivado para fazer as suas tarefas.

O terceiro *drive* relaciona-se com a necessidade que o indivíduo tem de produzir algo com significado para a sociedade.

O último *drive* aborda o fator protecionista do indivíduo. Este poderá evidenciar-se através de comportamentos defensivos ou de agressividade, com intuito de promover a justiça na organização, através da definição de objetivos claros e criando oportunidade de expressar as suas ideias e opiniões.

Estas necessidades ao nível organizacional são satisfeitas através de quatro alavancas: cultura, sistema de recompensas, gestão de desempenho e respetivo processo de alocação dos recursos e características das funções.

A necessidade é satisfeita através do sistema de recompensas. Esta alavanca irá ligar a *performance* à recompensa e irá distinguir as boas das más *performances*.

As relações são satisfeitas ao nível organizacional através de uma cultura que promova o trabalho de equipa, a amizade e a colaboração.

O indivíduo necessita de ser desafiado para que produza algo significativo e consoante a função, a empresa poderá delegar tarefas que façam com que o indivíduo sinta que o seu contributo é importante para o funcionamento desta.

Por último, a promoção da justiça (defesa) ao nível empresarial baseia-se na transparência e na justiça de processos, entre outros. O indivíduo poderá discordar de algo em particular mas deverá ter a capacidade de entender a razão que está por detrás desta decisão.

Em conclusão, esta teoria defende que os níveis motivacionais serão superiores se houver uma aposta por parte da empresa nos quatro *drivers* e não em apenas um (Nohria, Groysberg e Lee, 2008).

#### 1.2.4. Teoria bifatorial de Herzberg

A investigação de Herzberg sugere que os fatores que produzem satisfação no trabalho são distintos dos fatores que levam à insatisfação. Na sua teoria o autor defende que o contrário de satisfação é a não satisfação e que mais importante do que a distinção de conceitos é compreender o cerne do comportamento de cada indivíduo no trabalho.

A teoria apresenta dois tipos de necessidades que estão envolvidas no comportamento de cada pessoa no trabalho. Os fatores motivadores são intrínsecos ao trabalho e visam o crescimento e reconhecimento no trabalho que levam à satisfação no trabalho, enquanto as necessidades higiénicas são fatores extrínsecos do trabalho como: condições de trabalho, política da empresa, segurança, relação interpessoal, entre outros. Herzberg constata através de um estudo que na maioria das vezes que um indivíduo não se sente satisfeito deve-se a elementos higiénicos, e a primeira causa de satisfação são os fatores motivadores (Herzberg, 1987).



A gestão do comportamento humano está assente em três grandes pilares: “*Triangle of philosophies of personal management*”; “*Organizational theorist*”, “*Industrial engineers*” e “*Behavioral science*”.

O primeiro pilar defende que se o trabalho for organizado de uma forma racional e se tiver uma razão de ser, este será executado eficientemente. O segundo pilar defende que o ser humano é mecanicamente orientado e motiva-se através de uma recompensa, ou seja, para atingir a eficiência no trabalho, a tarefa deverá ser incentivada de forma adequada e bem estruturada. Por fim, o terceiro pilar foca-se nos sentimentos e atitudes individuais de cada trabalhador e no clima social envolvente.

A teoria bifatorial e um dos pilares do triângulo (*Industrial engineering*) apresentam perspectivas semelhantes mas com processos diferentes. A teoria bifatorial defende que para aumentar a eficiência devemos enriquecer o trabalho do indivíduo, enquanto um dos três pilares da gestão do comportamento defende que isso só é possível através da racionalização do trabalho.

A teoria bifatorial considera importante a distinção do enriquecimento do alargamento da função. O enriquecimento da função consiste em atribuir tarefas mais complexas, enquanto o alargamento de tarefas ocorre quando é atribuído um maior número de tarefas do mesmo nível.

Em suma, os fatores motivadores em oposição aos fatores higiénicos têm um efeito mais durador nas atitudes dos trabalhadores.

### 1.2.5 Modelo das características da função de Hackman e Oldham

Hackman e Oldham distinguem cinco fatores que promovem a motivação: a variedade, a identidade, o significado, a autonomia e o *feedback*.

Para desempenhar uma função, o indivíduo necessita de recursos e competências para a desenvolver um conjunto de atividades. O modelo defende

que para uma determinada função ser motivadora, esta deverá ser variada, ou seja, não deverá ter um conjunto de repetições de atividades rotineiras.

A identidade consiste “no grau em que a função requer a execução de uma unidade de trabalho identificável, i.e, com princípio e fim, e que origina um resultado visível.” (Cunha et al. 2014).

O significado define-se através do impacto que o trabalho do indivíduo causa na vida dos outros dentro e fora da organização.

A autonomia consiste no nível concedido de independência a cada indivíduo na realização das suas tarefas.

Por fim, o *feedback* consiste num canal de informação de qualidade e quantidade. Este canal serve para aumentar os índices de desempenho de cada indivíduo.

Estas características são essenciais para a produção de efeitos positivos em cada ser humano, pois só através destas cinco características é possível atingir os estados psicológicos críticos (significado experimentado; responsabilidade experimentada; conhecimento dos resultados) como Hackman e Oldham definem.

O significado experimentado é “o grau em que a pessoa considera o seu trabalho valioso e digno de ser feito” (Cunha et al. 2014).

A responsabilidade experimentada consiste no nível de importância sentida por cada indivíduo pelos resultados alcançados após a execução da tarefa.

O conhecimento dos resultados mede-se pela eficácia percebida pelo indivíduo ao longo do seu trabalho, só sendo possível atingir este nível através do feedback (Cunha et al. 2014).

Em suma, tal como Dood & Ganster (1996) constaram no seu teste ao modelo, estas características provocam no indivíduo um aumento significativo da sua satisfação, bem como o aumento do controlo do seu trabalho. O teste

revelou ainda que, o indivíduo ao realizar uma tarefa mais complexa, o seu nível de satisfação aumenta, bem como o controlo e a sua independência.

### 1.2.6. Teoria da equidade de Adams

A teoria da equidade foi desenvolvida nos anos 60 por John Adams. O termo 'equidade' foi usado para evitar confusões relativo ao significado associado ao termo de justiça (Adams, 1965).

A teoria centra-se na ideia de que, quando dois indivíduos trocam algo existe a possibilidade de um ou de ambos se sentirem injustiçados com a troca, ou seja, cada indivíduo espera que a contribuição dele seja retribuída em proporção idêntica ao seu contributo.

