



UNIVERSIDADE DE ÉVORA
ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS
DEPARTAMENTO DE GESTÃO

***A Motivação como um factor determinante
na performance dos Recursos Humanos –
Estudo de Caso***

Sílvia Vanessa Santos Leitão

Orientação:

Prof^a. Doutora Maria de Fátima Nunes Jorge Oliveira

Mestrado em Gestão

Área de especialização: *Recursos Humanos*

Dissertação

Évora, 2014



UNIVERSIDADE DE ÉVORA
ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS
DEPARTAMENTO DE GESTÃO

***A Motivação como um factor determinante
na performance dos Recursos Humanos –
Estudo de Caso***

Sílvia Vanessa Santos Leitão

Orientação:

Prof^a. Doutora Maria de Fátima Nunes Jorge Oliveira

Mestrado em Gestão

Área de especialização: *Recursos Humanos*

Dissertação

Évora, 2014

Dedicatória

*À minha família, por tudo o que me ensinaram
e por estarem sempre presentes.*

A MOTIVAÇÃO COMO UM FACTOR DETERMINANTE NA PERFORMANCE DOS RECURSOS HUMANOS – ESTUDO DE CASO

Resumo

Na sociedade atual, qualquer organização deve procurar compreender as estratégias a adotar para alcançar o sucesso. Entre essas estratégias, destacamos a motivação. Os recursos humanos devem sentir-se motivados e satisfeitos, o que conduzirá a uma elevada *performance*. Neste estudo, pretende-se clarificar a importância que algumas variáveis poderão ter nos níveis de motivação no trabalho e a possível relação entre a satisfação, motivação e *performance* de 141 colaboradores de uma organização têxtil portuguesa. A análise quantitativa dos dados foi realizada através do *software* SPSS e a qualitativa através de matrizes de análise de conteúdo. Os resultados indicam que, na sua maioria, estes profissionais encontram-se motivados no trabalho. Para tal contribui o facto de se sentirem úteis no seu posto de trabalho bem como o sentimento de realização nas tarefas desempenhadas. Concluímos que a motivação é um fator determinante na *performance* dos recursos humanos.

Palavras-chave: Motivação; gestão de recursos humanos; *performance*.

MOTIVATION AS A DETERMINANT FACTOR IN PERFORMANCE OF HUMAN RESOURCES - CASE STUDY

Abstract

In today's society, any organization should understand the strategies to adopt to achieve success. Among these strategies, we highlight the motivation. Human resources must feel motivated and satisfied, which leads to a high performance. In this study, we intended to clarify the importance that some variables may have on motivation levels at work and the possible relationship between satisfaction, motivation and performance of 141 employees from a portuguese textile company. The quantitative data analysis was performed using SPSS software and qualitative analysis through matrices analysis content. The results indicate that the majority of these professionals are motivated at work. Contributing to this is the fact feel useful in their jobs and the feeling of accomplishment in the tasks they perform. We conclude that motivation is a key factor in the performance of human resources.

Keywords: Motivation; human resources management; performance.

Agradecimentos

Para concluir mais uma etapa da minha vida tive o privilégio de contar com o apoio de diferentes pessoas que, de alguma forma, contribuíram para que conseguisse realizar este sonho tão valioso.

Sendo assim, agradeço à minha Orientadora, Professora Doutora Maria de Fátima Jorge, que desde sempre se demonstrou amiga, disponível e atenciosa. Transmitiu-me ensinamentos preciosos e contribuiu de forma ativa para a realização do meu estudo.

Agradeço à minha Família, em especial aos meus Pais, sem eles nada disto seria possível. Acreditaram sempre em mim ao depositar a máxima confiança no meu trabalho. Apoiaram-me e esforçaram-se para que nunca abdicasse desta oportunidade única.

Expresso também o meu agradecimento às minhas amigas (elas sabem quem são) e ao meu namorado por me ajudarem a ultrapassar momentos menos bons, ampararam-me e deram-me forças para continuar e terminar esta etapa que tanto queria.

Por fim, quero também agradecer ao Dr. Carlos Pereira, responsável pelo Departamento de Recursos Humanos da *Dielmar* que se demonstrou inteiramente receptivo desde o primeiro dia, atenuando o meu nervosismo. Graças a ele, consegui realizar o presente estudo numa grande empresa da minha região, sendo desde cedo um ponto de interessa da minha parte, para concretizar esta reta final do Mestrado.

A todos muito Obrigada

ÍNDICE

Índice de Anexos.....	15
Índice de Figuras.....	19
Índice de Quadros.....	21
Índice de Tabelas	23
Listagem de Abreviaturas ou Siglas	25

CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO

1. INTRODUÇÃO.....	29
1.1. Enquadramento do Tema e Justificações da Escolha	29
1.2. Formulação do Problema e dos Objetivos	30
1.3. Metodologia.....	31
1.4. Estrutura do Trabalho.....	32

CAPÍTULO II - REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2. GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	37
2.1. A Motivação	40
2.1.1. A motivação intrínseca e extrínseca.....	44
2.1.2. Evolução histórica da motivação humana.....	45

2.1.3.	Teorias motivacionais.....	46
2.2.	<i>A Performance</i>	52
2.2.1.	A relação entre a motivação e a <i>performance</i>	56
2.3.	Fatores Relacionados Com a Motivação e a <i>Performance</i>	62
2.3.1.	Os sistemas de recompensas.....	62
2.3.2.	A satisfação.....	65
2.3.3.	O papel da liderança	71
2.3.4.	Clima organizacional	76

CAPÍTULO III - METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

3.	METODOLOGIA	81
3.1.	Problema.....	81
3.2.	Objetivos.....	82
3.3.	Descrição das Variáveis.....	83
3.4.	Método de Investigação.	85
3.4.1.	Estudo de caso.....	86
3.4.2.	Abordagem utilizada.....	87
3.4.3.	Caraterização da população alvo - <i>Dielmar</i>	88
3.4.4.	Caraterização da amostra.....	89

3.5.	Instrumentos e Processos Utilizados na Recolha de Dados.....	94
3.5.1.	Aplicação dos instrumentos, trabalho de campo e pré-teste	97

CAPÍTULO IV - ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	101
4.1.	Estatísticas Descritivas.....	101
4.2.	Diferenças nos Níveis de Motivação no Trabalho	117
4.3.	Discussão dos Resultados.	120

CAPÍTULO V - CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E INVESTIGAÇÃO FUTURA

5.	CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E INVESTIGAÇÃO FUTURA.....	135
5.1.	Conclusões e Considerações Finais	135
5.2.	Limitações do Estudo.....	142
5.3.	Contributos e Investigação Futura.	142
	BIBLIOGRAFIA	145
	ANEXOS	cli

ÍNDICE DE ANEXOS

	Pág.
Anexo nº 1: Pedido de autorização para realização da investigação	cliii
Anexo nº 2: Organograma da <i>Dielmar</i>	clv
Anexo nº 3: Questionário de motivação como fator determinante da <i>performance</i> dos Recursos Humanos	clvi
Anexo nº 4: Guião de Entrevista	clxii
Anexo nº 5: Transcrição das entrevistas	clxv
Anexo nº 6: Matrizes da análise de conteúdo das entrevistas	clxxviii
Anexo nº 7: Matrizes da análise de conteúdo das questões abertas do questionário	clxxxix
Anexo nº 8: Valores descritivos da amostra em função do género	cxciii
Anexo nº 9: Frequências da amostra em função da idade	cxciv
Anexo nº 10: Valores descritivos da amostra em função da escolaridade	cxcv
Anexo nº 11: Valores descritivos da amostra em função do Departamento/ Função desempenhada	cxcvi
Anexo nº 12: Descrição de colaboradores por Departamento/ Função desempenhada	cxcvii
Anexo nº 13: Valores descritivos da amostra em função dos anos de serviço ...	cxcviii
Anexo nº 14: Valores descritivos da amostra em função do tipo de contrato de trabalho	cxcix
Anexo nº 15: Valores descritivos da amostra em função da Direção/ Supervisão	cc
Anexo nº 16: Alpha de Cronbach do Questionário	cci
Anexo nº 17: Frequências da motivação no local de trabalho	ccii
Anexo nº 18: Frequências da perceção de ser útil no posto de trabalho	cciii
Anexo nº 19: Frequências do sentimento de orgulho por pertencer à Organização	cciv
Anexo nº 20: Frequências do sentimento de realização dos respondentes com as tarefas desempenhadas na organização	ccv
Anexo nº 21: Frequências da perceção dos colaboradores quanto à preocupação da organização em manter colaboradores satisfeitos e conseqüentemente ter colaboradores mais	

motivados e produtivos	ccvi
Anexo nº 22: Frequências da percepção dos respondentes sobre a motivação dos colegas no local de trabalho	ccvii
Anexo nº 23: Frequências de como os superiores hierárquicos influenciam os níveis de motivação	ccviii
Anexo nº 24: Frequências de como a forma como o trabalho está organizado influencia os níveis de motivação	ccix
Anexo nº 25: Frequências de como a experiência profissional influencia os níveis de motivação	ccx
Anexo nº 26: Frequências de como o tipo de trabalho que realizam influencia os níveis de motivação	ccxi
Anexo nº 27: Frequências de como o relacionamento com os colegas influencia os níveis de motivação	ccxii
Anexo nº 28: Frequências de como os níveis de autonomia e responsabilidade no trabalho são percebidos pelos respondentes como fatores de motivação	ccxiii
Anexo nº 29: Frequências de como o tipo de vínculo de trabalho é percebido pelos respondentes como um fator de motivação	ccxiv
Anexo nº 30: Frequências do principal fator motivacional no trabalho	ccxv
Anexo nº 31: Frequências do principal fator desmotivacional no trabalho	ccxvi
Anexo nº 32: Frequências de sugestões para melhorar os níveis de motivação e satisfação na organização	ccxvii
Anexo nº 33: Frequências da satisfação dos respondentes com as recompensas monetárias na organização	ccxviii
Anexo nº 34: Frequências dos recursos físicos no local de trabalho como uma fonte de satisfação	ccxix
Anexo nº 35: Frequências da satisfação dos respondentes com o horário de trabalho	ccxx
Anexo nº 36: Estatística descritiva dos fatores que podem influenciar os níveis de desempenho	ccxxi
Anexo nº 37: Estatística descritiva da motivação como um fator determinante na <i>performance</i> dos recursos humanos	ccxxii
Anexo nº 38: Estatística descritiva da percepção dos respondentes em como a motivação e satisfação determinam diretamente o	

desempenho	ccxxiii
Anexo nº 39: Frequências das sugestões dos respondentes de aspetos que poderão influenciar positivamente a motivação	ccxxiv
Anexo nº 40: Teste de Kolmogorov-Smirnov com correção de Lilliefors e teste de Levene para os níveis de motivação no trabalho entre os colaboradores do sexo feminino (grupo 1) e os colaboradores do sexo masculino (grupo 2)	ccxxv
Anexo nº 41: Teste de Wilcoxon-Mann-Whitney para os níveis de motivação no trabalho entre os colaboradores do sexo feminino (grupo 1) e os colaboradores do sexo masculino (grupo 2)	ccxxvi
Anexo nº 42: Teste de Kolmogorov-Smirnov com correção de Lilliefors e teste de Levene para os níveis de motivação no trabalho entre os colaboradores que têm colaboradores sob a sua direção ou supervisão (grupo 1) e os colaboradores que não têm (grupo 2) .	ccxxvii
Anexo nº 43: Teste de Wilcoxon-Mann-Whitney para os níveis de motivação no trabalho entre os colaboradores que têm colaboradores sob a sua direção ou supervisão (grupo 1) e os colaboradores que não têm (grupo 2)	ccxxviii

