



UNIVERSIDADE DE ÉVORA
ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS
DEPARTAMENTO DE GESTÃO

***Motivação e Satisfação no Trabalho:
Aplicação numa organização do setor de
formação profissional***

Liliana Cristina da Silva Cepas Rainha

Orientação: Prof.^ª Doutora Margarida Saraiva

Mestrado em Gestão

Área de especialização: *Recursos Humanos*

Dissertação

Évora, 2016



UNIVERSIDADE DE ÉVORA
ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS
DEPARTAMENTO DE GESTÃO

***Motivação e Satisfação no Trabalho:
Aplicação numa organização do setor de
formação profissional***

Liliana Cristina da Silva Cepas Rainha

Orientação: Prof.^a Doutora Margarida Saraiva

Mestrado em Gestão

Área de especialização: *Recursos Humanos*

Dissertação

Évora, 2016

Dedicatória

Este trabalho é dedicado aos meus filhos, Catarina e Tiago e ao meu marido Nuno Rainha pelo apoio incondicional e pelo tempo de família que abdicaram!

Resumo

Os recursos humanos são considerados o ativo mais poderoso e valioso de qualquer organização, mas o seu desempenho é, de uma forma geral, influenciado pela motivação e satisfação no trabalho.

Deste modo, a presente investigação pretende analisar a motivação e a satisfação dos colaboradores numa organização do sector da formação profissional. A partir deste pressuposto, pretende-se analisar a motivação e a satisfação dos colaboradores da instituição alvo do estudo, averiguar se se verifica correlação entre as variáveis motivacionais (sucesso, afiliação e poder) e as variáveis de satisfação (salário, promoções, colegas de trabalho, superiores hierárquicos e realização da tarefa), analisar o relacionamento entre a variável dependente (satisfação com o salário) e variáveis independentes de natureza sociodemográfica e analisar se a motivação e a satisfação global dos colaboradores são influenciadas pelas variáveis explicativas da análise fatorial de componentes principais.

A análise dos dados baseou-se em 72 inquéritos por questionário que foram já validados por autores da motivação (McClelland) e satisfação (Deshpande), aplicados à totalidade dos colaboradores da empresa, ou seja, à população em estudo.

Procedeu-se à análise estatística para sustentar toda a parte empírica. Os resultados mostram que os colaboradores da empresa Competir se sentem razoavelmente motivados e satisfeitos, ainda que um pouco mais motivados do que satisfeitos. Concluiu-se que, na generalidade, os colaboradores se sentem motivados essencialmente no que diz respeito ao sucesso e afiliação, e satisfeitos principalmente com os seus colegas de trabalho e com a realização da tarefa. A satisfação com o salário é mais baixa no caso de género feminino, mas tende a aumentar com a antiguidade na empresa.

Palavras-chave:

Motivação, Satisfação, setor formação profissional

Motivation and Job Satisfaction: An Application in an organization of vocational training sector

Abstract

Human resources are considered the most powerful and valuable asset in any organization, but its performance is, in general, influenced by motivation and job satisfaction.

The present research intends to analyse the motivation and the satisfaction of the employees in an organization of vocational training sector.

Based on this assumption, we intend to analyze the motivation and satisfaction of the employees of the studied institution, to verify if there is a correlation between motivational (success, affiliation and power) and satisfaction variables (salary, promotions, Work, hierarchical superiors and task accomplishment), to analyze the relationship between the dependent variable (satisfaction with the salary) and independent variables of a sociodemographic nature and to analyze if the motivation and the overall satisfaction of the employees are influenced by the explanatory variables of the principal components factorial analysis.

Data analysis was based on 72 questionnaire surveys that have already been validated by the authors of motivation (McClelland) and satisfaction (Deshpande), applied to all the company's employees, i.e., the study population.

In order to support all the empirical part, were proceeded to the statistical analysis. The results shows that the employees of the company Competir feel reasonably motivated and satisfied, even if a little more motivated than satisfied. It was concluded that, in general, employees feel motivated primarily with regard to success and affiliation, and especially satisfied with their co-workers and with the complete of the task. Satisfaction with salary it's lower in the case of female gender, but tends to increase with seniority in the company.

Keyword:

Motivation, Satisfaction, vocational training sector

Agradecimentos

Este percurso só foi realizável graças ao apoio e contributos diretos ou indiretos de certas pessoas que sempre estiveram presentes nesta experiência que, embora difícil, foi tão enriquecedora.

Não posso assim terminar esta jornada sem antes agradecer:

Ao meu marido e aos meus filhos pelo apoio que me transmitiram mesmo quando as forças queriam fraquejar. Obrigada por abdicarem com muita paciência do nosso tempo de família!

À minha mãe, aos meus avós, pai e irmãos pelo apoio e confiança e também por terem abdicado de algumas visitas em prol desta causa!

Aos meus sogros e cunhados pelo apoio, essencialmente logístico, sem o qual teria sido impossível alcançar o sucesso!

A todos os meus colegas do Mestrado que partilharam o esforço e especialmente aos que passaram de colegas a amigos.

Agradeço a todos os professores que lecionaram neste mestrado e que conosco partilharam tanta informação e ensinamentos. Um agradecimento especial não podia faltar à minha Orientadora, Prof^a. Doutora Margarida Saraiva pela confiança, apoio, disponibilidade e paciência demonstrados durante a execução deste trabalho e por todos os conhecimentos que me transmitiu... à Professora Doutora Andreia Dionísio pela disponibilidade e por me ter feito esforçar-me ao máximo para não a desiludir.

À Administração da Competir por ter permitido que elaborasse este estudo de caso e aos colaboradores por se terem disponibilizado para nele participar. Um Agradecimento especial às minhas agora ex-colegas (mas para sempre Amigas) da Delegação de Évora pelo apoio e por me terem aturado nos dias que estava mais sensível.

À minha grande amiga Carla Guilherme que esteve sempre lá quando mais precisei. Um obrigado gigante!

Agradeço a todos que me apoiaram, ajudaram e suportaram nos piores momentos...

A todos o meu profundo e sincero muito obrigado por me fazerem acreditar que ainda existem pessoas boas...

ÍNDICE GERAL

ÍNDICE de APÊNDICES	10
ÍNDICE DE FIGURAS	10
ÍNDICE DE QUADROS.....	10
ÍNDICE DE GRÁFICOS	10
ÍNDICE DE TABELAS	11
1. INTRODUÇÃO	13
1.1. Enquadramento do Tema	13
1.2. Justificação do Tema	14
1.3. Formulação do Problema e dos Objetivos	16
1.4. Metodologia	17
1.5. Estrutura do Trabalho	18
2. A MOTIVAÇÃO E A SATISFAÇÃO – ENQUADRAMENTO TEÓRICO	21
2.1. Introdução	21
2.2. Motivação no Trabalho	23
2.2.1. Conceito	24
2.2.2. Teorias da Motivação Humana	26
2.2.2.1. Teoria de Conteúdo (Gerais)	29
2.2.2.1.1. Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow (1943)	29
2.2.2.1.2. Teoria dos Motivos de McClelland (1987)	31
2.2.2.2. Teoria de Conteúdo (Organizacionais)	33
2.2.2.2.1. Teoria Bifatorial de Herzberg (1959).....	33
2.2.2.2.2. Teoria das características da função de Hackman e Oldham (1976).....	36
2.2.2.3. Teoria de Processo (Gerais).....	39
2.2.2.3.1. Teoria da Equidade de Adams (1963)	39
2.2.2.3.2. Teoria ModCo (Modificação do comportamento organizacional), de Luthans e Kreitner (1975).....	42
2.2.2.4. Teoria de Processo (Organizacionais)	46
2.2.2.4.1. Teoria da Definição de Objetivos de Locke e Latham (1990).....	46
2.2.2.4.2. Teoria das Expetativas, de Vroom (1964)	49
2.2.2.5. Resumo das Teorias da Motivação Humana	52
2.3. Satisfação no trabalho.....	56
2.3.1. Conceito	57

2.3.2. Dimensões da satisfação	59
2.3.3. Modelos da satisfação.....	60
2.3.3.1. Modelos Centrados no Indivíduo	61
2.3.3.2. Modelos Centrados nas Situações	61
2.3.3.3. Modelos Centrados nas Interações.....	62
2.3.3.4. Resumo dos Modelos da Satisfação	63
2.3.4. Causas da satisfação.....	64
2.3.5. Consequências e Respostas à Insatisfação.....	66
3. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO	69
3.1. Problemática em Estudo e Questões de Partida.....	69
3.2. Objetivos do Estudo	69
3.3. Etapas do Processo de Investigação	70
3.4. Classificação e Métodos da Investigação	71
3.5. Dados Primários e Secundários.....	73
3.6. Seleção da População.....	74
3.7. Variáveis do Estudo	74
3.8. Instrumento de Recolha e Tratamento de Dados.....	77
3.9. Processo de Recolha e Análise de dados	78
4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	81
4.1. Introdução	81
4.2. Apresentação da Competir- Formação e Serviços S.A.	81
4.3. Método de Análise de Dados	83
4.3.1. Caracterização sociodemográfica dos respondentes.....	84
4.3.2. Análise Descritiva da Motivação	86
4.3.3. Análise Descritiva da Satisfação	90
4.3.4. Resumo da Análise Descritiva da Motivação e Satisfação	94
4.4. Recodificação de variáveis	98
4.5. Análise Multivariada da Motivação e Satisfação	100
4.5.1. Análise Multivariada (Fatorial) da Motivação	101
4.5.1.1. Motivo de Sucesso	101
4.5.1.2. Motivo de Afiliação	102
4.5.1.3. Motivo de Poder.....	104
4.5.1.4. Resumo da Análise Fatorial de Componentes Principais da Motivação	106
4.5.2. Análise Multivariada (Fatorial) da Satisfação	108

4.5.2.1. Satisfação com o Salário.....	108
4.5.2.2. Satisfação com Promoções.....	109
4.5.2.3. Satisfação com os Colegas de Trabalho	111
4.5.2.4. Satisfação com os Superiores Hierárquicos	113
4.5.2.5. Satisfação com a Realização da Tarefa.....	114
4.5.2.6. Resumo da Análise Fatorial de Componentes Principais da Satisfação	116
4.6. Análise de Regressão da Motivação e da Satisfação.....	119
4.6.1. Análise de Regressão à Satisfação com o Salário	119
4.6.2. Resumo da Análise de Regressão à Satisfação com o Salário	121
4.6.3. Análise de Regressão aos fatores gerados pela análise fatorial à Motivação e Satisfação	123
4.6.3.1. Análise de Regressão aos fatores gerados pela análise fatorial à Motivação... ..	123
4.6.3.2. Análise de Regressão aos fatores gerados pela análise fatorial à Satisfação	125
4.6.3.3. Resumo da Análise de Regressão aos fatores gerados pela análise fatorial à Motivação e Satisfação.....	127
4.7. Discussão de Resultados	130
5. CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E PROPOSTAS DE INVESTIGAÇÕES FUTURAS.....	133
5.1. Conclusões.....	133
5.2. Principais contributos.....	139
5.3. Limitações do Estudo	143
5.4. Propostas para Investigações Futuras.....	144
6. BIBLIOGRAFIA	145
6.1. Netgrafia.....	151
APÊNDICES	153

ÍNDICE DE APÊNDICES

	Pág.
Apêndice 1. Instrumento de Recolha de Dados.....	153
Apêndice 2. Outputs SPSS.....	155

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Pirâmide das Necessidades de Maslow	30
Figura 2. Associação entre as Variáveis e as Questões.....	75
Figura 3. Modelo de Investigação Proposto	76
Figura 4. Organograma Competir	83

ÍNDICE DE QUADROS

	Pág.
Quadro 1. Algumas definições de Motivação com o Trabalho	25
Quadro 2. Classificação das Teorias da Motivação.....	28
Quadro 3. Quadro-Resumo das Teorias da Motivação Humana	53
Quadro 4. Algumas definições de Satisfação com o trabalho	57
Quadro 5. Quadro-Resumo dos Modelos da Satisfação.....	63
Quadro 6. Questões reformuladas	98

ÍNDICE DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico 1. Distribuição dos Respondentes por Género.....	85
Gráfico 2. Habilitações Literárias dos Respondentes.....	85

ÍNDICE DE TABELAS

	Pág.
Tabela 1. Tabela-resumo da caracterização sociodemográfica dos respondentes	86
Tabela 2. Resultados da Motivação dos colaboradores	87
Tabela 3. Resultados da Motivação (v. sucesso) dos colaboradores	87
Tabela 4. Resultados da Motivação (v. afiliação) dos colaboradores	88
Tabela 5. Resultados da Motivação (v. poder) dos colaboradores	89
Tabela 6. Resultados da Satisfação dos colaboradores	90
Tabela 7. Resultados da Satisfação (v. salário) dos colaboradores	91
Tabela 8. Resultados da Satisfação (v. promoções) dos colaboradores	91
Tabela 9. Resultados da Satisfação (v. colegas de trabalho) dos colaboradores	92
Tabela 10. Resultados da Satisfação (v. superiores hierárquicos) dos colaboradores	92
Tabela 11. Resultados da Satisfação (v. realização da tarefa) dos colaboradores	93
Tabela 12. Quadro-resumo da análise descritiva da motivação dos colaboradores	94
Tabela 13. Quadro-resumo da análise descritiva da satisfação dos colaboradores	96
Tabela 14. Motivação e Satisfação	99
Tabela 15. Tabela de Interpretação do Teste KMO e da esfericidade de Bartlett	100
Tabela 16. KMO e Teste de Bartlett – Motivo de Sucesso	101
Tabela 17. Total Variance Explained – Motivo de Sucesso	101
Tabela 18. Component Matrix – Motivo de Sucesso	102
Tabela 19. KMO e Teste de Bartlett – Motivo de Afiliação	102
Tabela 20. Total Variance Explained – Motivo de Afiliação	103
Tabela 21. Component Matrix – Motivo de Afiliação	104
Tabela 22. KMO e Teste de Bartlett – Motivo de Poder	104
Tabela 23. Total Variance Explained – Motivo de Poder	105
Tabela 24. Component Matrix – Motivo de Poder	105
Tabela 25. Quadro-resumo da análise fatorial de componentes principais da Motivação	106
Tabela 26. KMO e Teste de Bartlett – Satisfação com o Salário	108
Tabela 27. Total Variance Explained – Satisfação com o Salário	109
Tabela 28. Component Matrix – Satisfação com o Salário	109
Tabela 29. KMO e Teste de Bartlett – Satisfação com as promoções	110
Tabela 30. Total Variance Explained – Satisfação com as promoções	110
Tabela 31. Component Matrix – Satisfação com as Promoções	111
Tabela 32. KMO e Teste de Bartlett – Satisfação com os colegas de trabalho	111

Tabela 33. Total Variance Explained – Satisfação com os colegas de trabalho	112
Tabela 34. Component Matrix – Satisfação com os colegas de trabalho	112
Tabela 35. KMO e Teste de Bartlett – Satisfação com os superiores hierárquicos	113
Tabela 36. Total Variance Explained – Satisfação com os superiores hierárquicos.....	113
Tabela 37. Component Matrix – Satisfação com os superiores hierárquicos.....	114
Tabela 38. KMO e Teste de Bartlett – Satisfação com a realização da tarefa	114
Tabela 39. Total Variance Explained – Satisfação com a realização da tarefa.....	115
Tabela 40. Component Matrix – Satisfação com a realização da tarefa.....	115
Tabela 41. Quadro-resumo da análise fatorial de componentes principais da Motivação	116
Tabela 42. Análise Estatística de Regressão (Versão 1)	120
Tabela 43. Análise Estatística de Regressão (Versão 02)	121
Tabela 44. Quadro-resumo da análise de Regressão à Satisfação com o Salário.....	122
Tabela 45. Análise Estatística de Regressão (Versão 3)	124
Tabela 46. Análise Estatística de Regressão (Versão 4)	126
Tabela 47. Quadro-resumo da análise de Regressão aos fatores gerados pela Análise Fatorial à Motivação e Satisfação	127

1. INTRODUÇÃO

Com a tendência de globalização e desenvolvimento da tecnologia, as novas informações e produtos tecnológicos produzem impactos contínuos no mundo. Cada indivíduo ou organização enfrenta uma forte pressão competitiva. Os empresários enfrentam muitos problemas, como melhorar a satisfação no trabalho dos colaboradores e intensificar o compromisso com a organização de forma a criar vantagens competitivas (Chang & Lee *apud* Hsieh, 2011).

O sucesso e crescimento de qualquer organização, independentemente da sua área de atividade, dependem de uma utilização eficaz dos seus recursos humanos. O desempenho dos recursos humanos é, de um modo geral, influenciado pela motivação e satisfação no trabalho (Babu & Ramesh, 2013). Por isso, “os recursos humanos são considerados o ativo mais poderoso e valioso de qualquer organização” (Babu & Ramesh, 2013:p.58).

Na medida em que os colaboradores são os criadores de qualidade, devem estar o mais motivados e satisfeitos possíveis, de forma a desempenhar as suas funções com a maior qualidade possível. De acordo com Tremblay, Blanchard, Taylor, Pelletier & Villeneuve (2009), dada a economia de hoje, uma força de trabalho motivada representa tanto uma vantagem competitiva como um ativo estratégico fundamental em qualquer ambiente de trabalho. Em investigações organizacionais, a motivação do trabalho tem sido objeto de mais teorias do que qualquer outro (Baron, 1991), uma vez que os investigadores organizacionais vêm a motivação dos colaboradores como um alicerce fundamental no desenvolvimento de teorias efetivas (Steers, Mowday & Shapiro, 2004).

Também a satisfação no trabalho pode influenciar o funcionamento da organização e contribuir para o aumento da produtividade (Alcobia, 2001). De acordo com Carço e Correia (2012), a satisfação no trabalho é um indicador importante do clima organizacional e da qualidade de vida dos trabalhadores, sendo um resultado evidente do desempenho organizacional.

1.1. Enquadramento do Tema

O défice de qualificações é, recorrentemente, apontado como um dos problemas estruturais do país, uma dificuldade para a inovação e o crescimento socioeconómico, um problema que importa combater (Fialho, Silva & Saragoça, 2013).

Segundo o Ministério da Educação (2007), Portugal tem feito nas últimas décadas um enorme esforço de qualificação escolar da população, que se traduziu em progressos substanciais em matéria de educação. Contudo, o País continua ainda a apresentar um défice estrutural de formação e qualificação da população exigindo uma aposta clara e persistente na resolução dos problemas, que têm impedido a convergência com os atuais padrões da União Europeia, nomeadamente os níveis de insucesso e abandono escolares e o défice de qualificações da população ativa.

Considerando o carácter estrutural das características do desemprego em Portugal e as exigências da empregabilidade nas sociedades futuras, torna-se fundamental elevar as qualificações da mão-de-obra desempregada e apoiar a transição do sistema de ensino e formação para a vida ativa, promover uma integração social e económica dos jovens em crescente processo de elevação de qualificações, bem como reorientar e reintegrar os desempregados e outros grupos em idade ativa, excluídos ou em risco de exclusão do mercado de trabalho (Cardim, 1999).

De acordo com Cardim (1999), o baixo nível de qualificação da mão-de-obra adulta explica o esforço de um número significativo de instituições públicas, de entidades ligadas aos parceiros sociais, de entidades privadas sem fins lucrativos e também de empresas que oferecem formação contínua em Portugal.

A formação profissional tem, nos últimos anos, e sobretudo após a adesão de Portugal à União Europeia, beneficiado de uma dinâmica quantitativa bastante significativa, suportada pelos contributos de vários programas cofinanciados pelo Fundo Social Europeu (Fialho et al., 2013).

1.2. Justificação do Tema

De acordo com Fernandes e Caetano (2007), hoje em dia a gestão de recursos humanos constitui-se como um fator determinante para o sucesso das empresas, pois no atual paradigma de gestão, os principais fatores competitivos das empresas não são os recursos financeiros, tecnológicos ou logísticos, mas sim as pessoas que delas fazem parte, pois parte-se do pressuposto que, quanto mais motivados e empenhados estiverem os colaboradores nas suas atividades, maior será o índice de produtividade que a organização consegue atingir.

Com a tendência de globalização e desenvolvimento da tecnologia, as novas informações e produtos tecnológicos produzem impactos contínuos no mundo. Cada indivíduo ou organização enfrenta uma forte pressão competitiva. Os empresários enfrentam muitos

problemas, como melhorar a satisfação no trabalho dos colaboradores e intensificar o compromisso com a organização, de forma a criar vantagens competitivas (Chang & Lee *apud* Hsieh, 2011).

Neste sentido, o sucesso e crescimento de qualquer organização, independentemente da sua área de atividade, dependem de uma utilização eficaz dos seus recursos humanos. O desempenho dos recursos humanos é, de um modo geral, influenciado pela motivação e satisfação no trabalho e, por isso, os recursos humanos são considerados o ativo mais poderoso e valioso de qualquer organização (Babu & Ramesh, 2013).

Em investigações organizacionais, a motivação do trabalho tem sido um tema central, objeto de mais teorias do que qualquer outro (Baron, 1991). Tremblay, Blanchard, Taylor, Pelletier e Villeneuve (2009:p.213) defendem que “dada a economia de hoje, uma força de trabalho motivada representa tanto uma vantagem competitiva como um ativo estratégico fundamental em qualquer ambiente de trabalho”. A motivação é deste modo importante para uma colaboração ideal por parte dos colaboradores e para a produtividade da organização (Van den Broeck, Lens, Witte & Coillie, 2013).

A Motivação é assim um dos elementos essenciais da gestão de recursos humanos. Sem um nível apropriado de comportamento e atividade motivados não é possível determinar objetivos e exigir o seu cumprimento. É um termo importante comumente utilizado para incentivar as pessoas a realizar o trabalho atribuído com sinceridade, dedicação e entusiasmo, é o tónico para promover energia adicional para ultrapassar a fadiga, o desinteresse e sentimentos para largar o emprego (Srivastava, Kakkar, 2008 *apud* Hitka & Balážová, 2015). Contudo, nem sempre é fácil motivar, pois, segundo Montserrat (2006:p.13), “cada pessoa está hoje em dia submetida simultaneamente à instantaneidade do tempo, à globalização do espaço e à aceleração brutal da mudança”.

“Se a motivação é uma variável crítica para a gestão do comportamento organizacional, a satisfação não o é menos” (Cunha, Rego, Campos e Cunha, Cabral-Cardoso & Neves, 2014:p.145). A satisfação no trabalho pode influenciar o funcionamento da organização e contribuir para o aumento da produtividade (Alcobia, 2001).

De acordo com Carço e Correia (2012), a satisfação no trabalho constitui uma das variáveis dependentes com maior relevo no âmbito da investigação organizacional, sendo consensual considerar que é um indicador importante do clima organizacional e qualidade de vida dos trabalhadores, sendo um resultado evidente do desempenho organizacional.

Face ao exposto, a escolha do tema deste trabalho “Motivação e Satisfação no Trabalho” surge pelo interesse por parte da mestranda nas temáticas da satisfação e motivação, talvez

porque são duas das variáveis mais estudadas no âmbito do Comportamento Organizacional e por se constituírem como fatores intimamente ligados à Qualidade de Vida no Trabalho e à Qualidade do trabalho em si mesmo. Também por defender que os recursos humanos são um capital valioso e criador de vantagem competitiva numa organização e, por isso, devem estar o mais motivados e satisfeitos possível.

A concretização deste trabalho interessa ainda à Administração da empresa Competir-Formação e Serviços S.A, empresa que constituirá o objeto de estudo de análise para a realização de um estudo de caso. A escolha desta entidade prende-se com o facto de ser a empresa onde a mestranda laborava no início da execução do presente trabalho.

De acordo com Santos (2008), atualmente a Qualidade tem vindo a assumir uma condição cada vez mais significativa. Modernamente a qualidade já não se discute, porque sem ela a organização não sobrevive. De acordo com Ridley (1995) e Watkins (2006) *apud* Amaral, Rocha & Saraiva (2014), a qualidade é hoje encarada como um propósito tanto da vida social, como da gestão organizacional e é condição de competitividade. Deste modo, a empresa Competir aposta na formação de recursos humanos como fator competitivo e, desta forma, é importante que colaboradores desta empresa se sintam motivados e satisfeitos para que realizem o seu trabalho com qualidade e com o objetivo de proporcionar uma formação de qualidade aos seus clientes.

1.3. Formulação do Problema e dos Objetivos

Com o presente estudo pretende-se identificar se os colaboradores da empresa Competir S.A se encontram motivados e satisfeitos no desempenho das suas funções.

Com base na definição do problema, foi definida a Questão de Partida que irá orientar esta investigação: Os colaboradores da Competir S.A estão motivados e satisfeitos?

O objetivo geral deste estudo baseia-se então em analisar a motivação e a satisfação dos colaboradores numa organização do sector da formação profissional, que atua a nível nacional e internacional.

A partir deste pressuposto foram delineados os objetivos específicos seguintes:

- Analisar a motivação e a satisfação dos colaboradores da instituição alvo do estudo;
- Averiguar se se verifica correlação entre as variáveis motivacionais (sucesso, afiliação e poder) e as variáveis de satisfação (salário, promoções, colegas de trabalho, superiores hierárquicos e realização da tarefa);

- Analisar o relacionamento entre a variável dependente (satisfação com o salário) e variáveis independentes de natureza sociodemográfica (e.g. idade, género, habilitações literárias e antiguidade na organização);
- Analisar se a motivação e a satisfação global dos colaboradores são influenciadas pelas variáveis explicativas da análise fatorial de componentes principais.

1.4. Metodologia

O avanço do conhecimento parte do estado da arte que exige a realização de uma pesquisa bibliográfica abrangente, seletiva e analítica. Abrangente por forma a não deixar de fora obras importantes, seletiva porque nem tudo o que está escrito sobre o assunto tem qualidade, é relevante ou acrescenta algo de significativo ao que já foi defendido por outros autores e analítica porque deve ser realizada uma importante leitura crítica dos contributos dos outros autores (Barañano, 2008). Neste sentido, para a elaboração do presente trabalho foi efetuado o recurso à revisão de literatura a fim de auxiliar o foco do estudo e fazer o enquadramento teórico sobre o tema, tendo sido analisado material já publicado sobre motivação e satisfação no trabalho, nomeadamente livros e artigos científicos, pois um trabalho de investigação só tem valor se os seus resultados forem comparados com os resultados de outros autores.

Mas também é mediante uma adequada construção dos instrumentos de recolha de dados, que a investigação alcança a necessária correspondência entre teoria e factos (Vilelas, 2009:p.265), pois, de acordo com Barañano, (2008:p.14) “um trabalho académico é uma argumentação provada por factos concretos”. Deste modo, o instrumento definido para o processo de recolha de dados foi o inquérito por questionário, que, segundo Quivy (1998), constitui uma das técnicas mais utilizadas em investigação na recolha dos factos. Uma vez que pretende-se estudar a totalidade dos colaboradores da empresa objeto do estudo de caso, perfazendo um total de 72 indivíduos. O inquérito por questionário é o método especialmente adequado para casos em que é necessário interrogar um grande número de pessoas (Quivy, 2005).

A fim de validar os objetivos definidos para o presente estudo, foi seguida uma metodologia já validada por outros autores. No que diz respeito à Motivação, foram seguidas as dimensões com base nas 18 questões referenciadas no questionário proposto por McClelland *apud* Rego e Carvalho (2002), sendo 5 questões dirigidas para aferir a perceção do

sucesso; 7 questões dirigidas para aferir a percepção da afiliação; e 6 apresentam-se como questões referentes à percepção de poder. Relativamente à Satisfação seguiram-se as questões relacionadas com o nível de satisfação baseado no questionário sugerido por Deshpande (1996), em que são apresentadas 20 questões divididas por 5 dimensões: satisfação com o salário, promoções, colegas de trabalho, superiores hierárquicos e tarefas realizadas, em que cada dimensão contém quatro questões. Em todas estas questões foi utilizada uma escala Tipo-Likert de 1 a 7, devendo 1 ser considerado Nunca e 7 Sempre para as variáveis da motivação ou 1 Discordo fortemente e 7 Concordo fortemente para as dimensões da satisfação. O questionário tem ainda uma parte final constituída por questões de natureza sociodemográfica, incidindo na idade, género, formação, anos de experiência, funções desempenhadas e antiguidade na organização.

1.5. Estrutura do Trabalho

O presente trabalho apresenta-se estruturado em cinco partes: (1) Capítulo Introdutório; (2) Revisão Bibliográfica ou Enquadramento Teórico; (3) Metodologia de Investigação; (4) Análise e Discussão dos Resultados e (5) Conclusões.

O atual capítulo introdutório é composto por uma Introdução, que inclui um enquadramento à Formação Profissional (uma vez que se constitui como a área de atuação profissional da organização em estudo), e à motivação e satisfação no trabalho que constituem as variáveis em estudo. São ainda apresentadas as justificações para a escolha deste tema, o problema e os objetivos definidos, a metodologia a seguir bem como a apresentação da estrutura do presente trabalho.

O capítulo II, referente à Revisão Bibliográfica ou Enquadramento Teórico, tem uma pequena introdução e encontra-se dividido em duas grandes partes, que constituem as variáveis em análise na presente dissertação: uma parte referente à motivação do trabalho em que são apresentadas diversas definições ao conceito e apresentadas as mais importantes Teorias da Motivação Humana; uma segunda parte dedicada à satisfação no trabalho, sendo também apresentadas diversas definições ao conceito, as dimensões e causas da satisfação e as consequências e respostas à insatisfação.

O terceiro capítulo é dedicado à Metodologia de Investigação, onde pode encontrar-se a explicitação e fundamentação no que diz respeito às opções metodológicas adotadas.

No quarto capítulo encontra-se a apresentação da análise e discussão dos resultados, incluindo a análise descritiva dos dados e uma análise das variáveis em estudo: a motivação e satisfação no trabalho. É este capítulo que enfatiza o estudo empírico.

No quinto e último capítulo são sintetizados os principais contributos do estudo, nomeadamente as implicações para a teoria da motivação e satisfação. Serão ainda apresentadas as limitações a este estudo e nessa sequência apresentadas sugestões para o desenvolvimento de trabalhos de investigação futuros.

2. A MOTIVAÇÃO E A SATISFAÇÃO – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

2.1. Introdução

“Os recursos humanos são considerados o ativo mais poderoso e valioso de qualquer organização.”

(Babu & Ramesh, 2013:p.58).

O sucesso e crescimento de qualquer organização, independentemente da sua área de atividade, dependem de uma utilização eficaz dos seus recursos humanos. O desempenho dos recursos humanos é, de um modo geral, influenciado pela motivação e satisfação no trabalho (Babu & Ramesh, 2013).

Em investigações organizacionais, a motivação do trabalho tem sido um tema central, objeto de mais teorias do que qualquer outro (Baron, 1991). Os investigadores organizacionais vêem a motivação dos colaboradores como um alicerce fundamental no desenvolvimento de teorias efetivas. De fato, o tema da motivação permeia muitos dos subcampos que compõem o estudo da gestão, incluindo a liderança, equipas, gestão de desempenho, gestão ética, tomada de decisão e mudança organizacional. Não é de estranhar, portanto, que este tema tenha recebido tamanha atenção ao longo das últimas décadas, tanto em revistas científicas como jornais da área de gestão (Steers, Mowday & Shapiro, 2004).

De acordo com Ferreira, Diogo, Ferreira e Valente (2006), as empresas, procurando encontrar argumentos que rentabilizem a produtividade e o desenvolvimento organizacional, enfrentam uma necessidade crescente de identificar, nos seus recursos humanos, aqueles que desenvolvem maiores índices de motivação e, conseqüentemente, deem respostas mais eficazes face aos indicadores de performance organizacional, porque a motivação no trabalho encontra-se em muitos estudos associada à componente da produção organizacional.

Tremblay, Blanchard, Taylor, Pelletier & Villeneuve (2009:p.213), defendem que “dada a economia de hoje, uma força de trabalho motivada representa tanto uma vantagem competitiva como um ativo estratégico fundamental em qualquer ambiente de trabalho”. A motivação é importante para uma colaboração ideal por parte dos colaboradores e para a produtividade da organização (Van den Broeck, Lens, Witte & Coillie, 2013).

De acordo com Carozo & Correia (2012:p.45), “ é inquestionável para a gestão, pública ou privada, a identificação de uma fórmula ideal para garantir um nível de motivação no trabalho

elevado e sustentável, procurando compatibilizar e otimizar a interação entre os objetivos organizacionais e os objetivos pessoais dos trabalhadores”.

Segundo Sehn (2005), um colaborador motivado é sobretudo um entusiasta naquilo que faz, pois desenvolve e apura com mais facilidade as capacidades de relacionamento, negociação e criatividade, ou seja, é um colaborador muito mais produtivo e feliz dentro e fora da empresa. Além disso, pode influenciar e ser um exemplo para outros, pois emana energias positivas. Na medida em que os colaboradores são os criadores de qualidade, devem estar o mais motivados e satisfeitos possíveis, de forma a desempenhar as suas funções com a maior qualidade possível.

A Motivação é assim um dos elementos essenciais da gestão de recursos humanos. Sem um nível apropriado de comportamento e atividade motivados não é possível determinar objetivos e exigir o seu cumprimento. É um termo importante comumente utilizado para incentivar as pessoas a realizar o trabalho atribuído com sinceridade, dedicação e entusiasmo. A Motivação é o tónico para promover energia adicional para ultrapassar a fadiga, o desinteresse e sentimentos para largar o emprego (Srivastava, Kakkar, 2008 *apud* Hitka & Balážová, 2015). Contudo, nem sempre é fácil motivar, pois segundo Montserrat (2006:p.13), “cada pessoa está hoje em dia submetida simultaneamente à instantaneidade do tempo, à globalização do espaço e à aceleração brutal da mudança”.

“Se a motivação é uma variável crítica para a gestão do comportamento organizacional, a satisfação não o é menos” (Cunha et al., 2014:p.145). Uma das razões para que a satisfação seja uma das variáveis mais estudadas no contexto organizacional provavelmente será a sua ligação intuitiva com uma ampla variedade de comportamentos importantes dos empregados, como rotatividade, absentismo e desempenho (Hofmans, Gieter & Pepermans, 2013).

De acordo com Carço & Correia (2012), a satisfação no trabalho constitui uma das variáveis dependentes com maior relevo no âmbito da investigação organizacional, sendo consensual considerar que é um indicador importante do clima organizacional e qualidade de vida dos trabalhadores, sendo um resultado evidente do desempenho organizacional.

A satisfação no trabalho pode influenciar o funcionamento da organização e contribuir para o aumento da produtividade (Alcobia, 2001). De acordo com Lambert, Hogan & Barton, (2001) *apud* Costen & Salazar (2011), se um empregado se encontra satisfeito no seu trabalho, terá menos vontade de sair, o que reduz a rotatividade.

Para Zou & George (2001:p.682), “uma suposição implícita e por vezes explícita em pesquisa e teoria em satisfação no trabalho é que, um elevado nível de satisfação no trabalho contribui positivamente para a eficácia organizacional e bem-estar do empregado e que um

baixo nível de satisfação no trabalho, ou insatisfação no trabalho é prejudicial para as organizações e para os seus membros”.

De acordo com Cunha et al. (2014), a motivação e a satisfação são assim duas das variáveis mais estudadas no âmbito do Comportamento Organizacional. Pode dizer-se que, os resultados produtivos e o desempenho, são mais influenciados pela motivação do que pela satisfação. Estas duas variáveis podem ser articuladas entre si, dando origem a quatro combinações distintas. Essas combinações resultam em empregados: Entusiastas (motivados e satisfeitos); Acomodados (desmotivados e satisfeitos); Descontentes (motivados e insatisfeitos) e Resignados (desmotivados e insatisfeitos).

A motivação dos colaboradores está fortemente relacionada com o processo de trabalho e representa uma determinante significativa da satisfação do trabalho. A motivação é multidimensional e a importância de certos fatores motivacionais alteram de acordo com as condições de vida, com o mercado e características pessoais dos trabalhadores (Djordjevic, Petrovic, Vukovic, Mihailovic & Dimic, 2015)

De acordo com Marras (2005) *apud* Amaral et al. (2014), ações que levem o empregado a sentir-se mais satisfeito, contribuem significativamente para torná-lo também mais motivado.

2.2. Motivação no Trabalho

Para McClelland (1985), *apud* Xu, Xu, Mellor & Duan (2012), a motivação é uma das mais importantes determinantes do comportamento humano, uma vez que produz forças interiores que guiam e dirigem o comportamento humano. Deste modo, é importante estudar a motivação com vista a compreender os comportamentos humanos.

Levar as pessoas a fazer o seu melhor no trabalho, mesmo em circunstâncias difíceis, é um dos desafios mais duradouros e escorregadio dos gestores (Nohria, Groysberg & Lee, 2008). Entender o que motiva os empregados é um dos desafios chave para os gestores (Ali & Ahmed, 2009). Apesar de não ser possível motivar diretamente os outros, não deixa de ser importante saber como influenciar o que os outros estão motivados para fazer, com o objetivo geral de ter funcionários identificando o seu próprio bem-estar com o da organização (Bruce & Pepitone, 1999, *apud* Ali & Ahmed, 2009).

Ali & Ahmed (2009) enunciam que Beer et al. (1984) e Carnegie (1975) acreditam que são as pessoas que fazem os negócios ter sucesso ou fracasso, por isso, defendem que são os líderes das organizações que têm a responsabilidade de motivar os seus colaboradores, de

forma a garantir o sucesso dessas organizações. Estes autores acreditam que cada ser humano tem potencial para criar e atingir objetivos, que as pessoas necessitam ser respeitadas e tratadas como capital humano precioso e que são mais essenciais para a eficácia de uma empresa do que o seu capital financeiro. Deste modo, as pessoas são agora vistas como o primeiro recurso de uma vantagem competitiva de uma organização.

2.2.1. Conceito

A motivação é um conceito explicado em diferentes formas (Bradutanu, 2011).

De acordo com Zanelli & Bastos (2004), a palavra Motivação deriva do latim *motivus*, que significa mover. A palavra motivação assumiu o significado de “tudo aquilo que pode fazer mover”, “tudo aquilo que causa ou determina uma coisa” ou até mesmo “o fim e a razão de uma ação.”

A motivação no trabalho consiste num estado psicológico complexo, o que confere também complexidade à sua definição, como pode verificar-se pela diversidade de definições enunciados no quadro 1:

Quadro 1. Algumas definições de Motivação com o Trabalho

Definição de Motivação com o Trabalho	Autor(es/as)
“ É o processo dinâmico que liga numa complexa interação uma pessoa ou uma equipa com o seu ambiente.”	Chiffre & Teboul (1990) <i>apud</i> Bradutanu (2011:p.219)
“A vontade de realizar“.	Bedeian (1993) <i>apud</i> Ali & Ahmed (2009:p.271)
“Uma força interior para satisfazer uma necessidade não satisfeita”.	Higgins (1994) <i>apud</i> Ali & Ahmed (2009:p.271)
“O processo psicológico que dá ao comportamento um objetivo e uma direção”.	Kreitner (1995) <i>apud</i> Ali & Ahmed (2009:p.271)
“A tendência para se comportar de uma forma intencional para alcançar desejos específicos e não satisfeitos”.	Buford, Bedeian & Linder, (1995) <i>apud</i> Ali & Ahmed (2009:p.271)
“Um conjunto de forças energéticas que originam tanto dentro como fora um ser individual a iniciar comportamentos relacionados com o trabalho e a determinar a sua forma, direção, intensidade e duração”.	Pinder (1998) <i>apud</i> Tremblay et al. (2009:p.213) e <i>apud</i> Cunha et al. (2014:p.117)
“Um processo interno, pessoal e introspetivo, que energiza, dirige e sustenta um certo comportamento”.	Nicolescu & Verboncu (2002)
“Refere-se a fatores internos que impulsiona a ação e os fatores externos que podem agir como incentivos para a ação.”	Locke & Latham (2004:p.388)
“ O conjunto de fatores que determinam a conduta de um indivíduo e que quando acontece as pessoas tornam-se mais produtivas, atuam com maior satisfação e produzem efeitos multiplicadores.”	Nakamura, Fortunato, Rosa, Marçal, Pereira & Barbosa (2006:p.21)
“É o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta”.	Robbins (2005:p.132)
“A força interior que conduz os indivíduos a alcançar objetivos organizacionais e pessoais”.	Ali & Ahmed (2009:p.271)
“A força mobilizadora que estimula a ação”.	Cunha, et al. (2014:p.118)

Fonte: Elaboração Própria

A análise das definições realça as palavras “força” e “processo”, destacando-se o facto de caminharem todas na mesma direção não apresentando descrições contraditórias entre si.