Seguindo a lógica da equidade, aquele indivíduo que investe mais deverá receber mais. O indivíduo fará comparações com os colegas de trabalho e membros de outra empresa com funções idênticas. No primeiro caso, a pessoa compara o que dá e o que recebe da empresa com colegas com funções idênticas; no segundo caso, o indivíduo irá comparar o que a sua organização lhe dá com o que outras organizações conferem aos seus colaboradores com funções semelhantes.

Os contributos e recebimentos são de natureza diversa e o que um indivíduo valoriza pode ser diferente do que outro valoriza. Os contributos abrangem fatores como o esforço, a experiência, a lealdade, entre outros. O recebimento como o artigo refere (Adams, 1965) não se prende apenas com questões salariais, aliás o salário não era a principal causa de falta de justiça, muitas vezes prendiam-se com factos como o equipamento de trabalho estar avariado, o local de trabalho ser muito quente, entre outros.

Não é possível avaliar se uma determinada situação é justa ou injusta, pois essa avaliação é feita através de perceções. As pessoas irão reagir consoante a forma como percecionam a realidade (Cunha et al. 2014).

### 1.2.7. Teoria ModCO (modificação do comportamento organizacional) de Luthans e Kreitner

A teoria da modificação do comportamento procura estudar a lógica do comportamento. De modo a compreender a teoria é necessário conhecer a abordagem de Skinner.

Skinner via o comportamento como um reflexo do meio envolvente, ou seja, os sentimentos ocorridos num certo período são causa do comportamento. Um indivíduo só irá sentir o que o outro sentiu, depois de se comportar como o outro (Skinner, 1974).

Outra explicação – a da aprendizagem operante - defende que os comportamentos fortuitos começam a ser comportamentos frequentes devido ao reforço destes. Existem quatro tipos de reforços que podem aumentar a probabilidade de ocorrer alguns comportamentos: reforço positivo, reforço negativo, extinção e a punição.

O reforço positivo consiste em “proporcionar alguma recompensa contingente ao desempenho do comportamento desejado, ou seja, a recompensa é oferecida se o comportamento for o pretendido” (Cunha et al. 2014).

O reforço negativo deixa de existir quando um indivíduo está completamente alinhado com o que é pretendido pela empresa, ou seja, um indivíduo que não esteja a executar a sua tarefa como a empresa deseja, irá ter uma vigilância mais apertada até que o seu comportamento se altere.

A extinção consiste na “retirada de um reforço positivo de modo a que o comportamento indesejado deixe de se manifestar”, ou seja, existe a retirada da recompensa pelo comportamento, para que o indivíduo volte ao seu comportamento inicial (Cunha et al. 2014).

Por fim, a punição consiste numa consequência negativa pelo comportamento que não é desejado pela empresa. O objetivo da punição é impedir que os erros ocorram cada vez mais frequentes.

A teoria de Fred Luthans e Robert Kreitner visa motivar o comportamento desejado das pessoas através de recompensas e desincentivar o comportamento indesejado através da extinção ou punição.

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

A teoria da definição de objetivos afirma que o desempenho de cada indivíduo na sua tarefa está diretamente ligado aos objetivos que estes pretendem alcançar (Locke e Latham, 2002).

O objetivo é, para Locke e Latham (2002), “o resultado esperado de uma ação”.

O primeiro problema com que se depararam diz respeito à relação entre a dificuldade do objetivo e o seu desempenho. Desta forma, de modo a obter melhor desempenho e esforço do indivíduo, deve ser-lhe atribuída uma tarefa de dificuldade moderada, pois caso a tarefa seja demasiado elevada ou pouco desafiadora levará a que o indivíduo tenha baixas prestações (Locke e Latham, 2002).

A teoria refere que, para um indivíduo ser eficaz, os objetivos atribuídos deverão ter um conjunto de características que estão agrupadas no acrónimo SMART (específico; mensurável; alcançável; realista e tempestivo). “Específico” significa que o indivíduo deverá centrar-se nos pontos relevantes para alcançar o objetivo; “Mensurável” consiste em poder medir a *performance* de cada indivíduo; o objetivo deverá ser alcançável; “Relevante” deverá estimular; “Tempestivo” deverá ser atingido em períodos delimitados. O objetivo destas características é desafiar o indivíduo nas várias tarefas a realizar para que este dê o seu máximo em cada uma delas.

Por forma a aumentar o compromisso de cada indivíduo nas suas tarefas, a teoria defende que existe um conjunto de aspetos a observar:

a) Definição de objetivos - é uma das chaves para aumentar o compromisso do indivíduo na realização das suas tarefas. Existem diferentes formas de reforçar esta ideia, sendo que uma delas deverá ser garantir a participação da pessoa na construção dos seus objetivos, ou seja, os objetivos são estabelecidos entre o superior e o subordinado.

b) *Feedback* - mostra o progresso que a pessoa tem em relação ao seu objetivo. Se a pessoa não souber se o que está a fazer está correto, nunca conseguirá ajustar a sua *performance* de modo a atingir o objetivo exigido.

c) A recompensa - deverá estar associada ao cumprimento dos objetivos, ou seja, apesar de o objetivo ser motivador, este instrumento funcionará como um instrumento de motivação intrínseca (Cunha et al. 2014).

### 1.2.9. Teoria das expectativas de Vroom

A teoria das expectativas, instrumentalidade e valência é baseada na crença de que o esforço do indivíduo na execução da tarefa trará ganhos para o mesmo, podendo estes ser positivos ou negativos. Quanto maior for o ganho, maior será a motivação que este terá e vice-versa.

A teoria organiza-se em redor de três pilares que são: a expectativa, a valência e a instrumentalização.

- Expectativa – este pilar defende que, quanto maior for o esforço do indivíduo na execução da tarefa, maior será a probabilidade do seu desempenho ser bem-sucedido. O indivíduo deverá ter sempre consciência das suas valências e dos meios que tem à sua disposição para a execução das tarefas. Para além disso, o indivíduo que está motivado irá aumentar o seu esforço pois considera que, caso seja bem-sucedido, irá receber uma recompensa.

- Valência – O indivíduo só se irá esforçar caso a recompensa que o espera pelo sucesso da execução da tarefa seja valiosa para si. A recompensa deverá variar de indivíduo para indivíduo, visto que o que é valioso para um pode não ser valioso para outro.
- Instrumentalização – A recompensa positiva irá ser importante na instrumentalização de algo de segunda ordem, por exemplo um indivíduo recebe uma recompensa monetária e só através desta é que lhe foi possível adquirir um automóvel novo (Cunha et al. 2014).