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura nº 1: Hierarquia das necessidades de Maslow	47
Figura nº 2: Valores descritivos da amostra em função do género	90
Figura nº 3: Valores descritivos da amostra em função da escolaridade	91
Figura nº 4: Valores descritivos da amostra em função do Departamento/Função desempenhada	92
Figura nº 5: Valores descritivos da amostra em função do tipo de contrato de trabalho	93
Figura nº 6: Valores descritivos da amostra em função da Direção/Supervisão	94

ÍNDICE DE QUADROS

	Pág.
Quadro nº 1: Algumas definições de motivação	42
Quadro nº 2: Contraste entre as abordagens de Maslow e Alderfer	49
Quadro nº 3: Caracterização sumária dos motivos de sucesso, afiliação e poder	50
Quadro nº 4: As práticas de recursos humanos que têm impacto na <i>performance</i>	55
Quadro nº 5: Estratégias de motivação	59
Quadro nº 6: Algumas definições de satisfação com o trabalho	67
Quadro nº 7: Como satisfazer as necessidades que motivam os colaboradores	69
Quadro nº 8: Gestores e Líderes	73

ÍNDICE DE TABELAS

	Pág.
Tabela nº 1: Amostra em função da idade	90
Tabela nº 2: Amostra em função dos anos de serviço	93
Tabela nº 3: Motivação no local de trabalho	102
Tabela nº 4: Percepção de ser útil no posto de trabalho	102
Tabela nº 5: Sentimento de orgulho por pertencer à organização	103
Tabela nº 6: Sentimento de realização dos respondentes com as tarefas desempenhadas na organização	103
Tabela nº 7: Percepção dos colaboradores quanto à preocupação da organização em manter colaboradores satisfeitos e conseqüentemente, ter colaboradores mais motivados e produtivos	104
Tabela nº 8: Percepção dos respondentes sobre a motivação dos colegas no local de trabalho	104
Tabela nº 9: Influência dos superiores hierárquicos nos níveis de motivação ...	105
Tabela nº 10: A influência da organização do trabalho nos níveis de motivação	105
Tabela nº 11: Como a experiência profissional influencia os níveis de motivação	106
Tabela nº 12: Como o tipo de trabalho que realizam influencia os níveis de motivação	106
Tabela nº 13: Como o relacionamento com os colegas influencia os níveis de motivação	107
Tabela nº 14: Como os níveis de autonomia e responsabilidade no trabalho são percebidos pelos respondentes como fatores de motivação	107
Tabela nº 15: Como o tipo de vínculo no trabalho é percebido pelos respondentes como um fator de motivação	108
Tabela nº 16: Principal fator motivacional no trabalho	108
Tabela nº 17: Principal fator desmotivacional no trabalho	109
Tabela nº 18: Sugestões para melhorar os níveis de motivação e satisfação na	

organização	110
Tabela nº 19: Satisfação dos respondentes com as recompensas monetárias na organização	111
Tabela nº 20: Recursos físicos no local de trabalho como uma fonte de satisfação	111
Tabela nº 21: Satisfação dos respondentes com o horário de trabalho	112
Tabela nº 22: Estatística descritiva dos fatores que podem influenciar os níveis de desempenho	113
Tabela nº 23: Estatística descritiva da motivação como um fator determinante na <i>performance</i> dos recursos humanos	114
Tabela nº 24: Percepção dos respondentes em como a motivação e a satisfação determinam diretamente o desempenho	115
Tabela nº 25: Sugestões dos respondentes de aspetos que poderão influenciar positivamente a motivação, levando assim ao aumento do desempenho	116
Tabela nº 26: Teste Wilcoxon-Mann-Whitney dos níveis de motivação entre os colaboradores do sexo feminino (grupo 1) vs. colaboradores do sexo masculino (grupo 2)	118
Tabela nº 27: Teste Wilcoxon-Mann-Whitney dos níveis de motivação entre os colaboradores que têm colaboradores sob a sua direção ou supervisão (grupo 1) vs. colaboradores que não têm (grupo 2) ..	119

LISTAGEM DE ABREVIATURAS OU SIGLAS

ERC – Existência, relacionamento e crescimento

GRH – Gestão de recursos humanos

RH – Recursos humanos

CAPÍTULO I

INTRODUÇÃO

1. INTRODUÇÃO

1.1. Enquadramento do Tema e Justificações da Escolha

A crescente competitividade, concorrência, evolução tecnológica, e até mesmo a própria personalidade dos elementos que compoem uma organização são desafios que, cada vez mais, os gestores devem ter em consideração aquando da definição da estratégia da organização. O grande desafio é estabelecer um elevado nível de compromisso dos colaboradores para com a organização, de forma a atingir os objetivos a que se propõe. Torna-se assim necessário gerir conflitos que naturalmente surgem nas dinâmicas organizacionais e adotar técnicas de motivação que gerem maior produtividade.

Segundo Camara, Guerra e Rodrigues (2007) a realização pessoal e profissional do indivíduo trabalhador do século XXI implica que este se sinta como um ator no teatro empresarial e não mero figurante. Logo, a sua satisfação, motivação, adesão e produtividade dependem de uma gestão de recursos humanos que o respeite, enquanto indivíduo ativo, complexo, com objetivos e anseios.

Atualmente, torna-se difícil definir a palavra motivação, uma vez que são inúmeras as definições para este conceito (devido às múltiplas perspetivas com que é interpretado).

Partimos do princípio que a motivação é um elemento crucial para o sucesso organizacional, visto que uma elevada *performance* é alcançada por indivíduos realmente motivados (Armstrong, 2009).

Em termos pessoais, profissionais e até mesmo a nível social, este estudo parece-nos extremamente relevante, dado o contributo que pode dar para esta área do conhecimento. Torna-se crucial compreender o conceito, assim como, investigar e reconhecer o quanto pode ser complexo gerir pessoas.

A natureza multidimensional da motivação no trabalho revela que iniciativas voltadas para a capacitação dos colaboradores proporciona um ambiente de trabalho motivador, desafiador, onde existe comunicação formal e informal, e segurança (fatores que explicam

significativamente a motivação no trabalho num contexto organizacional) (Dwivedula & Bredillet, 2010).

A escolha desta temática foi fácil, o conceito de motivação é atualmente um dos temas que mais atenção tem suscitado tanto a nível académico, como profissional. É fascinante estudar e tentar compreender de que forma um gestor pode levar o seu colaborador a superar obstáculos (reforçando positivamente o seu trabalho), ajudar a desenvolver as suas aptidões, podendo aumentar a sua auto-estima, o que terá repercussões quer para benefício da organização, quer para benefício do próprio colaborador.

Face ao crescimento exponencial a nível organizacional, a motivação contribui atualmente, para que as organizações se adaptem às mudanças emergentes, à concorrência económica e tecnológica em que estão inseridas, assumindo-se, assim, como um processo dinâmico (pois sofrem alterações e adaptações constantes permitindo alcançar a sua eficácia).

Os recursos humanos têm que estar motivados e satisfeitos proporcionando um benéfico clima organizacional, levando a um eficaz desempenho e por sua vez, à vantagem competitiva.

1.2. Formulação do Problema e dos Objetivos

Os temas referentes à motivação e à *performance* incorporam em si informações e dados consideráveis sobre as dinâmicas organizacionais, a gestão de recursos humanos e o comportamento organizacional. Considera-se, assim, pertinente realizar o presente estudo.

Posto isto, a questão de partida deste trabalho é *“De que forma é que a motivação pode ser um fator determinante na performance dos recursos humanos?”*

Por sua vez e porque é necessário uma orientação operacional, o objetivo geral deste trabalho passa por *compreender como e em que medida a motivação influencia a performance dos recursos humanos*.

Passamos de seguida a identificar os objetivos específicos que pretendem complementar o objetivo geral acima identificado:

- Perceber os níveis e fatores de motivação dos recursos humanos da organização em análise;
- Relacionar as perspetivas relativamente aos fatores de motivação dos responsáveis pelos vários departamentos com as opiniões dos colaboradores;
- Analisar as perceções dos colaboradores da organização sobre a relação entre a motivação e a *performance*.

1.3. Metodologia

Para o presente trabalho, optámos pelo estudo de caso como estratégia de investigação. Deste modo, a nossa unidade de análise é uma organização portuguesa, a *Dielmar*, que representa uma das principais marcas de têxteis em termos nacionais.

A organização em estudo foi selecionada por conveniência. Na base desta escolha encontra-se o setor de atividade em que está inserida, visto tratar-se de uma marca que, ao longo do tempo, tem-se afirmado pela qualidade e inovação dos seus produtos, mas também por desenvolver uma gestão de recursos humanos alicerçada na criação de condições de motivação e satisfação no trabalho através da conceção de sistemas de recompensa atrativos e com capacidade de reter os talentos da organização.