Para Nakamura, Fortunato, Rosa, Marçal, Pereira & Barbosa (2006), dada a sua origem, a palavra motivação significa movimento. Quem causa motivação numa pessoa provoca nela um

novo ânimo, provocando a procura de novos horizontes, novas conquistas. A motivação é o móvel do desempenho em cada organização e é por isso que o termo é quase omnipresente na literatura.

Hackman & Oldham (1980) *apud* Carço & Correia (2012) sugerem que a motivação é influenciada pelas características centrais do trabalho: variedade de competências, identidade da tarefa, significado da tarefa, autonomia e informação de retorno ou *feedback* sobre o trabalho.

De acordo com Locke & Latham (2004:p.388), “a motivação pode afetar não apenas a aquisição de competências e habilidades das pessoas mas também como e em que medida eles utilizam as suas competências e habilidades”.

Para Lupuleac (2009) *apud* Bradutanu (2011), a motivação requer um equilíbrio entre comunicação, estrutura e recompensas. O homem tornou-se o principal ativo e o mais importante e mais caro fator de produção numa empresa que, se quiser existir, correr e desenvolver-se, deverá utilizá-lo de uma forma cuidada para atingir os seus objetivos. Com vista a ir ao encontro desses requisitos, os trabalhadores devem ser motivados pelas empresas (Bivainis, Morkvenas, 2008 *apud* Hitka & Balážová, 2015).

“A motivação de qualidade é agora vista como um fator vital no alcance dos objetivos de trabalho utilizando os recursos humanos e considerando as necessidades humanas” (Kanji, Kristensen & Dahlgaard, 1995:p.430).

2.2.2. Teorias da Motivação Humana

De acordo com Ryan (2011), houve um enorme desenvolvimento nas teorias da motivação no trabalho e muitos fatores e processos que influenciam a direção, intensidade e persistência dos comportamentos no local de trabalho.

Baseado na teoria da expectativa de Vroom (1964), Porter & Lawler (1968) propuseram um modelo de motivação intrínseca e extrínseca. No caso da motivação intrínseca, a satisfação surge da atividade em si porque se faz o que se gosta. Já no caso da motivação extrínseca, a satisfação surge, não da atividade em si, mas das consequências externas a que a atividade conduz (Gagné & Deci, 2005). Bradutanu (2011) indica que a motivação intrínseca se refere às recompensas “psicológicas” e resulta da relação direta entre o trabalhador e a tarefa e é geralmente auto aplicada. Sentimentos de realização, acompanhamento, desafio e competências originados pelo cumprimento dos deveres. São exemplos de fatores motivacionais intrínsecos, como o interesse na atividade em si mesmo. Já a motivação

extrínseca refere-se às recompensas “tangíveis”, como salários e benefícios, segurança no trabalho, promoção, serviços contratuais, ambiente e condições de trabalho. Esta motivação surge do ambiente externo do trabalho e é geralmente aplicado por outras pessoas que não a pessoa que está motivada.

A motivação intrínseca não quer dizer que uma pessoa não procura recompensas. Apenas significa que as recompensas externas não são suficientes para manter uma pessoa motivada (Zaman, Nas, Ahmed, Raja & Marri, 2013).

Segundo Cunha et al. (2014:p.118), “a grande vantagem da motivação intrínseca é de que tende a manter-se ao longo do tempo, ao passo que a extrínseca tende a desaparecer logo que seja retirado o fator motivador externo”.

As várias abordagens à motivação no trabalho podem ser rastreadas até à introdução da revolução industrial. Elas têm variado desde uma abordagem de necessidades económicas adaptada por Taylor em 1911, e modificado no mesmo ano por Gilbreth. Em 1919, Grant localizou o dinheiro como o principal fator motivacional dos trabalhadores, até a uma abordagem de relações humanas (Parsons & Broadbridge, 2006).

Nas primeiras duas décadas do século XX, o estudo sobre a motivação foi desenvolvido por engenheiros como Taylor (1911), que acreditavam que o dinheiro era a principal, se não a única, fonte de motivação. Na terceira década, psicólogos industrio-organizacionais, como Viteles (1932), revelaram que é preciso mais do que dinheiro para fazer as pessoas felizes (como segurança no trabalho, reconhecimento, estatuto) (Latham & Ernst, 2006).

De acordo com Robbins (2005:p.132), “a década de 1950 foi um período frutífero para o desenvolvimento de conceitos sobre motivação. Três teorias específicas foram formuladas.” Estas três teorias são conhecidas como a Teoria das Necessidades de Maslow, a Teoria X e Y de Mc Gregor e a Teoria de dois factores de Herzberg. Depois destas três teorias, muitas outras surgiram desde então, no entanto, estas teorias antigas devem ser conhecidas uma vez que representam os fundamentos sobre os quais as teorias modernas se desenvolveram e porque muitos executivos ainda hoje utilizam os seus conceitos e a sua terminologia para explicar a motivação dos seus funcionários. Surgiram depois as teorias que Robbins (2005:p.136) apelidou de “teorias contemporâneas”, “não porque necessariamente tenham sido desenvolvidas recentemente, mas porque representam o que de mais avançado existe atualmente para explicar a motivação dos trabalhadores”.

Neves (2011) distinguem as teorias de conteúdo das teorias de processo, considerando que as teorias de Conteúdo acentuam a compreensão dos fatores internos aos indivíduos, explicativos da forma de agir. Procura responder a questões como: Que necessidades possuem

as pessoas? O que as empurra para agir? O pressuposto é o de que os indivíduos possuem necessidades interiores, as quais constituem uma fonte de energia para o comportamento, com vista à sua satisfação. Já as teorias de processo consideram que as pessoas não só são diferentes em relação ao que as motiva, como as suas motivações variam com o tempo.

Baseado na teoria da expectativa de Vroom (1964), Ambrose & Kulik (1999) *apud* Cunha et al. (2014), apelidam as teorias clássicas da motivação que cruzam dois critérios de “velhos amigos”. O primeiro distingue as teorias de conteúdo (que procuram explicar a motivação através da análise dos motivadores: o que motiva as pessoas?) de teorias de processo (que analisa a motivação de uma forma mais dinâmica procurando perceber com se desenrola o comportamento motivado). O segundo critério distingue teorias gerais (que se referem a aspirações genéricas dos seres humanos) e as teorias organizacionais (que incidem diretamente sobre o Comportamento Organizacional), conforme se pode visualizar no Quadro 2.

Quadro 2. Classificação das Teorias da Motivação

	Teorias Gerais	Teorias Organizacionais
Teorias de Conteúdo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Teoria de hierarquia das necessidades de Maslow (1943) ▪ Teoria dos motivos de McClelland (1987) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Teoria Bifatorial de Herzberg (1966) ▪ Teoria das características da função de Hackman e Oldham (1976)
Teorias de Processo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Teoria da Equidade de Adams (1963) ▪ Teoria ModCo (modificação do Comportamento) (1975) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Teoria da definição de objetivos de Locke e Latham (1990) ▪ Teoria das expectativas de Vroom (1964)

Fonte: Adaptado de Cunha et al. (2014:p.119)

2.2.2.1. Teoria de Conteúdo (Gerais)

2.2.2.1.1. Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow (1943)

“ A hierarquia das necessidades ou a pirâmide de necessidades é uma das teorias mais conhecidas desenvolvidas pelo famoso psicólogo americano Abraham Maslow. De acordo com a teoria de Maslow, todas as necessidades humanas podem ser organizadas numa hierarquia (pirâmide) por ordem de importância.” (ver Figura 1.).

Bradutanu (2011:p.220)

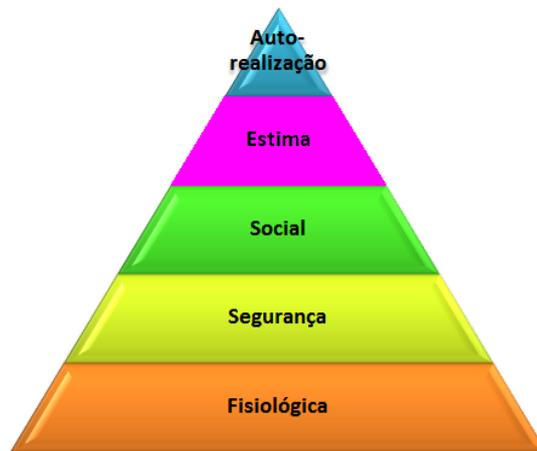
Latham e Ernst (2006:p.182) afirmam que “ foi atribuída credibilidade à teoria de Maslow (1943)”, sendo o objetivo satisfazer as necessidades de nível mais baixo (fisiológicas e de segurança), antes de satisfazer as necessidades de nível mais elevado como o nível social, de estima e auto-realização.

“Podemos afirmar que a mais conhecida teoria sobre motivação é provavelmente a hierarquia das necessidades de Abraham Maslow. Segundo este autor, dentro de cada ser humano existe uma hierarquia de cinco necessidades. São elas:

1. Fisiológicas: inclui fome, sede, abrigo, sexo e outras necessidades do corpo.
2. Segurança: inclui segurança e proteção contra danos físicos e emocionais.
3. Social: inclui afeição, aceitação, amizade e sensação de pertencer a um grupo.
4. Estima: inclui fatores internos de estima, como respeito próprio, realização e autonomia; e fatores externos de estima, como *status*, reconhecimento e atenção.
5. Auto-realização: a intenção de tornar-se tudo aquilo que é capaz de ser; inclui crescimento, alcance do seu próprio potencial e autodesenvolvimento.”

Robbins (2005:p.133)

Figura 1. Pirâmide das Necessidades de Maslow



Fonte: Elaboração própria

De acordo com Robbins (2005), Maslow separou as cinco categorias de necessidades em patamares mais altos e mais baixos. As necessidades fisiológicas e de segurança são descritas como necessidades de nível mais baixo e as necessidades relacionadas com a auto-realização são consideradas de necessidades de nível mais alto. A diferenciação entre estes dois níveis parte da premissa de que as necessidades de nível mais alto são satisfeitas internamente (dentro do indivíduo), enquanto as de nível mais baixo são satisfeitas quase sempre externamente (através de aspectos como remuneração, acordos sindicais e permanência no emprego).

Neves (2011:p.262) afirma que “arrumadas segundo uma estrutura de prioridades existenciais, as necessidades motivam enquanto não estão satisfeitas. Uma necessidade satisfeita não é motivadora de comportamento”. Para Bradutanu (2011:p.220), “uma vez que um nível está satisfeito, o próximo nível é um fator determinante no comportamento”. Robbins (2005) considera que uma necessidade jamais pode ser satisfeita completamente, mas afirma que uma necessidade substancialmente satisfeita extingue a motivação. Assim, de acordo com a teoria de Maslow, para motivar é preciso identificar em que nível da hierarquia a pessoa se sente satisfeita no momento, de forma a focar a satisfação naquele nível ou no patamar imediatamente superior.

“Em termos práticos, a teoria de Maslow sugere que os líderes se devem preocupar com a identificação do nível de satisfação das necessidades dos seus colaboradores, para desta forma, poderem responder à questão: como motivar os trabalhadores?” (Cunha et al. 2014:p.121).

Da teoria de Maslow decorreram algumas implicações importantes: chama a atenção para os motivos de natureza social e de realização, como forças energéticas do desempenho

do indivíduo no seu posto de trabalho e revela que a diversidade do grau hierárquico de uma necessidade existente nas pessoas, varia consoante as situações, o que faz com que os desempenhos variem de indivíduo para indivíduo (Neves, 2011).

No entanto, apesar de vários estudos terem procurado validar a teoria de Maslow, não conseguiram encontrar uma base de suporte que a fundamentasse. Apesar do amplo reconhecimento que sempre recebeu, graças à sua lógica intuitiva e à facilidade de compreensão (Robbins, 2005), a teoria de Maslow foi sempre criticada por falta de confirmação empírica (Cunha et al., 2014), tendo sido baseada mais em perspetivas lógicas e clínicas acerca da natureza humana, do que em resultados de investigação (Neves, 2011).

2.2.2.1.2. Teoria dos Motivos de McClelland (1987)

“A abordagem motivacional de McClelland (1987) é uma das mais conhecidas e complexas teorias da motivação humana, podendo ser classificada como uma teoria de conteúdo. Orienta-se por conseguinte para o que motiva o comportamento, isto é, enfatiza a compreensão dos fatores internos dos indivíduos que contribuem para que estes se comportem de determinada maneira.”

(Rego, 2000:p.335)

David McClelland e os seus colaboradores realizaram inúmeras investigações com **três** tipos de **necessidades ou motivos: sucesso, afiliação e poder** (Cunha et al. 2014). Neves (2011) afirma que o comportamento das pessoas é afetado por estes motivos e presume-se que tais motivos, embora possam ser apreendidos, têm características semelhantes aos traços de personalidade, são consistentes ao longo do tempo, em múltiplas situações e resistentes à mudança.

O **motivo de sucesso**, para McClelland (1987), representa um interesse recorrente em fazer as coisas melhor, ultrapassando padrões de excelência. Rego & Carvalho (2002) e Cunha et al. (2014) enunciam que este motivo representa uma orientação para a excelência, uma preferência por riscos moderados, a procura de *feedback*, tendo em vista melhorar o desempenho. As pessoas fortemente motivadas para o sucesso tendem a ser “irrequietas” na sua atividade e, por isso, têm uma maior probabilidade de serem bem-sucedidas como empreendedoras.

Para McClelland (1987) *apud* Ferreira et al. (2006), os indivíduos com esta necessidade ou motivo de sucesso gostam de assumir responsabilidades para encontrar soluções para os

problemas e têm tendência para propor objetivos exigentes e assumir riscos calculados, valorizando o *feedback* relacionado com o seu desempenho.

Robbins (2005) considera que algumas pessoas parecem ter uma inclinação natural para o sucesso, procurado a realização pessoal, mais do que a recompensa pelo sucesso em si.

O **motivo de afiliação**, para McClelland (1992), *apud* Rego (2000:p.335), “pode ser definida como um interesse recorrente em estabelecer, manter ou restaurar um relacionamento afetivo positivo com outras pessoas”.

Para McClelland (1989) *apud* Ferreira et al. (2006), o motivo ou necessidade de afiliação consiste no desejo e vontade de ter amigos e ser aceite por outras pessoas, num interesse recorrente em estabelecer, manter ou restaurar um relacionamento afetivo positivo com os outros. Os indivíduos com a motivação ou necessidade de afiliação preferem normalmente situações mais cooperantes do que competitivas e desejam relacionamentos que impliquem um elevado grau de mútua compreensão.

O motivo de afiliação representa assim uma preferência por relações “quentes” e amistosas, pois as pessoas que vincadamente se afiliam tendem a agir amigável e cooperativamente, embora possam atuar, sob condições de ameaça, irada e defensivamente. Estas pessoas contribuem para a promoção da harmonia interpessoal nas relações de trabalho, realizando muitas vezes maiores investimentos na promoção do relacionamento grupal do que no alcance dos objetivos de desempenho do grupo ou organização (Cunha et al., 2014).

O **motivo de poder**, para McClelland (1987), *apud* Rego (2000:p.335) “representa um interesse recorrente em ter impacto sobre as pessoas. Uma elevada motivação para o poder está associada a atividades competitivas e assertivas, assim como ao interesse em alcançar e manter prestígio e reputação”.

Para McClelland (1975) *apud* Ferreira et al. (2006), o motivo ou necessidade de poder relaciona-se com o desejo de influenciar e controlar o comportamento dos outros, motivando mais o estatuto, o prestígio e o desejo de ganhar influência sobre os outros, representando um interesse recorrente em ter impacto sobre as outras pessoas. Os indivíduos com motivação ou necessidade de poder preferem normalmente atividades competitivas e assertivas, implicadas no interesse dos indivíduos em alcançar o prestígio e a reputação.

Os indivíduos com esta motivação de poder têm esta necessidade de poder em alta, gostam de estar “no comando”, procuram influência sobre os outros, preferem estar em situações competitivas e de *status* e tendem a preocupar-se mais com o prestígio e a influência do que propriamente com o desempenho eficaz (Robbins, 2005).

Em suma, o comportamento das pessoas é afetado por estes motivos ou necessidades, presumindo-se que podem ser apreendidas e apresentam características semelhantes aos traços de personalidade, tendo alguma consistência ao longo do tempo e afigurando-se resistentes à mudança (McClelland, 1989 *apud* Ferreira et al., 2006).

Os resultados do estudo à motivação desenvolvido por Arménio Rego, em 2000, a 243 indivíduos, sendo que 176 trabalhavam em diversas organizações espalhadas pelo país, quer públicas quer privadas, e 67 alunos de licenciatura da Universidade de Aveiro, evidenciam que existe uma prevalência da necessidade afiliativa, seguida, ainda que por uma diferença mínima, da necessidade de sucesso e, por fim, uma modesta presença da motivação para o poder. Num estudo desenvolvido pelo mesmo autor, em 2002, a 342 estudantes do ensino superior, os resultados são muito semelhantes, ainda que os motivos de sucesso tenham sofrido um incremento, aproximando-se dos motivos afiliativos.

No entanto, Ferreira et al. (2006) considera que a limitação deste modelo prende-se com o facto das necessidades, apesar de tudo, podem variar inter e intra-individualmente ao longo dos tempos, uma vez que são adquiridas pela cultura de uma sociedade.

2.2.2.2. Teoria de Conteúdo (Organizacionais)

2.2.2.2.1. Teoria Bifatorial de Herzberg (1959)

McGregor (1960) *apud* Latham & Ernst (2006) considerou a teoria de Herzberg como segunda teoria da motivação, tendo defendido a sua importância. Esta teoria, desenvolvida por Herzberg (Herzberg, Mausner e Snyderman, 1959), identificou fatores situacionais que facilitam ou “inibem” o “crescimento” de um empregado.

Com a crença de que a relação de uma pessoa com o seu trabalho é básica, e de que essa atitude pode determinar o seu sucesso ou fracasso, Herzberg investigou sobre o que as pessoas desejam do trabalho. A partir das respostas categorizadas, Herzberg concluiu que os fatores que levam à satisfação no trabalho são diferentes e separados daqueles que levam à insatisfação. Por isso, os executivos que procuram eliminar os fatores que geram insatisfação podem conseguir paz, mas não necessariamente a motivação dos funcionários (Robbins, 2005).

A teoria bifatorial de Frederick Herzberg sugere que as pessoas têm dois grandes tipos de necessidades, que podem ser considerados independentes e com efeitos distintos: o grupo das

necessidades motivadoras, de natureza intrínseca ao trabalho, que obedece a uma dinâmica de crescimento e conduzem à satisfação de longo prazo e à felicidade e o grupo de **necessidades higiénicas**, de natureza extrínseca ao trabalho, que conduz ao alívio da insatisfação a curto prazo (Cunha et al., 2014).

As condições do trabalho, a qualidade da supervisão, a remuneração, as políticas da empresa, as condições físicas do trabalho, o relacionamento com os outros e a segurança no emprego foram identificadas por Herzberg como pertencentes ao grupo dos fatores motivadores higiénicos. Quando os fatores são adequados as pessoas não estarão insatisfeitas, mas também não estarão satisfeitas. Herzberg considera que se se quer manter as pessoas motivadas para o trabalho, deve dar-se mais importância a fatores associados com o trabalho em si ou com os resultados diretos dele, como oportunidades de promoção, oportunidades de crescimento pessoal, reconhecimento, responsabilidade e realização, pois estas são características que as pessoas consideram intrinsecamente recompensadoras (Robbins, 2005).

Sinteticamente pode afirmar-se que os fatores higiénicos, estando presentes, evitam as atitudes negativas, mas não provocam as atitudes positivas e os fatores motivacionais geram as atitudes positivas, mas não evitam as negativas (Cunha et al., 2014).

Herzberg considerava que os fatores intrínsecos é que motivam verdadeiramente e referem-se ao conteúdo intrínseco ao desempenho, estando em paralelo com as necessidades mais elevadas da pirâmide de Maslow. Produzem efeito duradouro de satisfação e de aumento da produtividade. Quando são ótimos elevam substancialmente a satisfação, quando são precários provocam ausência de satisfação. Os meios para os incentivar consistem em delegar responsabilidades, em permitir margem de liberdade na execução do trabalho, o pleno uso das capacidades e o enriquecimento do cargo (Neves, 2011).

Os fatores higiénicos de Herzberg relacionam-se com os níveis inferiores da hierarquia de Maslow e constituem os fatores tradicionalmente utilizados nas organizações para motivar o desempenho dos colaboradores. Um bom salário ou condições ambientais de trabalho agradáveis não constituem por si só fatores de motivação, apenas evitam a insatisfação e são neutros relativamente à satisfação. Quando tais fatores existem a um nível aceitável apenas evitam a insatisfação, uma vez que a sua influência sobre o comportamento não consegue elevar a satisfação de uma forma duradoura e substancial. Herzberg sugere então que, para aumentar a motivação no trabalho, a tarefa seja enriquecida, ou seja, ampliada em termos dos objetivos, da responsabilidade e do desafio (Neves, 2011).

Na década de 60, o mundo estava preparado para a abordagem revolucionária de Frederick Herzberg no mundo do trabalho, quando especificou que, para motivar os

funcionários a desempenhar um bom trabalho, os trabalhos deviam ser enriquecidos em vez de simplificados (Oldham & Hackman, 2010).

No entanto, de acordo com Robbins (2005), a teoria de dois fatores tem também quem a conteste, sendo criticado:

- o procedimento utilizado - Tem uma metodologia limitada, isto porque quando tudo corre bem as pessoas tendem a tomar o crédito para si, mas quando corre mal tendem a culpar o ambiente externo pelo fracasso;

- a confiabilidade da metodologia – É questionável um vez que os pesquisadores precisam fazer interpretações, podendo interpretar de forma diferente respostas semelhantes;

- a ausência de medida geral para a satisfação – uma pessoa pode não gostar de alguns aspetos do seu trabalho mas continuar a achá-lo aceitável;

- a inconsistência com pesquisas anteriores – uma vez que ignora as variáveis situacionais;

- a pressuposta relação entre satisfação e produtividade – mas a metodologia de pesquisa utilizada apenas conjuga a satisfação e não a produtividade.

Cunha et al. (2014) enunciam ainda como críticas:

- alguns fatores são, de algum modo híbridos, afetando tanto as atitudes positivas como negativas. Um trabalho realizado na Malásia demonstrou que o fator considerado mais importante para a satisfação dos trabalhadores eram as condições de trabalho (fator higiénico), contrariando a teoria;

- O papel do dinheiro na teoria é ambivalente, pois na teoria é considerado como fator higiénico, mas a maioria das pessoas sente-se motivada pela possibilidade de obter recompensas monetárias relevantes.

Parsons & Broadbridge (2006) referem ainda que a distinção entre os fatores higiénicos e motivacionais sofreu ainda algumas críticas. Pois, enquanto alguns fatores caem claramente num dos dois tipos, outros (como o salário, relacionamento subordinados e pares, estatuto e segurança) são ambíguos na sua posição como fatores motivadores ou de higiene e ocupam preferencialmente diferentes papéis para indivíduos diferentes.

No entanto, é inquestionável que “a teoria bifatorial é uma das abordagens da motivação mais conhecidas e intuitivamente mais apelativas. Tem sido aliás, aplicada a outros contextos que não o trabalho em si” (Cunha et al. 2014:p.129). Esta teoria foi amplamente divulgada e poucos são os executivos que não conhecem as suas recomendações. A popularidade da verticalização das funções, para permitir que os funcionários tenham mais responsabilidade no planeamento e controlo do próprio trabalho, talvez possa ser atribuída às recomendações de Herzberg (Robbins, 2005).

Deste modo, apesar do carácter apelativo e das críticas a esta teoria, pode concluir-se que o empregador que deseja ter uma força de trabalho verdadeiramente motivada deve fornecer os fatores de crescimento motivacional ou psicológico e também considerar os fatores de higiene (Katt & Condly, 2009).

2.2.2.2.2. Teoria das características da função de Hackman e Oldham (1976)

De acordo com Locke & Latham (2004), Hackman e Oldham prorrogaram o trabalho de Herzberg através do desenvolvimento de um modelo que sugere as características específicas de trabalho e processos psicológicos que aumentam a satisfação e a motivação para se destacar.

Hackman & Oldham (1976) *apud* Latham & Ernst (2006), enunciam que se basearam na teoria de Herzberg tendo em conta as características importantes do trabalho, assim como as diferenças entre os indivíduos, considerando as suas necessidades. As duas principais diferenças entre a sua teoria das características do trabalho e a teoria de enriquecimento do trabalho de Herzberg é que não postulam dois fatores distintos como fontes de satisfação versus insatisfação, e, mais importante, não defendem empregos enriquecedores para todos. A teoria de Hackman e Oldham enuncia que o enriquecimento do trabalho só motiva empregados que têm maiores necessidades de crescimento de autonomia, responsabilidade, variedade de tarefas, *feedback* e reconhecimento.

Hackman & Oldham (1980) *apud* Ferreira et al (2006), referem que os estados psicológicos associados à aquisição de conhecimentos, aumento de responsabilidades e conhecimento dos resultados são determinantes no modo como afetam a motivação no local de trabalho. Neste sentido, existem cinco características associadas ao trabalho que influenciam o rendimento e os pressupostos motivacionais dos colaboradores ou cinco características do trabalho, que contribuem para fazer da função uma fonte de motivação: variedade de funções, identidade e significado das tarefas, autonomia e *feedback*.

Cunha et al. (2014) descrevem estas características:

- A **variedade** está relacionada com o grau em que a função exige o recurso a competências, atividades e conhecimentos diversificados. Ou seja, uma função será tanto menos variada quanto mais consistir numa repetição rotineira de atividades. Por exemplo, um professor universitário desempenha variadas tarefas, desempenhando uma função

intrinsecamente variada, mas já um operário repete inúmeras vezes a mesma tarefa, sendo o paradigma de uma função pobre e, portanto, desmotivadora.

- a **identidade** está relacionada com o grau em que a função requer a execução de uma unidade de trabalho identificável, ou seja, com princípio e fim, originando um resultado visível. Por exemplo, um artesão produz uma peça do início ao fim, conferindo-lhe um nível elevado de identidade, enquanto um operário fabril participa apenas numa parte do fabrico de cada peça, que mal conhece;

- o **significado** diz respeito ao impacto do trabalho na vida das outras pessoas, dentro ou fora da organização. Neste sentido, quanto maior é esse impacto, maior o significado do trabalho. Ou seja, o trabalho de um médico-cirurgião terá um impacto muito maior na vida das pessoas do que o trabalho de um administrativo;

- a **autonomia** representa o nível de independência no planeamento do trabalho e na respetiva execução. O trabalho de um colaborador do McDonald's é limitado uma vez que tem que seguir uma série de procedimentos definidos, já um professor universitário tem um elevado grau de autonomia em sala de aula;

- já o **feedback** refere-se à quantidade e a qualidade da informação recebida sobre o progresso na execução do trabalho e os níveis de desempenho alcançados. Exemplos de fonte de *feedback* são um sistema informático, que indica a cada um dos vendedores os seus resultados num determinado período ou se esta informação lhes é dada pelo seu chefe numa reunião. Será, no entanto, difícil para um professor universitário ter *feedback* sobre os efeitos da sua ação, apesar de a variedade, a identidade, o significado e a autonomia estarem presentes no desempenho da sua função.

“ O grau de pertença de cada uma destas dimensões pode ser aferido através do questionário JDS (Job Diagnostic Survey) incluído num livro de Hackman e Oldham” (Cunha et al., 2014:p.133).

“A variedade de funções, identidade e significado das tarefas refletem a forma como o trabalho se encontra estruturado, dependem dos conhecimentos associados ao trabalho (Skinner, 1989) e conseqüentemente afetam a motivação (Hackman e Oldham, 1980). Assim, estas características estão relacionadas com a importância atribuída às tarefas, bem como contribuem para uma maior satisfação no trabalho, através da motivação intrínseca”.

Ferreira et al. (2006:p.188)

Hackman & Oldham (1980) *apud* Ferreira et al. (2006) defendem ainda que quando, por outro lado, os trabalhos permitem alguma autonomia, os empregados relacionam a

performance com os seus esforços e decisões, na medida em que o trabalhador sente o crescimento da sua responsabilidade pelo trabalho. Não havendo autonomia, deixa de haver ligação entre *performance* e os esforços. Neste caso, o *feedback* pode ser utilizado para apoiar os empregados na ligação entre comportamentos e *performance* no trabalho, permitindo ao trabalhador ter conhecimento dos resultados do seu trabalho. Estas variáveis influenciam, assim, as relações entre características do trabalho e os estados psicológicos associados à motivação.

De acordo com Cunha et al. (2014), as características da função projetam um conjunto de efeitos positivos sobre a motivação, devido à produção daquilo a que Hackman e Oldham apelidaram de estados psicológicos críticos:

- o **significado experimentado** decorre da variedade, da identidade e do significado da função. É o grau em que a pessoa considera o seu trabalho valioso e digno de ser realizado;
- A **responsabilidade experimentada** decorre do grau de autonomia sentido. É o grau em que um indivíduo se sente pessoalmente responsável pelos resultados do seu trabalho;
- O **conhecimento dos resultados** é a função do *feedback*. É o grau em que a pessoa sente que está a realizar o seu trabalho com eficácia.

Dodd & Ganster (1996) *apud* Cunha et al. (2014) indicam que os testes do modelo mostram que a presença destas características numa função tende a promover um aumento da motivação intrínseca, assim como da satisfação geral face ao trabalho (satisfação geral pois o facto de uma função ter um elevado potencial motivador não irá promover o grau de satisfação com o salário ou com a chefia). Jong et al. (2001) *apud* Cunha et al. (2014) consideram ainda que as características da função têm ainda uma influência relevante sobre o bem-estar psicológico.

Cunha et al. (2014) enunciam que, para que a relação entre as características da função e os resultados dessas características possam ser positivas, existem variáveis intermédias moderadoras importantes:

- necessidades de crescimento por parte dos colaboradores, uma vez que pessoas com maior necessidade de crescimento ou desenvolvimento profissional obtêm níveis de produtividade mais elevados, pois respondem de forma mais positiva à presença das cinco características do modelo;
- capacidade da pessoa para corresponder às exigências do trabalho, pois pessoas com capacidades inferiores ao requerido para o correto desempenho da tarefa, por muito motivadas que estejam, não conseguem alcançar níveis de desempenho elevados;

- satisfação com o contexto , pois se a pessoa se sentir fortemente insatisfeita com o salário ou com a chefia é pouco provável que responda de forma positiva às características da função. Em contextos de insegurança do emprego ou de baixos salários, a probabilidade de sucesso deste tipo de intervenções é menor, uma vez que as principais preocupações das pessoas referem-se aos fatores higiénicos e não aos motivadores;

- fatores externos propriamente ditos, pois um estudo desenvolvido por Dias (2001) verificou numa organização portuguesa que a perceção de autonomia era superior no caso de pessoas que não trabalhavam em regime de *open space*, pois as pessoas que trabalhavam em *open space* consideravam ser alvo de escrutínio público.

Salancik & Pfeffer (1977) *apud* Cunha et al. (2014) explicam por que razão a mesma função pode ser percebida de formas diferentes por diferentes pessoas através da **teoria do processamento social da informação**. Esta teoria explica que as atitudes e perceções face ao trabalho são construídas socialmente, refletindo informação proporcionada pelos outros (colegas, chefias, clientes), explicando que tanto as características objetivas do trabalho como as subjetivas, são importantes para a motivação individual. Ou seja, algumas pessoas preferem desempenhar funções com grande autonomia, valorizando mais a autonomia do que pessoas mais inseguras e pouco confiantes, que preferem trabalhar sob orientação contínua de uma chefia, e que se sentem pouco atraídas e motivadas por um trabalho de grande cariz autónomo.

Deste modo, se as empresas pretendem motivar os seus colaboradores, devem desenhar funções com características motivadoras, mas devem simultaneamente certificar-se que essas características estão de acordo com as características, necessidades e motivações dos seus colaboradores. Isto porque a motivação é o resultado da forma como se combinam características da situação com as características dos indivíduos (Cunha et al., 2014).

2.2.2.3. Teoria de Processo (Gerais)

2.2.2.3.1. Teoria da Equidade de Adams (1963)

Adams focou-se explicitamente na influência do efeito sobre o seu comportamento. A sua observação na empresa General Electric, e a sua subsequente investigação empírica, levou à formulação da teoria da equidade (Adams, 1963 *apud* Latham & Ernst, 2006).

A teoria da equidade, desenvolvida por J. Stacy Adams, na década de 60, defende que os trabalhadores comparam os seus contributos para a organização, com aquilo que dela

recebem, indo ao encontro de uma característica da vida em geral que é a necessidade de justiça (Cunha et al., 2014).

De acordo Marshall (2000), Smith (1925) acreditava que todas as pessoas eram igualmente ambiciosas e que o desejo por melhores condições era a maior força motivacional.

De acordo com Latham e Ernst (2006), esta teoria afirma que os sentimentos de igualdade / desigualdade resultam de uma avaliação cognitiva dos próprios resultados (por exemplo pagamento, promoção) relativamente aos seus recursos (p.ex. educação, habilidades) relativamente à sua comparação com outros (p.ex. colegas de trabalho).

Segundo Gomes & Proença (2015), a Teoria da Equidade de Adams considera que, no mundo do trabalho, as pessoas estão constantemente a comparar as suas contribuições (desempenho e responsabilidades) com as suas compensações (salário e reconhecimento) com os seus colegas e é dessa comparação que emerge a perceção de justiça ou injustiça. Se um trabalhador sente injustiça, quer devido à insuficiente ou excessiva compensação, tende a comportar-se de forma a equilibrar essa correlação, aumentando ou diminuindo os seus níveis de desempenho, procurando a equidade. Existem estudos que demonstram aumentos de desempenho em trabalhadores com compensações excessivas (Adams & Rosebaum, 1962) e diminuições de desempenho em trabalhadores com *deficit* de compensação (Goodman & Friedman, 1969).

O termo equidade é sinónimo de retidão, justiça. No mundo do trabalho há equidade quando os colaboradores são recompensados em função dos esforços, do mérito, do empenho, das competências, etc. Ou seja, dois trabalhadores que recebem igual aumento salarial não estão a ser tratados com equidade se um deles for altamente empenhado e dedicado e o outro for negligente e displicente (Cunha et al., 2014).

Apesar de a teoria da equidade se concentrar essencialmente na recompensa monetária, os estudos revelam que as pessoas são igualmente sensíveis à equidade da distribuição de outras recompensas organizacionais como o estatuto, distribuição de equipamentos e de espaços, etc. (Neves, 2011)

De acordo com Cunha et al. (2014), uma lógica de equidade, deve receber mais quem investe mais. Os trabalhadores tendem a comparar-se com os seus colegas de trabalho, de forma a comparar o que dá e recebe da sua organização comparativamente com o que os seus colegas dão e recebem (equidade interna), mas também com membros de outras organizações com funções semelhantes comparando o que dá e recebe da sua organização com o que os colegas das outras organizações dão e recebem (equidade externa).

A equidade é um fenômeno perceptivo e não um dado objetivo. Ele resulta das percepções do trabalhador e não de uma mediação objetiva de relação entre recebimentos e contributos. Os contributos e recebimentos são de natureza muito diversa e avaliados de forma subjetiva:

- os contributos percebidos incluem fatores como o esforço, a experiência, a qualificação, as qualidades pessoais presumidas e a lealdade à organização;
- os recebimentos incluem aspectos como salários, benefícios, oportunidades de desenvolvimento pessoal e aprendizagem, boas relações de trabalho, segurança no emprego, prestígio da função e da empresa.

De acordo com Neves (2011), do processo de comparação pode surgir:

- (1) Uma igualdade dos rácios o que evidencia uma percepção da equidade;
- (2) Uma desigualdade dos rácios em virtude do outro obter resultados superiores apesar de os contributos terem sido iguais, originando-se a percepção de iniquidade por defeito;
- (3) Uma desigualdade dos rácios resultante de os ganhos serem superiores, apesar de ambos investirem os mesmos recursos, emergindo uma percepção de iniquidade por excesso.

Relativamente à percepção da iniquidade por defeito, ou como apelidaram Cunha et al. (2014), situação de iniquidade favorável, esta é relativamente fácil de resolver, pois ao considerar ter sido beneficiado face ao seu termo de comparação, o trabalhador pode simplesmente entender o seu valor para a organização e revalorizar os seus investimentos repondo a equidade. Já no caso da percepção da iniquidade por excesso, ou segundo Cunha et al. (2014), iniquidade desfavorável, o colaborador considera não ser valorizado e passa a cumprir apenas as suas obrigações ou a pensar em sair da organização, pois considera que a mesma não o merece.

Deste modo, a noção de equidade aproxima-se da dissonância cognitiva, na medida em que a discrepância sentida numa relação gera uma tensão, que impele o indivíduo a agir de forma a eliminar essa discrepância e a restabelecer o equilíbrio. Pode ainda sustentar-se que a noção de equidade se assemelha à de necessidade (nos termos em que a Maslow a define), uma vez que cria tensões internas que leva o sujeito a agir no sentido da reposição do equilíbrio e motivam a realizar as suas aspirações (Gomes & Borba, 2011).

A contribuição da teoria da equidade para a gestão da motivação é crucial, na medida em que demonstra que a motivação é maior quando as pessoas se apercebem da existência de uma relação de contingência entre o que dá e recebe da organização. Um trabalhador estará disposto a esforçar-se mais se tiver a percepção de que o seu esforço virá a ser recompensado.

Por outro lado, se essa percepção de contingência não existir, a tendência será para os trabalhadores que geralmente têm os níveis de desempenho mais elevados, se sentirem injustiçados e saírem da organização ou, em alternativa, passar a trabalhar o mesmo que os colegas que, apesar de terem um desempenho menor, não são penalizados (Cunha et al., 2014).

De acordo com Adams (1963, 1965) *apud* Gomes & Borba (2011), a teoria da equidade permitiu formular hipóteses relacionadas com a qualidade do trabalho e a produtividade”.

“Em conclusão, esta teoria revela que a recompensa é suscetível de interferir no processo motivacional, o qual, além da componente individual, integra igualmente uma componente social resultante do processo de comparação social” (Neves, 2011:p.269).

No entanto, subsistem várias questões relativamente à validade desta teoria. Se estudos como Lawler e O’Gara (1967) sugerem a validade da teoria e fornecem apoio empírico à mesma, outras investigações fizeram emergir questões neste domínio que até ao momento não receberam uma resposta satisfatória (Gomes & Borba, 2011).

2.2.2.3.2. Teoria ModCo (Modificação do comportamento organizacional), de Luthans e Kreitner (1975)

De acordo com Cunha et al. (2014), a teoria da modificação do comportamento organizacional é conhecida como ModCo (originalmente OMod, de *Organizational Behavior Modification*, título do livro dos autores Fred Luthans e Robert Kreitner, em 1975).

Esta teoria derivou da filosofia behaviorista de Skinner, que negou a importância da consciência (Locke & Latham, 2004). Pertence à escola comportamentalista e as suas origens científicas radicam no comportamento operante (uma abordagem que remonta aos trabalhos de Skinner no âmbito do comportamento radical), mas que à medida que foi sendo desenvolvida se aproximou da teoria da aprendizagem social de Albert Bandura (Cunha et al., 2014).

De acordo com Kreitner & Luthans (1984:p.47), “uma boa teoria comportamental pode ajudar os gestores contemporâneos a resolver problemas e produtividade, enfrentar o desafio da concorrência estrangeira e preparar os subordinados para mudanças dramáticas no local de trabalho agora e no futuro”.

A teoria da ModCo ensaia uma mudança de uma lógica cognitiva, comum às teorias de processo, para uma lógica comportamental. Pretende trocar a descrição dos comportamentos (como pensam as pessoas) pela sua previsão e controlo (como agem). Visa fundamentalmente

motivar os comportamentos desejados através de uma estratégia de reforço e desmotivar os comportamentos indesejados através de intervenções de extinção ou punição (Cunha et al., 2014).

De acordo com Neves (2011), o pressuposto desta teoria, também conhecida como a teoria do reforço, é o de que a motivação para trabalhar é consequência de encorajar os comportamentos apropriados e de desencorajar os comportamentos inapropriados. Por reforço entende-se qualquer consequência resultante de um comportamento. Se for positivo, aumenta a probabilidade de repetição desse comportamento.