Em suma, a motivação depende destes três pilares e basta que um destes não seja alcançado para que a motivação da pessoa seja afetada.

### 1.3 *Turnover*

Os trabalhadores são cada vez mais valiosos para as empresas e a perda voluntária de um elemento deverá, em princípio, trazer custos associados ao nível de recrutamento de um novo elemento, bem como à quebra de desempenho. (Mowday, Porter, Steers, 1982)

Desta forma, o elevado grau de rotação de trabalhadores provocará impacto na produtividade da empresa (Kamarulzamana, Zulkeflee, Hamid, Sahari, Halim, 2015).

As causas do *turnover* podem ser voluntárias ou involuntárias. No primeiro caso, a pessoa “controla” o processo de saída da empresa (e.g., o trabalhador consegue um trabalho melhor (Campion, 1991), enquanto que no segundo caso a saída decorre de fatores alheios ao trabalhador e que o afetam diretamente como o *downsize*, redução de custos com pessoal ou reestruturação da empresa (Morrel et al. 2001). O *turnover* voluntário poderá ser contrariado pela empresa ao identificar os motivos que levam o trabalhador a sair. Após a identificação dos mesmos, a empresa deverá antecipar-se por forma a evitar que o trabalhador cesse a relação laboral com a empresa.

Barack, Nissly e Levin (2001) definiram três grandes categorias que influenciam o *turnover*: fatores demográficos (ao nível pessoal e ao nível profissional); percepções profissionais (comprometimento organizacional e satisfação no trabalho); Condições organizacionais (cultura da organização, recompensa justa).

Os fatores demográficos são os mais comuns e os mais conclusivos na literatura. Muitos estudos indicam alguns fatores que instigam o *turnover* dentro desta esfera, sendo que destes Barack, Nissly e Levin (2001) realçam a idade, nível hierárquico, género e educação. Barack, Nissly e Levin (2001) afirmam que quanto mais novo for o trabalhador e quanto maior for o seu nível de escolaridade, maior será a probabilidade de este abandonar a empresa. O *turnover* apenas se aplica em trabalhadores que apresentam um nível de escolaridade médio, isto significa que um trabalhador com competências altamente especializadas assim como o que apresenta um nível de escolaridade reduzido tendem a permanecer na empresa longos períodos de tempo.

No que diz respeito à atitude profissional, a exaustão é a maior causa do *turnover* e para o atenuar, a família e os amigos têm um papel muito fundamental, pois são vistos como um sistema de suporte que combate os efeitos prejudiciais e o *stress* no trabalho. A satisfação no desempenho das funções é outro ponto fulcral no que toca ao *turnover*, visto que quanto maior for o grau de satisfação do trabalhador, menor será a probabilidade de este abandonar a empresa (Barack, Nissly e Levin, 2001).

A relação com a cultura da empresa é outro fator importante indicado em inúmeros estudos, já que a identificação com os valores e crenças da empresa influencia o nível de empenho e, conseqüentemente, o risco de abandono é menor. As condições de trabalho também são essenciais para a permanência de um trabalhador na empresa. Muitos estudos apontam que as funções com maior nível de *stress* são as mais instáveis. Esta problemática é atenuada com a



cooperação dos colegas, bem como das chefias (Barack, Nissly e Levin, 2001). Por fim, a percepção de uma remuneração justa, ou seja, o trabalhador considera que a remuneração auferida está de acordo com as funções que desempenha, é um fator importante que pode reduzir a probabilidade de este abandonar a empresa.

# Capítulo 2

## 2. Metodologia

Ao longo deste capítulo é apresentada uma breve revisão de literatura sobre o método adotado, bem como os objetivos para a realização do presente trabalho e as respetivas questões de investigação. É contemplado também o procedimento de recolha de dados, a caracterização da amostra e os procedimentos para análise dos dados.

### 2.1 Estudo de caso

De acordo com Flyvberg (2006) os cinco principais limitações sobre um estudo de caso são: a) o conhecimento teórico ser mais valioso do que o conhecimento prático; b) não se poder generalizar a partir de um único caso, portanto, o estudo de caso único não pode contribuir para o desenvolvimento científico; c) o estudo de caso é mais útil para gerar hipóteses, enquanto outros métodos são mais adequados para testes de hipóteses e construção de teoria; d) o estudo de caso conter uma tendência para a verificação; e) muitas vezes ser difícil resumir estudos de caso específicos.

Para Dul e Hak (2008) o estudo de caso é “ um estudo em que a) um contexto de vida real é selecionado e b) são obtidas pontuações e analisadas de forma qualitativa”.

Foi adotado o estudo de caso como método de trabalho e aplicado numa empresa do setor do retalho, dada a natureza exploratória do estudo.

O estudo teve como objetivo identificar os fatores da (des)motivação das chefias intermédias, bem como as razões que as levam a abandonar a empresa.

Para identificar as razões que mais desmotivam as chefias intermédias foram utilizados duas teorias/abordagens (Herzberg, 1987) e (Noria et al. 2008). A

teoria/abordagem de Nohria, Groysberg e Lee (2008) identifica, através de 4 drivers, as razões que influenciam a motivação dos trabalhadores. Já a teoria de Herzberg (1987) tem como intuito ajudar a entender melhor os vários aspetos da motivação no trabalho, destacando os fatores e as questões que as chefias hierárquicas superiores precisam de considerar para motivar as suas chefias intermédias. (George e Jones, 2012)

Para Osteraker (1999) “a satisfação do trabalhador e a sua retenção são fatores chave para o sucesso de uma organização”.

A população em estudo é constituída por 70 chefias intermédias das quatro grandes lojas da região norte (Matosinhos, Gondomar, Gaia e Maia), sendo que 56% são do sexo feminino e 44% do sexo masculino, e as idades são compreendidas entre os 18 e os 64 anos.

As faixas etárias 36-41 anos (22 pessoas) e 42-47 anos (25 pessoas) dentro da população em estudo são as mais representativas, cerca de 63%.

Para responder aos objetivos propostos foram elaboradas as seguintes questões de investigação:

- a) O que (des)motiva as chefias intermédias numa empresa do setor do retalho?
- b) Quais os fatores que levam as chefias intermédias a abandonarem uma empresa do setor do retalho?

De forma a atingir os objetivos propostos e responder às questões de investigação foi utilizado o método qualitativo.