A filosofia deste trabalho de investigação está assim compreendida entre o interpretativismo e o positivismo, uma vez que optámos por uma abordagem mista (de forma a recolher dados suficientes para suportar o estudo).

No que concerne ao tipo de investigação e relativamente aos objetivos propostos, optámos por uma investigação de carácter descritiva-explicativa, uma vez que permite descrever, analisar e explicar as causas de um determinado acontecimento, neste caso, a motivação como um elemento determinante para o alcance de uma elevada *performance* dos recursos humanos.

Para a realização do estudo empírico recorreremos a uma abordagem mista, que consiste na recolha de dados através do recurso a questionários, entrevistas semi-estruturadas e ainda à análise documental, que permite interpretar e triangular dados de forma a avaliar os efeitos diretos ou indiretos das diversas variáveis e assim perceber quais as motivações que influenciam os recursos humanos de forma a estes alcançarem uma elevada *performance*.

A combinação destes dois tipos de metodologia (quantitativa e qualitativa), permite-nos usufruir de uma visão mais completa da realidade, com o intuito de melhor compreender a relação entre a motivação e a *performance*.

Por fim, os dados recolhidos foram analisados com o auxílio do programa SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) e através de matrizes da análise de conteúdo.

1.4. Estrutura do Trabalho

Com o intuito de compreender e estudar esta temática foi realizado e desenvolvido o presente trabalho que se encontra dividido em cinco capítulos.

O primeiro capítulo encontra-se dividido em quatro partes, no qual, a primeira parte corresponde ao enquadramento e justificações da escolha do tema, a segunda corresponde à

formulação do problema e dos objetivos, o terceiro refere-se à metodologia e, por fim, este ponto diz respeito à estrutura do trabalho.

O segundo capítulo correspondente à revisão da literatura é composto por diversas temáticas. O primeiro tema corresponde à gestão de recursos humanos, seguido da motivação, a sua evolução histórica, teorias e tipos de motivação. O último tema corresponde à *performance*, a sua relação com a motivação e fatores relacionados com a motivação e a *performance*, nos quais damos destaque aos sistemas de recompensas, à satisfação, ao papel da liderança e ao clima organizacional.

O terceiro capítulo é composto pela metodologia de investigação e encontra-se dividido em vários pontos. O primeiro ponto define o problema, seguindo-se os objetivos, a descrição das variáveis, o método de investigação (que inclui a abordagem utilizada), a caracterização da população alvo e da amostra. Este capítulo encerra com os instrumentos de medida.

O quarto capítulo corresponde à apresentação e análise dos resultados e o último capítulo, o capítulo cinco, diz respeito às conclusões e considerações finais do estudo.

CAPÍTULO II

REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2. GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

A crescente competitividade, concorrência, evolução tecnológica, e até mesmo a própria personalidade dos elementos que compõem uma organização são desafios constantes a que as organizações devem dar o devido valor. Neste sentido, a gestão de recursos humanos tem sido uma preocupação permanente para as organizações, uma vez que ao conseguir-se uma eficaz gestão de recursos humanos, podem obter-se bons resultados.

“A gestão de recursos humanos é uma abordagem estratégica, integrada e coerente para o trabalho, para o desenvolvimento e para bem-estar das pessoas que trabalham nas organizações” (Armstrong, 2009, p.4).

O objetivo geral da gestão de recursos humanos é “assegurar que a organização é capaz de alcançar o sucesso através das pessoas” (Armstrong, 2009, p.5). Assim, a gestão de recursos humanos visa aumentar a eficácia e a capacidade organizacional para atingir os seus objetivos (fazendo o melhor uso dos recursos disponíveis) (Armstrong, 2009).

A evolução da designação da função de gestão de recursos humanos ocorreu durante vários séculos, dividindo-se em diversas fases. Segundo Besseyre des Horts (1987, citado por Teixeira, 2003, p. 12), a primeira fase situa-se entre o início do século XX e a primeira guerra mundial e caracteriza-se pela existência, nas organizações, de alguns serviços especializados no tratamento de questões sociais, designando-se a função como administração de pessoal. O período de tempo que decorre entre as duas guerras mundiais corresponde à segunda fase e caracteriza-se pelo aumento do conflito entre o capital e o trabalho. Aqui a designação utilizada é direção das relações sociais e industriais. A terceira fase desenvolve-se entre as décadas de 50 e 60 e teve como designação direção de relações humanas. Esta preocupa-se muito com a motivação e satisfação dos indivíduos, com base na gestão das remunerações e das promoções. Nos finais da década de 60 e meados de 80 desenvolveu-se a quarta fase da evolução da gestão de recursos humanos (GRH) que enfatiza a importância dos indivíduos nas organizações. Esta função passou a dedicar-se à gestão dos recursos ao nível do emprego, formação, higiene, entre outros aspetos. A designação atribuída nesta fase foi a de direção de pessoal. Por fim, a quinta fase inicia-se em meados da década de 80, prolongando-se até à atualidade. As suas principais características são referidas na aquisição do estatuto de função

estratégica e em virtude da pressão da competitividade e adaptação aos desafios económicos e tecnológicos. A designação nesta fase tem como nome direção dos recursos humanos Besseyre des Horts (1987, citado por Teixeira, 2003, p. 12).

A palavra recursos humanos (RH) refere-se aos indivíduos que participam nas organizações e que nelas desempenham determinados papéis. De salientar que as organizações requerem indivíduos que exerçam corretamente as suas funções. No mundo industrializado de hoje, a produção de bens e serviços não pode ser desenvolvida por indivíduos que trabalham de forma individual e além disso, as organizações criam um grande impacto na vida pessoal, visto que os indivíduos nascem, crescem, vivem e trabalham no seio das organizações. Seja qual for o objetivo da organização, existe sempre um envolvimento direto ou indireto dos indivíduos, tornando-os dependentes das atividades da organização (Chiavenato, 2004).

À medida que as organizações crescem e se multiplicam, maior é o número de indivíduos requeridos, tornando-se assim maior a complexidade dos recursos necessários para a sua sobrevivência e crescimento. A gestão de recursos humanos é representada tanto pela organização, como pelos colaboradores que nela participam e dependem deles para cumprir os seus objetivos e missões. A gestão de recursos humanos é uma área extremamente sensível, visto que depende da cultura, estrutura e características do contexto ambiental (Chiavenato, 2004).

Mas o que pode esperar-se da gestão de recursos humanos nas organizações atuais? Segundo Camara *et al.* (2007), são inúmeros os desafios e atividades do quotidiano dos responsáveis pelos recursos humanos de uma organização. Uma das atividades mais comuns é a de identificar, recrutar e reter indivíduos com um perfil comportamental mais adequado e com um conjunto de aptidões, capacidades e competências que possam, de alguma forma, ajudar a organização a curto e a médio prazo.

As organizações impõem também o seu contributo em áreas mais inovadoras, como a implementação de formas de organização do trabalho que permitam o aumento da produtividade (através do trabalho em equipas pluridisciplinares), polivalência (para assegurar a máxima flexibilidade na repartição do trabalho dentro da equipa) e transferência do poder de decisão para as equipas ou seja, o *empowerment* que disporão da necessidade de autonomia para organizar e determinar o seu trabalho (Camara *et al.*, 2007).

Cabe ainda ao responsável pela gestão de recursos humanos procurar um clima organizacional favorável para todos, conduzindo à satisfação geral dos colaboradores que poderão ser mais produtivos, beneficiando a organização. O papel do responsável pela gestão de recursos humanos é também o de dar apoio os gestores de linha em todos os processos por ele exigidos (Camara *et al*, 2007).

Na perspectiva de Ivancevich (2008), a gestão de recursos humanos compreende inúmeras atividades, nomeadamente: o cumprimento da legislação; a análise de cargos; o planeamento de recursos humanos; o recrutamento, seleção, motivação e orientação dos colaboradores; a avaliação de desempenho e compensação; o treino e desenvolvimento; e a segurança, saúde e bem-estar.

Verificamos assim que a função do gestor é complexa e crucial nas organizações. A importância dada aos indivíduos pode traduzir-se no sucesso organizacional graças a todo um conjunto que inclui uma boa gestão, compreensão e delicadeza (Ivancevich, 2008). Neste sentido, Neves (2000) questiona porque é que nos últimos 20 anos a problemática da GRH tem sido um elemento de estudo por diversos investigadores e académicos.

Para Tyson (1995, citado por Neves, 2000, p.132) a atenção dispensada à problemática da gestão de recursos humanos deve-se essencialmente a três razões: a primeira é de natureza social e consiste no facto de o objeto da GRH ser a gestão do emprego, algo determinante para o funcionamento de qualquer sociedade. A segunda é de natureza política e está relacionada com a forma como as relações de poder inerentes ao trabalho se refletem nos problemas sociais (*e.g.* greves) e, por fim, a terceira razão é de natureza cultural visto que o principal contributo da GRH é estabelecer a ordem simbólica, que possibilite, no contexto da organização, o exercício da autoridade, a definição dos papéis organizacionais e a criação de significado capaz de possibilitar a partilha dos objetivos organizacionais.

Fazer com que os indivíduos realizem melhor o seu trabalho, mesmo em circunstâncias adversas, é um dos desafios mais relevantes para os gestores (Nohria, Groysberg & Lee, 2008).

Em síntese, a gestão de recursos humanos é evidentemente necessária para qualquer organização e em qualquer contexto. Esta centra-se nos indivíduos (uma vez que são essenciais à organização), proporcionando-lhes momentos agradáveis e tratando-os com todo o respeito e lealdade. Torna-se indispensável considerar estratégias que possam, de alguma

forma, cativar os recursos humanos de uma organização, conduzindo-os a alcançar uma elevada *performance*.

2.1. A Motivação

Nos últimos anos, as transformações sociais, a globalização e as exigências cada vez mais acentuadas da sociedade, têm conduzido a um aumento da atenção dada ao conceito de motivação. Diversos investigadores consideram-na uma palavra abrangente e complexa, não tendo sido fácil definir o conceito.

Segundo Nohria *et al.* (2008), identificar e esclarecer o que motiva o ser humano é um enigma secular. Alguns dos investigadores de maior relevo no estudo do comportamento humano, como por exemplo Aristóteles, Adam Smith, Sigmund Freud e Abraão Maslow, esforçaram-se por compreender e explicar o porquê dos indivíduos agirem de determinada forma.