De acordo com Cunha et al. (2014), a teoria da ModCo está relacionada com o conceito de aprendizagem operante de Skinner, que defende que comportamentos inicialmente aleatórios vão dando lugar a comportamentos mais frequentes, por via do reforço destes comportamentos. Deste modo, para aumentar a probabilidade de ocorrência de alguns comportamentos e para enfraquecer outros, existem quatro tipos de reforços que podem ser aplicados:

- Reforço positivo – consiste em proporcionar alguma recompensa contingente ao desempenho do comportamento desejado, ou seja, se o comportamento for o pretendido, a recompensa é oferecida. Se a pessoa recebe um bônus porque alcançou o objetivo aumenta a probabilidade de ocorrência futura de comportamentos orientados para esse objetivo;
- Reforço negativo – consiste em suspender uma contingência indesejada, devido ao surgimento do comportamento desejado. Por exemplo o, empregado pouco fiável deixa de ser constantemente vigiado pela chefia na sequência de alterações no seu comportamento, que mudou no sentido pretendido pela organização;
- Extinção – consiste em retirar um reforço positivo para que um comportamento indesejado deixe de se manifestar. Por exemplo, um funcionário que não respeita o seu chefe pode ser retirado daquela equipa de trabalho para outra com um chefe com um comportamento mais rígido;
- Punição – consiste em proporcionar consequências negativas a um comportamento indesejado, de modo a fazer decrescer a frequência desse comportamento. Por exemplo, se um funcionário infringe o código de ética da

organização recebe uma repreensão verbal, no entanto, se repetir o mau comportamento a sanção aumenta.

É por isso que para Robbins (2005), a teoria da modificação do comportamento representa a aplicação de conceitos de reforço para os indivíduos dentro do ambiente de trabalho. O programa típico da modificação do comportamento segue então um modelo de resolução de problemas em cinco passos: (1) identificação dos comportamentos críticos; (2) desenvolvimento de dados básicos; (3) identificação das consequências dos comportamentos; (4) desenvolvimento e implementação de uma estratégia de intervenção, e (5) avaliação da melhoria do comportamento.

De acordo com Robbins (2005), nem tudo o que um funcionário faz no seu trabalho tem a mesma importância em termos do resultado de seu desempenho. O primeiro passo na modificação do comportamento, portanto, é identificar os comportamentos críticos que têm impacto significativo sobre o desempenho do funcionário. O segundo passo requer do executivo o desenvolvimento de alguns dados básicos de desempenho, que pode ser feito através da determinação do número de vezes que o comportamento identificado ocorre, dentro das circunstâncias presentes. O terceiro passo é realizar uma análise funcional para identificar as contingências comportamentais ou as consequências do desempenho, de forma a mostrar quais os factos que antecederam e deram origem ao comportamento, bem como as consequências que fazem com que ele permaneça atualmente. Uma vez completa a análise funcional, o executivo está pronto para o quarto passo que passa por desenvolver e implementar uma estratégia de intervenção para fortalecer o comportamento desejável e enfraquecer o indesejável, de forma a vincular a modificação de alguns elementos da relação de desempenho-recompensa (estrutura, processos, tecnologia, grupos ou tarefas), com vista a tornar o desempenho de alto padrão mais recompensador. O passo final na modificação do comportamento é a avaliação da melhoria no desempenho.

Os principais impactos desta teoria na GRH assentam em quatro focos (Kreitner & Luthans, 1984:p.51):

- (1) ênfase sobre o comportamento observável do colaborador;
- (2) o reconhecimento do impacto que as consequências provocam no desempenho;
- (3) o reconhecimento de que o reforço positivo é mais eficaz que a punição para a gestão dos colaboradores;
- (4) o efeito demonstrado sobre o desempenho do colaborador, a trabalhar numa vasta variedade de organismos”.

De acordo com Robbins (2005), a modificação do comportamento é utilizada por muitas empresas para aumentar a produtividade dos funcionários e reduzir erros, absentismo, atrasos e acidentes e até de ampliar o relacionamento amigável com os clientes.

Para Miner (1992) *apud* Cunha et al. (2014), para o sucesso de um programa de Modificação do Comportamento deve seguir algumas regras:

- ✓ As recompensas envolvidas devem ser relevantes para as pessoas;
- ✓ As recompensas devem ocorrer depois de os comportamentos terem tido lugar;
- ✓ Devem ser premiados os pequenos passos que garantem o cumprimento dos grandes objetivos e não guardar as recompensas todas para o final do processo;
- ✓ Os reforços devem seguir-se o mais rapidamente possível ao comportamento desejado;
- ✓ Deve procurar-se utilizar recompensas naturais como elogios e partilha de lucros;
- ✓ Os reforços devem ser contingentes em relação a comportamentos específicos e não em relação a grandes grupos de comportamentos, que tornem a identificação da causa do reforço difícil;
- ✓ Os objetivos devem ser definidos de um modo positivo, evitando a punição.

Deste modo, com vista a uma maior eficácia da gestão, os gestores devem recompensar cada indivíduo tendo em conta o seu desempenho individual. Isto porque, através do reforço positivo, a mesma recompensa para todos tende a fortalecer os desempenhos de nível médio e fraco, mas a diminuir os níveis de desempenho mais elevados (Santos, 1999).

Dada a sua filiação comportamentalista, a teoria ModCo enfatiza as causas externas do comportamento, defendendo que o comportamento é uma consequência de estímulos e reforços. No entanto, esta abordagem revela-se claramente reducionista na apreciação do papel desempenhado pelas cognições individuais, daí tenha vindo a incorporar elementos da teoria da aprendizagem social que argumenta que os comportamentos são aprendidos através da observação do comportamento dos outros. Ou seja, a observar aquilo que acontece aos outros, as pessoas aprendem de forma vicariante, antecipam o que lhes pode acontecer se agirem da mesma forma (Cunha et al., 2014).

De acordo com Cunha et al. (2014), a teoria da aprendizagem social estabelece uma ponte entre as abordagens tradicionais das necessidades e motivos (fortemente assentes nas características internas) e a teoria do reforço ModCo (focada das causas externas). A incorporação da teoria da aprendizagem social permitiu desenvolvimentos inesperados para uma abordagem determinista, como a ideia de autocontrolo, que se trata de permitir às pessoas que procedam à regulação das suas próprias ações, por via da manipulação de

estímulos, processos internos e respostas, ou seja, a ideia do processo de autocontrole é a de que as pessoas são capazes de se autodisciplinarem e de adotarem determinado tipo de comportamentos, mesmo que não haja pressão externa para tal.

2.2.2.4. Teoria de Processo (Organizacionais)

2.2.2.4.1. Teoria da Definição de Objetivos de Locke e Latham (1990)

“O reconhecimento da importância de objetivos ou metas no trabalho e o seu impacto motivacional é bem anterior ao conjunto de formulações teóricas hoje conhecidas sob a designação de *goal-setting theory*, na sua versão inglesa. Taylor (1911), por exemplo, afirmava que o desempenho dos trabalhadores aumentava quando estes trabalhavam tendo em vista o alcance de um objetivo específico. O tema foi objeto de investigação (e.g. Mace, 1935), mas de forma pontual e pouco consistente”.

Gomes e& Borba (2011:p.297)

No final da década de 1960, Edwin Locke propôs que a intenção de lutar por um objetivo é a maior fonte de motivação no trabalho. Ou seja, um objetivo diz ao funcionário o que precisa ser feito e quanto esforço terá de ser despendido para o alcançar. As evidências confirmam positivamente a importância dos objetivos e que objetivos específicos difíceis produzem melhores resultados do que a meta genérica faça o melhor que puder (Robbins, 2005).

Inicialmente rotulada como uma técnica de motivação eficaz para aumentar o desempenho (Locke & Latham, 1984), a teoria da definição de objetivos tornou-se posteriormente uma definição formal (Locke & Latham, 1990), baseado na indução, ou seja, sobre a vasta acumulação de resultados tanto laboratoriais como no terreno, especificando os mecanismos sobre os quais os objetivos afetam os resultados e identificando as condições moderadoras ou de contorno (Latham & Ernst, 2006).

A Teoria da definição dos objetivos foca-se no efeito de objetivos conscientes como motivadores do desempenho das tarefas (Locke & Latham, 2004). De acordo com Ferreira et al. (2006), é uma das teorias mais fortes na psicologia do comportamento e consiste em estabelecer objetivos e fixar um padrão ou meta orientadora para a ação.

De acordo com Neves (2011), ter objetivos definidos significa o desejo de obter resultados, o sentido ou direção de desempenho da atividade e o critério de medida do resultado do desempenho efetuado. Os objetivos são vistos como motivadores do

desempenho, uma vez que trabalhar para atingir um objetivo revela-se uma força impulsionadora da ação. A intensidade desta força é tanto maior quanto mais desafiadores forem os objetivos e quanto maior a participação na fixação dos objetivos por parte dos destinatários. Esta forma de encarar a função dos objetivos traduziu-se na prática organizacional no sistema de gestão por objetivos que desempenham, mais do que uma função de controlo, uma função de motivação.

De acordo com Cunha et al. (2014), a lógica desta teoria decorre da constatação de que a vida é uma sucessão de objetivos. A mais importante de todas as conclusões obtidas no âmbito desta teoria refere o facto de os mais eficazes serem os objetivos que combinam as características reunidas no acrónimo SMART (Specific – específicos; Measurable – mensuráveis; Agreed – acordados, mas alcançáveis; Realist – realistas, mas difíceis; Timed – com prazos). Ou seja, mais do que apresentar às pessoas objetivos vagos, do tipo faça o melhor que puder, devem ser apresentados objetivos moderadamente difíceis (ou seja, percecionados como difíceis mas alcançáveis), e específicos, desejavelmente quantitativos.

De acordo com Robbins (2005), existem cinco fatores que influenciam a relação objetivo-desempenho: (1) o *feedback*; (2) o comprometimento com o objetivo; (3) a auto-eficácia adequada; (4) as características da tarefa e (5) a cultura nacional.

Ferreira et al. (2006) enunciam que o ***feedback*** sobre o grau de realização dos objetivos aumenta a motivação e, por conseguinte, a produtividade dos trabalhadores. De acordo com Becker (1992) *apud* Ferreira et al. (2006), após inúmeras experiências pode concluir-se que o *feedback* enquanto fator isolado é insuficiente para melhorar o nível de desempenho numa tarefa, mas que a sua conjugação com a existência de objetivos produz melhorias de desempenho superiores às da condição objetivo /ausência de *feedback*. Robbins (2005) defende que as pessoas trabalham melhor quando têm *feedback* em relação ao seu progresso, pois isso, ajuda a que verifiquem as discrepâncias entre o que têm feito e o que necessitam fazer para alcançar o objetivo. O *feedback* funciona como um guia para o comportamento, mas nem todo o *feedback* tem o mesmo efeito. O *feedback* autogerenciado (quando o funcionário é capaz de controlar o próprio progresso) tem-se mostrado um motivador mais poderoso do que o *feedback* externo.

De acordo com Robbins (2005), a teoria da fixação de objetivos pressupõe que o indivíduo esteja **comprometido com o objetivo**, acontecendo com frequência quando os objetivos se tornam públicos, quando o indivíduo tem um centro de controlo interno e quando as metas são estabelecidas pela própria pessoa e não impostas pela organização.

A **auto-eficácia** consiste na convicção individual de que se é capaz de realizar uma determinada tarefa. Ou seja, quanto maior for a auto-eficácia, maior a sua confiança na possibilidade de realizar a tarefa com sucesso. Acredita-se que pessoas com baixa auto-eficácia têm maior probabilidade de desistir dos seus esforços nas situações mais difíceis, enquanto aquelas com elevada auto-eficácia tentam vencer o desafio com mais entusiasmo. Também se acredita que pessoas com uma elevada auto-confiança podem responder ao *feedback* negativo com mais determinação e motivação, enquanto que as que têm baixa auto-eficácia tendem a perder o empenho quando recebem *feedback* negativo.

As pesquisas sugerem ainda que a fixação individual de objetivos não funciona igualmente bem em todo o **tipo de tarefas**, indicando a evidências que o processo funciona melhor quando a tarefa é simples (e não complexa), familiar (e não nova) e independente (e não interdependente), pois no caso das tarefas interdependentes a fixação de objetivos em grupo é mais aconselhável.

A teoria da fixação de objetivos tem ainda **limitações culturais**, sendo adequada a países como os Estados Unidos e o Canadá cujos componentes básicos defendem que os trabalhadores são razoavelmente independentes (não existindo uma grande concentração de poder), que executivos e funcionários procuram metas desafiadoras (não evitando as incertezas) e que o desempenho é considerado importante por todos (procura conquistas e realizações). Já em Portugal as condições culturais são opostas.

Ferreira et al. (2006) enunciam que o estabelecimento de objetivos aumenta sistematicamente quer a motivação quer o desempenho e tem grandes impactos na perceção do progresso, uma vez que as pessoas conseguem quantificar a sua evolução. Esta técnica tem ainda impacto na auto-eficácia e na auto-avaliação (as auto-avaliações positivas melhoram a auto-eficácia e reforçam a motivação e as auto-avaliações discrepante entre objetivos e desempenho levam à insatisfação).

De acordo com Porter, Steers, Mowday & Boulian, 1974 *apud* Ferreira et al. (2006), para os objetivos funcionarem têm que ser específicos e conseguir definir um padrão de desempenho, que possibilite o aumento da motivação e da auto-eficácia. Os objetivos específicos aumentam ainda a eficácia se forem seguidos de recompensa, resultando em níveis mais elevados de motivação intrínseca. Os mesmos autores consideram ainda que no que diz respeito ao grau de dificuldade, os objetivos devem ser difíceis, ou seja, implicar algum esforço, mas que não sejam impossíveis de atingir, pois aumentando a dificuldade do objetivo, aumenta-se o grau desafiante, esperando-se um aumento do esforço realizado e consequentemente o aumento dos índices de motivação dos colaboradores.

A teoria da definição de objetivos é a que reflete maior evidência e validação empíricas. Serviu a base para a criação de instrumentos de gestão que integrassem gestor e subordinado na definição (conjunta) de objetivos, com o propósito de desenvolver o empenho e a responsabilidade do trabalhador para com o seu trabalho e os objetivos subjacentes (Santos, 1999).

Robbins (2005) conclui, em termos gerais, que as intenções, quando articuladas em termos de objetivos específicos e difíceis, são uma força motivacional poderosa. Sob as condições adequadas, elas podem conduzir à melhoria do desempenho. Mas, entretanto não existem evidências de que esses objetivos estejam associados ao aumento da satisfação com o trabalho. De acordo com Locke & Latham (1990) apud Ferreira et al. (2006), definir objetivos parece a forma mais indicada de motivar os trabalhadores e melhorar os seus níveis de desempenho. No entanto, é fundamental que haja empenho no desempenho das tarefas.

2.2.2.4.2. Teoria das Expetativas, de Vroom (1964)

Atualmente, uma das explicações mais amplamente aceites sobre a motivação é a teoria da expectativa, de Victor Vroom (Robbins, 2005). “Trata-se de uma teoria cognitiva, segundo a qual cada pessoa é um decisor racional na questão da quantidade de esforço que despense na situação de trabalho, para obter as recompensas desejadas” (Neves, 2011:p.266).

A teoria da expectativa de Vroom (1964) está expressa numa equação matemática que serve como heurística para prever as escolhas, esforços e persistência de uma pessoa, os três pilares da motivação. Em termos conceituais, esta heurística mostra que uma pessoa opta por se envolver num determinado comportamento baseado na probabilidade subjetiva, que estima que o seu esforço o levará a um desempenho eficaz, que se multiplica pela probabilidade subjetiva que estima que esse desempenho o conduzirá a vários resultados e que tudo isto é multiplicado pela sua valência, ou seja, o grau em que estes resultados são avaliados. Esta teoria da expectativa lança assim a motivação da pessoa para aplicar os seus conhecimentos e habilidades como um pensamento racional do processo de tomada de decisão. A motivação de uma pessoa pode ser influenciada por outros, na medida em que pode proporcionar resultados que são valorizados pela pessoa e criar situações em que as probabilidades de estimativa das duas pessoas sejam elevadas (Latham & Ernst, 2006).

De acordo com Cunha et al. (2014), a teoria das expectativas, instrumentalização e valência, mais conhecida por Teoria das Expetativas de Vroom, é uma abordagem cognitiva que considera que o comportamento e o desempenho são o resultado de uma escolha

consciente. Esta teoria organiza-se fundamentalmente em torno dos três conceitos que a designam: (1) expectativa; (2) valência e (3) instrumentalização.

A **expectativa** é a probabilidade subjetiva de que, se um determinado esforço for exercido, o resultado será um desempenho bem-sucedido (expectativa esforço-desempenho), logicamente se a pessoa tiver meios e competências para o exercer. Assim, para que uma pessoa se esforce é necessário que a recompensa seja percebida como valiosa, que tenha um valor positivo. É a essa valorização positiva que se refere a **valência**. A **instrumentalização** é o grau em que um resultado facilita o acesso a outro resultado (por exemplo uma recompensa monetária pode ser considerada de primeira ordem, porque se revela instrumental para o alcance de um resultado de segunda ordem como um automóvel de luxo ou umas férias de sonho).

A teoria de Vroom afirma que estes três fatores juntos determinam o nível motivacional de uma pessoa, representado por:

$$\text{Motivação} = \text{V.I.E. (Valência x Instrumentalização x Expectativa)}$$

A motivação é assim um produto da multiplicação, o que implica que, quando um deles é zero, o resultado final será também uma motivação nula. Ou seja, se a pessoa não considerar relevante a recompensa que a organização tem para lhe oferecer o valor instrumental será nulo, pelo que, a motivação será nula, quaisquer que sejam os valores na expectativa e na valência. Deste modo, o processo motivacional resulta da inter-relação entre os três fatores anteriormente mencionados. Se uma pessoa espera ser capaz de cumprir uma certa tarefa (Expectativa) e que essa realização a leve a alcançar um objetivo ou recompensa (Instrumentalização) a que é atribuído um valor (Valência), pode considerar-se que a pessoa está devidamente motivada (Cunha et al., 2014; Proença & Gomes, 2015).

De acordo com esta formulação, o nível de motivação da pessoa depende da satisfação de algumas condições: (1) valência elevada – a pessoa valoriza o que a organização tem para lhe oferecer; (2) Instrumentalização elevada – o trabalhador percebe que tem que alcançar um elevado nível de desempenho para alcançar os resultados que pretende e (3) expectativa elevada – o trabalhador acredita que um esforço elevado permitirá o alcance do resultado desejado (Cunha et al., 2014).

Robbins (2005) defende que a teoria da expectativa ajuda a explicar porque é que tantos trabalhadores não se sentem motivados no seu trabalho e fazem apenas o mínimo necessário para continuarem empregados. A essência desta teoria é a compreensão dos objetivos de cada indivíduo e as ligações entre esforço e desempenho, desempenho e recompensa e entre recompensa e alcance das metas pessoais. Como um modelo de incertezas, a teoria da

expetativa reconhece que não existe um princípio universal que explique a motivação de todas as pessoas.

De acordo com Neves (2011), esta teoria trata-se de um modelo abrangente que pretende dar conta do carácter permanente, atuante e dinâmico do processo motivacional em que intervém maioritariamente a perceção individual na construção na motivação. Como qualquer outra teoria também foi objeto de numerosos estudos empíricos, tendo as questões metodológicas e os problemas de medida, dado origem a resultados divergentes entre os vários estudos efetuados. No final, o resultado é positivo e de grande utilidade para a construção de programas motivacionais: porque chama a atenção para a importância do resultado e para a necessidade de o mesmo representar um elevado grau de atratividade para o sujeito; porque realça a necessidade de criação de regras claras, que relacionem o desempenho e a recompensa para que saibam claramente o que é esperado e quais os critérios e parâmetros a partir dos quais se vai ser avaliado e porque, em última instância, determina a quantidade de esforço e desempenho por parte do indivíduo, independentemente do maior ou menor realismo e racionalidade dos incentivos, definidos no plano motivacional.

De acordo com Robbins (2005), alguns críticos sugerem que esta teoria tem uma aplicação limitada sob o argumento de que pode ser um indicador para previsões ou mais válido nas situações em que as relações esforço-desempenho e desempenho-recompensa sejam percebidas claramente pelo indivíduo. Contudo, estas críticas servem para sustentar ainda mais a teoria da expetativa em vez de invalidá-la, uma vez que ela explica porque é que um segmento significativo da força de trabalho despende tão pouco esforço na realização das suas tarefas.

Cunha et al. (2014) enunciam que a abordagem da teoria das expetativas sugere que:

- ✓ A organização deve avaliar os sentimentos de autoeficácia dos trabalhadores em relação às metas definidas, pois se as pessoas têm baixas perceções de autoeficácia, as suas expetativas tenderão a ser baixas;
- ✓ As chefias devem gerir as expetativas dos seus colaboradores, de forma a melhorar a sua motivação;
- ✓ Deve ser considerada a hipótese de as pessoas poderem escolher prémios diferentes;
- ✓ Deve ser considerado em que medida os sistemas de recompensa ajudam a resolver os principais problemas das pessoas, determinando o respetivo grau de instrumentalização.

2.2.2.5. Resumo das Teorias da Motivação Humana

Sendo a motivação um dos elementos essenciais da gestão de recursos humanos e uma das determinantes mais importantes do comportamento humano, consiste num estado psicológico complexo, o que confere também complexidade na sua definição. Apesar das múltiplas definições de motivação, apresentadas no ponto 2.2. deste trabalho, que significa movimento, na sua análise destacam-se as palavras “força” ou “processo”.

Os estudos sobre a motivação iniciaram-se, em 1911, por Taylor, que acreditava que o dinheiro era a principal, senão a única, fonte de motivação. Mas, Viteles, em 1932, revelou que é preciso mais do que dinheiro (segurança no trabalho, reconhecimento e estatuto) para fazer as pessoas felizes. A partir de 1950 foram desenvolvidas diversas teorias sobre motivação humana, sendo as principais apresentadas no ponto 2.2. deste trabalho, distinguidas entre Teorias de Conteúdo (que procura explicar a motivação através dos fatores internos aos indivíduos respondendo a questões como “o que motiva as pessoas”) e de Processo (que analisa a motivação de uma forma mais dinâmica, considerando que as pessoas são diferentes no que diz respeito ao que as motiva, e que as motivações variam com o tempo), e Teorias Gerais (que se referem às aspirações genéricas dos seres humanos) e Organizacionais (que incidem diretamente sobre o Comportamento Organizacional).

O quadro 3 apresenta um resumo das principais teorias da motivação humana abordadas, de forma a sintetizar a informação apresentada:

Quadro 3. Quadro-Resumo das Teorias da Motivação Humana

		Abordagem Teórica	Em termos práticos	
Teorias de Conteúdo	Gerais	Teoria de hierarquia das necessidades de Maslow (1943)	Todas as necessidades humanas podem ser organizadas numa hierarquia (pirâmide), por ordem de importância: Fisiológicas, Segurança, Social, Estima e Auto-realização. As necessidades motivam enquanto não estão satisfeitas, por isso uma vez que um nível está satisfeito, o próximo nível é que é determinante no comportamento (Bradutanu, 2011).	Os líderes devem preocupar-se com a identificação do nível de satisfação das necessidades dos seus colaboradores para poderem identificar de que forma podem motivá-los (Cunha et al., 2014).
		Teoria dos motivos de McClelland (1987)	Enfatiza a compreensão dos fatores internos dos indivíduos que contribuem para que se comportem de determinada forma (Rego, 2000) Realizou inúmeras investigações com 3 tipos de necessidades ou motivos: Motivo de sucesso, afiliação e poder (Cunha et al, 2014).	O comportamento das pessoas é afetado por estes motivos ou necessidades, que apresentam características semelhantes aos traços de personalidade. Podem ser apreendidas, têm alguma consistência ao longo do tempo e afiguram-se resistentes à mudança (McClelland, 1989 <i>apud</i> Ferreira et al., 2006).
	Organizacionais	Teoria Bifactorial de Herzberg (1966)	Os fatores que levam à satisfação no trabalho são diferentes e separados daqueles que levam à insatisfação (Robbins, 2005). As pessoas têm dois grandes tipos de necessidades, que podem ser considerados independentes e com efeitos distintos: o grupo das necessidades motivadoras, de natureza intrínseca ao trabalho, que obedece a uma dinâmica de crescimento e conduzem à satisfação de longo prazo e à felicidade e o grupo de necessidades higiénicas, de natureza extrínseca ao trabalho, que conduz ao alívio da insatisfação a curto prazo (Cunha et al., 2014).	Para se manter as pessoas motivadas para o trabalho deve dar-se mais importância a fatores associados ao trabalho em si ou com os resultados diretos dele, como as oportunidades de promoção, crescimento pessoal, reconhecimento, responsabilidade e realização, pois estas são as características que as pessoas consideram intrinsecamente recompensadoras (Robbins, 2005).
		Teoria das características da função de Hackman e Oldham (1976)	Baseada na Teoria de Herzberg, tem em conta as características importantes do trabalho, assim como as diferenças entre os indivíduos, considerando as suas necessidades. O enriquecimento do trabalho só motiva empregados que têm maiores necessidades de crescimento de autonomia, responsabilidade, variedade de tarefas, feedback e reconhecimento (Hackman & Oldham, 1976 <i>apud</i> Latham & Ernst, 2006).	Se as empresas pretendem motivar os seus colaboradores, devem desenhar funções com características mais motivadoras, mas também certificar-se que essas características estão de acordo com as características, necessidades e motivações dos seus colaboradores. Isto porque a motivação é o resultado da forma como se combinam características da situação, com características dos indivíduos (Cunha et al., 2014).

		Abordagem Teórica		Em termos práticos	
Teorias de Processo	Gerais	Teoria da Equidade de Adams (1963)	Defende que os trabalhadores comparam os seus contributos para a organização, com aquilo que dela recebem, indo ao encontro de uma característica da vida em geral, a necessidade de justiça. No mundo do trabalho as pessoas estão constantemente a comparar as suas contribuições (desempenho e responsabilidades), com as suas compensações (salário e reconhecimento) com os seus colegas. E é dessa comparação que emerge a perceção de justiça ou injustiça (Cunha et al., 2014).	O termo equidade é sinónimo de retidão, justiça. No mundo do trabalho há equidade quando os colaboradores são recompensados em função dos esforços, do mérito, do empenho, das competências, etc. Ou seja, dois trabalhadores que recebem igual aumento salarial não estão a ser tratados com equidade se um deles for altamente empenhado e dedicado e o outro for negligente e displicente (Cunha et al., 2014).	
		Teoria ModCo (modificação do Comportamento) de Luthans e Kreitner (1975)	Também conhecida como a Teoria do Reforço, pressupõe que a motivação para trabalhar é consequência de encorajar os comportamentos apropriados e desencorajar os comportamentos inapropriados (Neves, 2011). Visa fundamentalmente motivar os comportamentos desejados através de uma estratégia de reforço e desmotivar os comportamentos indesejados através de intervenções de extinção ou punição (Cunha et al., 2014).	Com vista a uma maior eficácia de gestão, os gestores devem recompensar cada indivíduo tendo em conta o seu desempenho individual. Através do reforço positivo, a mesma recompensa para todos tende a fortalecer os desempenhos de nível médio e fraco mas a diminuir os níveis de desempenho mais elevados (Santos, 1999).	
	Organizacionais	Teoria da definição de objetivos de Locke e Latham (1990)	A intenção de lutar por um objetivo é a maior fonte de motivação no trabalho (Robbins, 2005). Foca-se no efeito de objetivos conscientes como motivadores do desempenho das tarefas (Locke & Latham, 2004). Os objetivos mais eficazes são aqueles que combinam as características reunidas no acrónimo SMART: Specifics; Measurables; Agreed; Realistic; Timed (Cunha et al., 2014).	Definir objetivos parece ser a forma mais indicada de motivar os trabalhadores e melhorar os seus níveis de desempenho. No entanto, é fundamental que haja empenho no desempenho das tarefas (Locke e Latham, 1990 apud Ferreira et al., 2006).	
		Teoria das expectativas de Vroom (1964)	A teoria da expectativa de Vroom (1964) está expressa numa equação matemática que serve como heurística para prever as escolhas, esforços e persistência de uma pessoa, os três pilares da motivação. Uma pessoa opta por se envolver num determinado comportamento baseado na probabilidade subjetiva que estima que o seu esforço o levará a um desempenho eficaz, que se multiplica pela probabilidade que estima que esse desempenho o conduzirá a vários resultados e que tudo isto é multiplicado pela sua valência, ou seja, o grau em que estes resultados são avaliados (Latham & Ernst, 2006). Motivação = V.I.E. (Valência x Instrumentalização x Expectativa) A motivação é assim um produto da multiplicação, o que implica que, quando um deles é zero, o resultado final será também uma motivação nula. Ou seja, se a pessoa não considerar relevante a recompensa que a organização tem para lhe oferecer, o valor instrumental será nulo (Proença & Gomes, 2015).	A organização deve avaliar os sentimentos de autoeficácia dos trabalhadores em relação às metas definidas, pois se as pessoas têm baixas perceções de autoeficácia, as suas expectativas tenderão a ser baixas; As chefias devem gerir as expectativas dos seus colaboradores, de forma a melhorar a sua motivação; Deve ser considerada a hipótese de as pessoas poderem escolher prémios diferentes; Deve ser considerado em que medida os sistemas de recompensa ajudam a resolver os principais problemas das pessoas, determinando o respetivo grau de instrumentalização (Cunha et al., 2014).	

Fonte: Elaboração própria

O quadro 3. sintetiza a análise efetuada às principais teorias da motivação humana, permitindo entender as pistas deixadas por diversos autores como:

- (1) Maslow e McClelland, cujas teorias foram apelidadas de Conteúdo Gerais na medida em que explicam a motivação através dos fatores internos aos indivíduos, referindo-se às aspirações genéricas dos seres humanos;
- (2) Herzberg e Hackman e Oldham, cujas teorias foram classificadas de Conteúdo Organizacionais, uma vez que também explicam a motivação através de fatores internos aos indivíduos, mas incidem nos comportamentos organizacionais;
- (3) Adams, Luthans e Kreitner, cujas teorias foram denominadas como de Processo Gerais, na medida em que analisam a motivação de uma forma mais dinâmica, considerando que as pessoas são diferentes no que diz respeito ao que as motiva, e que as motivações variam com o tempo, referindo-se às aspirações genéricas dos seres humanos;
- (4) Locke e Latham e Vroom, cujas teorias foram classificadas como de Processo Organizacionais, pois também eles consideram que as motivações podem variar com o tempo e que as pessoas são diferentes relativamente ao que as motiva, mas os seus estudos incidem nos comportamentos organizacionais.

2.3. Satisfação no trabalho

Conforme Cunha et al. (2014), embora a satisfação e a motivação sejam por vezes consideradas indistintamente, as diferenças são notórias. A motivação traduz-se no desejo de fazer um esforço para obter bons resultados, enquanto a satisfação é uma relação afetiva com o trabalho ou com a função exercida, e decorre da existência de um conjunto de práticas triunfantes de gestão de pessoas, nomeadamente flexibilidade de horários, participações financeiras em programas de valorização profissional, ajudas de custo com despesas variadas, dinamização de convívios entre colegas, etc.

Spagnoli, Caetano & Santos (2012) defendem que a satisfação no trabalho é um dos constructos mais pesquisados na ciência empresarial e no comportamento organizacional por diversos motivos:

- 1.º Motivo: a satisfação no trabalho é relevante para interesses escolares na avaliação subjetiva no trabalho, como, por exemplo, características do trabalho (Hackman & Oldham, 1980; Schjoedt, 2009);

- 2.º Motivo: a satisfação no trabalho é relevante para gestores e investigadores interessados em resultados organizacionais, como o compromisso organizacional (Rutherford et al., 2009; Tsai & Huang, 2008; Yousef, 2002), comportamento extra-papel (Bowling, 2010), absentismo (Tharenou, 1993), sabotagem (Chen & Spector, 1992), rotatividade ou intenção de sair do trabalho (DeConinck & Stilwell, 2004; Mobley et al., 1979; Rutherford et al., 2009);

- 3.º Motivo: assume-se que a satisfação no trabalho tem grandes implicações, pois é um constructo relevante multidisciplinar, que abrange todas as profissões, trabalhos, empregos e contextos.

Spagnoli, Caetano & Santos (2012:p.609) afirmam que:

“diversos estudos reconhecem a satisfação no trabalho como o fator chave que pode influenciar a produtividade (p. e. Judge et al. 2001, Ng et al. 2009, Chleicher et al., 2004 e Spector, 1997). A satisfação no trabalho é uma atitude que está relacionada com atitudes gerais em relação à vida, ou satisfação com a vida (p. e. Ilies et al., 2009; Tait et al., 1989), bem como com a qualidade do serviço (Hartline e Ferrel, 1996; Schneider e Bowen, 1985)”.

Um trabalhador satisfeito, comprometido, que sente que as suas contribuições são tidas em conta pela equipa de trabalho, tenderá a manifestar uma maior diligência no desempenho do seu trabalho. É, por isso, que os Modelos da Qualidade Total incluem aspetos que incidem diretamente na gestão de recursos humanos e, conseqüentemente, na satisfação e

compromisso dos trabalhadores (Mendoza et al., 2010, *apud* Cruz, Cañizares & López-Guzmán, 2012).

2.3.1. Conceito

Ainda que a satisfação laboral tenha sido uma das variáveis mais estudadas no âmbito do comportamento organizacional, não existe um consenso quanto à sua definição (Cruz, Cañizares & López-Guzmán, 2012), existindo uma panóplia de definições, conforme se pode observar nos exemplos no Quadro 3.

Quadro 4. Algumas definições de Satisfação com o trabalho

Definição de Satisfação com o Trabalho	Autor(es/as)
“Um estado emocional positivo ou de prazer, resultante da avaliação do trabalho ou das experiências proporcionadas pelo trabalho.”	Locke (1976:p.10) <i>apud</i> Cunha et al. (2014:p.146)
“ A resposta do indivíduo às condições do trabalho.”	Camp (1994) <i>apud</i> Costen & Salazar (2011:p.274)
“Uma atitude geral relacionada.”	Robbins & Coutler (1996) <i>apud</i> Costen & Salazar (2011:p.274)
“O grau que um empregado sente positiva ou negativamente diferentes facetas do seu trabalho.”	Currivan (2000); Schermerhorn (1996) <i>apud</i> Costen & Salazar (2011:p.274)
“refere-se a uma avaliação geral do empregado às facetas intrínsecas e extrínsecas do trabalho.”	Bettencourt, Meuter & Gwinner (2001:p.30)
“Uma reação afetiva do funcionário relativamente a um trabalho baseado numa variedade de elementos.”	Fields (2002) <i>apud</i> Wong & Laschinger (2012:p.949)
“É provavelmente a mais antiga forma de operacionalização da felicidade no local de trabalho.”	Wright & Bonett (2007:p.143)
“ Um estado emocional agradável ou positivo resultante da experiência em si do trabalho, sendo o dito estado alcançado satisfazendo certos requisitos individuais através do seu trabalho.”	Andersen et al. (2007) <i>apud</i> Cruz, Cañizares & López-Guzmán (2012:p.1049)

Fonte: Elaboração Própria

Ivancevich & Donnelly (1968) *apud* Cruz, Cañizares & López-Guzmán (2012:p.1050), argumentavam que

“cada investigador entende a satisfação laboral à sua maneira, no entanto, isto leva basicamente a um conceito muito similar que conduz à sua categorização em duas perspetivas distintas: a primeira como um estado emocional, um sentimento, uma

atitude ou uma resposta efetiva ao trabalho; a segunda como o resultado de uma comparação ou ajuste entre expectativas, necessidades ou resultados atuais do emprego e os benefícios que o trabalho oferece realmente”.

Para McShane & Von Glinow (2005) *apud* Ismail, Zainuddin & Ibrahim (2010), a satisfação no trabalho é muitas vezes entendida como o resultado da percepção ou avaliação que o empregado faz do seu trabalho. “Se os empregados tiverem experienciado elevados níveis de satisfação com o seu trabalho, isso pode criar um estado agradável ou emocional (Bartolo & Furlonger, 1999; Invancevich, 2008) e uma reação positiva dentro da organização (Feinsteis, 2002; Oshagbemi, 2000)” (Ismail, Zainuddin e Ibrahim, 2010:p.12).

Spector (1997) *apud* Ziegler, Hagen & Diehl (2012), assume que a satisfação no trabalho está relacionada com um número de resultados importantes relacionados com o trabalho. Hytti, Kautonen & Akola (2013) afirmam que investigações realizadas associam a satisfação no trabalho com resultados importantes relacionados com o trabalho. Para Borzaga & Tortia, (2006) *apud* Costen & Salazar (2011:p.275) “uma das determinantes chave da satisfação no trabalho é a lealdade”.

Bowditch & Buono (1982) e Akdere (2006) *apud* Mohammadi & Shahrabi (2013) defendem que as condições de trabalho desempenham um papel essencial na sensação de satisfação no trabalho, uma vez que nos dias que correm as pessoas passam a maior parte do seu tempo no seu local de trabalho.

Locke et al. (1976), citado por Neves (2011), referem-se à satisfação enquanto um estado emocional, sentimentos ou respostas afetivas. Neste sentido, para Fiske & Taylor (1991) e Fernández-Dols (1994), *apud* Neves (2011), o termo afeto é referido como um fenómeno genérico e pouco específico, que pode incluir outros fenómenos, tais como as preferências, as avaliações, os estados de ânimo e as emoções. O termo emoções é uma forma de afeto mais complexa cuja duração é claramente mais precisa do que uma reação afetiva ou estado de ânimo. Nesta perspetiva, as emoções focalizam-se por norma em objetos específicos e originam uma série de avaliações e reações corporais bem determinadas.

Neves (2011) enuncia que é possível categorizar as inúmeras definições existentes do conceito de satisfação no trabalho, de acordo com perspetivas distintas. Se por um lado, existem autores que se referem à satisfação enquanto um estado emocional, sentimentos ou respostas afetivas (Locke, 1976; Crites, 1969; Mueller & McCloskey, 1990, Muchinsky, 1993, Nwstron & Davis, 1993) (...) existem autores que definem o conceito de satisfação no trabalho como uma atitude generalizada em relação ao trabalho (Beer, 1964; Arnold, Robertson &

Cooper, 1991). Esta perspectiva considera o estudo da satisfação no âmbito das atitudes no trabalho.

De acordo com Cunha et al. (2014), embora seja intuitivamente tentadora a ideia de que os trabalhadores mais satisfeitos são igualmente os mais produtivos, a definição de satisfação está geralmente mais próxima dos estados afetivos e das cognições, que lhe estão associados, do que da produtividade.

Neste sentido, para Zhou & George (2001), a insatisfação no trabalho não é necessariamente um resultado indesejável para as organizações. Sob as condições contextuais favoráveis (...), a insatisfação no trabalho pode ser redirecionada para um resultado positivo – a criatividade do empregado.

Pode até acontecer que níveis elevados de satisfação, na ausência de motivação, resultem em acomodação, mais que em estimulação, explicando deste modo a insatisfação permanente do presidente da Google que afirma nunca se sentir feliz (Cunha et al., 2014).

2.3.2. Dimensões da satisfação

De acordo com Neves (2011), independentemente da orientação concetual que enquadram a satisfação no trabalho, nela podem ser identificadas duas dimensões distintas:

- 1.^a- A satisfação é vista como uma atitude em relação ao trabalho em geral - abordagem unidimensional (segundo os estudos de Peiró e Prieto em 1996) ou abordagem global (de acordo com Spector em 1997);

- 2.^a - Considera que a satisfação deriva de um conjunto de fatores associados ao trabalho e que é possível medir a satisfação das pessoas em relação a cada um desses fatores - abordagem multidimensional. Neste sentido, em 1976, Locke identificou nove dimensões da satisfação:

- a) satisfação com o trabalho - integrando o interesse intrínseco do trabalho, a variedade do trabalho, as oportunidades de aprendizagem, a dificuldade, a quantidade de trabalho, as possibilidades de êxito ou o controlo sobre os métodos;
- b) satisfação com o salário – que considera a componente quantitativa da remuneração e a forma como é distribuída pelos empregados (equidade);
- c) satisfação com as promoções – integrando as oportunidades de formação e outros aspetos de base que dão suporte à promoção;
- d) satisfação com o reconhecimento – incluindo elogios ou críticas ao trabalho realizado;

- e) satisfação com os benefícios – pensões, seguros de doença, férias;
- f) satisfação com a chefia – que inclui o estilo de liderança, as capacidades técnicas e administrativas e qualidades ao nível do relacionamento interpessoal;
- g) satisfação com os colegas de trabalho – que inclui o apoio prestado pelos colegas, as suas competências;
- h) satisfação com as condições do trabalho – inclui o horário, os períodos de descanso, o local de trabalho, os aspetos ergonómicos;
- i) satisfação com a direção e organização – incluindo as políticas de benefícios e salários.