(Creswell, 2007) define o método qualitativo como “Um estudo qualitativo que começa com suposições, uma visão do mundo, uma possibilidade do uso de uma lente teórica e o estudo de problemas sobre um tema. Para estudar este problema, os investigadores usam uma abordagem qualitativa emergente para a investigação, a recolha de dados num ambiente natural sensível às pessoas e lugares em estudo. A análise de dados é indutiva e estabelece padrões ou

temas. O estudo final incluí a opinião dos participantes, a reflexão do investigador e uma descrição e interpretação do problema, e aumenta os conteúdos atuais da literatura.

## 2.2. Procedimentos para recolha de dados

O trabalho empírico foi realizado através de questionários semi-estruturados, às chefias intermédias de cada unidade de negócio, sendo estas as principais fontes para recolha de dados primários. O objetivo destes questionários foi tentar perceber as razões da (des)motivação das chefias intermédias e identificar os fatores que as levam a abandonar a empresa.

Para responder aos objetivos propostos, convidámos, numa primeira fase, toda a população (70 pessoas) via email a responder a 3 questões, através de uma ferramenta do *Google* (*Google* Formulários):

- O que o motiva mais na empresa?
- O que o menos o motiva na empresa?
- Da sua experiência, o que acha que leva os quadros a abandonar a organização?

Os questionários foram respondidos anonimamente, por forma a não comprometer as respostas das chefias e a respeitar os princípios deontológicos de investigação em ciências sociais.

## 2.3. Caracterização da amostra

Da população responderam 44 chefias intermédias. Dos inquiridos, 58% dos indivíduos são do sexo feminino e 42% do sexo masculino. A faixa etária com maior representatividade nos questionários foi a que compreende os indivíduos entre os 36 - 41 anos e a dos 42 - 47 anos, com um peso de 71%.

Assim, podemos constatar que a amostra tem características similares às da população.

## 2.4. Procedimentos para a análise dos dados

A primeira análise do conteúdo focou-se na teoria/abordagem de Nohria, Groysberg e Lee (2008) onde se organizaram as razões da (des)motivação das chefias intermédias nos quatro drivers. Numa segunda análise, foi aplicado o modelo de Herzberg (1987), por forma a aprimorar a análise da identificação das razões da (des)motivação.

Por fim, através das três categorias de Barack, Nissly e Levin (2001), foram identificados os fatores que mais contribuem para o abandono das chefias intermédias numa empresa do setor do retalho.

# Capítulo 3

## 3. Análise de resultados

Neste capítulo são apresentados os resultados do estudo efetuado com a seguinte estrutura:

- Análise dos fatores que motivam as chefias intermédias tendo por base a teoria/abordagem de Nohria, Groysberg e Lee (2008). Posteriormente foi aplicada a teoria bifatorial a fim de se obter um “filtro” mais rigoroso dos fatores motivadores.
- Análise dos fatores que desmotivam as chefias intermédias, com base nos mesmos critérios.
- Identificação, através das três categorias de Barack, Nissly e Levin (2001), dos fatores que levam as chefias intermédias a abandonar voluntariamente a organização.

### 3.1 Fatores Motivadores

#### 3.1.1 Teoria Nohria, Groysberg e Lee (2008)

Os resultados apresentados na tabela 1 são excertos de respostas que as chefias intermédias classificaram como fator motivador.

<i>Drive</i>	<b>Excertos das respostas dos inquiridos</b>	<b>Percentagem de inquiridos que mencionaram o drive</b>
Cultura	<p>“Equipa com que trabalho”</p> <p>“Espírito entre colegas”</p> <p>“Relação com as Hierarquias”</p>	15,5%
Sistema de remuneração	<p>“Possibilidade de progressão na carreira”</p> <p>“Algumas boas condições que dão aos funcionários”</p> <p>“Prémio com proporção nos resultados”</p>	15,5%
Gestão de desempenho e respetivo processo de alocação dos recursos	<p>“Estabilidade e Segurança”</p> <p>“Lealdade da empresa”</p> <p>“Solidez da empresa”</p>	15%
Caraterísticas das funções	<p>“A possibilidade de trabalhar em várias áreas”</p> <p>“A função que desempenho”</p> <p>“A autonomia na tomada de decisão”</p> <p>“O desafio diário que é a grande distribuição”</p> <p>“Fazer parte da sinergia Perfumaria e participar em trabalhos extra loja”</p>	54%

Tabela 1 - Fatores mencionados pelos inquiridos como sendo motivadores, de acordo com o modelo de Nohria, Groysberg e Lee (2008)

Da análise às respostas (referenciadas na tabela 1) podemos concluir que cerca de 54% dos inquiridos escolheu as características da função como o principal fator motivador. Conclusão sustentada nas respostas com maior representatividade: “ autonomia na tomada de decisão” e “ a possibilidade de trabalhar em várias áreas”.

Os outros três *drives* apresentam resultados semelhantes. O sistema de remuneração é valorizado por 15,5% dos inquiridos com respostas como: “possibilidade de progressão na carreira”, “algumas boas condições que dão aos funcionários”, entre outras. A cultura desenvolvida na empresa teve idêntica valorização (15,5%) com respostas como: “equipa com que trabalho”, “espírito entre colegas” e “relação com as hierarquias”. Por fim, o *drive* menos valorizado é a gestão de desempenho e respetivo processo de alocação dos recursos (15%) com respostas como: “Estabilidade e Segurança”, “Lealdade da empresa”, “Solidez da empresa”.

Em suma, tendo por base a teoria/abordagem de Nohria, Groysberg e Lee (2008) podemos concluir que o que mais motiva as chefias intermédias é a função que desempenham.

### 3.1.2 Teoria bifatorial (Herzberg, 1987)

Os resultados apresentados na tabela 2 sintetiza a frequência com que foram citados os fatores que os inquiridos classificaram como sendo motivadores.

<u>Fatores Motivadores (Herzberg)</u>	<b>Percentagem de inquiridos que mencionou o fator como motivador</b>
Realização	2%
Reconhecimento	2%
Trabalho em si	40%



Responsabilidade	6%
Progresso	0%
Crescimento	2%
Política e administração da empresa	2%
Relação com a supervisão	0%
Condições de trabalho	0%
Salário	2%
Relação com os subordinados	0%
Status	2%
Segurança	0%
<b>Fatores Higiênicos (Herzberg)</b>	
Realização	2%
Reconhecimento	2%
Trabalho em si	0%
Responsabilidade	0%
Progresso	2%
Crescimento	2%
Política e administração da empresa	2%
Relação com a supervisão	2%
Condições de trabalho	4%
Salário	4%
Relação com os subordinados	2%
Status	2%
Segurança	18%

Tabela 2 - Fatores mencionados pelos inquiridos como sendo motivadores, de acordo com o modelo de Herzberg (1987)

Dos resultados obtidos verifica-se que a valorização dos fatores pelos inquiridos está mais dispersa. Contudo, 58% dos inquiridos elegeu como principais fatores, os motivadores, ou seja, fatores intrínsecos ao trabalho e que visam o crescimento e reconhecimento do mesmo. Acresce que dentro do grupo dos fatores motivadores o trabalho em si foi o fator mais destacado pelos inquiridos através de respostas como: “dinamismo”; “gostar do que faço”, “fazer comércio”, entre outras. Os restantes fatores apresentam resultados com destaque idêntico. Entre os fatores motivadores, o fator responsabilidade foi o segundo mais valorizado, dentro deste grupo, através de afirmações como: “autonomia na tomada de decisão”.