A motivação tem sido considerada como determinante na gestão de recursos humanos, sendo que grande parte das definições considera-a como o comportamento manifestado pelos colaboradores ao longo da sua vida e o esforço por eles efetuado nas tarefas do dia-a-dia. Sem motivação é difícil obter bons resultados, seja em que atividade for. Ela ativa e dirige o comportamento. É o gosto, a paixão de fazer. Com esse espírito realizam-se tarefas, mobilizadas mais pelo prazer de fazer do que pela obrigação (Leal, Bernardina, Faria & Vivas, 2009).

Para trabalhar o capital humano de modo a maximizar o seu desempenho, é necessário que os indivíduos se sintam motivados e satisfeitos com aquilo que fazem, pois só assim desenvolverão com melhor qualidade as suas atividades (alcançando os seus objetivos com maior eficácia). Devem ser atribuídas tarefas com que o colaborador se identifique, uma

vez que, o significado da tarefa contribui para a motivação no trabalho, permitindo que os colaboradores encarem o seu trabalho como significativo (Grant, 2007).

Dwivedula e Bredillet (2010) defendem a natureza multidimensional da motivação no trabalho. Iniciativas voltadas para a capacitação dos colaboradores (proporcionando um ambiente de trabalho motivador, desafiador, onde exista comunicação formal e informal e segurança) explicam significativamente a motivação no trabalho.

A palavra motivação deriva do latim “*motivus*”, que significa mover. Esta assumiu o significado de “tudo aquilo que pode fazer mover”, “tudo aquilo que causa ou determina alguma coisa” ou até mesmo “o fim ou razão de uma ação”. Começou por estar associada a vários outros conceitos, como a satisfação, desejo, energia, recompensas, necessidades, valores e trabalho em equipa (Ambrose & Kulik, 1999 citados por Zanelli, Borges- Andrade & Bastos, 2004, p. 146).

Motivar a força de trabalho é, atualmente, um dos desafios mais críticos enfrentados pelas organizações. Conforme fundamentado, a escolha das práticas de recursos humanos adequadas é essencial para o sucesso de qualquer organização (Ferris *et al.*, 1999, citado por Chay Hoon & Norman, 2010 p.981).

Definir o conceito de motivação no contexto organizacional, segundo Rocha (2007), implica responder a questões como: O que induz os indivíduos a agir de determinada forma? Quais os fatores que motivam os indivíduos? Por que razão diferentes indivíduos reagem de forma distinta em situações semelhantes?

Posto isto, a motivação no trabalho corresponde “ao conjunto de forças energéticas que se originam no indivíduo quer fora dele, e que dão origem ao comportamento de trabalho, determinando a sua forma, direção, intensidade e duração” (Pinder, 1998, citado por Dwivedula & Bredillet, 2010, p.158).

Latham e Pinder (2005) definem a motivação como um processo psicológico que resulta da interação do indivíduo com o ambiente.

A motivação refere-se, por isso, a um conjunto de organismos e comportamentos que se iniciam em prol de certos benefícios. Esta é propositada e inclui os processos que orientam

a força geral e a direção da atividade de um organismo ao longo do tempo. O sentido de duração é relevante porque, apesar da motivação ser provocada no presente, a sua orientação é para o futuro (Bernard, Mills, Swenson & Walsh, 2006).

Podemos também considerá-la como um conjunto de motivos que conduzem um indivíduo a agir de determinada forma. Caso este se sinta obrigado a agir, pode não estar motivado e apenas a agir por pressão. No entanto, se estiver motivado, irá executar o trabalho da melhor forma, apresentando melhores desempenhos (Vieira, 2012).

Não podemos deixar de referir que a motivação no trabalho não é apenas fomentada pelo fator económico associado (ou seja os indivíduos não são apenas motivadas pelo dinheiro), mas especialmente pelo ambiente em que estão inseridos e no qual desenvolvem as suas atividades. Aí podem ser criativos, ter iniciativa própria e apresentar um melhor desempenho, desenvolvendo assim algo em proveito da organização. A motivação no trabalho é, portanto, o caminho para alcançar melhores desempenhos.

Apresentamos, de seguida, algumas definições sobre o conceito de motivação:

Quadro nº. 1. Algumas definições de motivação

Definição	Autores
"As forças psicológicas internas de um indivíduo que determinam a direção do seu comportamento, o seu nível de esforço e a sua persistência face aos obstáculos".	George & Jones (1999)
"Os mecanismos psicológicos reguladores da direção, intensidade e persistência das ações não são devidos somente a diferenças individuais de capacidade ou a forças ambientais que forçam a ação".	Kanfer (1995)
"As forças que atuam sobre e dentro do indivíduo, que iniciam e dirigem o seu comportamento".	Sims, Fineman & Gabriel (1993)
"O termo motivação está relacionado com três questões fundamentais relativas à regulação do comportamento: o que dá energia à ação; como ela é direcionada; em que medida ela é voluntariamente controlada".	Deci (1992)

Fonte: Adaptado de Cunha, Rego, Cunha & Cabral-Cardoso, 2007, p.155

O que pode então fazer com que determinado indivíduo seja altamente motivado e produtivo, possua um sentimento de sucesso e realização e seja considerado um “verdadeiro” colaborador de uma organização?

Nas últimas décadas, os investigadores na área do comportamento têm procurado uma explicação sistemática da motivação. Segundo Rosa (1994), podem ser apontadas três principais razões para a motivação ser considerada fundamental na vida das organizações:

- As forças competitivas externas (quer nacionais, quer internacionais) e a evolução das estruturas económicas, tecnológicas e governamentais levaram as administrações a abandonar os velhos modelos e a considerar a organização como uma integração de recursos, não só financeiros, mas também humanos;
- Considerar os recursos humanos como um recurso estratégico, fundamental ao desenvolvimento a longo prazo. Atualmente os recursos humanos são vistos como um investimento permanente e raro que requer atenção constante face à evolução tecnológica;
- A visão dos indivíduos no local de trabalho sofreu grandes alterações. A visão do colaborador como um recurso ilimitado e motivado apenas por questões económicas é, atualmente, muito simplista. Atualmente, o conhecimento dos gestores permite-lhes considerar uma panóplia de fatores suscetíveis de motivar um colaborador e compreender a crescente dificuldade de assegurar e conservar recursos humanos que sejam uma mais valia para as organizações (Rosa, 1994).

As razões acima mencionadas indicam que uma visão racional e tecnocrática/estruturalista da organização e do mundo em que trabalhamos, no qual o indivíduo é visto apenas como *homo economicus* está condenada ao fracasso. É necessário associar a motivação aos recursos humanos de qualquer organização, pois só assim será possível obter melhores desempenhos, com o conseqüente aumento da produtividade (Rosa, 1994).

Resumindo, abordar a temática do aumento da produtividade, é abordar a temática da motivação dos colaboradores. Colaboradores mais motivados produzem mais do que os colaboradores desmotivados, ou com pouca motivação (Marzochi, 2011).

2.1.1. A motivação intrínseca e extrínseca

Podemos distinguir a motivação em motivação intrínseca e extrínseca. Motivar os indivíduos através de um trabalho interessante pode estar ligado à motivação intrínseca. Esta refere-se à crença dos colaboradores, sobre a dimensão pela qual uma atividade pode satisfazer as suas necessidades de competência e autodeterminação (Dubrin, 2002).

Cunha, Rego, Cunha, Cabral-Cardoso, Marques e Gomes (2010), definem motivação intrínseca como os comportamentos que são estimulados pelo interesse do trabalho em si. Os comportamentos extrinsecamente motivados são aqueles que os indivíduos realizam com o objetivo de obter alguma recompensa (material ou social) ou para evitar algum tipo de punição.

O comportamento intrinsecamente motivado é impulsionado pelo interesse do indivíduo na própria atividade, ou seja tem que se gostar da atividade para a querer fazer sem obter algo em troca. As atividades pouco interessantes (ou seja, que não são intrinsecamente motivadoras) requerem motivação extrínseca, ou seja, necessitam de uma recompensa (Gagné & Deci, 2005).

Para Cunha *et al.* (2007), a motivação intrínseca refere-se aos comportamentos de trabalho que são estimulados pelo entusiasmo que o trabalho em si mesmo suscita naquele que o executa (por exemplo, um empresário milionário que continua a trabalhar pelo prazer). Já os comportamentos extrinsecamente motivados são aqueles que os indivíduos realizam com a finalidade de obter alguma recompensa material ou social em troca (por exemplo um estudante que trabalha numa pizzeria para ganhar dinheiro).

Assim, a motivação intrínseca vem do próprio indivíduo e é dirigida pelo interesse da tarefa em si, enquanto que a motivação extrínseca vem do exterior do indivíduo (Abreu, 2011).

De salientar a importância de ambas as motivações. Por exemplo, ainda que um colaborador se sinta fortemente motivado pela tarefa que desempenha, parece razoável supor-se que pretenda ser bem remunerado por isso. Outro exemplo poderá ser o facto de um

gestor sentir-se bastante motivado pelo desafio que lhe propõem, mas é provável que desanime se a motivação extrínseca (salário) for deficitária (Cunha *et al.*, 2007).

2.1.2. Evolução histórica da motivação humana

A preocupação dos gestores com a motivação, tal como a conhecemos hoje, é relativamente recente, embora desde sempre a mesma tenha sido estudada.

Duas abordagens filosóficas encontram-se na origem dos estudos sobre a motivação humana. A primeira abordagem tem por base o estudo de Platão. Este, parte do princípio que o homem é um ser racional e que, assim sendo, escolhe os seus objetivos e caminhos. Já para Demócrito, em oposição à abordagem de Platão, a interpretação do mundo é mais uma questão biológica do que racional (Bolles, 1967 citado por Tadeucci, 2011, p.11).