Deshpande (1996) realizou um estudo em que analisou as diferentes dimensões com a satisfação no trabalho, tendo considerado dimensões do salário, promoções, colegas de trabalho, superiores hierárquicos e tarefas realizadas. Os itens utilizados para medir estas dimensões foram combinados a fim de medir a satisfação com o trabalho em geral. Esta escala já havia sido utilizada por vários investigadores (e.g. Viteles e Davis em 1990) e em diversas áreas (eg. ética do negócio). De entre as várias dimensões da satisfação do trabalho (eg. salário, promoções, colegas de trabalho, superiores hierárquicos e tarefas realizadas), foi possível verificar que os respondentes estavam mais satisfeitos com o seu trabalho e menos satisfeitos com o salário.

2.3.3. Modelos da satisfação

De acordo com Cunha et al. (2014), a análise das causas da satisfação com o trabalho resulta na consideração de três fatores: o indivíduo; o trabalho; e a interação indivíduo / trabalho.

Para Judge & Klinger (2008), *apud* Cunha et al. (20014:p.149)

“ o estudo da satisfação pode ser agrupado em torno de três grandes modelos de investigação:

- (1) modelos centrado no indivíduo que procuram identificar as influências disposicionais mais ligadas à satisfação;
- (2) modelos centrados nas situações que analisam as relações entre o contexto ou ambiente de trabalho e os níveis de satisfação;
- (3) modelos centrados nas interações em que o comportamento é visto como o resultado da confluência de fatores internos (características individuais) e externos (as situações)”.

2.3.3.1. Modelos Centrados no Indivíduo

A questão subjacente a este modelo é a de quais as características individuais que tornam determinados indivíduos “naturalmente” mais ou menos satisfeitos? (Cunha et al., 2014).

De acordo com Arvey, Carter & Buerkley (1991), os modelos centrados nos indivíduos podem ser divididos em dois grupos ou modelos:

- o modelo dos efeitos pessoais específicos – inclui os estudos orientados para a análise da relação entre variáveis individuais específicas e o grau de satisfação com o trabalho. Trata-se de estudos correlacionais, que procuram determinar a quantidade de variância da satisfação explicada pelos fatores pessoais. Estes fatores pessoais geralmente dizem respeito a dois tipos:
 - diferenças individuais (que se referem a variáveis como o *locus* de controlo, o afeto positivo ou negativo, a necessidade de crescimento psicológico);
 - variáveis demográficas (que incluem a idade, o sexo e o nível de escolaridade). A direção de causalidade normalmente presumida é a de que as características individuais influenciam a satisfação.
- o modelo dos efeitos pessoais inespecíficos – os trabalhos realizados procuram determinar qual a influência das variáveis pessoais na satisfação, sem tentarem especificar quais são essas variáveis pessoais.

De acordo com Cunha et al. (2007:p.184) “de uma forma geral, as conclusões dos estudos realizados no âmbito de modelos centrados no indivíduo parecem apontar a insuficiência dos fatores pessoais para a explicação da satisfação no trabalho. Por isso, parece necessário ir mais além e introduzir na investigação dos fatores situacionais”.

2.3.3.2. Modelos Centrados nas Situações

De acordo com Cunha et al. (2014), os modelos centrados nas situações procuram identificar as características do contexto / situação, que mais se relacionam com os níveis de satisfação sentidos. Têm sido muitas as variáveis tidas em consideração como potencialmente influenciadoras da satisfação, mas as mais representativas são:

- Clima organizacional – relaciona conteúdos e intensidade dos valores, normas, atitudes, sentimentos e comportamentos dos membros. A satisfação individual pode ser influenciada pela percepção do clima organizacional. Pessoas que trabalham em organizações com melhor clima tendem a sentir-se mais satisfeitas;
- Característica do trabalho – Estão relacionadas com características específicas do trabalho. Os resultados evidenciaram a existência de uma relação moderada entre as características do trabalho e os níveis de satisfação. Essa relação parece ser mais forte no caso dos trabalhadores com uma necessidade de desenvolvimento mais elevada;
- Informação social – considera que a satisfação no trabalho pode ser alterada por influência social e contextual, defendendo que os indivíduos adaptam as suas atitudes, crenças e comportamentos ao contexto social, ou seja, defende que a avaliação individual do trabalho é socialmente construída (se a satisfação dentro da equipa for elevada, será transmitida aos novos membros como uma característica da própria equipa, influenciando os níveis de satisfação de cada um dos membros).

2.3.3.3. Modelos Centrados nas Interações

Arvey et al. (1991) defendem que este modelo analisa a influência da interação entre as variáveis individuais e situacionais. “Constitui uma solução para a integração de elementos internos e externos e, assim, permite encontrar uma saída para o debate entre situacionistas e personalistas” (Cunha et al. 2014:p.152). No quadro deste modelo, o comportamento não é visto como controlado nem internamente nem externamente, mas sim como o resultado da confluência de fatores internos e externos.

A abordagem definida por Roberson, em 1990, enquadra-se com este modelo, ou seja, a satisfação pode estar relacionada com a possibilidade que o trabalho oferece em termos de alcance dos objetivos pessoais. Ou seja, a satisfação no trabalho é um produto do processo de interação entre o indivíduo e a sua situação de trabalho, sendo que a satisfação é tanto maior quanto maior for o poder que a pessoa tem para controlar a sua situação do trabalho (Bruggemann, Groskurth, & Ulich, 1975 *apud* Ferreira, Neves & Caetano, 2001).

2.3.3.4. Resumo dos Modelos da Satisfação

Como já foi referido, e de acordo com Judge & Klinger (2008), *apud* Cunha et al. (20014), o estudo da satisfação pode ser agrupado em três grandes modelos de investigação: investigações centradas no indivíduo, investigações centradas nas situações e investigações centradas nas interações entre os indivíduos e as situações. O Quadro 5, a seguir apresentado, evidencia o resumo dos três modelos enunciados.

Quadro 5. Quadro-Resumo dos Modelos da Satisfação

Modelos da Satisfação			
Abordagem Teórica			
Centrados no Indivíduo	Considera que as características individuais tornam determinados indivíduos "naturalmente" mais ou menos satisfeitos (Cunha et al., 2014).	- modelos dos efeitos pessoais específicos	Estudos orientados para a análise da relação entre as variáveis específicas (<i>locus</i> de controlo, afeto positivo ou negativo, necessidade de crescimento psicológico ou variáveis demográficas como o sexo, a idade ou o nível de escolaridade) e o grau de satisfação com o trabalho (Arvey et al., 1991).
		- modelo dos efeitos pessoais inespecíficos	Estudos orientados para determinar qual a influência das variáveis pessoais na satisfação, sem tentarem especificar quais são essas variáveis pessoais (Arvey et al., 1991).
Centrado nas Situações	Procuram identificar as características do contexto/situação que mais se relacionam com os níveis de satisfação sentidos (Cunha et al., 2014).	As variáveis tidas como potencialmente influenciadoras da satisfação:	
		Clima organizacional	
		Características do trabalho	
		Informação social	
Centrado nas Interações	Analisa a influência da interação entre as variáveis individuais e situacionais (Arvey et al., 1991).	O comportamento é visto como o resultado da confluência de fatores internos e externos (Cunha et al., 2014).	

Fonte: Elaboração Própria

A análise do quadro-resumo dos modelos de investigação sobre a satisfação no trabalho permite identificar que numa primeira fase as investigações sobre a satisfação no trabalho incidiam nos modelos centrados no indivíduo. No entanto, de acordo com Cunha et al. (2014), estas investigações apontavam a insuficiência dos fatores pessoais para explicar a satisfação no trabalho, evidenciando a necessidade de iniciar investigações dos fatores situacionais. Numa terceira fase surge ainda um modelo de investigação centrado nas interações entre as

variáveis individuais e situacionais, considerando a satisfação no trabalho como um processo de interação entre o indivíduo e a sua situação de trabalho.

2.3.4. Causas da satisfação

Nos estudos sobre satisfação no trabalho procura-se saber o que provoca a satisfação a fim de melhorar os níveis de satisfação dos trabalhadores. Existe por isso um desejo de intervenção (Cunha et al., 2014).

De acordo com Cunha et al. (2014,) na medida em que a satisfação no trabalho deve ser entendida como a resposta a um conjunto de fatores percebidos pelos indivíduos como mais ou menos ajustados às suas expectativas, as causas da satisfação podem ser divididas em dois grupos: pessoais e organizacionais.

- As causas pessoais incluem:
 - Fatores ou variáveis demográficos (mais frequentemente considerados são a idade e o género).
 - Diferenças individuais (p. ex. afeto positivo; *locus* de controlo)
- As causas organizacionais mais frequentemente consideradas são:
 - Satisfação
 - Trabalho em si mesmo
 - Perspetivas de carreira
 - Estilo de chefia
 - Colegas
 - Condições físicas

No que diz respeito às variáveis demográficas, nos estudos levados a cabo por Judge (1992) e Lucas (2008) *apud* Cunha et al. (2014), os dados parecem indicar relativamente à **idade** que os trabalhadores mais jovens tendem a revelar-se menos satisfeitos do que os seus colegas mais velhos. As razões para esta ocorrência parecem prender-se com o facto de os trabalhadores mais jovens tenderem a ocupar posições hierárquicas mais baixas e funções de menor responsabilidade, ou a potencial constatação de um desfasamento entre as expectativas profissionais e a realidade de trabalho. Relativamente à variável **género**, existem estudos, como de Dubno (1985), que revelam que as mulheres têm revelado níveis de satisfação inferiores aos dos homens, devido a fatores como desigualdade de oportunidades e diferença salarial entre homens e mulheres, mas há estudos (e.g. Graham & Welbourne, 1996) que sugerem que as mulheres podem evidenciar níveis de satisfação superiores aos dos homens, levando à conclusão de que não existem diferenças significativas do efeito da variável género

na satisfação e que quando são detetadas diferenças, devem-se sobretudo devido ao efeito de outras variáveis como o poder, o estatuto e as oportunidades de carreira. Têm sido ainda encontrados resultados contraditórios no que diz respeito a outras variáveis demográficas como a raça e a origem étnica (Cunha et al., 2014).

Relativamente às causas organizacionais, o **salário** é determinante, explicado por duas razões: porque o dinheiro confere possibilidades de acesso à resolução das necessidades individuais e porque confere estatuto, prestígio e reconhecimento social. A relação entre salário e satisfação não é necessariamente linear, pois a partir de determinado nível pode ser mesmo que a satisfação decresça, como defende Oishi & Koo (2008) e Oishi et al. (2007), pois esta relação pode prender-se com o facto de para se auferir salário elevado e ser bem-sucedido profissionalmente ser necessário prescindir de outras fontes de felicidade, como é o caso do tempo em família ou até no estabelecimento de relacionamentos amorosos íntimos.

Hackman & Oldham (1980) *apud* Cunha et al., (2014) sugerem que o **trabalho em si mesmo** poderá ser um dos resultados de uma fonte rica motivacional, pois as características da função (e.g. autonomia ou o *feedback*) parecem potenciais fatores de satisfação. Contudo, as pessoas reagem de forma diferente a essas características.

Outra fonte de satisfação é constituída pelas **oportunidades de promoção**, mas para que os colaboradores não fiquem insatisfeitos é necessário que as organizações apresentem condições realistas de progressão na carreira, se possível logo no processo de recrutamento e seleção (Cunha et al., 2014).

No que diz respeito ao **estilo de chefia**, as características de supervisão têm sido considerado determinantes para a satisfação, sendo considerado relevantes a orientação do supervisor para as pessoas/ relacionamentos, bem como o estilo de liderança participativo, defendido por Miller & Monge (1986) e Yulk (1998) *apud* Cunha et al., (2014).

Tem sido ainda considerado relevante para a satisfação a possibilidade de um trabalhador desenvolver a sua atividade laboral num contexto positivo e gratificante, pois embora as **características dos colegas** pareça ser um aspeto periférico em termos de trabalho. O ambiente humano pode funcionar como fonte de apoio e de bem-estar relacionais. Jesuíno (1993) *apud* Cunha et al., (2014) defende que membros de grupos coesos tendem a mostrar-se mais satisfeitos do que grupos pouco coesos.

As **condições físicas de trabalho** são também uma fonte de satisfação uma vez que refletem a atenção dada às pessoas (Cunha et al, 2014).

Pode assim concluir-se que tanto os fatores individuais, como os de contexto, são importantes para a promoção de satisfação. No entanto, para diferentes pessoas têm

diferentes níveis de importância. Wright & Cropanzano (2004) *apud* Cunha et al. (2014:p.158) sugerem que “as organizações podem promover o bem-estar subjetivo dos seus colaboradores mediante práticas de “engenharia situacional” como as relacionadas com a conciliação trabalho-família e com a equidade remuneratória”.

2.3.5. Consequências e Respostas à Insatisfação

Uma suposição implícita, e por vezes explícita em pesquisa e teoria sobre satisfação no trabalho, é que um elevado nível de satisfação no trabalho contribui positivamente para a eficácia organizacional e bem-estar do empregado, e que um baixo nível de satisfação no trabalho, ou insatisfação no trabalho, é prejudicial para as organizações e seus membros (Zhou & George, 2001).

No entanto, Frohman, (1997) *apud* Zhou & George (2001) defende que, numa época que defende a necessidade de mudança, criatividade e inovação nas organizações, questiona-se se a insatisfação no trabalho é sempre um prejuízo para a eficácia organizacional.

Consistente com este raciocínio, vários autores (e.g. March & Simon, 1958 e Staw, 1984), têm sugerido que insatisfação no trabalho pode realmente ter um impacto positivo na eficácia organizacional. Estes autores (e.g. March & Simon 1958, Staw 1984 e Van Gundy, 1987) têm defendido que quando os empregados estão insatisfeitos com os seus trabalhos, eles podem tentar alterar situações atuais de trabalho ao chegar com novas e melhores formas desenvolver a sua atividade profissional (Zhou e George, 2001).

Amabile (1988) e Woodman, Sawyer & Griffin (1993) *apud* Zhou & George (2001) defendem que a criatividade do empregado contribui para a renovação das organizações, sobrevivência e crescimento no atual e turbulento ambiente de negócios competitivo. Assim, é possível que, sob determinadas condições, a insatisfação dos empregados no trabalho possa realmente levar ao desempenho criativo, o que acaba por beneficiar a sua organização. Num contexto organizacional, a criatividade, refere-se à criação de ideias novas e potencialmente úteis. Uma ideia deve ter tanto de novidade como de utilidade para ser considerada criativa. Criatividade dos empregados difere de inovação organizacional, na medida em que a criatividade é a criação de ideias novas e úteis pelos empregados individuais, ao passo que a inovação envolve a implementação bem-sucedida de ideias criativas pela organização. Assim, a criatividade dos empregados é muitas vezes o ponto de partida para a inovação.

De acordo com Cunha et al. (2014), uma forma simples de tipificar as respostas individuais à insatisfação consiste em considerar a existência de quatro opções

comportamentais. Elas estão contempladas na teoria saída-voz: saída, voz, lealdade e negligência (Farrell, 1983; Hirschman, 1970; Rusbult, Farrell, Rogers & Mainous, 1988; Withey & Cooper, 1989 *apud* Zhou & George, 2001).

Deixar um emprego é uma opção real para empregados insatisfeitos, e quando os empregados respondem à insatisfação com a saída, o seu potencial para serem criativos na respectiva organização e fazerem melhorias é negado. Contudo, quando os custos de desistir são percebidos como muito altos, os empregados insatisfeitos sentem muitas vezes que ficar na organização é a melhor escolha. Sob estas condições, os empregados estão comprometidos com a sua organização, não com base no vínculo afetivo ou identificação com os valores e objetivos organizacionais, mas sim por necessidade. Este tipo de compromisso tem sido referido como "compromisso de continuidade" (Allen & Meyer, 1996 *apud* Zhou & George, 2001).

Quando a saída não é viável, Zhou & George (2001) propõem que os empregados possam escolher a opção da voz sobre as opções de lealdade e negligência, somente quando o contexto organizacional promove a sua percepção de que os comportamentos da voz serão significativos e influentes. Pesquisas anteriores (e.g. Farrell, 1983; Hirschman, 1970; Kay, 1989; VauZelst & Kerr, 1953; Withey & Cooper, 1989) já aludiram à possibilidade de que a criatividade dos empregados pode ser uma importante forma de voz.

Zhou & George (2001) sugerem que, para promover o uso da criatividade como uma expressão da voz, um contexto organizacional necessita direcionar a atenção dos empregados para serem criativos e manterem o seu interesse e energia para chegar com ideias novas e úteis. Integrando a teoria saída-voz e a literatura sobre criatividade organizacional, Zhou & George (2001) identificaram três fatores contextuais, que fornecem implicações interessantes para a gestão da insatisfação no trabalho e criatividade nas organizações. Ao assegurar que um desses três fatores está presente - colegas de trabalho fornecerem um *feedback* útil, colegas de trabalho serem úteis e apoiarem-se entre si, ou as organizações de apoio à criatividade e eficácia comunicarem este apoio aos empregados – os gestores podem ser capazes de canalizar a insatisfação dos empregados em criatividade.

Deste modo, a insatisfação no trabalho não é necessariamente um resultado indesejável para as organizações. Sob as condições contextuais favoráveis acima indicadas, a insatisfação no trabalho pode ser redirecionada para um resultado positivo – a criatividade do empregado (Zhou & George, 2001).

3. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

A metodologia corresponde a um conjunto de procedimentos que contribuem para a obtenção do conhecimento. O conhecimento científico é um processo que chegou ao máximo do seu desenvolvimento com a aplicação consciente de um método. Para que um conhecimento possa ser considerado científico é necessário identificar as operações mentais e as técnicas, que permitem a sua verificação, ou seja, determinar o método que possibilita chegar ao conhecimento (Vilelas, 2009). Para Galiano (1986), *apud* Vilelas (2009:p.22), “o conhecimento científico resulta da investigação metódica e sistemática da realidade”. E é a explicitação da metodologia utilizada para a execução da presente dissertação que será apresentada no presente capítulo.

O presente capítulo é um dos mais relevantes, pois descreve o modo como a pesquisa foi realizada, as etapas que o processo seguiu, a escolha da população, as variáveis e o instrumento utilizado para recolha de dados.

3.1. Problemática em Estudo e Questões de Partida

Após a revisão da literatura foi identificado o problema de estudo que incide em identificar se os colaboradores da empresa Competir S.A se encontram motivados e satisfeitos no desempenho das suas funções. A partir do problema de estudo foi definida a Questão de Partida que orienta esta investigação: Os colaboradores da Competir S.A estão motivados e satisfeitos?

3.2. Objetivos do Estudo

Identificado o problema de estudo e definida a Pergunta de Partida da presente Investigação, foi estabelecido o objetivo geral deste estudo, que se baseia em analisar a motivação e a satisfação dos colaboradores numa organização do sector da formação profissional, que atua a nível nacional e internacional.

Segundo Fortin (2009), o objetivo expressa a intenção do investigador no decorrer do trabalho, através da justificação das variáveis utilizadas, da população e do assunto da investigação, ou seja, é neste ponto que se revela a intensidade do âmago da investigação.

A partir deste pressuposto foram delineados os objetivos específicos seguintes:

- Analisar a motivação e a satisfação dos colaboradores da instituição alvo do estudo;

- Averiguar se se verifica correlação entre as variáveis motivacionais (sucesso, afiliação e poder) e as variáveis de satisfação (salário, promoções, colegas de trabalho, superiores hierárquicos e realização da tarefa);
- Analisar o relacionamento entre a variável dependente (satisfação com o salário) e variáveis independentes de natureza sociodemográfica (e.g. idade, género, habilitações literárias e antiguidade na organização);
- Analisar se a motivação e a satisfação global dos colaboradores são influenciadas pelas variáveis explicativas da análise fatorial de componentes principais.

3.3. Etapas do Processo de Investigação

A investigação científica tem como objetivo facultar informação para a delimitação de um problema ou resposta a questões complexas. Para Quivy & Campenhoudt (2008), a investigação no geral deve seguir estas etapas:

✓ Pergunta de partida

A pergunta de partida, anteriormente definida passa por saber se os colaboradores da Competir S.A estão motivados e satisfeitos.

✓ Exploração

A exploração refere-se à preparação do enquadramento teórico.

O avanço do conhecimento numa área determinada parte, necessariamente, do conhecimento do estado da arte que exige a realização de uma pesquisa bibliográfica abrangente, seletiva e analítica. Abrangente por forma a não deixar de fora obras importantes, seletiva porque nem tudo o que está escrito sobre o assunto tem qualidade, é relevante ou acrescenta algo de significativo ao que já foi defendido por outros autores e analítica porque deve ser realizada uma importante leitura crítica dos contributos dos outros autores (Barañano, 2008). Deste modo, para a elaboração deste trabalho foi efetuado o recurso à revisão bibliográfica a fim de auxiliar o foco do estudo, tendo sido analisado material já publicado sobre motivação e satisfação no trabalho, nomeadamente livros e artigos científicos, obtidos nas diversas bases de dados (B-on, Sciencedirect e Scholar Google), pois um trabalho

de investigação só tem valor se os seus resultados forem comparados com os resultados de outros autores.

✓ Problemática

O problema é exposto pela pergunta de partida. Com a presente dissertação pretende-se analisar se os colaboradores da Competir se encontram motivados e satisfeitos.

✓ Construção

Esta etapa explica como o problema será abordado, ou seja, a forma como irá ser analisada a motivação e satisfação dos colaboradores da Competir.

✓ Observação

Apuramento de métodos, técnicas de recolha de dados apropriados aos objetivos do estudo. Para o efeito, foi aplicado um inquérito por questionário, à totalidade dos colaboradores da Competir – Formação e Serviços S.A.

✓ Análise e Discussão dos Resultados

Análise quantitativa das variáveis e das afirmações em estudo, bem como a posterior discussão dos resultados obtidos. A análise das afirmações foi realizada através da análise univariada (estatística descritiva), da análise bivariada (análise de regressão) e multivariada (análise fatorial de componentes principais).

✓ Conclusão

Alinham-se as conclusões gerais, perspetivam-se investigações futuras e reflete-se sobre as limitações de estudo encontradas no decorrer da investigação.

3.4. Classificação e Métodos da Investigação

No seguimento dos objetivos definidos para a presente dissertação, o estudo apresenta-se predominantemente descritivo-analítico. Segundo Hill & Hill (2012), esta tipologia de estudos assenta essencialmente num processo descritivo uma vez que descreve uma realidade observada, constatando ideias formuladas e verificando a validade das mesmas. Este estudo tende a ser descritivo, “uma vez que procurou conhecer as características de uma determinada população/ fenómeno” (Vilelas, 2009:p.120), e o produto final é uma descrição “rica” do fenómeno que está a ser estudado (Freixo, 2009), neste caso os colaboradores da empresa Competir – Formação e Serviços S.A.

De acordo com Vilelas (2009), um estudo descritivo é aquele que ambiciona apenas obter os parâmetros inerentes ao estudo de uma população, designadamente proporções, médias,

etc. Uma vez que se trata apenas de uma “fotografia” da situação, não necessita de formulação de hipóteses. Os estudos descritivos têm a importância fundamental de serem sempre o primeiro passo da investigação, deles nascendo as hipóteses que poderão ser formuladas em estudos correlacionais.

Para o desenvolvimento do presente projeto de investigação foi selecionado o Método de Pesquisa com Abordagem Mista, ou seja, serão utilizados conjuntamente os paradigmas quantitativos e qualitativos, pois, para Guba & Lincoln (1989) *apud* Vilelas (2009:p.117), “os métodos qualitativos e quantitativos podem coexistir em qualquer paradigma de investigação”. As abordagens podem ser complementares e adequadas para minimizar a subjetividade e aproximar o pesquisador do objeto de estudo, proporcionando maior confiabilidade aos dados (Patton, 2002; Godoy, 2005; Hayati, Karami & Slee, 2006 *apud* Vilelas, 2009).

O Método de Pesquisa com Abordagem Mista foi selecionado uma vez que quanto aos procedimentos técnicos este projeto de investigação é um estudo de caso, que se enquadra numa abordagem qualitativa, mas o tratamento dos dados do instrumento escolhido para a recolha de dados, que é o inquérito por questionário, será alvo de uma análise quantitativa, pois esta permite “testar teorias e variáveis específicas, estudar as relações de causa-efeito e estabelecer relações entre as variáveis” (Vilelas, 2009:p.308).

De acordo com Yin (1984), o método de pesquisa de estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenómeno contemporâneo dentro do seu contexto real, quando os limites entre fenómeno e contexto não são claramente evidentes.

Como fenómeno de pesquisa, o estudo de caso contribui, de forma inigualável, para a compreensão dos fenómenos individuais, organizacionais, sociais e políticos. Permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos eventos da vida real, tais como ciclos de vida individuais, processos organizacionais e administrativos, mudanças ocorridas em regiões urbanas, relações internacionais e maturação de alguns setores (Yin, 2015).

O estudo de caso preocupa-se com o entendimento do fenómeno estudado, mas também com as características contextuais, bem como com as complexidades do comportamento humano considerado nesse estudo de caso. De acordo com Vilelas (2009:p.140), “o estudo de caso enquadra-se numa abordagem qualitativa e que é frequentemente utilizado para a obtenção de dados na área dos estudos organizacionais”. Para Barañano (2008), o estudo de caso é um método de investigação utilizado no âmbito das Ciências Sociais que pressupõe uma apresentação rigorosa de dados empíricos, baseada numa combinação de evidências

qualitativas e quantitativas. Em Gestão recorre-se cada vez com maior frequência à realização deste tipo de estudos, dada a complexidade das situações e a necessidade crescente de informação qualitativa que explique a informação quantitativa de forma completa.

Neste sentido, o estudo de caso é o fenómeno de pesquisa que melhor se coaduna com os objetivos delineados, dado que o presente estudo pretende analisar a motivação e satisfação no trabalho dos trabalhadores de uma organização específica, tendo em conta as suas características contextuais.

3.5. Dados Primários e Secundários

A preparação da presente dissertação iniciou-se, através de diversas pesquisas bibliográficas e recolha de artigos científicos realizados sobre a motivação e satisfação no trabalho.

Posteriormente à etapa da pesquisa e da recolha dos artigos científicos procedeu-se ao enquadramento teórico ou estado da arte. Para a elaboração do estado da arte foi necessária a recolha e pesquisa de dados secundários, ou seja, dados que já estão publicados e disponíveis em bases de dados, que podem ser estatísticas de indicadores económicos ou científicas (e.g. <http://b-on.pt/>, <http://www.sciencedirect.com/>, <https://scholar.google.pt/>).

No entanto, para além da consulta de dados secundários, foi definido no presente trabalho que iriam ser recolhidos e posteriormente tratados dados primários, que, segundo Vilelas (2009:p.266), “são aqueles que o investigador obtém diretamente da realidade, recolhendo-os com os seus próprios instrumentos”. O instrumento definido para o processo de recolha de dados primários foi o inquérito por questionário, pois pretende-se estudar a totalidade dos colaboradores da empresa objeto do estudo de caso, perfazendo um total de 72 indivíduos, e, segundo Quivy (2005), o inquérito por questionário é o método especialmente adequado para casos em que é necessário interrogar um grande número de pessoas.

Deste modo, no presente trabalho foram utilizados dados primários e dados secundários, uma vez que foram aplicados inquéritos por questionários (dados primários) e pesquisados artigos em bases de dados, tais como: a B-On, a ScienceDirect e Scholar Google (dados secundários).

3.6. Seleção da População

O instrumento de recolha de dados foi aplicado a todos os recursos humanos da organização, uma vez que todos os colaboradores se mostraram disponíveis para participar no presente estudo. O inquérito por questionário foi aplicado à totalidade da população que se encontrava aglomerada no mesmo local aquando da realização da Reunião Anual.

3.7. Variáveis do Estudo

Para explorar as temáticas da motivação e satisfação é crucial mensurar os constructos, isto é, os conceitos teóricos que não são observáveis, sendo estabelecidas para o efeito variáveis, que apoiam na mensuração dos aspetos reais (Fortin, 2009).

Para o efeito, a fim de estudar a temática da motivação foram tidas em conta as variáveis que auferissem a motivação, relacionada com o sucesso, afiliação e poder, baseada na abordagem motivacional de McClelland (Rego, 2000).

O **motivo de sucesso**, para McClelland (1987) e McClelland & Koestner (1992) *apud* Rego (2000), representa um interesse recorrente em fazer as coisas melhor, ultrapassando padrões de excelência.

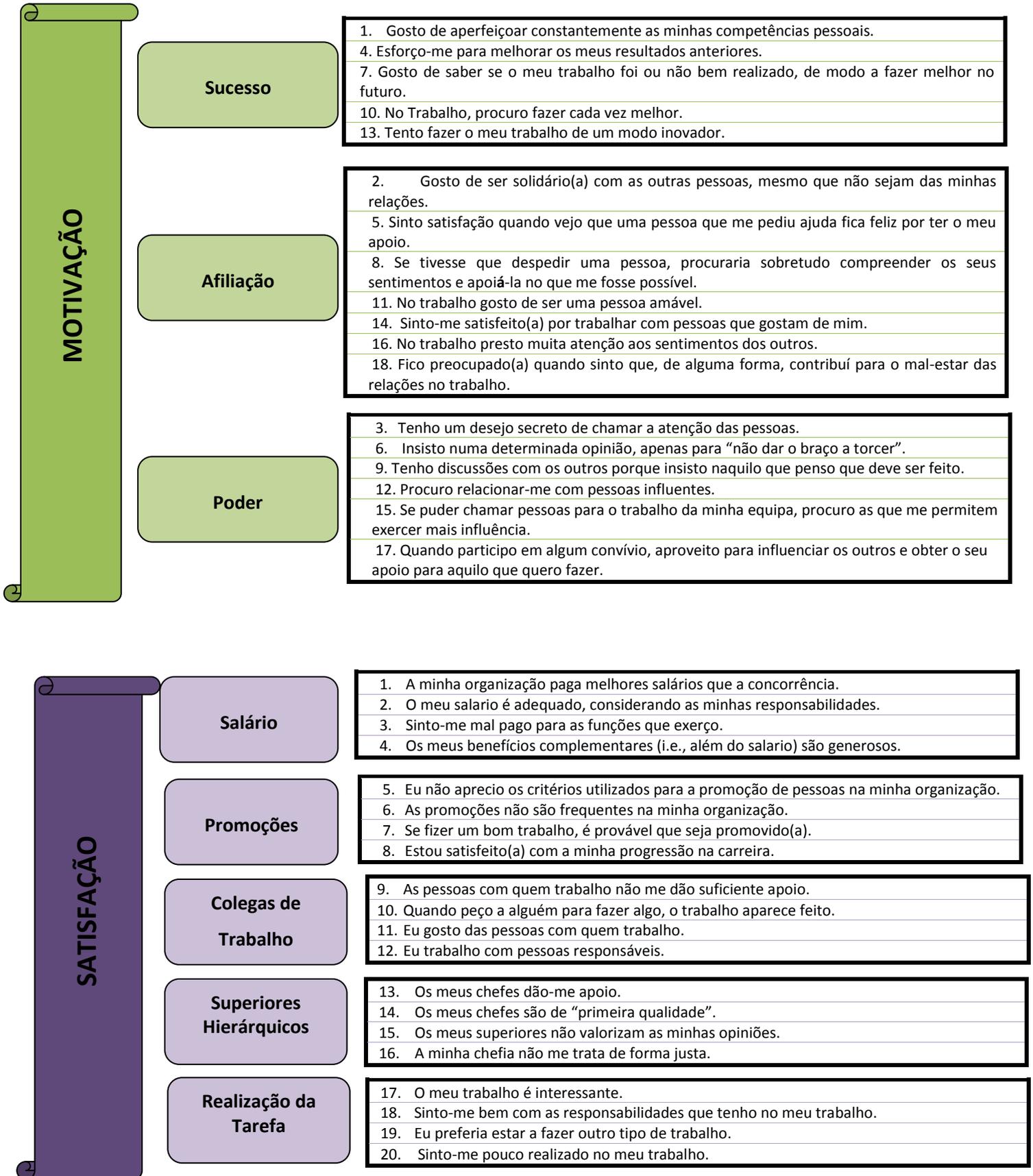
O **motivo de afiliação**, para McClelland (1992), *apud* Rego (2000), representa um interesse recorrente em estabelecer, manter ou restaurar um relacionamento afetivo positivo com outras pessoas.

O **motivo de poder**, para McClelland (1987), *apud* Rego (2000:p.335) representa um interesse recorrente em ter impacto sobre as pessoas. Uma elevada motivação para o poder está associada a atividades competitivas e assertivas, assim como ao interesse em alcançar e manter prestígio e reputação.

No que diz respeito à temática da satisfação, foram utilizadas as variáveis definidas por Deshpande, em 1996, analisando as diferentes dimensões com a satisfação no trabalho, tendo considerado dimensões do **salário, promoções, colegas de trabalho, superiores hierárquicos e tarefas realizadas**. Os itens utilizados para medir estas dimensões foram combinados a fim de medir a satisfação com o trabalho em geral.

A Figura 2. permite visualizar a relação estabelecida entre cada uma das questões que constituem o inquérito por questionário e as variáveis da satisfação e motivação e de que forma cada uma das questões permite medir a motivação e satisfação dos colaboradores (ver Apêndice 1. Instrumento de Recolha de dados).

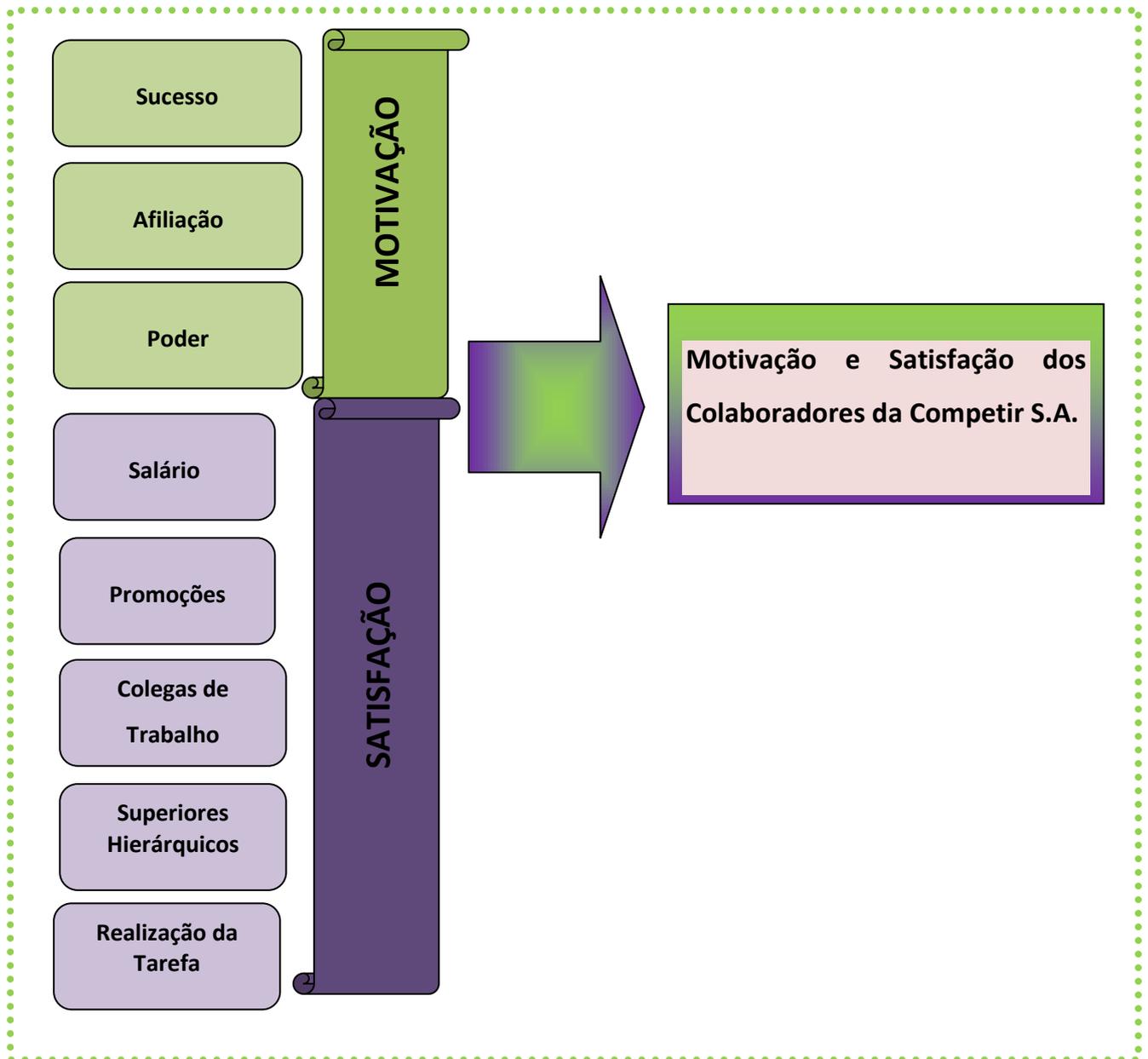
Figura 2. Associação entre as Variáveis e as Questões



Fonte: Elaboração própria

Com o modelo de investigação proposto apresentado na Figura 3 pretende-se determinar se os colaboradores da Competir- Formação e Serviços S.A. se sentem motivados e satisfeitos no desempenho das suas funções na empresa.

Figura 3. Modelo de Investigação Proposto



Fonte: Elaboração própria

3.8. Instrumento de Recolha e Tratamento de Dados

Uma vez definido o modelo do processo de investigação, elaborada a revisão de literatura e definido o tipo de estudo, é necessário escolher as técnicas de recolha necessárias para construir os instrumentos que permitam obter os dados da realidade. É mediante uma adequada construção dos instrumentos de recolha de dados, que a investigação alcança a necessária correspondência entre teoria e factos (Vilelas, 2009). É obviamente necessária a utilização de instrumentos que garantam que a problemática é completamente analisada e que o fio condutor é fielmente seguido (Barañano, 2008).

Antes da preparação do questionário devem-se considerar os requisitos gerais de qualidade, tais como: a importância do estudo, a utilidade, o *layout*, a sua extensibilidade, a população-alvo, o tipo de perguntas (abertas, fechadas, escolha múltipla, escala) e o estilo da linguagem, que deve ser clara e simples (Fortin, 2009).

O instrumento definido para o processo de recolha de dados primários foi o inquérito por questionário, pois para Quivy (1998), o inquérito por questionário constitui uma das técnicas mais utilizadas em investigação na recolha dos factos.

Neste sentido, o instrumento de recolha de dados aplicado foi construído a partir de instrumentos com validade e realidade já evidenciada por outros autores como McClelland e Deshpande, identificados aquando da elaboração da revisão de literatura. O inquérito por questionário utilizado para a recolha de dados deste estudo encontra-se estruturado em três partes distintas (ver Apêndice 1):

(1) A primeira reflete sobre as dimensões da motivação, com base nas 18 questões referenciadas no questionário proposto por McClelland *apud* Rego & Carvalho (2002), sendo 5 questões dirigidas para aferir a perceção do sucesso; 7 questões dirigidas para aferir a perceção da afiliação e 6 apresentam-se como questões referentes à perceção de poder. Estas questões estão estruturadas numa escala (ordinal) Tipo-Likert, devendo 1 ser considerado nunca e 7 sempre;

(2) A segunda parte apresenta questões relacionadas com o nível de satisfação, baseado no questionário sugerido por Deshpande (1996), em que são apresentadas 20 questões divididas por 5 dimensões: (satisfação com o salário, promoções, colegas de trabalho, superiores hierárquicos e tarefas realizadas) e em que cada dimensão contém quatro questões. Neste sentido, a escala utilizada foi adaptada para uma escala (ordinal) tipo-Likert, devendo 1 ser considerado Discordo fortemente e 7 concordo fortemente.

(3) A parte final é constituída por questões de natureza sociodemográfica, incidindo na idade, género, formação, anos de experiência, funções desempenhadas e antiguidade na organização.

3.9. Processo de Recolha e Análise de dados

Uma vez definido o instrumento para o processo de recolha de dados, de acordo com Quivy (1998), existe a necessidade de circunscrever o campo de análise no espaço geográfico, social e temporal.

O espaço geográfico abrange todas as delegações da empresa Competir- Formação e Serviços S.A., nomeadamente a nível nacional e internacional.

Segundo Quivy & Campenhoudt (2005), o questionário deve ser testado previamente de modo a detectar e corrigir deficiências. Este pré-teste foi efetuado juntamente das cinco colaboradoras de uma das delegações da empresa, pois apesar deste questionário ter sido já validado em muitos estudos, foi adaptado à realidade organizacional. A realização do pré-teste permitiu a validação da eficácia e da pertinência do questionário, verificando os seguintes elementos:

- Validação semântica, efetuada por indivíduos do universo em estudo, para verificação dos termos utilizados, sendo que estes deverão ser de fácil compreensão e desprovidos e equívocos;

- Validação do tempo de preenchimento, verificando se este não é demasiado longo e causador de desinteresse.