Relativamente aos fatores higiénicos, 42% dos inquiridos afirmam que as condições de trabalho, a política da empresa e a segurança são os fatores que mais os motivam, isto é, fatores extrínsecos ao trabalho. Dentro deste grupo os inquiridos atribuem uma maior valorização ao fator segurança, com respostas como: “estabilidade e segurança”, “estabilidade oferecida” e “solidez da empresa”. O segundo e terceiro fatores mais mencionados são, respetivamente, o salário e as condições de trabalho.

Segundo as duas categorias sugeridas por Herzberg (higiénicas e motivadoras) os resultados mostram que maioria das chefias intermédias menciona como fator motivador, a função desempenhada, que Herzberg classifica como sendo uma necessidade motivadora. Todavia, os resultados mostram também que a segurança é um fator muito valorizado, que Herzberg classifica como sendo uma necessidade higiénica. Donde se conclui que os resultados obtidos são consistentes com o modelo.

## 3.2 Fatores (Des)motivadores

### 3.2.1 Teoria Nohria, Groysberg e Lee (2008)

Os resultados apresentados na tabela 3 são excertos de respostas que as chefias intermédias classificaram como fatores (des)motivadores.

<i>Drive</i>	<b>Excertos das respostas dos inquiridos</b>	<b>Percentagem de inquiridos que mencionaram o drive</b>
Cultura	“Relações com as hierarquias” “Falta de escuta do superior” “A política de apontar o que está mal para sobressair” “Falta de humildade/bom senso que ainda persiste em alguns colaboradores”	17%
Sistema de recompensas	“Diferença de salário dentro da mesma função” “Pouca aposta na promoção interna” “Remuneração baixa para as funções e responsabilidade que temos” “Falta de oportunidades para crescer profissionalmente”	30%
Gestão de desempenho e	“Promoções pouco claras”	7%

respetivo processo de alocação dos recursos	<p>“ Falta de rigor”</p> <p>“Incoerência nas decisões”</p>	
Características da função	<p>“Toda a burocracia que existe faz com que passe menos tempo a fazer o que realmente gosto, acompanhar a equipa e fazer comércio”</p> <p>“A carga burocrática diária, em que todos temos de fazer tarefas administrativas que não são do nosso encargo”</p> <p>“Dificuldade de conciliação vida familiar e pessoal”</p> <p>“Aumento das minhas tarefas e responsabilidades, a falta de condições que a empresa disponibiliza para a realização dos mesmos em tempo adequado”</p>	46%

Tabela 2 - Fatores mencionados pelos inquiridos como sendo (des)motivadores, de acordo com o modelo de Nohria, Groysberg e Lee (2008)

Da análise às respostas referenciadas na tabela 3 podemos concluir que os fatores que mais contribuem para a desmotivação dos inquiridos são as características da função(46%) e o sistema de recompensas (30%). Os restantes fatores apresentam um peso menor com cerca de 24%.

As características da função voltam a ser o fator mais mencionado nos inquéritos mas desta vez como o fator que mais desmotiva os inquiridos. Estes afirmam que: “toda a burocracia que existe faz com que passe menos tempo a

fazer o que realmente gosto, acompanhar a equipa e fazer comércio”, “a carga burocrática diária, em que todos temos de fazer tarefas administrativas que não são do nosso encargo”, “dificuldade de conciliação vida familiar e pessoal”, “o aumento das minhas tarefas e responsabilidades, “a falta de condições que a empresa disponibiliza para a realização dos mesmos em tempo adequado”.

Como fator desmotivador surge também um outro, o sistema de recompensas. Os inquiridos consideram “a diferença de salário dentro da mesma função”, “pouca aposta na promoção interna”, “remuneração baixa para as funções e responsabilidade que temos”, “falta de oportunidades para crescer profissionalmente” como situações exemplificativas do descontentamento com o sistema de remunerações da empresa.

Em suma, tendo por base a teoria/abordagem de Nohria, Groysberg e Lee (2008) podemos concluir que, o que menos motiva as chefias intermédias é a função que desempenham e o sistema remuneratório.

### 3.2.2 Teoria bifatorial (Herzberg, 1987)

Os resultados apresentados na tabela 4 sintetizam a frequência com que foram citados os fatores que os inquiridos classificaram como sendo (des)motivadores.

<b>Fatores Motivadores (Herzberg)</b>	<b>Percentagem de inquiridos que mencionou o fator como motivador</b>
Reconhecimento	4%
Trabalho em si	27%
Responsabilidade	2%
Progresso	0%

Crescimento	2%
Política e administração da empresa	0%
Relação com a supervisão	2%
Condições de trabalho	11%
Salário	0%
Relação com os subordinados	0%
Vida pessoal	4%
Supervisão	4%
Relação com os parceiros	0%
<b>Fatores Higiênicos (Herzberg)</b>	
Reconhecimento	0%
Trabalho em si	0%
Responsabilidade	0%
Progresso	2%
Crescimento	7%
Política e administração da empresa	9%
Relação com a supervisão	2%
Condições de trabalho	6%
Salário	10%
Relação com os subordinados	2%
Vida Pessoal	0%
Supervisão	0%
Relação com os parceiros	6%

Tabela 3 - Fatores mencionados pelos respondentes como sendo (des)motivadores, de acordo com o modelo de Herzberg(1987)

Da análise aos inquéritos podemos concluir que dos fatores motivadores existem dois com maior peso, o trabalho em si e as condições de trabalho. No caso do trabalho em si os inquiridos respondem que o principal problema é a burocracia e o excesso de horas de trabalho, e no caso das condições de trabalho referem o aumento das exigências do trabalho, sem atribuição de condições para tal, e o número de colaboradores para as tarefas a desempenhar, como principais causas.