Ainda numa outra perspetiva sobre o tema, antes da revolução industrial, a motivação tinha a forma de medo e punição – física, financeira e social. Entretanto, à medida que as grandes indústrias ocuparam o lugar das organizações artesanais (destruindo formas sociais e de troca das relações profissionais), os processos de interação entre os colaboradores e os dirigentes foram substituídos por um relacionamento frio. Tal mudança provocou alterações nos padrões exigidos para a eficiência e o retorno do investimento, ocasionando transformações nas relações do trabalho. A força do trabalho necessitava, a partir desse momento, ser mais eficiente e lidar com uma supervisão distante e impessoal. Assim, estas mudanças suscitaram uma nova filosofia de gestão, na qual muitos fatores motivacionais intrínsecos foram substituídos por fatores extrínsecos, a chamada administração científica. Esta retira do colaborador o problema pelo bom ou mau desempenho e eficiência e coloca a responsabilidade no supervisor. Uma vez atingidos os resultados esperados, o colaborador é recompensado, induzindo assim a que produza mais e melhor. Posteriormente, o modelo tradicional fundamentou-se no princípio de que os colaboradores não tinham ambições, nem aspiravam a crescimento profissional e, neste sentido, à medida que o modelo começou a ser

aplicado nas organizações, vários problemas surgiram. Surgiram ações complexas por parte dos colaboradores que procuraram aumento salarial e a garantia de segurança como resultado de um sistema que ao aumentar a eficácia, reduzia o número de colaboradores. Visto o problema que decorria, surgiu o modelo das relações humanas. Este modelo surgiu no final de 1920 e propunha uma nova abordagem do conceito de motivação. Aqui o homem deveria ser considerado como um todo, visto que ao desconsiderar a importância do trabalho, tal facto poderia baixar a qualidade do seu rendimento e reduzir a produtividade organizacional. A fragmentação e rotina das tarefas diárias originam uma menor satisfação. Assim, o novo modelo de estratégia organizacional tinha como objetivo fazer com que os colaboradores se sentissem importantes, abrindo também os canais de comunicação. De referir ainda a existência de outro modelo de abordagem da motivação humana no trabalho, no qual se encaixam algumas das mais novas teorias motivacionais, ou seja, o modelo dos recursos humanos. Trata-se de uma perspectiva complexa na qual diferentes fatores se inter-relacionam no processo motivacional tais como, o dinheiro, aspetos sociais e perspectivas de crescimento. A estratégia no processo motivacional, segundo o modelo dos recursos humanos, tem como principal objetivo compreender a natureza complexa da motivação, encontrando formas de gestão, procurando compreender os objetivos individuais de cada colaborador e tentando encontrar sinergias com os objetivos da organização (Steers & Porter, 1975 citados por Fleury, 2002, p.249).

2.1.3. Teorias motivacionais

As teorias da motivação procuram explicar as forças que influenciam o comportamento do colaborador, recorrendo, para tal, à psicologia experimental. No entanto, até à data, nenhuma delas se apresenta como um paradigma, ou seja, como uma explicação global. A maior parte dos autores destas teorias, procuram organizar a apresentação das mesmas, classificando-as de acordo com diversos critérios. Os critérios são discutidos devido a múltiplas perspectivas (Rocha, 1997).

Segundo Zanelli *et al.* (2004), as décadas de 1940, 50 e 60 foram consideradas produtivas para o desenvolvimento das teorias sobre a motivação, época em que, por exemplo, surgiu a teoria de Maslow (1943), a teoria de McClelland (1953), a teoria de ERC (existência, relacionamento e crescimento) de Alderfer (1969) a teoria bifatorial de Herzberg (1959) e a teoria de McGregor (1960).

Apresentamos de seguida algumas das teorias mais relevantes sobre o estudo da motivação. As teorias das necessidades partem do pressuposto que os motivos do comportamento humano residem no próprio indivíduo, ou seja, a sua motivação para agir e comportar-se provém de forças que existem dentro do próprio indivíduo (Chiavenato, 2004). Maslow elaborou uma pirâmide a que deu o nome de “Hierarquia das Necessidades” (ver Figura 1).

Figura 1. Hierarquia das necessidades de Maslow



Fonte: Adaptado de Rocha, 1997, p. 49

Para Maslow as necessidades humanas estão ordenadas pela ordem de importância no comportamento humano. Na base da pirâmide estão as necessidades mais baixas, ou seja as necessidades primárias, enquanto no topo estão as necessidades mais sofisticadas, são as chamadas necessidades secundárias. Passamos de seguida a identificar as necessidades dos diferentes níveis:

- As necessidades fisiológicas constituem o nível mais baixo das necessidades humanas. São necessidades inatas, desde a alimentação, o sono. São denominadas necessidades biológicas, ou seja, garantem a sobrevivência do ser humano. Estão relacionadas com a subsistência e existência do indivíduo;
- As necessidades de segurança fazem parte do segundo nível das necessidades humanas, ou seja, fazem com que os indivíduos se protejam de qualquer perigo (seja ele real ou imaginário). Surgem no comportamento humano quando as necessidades fisiológicas estão relativamente satisfeitas;
- As necessidades sociais estão relacionadas com a vida associativa do indivíduo junto com outros indivíduos na sociedade. Fazem parte das necessidades de participação, aceitação por parte de colegas e amigos. E seguindo esta lógica, surgem no comportamento humano quando as necessidades fisiológicas e de segurança estão relativamente satisfeitas;
- A necessidade de estima está relacionada com a maneira pela qual um indivíduo se autoavalia. Envolve a autoconfiança, o reconhecimento social e o prestígio. A satisfação destas necessidades conduz a sentimentos de força, valorização, capacidade de utilidade e poder;
- Por fim, a necessidade de auto-realização é a mais elevada da pirâmide. Conduzem o indivíduo a tentar realizar o seu próprio potencial. Estão relacionadas com a autonomia, independência, autocontrole e plena realização. Enquanto as outras necessidades podem ser satisfeitas com recompensas extrínsecas (dinheiro, comida, amizades, elogios) esta necessidade de autorrealização só pode ser satisfeita por recompensas intrínsecas, pelo próprio indivíduo, ou seja intrinsecamente (Chiavenato, 2004).

Outra teoria, a de ERC de Alderfer, pode ser, segundo Cunha *et al.* (2007), uma variação sobre a hierarquia das necessidades, por via do agrupamento das categorias. Assim, as necessidades fisiológicas e de segurança agrupam-se nas necessidades de existência, as

necessidades sociais e de estima agrupam-se nas necessidades de relacionamento e finalmente a necessidade de auto-realização agrupa-se nas necessidades de crescimento (ver Quadro 2). A sua principal contribuição prende-se com a flexibilização das relações entre os níveis de hierarquia, sendo possível que um indivíduo se sinta motivado em simultâneo por necessidades de vários níveis (Cunha *et al.*, 2007).

Quadro nº. 2. Contraste entre as abordagens de Maslow e Alderfer

Maslow	Alderfer
Necessidades fisiológicas	Necessidades de existência
Necessidades de segurança	
Necessidades sociais	Necessidade de relacionamento
Necessidade de estima	
Necessidades de autorrealização	Necessidades de crescimento

Fonte: Adaptado de Cunha *et al.*, 2007, p.156

Em síntese, o entendimento da relação entre várias necessidades é, para este autor, mais flexível e menos teleológica, isto é, menos orientada para um objetivo que, no caso de Maslow, é a autorrealização.

Mcclelland desenvolveu na década de 60 uma nova teoria para explicar as motivações do comportamento humano. Colocou em evidência as necessidades adquiridas, ou seja, as cinco necessidades que os indivíduos desenvolvem através da sua experiência diária. Nesta teoria destacam-se três motivos cruciais que orientam a dinâmica do comportamento humano (Leal *et al.*, 2009):

- O motivo do *sucesso* representa uma orientação para a excelência, tendo em vista um melhor desempenho. Indivíduos fortemente motivados para o

sucesso gostam de assumir a responsabilidade pessoal pelas atividades em que estão envolvidos;

- O motivo de *afiliação* representa a relação com indivíduos através da harmonia. Tendem a agir amigavelmente e cooperativamente, procuram relações interpessoais e esforçam-se para conquistar amizades;
- O motivo do *poder* representa uma orientação para o prestígio no comportamento e emoção dos indivíduos. Está associado a atividades competitivas com o interesse de conseguir e manter a reputação (Leal, *et al.*, 2009) (ver Quadro 3).

Quadro nº. 3. Caraterização sumária dos motivos de sucesso, afiliação e poder

Motivos	O indivíduo
Sucesso	<p>Procura alcançar o sucesso perante uma norma de excelência pessoal;</p> <p>Responde positivamente à competição;</p> <p>Relaciona-se perfeitamente com peritos;</p> <p>Toma iniciativa.</p>
Afiliação	<p>Procura relações interpessoais fortes;</p> <p>Atribui mais importância aos indivíduos do que às tarefas;</p> <p>Procura aprovações dos outros para as suas opiniões e atividades.</p>
Poder	<p>Tenta assumir posições de liderança espontaneamente;</p> <p>Preocupa-se com o prestígio;</p> <p>Assume riscos elevados.</p>

Fonte: Adaptado de Cunha *et al.*, 2007, p.159

McGregor no seu trabalho “The human side of the Enterprise” desenvolve a teoria X e Y. A teoria X foi a primeira a ser desenvolvida apoiando-se nos seguintes princípios básicos: (i) o homem tem aversão ao trabalho; (ii) o homem precisa de ser controlado; e (iii) deve ser punido para que se esforce e cumpra os seus objetivos, pois está apenas interessado na sua

segurança pessoal e financeira. McGregor concluiu que a prática apoiada na teoria X ignorava os estudos feitos por Maslow. Ao outro modo alternativo de pensar, o autor deu o nome de teoria Y e regia-se pelos seguintes princípios: (i) o trabalho pode ser uma fonte de satisfação ou punição, dependendo do contexto; (ii) o homem está disposto a aprender, a aceitar responsabilidades e a colocar em prática o seu potencial ativo (Zanelli *et al.*, 2004).

Segundo Zanelli *et al.* (2004), Herzberg fundamenta a sua teoria no ambiente externo e no trabalho desempenhado pelo colaborador. Para este autor, a motivação depende de dois fatores: os fatores higiênicos e os motivacionais. Os fatores higiênicos referem-se às condições que rodeiam o colaborador, as condições físicas e do ambiente.

Para Rocha (1997) os fatores higiênicos correspondem à segurança, condições de trabalho, salário, relações com os colegas, políticas de administração e organização. Já o fator motivacional diz respeito às tarefas em si, ou seja, tudo o que esteja relacionado com o cargo do colaborador (*e.g.* auto-realização, responsabilidade, reconhecimento pela *performance*, progressão na carreira, delegação de responsabilidades).