No entanto, uma vez que não foram detetadas deficiências, não se sentiu necessidade de proceder a alterações no instrumento.

O espaço social abrange a totalidade, ou seja, o universo dos recursos humanos da empresa, a fim de analisar o perfil e as perceções de motivação e satisfação no trabalho.

Relativamente ao espaço temporal, o inquérito por questionário foi aplicado a todos os recursos humanos da organização, durante a realização da Reunião Geral, que tem uma periodicidade anual, tendo conseguido inquirir a totalidade da população, que se encontrava aglomerada no mesmo local.

Após a aplicação dos questionários, procedeu-se à verificação dos mesmos, tendo-se executado à sua validação e numeração. Todos os questionários estavam integralmente preenchidos, não sendo necessário proceder à eliminação de qualquer um.

Os dados recolhidos foram tratados com recurso aos programas informáticos Excel e SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*), versão 21.

Os dados extraídos da análise dos inquéritos por questionários aplicados foram objeto de uma análise quantitativa, através: da análise univariada (estatística descritiva), da análise bivariada (análise de regressão) e multivariada (análise fatorial de componentes principais).

No próximo capítulo será realizada a análise dos dados, nomeadamente a caracterização da população inquirida e o subsequente tratamento das afirmações do questionário.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1. Introdução

O presente capítulo é referente à análise e discussão dos resultados, o que significa que serão apresentados os resultados extraídos da análise do instrumento de recolha de dados aplicado, bem como será estabelecido um termo de comparação com a revisão bibliográfica efetuada, a fim de encontrar equivalências ou divergências com as teorias estabelecidas até ao momento, relativamente às temáticas da motivação e satisfação no trabalho.

A fim de atingir o cumprimento dos objetivos definidos para o presente projeto de investigação, neste capítulo pretende-se: (1) Apresentar a empresa alvo do estudo; (2) Elaborar uma caracterização sociodemográfica dos respondentes; (3) analisar a motivação dos Recursos Humanos da Competir, S.A., incidindo sobre o estudo levado a cabo por Rego & Carvalho (2002) baseado nos trabalhos de McClelland e (4) medir o nível de satisfação dos recursos humanos e a importância que conferem às dimensões da satisfação, propostas por Deshpande (1996).

4.2. Apresentação da Competir- Formação e Serviços S.A.

Consciente da necessidade de qualificar a mão-de-obra adulta em Portugal, a COMPETIR foi constituída no dia 3 de Março de 1993 e tem a sua sede social em Lisboa, sita na Avenida 5 de Outubro, Edifício Presidente n.º 68, 9.º AB. A Sociedade tem por objeto a prestação de serviços e consultoria nas áreas de Gestão, Contabilidade, Psicologia, Fiscalidade e Auditorias, Marketing, Recursos Humanos, Informática e, com maior relevo, na Formação Profissional; a elaboração de projetos e estudos de viabilidade económico-financeiro; e o planeamento e realização de ações de promoção de investimentos na área da cooperação económica.

Num contexto concorrencial cada vez mais acentuado, a **COMPETIR** tem como missão desenvolver o Capital Humano, promovendo o conhecimento e as competências de Jovens e Adultos, potenciando assim o seu Sucesso Pessoal e Profissional. Considerando o capital humano como uma vantagem competitiva à escala global, apresenta na sua visão a necessidade de fazer sempre melhor, de forma a consolidar uma imagem de excelência e a merecer a confiança dos nossos clientes. Pretende ajudar as organizações a melhorar a sua *performance* através do desenvolvimento das competências dos seus recursos humanos. Este desenvolvimento de competências é obtido a partir de uma componente formativa dirigida e

adequada, no sentido de acompanhar a evolução empresarial e aplicar os novos conceitos e técnicas.

Como **valores**, a **COMPETIR** defende: Competência; Competitividade; Rigor; Know-How; Qualidade; Profissionalismo; Internacionalização; Diversidade Didática; Transparência; Confiança; Responsabilidade Social e Pró-Atividade.

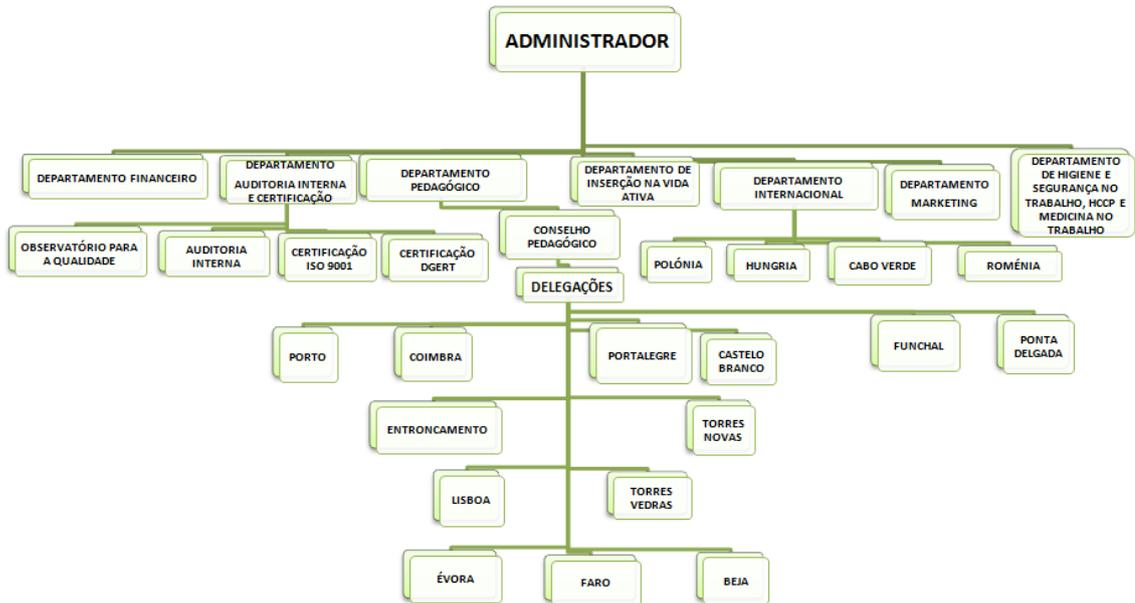
Tendo como Lema “Bem Formar para Melhor para Melhor Competir”, a **COMPETIR**, pretende pautar a sua atuação ao dar continuidade à Formação Profissional destinada tanto a ativos empregados, como a ativos desempregados e a públicos desfavorecidos, bem como contribuir para a requalificação de jovens e adultos, ao realizar cursos de Formação Profissional na dupla vertente de certificação escolar e profissional.

A Competir S.A. é certificada pela DGERT (Direção Geral do Emprego e das Relações de Trabalho) em 53 áreas de formação, sendo a empresa com maior número de áreas certificadas a nível nacional. Ao certificar a sua atividade, a Competir demonstra a sua preocupação com a qualidade dos seus serviços.

Dado o sucesso inicial da empresa, esta rapidamente se expandiu no território nacional, garantindo a sua presença através de delegações próprias, com recursos humanos locais adequados e salas de formação equipadas em Lisboa (24 colaboradores), Porto (6 colaboradores), Coimbra (5 colaboradores), Castelo Branco (3 colaboradores), Entroncamento (2 colaboradores), Torres Novas (2 colaboradores), Torres Vedras (3 colaboradores), Évora (5 colaboradores), Beja (6 colaboradores), Portalegre (2 colaboradores), Faro (3 colaboradores), Madeira (2 colaboradores) e Açores (4 colaboradores). Para além da expansão em território nacional, a **COMPETIR - Formação e Serviços, SA.** tem sido a "porta de entrada" dos empresários e empresas portuguesas interessadas em investir em países como a Polónia - **COMPETIR POLSKA** (2 colaboradores); Hungria - **COMPETIR, zfk** (1 colaborador); Roménia - **COMPETIR ROMANIA** (1 colaborador) e **COMPETIR Cabo Verde** (1 colaborador).

A figura 4 apresenta o Organograma da Competir- Formação e Serviços S.A.:

Figura 4. Organograma Competir



Fonte: <http://www.competir.com.pt/pt/grupo-competir-1/organograma-12/>

4.3. Método de Análise de Dados

A finalidade deste estudo centrou-se no estudo da motivação e satisfação dos recursos humanos da empresa Competir S.A. Estas duas variáveis foram selecionadas na medida em que são consideradas contributivas para uma melhor qualidade no trabalho.

A fim de recolher informação relativamente às opiniões dos recursos humanos na empresa, sobre o que os motiva e qual o seu nível de motivação, a presente investigação incide sobre o estudo levado a cabo por Rego & Carvalho (2002), baseado nos trabalhos de McClelland. Os motivos predominantes nos inúmeros trabalhos de McClelland e seus colaboradores são os de sucesso, afiliação e poder.

No que diz respeito à perceção dos recursos humanos relativamente à sua satisfação no trabalho, o estudo incide nas diversas dimensões propostas por Deshpande (1996): satisfação com o salário, com a promoção, com os colegas de trabalho, com os superiores hierárquicos e com a realização da tarefa.

De acordo com Hall, Neves & Pereira (2011) perante um conjunto de dados, o primeiro passo de uma análise estatística passa por uma análise exploratória, orientada

fundamentalmente para os dados, com o intuito de fornecer informação inicial, que permite orientar a análise posterior. Neste sentido, e de acordo com os objetivos do estudo, foram utilizados os seguintes métodos de análise de dados:

- **Estatística Univariada** que inclui todos os métodos de Estatística Descritiva, que permite a análise de cada variável separadamente e também métodos de Inferência Estatística para determinada variável (Reis, 2001). De acordo com Reis (2008), a análise descritiva visa medir ou contar os dados obtidos na tomada de observações de determinada fonte e de acordo com Hall et al. (2011) visa resumir e descrever os atributos mais proeminentes dos dados;

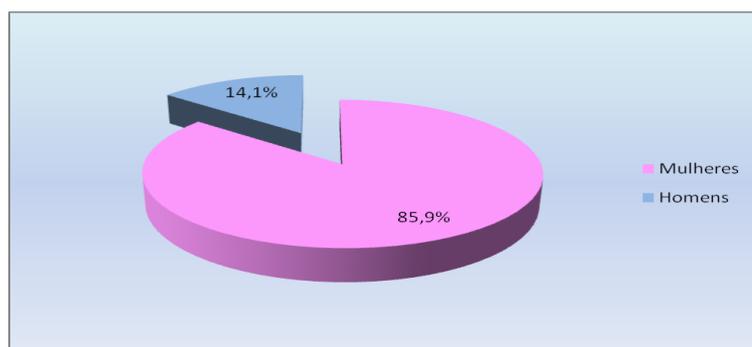
- **Estatística Bivariada** que inclui métodos de análise de duas variáveis, podendo ser ou não estabelecida uma relação de causa / efeito entre elas. São exemplos de análise bivariada o modelo clássico de regressão linear simples (Reis, 2001). A análise de regressão pode ser usada para modelar a relação funcional entre duas variáveis, ou seja, uma relação que pode ser expressa através de uma função matemática – independentemente de existir ou não uma relação de tipo causa-efeito que nem sempre é fácil de demonstrar. As variáveis utilizadas no modelo de regressão são, de um modo geral, quantitativas. No entanto, estudos de simulação de Monte Carlo demonstram que no caso de variáveis (quer dependentes, quer independentes) ordinais (por exemplo escalas tipo-Likert), se o número de classes não for inferior a 7, o modelo de regressão linear é ainda válido (Marôco, 2014).

- **Estatística Multivariada** que inclui o conjunto de métodos estatísticos que permite a análise simultânea de medidas múltiplas para cada indivíduo ou objeto em análise. Um dos objetivos da Estatística Multivariada consiste na simplificação dos dados, descrevendo a informação através de um reduzido número de dimensões de análise (Reis, 2001). A análise dos componentes principais é uma técnica de análise exploratória multivariada, que transforma um conjunto de variáveis correlacionadas num conjunto menor de variáveis independentes, combinações lineares das variações originais, designadas por componentes principais (Marôco, 2014).

4.3.1. Caracterização sociodemográfica dos respondentes

Em primeiro lugar procedeu-se à caracterização sociodemográfica dos respondentes, como pode verificar-se através do gráfico 1 (ver igualmente Apêndice 2 – Tabela 1), sendo possível perceber que a grande maioria dos recursos humanos da empresa Competir, S.A. são do género feminino (85,9%), e que apenas 14,1% são do género masculino.

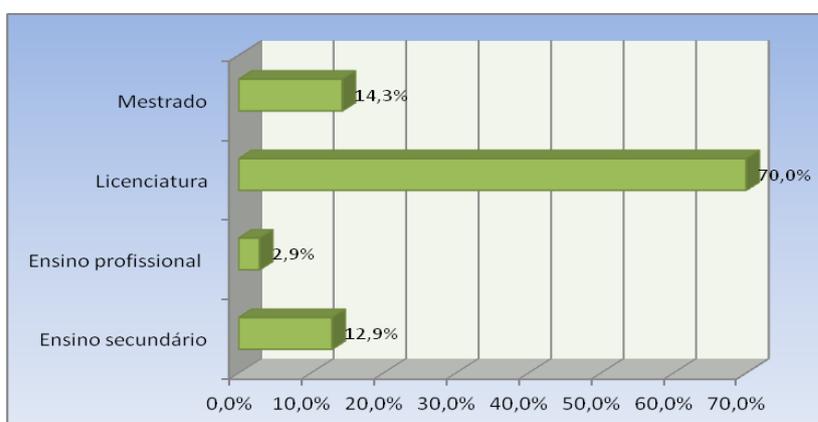
Gráfico 1. Distribuição dos Respondentes por Género



Fonte: Elaboração própria

No que diz respeito às habilitações literárias dos colaboradores da empresa, a análise do gráfico 2 (ver também Apêndice 2 – Tabela 1) indica que 70% dos recursos humanos desta empresa em estudo são detentores de licenciatura e 14,3% de mestrado, o que revela a aposta no recrutamento de mão-de-obra especializada, com habilitações de nível superior, conhecimentos acima da média, com o objetivo de ter capacidade de prestar um serviço de qualidade.

Gráfico 2. Habilitações Literárias dos Respondentes



Fonte: Elaboração própria

Com uma média de idades de 32,78 anos de idade, a equipa de colaboradores é jovem e com margem de progressão na carreira. A média de antiguidade dos recursos humanos na organização é de 4,87 anos e exercem a atual função em média há cerca de 3,75 anos, conforme pode verificar-se através da análise da tabela 1 (e também das tabelas 3, 4 e 5 do apêndice 2) que caracteriza socio demograficamente os respondentes.

Tabela 1. Tabela-resumo da caracterização sociodemográfica dos respondentes

Variáveis sociodemográficas	Principais Resultados
Género	Feminino: 85,9% Masculino: 14,1%
Habilitações Literárias	Licenciatura: 70,0 % Mestrado: 14,3% Ensino secundário: 12,9 %
Idade	Média: 32,78 anos
Antiguidade na Organização (anos)	Média: 4,87 anos
Anos de experiência na atual função	Média: 3,75 anos

Fonte: Elaboração própria

A análise dos principais resultados da caracterização socio demográfica dos respondentes indica que, em média, o colaborador da Competir é do género feminino, tem como habilitações literárias licenciatura, 33 anos de idade, exerce funções na empresa há 4,87 anos, encontrando-se a desempenhar a atual função há 3,75 anos.

4.3.2. Análise Descritiva da Motivação

A Tabela 2 (ver também apêndice 2- tabelas 6,7 e 8) apresenta os valores relativos à média e desvio-padrão das respostas dos respondentes às questões que permitem caracterizar os fatores de motivação. Como pode verificar-se através da leitura da tabela 2, o valor médio de todas as respostas que caracterizam a motivação é de 5,31 numa escala de 1 a 7 (sendo 1- Nunca e 7-Sempre). A variável referente à motivação com maior valor médio é o sucesso, com uma média mais elevada (6,49), seguindo-se a afiliação, que apresentou uma média de 6,12, seguida das questões relativas ao poder às quais os respondentes mostraram mesmo uma motivação média de 3,31, abaixo do ponto intermédio da escala aplicada. Deste modo, pode afirmar-se que a necessidade de poder é o que menos motiva os colaboradores desta empresa.

Tabela 2. Resultados da Motivação dos colaboradores

Motivação dos colaboradores da Competir S.A. (1-nunca a 7-sempre)		
Variável	Média	Desvio-Padrão
Valores médios – Sucesso	6,49	0,698
Valores médios – Afiliação	6,12	0,993
Valores médios – Poder	3,31	1,365
Valores médios totais	5,31	1,019

Fonte: Elaboração própria

Como pode observar-se através da análise à tabela 3 (ver também apêndice 2- tabela 6), o valor médio relativamente às respostas que permitem caracterizar a variável sucesso é de 6,49, tendo as questões “Gosto de saber se o meu trabalho foi ou não bem realizado, de modo a fazer melhor no futuro” e “No Trabalho, procuro fazer cada vez melhor” sido as que apresentaram uma média mais elevada com 6,74 e 6,73 respetivamente, demonstrando a preocupação por parte dos colaboradores em desempenhar as suas funções com a maior qualidade possível.

Tabela 3. Resultados da Motivação (v. sucesso) dos colaboradores

Motivação dos colaboradores da Competir S.A. (1-nunca a 7-sempre)			
N.º da Questão	Variável - Sucesso	Média	Desvio-Padrão
1	Gosto de aperfeiçoar constantemente as minhas competências pessoais.	6,60	0,705
4	Esforço-me para melhorar os meus resultados anteriores.	6,61	0,703
7	Gosto de saber se o meu trabalho foi ou não bem realizado, de modo a fazer melhor no futuro.	6,74	0,605
10	No Trabalho, procuro fazer cada vez melhor.	6,73	0,533
13	Tento fazer o meu trabalho de um modo inovador.	5,77	0,944
Valores médios – Sucesso		6,49	0,698

Fonte: Elaboração própria

As respostas relativas à variável afiliação, conforme pode observar-se na tabela 4 (ver também apêndice 2 – tabela 7), apresentam uma média de 6,12, sendo a questão “Sinto satisfação quando vejo que uma pessoa que me pediu ajuda fica feliz por ter o meu apoio”, a que mais se destacou positivamente, com uma média de 6,75, seguida da questão “Sinto-me satisfeito(a) por trabalhar com pessoas que gostam de mim” que apresentou uma média de 6,58.

Tabela 4. Resultados da Motivação (v. afiliação) dos colaboradores

Motivação dos colaboradores da Competir S.A. (1-nunca a 7-sempre)			
N.º da Questão	Variável - Afiliação	Média	Desvio-Padrão
2	Gosto de ser solidário(a) com as outras pessoas, mesmo que não sejam das minhas relações.	6,21	0,804
5	Sinto satisfação quando vejo que uma pessoa que me pediu ajuda fica feliz por ter o meu apoio.	6,75	0,575
8	Se tivesse que despedir uma pessoa, procuraria sobretudo compreender os seus sentimentos e apoiá-la no que me fosse possível.	5,61	1,427
11	No trabalho gosto de ser uma pessoa amável.	6,24	0,853
14	Sinto-me satisfeito(a) por trabalhar com pessoas que gostam de mim.	6,58	0,787
16	No trabalho presto muita atenção aos sentimentos dos outros.	5,38	1,313
18	Fico preocupado(a) quando sinto que, de alguma forma, contribuí para o mal-estar das relações no trabalho.	6,10	1,194
Valores médios - Afiliação		6,12	0,993

Fonte: Elaboração própria

Relativamente às respostas que permitem a caracterização da variável poder, conforme se pode observar pela leitura da tabela 5 (ver também apêndice 2- tabela 8), apresentam uma média de 3,31, sendo a questão “Procuro relacionar-me com pessoas influentes” a que apresentou uma média superior, com um valor de 4,51, destacando-se da questão que apresentou uma segunda média mais elevada “Tenho discussões com os outros porque insisto naquilo que penso que deve ser feito” com um valor médio de 3,89. No entanto, as questões “Tenho um desejo secreto de chamar a atenção das pessoas” e “Insisto numa determinada opinião, apenas para “não dar o braço a torcer” apresentam mesmo valores médios de 2,50 e 2,83 respetivamente, ou seja, abaixo do ponto intermédio da escala de avaliação (3,5).

Tabela 5. Resultados da Motivação (v. poder) dos colaboradores

Motivação dos colaboradores da Competir S.A. (1-nunca a 7-sempre)			
N.º da Questão	Variável - Poder	Média	Desvio-Padrão
3	Tenho um desejo secreto de chamar a atenção das pessoas.	2,50	1,061
6	Insisto numa determinada opinião, apenas para “não dar o braço a torcer”.	2,53	1,113
9	Tenho discussões com os outros porque insisto naquilo que penso que deve ser feito.	3,89	1,489
12	Procuro relacionar-me com pessoas influentes.	4,51	1,308
15	Se puder chamar pessoas para o trabalho da minha equipa, procuro as que me permitem exercer mais influência.	3,34	1,760
17	Quando participo em algum convívio, aproveito para influenciar os outros e obter o seu apoio para aquilo que quero fazer.	3,07	1,458
Valores médios - Poder		3,31	1,365

Fonte: Elaboração própria

Refletindo nos valores apresentados na tabela 5, pode considerar-se que os colaboradores da empresa consideram os fatores de motivação apresentados como importantes para a sua motivação no posto de trabalho, sendo que, de um modo geral, os mesmos se sentem motivados relativamente ao seu trabalho, privilegiando a relação com pessoas influentes (com uma média de 4,51), ou ter discussões com os outros porque insiste naquilo que pensa que deve ser feito (com uma média de 3,89).

É ainda de mencionar que a variável referente à motivação com maior valor médio é o sucesso, com uma média mais elevada (6,49), seguindo-se a afiliação, que apresentou uma média de 6,12, seguida das questões relativas ao poder às quais os respondentes mostraram uma motivação média de 3,31, abaixo do ponto intermédio da escala utilizada (De 1 a 7 valores). É também a variável poder que apresenta um maior valor de desvio-padrão, ou seja, significa que relativamente à média registada para esta variável, há uma dispersão maior nas respostas.

4.3.3. Análise Descritiva da Satisfação

A segunda parte do questionário incidia sobre questões que permitem caracterizar a satisfação dos colaboradores face ao trabalho. A Tabela 6 (ver também apêndice 2- Tabelas 9,10,11,12 e 13), à semelhança da análise da motivação, apresenta os valores da média e desvio padrão relativamente à satisfação. A leitura da tabela em referência permite verificar que o valor médio total das respostas é de 4,35, o que representa valores medianos face à escala utilizada (de 1-Discordo fortemente a 7- Concordo fortemente). A variável referente à satisfação com maior valor médio é colegas de trabalho, com uma média mais elevada (5,10), seguindo-se de realização da tarefa, superiores hierárquicos e promoções com 4,54, 4,37 e 4,14, respetivamente. As questões relativas aos salários demonstram os valores mais baixos (3,59).

Tabela 6. Resultados da Satisfação dos colaboradores

Satisfação dos colaboradores da Competir S.A. (1-Discordo fortemente a 7-Concordo fortemente)		
Variável	Média	Desvio-Padrão
Valores médios – salário	3,59	1,754
Valores médios – promoções	4,14	1,652
Valores médios – colegas de trabalho	5,10	1,308
Valores médios – superiores hierárquicos	4,37	1,609
Valores médios – realização da tarefa	4,54	1,597
Valores médios totais	4,35	1,584

Fonte: Elaboração própria

No que diz respeito aos fatores da satisfação, na dimensão dos salários, que apresenta os seus valores na tabela 7 (ver também apêndice 2- tabela 9), a média mais elevada foi atribuída à questão “Sinto-me mal pago para as funções que exerço”, com 4,28. Relativamente à questão com média inferior, os recursos humanos responderem que “O meu salario é adequado, considerando as minhas responsabilidades” com 2,99. No entanto, há que referir que a formulação destas duas questões é colocada de forma invertida. Embora a primeira questão mostre uma média de 4,28, demonstrando que os respondentes se sentem mal pagos para as funções exercidas, o valor 2,99 da segunda questão, demonstra que os respondentes se sentem insatisfeitos relativamente à adequação do salário às suas responsabilidades.

Tabela 7. Resultados da Satisfação (v. salário) dos colaboradores

Satisfação dos colaboradores da Competir S.A. (1-Discordo fortemente a 7-Concordo fortemente)			
N.º da Questão	Variável – Salário	Média	Desvio-Padrão
1	A minha organização paga melhores salários que a concorrência.	3,47	1,453
2	O meu salario é adequado, considerando as minhas responsabilidades.	2,99	1,623
3	Sinto-me mal pago para as funções que exerço.	4,28	2,104
4	Os meus benefícios complementares (i.e., além do salario) são generosos.	3,60	1,836
Valores médios – salário		3,59	1,754

Fonte: Elaboração própria

Relativamente à dimensão da satisfação para com as promoções, cujos valores se encontram expostos na tabela 8 (ver igualmente apêndice 2 – tabela 10), quase todos os valores das variáveis estão em sintonia e aproximação com o valor médio (4,14).

Tabela 8. Resultados da Satisfação (v. promoções) dos colaboradores

Satisfação dos colaboradores da Competir S.A. (1-Discordo fortemente a 7-Concordo fortemente)			
N.º da Questão	Variável - Promoções	Média	Desvio-Padrão
5	Eu não aprecio os critérios utilizados para a promoção de pessoas na minha organização.	4,44	1,393
6	As promoções não são frequentes na minha organização.	4,33	1,670
7	Se fizer um bom trabalho, é provável que seja promovido(a).	3,72	1,722
8	Estou satisfeito(a) com a minha progressão na carreira.	4,06	1,822
Valores médios – promoções		4,14	1,652

Fonte: Elaboração própria

Nas variáveis da satisfação para com os colegas de trabalho, o valor médio auferido é de 5,10, conforme pode observar-se na tabela 9 (ver também apêndice 2 – tabela 11), sendo a questão com o valor médio inferior (2,86) “As pessoas com quem trabalho não me dão suficiente apoio” e a questão com valor médio superior (6,22) “Eu gosto das pessoas com quem trabalho”. É de referir que a primeira questão, conforme já se havia sentido relativamente às questões relacionadas com os salários, se encontra invertida, pois embora os resultados médios pareçam contraditórios, a sua análise permite concluir que os colaboradores se relacionam bem e sentem apoio suficiente por parte dos colegas de trabalho.

Tabela 9. Resultados da Satisfação (v. colegas de trabalho) dos colaboradores

Satisfação dos colaboradores da Competir S.A. (1-Discordo fortemente a 7-Concordo fortemente)			
N.º da Questão	Variável – Colegas de trabalho	Média	Desvio-Padrão
9	As pessoas com quem trabalho não me dão suficiente apoio.	2,86	1,833
10	Quando peço a alguém para fazer algo, o trabalho aparece feito.	5,19	1,450
11	Eu gosto das pessoas com quem trabalho.	6,22	0,996
12	Eu trabalho com pessoas responsáveis.	6,14	0,954
Valores médios – colegas de trabalho		5,10	1,308

Fonte: Elaboração própria

No que diz respeito às variáveis da satisfação para com os superiores hierárquicos, cujos valores se encontram expostos na tabela 10 (ver também apêndice 2 – tabela 12), a média de respostas foi de 4,37, o que demonstra que os colaboradores se encontram medianamente satisfeitos, tendo os colaboradores considerado nas questões “Os meus chefes dão-me apoio” e “os meus chefes são de primeira qualidade” um nível de satisfação mais elevado com uma média de 5,68 e 5,54 respetivamente.

Tabela 10. Resultados da Satisfação (v. superiores hierárquicos) dos colaboradores

Satisfação dos colaboradores da Competir S.A. (1-Discordo fortemente a 7-Concordo fortemente)			
N.º da Questão	Variável – Superiores Hierárquicos	Média	Desvio-Padrão
13	Os meus chefes dão-me apoio.	5,68	1,481
14	Os meus chefes são de “primeira qualidade”.	5,54	1,501
15	Os meus superiores não valorizam as minhas opiniões.	3,11	1,649
16	A minha chefia não me trata de forma justa.	3,15	1,805
Valores médios – superiores hierárquicos		4,37	1,609

Fonte: Elaboração própria

Os valores da tabela 11 (ver também apêndice 2 – tabela 13), referentes à satisfação dos colaboradores da Competir para com a realização das suas tarefas demonstram que os colaboradores se encontram medianamente satisfeitos, na medida em que a média desta dimensão é de 4,54. A questão onde foi demonstrado um maior nível de satisfação foi na questão “O meu trabalho é interessante” com uma média de 6,01 e “sinto-me bem com as responsabilidades que tenho no meu trabalho” com uma média de 5,76.

Tabela 11. Resultados da Satisfação (v. realização da tarefa) dos colaboradores

Satisfação dos colaboradores da Competir S.A. (1-Discordo fortemente a 7-Concordo fortemente)			
N.º da Questão	Variável – Realização da Tarefa	Média	Desvio-Padrão
17	O meu trabalho é interessante.	6,01	1,181
18	Sinto-me bem com as responsabilidades que tenho no meu trabalho.	5,76	1,316
19	Eu preferia estar a fazer outro tipo de trabalho.	2,97	1,950
20	Sinto-me pouco realizado no meu trabalho.	3,40	1,940
Valores médios – realização da tarefa		4,54	1,597

Fonte: Elaboração própria

A análise dos resultados obtidos relativamente à satisfação dos colaboradores da Competir S.A. permite verificar que, de um modo geral, os mesmos se sentem medianamente satisfeitos relativamente ao seu trabalho, na medida em que os valores médios totais relativos à satisfação apresentam um valor de 4,35. É ainda de mencionar que a variável referente à satisfação com maior valor médio é colegas de trabalho, com uma média mais elevada (5,10), seguindo-se de realização da tarefa, superiores hierárquicos e promoções com 4,54, 4,37 e 4,14 respetivamente. As questões relativas aos salários demonstram os valores mais baixos (3,59).

4.3.4. Resumo da Análise Descritiva da Motivação e Satisfação

O presente ponto tem como objetivo apresentar um resumo da análise descritiva das variáveis que caracterizam a motivação e satisfação dos colaboradores da Competir, de forma a obter uma melhor percepção das variáveis que foram tidas com maior ou menor consideração por parte da equipa da empresa.

Tabela 12. Quadro-resumo da análise descritiva da motivação dos colaboradores

Motivação	
Variável	Média
1. Sucesso	6,49
Gosto de aperfeiçoar constantemente as minhas competências pessoais.	6,60
Esforço-me para melhorar os meus resultados anteriores.	6,61
Gosto de saber se o meu trabalho foi ou não bem realizado, de modo a fazer melhor no futuro.	6,74
No Trabalho, procuro fazer cada vez melhor.	6,73
Tento fazer o meu trabalho de um modo inovador.	5,77
2. Afiliação	6,12
Gosto de ser solidário(a) com as outras pessoas, mesmo que não sejam das minhas relações.	6,21
Sinto satisfação quando vejo que uma pessoa que me pediu ajuda fica feliz por ter o meu apoio.	6,75
Se tivesse que despedir uma pessoa, procuraria sobretudo compreender os seus sentimentos e apoiá-la no que me fosse possível.	5,61
No trabalho gosto de ser uma pessoa amável.	6,24
Sinto-me satisfeito(a) por trabalhar com pessoas que gostam de mim.	6,58
No trabalho presto muita atenção aos sentimentos dos outros.	5,38
Fico preocupado(a) quando sinto que, de alguma forma, contribuí para o mal-estar das relações no trabalho.	6,10
3. Poder	3,31
Tenho um desejo secreto de chamar a atenção das pessoas.	2,50
Insisto numa determinada opinião, apenas para “não dar o braço a torcer”.	2,53
Tenho discussões com os outros porque insisto naquilo que penso que deve ser feito.	3,89
Procuro relacionar-me com pessoas influentes.	4,51
Se puder chamar pessoas para o trabalho da minha equipa, procuro as que me permitem exercer mais influência.	3,34
Quando participo em algum convívio, aproveito para influenciar os outros e obter o seu apoio para aquilo que quero fazer.	3,07
Valor médio Motivação	5,31

Fonte: Elaboração própria

No que diz respeito à variável da motivação, a análise da tabela 12 permite identificar que apesar da variável sucesso ter sido a considerada como fator motivacional mais considerado pelos colaboradores da empresa (6,49), seguida da variável afiliação (6,12), a questão considerada como mais motivadora pelos recursos humanos da empresa foi o facto de sentirem satisfação quando veem que uma pessoa que lhes pediu ajuda fica feliz por ter o seu apoio, com uma média de 6,75, que pertence à variável de afiliação. No entanto, a segunda variável considerada como maior fator motivacional para os colaboradores, foi gostar de saber se o trabalho foi ou não bem realizado, de forma a poder fazer melhor no futuro, que com uma média de 6,74, e pertence à variável sucesso.

O poder parece ser o motivo que menos influencia esta equipa de trabalho, com uma média de 3,31, abaixo do ponto intermédio (3,5) da escala aplicada (De 1 a 7). Também a questão avaliada como menos motivadora para os colaboradores caracteriza a motivação para o poder, tendo sido o desejo secreto de chamar a atenção das pessoas, considerado com uma média de 2,50 valores.

Tabela 13. Quadro-resumo da análise descritiva da satisfação dos colaboradores

Satisfação	
Variável	Média
1. Salário	3,59
A minha organização paga melhores salários que a concorrência.	3,47
O meu salário é adequado, considerando as minhas responsabilidades.	2,99
Sinto-me mal pago para as funções que exerço.	4,28
Os meus benefícios complementares (i.e., além do salário) são generosos.	3,60
2. Promoções	4,14
Eu não aprecio os critérios utilizados para a promoção de pessoas na minha organização.	4,44
As promoções não são frequentes na minha organização.	4,33
Se fizer um bom trabalho, é provável que seja promovido(a).	3,72
Estou satisfeito(a) com a minha progressão na carreira.	4,06
3. Colegas de trabalho	5,10
As pessoas com quem trabalho não me dão suficiente apoio.	2,86
Quando peço a alguém para fazer algo, o trabalho aparece feito.	5,19
Eu gosto das pessoas com quem trabalho.	6,22
Eu trabalho com pessoas responsáveis.	6,14
4. Superiores Hierárquicos	4,37
Os meus chefes dão-me apoio.	5,68
Os meus chefes são de “primeira qualidade”.	5,54
Os meus superiores não valorizam as minhas opiniões.	3,11
A minha chefia não me trata de forma justa.	3,15
5. Realização da Tarefa	4,54
O meu trabalho é interessante.	6,01
Sinto-me bem com as responsabilidades que tenho no meu trabalho.	5,76
Eu preferia estar a fazer outro tipo de trabalho.	2,97
Sinto-me pouco realizado no meu trabalho.	3,40
Valor médio Satisfação	4,35

Fonte: Elaboração própria

A análise permite ainda identificar que relativamente à satisfação no trabalho, os colaboradores estão mais satisfeitos com os colegas de trabalho (5,10), considerando que gostam das pessoas com quem trabalham (6,22) e que consideram as mesmas responsáveis (6,14), no entanto, estão menos satisfeitos com o seu salário (3,59), não estando satisfeitos relativamente à sua adequação com as responsabilidades que desempenham (2,99).

Uma primeira análise dos valores da satisfação induz a perceção de que as questões tidas como menos satisfatórias pelos colaboradores são as relativas ao apoio das pessoas com quem trabalham, com uma média de 2,86 e a preferência pelo desempenho de outro trabalho, com uma média de 2,97. No entanto, a formulação na negativa destas questões obriga a que a sua

interpretação seja realizada invertidamente. Mas, esta questão será explicada com maior detalhe no próximo ponto.

A análise do quadro-resumo da análise descritiva das variáveis da motivação e satisfação permite afirmar, através dos valores médios totais, que os recursos humanos se sentem medianamente motivados e satisfeitos, ainda que um pouco mais motivados do que satisfeitos.

4.4. Recodificação de variáveis

Após análise descritiva dos dados verificou-se que algumas questões, maioritariamente formuladas na negativa, apresentam resultados invertidos, ou seja, por exemplo, um respondente que afirme Concordar fortemente (7) com a questão “A minha organização paga melhores salários que a concorrência”, indicia estar satisfeito. No entanto, um respondente que afirme Concordar fortemente (7) com a questão “Sinto-me mal pago para as funções que exerço”, indicia estar insatisfeito.

Nesta lógica, procedeu-se à inversão do sentido das questões identificadas, como pode observar-se no quadro 6:

Quadro 6. Questões reformuladas

Variável	Questões Originais	Questões Invertidas
Salário	S3. Sinto-me mal pago para as funções que exerço.	S3.2 Sinto-me bem pago para as funções que exerço
Promoções	S5. Eu não aprecio os critérios utilizados para a promoção de pessoas na minha organização.	S5.2 Eu aprecio os critérios utilizados para a promoção de pessoas na minha organização
Promoções	S6. As promoções não são frequentes na minha organização.	S6.2 As promoções são frequentes na minha organização.
Colegas de Trabalho	S9. As pessoas com quem trabalho não me dão suficiente apoio.	S9.2 As pessoas com quem trabalho dão-me suficiente apoio.
Superiores Hierárquicos	S15. Os meus superiores não valorizam as minhas opiniões.	S15.2 Os meus superiores valorizam as minhas opiniões.
Superiores Hierárquicos	S16. A minha chefia não me trata de forma justa.	S16.2 A minha chefia trata-me de forma justa.
Realização da Tarefa	S19. Eu preferia estar a fazer outro tipo de trabalho.	S19.2 Eu não preferia estar a fazer outro tipo de trabalho.
Realização da Tarefa	S20. Sinto-me pouco realizado no meu trabalho.	S20.2 Sinto-me muito realizado no meu trabalho.

Fonte: Elaboração Própria

Após esta reestruturação, procedeu-se à recodificação das questões enunciadas para que todas as variáveis estivessem uniformes e, de uma forma mais fidedigna, pudesse ser medido o nível de satisfação dos colaboradores. Ao nível da motivação, todas as questões estavam formuladas no mesmo sentido, pelo que não foi necessário proceder a qualquer alteração.

Posteriormente, foram criadas variáveis relativamente à Motivação (sucesso, afiliação e poder) e à Satisfação (salário, promoções, colegas de trabalho, superiores hierárquicos, realização da tarefa), a partir do cálculo da média aritmética das questões que identificam cada uma destas variáveis.

A análise estatística destas novas variáveis, exposta na tabela 14 (ver também apêndice 2 - Tabela 14), indica que, mesmo após a reconversão das variáveis relacionadas com a satisfação, o sucesso é o aspeto que parece mais motivar os colaboradores da Competir S.A., uma vez que esta foi a variável que apresentou uma média mais elevada, de 6,49 valores. Já a média mais baixa de todas é a relativa à motivação para o poder (3,31). Relativamente à satisfação, a média mais baixa é relativa ao salário, que evidencia ser o aspeto que demonstra a maior insatisfação por parte dos colaboradores (3,60) e continua a ser os colegas de trabalho o fator que mais satisfaz os recursos humanos da empresa (5,76).

Tabela 14. Motivação e Satisfação

	Média	Desvio Padrão
Motivação para o Poder	3,31	1,365
Satisfação com o Salário	3,60	1,002
Satisfação com Promoções	3,85	1,195
Satisfação com Superiores Hierárquicos	5,38	1,204
Satisfação com Realização da Tarefa	5,46	1,363
Satisfação com Colegas de Trabalho	5,76	0,971
Motivação para a Afiliação	6,12	0,993
Motivação para o Sucesso	6,49	0,698
Valor médio total da Satisfação	4,81	1,147
Valor médio total da Motivação	5,31	1,019

Fonte: Elaboração Própria

Pode então concluir-se que mesmo após a reconversão das variáveis, não houve, em termos gerais, alteração no posicionamento da preferência indicada anteriormente relativamente à satisfação, situando-se os colegas de trabalho como o principal fator de satisfação, seguidos da realização da tarefa, dos superiores hierárquicos, das promoções e deixando o salário como o fator que menos os satisfaz.

Houve, no entanto, um aumento do valor médio total da Satisfação, passando de 4,35, antes da recodificação das variáveis, para 4,81 após o processo. Neste sentido, pode-se afirmar que os colaboradores se encontram medianamente motivados e satisfeitos.

4.5. Análise Multivariada da Motivação e Satisfação

Neste ponto serão apresentados os dados de análise multivariada da motivação e satisfação. Nesta análise pretende-se identificar os fatores (ou componentes) resultantes de um conjunto de questões do instrumento de medida, utilizado para analisar a motivação e satisfação.