Já do grupo dos fatores higiénicos destacam-se três fatores com pesos aproximados: salário, crescimento e política da empresa. No primeiro caso, os inquiridos afirmam ser o salário ou o vencimento líquido a principal razão para a desmotivação. No segundo mencionam a falta de perspetivas de evolução na carreira, e por fim, no terceiro caso a pouca aposta da empresa na promoção interna.

Em suma, o *drive* trabalho em si volta a ser um fator importante no campo da desmotivação. Mas para além deste, e tal como já foi referido, surgem outros fatores relevantes como salário, crescimento e política da empresa.

De acordo com as duas categorias sugeridas por Herzberg (higiénicas e motivadoras) os resultados mostram que maioria das chefias intermédias menciona como fator desmotivador, a função desempenhada, que Herzberg classifica como sendo uma necessidade motivadora. Todavia, os resultados mostram também que o salário, crescimento e política da empresa são fatores muito valorizados, que Herzberg classifica como sendo necessidades higiénicas. Donde se conclui que os resultados obtidos não são consistentes com o modelo.

### 3.3 Fatores conducentes ao *turnover* voluntário

Os resultados apresentados na tabela 5 sintetizam a frequência com que foram citados fatores conducentes ao *turnover* voluntário.

Categoria	Excertos das respostas dos inquiridos	Percentagem de inquiridos que mencionaram a categoria
Demográficos	<p>“Falta de vida familiar e social”</p> <p>“Qualidade de vida familiar”</p> <p>“Relações com as hierarquias”</p>	13%
Perceções profissionais	<p>“Excesso de trabalho”</p> <p>“Devido à dinâmica existente pode-se tornar muito esgotante, muito <i>stress</i>, e tem de haver uma capacidade de encaixe em cada um para conseguir acompanhar o ritmo que consegue ser às vezes alucinante e ingrato, porque não é um trabalho apenas “intelectual” mas também físico e uma função muito sobrecarregada”</p> <p>“O que dizia anteriormente, ou seja a carga burocrática, que foge completamente fora do comércio</p>	20 %



	e nos leva a perder muito tempo, ainda por cima sendo um trabalho que não faz parte da nossas tarefas diárias, sendo nós quadros comerciais e não administrativos”	
Condições organizacionais	“Carga horária” “Progressão na carreira” “Vencimento” “Ofertas de melhores condições na concorrência e devido a estarem estagnados na carreira”	67%

Tabela 5 - Fatores que levam as chefias intermédias a abandonar a empresa mencionados pelos inquiridos, de acordo com o modelo das três categorias de Barack, Nissly e Levin (2001)

Nesta última fase da análise, iremos utilizar as três categorias de Barack, Nissly e Levin (2001), por forma a identificarmos quais são os fatores que levam as chefias intermédias a abandonar voluntariamente a instituição.

Da análise às respostas dos inquiridos evidencia-se que a categoria mais preponderante para o abandono voluntário da empresa são as condições organizacionais. Cerca de 67% dos inquiridos afirmam que: “ carga horária”, “progressão na carreira”, “ vencimento”, “ ofertas de melhores condições na concorrência e devido a estarem estagnados na carreira” são os motivos que levam ao abandono da empresa.

Das restantes categorias, com pesos muito semelhantes, a perceção profissional tem o maior peso, 20%, enquanto os fatores demográficos apenas representam 13%. Na categoria perceção profissional foram assinaladas nos inquéritos respostas como o “Excesso de trabalho”, “Devido à dinâmica existente pode-se tornar muito esgotante, muito *stress* e tem de haver uma

capacidade de encaixe em cada um para conseguir acompanhar o ritmo que consegue ser as vezes alucinante e ingrato, porque não é um trabalho apenas “intelectual” mas também físico e uma função muito sobrecarregada”, “o que dizia anteriormente, ou seja a carga burocrática, que foge completamente fora do comércio e nos leva a perder muito tempo, ainda por cima sendo um trabalho que não faz parte da nossas tarefas diárias, sendo nós quadros comerciais e não administrativos”. Das três categorias, os fatores demográficos são consideradas pelas chefias intermédias a menos importante na decisão de abandono da empresa. Alguns dos exemplos citados nos questionários por alguns das chefias intermédias são: “falta de vida familiar e social”, “qualidade de vida familiar” e “relações com as hierarquias”.

Em conclusão, a categoria condições de trabalho é o principal motivo do abandono voluntário das chefias intermédias.

# Capítulo 4

## 4. Discussão dos resultados

### 4.1 Discussão e implicações teóricas

Ao longo do presente capítulo são apresentados e discutidos os fatores que motivam e desmotivam as chefias intermédias que, suportados na revisão de literatura, pretendem identificar a origem da desmotivação das chefias intermédias, bem como os fatores que os levam a abandonar a empresa.

O setor do retalho é um mundo bastante competitivo e está em constante mudança. As empresas deste setor dependem muito dos seus recursos humanos, visto que desempenham um papel crucial para o seu funcionamento e alcance de bons resultados (Kamarulzamana, Zulkefleeb, Hamidc, Saharid e Halime, 2015).

A análise dos resultados do presente estudo, tal como foi referido anteriormente, irá basear-se em duas teorias/abordagens: A teoria/abordagem de Nohria, Groysberg e Lee (2008) a teoria bifatorial de Herzberg (1987).

A primeira análise realizada neste estudo tentou identificar os fatores que mais motivam as chefias intermédias. Através da teoria/abordagem de Nohria, Groysberg e Lee (2008) foi identificado como fator mais preponderante para a motivação dos inquiridos ao nível organizacional as características da função com cerca de 54% dos inquiridos a valorizar, a função desempenhada, a diversificação, a autonomia na tomada de decisão e os desafios diários a ultrapassar, como fatores originários de motivação.

Com isto podemos concluir que mais de metade dos indivíduos considera que o trabalho que realizam é interessante, desafiador e com impacto na organização.

Os fatores motivadores são a primeira causa da satisfação dos indivíduos e têm um efeito mais duradouro (Herzberg, 1987). No presente estudo comprova-se a afirmação anterior, os fatores mais mencionados, em 58% dos questionários, são fatores motivadores e a primeira causa de satisfação das chefias intermédias é o trabalho em si.

Os restantes 42% dos inquiridos referem os fatores higiénicos, como fatores relevantes, sendo a segurança/estabilidade que a empresa oferece, o fator mais mencionado.