Chiavenato (2004) faz referência à teoria motivacional de Vroom. Enquanto as teorias já mencionadas procuram explicar os motivos e necessidades, esta teoria procura explicar e estudar o processo de motivação. Esta teoria restringe-se à motivação para produzir, assim um indivíduo pode desejar aumentar a produtividade quando manifestadas três condições: (i) objetivos pessoais do indivíduo, que incluem dinheiro, segurança do cargo e reconhecimento; (ii) relação percebida entre a satisfação e a *performance*; e (iii) percepção da sua capacidade para influenciar a sua própria produtividade.

Ainda nesta linha de pensamento sobre as teorias motivacionais, Rocha (2007), salienta que Porter e Lawler consideram quatro variáveis que condicionam a motivação, designadamente: (i) esforço - baseia-se na energia que os indivíduos aplicam numa determinada atividade e que pode ser condicionado pela probabilidade de vir a ser recompensado; (ii) desempenho - é consequência desse mesmo esforço e é influenciado pelas próprias capacidades do indivíduo; (iii) recompensas - dependem do desempenho e podem ser intrínsecas ou extrínsecas; e (iv) satisfação - que deriva de todo o esforço aplicado e todo o desempenho conseguido.

Nesta perspectiva, Chiavenato (2004) refere que Lawler encontrou fortes evidências de que o dinheiro pode motivar o desempenho e outros tipos de comportamento, como o companheirismo e dedicação ao trabalho. Esta teoria apoia-se assim na questão monetária. Se os indivíduos perceberem que o seu desempenho pode aumentar, também poderão obter mais dinheiro e claro, neste sentido, vão esforçar-se mais para aumentar o desempenho.

Para terminar, Cunha *et al.* (2007) consideram a teoria da definição por objetivos de Locke e Latham uma das mais populares. Esta baseia-se no efeito motivador da existência de objetivos, ou seja, tentam alcançar metas através das suas ações. Tendo em conta o poder motivacional dos objetivos, esta teoria procura identificar o tipo de objetivos capazes de produzir níveis de desempenho mais elevados. Mais do que apresentar objetivos vagos, deve-se desafiar o colaborador a alcançar objetivos mais difíceis. Este tipo de objetivos atua graças aos seguintes processos: dirige a atenção para as ações relevantes do ponto de vista do alcance dos objetivos, conduz a níveis de esforço mais elevados, estimula o desenvolvimento de planos para o alcance desses mesmos objetivos, estabelece prazos e aumenta a persistência face aos obstáculos e dificuldades (Cunha *et al.*, 2007).

As principais conclusões que tiramos desta teoria são as de que a definição dos objetivos conduz a níveis de desempenho superiores e que os objetivos mais difíceis de alcançar estão relacionados com o desempenho, ou seja, quanto maior for o objetivo também maior será a *performance* para conseguir superá-lo.

2.2. A Performance

Atualmente, a gestão de recursos humanos encontra-se associada à capacidade de aumentar as competências, os conhecimentos e as aptidões dos colaboradores (não só para benefício da organização, mas também para aumentar a *performance* dos mesmos). A importância dos recursos humanos tem aumentado, sendo que os investigadores têm reconhecido o seu potencial para alcançar o sucesso organizacional (Shay, 2005).

Também Guest (2011) defende que uma boa gestão de recursos humanos tem impacto no sucesso organizacional. Ou seja, se as políticas de recursos humanos e os processos forem adequados e bem introduzidos, pode presumir-se que a gestão dos recursos humanos vai ter um impacto significativo na *performance*.

Ainda neste sentido, Veloso (2007) menciona que as práticas de trabalho de elevada *performance* são aquelas que permitem a aquisição de conhecimento e o desenvolvimento de competências por parte dos colaboradores. Deste modo, os seus efeitos poderão conduzir a uma força de trabalho mais motivada e envolvida. Logo, as organizações de elevado desempenho são aquelas que proporcionam aos colaboradores informações, habilidades, incentivos, responsabilidades para tomar decisões e respostas rápidas à mudança (Stephen & Toby, 2007).

No decorrer da evolução da teoria sobre a *performance* e a gestão dos recursos humanos, desenvolveram-se várias fases. Segundo Guest (2011), a primeira fase do desenvolvimento da teoria e da investigação sobre a associação entre a gestão dos recursos humanos e a *performance* ocorreu na década de 1980. É neste período que surge a ligação entre a estratégia de negócios e a gestão de recursos humanos. A segunda fase ocorreu em 1990, quando surgem os primeiros estudos analisados estatisticamente sobre a gestão de recursos humanos e o desempenho. Nesta fase, destacamos o papel de Huselid. Realizaram-se estudos nos setores bancários e na indústria automobilística que sugerem que a adoção de mais práticas de recursos humanos encontra-se associada ao aumento da *performance*. Na terceira fase, artigos como o de Dyer e Reever e o de Becker e Gerhart demonstram que os estudos publicados utilizavam uma variedade de diferentes práticas de recursos humanos, medidas de diferentes formas. As preocupações existentes eram semelhantes, embora menos expressas sobre as medidas de desempenho. A quarta fase centrou-se no aperfeiçoamento do conceito, sendo que vários autores defendem a necessidade de melhorar a teoria sobre as práticas de recursos humanos (RH), os seus resultados e a respetiva ligação entre eles. Tanto Guest, como Becker *et al.* (1997, citados por Guest, 2011) defendem uma abordagem baseada na teoria da expectativa (Vroom, 1964; Lawler, 1971, citados por Guest, 2011) para determinar quais os elementos centrais na gestão dos recursos humanos e a sua ligação com o desempenho.

Ainda para Guest (2011), uma abordagem diferente emergiu do trabalho teórico de Barney que apresenta uma visão baseada nos recursos da organização. Tal abordagem foi

desenvolvida e aplicada à GRH por outros autores, nomeadamente por Wright *et al.* ou Lepak & Snell, com o intuito de investir nos recursos humanos e prever os tipos de investimento mais propensos a alcançar desempenhos superiores e vantagem competitiva. Sem dúvida que as evoluções que surgiram neste período continuarão a dominar o pensamento concetual sobre a gestão dos recursos humanos e o desempenho da atualidade, que reflete-se no crescente interesse pelo capital humano. Por fim, a quinta fase, que emergiu de forma mais central na última década, diz respeito ao papel fundamental dos colaboradores e da importância das suas perceções na compreensão da relação entre a gestão dos recursos humanos e a *performance*. A voz dos colaboradores foi negligenciada nas investigações iniciais e a sua ausência foi considerada um problema em alguns artigos sobre a gestão dos recursos humanos. Nos últimos anos, essa negligência foi desfeita. Na América do Norte obtiveram-se respostas fruto de algumas investigações sobre a gestão dos recursos humanos, com base nos colaboradores, dando uma maior credibilidade ao facto de que um melhor desempenho organizacional é promovido pelos colaboradores. Os resultados sugerem que a concentração nos resultados do trabalho são uma questão central na gestão dos recursos humanos. Ressaltam ainda a importância de compreender-se, até que ponto, se pode relacionar a *performance* com o bem-estar dos colaboradores (Guest, 2011).

De acordo com Armstrong (2009), a maioria dos investigadores que se dedica ao estudo da gestão dos recursos humanos, procura compreender de que forma as práticas de recursos humanos podem causar melhorias significativas na *performance*.

Quadro nº. 4. As práticas dos recursos humanos que têm impacto na *performance*

Área de atuação dos RH	Impacto
Atrair, desenvolver e reter alta qualidade nos indivíduos	Entusiasmar os indivíduos para as necessidades estratégicas e operacionais da organização. Fornecer a aquisição, desenvolvimento e retenção de colaboradores que possam proporcionar melhor desempenho, produtividade, inovação.
Gestão de talentos	Para atender às necessidades presentes, é necessário certificar-se que os indivíduos perspicazes e motivados exigidos pela organização encontram-se disponíveis.
<i>Design</i>	Proporcionar aos colaboradores o interesse pelo trabalho e facultar-lhes autonomia e flexibilidade para executar as suas tarefas. Aumentar a satisfação no trabalho, incentivar a um melhor desempenho.
Aprendizagem e desenvolvimento	Alargar a base de competências. Incentivar a aprendizagem e habilidades que promovam os objetivos da organização.
Gestão do conhecimento e capital intelectual	Concentrar-se na aprendizagem organizacional. Há que reter e melhorar o fluxo do conhecimento e informação dentro da organização.
Aumentar o envolvimento, compromisso e motivação	Incentivar o esforço, garantindo que os indivíduos são positivos e interessados pelo trabalho que desempenham e que estão orgulhosos por trabalhar na organização, atingindo os objetivos individuais e organizacionais.
Contrato psicológico	Desenvolver um contrato psicológico positivo e equilibrado, que prevê uma relação contínua, harmoniosa entre o colaborador e a organização.
Gestão do alto desempenho	Desenvolver uma cultura de desempenho que incentive a <i>performance</i> em áreas como a produtividade e a qualidade. Capacitar os colaboradores a manterem um comportamento associado ao desempenho dos negócios. Estabelecer confiança entre os gestores e os membros da sua equipa.
Gestão de recompensa	Desenvolve a motivação no trabalho, valorizando os indivíduos de acordo com a sua contribuição.
Relação com os trabalhadores	Desenvolver práticas de envolvimento que incentiva o compromisso e a cooperação.
Ambiente de trabalho, valores, liderança, vida equilibrada, gestão da diversidade e empregado seguro	Desenvolver uma visão clara e um conjunto de valores integrados. Fazer da organização um ótimo lugar para trabalhar.

Fonte: Adaptado de Armstrong, 2009, p.144

Atualmente, as organizações estão determinadas a conseguir alcançar as suas metas e superar os obstáculos, no entanto, o mercado cada vez mais competitivo e sem escrúpulos

para atingir os fins, requer meios mais saudáveis e justos para se conseguir alcançar o sucesso organizacional.