Conforme já foi referido, as dimensões propostas no que respeita à motivação são sucesso, afiliação e poder. Relativamente às dimensões da satisfação enunciam-se por: salário, promoções, colegas de trabalho, superiores hierárquicos e realização da tarefa. No que diz respeito aos máximos e aos mínimos das respostas verifica-se que são os mesmos em todas as questões colocadas, sendo 7 o máximo e 1 o mínimo.

O objetivo final será a redução da dimensão dos dados, sem perda de informação. Pelo que, a análise fatorial a partir de um conjunto inicial de variáveis, tenta identificar um conjunto menor de variáveis hipotéticas (fatores). Pretende-se também identificar variáveis latentes. A realização do teste Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e de esfericidade de Bartlett permitem saber se a aplicação da análise fatorial tem validade para as variáveis escolhidas, cujos valores podem ser interpretados de acordo com as indicações que constam na tabela 15.

Tabela 15. Tabela de Interpretação do Teste KMO e da esfericidade de Bartlett

KMO	Análise de componentes principais	Observações
1 – 0,90	Muito boa	No teste de esfericidade de Bartlett deve rejeitar-se a hipótese nula que afirma não haver correlação entre as variáveis iniciais. A estatística de teste definida por Bartlett tem uma distribuição assintótica de χ^2
0,80 – 0,90	Boa	
0,70 – 0,80	Média	
0,60 – 0,70	Razoável	
0,50 – 0,60	Má	
<0,50	Inaceitável	

Fonte: Adaptado de Marôco (2014)

A análise da tabela 15 demonstra que valores acima de 0,6 indicam que a análise fatorial é razoável, já valores abaixo de 0,6 sugerem que a análise fatorial é inapropriada.

4.5.1. Análise Multivariada (Fatorial) da Motivação

Neste ponto serão apresentadas as análises fatoriais das três dimensões consideradas para a motivação dos colaboradores da empresa, ou seja, os motivos de sucesso, afiliação e poder.

4.5.1.1. Motivo de Sucesso

Após a seleção das variáveis que caracterizam a motivação para o sucesso e de acordo com os resultados de teste KMO e Bartlett's evidenciados na tabela 16, é possível observar que se verifica um valor de 0,740, pelo que a análise fatorial pode ser realizada já que, de acordo com a tabela 15, cai na zona de observação “média”. O teste de esfericidade de Bartlett (p-value = 0,000) é inferior a 0,05, validando a utilização da Análise Fatorial e pode concluir-se com 95% de confiança que se rejeita a hipótese nula (H_0), ou seja, as variáveis que caracterizam a motivação para o sucesso apresentam correlação significativa.

Tabela 16. KMO e Teste de Bartlett – Motivo de Sucesso

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.740
Approx. Chi-Square		190.293
Bartlett's Test of Sphericity	df	10
	Sig.	.000

Fonte: Elaboração Própria

A análise fatorial estuda os inter-relacionamentos entre as variáveis, num esforço para encontrar um conjunto de fatores (em menor n.º que o conjunto de variáveis originais), que exprima o que as variáveis originais partilham em comum. Após a extração dos fatores, e de acordo com a tabela 17, obteve-se um (1) fator e que esse fator obtido explica 64,55% da variância dos dados iniciais.

Tabela 17. Total Variance Explained – Motivo de Sucesso

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3.228	64.552	64.552	3.228	64.552	64.552
2	.802	16.037	80.589			
3	.480	9.602	90.191			
4	.355	7.107	97.298			
5	.135	2.702	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Fonte: Elaboração Própria

A tabela 18 apresenta os dados referentes à *Component Matrix*, que permite verificar qual dos fatores melhor explica cada um dos indicadores considerados. Deste modo, os dados indicam que houve fortes indícios de unanimidade por parte dos respondentes, no que diz respeito aos motivos de sucesso, tendo os mesmos valorizado a questão que no trabalho procuram fazer cada vez melhor, sendo a questão que apresenta um valor maior (0.921).

Tabela 18. Component Matrix – Motivo de Sucesso

	Component
	1
M1. Gosto de aperfeiçoar constantemente as minhas competências pessoais.	.798
M4. Esforço-me para melhorar os meus resultados anteriores.	.866
M7. Gosto de saber se o meu trabalho foi ou não bem realizado, de modo a fazer melhor no futuro.	.820
M10. No Trabalho, procuro fazer cada vez melhor.	.921
M13. Tento fazer o meu trabalho de um modo inovador.	.566

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

Fonte: Elaboração Própria

4.5.1.2. Motivo de Afiliação

Após a seleção das variáveis que identificam a motivação para a afiliação e de acordo com os resultados de teste KMO e Bartlett's evidenciados na tabela 19, é possível observar que se verifica um valor de 0,684. Pelo que, a análise fatorial pode ser realizada já que de acordo com a tabela 15, cai na zona de observação “razoável”, embora apresente um valor mais baixo do que as variáveis que caracterizam os motivos de sucesso. O teste de esfericidade de Bartlett (p-value = 0,000) é inferior a 0,05 e, por isso, válida a utilização da Análise Fatorial e pode concluir-se com 95% de confiança que se rejeita a hipótese nula (H_0), ou seja, as variáveis que caracterizam o motivo de afiliação também apresentam correlação significativa.

Tabela 19. KMO e Teste de Bartlett – Motivo de Afiliação

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.684
Approx. Chi-Square		93.135
Bartlett's Test of Sphericity	df	21
	Sig.	.000

Fonte: Elaboração Própria

Após a extração dos fatores e de acordo com a tabela 20, foram obtidos dois (2) fatores que explicam 34,5% e 20,97% da variância dos dados iniciais.

Tabela 20. Total Variance Explained – Motivo de Afiliação

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2.594	37.064	37.064	2.594	37.064	37.064	2.419	34.558	34.558
2	1.293	18.473	55.536	1.293	18.473	55.536	1.468	20.978	55.536
3	.872	12.451	67.988						
4	.806	11.517	79.505						
5	.608	8.690	88.195						
6	.483	6.905	95.100						
7	.343	4.900	100.000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Fonte: Elaboração Própria

A tabela *Component Matrix* permite verificar qual dos fatores melhor explica cada um dos indicadores considerados. Deste modo, os dados da tabela 21 indicam que, ao contrário da motivação com o sucesso, relativamente à motivação com a afiliação não houve unanimidade por parte dos respondentes, pois enquanto um dos fatores evidencia a preocupação com os sentimento dos outros, através das questões “no trabalho presto muita atenção aos sentimentos dos outros” (0,803), “no trabalho gosto de ser uma pessoa amável” (0,746) ou “fico preocupado(a) quando sinto que, de alguma forma, contribuí para o mal-estar das relações no trabalho” (0,686), o segundo fator evidencia a valorização para com a satisfação pessoal em poder ajudar, através da questão “Sinto satisfação quando vejo que uma pessoa que me pediu ajuda fica feliz por ter o meu apoio” (0,721).

Tabela 21. Component Matrix – Motivo de Afiliação

	Component	
	1	2
M2. Gosto de ser solidário(a) com as outras pessoas, mesmo que não sejam das minhas relações.	.505	-.327
M5. Sinto satisfação quando vejo que uma pessoa que me pediu ajuda fica feliz por ter o meu apoio.	.119	.721
M8. Se tivesse que despedir uma pessoa, procuraria sobretudo compreender os seus sentimentos e apoiá-la no que me fosse possível.	.654	-.416
M11. No trabalho gosto de ser uma pessoa amável.	.746	.143
M14. Sinto-me satisfeito(a) por trabalhar com pessoas que gostam de mim.	.474	.661
M16. No trabalho presto muita atenção aos sentimentos dos outros.	.803	.065
M18. Fico preocupado(a) quando sinto que, de alguma forma, contribuí para o mal-estar das relações no trabalho.	.686	-.175

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 2 components extracted.

Fonte: Elaboração Própria

4.5.1.3. Motivo de Poder

Após a seleção das variáveis que identificam a motivação para o poder e de acordo com os resultados de teste KMO e Bartlett's evidenciados na tabela 22, é possível observar que se verifica um valor de 0,613. Pelo que, a análise de componentes pode ser realizada já que, de acordo com a tabela 15, cai na zona de observação “razoável”, apresentando um valor muito próximo das variáveis que caracterizam os motivos de poder. O teste de esfericidade de Bartlett (p -value = 0,000) é inferior a 0,05 e, deste modo, valida a utilização da Análise Fatorial e pode concluir-se com 95% de confiança que se rejeita a hipótese nula (H_0), ou seja, as variáveis que caracterizam o motivo de poder apresentam correlação significativa.

Tabela 22. KMO e Teste de Bartlett – Motivo de Poder

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.613
Approx. Chi-Square		51.963
Bartlett's Test of Sphericity	df	15
	Sig.	.000

Fonte: Elaboração Própria

Após a extração dos fatores e, de acordo com a tabela 23, foram obtidos dois (2) fatores que explicam 34,7% e 19,717% da variância dos dados iniciais.

Tabela 23. Total Variance Explained – Motivo de Poder

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2.104	35.068	35.068	2.104	35.068	35.068	2.087	34.785	34.785
2	1.166	19.434	54.502	1.166	19.434	54.502	1.183	19.717	54.502
3	.926	15.433	69.935						
4	.826	13.769	83.704						
5	.533	8.883	92.587						
6	.445	7.413	100.000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Fonte: Elaboração Própria

Deste modo, os dados indicam que, tal como relativamente à motivação com a afiliação não houve unanimidade por parte dos respondentes relativamente à motivação com o poder, o que revela mais uma vez que o poder não é tão importante para os respondentes e não se manifestaram tão unanimemente em relação a isso. Conforme se pode observar na tabela 24, que indica a *Component Matrix*, que permite verificar qual dos fatores melhor explica cada um dos indicadores considerados. No fator um (1) as questões mais valorizadas foram “quando participo em algum convívio, aproveito para influenciar os outros e obter o seu apoio para aquilo que quero fazer” (0,782) e “se puder chamar pessoas para o trabalho da minha equipa, procuro as que me permitem exercer mais influência” (0,706). Já no fator 2 a questão evidenciada é “procuro relacionar-me com pessoas influentes” (0,872).

Tabela 24. Component Matrix – Motivo de Poder

	Component	
	1	2
M3. Tenho um desejo secreto de chamar a atenção das pessoas.	.621	.154
M6. Insisto numa determinada opinião, apenas para “não dar o braço a torcer”.	.677	-.231
M9. Tenho discussões com os outros porque insisto naquilo que penso que deve ser feito.	.360	-.529
M12. Procuro relacionar-me com pessoas influentes.	.147	.872
M15. Se puder chamar pessoas para o trabalho da minha equipa, procuro as que me permitem exercer mais influência.	.706	.216
M17. Quando participo em algum convívio, aproveito para influenciar os outros e obter o seu apoio para aquilo que quero fazer.	.782	-.038

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 2 components extracted.

Fonte: Elaboração Própria

4.5.1.4. Resumo da Análise Fatorial de Componentes Principais da Motivação

Neste ponto pretende-se apresentar um resumo da análise multivariada da motivação, aferida através da análise fatorial de componentes principais.

Tabela 25. Quadro-resumo da análise fatorial de componentes principais da Motivação

Análise das Componentes Principais da Motivação		
Motivo	Fatores	Conclusões
1. Sucesso		
<i>KMO</i>	0,740	Zona de Observação “média”.
<i>Bartlett’s Test (Sig.)</i>	0,000	Rejeita Ho, logo, as variáveis que caracterizam o motivo de sucesso apresentam correlação significativa.
<i>Total Variance Explained (1 factor)</i>	64,55%	O fator explica 64,55% da variância dos dados iniciais.
<i>Component Matrix</i> M10. No trabalho, procuro fazer cada vez melhor.	0,921	Houve fortes indícios de unanimidade por parte dos respondentes, no que diz respeito aos motivos de sucesso, tendo os mesmos valorizado a questão M10 “no trabalho, procuro fazer cada vez melhor”.
2. Afiliação		
<i>KMO</i>	0,684	Zona de Observação “razoável”
<i>Bartlett’s Test (Sig.)</i>	0,000	Rejeita Ho, logo, as variáveis que caracterizam o motivo de afiliação apresentam correlação significativa.
<i>Total Variance Explained (2 factors)</i>	34,56% 20,98%	Os dois fatores explicam 55,54% da variância dos dados iniciais.
<i>Component Matrix</i> M16. No trabalho presto muita atenção aos sentimentos dos outros. M5. Sinto satisfação quando vejo que uma pessoa que me pediu ajuda, fica feliz por ter o meu apoio.	0,803 0,721	Não houve unanimidade por parte dos respondentes, pois enquanto um dos fatores evidencia a preocupação com os sentimento dos outros, através da questão M16 “no trabalho presto muita atenção aos sentimentos dos outros”, o segundo fator evidencia a valorização para com a satisfação pessoal em poder ajudar, através da questão M5 “Sinto satisfação quando vejo que uma pessoa que me pediu ajuda, fica feliz por ter o meu apoio”.
3. Poder		
<i>KMO</i>	0,613	Zona de Observação “razoável”.
<i>Bartlett’s Test (Sig.)</i>	0,000	Rejeita Ho, logo, as variáveis que caracterizam o motivo de poder apresentam correlação significativa.
<i>Total Variance Explained (2 factors)</i>	34,79% 19,72%	Os dois fatores explicam 54,50% da variância dos dados iniciais.
<i>Component Matrix</i> M17. Quando participo em algum convívio, aproveito para influenciar os outros e obter o seu apoio para aquilo que quero fazer. M12. Procuro relacionar-me com pessoas influentes.	0,782 0,872	Não houve unanimidade por parte dos respondentes relativamente à motivação com o poder, o que revela mais uma vez que o poder não é tão importante para os respondentes e que por isso não se manifestaram tão unanimemente em relação a isso.

Fonte: Elaboração própria

A análise da tabela 25 permite compreender que, de acordo com os resultados do teste KMO, os valores confirmam que a análise fatorial pode ser realizada, já que em todos os motivos (sucesso, afiliação e poder), este teste apresenta um valor superior a 0,60, valor considerado mínimo para que a análise das componentes principais seja considerada razoável. Também os resultados do teste de esfericidade de Bartlett (p value = 0,00) em todos os motivos levam a rejeitar a hipótese nula de que não há correlação entre as variáveis, podendo concluir-se com 95% de confiança, que as variáveis que caracterizam a motivação para o sucesso, para a afiliação e para o poder, apresentam correlação significativa.

Após a extração dos fatores, a variância total explicada do motivo de sucesso é o que apresenta maiores indícios de uniformidade, uma vez que os respondentes valorizaram a questão que procuram fazer cada vez melhor, que explicou 64,55% da variância dos dados iniciais. Já no que diz respeito aos motivos de afiliação e poder a unanimidade não foi tão evidente, sendo que, em ambos os casos foram extraídos 2 fatores que explicam 55,54% e 54,50%, respetivamente, da variância dos dados iniciais. No que diz respeito ao motivo de afiliação, enquanto um dos fatores evidencia a preocupação com os sentimento dos outros, o segundo fator evidencia a valorização para com a satisfação pessoal em poder ajudar. A falta de unanimidade no que diz respeito ao motivo de poder, revela mais uma vez que o poder não é tão importante para os respondentes e que não se manifestaram tão unanimemente em relação a isso, tendo num primeiro fator sido valorizada as questão foram “quando participo em algum convívio, aproveito para influenciar os outros e obter o seu apoio para aquilo que quero fazer” (0,782) e no fator 2 a questão evidenciada foi “procuro relacionar-me com pessoas influentes” (0,872).

4.5.2. Análise Multivariada (Fatorial) da Satisfação

Neste ponto serão apresentadas as análises fatoriais das cinco dimensões consideradas para a satisfação dos colaboradores da empresa, ou seja, satisfação com o salário, promoções, colegas de trabalho, superiores hierárquicos e realização da tarefa em si.

Conforme foi assinalado no ponto 4.3., após análise descritiva dos dados, verificou-se que algumas questões apresentam resultados invertidos, tendo-se procedido à inversão do sentido das questões identificadas. Para a realização da análise fatorial já foram consideradas essas questões devidamente invertidas.

4.5.2.1. Satisfação com o Salário

Recorde-se que a satisfação com o salário foi a dimensão com uma média inferior de todas as dimensões, quer da satisfação, quer mesmo da motivação.

Após a seleção das variáveis que identificam a satisfação com o salário e de acordo com os resultados de teste KMO e Bartlett's evidenciados na tabela 26, é possível observar que se verifica um valor de 0,610, o que significa que a análise fatorial pode ser realizada porque apresenta um valor superior a 0,60, e, de acordo com a tabela 15, cai na zona de observação “razoável”. O teste de esfericidade de Bartlett (p -value = 0,001) é inferior a 0,05, e por isso válida, a utilização da Análise Fatorial e pode concluir-se com 95% de confiança que se rejeita a hipótese nula (H_0), ou seja, as variáveis que caracterizam a satisfação com o salário apresentam correlação significativa.

Tabela 26. KMO e Teste de Bartlett – Satisfação com o Salário

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.610
	Approx. Chi-Square	23.216
Bartlett's Test of Sphericity	df	6
	Sig.	.001

Fonte: Elaboração Própria

Após a extração dos fatores e de acordo com a tabela 27 foram obtidos dois (2) fatores que explicam 39,4% e 27,216% da variância dos dados iniciais.

Tabela 27. Total Variance Explained – Satisfação com o Salário

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	1.584	39.593	39.593	1.584	39.593	39.593	1.577	39.418	39.418
2	1.082	27.041	66.634	1.082	27.041	66.634	1.089	27.216	66.634
3	.837	20.917	87.551						
4	.498	12.449	100.000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Fonte: Elaboração Própria

A tabela *Component Matrix* permite verificar qual dos fatores melhor explica cada um dos indicadores considerados. Deste modo, os dados indicam que não houve unanimidade por parte dos respondentes relativamente à satisfação com o salário, conforme pode observar-se na tabela 28. O primeiro fator considerou com maior valor (0,832) que “a minha organização paga melhores salários que a concorrência” e de seguida (0.815) “o meu salário é adequado, considerando as minhas responsabilidades”. Já o segundo fator considerou a questão “sinto-me bem pago para as funções que exerço” (0,866).

Tabela 28. Component Matrix – Satisfação com o Salário

	Component	
	1	2
S1. A minha organização paga melhores salários que a concorrência.	.832	-.041
S2. O meu salario é adequado, considerando as minhas responsabilidades.	.815	.237
S4. Os meus benefícios complementares (i.e., além do salario) são generosos.	.467	-.524
S3_2_Sinto-me bem pago para as funções que exerço	.099	.866

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 2 components extracted.

Fonte: Elaboração Própria

4.5.2.2. Satisfação com Promoções

Após a seleção das variáveis que identificam a satisfação com as promoções e de acordo com os resultados de teste KMO e Bartlett's evidenciados na tabela 29, é possível observar que se verifica um valor de 0,613. Isto significa que a análise fatorial pode ser realizada porque apresenta um valor superior a 0,60, e, de acordo com a tabela 15, cai na zona de observação “razoável”. O teste de esfericidade de Bartlett (p-value = 0,000) é inferior a 0,05 e, por isso, valida a utilização da Análise Fatorial e pode concluir-se com 95% de confiança que se rejeita a

hipótese nula (H_0), ou seja, as variáveis que caracterizam a satisfação com as promoções apresentam correlação significativa.

Tabela 29. KMO e Teste de Bartlett – Satisfação com as promoções

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.613
Approx. Chi-Square		57.967
Bartlett's Test of Sphericity	df	6
	Sig.	.000

Fonte: Elaboração Própria

De acordo com a tabela 30, após a extração dos fatores, foram obtidos dois (2) fatores, que explicam 41,876% e 35,345% da variância dos dados iniciais.

Tabela 30. Total Variance Explained – Satisfação com as promoções

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared			Rotation Sums of Squared		
				Loadings			Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	1.964	49.111	49.111	1.964	49.111	49.111	1.675	41.876	41.876
2	1.124	28.110	77.221	1.124	28.110	77.221	1.414	35.345	77.221
3	.567	14.187	91.408						
4	.344	8.592	100.000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Fonte: Elaboração Própria

A tabela *Component Matrix* permite verificar qual dos fatores melhor explica cada um dos indicadores considerados. Deste modo, os dados indicam que não houve unanimidade por parte dos respondentes relativamente à satisfação com as promoções, conforme pode observar-se na tabela 31. O primeiro fator considerou com maior valor (0,810) que “estou satisfeito(a) com a minha progressão na carreira” e de seguida (0,776) “se fizer um bom trabalho é provável que seja promovido”. Já o segundo fator considerou com maior valor (0,721) a questão “Eu aprecio os critérios utilizados para a promoção de pessoas na minha organização”.

Tabela 31. Component Matrix – Satisfação com as Promoções

	Component	
	1	2
S7. Se fizer um bom trabalho, é provável que seja promovido(a).	.776	-.479
S8. Estou satisfeito(a) com a minha progressão na carreira.	.810	-.384
S5_2_Eu aprecio os critérios utilizados para a promoção de pessoas na minha organização	.503	.721
S6_2_As promoções são frequentes na minha organização.	.673	.477

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 2 components extracted.

Fonte: Elaboração Própria

4.5.2.3. Satisfação com os Colegas de Trabalho

Após a seleção das variáveis que identificam a satisfação com os colegas de trabalho e de acordo com os resultados de teste KMO e Bartlett's evidenciados na tabela 32, é possível observar que se verifica um valor de 0,700. Deste modo, a análise fatorial pode ser realizada, já que, de acordo com a tabela 15, cai na zona de observação “média”. O teste de esfericidade de Bartlett (p-value = 0,000) é inferior a 0,05, validando a utilização da Análise Fatorial e pode concluir-se com 95% de confiança que se rejeita a hipótese nula (H_0), ou seja, as variáveis que caracterizam satisfação com os colegas de trabalho apresentam correlação significativa.

Tabela 32. KMO e Teste de Bartlett – Satisfação com os colegas de trabalho

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.700
Approx. Chi-Square		59.428
Bartlett's Test of Sphericity	df	6
	Sig.	.000

Fonte: Elaboração Própria

Após a extração dos fatores, e de acordo com a tabela 33, foi obtido apenas um fator, o que significa que as respostas dos respondentes foram unânimes. Este fator explica 53,8% da variância dos dados originais.

Tabela 33. Total Variance Explained – Satisfação com os colegas de trabalho

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2.153	53.822	53.822	2.153	53.822	53.822
2	.916	22.911	76.733			
3	.518	12.952	89.685			
4	.413	10.315	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Fonte: Elaboração Própria

A análise da tabela 34 sugere que houve unanimidade por parte dos respondentes relativamente à satisfação com os colegas de trabalho. Os dados indicam que os colaboradores gostam das pessoas com quem trabalham (0.820) e que até consideram os colegas responsáveis (0,802) e que dão apoio suficiente (0,813). No entanto, a questão em que houve menor unanimidade foi "quando peço a alguém para fazer algo, o trabalho aparece feito" que registou um valor de 0,419.

Tabela 34. Component Matrix – Satisfação com os colegas de trabalho

	Component
	1
S10. Quando peço a alguém para fazer algo, o trabalho aparece feito.	.419
S11. Eu gosto das pessoas com quem trabalho.	.820
S12. Eu trabalho com pessoas responsáveis.	.802
S9_2_ As pessoas com quem trabalho dão-me suficiente apoio.	.813

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

Fonte: Elaboração Própria

4.5.2.4. Satisfação com os Superiores Hierárquicos

Após a seleção das variáveis que identificam a satisfação com os superiores hierárquicos e de acordo com os resultados de teste KMO e Bartlett's evidenciados na tabela 35, é possível observar que se verifica um valor de 0,617. Isto significa que a análise fatorial pode ser realizada porque apresenta um valor superior a 0,60, e, de acordo com a tabela 15, cai na zona de observação “razoável”. O teste de esfericidade de Bartlett (p -value = 0,000) é inferior a 0,05 e, por isso, valida a utilização da Análise Fatorial e pode concluir-se com 95% de confiança que se rejeita a hipótese nula (H_0), ou seja, as variáveis que caracterizam a satisfação com os superiores hierárquicos apresentam correlação significativa.

Tabela 35. KMO e Teste de Bartlett – Satisfação com os superiores hierárquicos

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.617
Approx. Chi-Square	85.804
Bartlett's Test of Sphericity df	6
Sig.	.000

Fonte: Elaboração Própria

Após a extração dos fatores e de acordo com a tabela 36 foram obtidos dois (2) fatores, que explicam 45,49% e 35,888% da variância dos dados iniciais.

Tabela 36. Total Variance Explained – Satisfação com os superiores hierárquicos

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2.255	56.373	56.373	2.255	56.373	56.373	1.820	45.492	45.492
2	1.000	25.006	81.380	1.000	25.006	81.380	1.436	35.888	81.380
3	.478	11.958	93.338						
4	.266	6.662	100.000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Fonte: Elaboração Própria

Os dados da tabela 37, referente à *Component Matrix*, indica que não houve unanimidade por parte dos respondentes relativamente à satisfação com os superiores hierárquicos. O primeiro fator considerou com maior valor (0,849) que “os meus chefes dão-me apoio” e de seguida (0,838) “a minha chefia trata-me de forma justa”. Já o segundo fator

considerou com maior valor (0,758) a questão “os meus superiores valorizam as minhas opiniões”.

Tabela 37. Component Matrix – Satisfação com os superiores hierárquicos

	Component	
	1	2
S13. Os meus chefes dão-me apoio.	.849	-.327
S14. Os meus chefes são de “primeira qualidade”.	.729	-.498
S15_2_Os meus superiores valorizam as minhas opiniões.	.549	.758
S16_2_A minha chefia trata-me de forma justa.	.838	.268

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 2 components extracted.

Fonte: Elaboração Própria

4.5.2.5. Satisfação com a Realização da Tarefa

Após a seleção das variáveis que identificam a satisfação com a realização da tarefa e de acordo com os resultados de teste KMO e Bartlett's evidenciados na tabela 38, é possível observar que se verifica um valor de 0,765. Deste modo, a análise fatorial pode ser realizada já que de acordo com a tabela 15 cai na zona de observação “média”. O teste de esfericidade de Bartlett (p-value = 0,000) é inferior a 0,05, validando a utilização da Análise Fatorial e pode concluir-se com 95% de confiança que se rejeita a hipótese nula (H_0), ou seja, as variáveis que caracterizam satisfação com os colegas de trabalho apresentam correlação significativa.

Tabela 38. KMO e Teste de Bartlett – Satisfação com a realização da tarefa

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.765
Approx. Chi-Square		119.249
Bartlett's Test of Sphericity	df	6
	Sig.	.000

Fonte: Elaboração Própria

Após a extração dos fatores e de acordo com a tabela 39 foi obtido apenas um fator, o que significa que as respostas dos respondentes foram unânimes. Este fator explica 67,78% da variância dos dados originais.

Tabela 39. Total Variance Explained – Satisfação com a realização da tarefa

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2.711	67.778	67.778	2.711	67.778	67.778
2	.636	15.891	83.670			
3	.390	9.756	93.426			
4	.263	6.574	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Fonte: Elaboração Própria

Os dados da tabela 40 indicam que houve unanimidade por parte dos respondentes relativamente à satisfação com a realização da tarefa. Indicam que os colaboradores foram unânimes ao considerar o seu trabalho interessante (0,874) e não preferir estar a desenvolver outro tipo de trabalho (0,840).

Tabela 40. Component Matrix – Satisfação com a realização da tarefa

	Component
	1
S19_2_Eu não preferia estar a fazer outro tipo de trabalho.	.840
S20_2_Sinto-me muito realizado no meu trabalho.	.737
S17. O meu trabalho é interessante.	.874
S18. Sinto-me bem com as responsabilidades que tenho no meu trabalho.	.837

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

Fonte: Elaboração Própria

4.5.2.6. Resumo da Análise Fatorial de Componentes Principais da Satisfação

Neste ponto pretende-se apresentar um resumo dos dados resultantes da análise fatorial de componentes principais à satisfação, que constitui a análise multivariada.

Tabela 41. Quadro-resumo da análise fatorial de componentes principais da Motivação

Análise das Componentes Principais da Satisfação		
Satisfação	Fatores	Conclusões
1. Salário		
<i>KMO</i>	0,610	Zona de Observação “razoável”
<i>Bartlett’s Test (Sig.)</i>	0,001	Rejeita Ho, logo, as variáveis que caracterizam a satisfação com o salário apresentam correlação significativa.
<i>Total Variance Explained (2 factors)</i>	39,418% 27,216%	Os dois fatores explicam 66,634% da variância dos dados iniciais.
<i>Component Matrix</i> S1. A minha organização paga melhores salários que a concorrência. S3_2_Sinto-me bem pago para as funções que exerço.	0,803 0,721	Não houve unanimidade por parte dos respondentes, pois enquanto um dos fatores evidencia a satisfação com a consciência que a organização paga melhores salários do que a concorrência (S1), o fator dois reflete a satisfação com o facto de os colaboradores se considerarem bem pagos para as funções que exercem.
2. Promoções		
<i>KMO</i>	0,613	Zona de Observação “razoável”
<i>Bartlett’s Test (Sig.)</i>	0,000	Rejeita Ho, logo, as variáveis que caracterizam a satisfação com as promoções apresentam correlação significativa.
<i>Total Variance Explained (2 factors)</i>	41,876% 35,345%	Os dois fatores explicam 77,221% da variância dos dados iniciais.
<i>Component Matrix</i> S8. Estou satisfeito(a) com a minha progressão na carreira. S6_2. Eu aprecio os critérios utilizados para a promoção das pessoas na minha organização.	0,810 0,721	Não houve unanimidade por parte dos respondentes, pois enquanto um dos fatores evidencia a satisfação com a sua própria carreira, o fator dois evidencia a satisfação com os critérios utilizados para a promoção.
3. Colegas de trabalho		
<i>KMO</i>	0,700	Zona de Observação “média”
<i>Bartlett’s Test (Sig.)</i>	0,000	Rejeita Ho, logo, as variáveis que caracterizam a satisfação com os colegas de trabalho apresentam correlação significativa.
<i>Total Variance Explained (1 factor)</i>	53,822%	O fator explica 53,822% da variância dos dados iniciais.
<i>Component Matrix</i> S11. Eu gosto das pessoas com quem trabalho	0,820	Houve unanimidade relativamente à satisfação com os colegas de trabalho, tendo o fator evidenciado que os colaboradores gostam das pessoas com quem trabalham.
4. Superiores Hierárquicos		
<i>KMO</i>	0,617	Zona de Observação “razoável”
<i>Bartlett’s Test (Sig.)</i>	0,000	Rejeita Ho, logo, as variáveis que caracterizam a satisfação com os superiores hierárquicos apresentam correlação significativa.
<i>Total Variance Explained (2 factors)</i>	45,492% 35,888%	Os dois fatores explicam 81,38% da variância dos dados iniciais.
<i>Component Matrix</i> S13. Os meus chefes dão-me apoio. S15_2. Os meus superiores valorizam as minhas opiniões.	0,849 0,758	Não houve unanimidade por parte dos respondentes relativamente à satisfação com os superiores hierárquicos, pois enquanto um dos fatores evidencia a satisfação com o apoio que os chefes lhe dão, o fator dois evidencia a satisfação com a valorização das opiniões pelos seus superiores.
6. Realização da tarefa		
<i>KMO</i>	0,765	Zona de Observação “média”.
<i>Bartlett’s Test (Sig.)</i>	0,000	Rejeita Ho, logo, as variáveis que caracterizam a satisfação com a realização da tarefa apresentam correlação significativa.
<i>Total Variance Explained (1 factor)</i>	67,778%	O fator explica 67,778% da variância dos dados iniciais.
<i>Component Matrix</i> S17. O meu trabalho é interessante	0,820	Houve unanimidade relativamente à satisfação com a realização da tarefa, tendo o fator evidenciado que os colaboradores consideram o seu trabalho interessante.

Fonte: Elaboração própria

A análise da tabela 41 permite compreender que, de acordo com os resultados do teste KMO, todos os valores confirmam que a análise fatorial possa ser realizada. Na satisfação com o salário, com as promoções e com os superiores hierárquicos os valores de 0,610, 0,617 e 0,619, respetivamente, encontram-se na zona de observação “razoável” (ver tabela 15). Já os valores relativos à satisfação com os colegas de trabalho e realização da tarefa apresentam valores acima de 0,70, o que comprova uma validade “média” da análise fatorial para as variáveis escolhidas.

Relativamente aos resultados do teste de esfericidade de Bartlett (p value = 0,00) em todas as variáveis da satisfação, à exceção da satisfação com o salário (p value=0,001), mas em ambos os casos valores abaixo de 0,05, levam a rejeitar a hipótese nula de que não há correlação entre as variáveis. Deste modo, pode concluir-se com 95% de confiança, que as variáveis que caracterizam a satisfação com o salário, promoções, colegas de trabalho, superiores hierárquicos e realização da tarefa, apresentam correlação significativa.

Após a extração dos fatores, a variância total explicada da satisfação com os colegas de trabalho e com a realização da tarefa são os que apresentam maiores indícios de uniformidade, na medida em que nestas variáveis foi obtido apenas um fator que explica uma percentagem de 53,822% e 67,778% respetivamente, da variância dos dados iniciais. Ou seja, no que diz respeito aos colegas de trabalho extraiu-se o fator que evidencia que os colaboradores gostam das pessoas com quem trabalham e relativamente à realização da tarefa, o fator evidencia que os colaboradores consideram o seu trabalho interessante.

Já no que diz respeito à satisfação com o salário, as promoções e os superiores hierárquicos, a unanimidade não foi tão evidente, sendo que, em ambos os casos, foram extraídos 2 fatores que explicam a variância dos dados iniciais.

No caso da satisfação com o salário, enquanto um dos fatores evidencia a satisfação com a consciência que a organização paga melhores salários do que a concorrência, explicando 39,418% da variância dos dados iniciais, o fator dois reflete a satisfação com o facto de os colaboradores se considerarem bem pagos para as funções que exercem, explicando 27,216% da variância dos dados iniciais.

Relativamente à satisfação com as promoções, enquanto um dos fatores evidencia a satisfação com a sua própria carreira, explicando 41,876% da variância dos dados iniciais, o fator dois evidencia a satisfação com os critérios utilizados para a promoção, explicando 35,345% da variância dos dados iniciais.

No que diz respeito à satisfação com os superiores hierárquicos, enquanto um dos fatores evidencia a satisfação dos colaboradores com o apoio que os chefes lhe dão, explicando

45,492% da variância dos dados iniciais, o fator dois evidencia a satisfação com a valorização das opiniões pelos seus superiores, explicando 35,888% da variância dos dados iniciais.

4.6. Análise de Regressão da Motivação e da Satisfação

A análise de regressão tem como resultado uma equação matemática que descreve o relacionamento entre variáveis aleatórias que pode ser utilizada para realizar previsões de valores futuros de uma variável – variável explicada-, quando são supostos os valores futuros das variáveis explicativas.

4.6.1. Análise de Regressão à Satisfação com o Salário

Pelo facto do Salário ser a variável com a média mais baixa, relativamente à satisfação, decidiu-se estimar um modelo de regressão estatística, de modo a apurar se a idade, o género, as habilitações literárias e a antiguidade na organização por parte dos colaboradores, influencia de algum modo a variável Satisfação com o Salário.

Deste modo, e recorrendo ao *software* Excel, foi efetuada uma análise de regressão (que tem como resultado uma equação matemática, que descreve o relacionamento entre variáveis aleatórias, que pode ser utilizada para realizar previsões de valores futuros de uma variável – variável explicada-, quando são supostos os valores futuros das variáveis explicativas) ao seguinte modelo:

Modelo 1:

$$\text{Satisfação com o Salário} = \beta_0 + \beta_1 \text{Idade} + \beta_2 \text{Género} + \beta_3 \text{Hab. Literárias} + \beta_4 \text{Antiguidade na Organização} + \text{Erro}$$

A análise de regressão ao modelo estimado (conforme tabela 42), indica que este modelo é significativo a 5%, uma vez que β_0 apresenta um *p-value* de 5,07909E-10, valor inferior ao nível de significância considerado (0,05). A análise ao valor do Quadrado de R Ajustado, indica que 12,49% da variação da Satisfação com o Salário é explicada por este modelo.

A análise do *p-value* das variáveis explicativas, indica que a variável género (0,011350291) também apresenta significância estatística. No que diz respeito à variável Antiguidade na Organização, o valor do *p-value* encontra-se muito próximo da significância (0,076785228).

O *p-value* das variáveis Idade (0,177633738) e Habilitações Literárias (0,703854692), apresenta valores superiores ao nível de significância estatística (0,05), pelo que não podem ser consideradas estatisticamente significativas.

Tabela 42. Análise Estatística de Regressão (Versão 1)

SUMÁRIO DOS RESULTADOS								
Estatística de regressão								
R múltiplo	0,417388928							
Quadrado de R	0,174213518							
Quadrado de R ajustado	0,124912832							
Erro-padrão	0,937562998							
Observações	72							
ANOVA								
	gl	SQ	MQ	F	F de significância			
Regressão	4	12,42481129	3,106202823	3,533693615	0,011217137			
Residual	67	58,89463315	0,879024375					
Total	71	71,31944444						
	Coefficientes	Erro-padrão	Stat t	valor P	95% inferior	95% superior	Inferior 95.0%	Superior 95.0%
Interceptar	4,364424051	0,600774411	7,264663689	5,07909E-10	3,165273321	5,563574781	3,165273321	5,563574781
Idade	-0,015630126	0,011472484	-1,362401216	0,177633738	-0,0385293	0,007269047	-0,0385293	0,007269047
Gênero	-0,744967628	0,286131375	-2,603585946	0,011350291	-1,316088237	-0,173847019	-1,316088237	-0,173847019
Hab. Lit	0,038841086	0,101744752	0,381750269	0,703854692	-0,164242286	0,241924458	-0,164242286	0,241924458
Ant. Organizacao	0,006481604	0,003606184	1,797357833	0,076785228	-0,00071637	0,013679577	-0,00071637	0,013679577

Fonte: Elaboração Própria

Sendo o modelo dado por:

$$\widehat{\text{Sat. Sal.}}_i = 4,364424051 - 0,015630126 \text{Idade}_i - 0,744967628 \text{Gênero}_i + 0,038841086 \text{Hab.Lit}_i + 0,006481604 \text{Ant.Organizacao}_i$$

Apenas a variável género apresenta um *p-value* (0,011350291) que permite afirmar com 95% de certeza que é estatisticamente significativa. Assim, a análise do coeficiente positivo de Beta indica que, pelo facto de ser mulher, a satisfação com o salário diminui 0,7449.

Na medida em que o modelo estimado incluía duas variáveis que não apresentam significância estatística (Idade e Habilitações Literárias), considerou-se pertinente estimar um novo modelo sem incluir as mesmas, ou seja:

Modelo 2:

$$\text{Satisfação com o Salário} = \beta_0 + \beta_1 \text{Gênero} + \beta_2 \text{Antiguidade na Organização} + \text{Erro}$$

A análise de regressão ao modelo estimado (conforme tabela 43), indica que este modelo é também significativo a 5%, uma vez que β_0 apresenta um *p-value* de 2,86244E-24, valor inferior ao nível de significância considerado (0,05). A análise ao valor do Quadrado de R Ajustado, indica que 12,67% da variação da Satisfação com o Salário é explicada por este modelo, sendo este valor, ainda que ligeiramente, superior ao anteriormente apresentado.

A análise do *p-value* das variáveis explicativas, indica que a variável género (0,010615251) apresenta significância estatística, bem como a variável Antiguidade na Organização, cujo valor do *p-value* é de 0,030323583. Este valor, que no modelo anterior se encontrava muito próximo da significância, no presente modelo apresenta-se estatisticamente significativo.

Tabela 43. Análise Estatística de Regressão (Versão 02)

SUMÁRIO DOS RESULTADOS								
<i>Estatística de regressão</i>								
R múltiplo		0,388999747						
Quadrado de R		0,151320803						
Quadrado de R ajustado		0,126721406						
Erro-padrão		0,936593649						
Observações		72						
ANOVA								
	<i>gl</i>	<i>SQ</i>	<i>MQ</i>	<i>F</i>	<i>F de significância</i>			
Regressão	2	10,79211562	5,396057809	6,151402945	0,003480589			
Residual	69	60,52732883	0,877207664					
Total	71	71,31944444						
	<i>Coefficientes</i>	<i>Erro-padrão</i>	<i>Stat t</i>	<i>valor P</i>	<i>95% inferior</i>	<i>95% superior</i>	<i>Inferior 95.0%</i>	<i>Superior 95.0%</i>
Interceptar	4,055556786	0,260511729	15,56765525	2,86244E-24	3,535850113	4,575263459	3,535850113	4,575263459
Género	-0,710804184	0,270613378	-2,626640962	0,010615251	-1,250663094	-0,170945273	-1,250663094	-0,170945273
Ant. Organizacao	0,007467618	0,003376873	2,21140025	0,030323583	0,000730941	0,014204295	0,000730941	0,014204295

Fonte: Elaboração Própria

Sendo o modelo dado por:

$$\widehat{\text{Sat. Sal.}}_i = 4,05555679 - 0,7108042\text{Género}_i + 0,00746762\text{Ant.Org.}_i$$

A análise dos dados do modelo estimado permite concluir que, pelo facto de ser do género feminino, a satisfação com o salario diminui 0,710. Apesar da proporção de mulheres ser muito superior à de homens, este resultado indica que no que diz respeito ao salário a insatisfação nas mulheres é superior.