Por outro lado, os fatores que mais desmotivam os inquiridos também têm origem nas características da função. Nos inquéritos efetuados, 46% da amostra afirma existirem entraves na realização das suas funções o que as torna pouco dinâmicas e aliciantes. Um dos principais obstáculos identificados é a burocracia existente que consome uma parte significativa de tempo e que diminui o tempo disponível para o acompanhamento da equipa e para o exercício da função comercial. Outra das razões apontadas é o incremento do número de tarefas que lhes são adstritas e, conseqüentemente, o aumento do nível de responsabilidade a estes colaboradores, sem que haja uma avaliação adequada, nomeadamente quanto ao tempo disponível para a sua realização.

Também o sistema de recompensas constitui um *drive* importante na distinção dos fatores desmotivadores das chefias intermédias. Cerca de 30 % da amostra considera que a relação entre o contributo prestado à empresa e a retribuição desta não é diretamente proporcional, ou seja, afirmam que a remuneração auferida não se coaduna com o esforço que estes despendem na realização das tarefas atribuídas e que a empresa não reconhece o mesmo através da criação de oportunidades de crescimento profissional.

De referir que Adams (1965), através da teoria da equidade, defende que os indivíduos devem ser retribuídos proporcionalmente ao contributo prestado. As hierarquias superiores devem assim ter especial atenção a este *drive* e à forma como estão a ser atribuídas as remunerações, visto que, um adequado sistema de remuneração resulta num maior empenho na execução das tarefas delegadas e, conseqüentemente, em melhores resultados.

No entanto, não chega ter em atenção apenas um *drive*, Nohria, Groysberg e Lee (2008) afirmam que para os resultados da empresa aumentarem substancialmente, esta deve apostar em melhorar não apenas um *drive*, mas melhorar os quatro: cultura, sistema de recompensas, gestão de desempenho e respetivo processo de alocação dos recursos e características das funções.

As chefias superiores devem assim efetuar uma análise global destes quatro *drives* por forma a, com base nos principais problemas identificados, elaborar um plano de implementação integrado de melhorias. A título de exemplo, mencionamos a burocracia existente como um fator a ter em atenção porque, embora haja na generalidade dos colaboradores prazer no tipo de funções que desempenha, que se traduz num esforço e empenho diário, com a burocratização da função o número de horas despendido para a execução da função é superior, não tendo contudo reflexo na remuneração atribuída.

Da análise aos fatores desmotivadores conclui-se que 56% dos inquiridos consideram os fatores motivadores como a origem da sua desmotivação.

Mais uma vez, a função desempenhada volta a ser o fator com maior destaque. Após o refinamento da análise conclui-se que uma das causas preponderante na desmotivação são as condições de trabalho, nomeadamente o aumento do nível de exigência e o desajustamento do nº de colaboradores para as tarefas a desempenhar. O inadequado quadro de pessoal requer que cada colaborador, para conseguir realizar as tarefas que lhe são atribuídas, tenha de

despender um maior nº de horas com sacrifício do tempo que gostaria de ter para estar com a família, traduzindo-se este facto num fator desmotivador.

Os restantes 44 % da amostra referiram que os fatores que mais o desmotivam são os fatores higiénicos. O salário é o principal fator de desmotivação, mas também são apontados os problemas de crescimento ao nível interno e a transparência da política de promoções .

Em suma, as chefias superiores deverão ter em atenção a qualidade e o enriquecimento das funções, através da criação de tarefas mais complexas e desafiadoras, em detrimento de funções monótonas e rotineiras, e deverão garantir que os recursos são ajustados às tarefas a desempenhar. Deverão ainda estabelecer, em função da avaliação de desempenho, uma política transparente de progressões na carreira.

A dinâmica da função fará com que as chefias intermédias consigam alcançar melhores resultados, com maior comprometimento e com um maior grau motivação por parte destas.

Na última parte da análise, os inquiridos deram a sua opinião sobre o que leva as chefias intermédias a abandonarem a empresa (*turnover*).

Da análise podemos concluir que existem duas origens para as chefias intermédias abandonarem a empresa. A primeira é voluntária, ou seja, resulta da vontade do colaborador, e decorre da falta de condições de trabalho, mau relacionamento interpessoal ou falta de identificação com as funções que desempenham. A segunda é a involuntária, ou seja, a empresa quer fazer realizar o mesmo número de tarefas com menos colaboradores (*downsize*).

Através das três grandes categorias de Barack, Nissly e Levin (2001) podemos concluir que para 67% dos inquiridos a maior causa do *turnover* no caso desta empresa do setor do retalho alimentar são as condições organizacionais.

Mais de metade dos inquiridos tem a percepção de que a remuneração que auferem não se ajusta ao esforço que despendem na realização das tarefas. Para além da remuneração existem outros fatores como a falta de transparência na política de progressão de carreiras, ou seja, consideram que não há uma aposta nos recursos internos para ocupar cargos de nível superior e, ao longo do tempo, verifica-se uma estagnação das carreiras.

Na análise dos resultados dos inquéritos identificámos outras problemáticas relacionadas com fatores de percepção profissional e demográfica.

No primeiro caso (percepção profissional) os inquiridos referem novamente o excesso de burocracia, que tem impacto negativo no dinamismo da função, e o nível de exigência requerido, como fatores que potenciam o descontentamento e o possível abandonam da empresa. Tal é evidenciado nas seguintes afirmações: “Devido à dinâmica existente pode-se tornar muito esgotante, muito stress e tem de haver uma capacidade de encaixe em cada um para conseguir acompanhar o ritmo, que consegue ser às vezes alucinante e ingrato, porque não é um trabalho apenas “intelectual” mas também físico e uma função muito sobrecarregada” e “o que dizia anteriormente, ou seja a carga burocrática, que foge completamente fora do comércio e nos leva a perder muito tempo, ainda por cima sendo um trabalho que não faz parte da nossas tarefas diárias, sendo nós quadros comerciais e não administrativos”.

Os fatores demográficos mencionados, 13 % dos inquiridos, referem-se a problemas de relacionamento com as chefias, a falta de conciliação da vida profissional com a vida social e familiar, entre outros. Estas causas estão muitas vezes associadas ao aumento da carga burocrática das funções, que se traduz num aumento do tempo para a realização das tarefas, e com prejuízo do tempo para dedicar à família e amigos.