Colocam-se, assim, várias questões às organizações, nomeadamente: Como poderemos identificar os colaboradores com as melhores *performances*, de forma a focá-los nos nossos programas de retenção? Como poderemos melhorar a *performance* e produtividade da globalidade da organização? Como poderemos assegurar que os gestores consigam desenvolver nos colaboradores competências adequadas à construção e manutenção de uma posição de sustentabilidade no mercado em que concorre? A *performance* é assim, uma ferramenta importante e crucial para as organizações, conseguida através da cooperação, entreaajuda, estímulo e motivação. Os indivíduos devem ser encarados como parceiros/colaboradores e não como meras máquinas sem sentimentos que só servem para trabalhar (Walter, 2001).

Em suma, as organizações devem apostar tanto nos gestores, como nos colaboradores para enfrentar a turbulência e exigência dos tempos que vivemos, de forma a satisfazer as necessidades e solicitações de um mercado complexo, tendo como pressuposto que a relação entre a organização e o indivíduo deve ter um caráter de reciprocidade.

2.2.1. A relação entre a motivação e a *performance*

“Num vasto leque de estudos científicos que procuram explicar a relação entre a motivação e outras variáveis organizacionais, a motivação é considerada como promotora de comportamentos que contribuem para o aumento da eficácia individual e organizacional, tais como: a pontualidade, o esforço, o envolvimento com o trabalho, o compromisso, a criatividade, a retenção e o desempenho.” (Lord, 2002; Mitchell, 1982, citados por Costa, 2012, p.7).

Em termos de literatura encontramos estudos que relacionam a *performance* das organizações com a motivação e satisfação dos colaboradores, como é o caso do estudo de Nebeker, Busso, Werenfels, Diallo, Czekajewski e Ferdman (2001).

Uma elevada *performance* é alcançada por colaboradores bem motivados, que estão determinados a fazer o que for necessário para que o seu trabalho seja realmente produtivo. Segundo Armstrong (2009), a motivação é uma razão para fazer alguma coisa, está relacionada com a força do comportamento e os fatores que podem influenciar esses mesmos comportamentos de diversas formas. Já a gestão da *performance*, segundo o mesmo autor, é um processo sistemático para melhorar o desempenho organizacional incrementando a *performance* individual e das equipas. É um meio de aquisição de melhores resultados pela compreensão e gestão da *performance* com objetivos e metas planeadas. Ou seja, é uma abordagem para a gestão de pessoas que aumenta a probabilidade de alcançar o sucesso.

Motivar os colaboradores é o mesmo que os condicionar a moverem-se num caminho melhor, com o objetivo de obter um resultado positivo. A motivação pode ser encarada como uma meta complexa, visto que nem todos os colaboradores reagem de igual forma aos mesmos estímulos. O gestor deve ser capaz de lidar com os diversos indivíduos de diferentes formas, transmitindo-lhes um *feedback* positivo.

Para Harrington e Harrington (1997), a maior parte dos indivíduos quer fazer um bom trabalho, contribuindo assim para o sucesso organizacional. Atualmente, os gestores devem proporcionar um retorno permanente e contínuo tanto sobre os aspetos positivos, como sobre os negativos do desempenho. Estes mesmos autores referem que deve recorrer-se a um *feedback* positivo para reforçar padrões comportamentais desejados. Neste sentido, Chang (2011) menciona que os colaboradores sabem o que devem fazer, uma vez que a perceção do trabalho é a prática em si. Os colaboradores de uma organização sabem e percebem que a realização correta das tarefas permitir-lhes-á alcançar os objetivos pretendidos.

Segundo Selvarajan e Peggy (2012) a motivação para melhorar a *performance* indica que os sistemas de avaliação de desempenho estão relacionados com a melhoria da *performance* futura dos colaboradores e o efeito motivacional é considerado assim uma variável importante.

Armstrong (2009) defende a existência de três fatores que podem afetar o nível de *performance* individual: o primeiro corresponde à motivação, o segundo à capacidade e o terceiro à oportunidade de participar. Vroom (1964, citado por Armstrong, 2009, p.143), no seu estudo, faz também referência aos dois primeiros fatores. Não podemos deixar de referir que os efeitos da motivação na *performance* são dependentes do nível de capacidade do colaborador. Por outro lado, a relação da capacidade de *performance* está dependente da motivação do colaborador.

Ou seja, $Performance = f(\text{Habilidade} \times \text{Motivação})$.

Assim, para o autor, os indivíduos necessitam tanto de capacidade, como de motivação para manifestar desempenho.

Para Armstrong (2009), tanto Vroom como Porter e Lawler defendem que um elevado desempenho individual depende de uma alta motivação. No âmbito destas temáticas, destacamos ainda as estratégias da motivação, uma vez que, ao adotar-se uma boa estratégia poderão criar-se condições de níveis elevados de desempenho.

Neste sentido, conforme podemos visualizar no Quadro 5, Armstrong (2009), aponta várias estratégias de motivação.

Quadro nº. 5. Estratégias de motivação

Fatores que afetam as estratégias de motivação	A contribuição dos RH
<p>A complexidade do processo de motivação significa que as abordagens na teoria simplista não são suscetíveis de serem bem sucedidas.</p>	<p>Evitar o erro de desenvolver estratégias que ofereçam prescrições para a motivação com base numa visão simplista do processo.</p>
<p>Os indivíduos estão mais propensos a serem motivados se trabalharem num ambiente pelo qual são valorizados pelo que fazem. Isso significa dar atenção e reconhecimento.</p>	<p>Incentivar o desenvolvimento do desempenho e proporcionar oportunidades, dando um <i>feedback</i> positivo sobre as realizações de cada colaborador.</p> <p>Desenvolver sistemas de recompensas que forneçam oportunidades.</p>
<p>A necessidade de um trabalho que proporcione aos indivíduos os meios para atingir os fins, um razoável grau de autonomia e espaço para a utilização das suas habilidades e competências.</p>	<p>Assessoria em processo para projeto de postos de trabalho que tenham em consideração fatores que afetem a motivação no trabalho, prevendo um enriquecimento.</p>
<p>A necessidade e a oportunidade de crescimento através do desenvolvimento de habilidades e carreiras.</p>	<p>Fornecer instalações e oportunidades para aprendizagens. Desenvolver processos de planeamento de carreira.</p>
<p>O ambiente cultural da organização, na forma dos seus valores e regras, será influenciado pelo impacto de qualquer tentativa de motivar os indivíduos por meios diretos ou indiretos.</p>	<p>Aconselhamento sobre o desenvolvimento de uma cultura que suporte os processos de valorização e recompense os colaboradores.</p>
<p>A motivação será reforçada pela liderança que define a direção, encoraja e estimula a realização, fornece apoio aos colaboradores no seu esforço para atingir as metas e melhorar o seu desempenho.</p>	<p>Elaborar quadros de competências que foquem as qualidades de liderança e os comportamentos esperados pelos gestores e líderes de equipa.</p> <p>Fornecer orientação para desenvolver uma liderança de qualidade.</p>

Fonte: Adaptado Armstrong, 2009, p.330

“A relação entre a motivação e o desempenho estabelece-se a partir de diversos fatores que se interpõem como fontes de mediação no trabalho” (Zanelli *et al.*, 2004, p.159). A identificação de tais fatores e a compreensão das mútuas influências exercidas na interação

entre os conceitos de motivação e de desempenho no trabalho encontram-se em harmonia com os conceitos de satisfação, qualidade e produtividade na realização das tarefas diárias na organização. Ou seja, o alcance dos objetivos organizacionais encontra-se ligado a um desempenho eficiente e eficaz nos níveis individuais, de grupo e organizacionais.

Uma elevada *performance* pressupõe que a força de trabalho apresenta níveis desejáveis de disposição para a realização de diversas tarefas dentro da organização, sofrendo influências de vários fatores, tais como: (i) significado do trabalho; (ii) sistemas de recompensas e punições; (iii) ambiente psicossocial; (iv) valores pessoais e organizacionais (Zanelli *et al.*, 2004).

Relativamente ao significado do trabalho, dele fazem parte cinco dimensões: a primeira dimensão corresponde à variedade de habilidades, que pressupõe a utilização de diversas capacidades e aptidões. A segunda equivale à identidade com a tarefa que diz respeito à amplitude da tarefa realizada e à visibilidade que o colaborador possui do resultado. A terceira diz respeito à importância da tarefa, que corresponde à relevância do trabalho para o próprio colaborador, para a organização e para a sociedade. A quarta refere-se à autonomia, que significa a liberdade que o colaborador tem para planejar, executar o trabalho e sentir-se responsável pelo resultado. Finalmente, a quinta dimensão é o *feedback*, e diz respeito às informações que o colaborador recebe sobre a qualidade e quantidade do seu desempenho (Zanelli *et al.*, 2004).

Os sistemas de recompensas e punições funcionam como um fator de mediação entre a motivação e um elevado desempenho. Este é subdividido em recompensas intangíveis, ou seja simbólicas, e tangíveis (bens materiais) e as punições que visam a extinção de comportamentos indesejados. Para que um sistema de recompensas seja eficaz deve ter subjacentes três elementos: (i) o colaborador deve ter a possibilidade de desenvolver as suas capacidades; (ii) as recompensas devem ir ao encontro das necessidades do colaborador; e (iii) um sistema de recompensas é ineficaz se houver limitações físicas ou psicológicas para o desempenho do colaborador. Em síntese, as recompensas podem resultar num melhor desempenho, visto que ao atingir determinadas metas de produtividade, o colaborador poderá ser compensado (evidenciando que existem recompensas para os colaboradores que atingem um ótimo desempenho) (Zanelli *et al.*, 2004).

O terceiro fator remete-nos para o ambiente psicossocial, ou seja, é a forma como os dirigentes de todos os níveis hierárquicos numa organização compreendem o que poderá vir a ser a motivação no trabalho. Para motivar a força do trabalho é crucial que os dirigentes observem as forças de trabalho de que dispõem. Torna-se relevante para a gestão de pessoas nas organizações, considerar as diferenças individuais, pois os seres humanos são distintos em termos de necessidades e capacidades (que podem alterar-se ao longo do tempo e de acordo com múltiplas variáveis) (Zanelli *et al.*, 2004).

Finalmente é nos valores pessoais e organizacionais que nos deparamos com as seguintes questões: Como tratar um colaborador? Como estruturar a organização? Como relacionar-se com o ambiente externo? A possibilidade de convergência entre valores pessoais e organizacionais pode mediar a motivação dos colaboradores, uma vez que contribui para a formação de percepções favoráveis da dinâmica organizacional, com repercussões substanciais no desempenho e envolvimento de trabalho (Zanelli *et al.*, 2004).