Contudo, o aumento de 1 ano na Antiguidade da Organização, aumenta a Satisfação com o Salario em 0,007, dados que sugerem que a antiguidade seja premiada na organização.

4.6.2. Resumo da Análise de Regressão à Satisfação com o Salário

Neste ponto pretende-se apresentar um resumo da análise de regressão efetuada à variável satisfação com salário, que foi selecionada na sequência de ter sido identificada como a maior fonte de insatisfação dos colaboradores da Competir.

Tabela 44. Quadro-resumo da análise de Regressão à Satisfação com o Salário

Análise de Regressão à Satisfação com o Salário					
Modelo	Apurar	R Ajustado	P-value	Coefficiente*	Conclusões
Versão 1	Se a satisfação com o salário é influenciada pela idade, género, habilitações literárias e antiguidade na organização.	0,1249	Idade = 0,177 Género= 0,011 Hab. Lit.= 0,703 Ant. Org = 0,07	Género= - 0,7449	R Ajustado= 0,1249. O p-value das variáveis Idade e Habilitações Literárias apresenta valores muito superiores ao nível de significância estatística considerado (0,05), pelo que não podem ser considerados estatisticamente significativos. O p-value da variável Antiguidade na Organização está também um pouco acima do nível de significância estatística considerado, mas com uma diferença muito menor. O Coeficiente positivo de Beta indica que, pelo facto de ser mulher, a satisfação com o salário diminui 0,7449.
Versão 2	Se a satisfação com o salário é influenciada pelo género e antiguidade na organização.	0,1267	Género= 0,010 Ant. Org = 0,03	Género= - 0,71 Ant. Org = 0,007	R Ajustado= 0,1267. O p-value é, nas duas variáveis, inferior ao nível de significância estatística considerado (0,05). O Coeficiente positivo de Beta indica que, pelo facto de ser mulher, a satisfação com o salário diminui 0,71 e que pelo aumento de 1 ano na organização aumenta a satisfação com o salário 0,007.

*das variáveis consideradas estatisticamente significativas.

Fonte: Elaboração própria

A análise da tabela 44 permite verificar que o primeiro modelo estimado pretendia perceber se a satisfação com o salário é influenciada pela idade, género, habilitações literárias e antiguidade na organização. Este modelo explica 12,49% da variação da satisfação com o salário. No entanto, O p-value das variáveis Idade (0,177) e Habilitações Literárias (0,703) apresenta valores muito superiores ao nível de significância estatística considerado, (0,05). Pelo que, não podem ser considerados estatisticamente significativos. Também a antiguidade na organização apresenta um p-value um pouco superior (0,07) ao nível de significância estatística considerado (0,05). Contudo, a diferença é muito menor do que as variáveis idade e habilitações literárias. Apenas a variável género apresenta um p-value que permite afirmar com 95% de certeza que é estatisticamente significativa. Assim, a análise do coeficiente positivo de Beta indica que, pelo facto de ser mulher, a satisfação com o salário diminui 0,7449.

Deste modo, foi aplicado um novo modelo de regressão estatística que retirou as variáveis idade e habilitações literárias e pretendia perceber se a satisfação com o salário é influenciada pelo género e antiguidade na organização.

O valor do R Quadrado Ajustado permite perceber que 12,67% da variação da satisfação com o salário é estimada por este modelo e os valores dos coeficientes permitem perceber

que a insatisfação nas mulheres aumenta 0,71, quando comparada com a dos homens e que o aumento de 1 ano na antiguidade da organização aumenta a satisfação com o salário em 0,007, sugerindo que a antiguidade na organização seja premiada.

4.6.3. Análise de Regressão aos fatores gerados pela análise fatorial à Motivação e Satisfação

Após aplicação da análise fatorial foi ainda aplicada uma análise regressão à motivação e satisfação relativamente aos fatores gerados pela análise fatorial.

4.6.3.1. Análise de Regressão aos fatores gerados pela análise fatorial à Motivação

No que diz respeito à Motivação, foi aplicado o seguinte modelo de regressão:

Modelo 3:

Motivação = $\beta_0 + \beta_1 F_M_Sucesso + \beta_2 F1_M_Afiliação + \beta_3 F2_M_Afiliação + \beta_4 F1_M_Poder + \beta_5 F2_M_Poder + \beta_6 F1_S_Salario + \beta_7 F2_S_Salario + \beta_8 F1_S_Promoções + \beta_9 F2_S_Promoções + \beta_{10} F_S_Colegas\ de\ Trabalho + \beta_{11} F1_S_Superiores\ Hierárquicos + \beta_{12} F2_S_Superiores\ Hierárquicos + \beta_{13} F_S_Realização\ da\ Tarefa + Erro$

A análise de regressão ao modelo estimado (conforme tabela 45), indica que este modelo é significativo a 5%, uma vez que a *p-value* apresenta um valor de 0,00, valor inferior ao nível de significância considerado (0,05). A análise ao valor do Quadrado de R Ajustado, indica que 91,8% da variação da Motivação Global é explicada por este modelo.

A análise do *p-value* das variáveis explicativas, indica que: o fator de Motivação para o sucesso (F_Motivação Sucesso), os fatores da motivação para a afiliação (F1_Motivação Afiliação e F2_Motivação Afiliação), um dos fatores para o poder (F2_Motivação Poder) e o fator da satisfação com a realização da tarefa (F_Satisfação Realiz. Tarefa) são estatisticamente significativos apresentando um valor de 0,000. Um dos fatores da satisfação com os superiores hierárquicos (F2_Satisfação Sup. Hier.) apresenta um valor de 0,015, sendo também estatisticamente significativo. O facto de estes valores serem estatisticamente significativos indica que quando aumenta a motivação para o sucesso, a motivação para a afiliação, um dos fatores da motivação para o poder e da satisfação com os superiores hierárquicos e a satisfação com a realização da tarefa, aumenta a motivação global dos colaboradores da Competir, conforme se pode verificar pelos valores positivos do coeficiente de Beta.

No entanto, no que diz respeito às variáveis explicativas constituídas por um dos fatores da motivação com o poder (F1_Motivação Poder), os fatores da satisfação com o salário

(F1_Satisfacao Salário e F2_Satisfacao Salário), com as promoções (F1_Satisfação Promoções e F2_Satisfação Promoções), com os colegas de trabalho (F_Satisfação Colega) e um dos fatores com os superiores hierárquicos (F1_Satisfação Sup. Hier.), apresentam valores superiores ao nível de significância estatística, pelo que não podem ser consideradas estatisticamente significativos.

Tabela 45. Análise Estatística de Regressão (Versão 3)

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,967 ^a	,934	,918	,162

a. Predictors: (Constant), F_Satisfação Realiz. Tarefa, F2_Motivação Afiliação, F1_Motivação Poder, F1_Satisfação Salário, F1_Motivação Afiliação, F2_Satisfação Sup. Hier., F2_Satisfação Salário, F1_Satisfação Sup. Hier., F2_Motivação Poder, F_Motivação Sucesso, F2_Satisfação Promoções, F1_Satisfação Promoções, F_Satisfação Colegas

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	19,470	13	1,498	56,967	,000 ^b
	Residual	1,367	52	,026		
	Total	20,837	65			

a. Dependent Variable: Motivação

b. Predictors: (Constant), F_Satisfação Realiz. Tarefa, F2_Motivação Afiliação, F1_Motivação Poder, F1_Satisfação Salário, F1_Motivação Afiliação, F2_Satisfação Sup. Hier., F2_Satisfação Salário, F1_Satisfação Sup. Hier., F2_Motivação Poder, F_Motivação Sucesso, F2_Satisfação Promoções, F1_Satisfação Promoções, F_Satisfação Colegas

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error			
1	(Constant)	6,080	,020		298,924	,000
	F_Motivação Sucesso	,258	,032	,351	8,184	,000
	F1_Motivação Afiliação	,176	,023	,299	7,719	,000
	F2_Motivação Afiliação	,103	,023	,177	4,447	,000
	F1_Motivação Poder	,020	,024	,035	,851	,398
	F2_Motivação Poder	,088	,024	,155	3,716	,000
	F1_Satisfação Salário	,032	,027	,057	1,191	,239
	F2_Satisfação Salário	,026	,022	,046	1,223	,227
	F1_Satisfação Promoções	-,038	,026	-,065	-1,446	,154
	F2_Satisfação Promoções	,007	,025	,013	,290	,773
	F_Satisfação Colegas	-,021	,026	-,038	-,809	,422
	F1_Satisfação Sup. Hier.	,020	,026	,036	,764	,448
	F2_Satisfação Sup. Hier.	,061	,024	,109	2,525	,015
	F_Satisfação Realiz. Tarefa	,457	,026	,805	17,616	,000

a. Dependent Variable: Motivação

Fonte: Elaboração Própria

4.6.3.2. Análise de Regressão aos fatores gerados pela análise fatorial à Satisfação

Foi ainda aplicado um modelo de regressão para a satisfação global dos colaboradores, utilizando as mesmas variáveis explicativas que no modelo de regressão para a motivação, os fatores extraídos da análise fatorial realizada:

Modelo 4:

$$\text{Motivação} = \beta_0 + \beta_1 F_M_Sucesso + \beta_2 F1_M_Afiliação + \beta_3 F2_M_Afiliação + \beta_4 F1_M_Poder + \beta_5 F2_M_Poder + \beta_6 F1_S_Salario + \beta_7 F2_S_Salario + \beta_8 F1_S_Promoções + \beta_9 F2_S_Promoções + \beta_{10} F_S_Colegas\ de\ Trabalho + \beta_{11} F1_S_Superiores\ Hierárquicos + \beta_{12} F2_S_Superiores\ Hierárquicos + \beta_{13} F_S_Realização\ da\ Tarefa + \text{Erro}$$

A análise de regressão ao modelo estimado (conforme tabela 46), indica que este modelo é significativo a 5%, uma vez que o p-value apresenta um valor de 0,00, valor inferior ao nível de significância considerado (0,05). A análise ao valor do Quadrado de R Ajustado, indica que 94,3% da variação da Satisfação Global é explicada por este modelo.

A análise do p-value das variáveis explicativas, indica que todos os fatores da satisfação (F1_Satisfação Salário; F1_Satisfação Promoções; F2_Satisfação Promoções; F_Satisfação Colegas; F1_Satisfação Sup. Hier.; F2_Satisfação Sup. Hier. E F_Satisfação Realiz. Tarefa), à exceção de um fator relacionado com o salário (F2_Satisfação Salário), são estatisticamente significativos, apresentando um p-value de 0,000, o que significa que são estatisticamente significativos. Os valores positivos do coeficiente de Beta indicam ainda que um aumento nestes fatores (um dos fatores da satisfação com o salário, os fatores da satisfação com as promoções, o fator da satisfação com os colegas de trabalho, os fatores da satisfação com os superiores hierárquicos e o fator de satisfação com a realização da tarefa) contribui para o aumento da satisfação global.

No entanto, no que diz respeito às variáveis explicativas constituídas pelo fator de satisfação com o salário (F2_Satisfação Salário) e todos os fatores relacionados quer com a motivação com o sucesso (F_Motivação Sucesso), afiliação (F1_Motivação Afiliação e F2_Motivação Afiliação) e poder (F1_Motivação Poder e F2_Motivação Poder) apresentam valores superiores ao nível de significância estatística, pelo que não podem ser consideradas estatisticamente significativas.

Tabela 46. Análise Estatística de Regressão (Versão 4)

Model Summary					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	
1	,977 ^a	,955	,943	,176	

a. Predictors: (Constant), F_Satisfação Realiz. Tarefa, F2_Motivação Afiliação, F1_Motivação Poder, F1_Satisfação Salário, F1_Motivação Afiliação, F2_Satisfação Sup. Hier., F2_Satisfação Salário, F1_Satisfação Sup. Hier., F2_Motivação Poder, F_Motivação Sucesso, F2_Satisfação Promoções, F1_Satisfação Promoções, F_Satisfação Colegas

ANOVA^a						
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
1	Regression	34,012	13	2,616	84,330	,000 ^b
	Residual	1,613	52	,031		
	Total	35,625	65			

a. Dependent Variable: Satisfação
b. Predictors: (Constant), F_Satisfação Realiz. Tarefa, F2_Motivação Afiliação, F1_Motivação Poder, F1_Satisfação Salário, F1_Motivação Afiliação, F2_Satisfação Sup. Hier., F2_Satisfação Salário, F1_Satisfação Sup. Hier., F2_Motivação Poder, F_Motivação Sucesso, F2_Satisfação Promoções, F1_Satisfação Promoções, F_Satisfação Colegas

Coefficients^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4,800	,022		217,233	,000
	F_Motivação Sucesso	,040	,034	,042	1,180	,243
	F1_Motivação Afiliação	,001	,025	,001	,032	,975
	F2_Motivação Afiliação	-,005	,025	-,007	-,217	,829
	F1_Motivação Poder	-,011	,026	-,015	-,429	,670
	F2_Motivação Poder	,047	,026	,063	1,817	,075
	F1_Satisfação Salário	,163	,030	,220	5,515	,000
	F2_Satisfação Salário	,025	,023	,034	1,075	,287
	F1_Satisfação Promoções	,157	,029	,206	5,487	,000
	F2_Satisfação Promoções	,186	,027	,250	6,976	,000
	F_Satisfação Colegas	,167	,028	,227	5,869	,000
	F1_Satisfação Sup. Hier.	,179	,028	,249	6,391	,000
	F2_Satisfação Sup. Hier.	,197	,026	,270	7,506	,000
	F_Satisfação Realiz. Tarefa	,299	,028	,402	10,591	,000

a. Dependent Variable: Satisfação

Fonte: Elaboração Própria

4.6.3.3. Resumo da Análise de Regressão aos fatores gerados pela análise fatorial à Motivação e Satisfação

Neste ponto do trabalho pretende-se apresentar um resumo da análise de regressão efetuada à motivação e satisfação relativamente aos fatores gerados pela análise fatorial.

Tabela 47. Quadro-resumo da análise de Regressão aos fatores gerados pela Análise Fatorial à Motivação e Satisfação

Análise de Regressão aos fatores gerados pela Análise Fatorial à Motivação e Satisfação					
Modelo	Apurar	R Ajustado	P-value	Coefficiente*	Conclusões
Versão 3	Se a motivação é influenciada pelos fatores gerados pela análise fatorial à motivação e à satisfação	0,918	F_Motivação Sucesso = 0,000 F1_Motivação Afiliacão = 0,000 F2_Motivação Afiliacão = 0,000 F1_Motivação Poder = 0,398 F2_Motivação Poder = 0,000 F1_Satisfação Salário = 0,239 F2_Satisfação Salário = 0,227 F1_Satisfação Promoções = 0,154 F2_Satisfação Promoções = 0,773 F_Satisfação Colegas = 0,422 F1_Satisfação Sup. Hier.= 0,448 F2_Satisfação Sup. Hier. = 0,015 F_Satisfação Realiz. Tarefa = 0,000	F_Motivação Sucesso = 0,351 F1_Motivação Afiliacão = 0,229 F2_Motivação Afiliacão = 0,177 F2_Motivação Poder = 0,155 F2_Satisfação Sup. Hier. = 0,109 F_Satisfação Realiz. Tarefa = 0,805	R Ajustado = 0,918 O p-value de 0,000 das variáveis explicativas, indica que: - F_Motivação Sucesso; - F1_Motivação Afiliacão e F2_Motivação Afiliacão; - F2_Motivação Poder; - F_Satisfação Realiz. Tarefa; são estatisticamente significativos. - O p-value F2_Satisfação Sup. Hier. apresenta um valor de 0,015, sendo também estatisticamente significativo. Os valores positivos do Coeficiente de Beta destes fatores indica que, quando aumenta a motivação ou satisfação destes fatores, aumenta a motivação global dos colaboradores da Competir. Há no entanto fatores que apresentam um p-value superior ao nível de significância considerado (0,05), não podendo ser considerados estatisticamente significativos: - F1_Motivação Poder; - F1_Satisfação Salário e F2_Satisfação Salário; - F1_Satisfação Promoções e F2_Satisfação Promoções, - F_Satisfação Colegas; - F1_Satisfação Sup. Hier.
Versão 4	Se a satisfação é influenciada pelos fatores gerados pela análise fatorial à motivação e à satisfação	0,943	F_Motivação Sucesso = 0,243 F1_Motivação Afiliacão = 0,975 F2_Motivação Afiliacão = 0,829 F1_Motivação Poder = 0,670 F2_Motivação Poder = 0,075 F1_Satisfação Salário = 0,000 F2_Satisfação Salário = 0,287 F1_Satisfação Promoções = 0,000 F2_Satisfação Promoções = 0,000 F_Satisfação Colegas = 0,000 F1_Satisfação Sup. Hier.= 0,000 F2_Satisfação Sup. Hier. =000 F_Satisfação Realiz. Tarefa = 0,000	F1_Satisfação Salário = 0,220 F1_Satisfação Promoções = 0,206 F2_Satisfação Promoções = 0,250 F_Satisfação Colegas = 0,227 F1_Satisfação Sup. Hier. = 0,249 F2_Satisfação Sup. Hier. = 0,270 F_Satisfação Realiz. Tarefa = 0,402	R Ajustado = 0,943 O p-value de 0,000 das variáveis explicativas, indica que: F1_Satisfação Salário F1_Satisfação Promoções F2_Satisfação Promoções F_Satisfação Colegas F1_Satisfação Sup. Hier. F2_Satisfação Sup. Hier. F_Satisfação Realiz. Tarefa são estatisticamente significativos. Os valores positivos do Coeficiente de Beta destes fatores indicam que, quando aumenta a satisfação destes fatores, aumenta a satisfação global dos colaboradores da Competir. No entanto os fatores da motivação e o F2_Satisfação Salário apresentam um p-value superior ao nível de significância considerado (0,05), não podendo ser considerados estatisticamente significativos.

Fonte: Elaboração própria

A análise da tabela 47 permite verificar que o terceiro modelo estimado pretendia perceber se a motivação com o trabalho é influenciada pelos fatores gerados na análise fatorial de componentes principais à motivação e satisfação.

O R Ajustado deste modelo, com um valor de 0,918, indica que 91,8% da variância da motivação global é influenciada por este modelo.

O *p-value* das variáveis explicativas indica que o fator de Motivação para o sucesso (F_Motivação Sucesso), os fatores da motivação para a afiliação (F1_Motivação Afiliação e F2_Motivação Afiliação), um dos fatores para o poder (F2_Motivação Poder) e o fator da satisfação com a realização da tarefa (F_Satisfação Realiz. Tarefa) são estatisticamente significativos apresentando um valor de 0,000. Um dos fatores da satisfação com os superiores hierárquicos (F2_Satisfação Sup. Hier.) apresenta um valor de 0,015, sendo também estatisticamente significativo.

Os valores positivos do Coeficiente de Beta destes fatores indica que, quando aumenta a motivação para o sucesso, a motivação para a afiliação, um dos fatores da motivação para o poder e da satisfação com os superiores hierárquicos e a satisfação com a realização da tarefa, aumenta a motivação global dos colaboradores da Competir.

Há, no entanto, fatores que apresentam um *p-value* superior ao nível de significância considerado (0,05), não podendo ser considerados estatisticamente significativos: um dos fatores da motivação com o poder (F1_Motivação Poder), os fatores da satisfação com o salário (F1_Satisfacao Salário e F2_Satisfacao Salário), com as promoções (F1_Satisfação Promoções e F2_Satisfação Promoções), com os colegas de trabalho (F_Satisfação Colega) e um dos fatores com os superiores hierárquicos (F1_Satisfação Sup. Hier.).

O valor do R Ajustado indica que 94,3% da variável Satisfação Global é explicada pelo Modelo 4 de Regressão, que permite verificar se a variável Satisfação no trabalho é influenciada pelos fatores gerados na análise fatorial de componentes principais à motivação e satisfação.

O *p-value* de 0,000 das variáveis explicativas, F1_Satisfação Salário, F1_Satisfação Promoções, F2_Satisfação Promoções, F_Satisfação Colegas, F1_Satisfação Sup. Hier., F2_Satisfação Sup. Hier. e F_Satisfação Realiz. Tarefa, são estatisticamente significativos.

Os valores positivos do Coeficiente de Beta dos fatores enunciados indicam que, quando aumenta a satisfação destes fatores, aumenta a satisfação global dos colaboradores da Competir.

No entanto, os fatores da motivação e o F2_Satisfação Salário apresentam um *p-value* superior ao nível de significância considerado (0,05), não podendo ser considerados estatisticamente significativos.

4.7. Discussão de Resultados

No ponto referente à discussão de resultados, será apresentada uma comparação dos resultados do presente estudo com os resultados dos artigos científicos analisados.

A análise dos resultados obtidos permite verificar que os colaboradores da empresa Competir S.A. consideram os fatores de motivação apresentados como importantes para a sua motivação no posto de trabalho, podendo considerar-se que, de um modo geral, os mesmos se sentem motivados relativamente ao seu trabalho.

A variável referente à motivação com maior valor médio considerado é o sucesso, com uma média mais elevada (6,49), seguindo-se a afiliação, que apresentou uma média de 6,12, seguida das questões relativas ao poder, às quais os respondentes não mostraram uma motivação tão acentuada (3,31). Estes resultados mostram que os valores observados vão ao encontro do perfil médio esperado dos portugueses, sugerido por McClelland (1975,1987) *apud* Rego e Carvalho (2002), em que Portugal surge caracterizado como detentor de uma cotação afiliativa superior à cotação no motivo de poder. Também os resultados extraídos de Rego & Carvalho (2002) vão ao encontro a este perfil médio esperado por McClelland, tendo sido privilegiados os motivos de sucesso e afiliação, em detrimento dos motivos de poder.

Para além da presença modesta da motivação para o poder, os resultados obtidos relativamente à motivação de afiliação e sucesso seguem assim a linha de evolução evidenciada nos estudos desenvolvidos por Rego, em 2000 e 2002, pois embora os resultados sejam semelhantes, no estudo desenvolvido em 2000, os 176 colaboradores de diversas organizações a nível nacional mostraram uma prevalência da necessidade afiliativa, ainda que com uma diferença mínima de necessidade de sucesso. Mas, em 2002, no caso dos 342 estudantes do ensino superior os motivos de sucesso sofreram um aumento. Os resultados do presente estudo acompanham assim este aumento, tendo os 72 colaboradores da Competir demonstrado estar mais motivados para o sucesso do que para a filiação, ainda que com uma pequena diferença em termos estatísticos.

A análise fatorial efetuada ao motivo de sucesso, evidencia que as variáveis que caracterizam este motivo apresentam correlação significativa, tendo o fator extraído desta variável explicado 64,55% da variância dos dados iniciais e os colaboradores valorizado a questão que no trabalho procuram fazer cada vez melhor. Também as variáveis que caracterizam o motivo de afiliação apresentam uma correlação significativa. No entanto, não houve unanimidade por parte dos colaboradores relativamente às variáveis que caracterizam este motivo, uma vez que foram extraídos dois fatores. O primeiro fator, que explica 34,56%

da variância dos dados iniciais, evidencia a preocupação com os outros, enquanto o segundo fator, que explica 20,97% da variância dos dados iniciais, valoriza a satisfação pessoal de ajudar os outros. No que diz respeito à análise fatorial desenvolvida ao motivo de poder, pode verificar-se que também as variáveis que caracterizam este motivo apresentam correlação significativa, mas também foram extraídos dois fatores, evidenciando a falta de unanimidade relativamente a este motivo. E se o primeiro fator, que explica 34,785% da variância dos dados iniciais, indica a valorização dos colaboradores relativamente à influência que podem exercer sobre os outros, no segundo fator, que explica 19,717% da variância dos dados iniciais, é valorizada a relação com pessoas influentes.

Neste sentido, a análise fatorial das componentes principais da motivação ditaram a valorização dada ao motivo de sucesso, comprovada pela unanimidade atribuída a este motivo. Deste modo, estes resultados confirmam a sugestão deixada por Rego & Carvalho (2002), quando afirmaram que a motivação para o sucesso dos portugueses pode estar em incremento.

No que diz respeito aos valores médios totais referentes à satisfação, a análise dos resultados obtidos permite verificar que, de um modo geral, os mesmos se sentem medianamente satisfeitos, relativamente ao seu trabalho. É ainda de mencionar que a variável referente à satisfação com maior valor médio é colegas de trabalho, com uma média mais elevada (5,10), seguindo-se de realização da tarefa, superiores hierárquicos e promoções com 4,54, 4,37 e 4,14, respetivamente. As questões relativas aos salários demonstram os valores mais baixos (3,59). Os resultados obtidos relativamente à satisfação, vão assim ao encontro dos resultados obtidos, no estudo de Deshpande (1996) numa organização sem fins lucrativos, em que foi possível verificar que também os seus colaboradores estavam mais satisfeitos com o seu trabalho, mas menos satisfeitos com o salário.

De acordo com Cunha et al. (2014), a satisfação no trabalho deve ser entendida como a resposta a um conjunto de fatores percebidos pelos indivíduos, como mais ou menos ajustados às suas expectativas, as causas da satisfação podem ser divididas em dois grupos: pessoais e organizacionais. As causas pessoais incluem fatores ou variáveis demográficos, sendo os mais frequentemente considerados a idade e o género. O estudo desenvolvido por Dubno (1985) demonstrou que as mulheres têm revelado níveis de satisfação inferiores aos dos homens, devido a fatores como desigualdade de oportunidades e diferença salarial entre homens e mulheres. Também no presente estudo a análise ao modelo de regressão aplicado à satisfação com o salário permite concluir que, pelo facto de ser do género feminino, a satisfação com o salário diminui 0,710, ou seja, o género surge como uma causa pessoal da

satisfação. Este resultado confirma o modelo dos efeitos pessoais específicos defendido por Arvey, Carter & Buerkley (1991), no que diz respeito às variáveis demográficas, em que a direção de causalidade normalmente presumida é a de que as características individuais influenciam a satisfação.

No entanto, no que diz respeito à idade, a análise de regressão efetuada (versão 1) demonstrou que esta variável não podia ser considerada estatisticamente significativa.

No que diz respeito às causas organizacionais, o salário é geralmente apontado como uma causa de satisfação. Mas, Oishi et al. (2007) e Oishi & Koo (2008) defenderam que a relação entre salário e satisfação não é necessariamente linear, pois a partir de determinado nível pode ser mesmo que a satisfação decresça, uma vez que esta relação pode prender-se com o facto de que, para se auferir um salário mais elevado e ser bem-sucedido profissionalmente, seja necessário prescindir de outras fontes de felicidade, como é o caso do tempo em família ou até o estabelecimento de relacionamentos amorosos íntimos. O presente estudo revelou existir uma satisfação baixa relativamente ao salário, sendo mesmo a variável que revelou uma menor satisfação por parte dos colaboradores da Competir, o que parece sugerir as conclusões defendidas por Oishi et al. (2007) e Oishi & Koo (2008).

Também a satisfação com os colegas de trabalho é considerado uma causa organizacional, pois, de acordo com Cunha et al. (2014), o ambiente humano pode funcionar como fonte de apoio e de bem-estar relacionais. Foi relativamente à variável satisfação com os colegas de trabalho que os colaboradores demonstraram uma maior satisfação, confirmando a teoria. Os colaboradores mostraram-se ainda satisfeitos relativamente à realização da tarefa, confirmando o suporte teórico dado por Hackman & Oldham (1980), ao considerar que o trabalho em si mesmo poderá ser um dos resultados de uma fonte rica motivacional, pois as características da função parecem potenciais fatores da satisfação.

5. CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E PROPOSTAS DE INVESTIGAÇÕES FUTURAS

No presente capítulo serão enunciadas as conclusões da investigação, no que diz respeito à análise da motivação e satisfação dos colaboradores da Competir – Formação e Serviços S.A. Serão, deste modo, apresentados os principais contributos do estudo, a fim de identificar os pontos fortes, pontos fracos e setores de melhoria e delinear ações que impulsionem um impacto positivo nos resultados e nas zonas que possam exigir maior atenção na organização.

No entanto, serão ainda indicadas as limitações deste estudo, com o intuito de criar propostas para investigações futuras, a fim de reforçar as linhas teóricas e o trabalho de campo efetuado, alargando a outras áreas do conhecimento.

5.1. Conclusões

O primeiro passo desta investigação foi a realização da revisão de literatura ou enquadramento teórico, pois de acordo com Barañano (2008), o avanço do conhecimento numa determinada área parte, necessariamente, do conhecimento do estado da arte. Este capítulo referente à conclusão inicia assim com uma síntese dessa revisão bibliográfica.

Embora exista uma variedade de definições para os dois conceitos, e de muitas vezes os dois termos serem confundidos, existe diferença entre motivação e satisfação, sendo que a motivação pode ser traduzida no esforço de um trabalhador em obter bons resultados no seu trabalho e a satisfação estar mais direcionada para a relação afetiva com o trabalho, podendo decorrer da existência de boas práticas nas organizações para com os seus recursos humanos.

Logo após a Revolução Industrial surgiram teorias sobre a motivação humana como fonte de explicação do comportamento dos recursos humanos no trabalho. As primeiras teorias, defendidas por engenheiros como Taylor, em 1991, acreditavam que o dinheiro era a principal, se não a única fonte de motivação. No entanto, foram surgindo novas teorias, logo a partir de 1930, como foi o caso do psicólogo indústri-organizacional Viteles, que revelou que é preciso mais do que dinheiro para fazer com que as pessoas se sintam felizes no trabalho.

Deste modo, neste estudo são apresentadas algumas das principais teorias da motivação humana, fazendo a distinção entre as Teorias apelidadas de Conteúdo (que procura explicar a motivação através dos fatores internos aos indivíduos, respondendo a questões como “o que motiva as pessoas”) e de Processo (que analisa a motivação de uma forma mais dinâmica,

considerando que as pessoas são diferentes no que diz respeito ao que as motiva, e que as motivações variam com o tempo), e Gerais (que se referem às aspirações genéricas dos seres humanos) e Organizacionais (que incidem diretamente sobre o Comportamento Organizacional).

Este estudo trata ainda de explicar as abordagens da satisfação, quer na sua abordagem unidimensional (em que a satisfação é vista como uma atitude relativamente ao trabalho em geral) quer multidimensional (em que a satisfação deriva de um conjunto de fatores ou dimensões associados ao trabalho, sendo possível medir a satisfação das pessoas relativamente a cada um desses fatores ou dimensões). O Estudo da satisfação pode ser agrupado em torno de três grandes modelos de investigação, uma vez que se considera que as causas da satisfação no trabalho resultam da consideração de três fatores; o indivíduo, o trabalho e a interação entre ambos. E porque existe um desejo de intervenção relativamente à satisfação no trabalho, foram ainda apresentadas as causas da satisfação e consequências e respostas à insatisfação.

Após a revisão da literatura, foi identificado o problema de estudo, que incide em identificar se os colaboradores da empresa Competir S.A se encontram motivados e satisfeitos no desempenho das suas funções. A partir do problema de estudo foi definida a **Questão de Partida** que orienta esta investigação: Os colaboradores da Competir S.A estão motivados e satisfeitos?

Deste modo, o **objetivo geral** deste estudo baseia-se em analisar a motivação e a satisfação dos colaboradores numa organização do sector da formação profissional, que atua a nível nacional e internacional.

A partir deste pressuposto foram delineados os objetivos específicos:

- Analisar a motivação e a satisfação dos colaboradores da instituição alvo do estudo;
- Averiguar se se verifica correlação entre as variáveis motivacionais (sucesso, afiliação e poder) e as variáveis de satisfação (salário, promoções, colegas de trabalho, superiores hierárquicos e realização da tarefa);
- Analisar o relacionamento entre a variável dependente (satisfação com o salário) e variáveis independentes de natureza sociodemográfica (e.g. idade, género, habilitações literárias e antiguidade na organização);
- Analisar se a motivação e a satisfação global dos colaboradores são influenciadas pelas variáveis explicativas da análise fatorial de componentes principais.

No seguimento dos objetivos definidos para a presente dissertação, o estudo apresenta-se predominantemente descritivo-analítico, “uma vez que procurou conhecer as características de uma determinada população/ fenómeno” (Vilelas, 2009: 120), neste caso os colaboradores da empresa Competir – Formação e Serviços S.A.

O Método de Pesquisa com Abordagem Mista foi selecionado uma vez que quanto aos procedimentos técnicos este projeto de investigação é um estudo de caso, que se enquadra numa abordagem qualitativa, mas o tratamento dos dados do instrumento escolhido para a recolha de dados, que é o inquérito por questionário, que foi alvo de uma análise quantitativa, pois esta permite “testar teorias e variáveis específicas, estudar as relações de causa-efeito e estabelecer relações entre as variáveis” (Vilelas, 2009:p.308).

O estudo de caso é, deste modo, o fenómeno de pesquisa que melhor se coaduna com os objetivos delineados, dado que o presente estudo pretende analisar a motivação e satisfação no trabalho dos trabalhadores de uma organização específica, tendo em conta as suas características contextuais.

No presente trabalho foram utilizados dados primários e dados secundários, uma vez que foram aplicados inquéritos por questionários (dados primários) e pesquisados artigos em bases de dados, tais como: a B-On, a ScienceDirect e Scholar Google (dados secundários).

O instrumento definido para o processo de recolha de dados primários foi o inquérito por questionário, pois pretende-se estudar a totalidade dos colaboradores da empresa objeto do estudo de caso, perfazendo um total de 72 indivíduos, e, segundo Quivy (2005), o inquérito por questionário é o método especialmente adequado para casos em que é necessário interrogar um grande número de pessoas.

Para o efeito, o instrumento de recolha de dados aplicado foi construído a partir de instrumentos com validade e realidade já evidenciada por outros autores, como McClelland e Deshpande, identificados aquando da elaboração da revisão de literatura. A fim de estudar a temática da motivação, foram tidas em contas as variáveis que auferissem a motivação relacionada com o sucesso, afiliação e poder, baseada na abordagem motivacional de McClelland (Rego, 2000) e no que diz respeito à temática da satisfação, foram utilizadas as variáveis definidas por Deshpande, em 1996, analisando as diferentes dimensões com a satisfação no trabalho, tendo considerado dimensões do salário, promoções, colegas de trabalho, superiores hierárquicos e tarefas realizadas.

O inquérito por questionário foi aplicado a todos os recursos humanos da organização, uma vez que todos os colaboradores se mostraram disponíveis para participar no presente estudo. A sua aplicação teve lugar durante a realização da Reunião Geral que tem uma

periodicidade anual, tendo conseguido inquirir a totalidade da população, que se encontrava aglomerada no mesmo local, na presença da investigadora.

A análise das afirmações foi realizada através da análise univariada (estatística descritiva), da análise bivariada (análise de regressão) e multivariada (análise fatorial de componentes principais), com recurso aos programas informáticos Excel e SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*), versão 21.

No que diz respeito à caracterização sociodemográfica dos respondentes, foi possível verificar que 85,9% dos colaboradores da Competir são do género feminino, 70% são detentores de licenciatura, têm uma idade média de 32,78 anos, encontram-se em média na organização há 4,87 anos, estando a desempenhar a atual função em média há 3,75 anos.

No que diz respeito à variável da motivação, verificou-se que, a variável sucesso evidenciou-se como o fator motivacional mais considerado pelos colaboradores da empresa (6,49), seguida da variável afiliação (6,12). O poder parece ser o motivo que menos influencia esta equipa de trabalho, com uma média de 3,31, abaixo do ponto intermédio da escala aplicada (1- Discordo fortemente a 7- Concordo fortemente).

A análise permite ainda identificar que relativamente à satisfação no trabalho, os colaboradores estão mais satisfeitos com os colegas de trabalho (5,10) e menos satisfeitos com o seu salário (3,59).

Uma primeira análise dos valores da satisfação induz a perceção de que as questões tidas como menos satisfatórias pelos colaboradores são as relativas ao apoio das pessoas com quem trabalham, com uma média de 2,86 e a preferência pelo desempenho de outro trabalho, com uma média de 2,97. No entanto, a formulação na negativa destas questões obriga a que a sua interpretação seja realizada invertidamente.

Neste sentido, procedeu-se à inversão do sentido das questões identificadas, mas mesmo após a reconversão das variáveis, não houve, em termos gerais, alteração no posicionamento da preferência indicada anteriormente relativamente à satisfação, mantendo-se a satisfação com os colegas de trabalho como a variável com uma média superior e o salário como a variável com uma média inferior.

A análise dos valores médios totais iniciais permite dizer que os colaboradores estão com níveis motivacionais (5,31) e de satisfação (4,35), acima da média (3,5), podendo referir-se que os recursos humanos se sentem medianamente motivados e satisfeitos, ainda que um pouco mais motivados do que satisfeitos. Apesar do aumento do valor médio total da Satisfação, ter passado de 4,35, antes da recodificação das variáveis, para 4,81 após o processo, reduz a diferença, mas não altera a conclusão.

Ainda no que à motivação diz respeito, de acordo com os resultados do teste KMO, os valores confirmam que a análise fatorial pode ser realizada, já que em todos os motivos (sucesso, afiliação e poder), este teste apresenta um valor superior a 0,60, valor considerado mínimo para que a análise das componentes principais seja considerada razoável. Também os resultados do teste de esfericidade de Bartlett (p value = 0,00) em todos os motivos levam a rejeitar a hipótese nula de que não há correlação entre as variáveis, podendo concluir-se com 95% de confiança, que as variáveis que caracterizam a motivação para o sucesso, para a afiliação e para o poder, apresentam correlação significativa.

Após a extração dos fatores, a variância total explicada do motivo de sucesso é o que apresenta maiores indícios de uniformidade, uma vez que os respondentes valorizaram a questão que procuram fazer cada vez melhor, que explicou 64,55% da variância dos dados iniciais. Já no que diz respeito aos motivos de afiliação e poder a unanimidade não foi tão evidente, sendo que, em ambos os casos foram extraídos 2 fatores que explicam 55,54% e 54,50%, respetivamente, da variância dos dados iniciais.

No que concerne à satisfação, de acordo com os resultados do teste KMO, também todos os valores confirmam que a análise fatorial pode ser realizada, já que na satisfação com o salário, com as promoções e com os superiores hierárquicos os valores de 0,610, 0,613 e 0,617, respetivamente, se encontram na zona de observação “razoável”. Já os valores relativos à satisfação com os colegas de trabalho e realização da tarefa apresentam valores acima de 0,70, o que comprova uma validade “média” da análise fatorial para as variáveis escolhidas (ver tabela 15).

Relativamente aos resultados do teste de esfericidade de Bartlett (p value = 0,00) em todas as variáveis da satisfação, à exceção da satisfação com o salário (p value=0,01), mas em ambos os casos valores abaixo de 0,05, levam a rejeitar a hipótese nula de que não há correlação entre as variáveis. Deste modo, pode concluir-se com 95% de confiança, que as variáveis que caracterizam a satisfação com o salário, promoções, colegas de trabalho, superiores hierárquicos e realização da tarefa, apresentam correlação significativa.

Após a extração dos fatores, a variância total explicada da satisfação com os colegas de trabalho e com a realização da tarefa são os que apresentam maiores indícios de uniformidade, na medida em que nestas variáveis foi obtido apenas um fator que explica uma percentagem de 53,822% e 67,778% respetivamente, da variância dos dados iniciais.

Já no que diz respeito à satisfação com o salário, as promoções e os superiores hierárquicos, a unanimidade não foi tão evidente, sendo que, em ambos os casos, foram extraídos 2 fatores que explicam a variância dos dados iniciais.

Pelo facto do Salário ser a variável relativa à Satisfação com média mais baixa, decidiu-se estimar um modelo de regressão estatística de forma a apurar se a satisfação com o salário é influenciada pela idade, género, habilitações literárias e antiguidade na organização. Este modelo explica 12,49% da variação da satisfação com o salário. No entanto, O *p-value* das variáveis Idade (0,177) e Habilitações Literárias (0,703) apresenta valores muito superiores ao nível de significância estatística considerado, (0,05), pelo que não podem ser considerados estatisticamente significativos.