Assim, e de acordo com os motivos identificados, as chefias superiores deverão ter em atenção as três categorias: condições organizacionais, percepção

profissional, e os fatores demográficos, com um maior enfoque na primeira. Tal como foi referido anteriormente, deverão clarificar a política de progressão de carreiras e ajustar as remunerações ao nível da exigência das tarefas delegadas. Para além disso, deverão avaliar o tipo de tarefas que são desempenhados por forma a eliminar ao máximo a burocracia existente, e a tornar a função mais desafiadora, aliciante e com maior grau de comprometimento (Cunha et al. 2014). Só através destes mecanismos é que a empresa conseguirá reter as chefias e aumentar os seus resultados.

Concluindo, as chefias superiores deverão ter em especial atenção o tipo de função que as chefias intermédias desempenham na organização, pois após este estudo podemos concluir que o que mais as motiva, a função que desempenham, também é a principal causa da sua desmotivação. As tarefas que lhes são adstritas revelam-se muito burocráticas e acabam por ser o maior entrave no seu desempenho, tornando a função pouco dinâmica, monótona e com consequências ao nível motivacional.



## 4.2 Limitações e sugestões de investigação futura

Os resultados obtidos não podem ser generalizados visto que o estudo centrou-se na região norte e apenas abrangeu cerca de 12% do total de lojas, ou seja, uma amostra pouco significativa.

Outra limitação prendeu-se com o instrumento de recolha de dados. A utilização apenas de questionários semi-estruturados para a recolha de dados poderá ter enviesado as respostas dos inquiridos e a informação concedida por estes.

Para investigação futura propõe-se que se identifique se os fatores que desmotivam as chefias intermédias desta empresa do setor de retalho, representados nesta amostra, são os mesmos que desmotivam as chefias intermédias da empresa a nível nacional.

## Conclusão

O setor da grande distribuição alimentar é bastante competitivo e as empresas que o integram têm de ter uma enorme capacidade de adaptação por forma a não perderem competitividade.

Para ultrapassar os desafios diários impostos por este setor, a empresa deve conseguir atrair e reter os melhores colaboradores. A motivação é um fator chave para o comprometimento dos colaboradores e o alcance de bons resultados.

A função que as chefias intermédias desempenham e a segurança que a empresa lhes oferece são, de acordo com o estudo efetuado, as principais fontes de motivação. A função é considerada pela generalidade dos inquiridos interessante e desafiadora. A segurança é um fator decisivo em Portugal. De acordo com Hofstede insights, a segurança é um dos elementos mais valorizados em Portugal, visto que os cidadãos portugueses tentam diminuir a incerteza através da segurança

A empresa de retalho em estudo apresenta alguns problemas que condicionam a retenção e motivação das chefias intermédias.

Através do estudo efetuado a esta empresa podemos concluir que o fator que mais influencia a retenção e a motivação das chefias intermédias é a função que desempenham na organização, dado que consideram que existem obstáculos (burocracia) para concretização das suas tarefas, o que as torna monótonas e rotineiras. Estes obstáculos geram problemas ao nível da conciliação da vida profissional com a vida familiar e social, e ao nível da compensação salarial, entre outros referidos no capítulo anterior.

Para ultrapassar estas dificuldades a empresa deverá atuar no principal foco de desmotivação, através do enriquecimento e aumento da dinâmica das tarefas

destas chefias. Para além disso, a empresa deverá avaliar e rever o tipo de tarefas desempenhadas por forma a reduzir a sua carga burocrática, a eliminar a monotonia e a rotina, e dessa forma concentrar os esforços das chefias intermédias na realização da sua principal e grande função: fazer comércio.

# Bibliografia

Adams,J.S.1965. Inequity in social exchange. crotonville, newyork: behavioral research service general electriccompany.

Barak,M.E.M, Nissly,J.A. & Levin,A.2001. Antecedents to retention and turnover among child welfare,social work,and other human service employees: What can we learn from past research? A review and metanalysis. Social service review,75(4): 625-661.

Bass,B.M.1999.Two decades of research and development in transformational leadership. European journal of work and organizational psychology.

Campion,M.A.1991. Meaning and measurement of turnover: Comparison of alternative measures and recommendations for research. Journal of Applied Psychology,76(2): 199-212

Creswell,J.W.2007. Qualitative inquiry & research design choosing among five approaches .London: Sage publication.

Dodd, N., & Ganster, D. 1996. The interactive effects of variety, autonomy, and feedback on attitudes and performance. Journal of Organizational Behaviour.

Dul, Jan &Hak,Tony 2008. Case study methodology in business research. Amsterdam: Elsevier BH

Flyvbjerg, B.2006. Five misunderstandings about case-study research. Qualitative Inquiry : QI.,12(2), 219–245.

George,J.M.,&Jones,G.R.2012. Understanding and managing organizational behavior(Sixth ed.). Upper Saddle River, New Jersey: PearsonEducation.

Herzberg,F.1987,September/October. One more time: How do you motivate employees? Harvard Business Review.

Hofstede,G.2001.Culture's Consequences(2nd ed.). London: Sage Publication.

Kamarulzaman,N.;Zulkeflee,N.Z.; Hamid,H.A.; Sahari,N. & Halim,F.N.A.. 2015. Exploring the Factors of High Turnover in Retail Industry in Negerii Sembilan. *Procedia Economics and Finance*,31: 896-902

Locke,E.A.&Latham,G.P.2002,September.Building a practically useful theory of goal setting and task motivation. *American Psychologist*

Maslow,A.H.1943.A theory of human motivation. *Psychological Review*,50:370-39

McClelland,D.C.,Smith,C.P.,Atkinson,J.W.,&Veroff,J.1992. Motivation and personality:Handbook of the maticcontent analysis.Cambridge: Press Syndicate of the Universityof Cambridge.

Morrel,K.,Clarke,J.L.,&Wilkinson,A.2001.Unweaving leaving: the use of models in the management of employee turnover. *International Journal of Management Reviews*.

Mowday,R.T.,Porter,L.W.,&Steers,R.M.1982. Employee organization linkages. London: AcademicPress.

Nohria,N.,Groysberg,B.,&Lee,L.E.2008,July. Employee motivation - A powerful new model.

Osteraker,M.C.1999.Measuring motivation in a learning organization. *Journal of Workplace Learning*,11(2): 73-77

Pina, M., Rego, A., Cunha, R. C., Cardoso, C. C., & Neves, P.2014. Manual de comportamento organizacional e gestão(Seventh ed.). Lisboa: Editora RH,lda.

Rego, A., Cunha, M. P., Gomes, J., Cunha, R. C., Cardoso, C. C., & Marques, C. A.2015. Manual de gestão de pessoas e do capital humano(3º ed.). Lisboa: Sílabo.

Skinner,B.F..1974. About behaviourism, *About Behaviourism*:208-221