Deste modo, foi aplicado um novo modelo de regressão estatística que retirou as variáveis idade e habilitações literárias e pretendia perceber se a satisfação com o salário é influenciada pelo género e antiguidade na organização.

O valor do R Quadrado Ajustado permite perceber que 12,67% da variação da satisfação com o salário é estimada por este modelo e os valores dos coeficientes permitem perceber que a insatisfação nas mulheres aumenta 0,71, quando comparada com a dos homens e que o aumento de 1 ano na antiguidade da organização aumenta a satisfação com o salário em 0,007, sugerindo que a antiguidade na organização seja premiada.

Foi ainda estimado um terceiro modelo de regressão que pretendia perceber se a motivação global com o trabalho é influenciada pelos fatores gerados na análise fatorial de componentes principais à motivação e satisfação.

O R Ajustado deste modelo, com um valor de 0,918 indica que 91,8% da variância da motivação global é influenciada por este modelo.

Quando aumenta a motivação para o sucesso, a motivação para a afiliação, um dos fatores da motivação para o poder e da satisfação com os superiores hierárquicos e a satisfação com a realização da tarefa, aumenta a motivação global dos colaboradores da Competir, facto comprovado pelos valores positivos do Coeficiente de Beta e pelo *p-value* inferior a 0,05 destes fatores, que indica que são estatisticamente significativos.

Há no entanto fatores que apresentam um *p-value* superior ao nível de significância considerado (0,05), não podendo ser considerados estatisticamente significativos: -um dos fatores da motivação com o poder (F1_Motivação Poder), os fatores da satisfação com o salário (F1_Satisfacao Salário e F2_Satisfacao Salário), com as promoções (F1_Satisfação

Promoções e F2_Satisfação Promoções), com os colegas de trabalho (F_Satisfação Colega) e um dos fatores com os superiores hierárquicos (F1_Satisfação Sup. Hier.).

A fim de verificar se a variável Satisfação no trabalho é influenciada pelos fatores gerados na análise fatorial de componentes principais à motivação e satisfação, foi estimado um quarto modelo de regressão, cujo valor do R Ajustado indica que 94,3% da variável Satisfação Global é explicada pelo mesmo.

O *p-value* de 0,000 das variáveis explicativas, F1_Satisfação Salário, F1_Satisfação Promoções, F2_Satisfação Promoções, F_Satisfação Colegas, F1_Satisfação Sup. Hier., F2_Satisfação Sup. Hier. e F_Satisfação Realiz. Tarefa, indica que são estatisticamente significativos.

Os valores positivos do Coeficiente de Beta dos fatores enunciados indicam que, quando aumenta a satisfação destes fatores, aumenta a satisfação global dos colaboradores da Competir.

No entanto os fatores da motivação e o F2_Satisfação Salário apresentam um *p-value* superior ao nível de significância considerado (0,05), não podendo ser considerados estatisticamente significativos.

Em suma, pode afirmar-se que os colaboradores da empresa Competir se sentem razoavelmente motivados e satisfeitos, ainda que um pouco mais motivados do que satisfeitos.

5.2. Principais contributos

A presente investigação contribuiu para reforçar a reflexão sobre os temas de motivação e satisfação no trabalho, dois dos temas mais abordados no âmbito do Comportamento Organizacional. Deste modo, neste ponto serão referidos os contributos de maior relevo.

O primeiro contributo prende-se com a existência da preocupação em rever a literatura existente sobre a motivação e satisfação, etapa fundamental para elucidar o investigador sobre a temática, dando pistas sobre formas de abordagem, auxiliando o foco do estudo.

O segundo contributo consiste na utilização de instrumentos de recolha de dados já validados por outros autores, como McClelland e Deshpande, de forma a garantir a qualidade da recolha dos dados por forma a alcançar a necessária correspondência entre teorias e factos e reforçar a aplicação dos mesmos reforçando também a sua validação.

O terceiro contributo é alcançado com os resultados obtidos que permitem responder à questão de partida da presente investigação, assim como contribuir para atingir os objetivos definidos.

No que concerne à Questão de Partida “Os colaboradores da Competir S.A estão motivados e satisfeitos?”, pode afirmar-se que a análise dos dados evidencia que os colaboradores da Competir estão medianamente motivados e satisfeitos, ainda que um pouco menos satisfeitos do que motivados.

No que diz respeito ao **objetivo geral** que se baseia em analisar a motivação e a satisfação dos colaboradores numa organização do sector da formação profissional, que atua a nível nacional e internacional, é possível afirmar que o mesmo foi cumprido, assim como os objetivos específicos delineados:

- **Analisar a motivação e a satisfação dos colaboradores da instituição alvo do estudo**

A variável referente à motivação com maior valor médio é o sucesso, com uma média mais elevada, seguindo-se a afiliação e, por último, as questões relativas ao poder, às quais os respondentes mostraram mesmo uma motivação abaixo da média. Também no que diz respeito à satisfação, os colaboradores encontram-se razoavelmente satisfeitos. A variável referente à satisfação com maior valor médio é colegas de trabalho, seguindo-se de realização da tarefa, superiores hierárquicos e promoções. É relativamente ao salário que foi evidenciada uma menor satisfação.

- **Averiguar se se verifica correlação entre as variáveis motivacionais (sucesso, afiliação e poder) e as variáveis de satisfação (salário, promoções, colegas de trabalho, superiores hierárquicos e realização da tarefa)**

Os resultados do teste de esfericidade de Bartlett (p value = 0,00) em todos os motivos levam a rejeitar a hipótese nula de que não há correlação entre as variáveis, podendo concluir-se com 95% de confiança, que as variáveis que caracterizam a motivação para o sucesso, para a afiliação e para o poder, apresentam correlação significativa.

Os resultados do mesmo teste aplicado às variáveis referentes à satisfação leva a concluir-se com 95% de confiança, que as variáveis que caracterizam a satisfação com o salário, promoções, colegas de trabalho, superiores hierárquicos e realização da tarefa também apresentam correlação significativa.

Deste modo pode afirmar-se que existe correlação entre as variáveis motivacionais (sucesso, afiliação e poder) e as variáveis de satisfação (salário, promoções, colegas de trabalho, superiores hierárquicos e realização da tarefa).

- **Analisar o relacionamento entre a variável dependente (satisfação com o salário) e variáveis independentes de natureza sociodemográfica (e.g. idade, género, habilitações literárias e antiguidade na organização)**

Foi analisado um primeiro modelo estimado que pretendia perceber se a satisfação com o salário dos colaboradores da Competir é influenciada pela idade, género, habilitações literárias e antiguidade na organização. No entanto, o p-value das variáveis idade e habilitações literárias apresentava valores muito superiores ao nível de significância considerado, pelo que, foi estimado um segundo modelo de regressão estatística que retirou estas duas variáveis.

O segundo modelo de regressão estimado pretendia perceber se a satisfação com o salário é influenciada pelo género e antiguidade na organização. O valor do R Quadrado Ajustado permite perceber que 12,67% da variação da satisfação com o salário é estimada por este modelo e os valores dos coeficientes permitem perceber que a insatisfação nas mulheres aumenta 0,71, quando comparada com a dos homens e que o aumento de 1 ano na antiguidade da organização aumenta a satisfação com o salário em 0,007, sugerindo que a antiguidade na organização seja premiada.

- **Analisar se a motivação e a satisfação global dos colaboradores são influenciadas pelas variáveis explicativas da análise fatorial de componentes principais**

Um terceiro modelo estimado pretendia perceber se a motivação com o trabalho é influenciada pelos fatores gerados na análise fatorial de componentes principais à motivação e satisfação.

O R Ajustado deste modelo, com um valor de 0,918, indica que 91,8% da variância da motivação global é influenciada por este modelo.

Os valores positivos do Coeficiente de Beta indicam que, quando aumenta a motivação para o sucesso, a motivação para a afiliação, um dos fatores da motivação para o poder e da satisfação com os superiores hierárquicos e a satisfação com a realização da tarefa, aumenta a motivação global dos colaboradores da Competir. Há, no entanto, fatores que apresentam um *p-value* superior ao nível de significância considerado (0,05), não podendo ser considerados estatisticamente significativos: um dos fatores da motivação com o poder (F1_Motivação Poder), os fatores da satisfação com o salário (F1_Satisfacao Salário e F2_Satisfacao Salário), com as promoções (F1_Satisfação Promoções e F2_Satisfação Promoções), com os colegas de trabalho

(F_Satisfação Colega) e um dos fatores com os superiores hierárquicos (F1_Satisfação Sup. Hier.).

O valor do R Ajustado indica que 94,3% da variável Satisfação Global é explicada pelo quarto Modelo de Regressão, que permite verificar se a variável Satisfação no trabalho é influenciada pelos fatores gerados na análise fatorial de componentes principais à motivação e satisfação.

O *p-value* de 0,000 das variáveis explicativas, F1_Satisfação Salário, F1_Satisfação Promoções, F2_Satisfação Promoções, F_Satisfação Colegas, F1_Satisfação Sup. Hier., F2_Satisfação Sup. Hier. e F_Satisfação Realiz. Tarefa, são estatisticamente significativos.

Os valores positivos do Coeficiente de Beta dos fatores enunciados indicam que, quando aumenta a satisfação dos fatores, F1_Satisfação Salário, F1_Satisfação Promoções, F2_Satisfação Promoções, F_Satisfação Colegas, F1_Satisfação Sup. Hier., F2_Satisfação Sup. Hier. e F_Satisfação Realiz. Tarefa, aumenta a satisfação global dos colaboradores da Competir. No entanto, os fatores da motivação e o F2_Satisfação Salário apresentam um *p-value* superior ao nível de significância considerado (0,05), não podendo ser considerados estatisticamente significativos.

Na medida em que ficou claro que a Administração da empresa se preocupa com a qualidade do seu serviço e que aposta fortemente no recrutamento de pessoal altamente qualificado, torna-se imperativo chamar a atenção dos líderes da empresa com alguns pontos-chave e reflexão a fim de atingir o processo de melhoria contínua. Deste modo, uma vez que ficou claro que os colaboradores encontram-se menos satisfeitos com o salário, que auferem, sugere-se que, se possível, possa ser efetuado um ajustamento nos mesmos, especialmente nos colaboradores do género feminino, dado que ficou comprovado que as mulheres se sentem mais insatisfeitas do que os homens com a sua remuneração.

A Administração deve ainda refletir sobre a motivação para o poder menos evidenciados pelos colaboradores da empresa que pode ser apontado como um ponto fraco. No entanto, o presente estudo evidenciou que os colaboradores da empresa se encontram motivados, essencialmente no que diz respeito ao sucesso e afiliação, bem como satisfeitos relativamente aos seus colegas de trabalho e à realização da tarefa, devendo a Administração encarar estes factos como um ponto forte para a organização, que não só não devem ser esquecidos, como devem ser fomentados.

Definidos os fatores a necessitar de uma intervenção mais urgente, os dados obtidos não podem ser interpretados de forma negativa e encarados como uma ameaça para a motivação e satisfação dos colaboradores. Devem sim ser vistos como uma oportunidade de melhoria contínua, pois “as pessoas são a chave para a qualidade. A qualidade da motivação é sobre pessoas, porque são as pessoas que fazem a qualidade” (Kanji et al., 1995).

“Não é possível ter satisfação na vida se a satisfação com o trabalho for escassa”

(Cunha et al, 2014:p.145)

5.3. Limitações do Estudo

Este estudo de caso não permite a extrapolação dos resultados para a realidade nacional, constituindo a principal limitação deste trabalho.

A execução da presente investigação teve início em Setembro de 2014, aquando do início do percurso no 2.º ciclo de formação avançada da investigadora, tendo sido aplicado o instrumento de recolha de dados em Dezembro de 2014. A intenção deste trabalho era ainda fazer uma nova aplicação desse mesmo instrumento, em Dezembro de 2015, a fim de efetuar uma análise comparativa entre os resultados obtidos nos dois anos. No entanto, dada a difícil conjuntura económica em que o país se encontra e uma vez que a atividade profissional principal da empresa é co-financiada por fundos comunitários, que se encontram em *stand-by*, a organização viu-se obrigada a entrar em processos de despedimento coletivo e *layoff*, em Novembro de 2015, inviabilizando, deste modo, a aplicação de um novo inquérito por questionário, em Dezembro de 2015, pois os resultados não iriam certamente retratar a motivação e satisfação dos colaboradores na situação normal de funcionamento da empresa. Este facto constituiu uma limitação ao estudo, uma vez que uma análise comparativa iria com certeza enriquecer a análise dos dados.

Houve ainda registo de limitações, tanto ao nível do tempo, como de recursos materiais para a pesquisa. Uma vez que a motivação e a satisfação no trabalho se constituem como duas das variáveis mais estudadas a nível organizacional, foi necessário muito tempo e recursos materiais para pesquisa, seleção e análise de bibliografia existente sobre as temáticas.

No entanto, estas limitações, não foram encaradas pela investigadora como obstáculo para validar os resultados do estudo efetuado e as conclusões que se retiraram a partir da análise dos mesmos.

5.4. Propostas para Investigações Futuras

A fim de melhorar os níveis de motivação e satisfação sugere-se ainda que a administração da empresa leve os seus colaboradores a refletir mais vezes sobre os aspetos que menos os agradam. Na medida em que não foi possível aplicar o instrumento de dados em Dezembro de 2015, sugere-se que seja efetuada uma nova aplicação após a reativação do funcionamento normal da empresa. A sua aplicação poderá aferir, para além de uma análise comparativa, se as recomendações aqui deixadas foram tidas em conta pela Administração, tendo em vista a melhoria dos níveis de motivação e satisfação dos seus colaboradores.

Algumas propostas para futuras investigações surgem da constatação das limitações sentidas nesta investigação.

Deste modo, seria interessante realizar uma nova análise nesta empresa quando retomar o seu funcionamento normal.

Futuramente poderão ser feitos estudos longitudinais no sentido de examinar a relação de causalidade entre as variáveis em causa.

Seria ainda interessante replicar este estudo em outras empresas, que atuem quer no âmbito da formação profissional, quer em outros setores de atividade.

6. BIBLIOGRAFIA

- Alcobia, P. (2001). Atitudes e satisfação no trabalho. *Manual de psicossociologia das organizações*, 281-306.
- Ali, R., & Ahmed, M. S. (2009). The impact of reward and recognition programs on employee's motivation and satisfaction: an empirical study. *International review of business research papers*, 5(4), 270-279.
- Amaral, Rui, Rocha, Susana e Saraiva, Margarida (2014). Perceções da Motivação e da Satisfação para uma Melhor Qualidade no Trabalho – o caso do Hotel Convento do Espinheiro”. V Encontro de Troia – Qualidade, Investigação e Desenvolvimento, 6 de Junho.
- Arvey, R. D., Carter, G. W., & Buerkley, D. K. (1991). Job satisfaction: Dispositional and situational influences. *International review of industrial and organizational psychology*, 6, 359-383.
- Babu, H. R., & Ramesh, M. (2013). Relationship between job satisfaction and quality of work life of employees in service sector. *Perspectives of Innovation in Economics and Business (PIEB)*, 13(2), 58-71.
- Barañano, Ana. (2008). Métodos e Técnicas de Investigação em Gestão - Manual de apoio à realização de trabalhos de investigação. Lisboa. Ed. Sílabo.
- Baron, R. A. (1991). Motivation in work settings: Reflections on the ore of organizational research. *Motivation and Emotion*, 15, 1-8.
- Bettencourt, L. A., Gwinner, K. P., & Meuter, M. L. (2001). A comparison of attitude, personality, and knowledge predictors of service-oriented organizational citizenship behaviors. *Journal of applied Psychology*, 86(1), 29.
- Bradutanu, D. (2011). Identifying motivational factors within a multinational company. *Acta Universitatis Danubius. Œconomica*, 7(4).
- Cardim, J.C. (1999). O Sistema de Formação Profissional em Portugal.
- Carço, J. G., & Correia, M. F. (2012). Práticas de gestão de recursos humanos e satisfação no trabalho: papel mediador da motivação e comprometimento organizacional. *Revista Organização e Trabalho*, 37-38, 41-60.

- Costen, W. M., & Salazar, J. (2011). The impact of training and development on employee job satisfaction, loyalty, and intent to stay in the lodging industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 10(3), 273-284.
- Cruz, Francisco, Cañizares, Sandra, & López-Guzmán, Tomás. (2012). Satisfacción Laboral como factor Crítico para la Calidad: El caso del sector hostelero de la provincia de Córdoba – España. *Revista Estudios y Perspectivas en Turismo*, 20, 1047-1068. Retirado de http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1851-17322011000500005, 23-11-2015.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cardoso, C. C. (2007). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. Lisboa: Editora RH, Lda. 6.ª Edição.
- Cunha, M.P; Rego, Arménio; Cunha, Rita Campos; Cabral-Cardoso, Carlos & Neves, Pedro. (2014). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: Editora RH, Lda. 7ª Edição.
- Deshpande, Satish P. (1996). The impact of ethical climate types on facets of job satisfaction: An empirical investigation. *Journal of Business Ethics*, June.
- Djordjević, D. B., Petrović, D., Vuković, D., Mihailović, D., & Dimić, A. (2015). Comparative Analysis of Motivation Factors and Job Satisfaction of Health Workers in Serbia and Scandinavian Countries. *Vojnosanitetski pregled*, 72(8).
- Dubno, P. (1985). Attitudes toward women executives: A longitudinal approach. *Academy of Management Journal*, 28(1), 235-239.
- Fernandes, A. & Caetano, A. (2007). A Avaliação do Desempenho. In Caetano, A. & Vala, J.. *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, processos e técnicas*. Lisboa: Editora RH, Lda. pp. 357-387.
- Ferreira, A., Diogo, C., Ferreira, M., & Valente, A. C. (2006). Construção e validação de uma escala multi-factorial de motivação no trabalho (Multi-Moti). *Comportamento Organizacional e Gestão*. 12 (2), 187-198.
- Ferreira, J., Neves, J. Caetano, A. (2001). *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Amadora: McGraw-Hill.
- Fialho, J., Silva, C., & Saragoça, J. (2013). *Formação Profissional. Práticas organizacionais e políticas públicas e estratégias de ação*.

- Fortin, M. F., Côte, J., & Fillion, F. (2009). Fundamentos e etapas do processo de investigação. *Loures: Lusodidacta*, 4-568.
- Freixo, M. (2009). Metodologia científica: fundamentos, métodos e técnicas. *Lisboa: Instituto Piaget*.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational behavior*, 26(4), 331-362.
- Gomes, D., & Borba, D. (2011). Motivação no trabalho. Psicologia das organizações, do trabalho e dos recursos humanos. In Gomes, A.D. (coord.) (2011). Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra.
- Gomes, F., & Proença, T. (2015). *Nurses' Motivation and Satisfaction at Work: an exploratory study at the Centro Hospitalar S. João* (No. 558). Universidade do Porto, Faculdade de Economia do Porto.
- Hall, A., Neves, C., & Pereira, A. (2011). Grande maratona de estatística no SPSS. Lisboa: Escolar Editora.
- Hill, Manuela, & Hill, Andrew. (2012). Investigação por Questionário. Lisboa. (2ª ed.) Ed. Sílabo.
- Hitka, M., & Balážová, Ž. (2015). The Impact of Age, Education and Seniority on Motivation of Employees. *Verslas: teorija ir praktika*. 16 (1), 113-120.
- Hofmans, Joeri, Gieter, Sara, & Pepermans, Roland. (2013). Individual differences in the relationship between satisfaction with job rewards and job satisfaction. *Journal of Vocational Behavior*, 82, 1-9.
- Hsieh, Yi Hua (2011). Empirical study on personality traits, job satisfaction, and reward system preferences. *African Journal of Business Management*. 5 (12), 4983-4992.
- Hytti, Ulla, Kautonen, Teemu, & Akola, Elisa. (2013). Determinants of job satisfaction for salaried and self-employed professionals in Finland. *International Journal of Human Resource Management*, 24(10), 2034-2053.
- Ismail, Azman, Zainuddin, Noor, & Ibrahim, Zalina. (2010). Linking Participative and Consultative Leadership Styles to Organizational Commitment as an Antecedent of Job Satisfaction, UNITAR e-Journal, 6(1), 14-28. Retirado de <http://www.myjournal.my/public/article-view.php?id=70161>, 20-11-2015.

- Kanji, Gopal, Kristensen, Kai e Dahlgaard, Jens (1995). Quality motivation. *Total Quality Management*, 6(4), 427-434.
- Katt, J. A., & Condly, S. J. (2009). A preliminary study of classroom motivators and demotivators from a motivation-hygiene perspective. *Communication Education*, 58(2), 213-234.
- Kreitner, R., & Luthans, F. (1984). A social learning approach to behavioral management: radical behaviorists “mellowing out”. *Organizational Dynamics*, 13(2), 47-65.
- Latham, G. P., & Ernst, C. T. (2006). Keys to motivating tomorrow's workforce. *Human Resource Management Review*, 16(2), 181-198.
- Locke, Edwin, & Latham, Gary. (2004). What Should we do About Motivation Theory? Six Recommendations for the twenty-first, *Academy of Management Review*, 29(3), 388-403. Retirado de <http://amr.aom.org/content/29/3/388.short>, DOI:10.5465/AMR.2004.13670974, 15-11-2015.
- Marôco, João. (2014). Análise Estatística com SPSS Statistics. Lisboa. 6ª Edição. Lisboa: ReportNumber.
- Marshall, M. (2000). Luxury, economic development, and work motivation: David Hume, Adam Smith, and JR McCulloch. *History of Political Economy*, 32(3), 631-648.
- Marshall, Mike. (2000). Luxury, Economic Development and Work motivation: David Hume, Adam Smith and J.R. McCulloch. *History of Political Economy*, 32, 631-648.
- McClelland, D. (1987). Human motivation. Cambridge University Press.
- Ministério da Educação. (2007). Educação e Formação em Portugal. Lisboa: Editorial do Ministério da Educação.
- Mohammadi, H., & Shahrabi, M. (2013). A study on relationship between quality of work life and job satisfaction. *Management science letters*, 3(10), 2675-2680.
- Montserrat, Xavier. (2006). Como Motivar – Dinâmicas para o Sucesso. Porto: Ed. Asa.
- Nakamura, C. C., Fortunato, J. C., Rosa, L. M., Marçal, R., Pereira, T. A., & Barbosa, D. F. (2006). Motivação no trabalho. *Maringá Management*, 2(1).

- Neves, José. (2011). Aptidões Individuais e Teorias Motivacionais. In José Ferreira, José Neves e António Caetano (Org.), Manual de Psicossociologia das Organizações. Lisboa: Ed. Escolar Editora, 289-316.
- Nicolescu, O., & Verboncu, I. (2002). The foundations of management organization.
- Nohria, Nitin, Groysberg, Boris, & Lee, Linda-Eling. (2008). Employee Motivation: A powerful New Model. *Harvard Business Review*, July–August, 1-8.
- Oishi, S., & Koo, M. I. N. K. Y. U. N. G. (2008). Two new questions about happiness. *The science of subjective well-being*, 290-306.
- Oishi, S., Diener, E., & Lucas, R. E. (2007). The optimum level of well-being: Can people be too happy?. *Perspectives on psychological science*, 2(4), 346-360.
- Oldham, G. R., & Hackman, J. R. (2010). Not what it was and not what it will be: The future of job design research.
- Parsons, Elizabeth, & Broadbridge, Adelina. (2006). Job motivation and satisfaction: Unpacking the key factors for charity shop managers. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 13, 121-131, retirado de <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0969698905000652>, 13-10-2015.
- Quivy, Q., & Campenhoudt, L. V. (2008). Manual de Investigação em Ciências Sociais (5ª Edição). Lisboa: Gradiva Publicações.
- Quivy, R. e Campenhoudt, L.V. (2005). Manual de Investigação em Ciências Sociais (4ª ed.). Lisboa: Gradiva – Publicações Lda.
- Quivy, Raymond (1998). Manual de Investigação em Ciências Sociais. Lisboa: Ed. Gradiva.
- Rego, Arménio (2000). Os Motivos de Sucesso, Afiliação e Poder – Desenvolvimento e Validação de um Instrumento de Medida. *Análise Psicológica*, 18(3), 335-344, retirado de <http://www.scielo.oces.mctes.pt/scielo.php?pid=S0870-82312000000300007>, 02-11-2014.
- Rego, Arménio e Carvalho, Teresa (2002). Motivos de Sucesso, Afiliação e Poder: evidência confirmatória do construto. *Psicologia:teoria e pesquisa*, 18(1), 17-26, retirado de <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0102-37722002000100003>, 02-11-2014.

- Reis, Elizabeth (2001). *Estatística Multivariada Aplicada*. 2.^a Edição. Lisboa: Edições Sílabo.
- Reis, Elizabeth, (2008). *Estatística descritiva*. 7.^a Edição. Lisboa: Edições Sílabo.
- Robbins, S. P. (2005). *Comportamento organizacional*. (11.^a edição). São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Ryan, J. C. (2011). Development of a Measure of Work Motivation for a Meta-theory of Motivation. *Psychological reports*, 108(3), 743-755.
- Santos, G. G. (1999). Teorias da motivação em contexto organizacional. *Cadernos de Comportamento Organizacional e Gestão de Recursos Humanos 2*. Escola de Economia e Gestão. Braga: Universidade do Minho.
- Santos, Gilberto (2008). *Implementação de Sistemas Integrados de Gestão – Qualidade, Ambiente e Segurança*. Porto: Publiindústria, Edições Técnicas.
- Sehn, C. (2005). A Motivação dentro da Motivação do Grupo Accor.
- Spagnoli, P., Caetano, A., & Santos, S. C. (2012). Satisfaction with job aspects: Do patterns change over time?. *Journal of business research*, 65(5), 609-616.
- Steers, R. M., Mowday, R. T., & Shapiro, D. L. (2004). Introduction to special topic forum: The future of work motivation theory. *The Academy of Management Review*, 379-387.
- Tremblay, M. A., Blanchard, C. M., Taylor, S., Pelletier, L. G., & Villeneuve, M. (2009). Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale: Its value for organizational psychology research. *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue canadienne des sciences du comportement*, 41(4), 213-226.
- Van den Broeck, A., Lens, W., De Witte, H., & Van Coillie, H. (2013). Unraveling the importance of the quantity and the quality of workers' motivation for well-being: A person-centered perspective. *Journal of Vocational Behavior*. 82(1), 69-78.
- Vilelas, J. (2009). *Investigação: O Processo de Construção do Conhecimento*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Vilelas, J. (2009). *Investigação: O Processo de Construção do Conhecimento*. Lisboa: Edições Sílabo.

- Wong, C. A., & Laschinger, H. K. (2013). Authentic leadership, performance, and job satisfaction: the mediating role of empowerment. *Journal of Advanced Nursing*, 69(4), 947-959.
- Wright, T. A., & Bonett, D. G. (2007). Job satisfaction and psychological well-being as nonadditive predictors of workplace turnover. *Journal of management*, 33(2), 141-160.
- Xu, Xiaoyan, Xu, Yangang, Mellor, David, & Duan, Liqiong. (2012). Motivation and social contexts: A crossnational pilot study of achievement, power, and affiliation motives, *International Journal of Psychology*, 47(2), 111-117. Retirado de <http://dx.doi.org/10.1080/00207594.2011.590493>, 23-11-2014.
- Yin, R.K. (1984). Case study research: Design and methods. Nowbury Park, CA:Sage.
- Yin, R.K. (2015). Estudo de Caso: Planejamento e Métodos. Bookman Editora.
- Zaman, F., Nas, Z., Ahmed, M., Raja, Y. M., & Marri, M. Y. (2013). The mediating role of Intrinsic Motivation between Islamic Work Ethics and Employee Job Satisfaction. *Journal of Business Studies Quarterly*, 5(1), 93-101.
- Zanelli, J. C., Borges-Andrade, J. E. & Bastos, A. V. B. (2004). Psicologia, organizações e trabalho no Brasil. Porto Alegre: Artmed.
- Zhou, J. & George, J.M. (2001). When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging expression of voice. *Academy of Management Journal*, 44(4), 682-696.
- Ziegler, R., Hagen, B., & Diehl, M. (2012). Relationship between job satisfaction and job performance: Job ambivalence as a moderator. *Journal of Applied Social Psychology*, 42(8), 2019-2040.

6.1. Netgrafia

- <http://www.competir.com.pt/pt/grupo-competir-1/organograma-12/>

APÊNDICES

Apêndice 1. Instrumento de Recolha de Dados



Questionário n.º _____

Data ____/____/____

Inquérito por Questionário

Motivação e Satisfação no Trabalho

Exm.º(a) Sr.(a)

Este inquérito por questionário insere-se no âmbito de um estudo de Mestrado em Gestão, levado a cabo na Universidade de Évora sobre as pessoas que trabalham no âmbito da Formação Profissional.

Através da aplicação deste questionário pretende-se indagar os **recursos humanos** sobre as suas motivações e satisfações perante o trabalho aplicado na sua Organização. A sua participação é muito importante!

Se estiver de acordo leia as afirmações das folhas seguintes e refira em que grau elas se aplicam ou não a si.

Utilizando a escala situada no topo de cada grupo de questões, coloque à frente de cada afirmação o algarismo correspondente à sua resposta.

Note que **não há respostas certas nem erradas** – todas são corretas desde que correspondam ao que pensa e sente.

Solicita-se que responda a todas as questões que serão tratadas com **total confidencialidade**.

O questionário é anónimo e os dados recolhidos destinam-se apenas e exclusivamente a uma investigação académica.

Obrigado desde já pela sua colaboração!

1. Seguidamente são apresentadas diversas afirmações sobre as suas atitudes e comportamentos (**Motivações**). Por favor, refira em que medida elas se **aplicam a si**. Utilize a escala abaixo indicada, colocando à frente de cada afirmação o número correspondente à sua avaliação.

Nunca	Quase Nunca	Raramente	Por vezes	Usualmente	Quase sempre	Sempre
1	2	3	4	5	6	7

Para conseguir usufruir de uma melhor Qualidade de Trabalho na minha organização (...)

(...) 1. Gosto de aperfeiçoar constantemente as minhas competências pessoais.	
(...) 2. Gosto de ser solidário(a) com as outras pessoas, mesmo que não sejam das minhas relações.	
(...) 3. Tenho um desejo secreto de chamar a atenção das pessoas.	
(...) 4. Esforço-me para melhorar os meus resultados anteriores.	
(...) 5. Sinto satisfação quando vejo que uma pessoa que me pediu ajuda fica feliz por ter o meu apoio.	
(...) 6. Insisto numa determinada opinião, apenas para “não dar o braço a torcer”.	
(...) 7. Gosto de saber se o meu trabalho foi ou não bem realizado, de modo a fazer melhor no futuro.	
(...) 8. Se tivesse que despedir uma pessoa, procuraria sobretudo compreender os seus sentimentos e apoiá-la no que me fosse possível.	
(...) 9. Tenho discussões com os outros porque insisto naquilo que penso que deve ser feito.	
(...) 10. No Trabalho, procuro fazer cada vez melhor.	
(...) 11. No trabalho gosto de ser uma pessoa amável.	
(...) 12. Procuro relacionar-me com pessoas influentes.	
(...) 13. Tento fazer o meu trabalho de um modo inovador.	
(...) 14. Sinto-me satisfeito(a) por trabalhar com pessoas que gostam de mim.	
(...) 15. Se puder chamar pessoas para o trabalho da minha equipa, procuro as que me permitem exercer mais influência.	

(...) 16. No trabalho presto muita atenção aos sentimentos dos outros.	
(...) 17. Quando participo em algum convívio, aproveito para influenciar os outros e obter o seu apoio para aquilo que quero fazer.	
(...) 18. Fico preocupado(a) quando sinto que, de alguma forma, contribuí para o mal-estar das relações no trabalho.	

2. Seguidamente encontra afirmações que descrevem o **modo como pode ver-se a si próprio(a)** no contexto da sua **Satisfação** perante o trabalho neste momento.

Utilize a escala seguinte para **indicar o grau em que concorda ou discorda** de cada uma das afirmações.

Discordo fortemente	Discordo um pouco	Discordo	Não Concordo nem Discordo	Concordo um pouco	Concordo	Concordo Fortemente
1	2	3	4	5	6	7

1. A minha organização paga melhores salários que a concorrência.	
2. O meu salario é adequado, considerando as minhas responsabilidades.	
3. Sinto-me mal pago para as funções que exerço.	
4. Os meus benefícios complementares (i.e., além do salario) são generosos.	
5. Eu não aprecio os critérios utilizados para a promoção de pessoas na minha organização.	
6. As promoções não são frequentes na minha organização.	
7. Se fizer um bom trabalho, é provável que seja promovido(a).	
8. Estou satisfeito(a) com a minha progressão na carreira.	
9. As pessoas com quem trabalho não me dão suficiente apoio.	
10. Quando peço a alguém para fazer algo, o trabalho aparece feito.	
11. Eu gosto das pessoas com quem trabalho.	
12. Eu trabalho com pessoas responsáveis.	
13. Os meus chefes dão-me apoio.	
14. Os meus chefes são de “primeira qualidade”.	
15. Os meus superiores não valorizam as minhas opiniões.	
16. A minha chefia não me trata de forma justa.	
17. O meu trabalho é interessante.	
18. Sinto-me bem com as responsabilidades que tenho no meu trabalho.	
19. Eu preferia estar a fazer outro tipo de trabalho.	
20. Sinto-me pouco realizado no meu trabalho.	

3. Solicita-se agora que faculte alguns elementos a seu respeito:

3.1. Idade: _____

3.2. Género:

1. Masculino <input type="checkbox"/>	2. Feminino <input type="checkbox"/>
---------------------------------------	--------------------------------------

4.5. Habilitações Literárias:

1.	Ensino Básico - 1.º Ciclo		5.	Ensino Profissional	
2.	Ensino Básico - 2.º Ciclo		6.	Licenciatura	
3.	Ensino Básico - 3.º Ciclo		7.	Mestrado	
4.	Ensino Secundário		8.	Doutoramento	

4.6. Por favor indique:

Antiguidade na organização (anos).	Funções específicas que desempenha.	Anos de experiência nessas funções.

Obrigado pela sua participação!

Apêndice 2. Outputs SPSS

Tabela n.º 1 - Género

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Masculino	10	13,9	14,1	14,1
	Feminino	61	84,7	85,9	100,0
	Total	71	98,6	100,0	
Missing	NR	1	1,4		
Total		72	100,0		

Tabela n.º 2 – Habilitações Literárias

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ensino Secundário	9	12,5	12,9	12,9
	Ensino Profissional	2	2,8	2,9	15,7
	Licenciatura	49	68,1	70,0	85,7
	Mestrado	10	13,9	14,3	100,0
	Total	70	97,2	100,0	
Missing	NR	2	2,8		
Total		72	100,0		

Tabela n.º 3 –Idade

N	Valid	68
	Missing	4
Mean		32,78
Std. Deviation		7,657
Minimum		20
Maximum		60

Tabela n.º 4 – Antiguidade na Organização (anos)

N	Valid	62
	Missing	10
Mean		4,87
Std. Deviation		3,546
Minimum		0
Maximum		14

Tabela n.º 5 – Anos de experiência na atual função

N	Valid	60
	Missing	12
Mean		3,75
Std. Deviation		3,368
Minimum		0
Maximum		12

Tabela n.º 6 – Motivação (Variável Sucesso)

	M1. Gosto de aperfeiçoar constantemente as minhas competências pessoais.	M4. Esforço-me para melhorar os meus resultados anteriores.	M7. Gosto de saber se o meu trabalho foi ou não bem realizado, de modo a fazer melhor no futuro.	M10. No Trabalho, procuro fazer cada vez melhor.	M13. Tento fazer o meu trabalho de um modo inovador.
N	Valid 72	Valid 72	Valid 72	Valid 71	Valid 71
	Missing 0	Missing 0	Missing 0	Missing 1	Missing 1
Mean	6,60	6,61	6,74	6,73	5,77
Std. Deviation	,705	,703	,605	,533	,944

Tabela n.º 7 – Motivação (Variável Afiliação)

	M2. Gosto de ser solidário(a) com as outras pessoas, mesmo que não sejam das minhas relações.	M5. Sinto satisfação quando vejo que uma pessoa que me pediu ajuda fica feliz por ter o meu apoio.	M8. Se tivesse que despedir uma pessoa, procuraria sobretudo compreender os seus sentimentos e apoiá-la no que me fosse possível.	M11. No trabalho gosto de ser uma pessoa amável.	M14. Sinto-me satisfeito(a) por trabalhar com pessoas que gostam de mim.	M16. No trabalho presto muita atenção aos sentimentos dos outros.	M18. Fico preocupado (a) quando sinto que, de alguma forma, contribuí para o mal-estar das relações no trabalho.
N	Valid Missing	72 0	72 0	70 2	71 1	71 1	71 1
Mean		6,21	6,75	5,61	6,24	6,58	5,38
Std. Deviation		,804	,575	1,427	,853	,787	1,194

Tabela n.º 8 – Motivação (Variável Poder)

	M3. Tenho um desejo secreto de chamar a atenção das pessoas.	M6. Insisto numa determinada opinião, apenas para “não dar o braço a torcer”.	M9. Tenho discussões com os outros porque insisto naquilo que penso que deve ser feito.	M12. Procuo relacionar-me com pessoas influentes.	M15. Se puder chamar pessoas para o trabalho da minha equipa, procuro as que me permitem exercer mais influência.	M17. Quando participo em algum convívio, aproveito para influenciar os outros e obter o seu apoio para aquilo que quero fazer.
N	Valid Missing	72 0	72 0	71 1	71 1	70 2
Mean		2,50	2,53	3,89	4,51	3,34
Std. Deviation		1,061	1,113	1,489	1,308	1,760

Tabela n.º 9 – Satisfação (Variável Salário)

		S1. A minha organização paga melhores salários que a concorrência.	S2. O meu salário é adequado, considerando as minhas responsabilidades.	S3. Sinto-me mal pago para as funções que exerço.	S4. Os meus benefícios complementares (i.e., além do salário) são generosos.
N	Valid	72	72	72	72
	Missing	0	0	0	0
Mean		3,47	2,99	4,28	3,60
Std. Deviation		1,453	1,623	2,104	1,836

Tabela n.º 10 – Satisfação (Variável Promoções)

		S5. Eu não aprecio os critérios utilizados para a promoção de pessoas na minha organização.	S6. As promoções não são frequentes na minha organização.	S7. Se fizer um bom trabalho, é provável que seja promovido(a).	S8. Estou satisfeito(a) com a minha progressão na carreira.
N	Valid	72	72	72	72
	Missing	0	0	0	0
Mean		4,44	4,33	3,72	4,06
Std. Deviation		1,393	1,670	1,722	1,822

Tabela n.º 11 – Satisfação (Variável Colegas de Trabalho)

		S9. As pessoas com quem trabalho não me dão suficiente apoio.	S10. Quando peço a alguém para fazer algo, o trabalho aparece feito.	S11. Eu gosto das pessoas com quem trabalho.	S12. Eu trabalho com pessoas responsáveis.
N	Valid	72	72	72	72
	Missing	0	0	0	0
Mean		2,86	5,19	6,22	6,14
Std. Deviation		1,833	1,450	,996	,954

Tabela n.º 12 – Satisfação (Superiores Hierárquicos)

		S13. Os meus chefes dão-me apoio.	S14. Os meus chefes são de “primeira qualidade”.	S15. Os meus superiores não valorizam as minhas opiniões.	S16. A minha chefia não me trata de forma justa.
N	Valid	72	72	72	72
	Missing	0	0	0	0
Mean		5,68	5,54	3,11	3,15
Std. Deviation		1,481	1,501	1,649	1,805

Tabela n.º 13 – Satisfação (Variável Realização da Tarefa)

		S17. O meu trabalho é interessante.	S18. Sinto-me bem com as responsabilidades que tenho no meu trabalho.	S19. Eu preferia estar a fazer outro tipo de trabalho.	S20. Sinto-me pouco realizado no meu trabalho.
N	Valid	72	72	72	72
	Missing	0	0	0	0
Mean		6,01	5,76	2,97	3,40
Std. Deviation		1,181	1,316	1,950	1,940

Tabela n.º 14 – Satisfação e Motivação

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Motivação para o Poder	72	1	7	3,31	1,365
Satisfação com Salário	72	1	6	3,60	1,002
Satisfação com Promoções	72	1	6	3,85	1,195
Satisfação com Superiores Hierárquicos	72	2	7	5,38	1,204
Satisfação com Realização da Tarefa	72	1	7	5,46	1,363
Satisfação com Colegas de Trabalho	72	4	7	5,76	,971
Motivação para a Afiliação	72	4	7	6,12	,993
Motivação para o Sucesso	72	4	7	6,49	,698
Valid N (listwise)	72				