Em síntese, ao entrar para uma organização o indivíduo leva consigo valores pessoais que fazem parte da sua cultura, podendo entrar ou não em conflito com a organização. Quando os valores pessoais e organizacionais se repercutem na concordância e dinâmica, estes podem efetivamente elevar o nível motivacional e proporcionar impactos positivos no desempenho.

Cabe às organizações proporcionar espaços de trabalho saudáveis, preocupar-se com a qualidade de vida dos seus colaboradores, privilegiando a existência de indivíduos motivados. Devem também proporcionar segurança e confiança aos colaboradores, para que estes continuem a garantir um elevado desempenho, contribuindo assim para elevar a *performance* organizacional (Costa, 2010).

2.3. Fatores Relacionados Com a Motivação e a *Performance*

2.3.1. Os sistemas de recompensas

Numa época em que se afirma que os indivíduos são o ativo mais importante das organizações, os sistemas de recompensas assumem um papel essencial para o alcance de uma melhor *performance* e conseqüentemente, para atingir a vantagem competitiva. Neste sentido, os gestores de recursos humanos têm um papel determinante na gestão adequada de um sistema de recompensas. Cabe aos responsáveis pelo departamento de recursos humanos definir um sistema de recompensas apropriado às necessidades dos seus colaboradores, de forma a incrementar a motivação e conseqüentemente, alcançar um melhor desempenho.

A gestão de recompensas envolve uma gestão de sistemas complexos, sendo este um requisito exigido que envolve controlo, avaliação, revisões, procedimentos, atribuição de responsabilidade e comunicação com os colaboradores. A eficácia das políticas e práticas de recompensas deve ser monitorizada e avaliada tendo em conta as exigências da organização (Armstrong, 2009).

Bonilla, Vaz e Selig (2012) e Neves e Gonçalves (2009), são alguns dos autores que realçam a relevância das recompensas quando se fala de motivação no trabalho.

A abordagem acerca dos sistemas de recompensas tem recebido, nos últimos anos, uma atenção considerável na literatura da gestão dos recursos humanos. O sistema de recompensa deve ser considerado como um complemento a outros modelos de gestão dos recursos humanos e possivelmente, como sinérgico a esses mesmos modelos. No fundo, o sistema de recompensas é uma estratégia para atender às necessidades quer da organização, quer dos seus colaboradores (Medcof & Rumpel, 2007).

Relativamente aos sistemas de recompensa, estes:

“consistem no conjunto de contrapartidas materiais e imateriais que os empregados recebem, em função da qualidade do seu desempenho, do seu contributo de longo prazo para o desenvolvimento do negócio e da sua identificação com os valores e princípios de funcionamento da empresa” (Camara *et al.*, 2007, p.485).

Os sistemas de recompensas devem não só manter o nível de convergência de interesses da organização com o colaborador como, se possível, reforçá-lo, sendo uma ferramenta de retenção de motivação dos mesmos (Camara *et al.*, 2007, p.485).

O comportamento mais básico do ser humano, por vezes, consiste em desempenhar determinadas tarefas porque ao executá-las, pode receber algo em troca. Se verificarmos, ao longo da vida somos recompensados por agir de acordo com um determinado comportamento positivo.

Para Harrington e Harrington (1997), atualmente, as organizações necessitam de encorajar as suas equipas e colaboradores a trabalhar com o intuito de construir uma organização eficiente, eficaz e adaptável aos obstáculos e mudanças. A complexidade do ambiente nas organizações requer uma conceção cuidadosa dos processos de recompensa. Ainda de acordo com estes autores, um bom processo de recompensas tem oito grandes objetivos:

- Reconhecer os colaboradores que apresentam contribuições à organização e estimulam o esforço adicional por uma maior melhoria;
- Mostrar o apreço da organização para com o desempenho superior;
- Garantir máximos benefícios do processo de recompensa por meio de um sistema de comunicação eficaz que destaque os indivíduos que foram alvo de reconhecimento;
- Proporcionar diferentes formas de reconhecer os colaboradores pelos seus esforços e estimular a criatividade no processo de recompensa;
- Garantir que a gestão entenda que a variação aumenta o impacto do processo de recompensa;
- Melhorar a moral utilizando adequadamente recompensas;
- Reforçar padrões comportamentais que a gestão gostaria que fossem seguidos;

- Garantir que os colaboradores que receberam reconhecimento sejam percebidos como colegas que mereceram aquele reconhecimento (Harrington & Harrington, 1997).

Já para Camara *et al.* (1997) existe um conjunto de efeitos que o sistema de recompensas deverá conseguir atingir:

- Atração e retenção dos colaboradores – o nível e qualidade das recompensas influênciam o tipo de candidato que é atraído por uma organização e que continuará a trabalhar nela;
- Motivação – os colaboradores tendem a comportar-se da forma que consideram que conduzirá à obtenção da recompensa pessoalmente valorizada;
- Impactos na cultura organizacional – da mesma forma que condicionam e canalizam comportamentos também podem fazer variar significativamente a cultura da organização;
- Reforço e definição da estrutura organizacional - as recompensas podem ajudar a definir o estatuto e hierarquia dentro da organização;
- Redução de custos – os sistemas de recompensas constituem sempre um peso significativo na estrutura de custos da organização (Camara *et al.*, 1997).

Os sistemas de recompensas podem dividir-se em duas grandes componentes: a recompensa intrínseca e a recompensa extrínseca. As recompensas intrínsecas são aquelas que decorrem do próprio trabalho realizado, da natureza e do sentido de realização pessoal que o mesmo dá ao colaborador (Camara *et al.*, 2007). Um exemplo de recompensa intrínseca é o reconhecimento ou a atribuição de responsabilidade.

Para Peretti (2001) as recompensas intrínsecas referem-se ao conteúdo e ao contexto de trabalho. Ao conteúdo porque evidenciam o grau de satisfação percebido pelo colaborador como consequência da mobilização das suas competências psicológicas e/ou físicas. Ao contexto porque revelam a cultura e o clima organizacional enquanto variáveis que contribuem para o bem-estar dos colaboradores no local de trabalho.

Lawler (1989, citado por Silva, 2008, p.8) considera como recompensas extrínsecas o salário, os benefícios, os incentivos e os símbolos de estatuto.

O salário é o montante em dinheiro ou em espécie que o colaborador recebe de forma regular e periódica, como contrapartida do seu trabalho. Os benefícios são a componente da retribuição, paga em dinheiro ou em espécie, a curto ou a longo prazo e tende a dar resposta a necessidades de caráter social dos colaboradores. Os incentivos são componentes variáveis de salário que pretendem: (i) recompensar elevados desempenhos, ou seja, o alcançar ou superar um conjunto de objetivos previamente fixados, por acordo entre a organização e o colaborador; (ii) estimular comportamentos alinhados com os objetivos da organização, reter e motivar pessoas-chave; e (iii) o símbolo de estatuto representa sinais exteriores da importância que as organizações conferem aos seus gestores seniores, possibilitando aumentar a auto-estima e consolidar o sentimento de auto-realização e finalmente, os incentivos (Camara, 2000 citado por Silva, 2008, p.8).

Em suma, os sistemas de recompensas incluem um conjunto total de benefícios que a organização coloca à disponibilização dos seus colaboradores e os mecanismos e procedimentos pelos quais estes são distribuídos criando sinergias entre os colaboradores e a organização tendo como finalidade criar produtividade, desempenho e sucesso no mercado.

2.3.2. A satisfação

Desde o início do século passado, diversos estudos têm sido desenvolvidos com o intuito de esclarecer as dimensões, os determinantes, os conceitos semelhantes, as consequências e desenvolver técnicas de avaliação de um sentimento que emerge quando o indivíduo se relaciona com as situações laborais. Este sentimento é denominado por satisfação no trabalho. Esta é a variável de natureza afetiva que maior atenção tem tido por parte dos investigadores em Psicologia Organizacional e do Trabalho e também pelos gestores e investigadores do Comportamento Organizacional (Zanelli *et al.*, 2004).

Diversas razões justificam a necessidade de estudar-se a satisfação no trabalho, evidenciando-se a perspectiva do trabalhador e a perspectiva da organização. A primeira perspectiva centra-se no indivíduo e avalia fatores como o respeito, o bem-estar e a saúde psicológica. A segunda perspectiva parte do princípio de que a satisfação influencia o funcionamento da organização (Ferreira, Neves & Caetano, 2001).

Atualmente, este conceito ocupa uma posição de relevo, visto que diz respeito aos comportamentos dos colaboradores face a inúmeros acontecimentos e determinantes que decorrem no contexto laboral. A satisfação no trabalho pode ter consequências positivas para as organizações. Evidências sugerem que os colaboradores com altos níveis de satisfação no trabalho são os que manifestam melhor desempenho e produtividade (Zanelli *et al.*, 2004).

Tal como a motivação também a satisfação no trabalho tem vindo a ser associada ao desempenho individual e organizacional (Chaudhury & Banerjee, 2004; Mahmood *et al.*, 2011; Saleem *et al.*, 2010, citados por Costa, 2012, p.1).

A satisfação no trabalho parece estar relacionada à motivação, assim como ao desempenho individual de cada colaborador. Ou seja, se um colaborador satisfeito manifestar níveis motivacionais elevados irá conseqüentemente apresentar melhores resultados no desempenho. Na prática, a satisfação no trabalho remete para um sentimento com características positivas obtidas numa relação e resultante de uma avaliação (Robbins Judge & Sobral 2011).

Relativamente ao conceito de satisfação no trabalho existem diversas definições disponíveis que atualmente requerem reflexão e investigação. Smith e Stone (1992, citados por Weiss, 2002, p.174), sugerem que existe um claro consenso na definição de satisfação no trabalho. Definem a satisfação no trabalho como “uma reação afetiva (isto é, emocional) relativamente ao posto de trabalho, o que resulta da comparação do operador histórico dos resultados efetivos com aqueles que são desejados (esperados ou merecidos).” (Smith & Stone, 1992, citados por Weiss, 2002, p.174).

No Quadro 6, podemos observar algumas definições de satisfação com o trabalho.

Quadro nº. 6. Algumas definições de satisfação com o trabalho

Definição	Autores
“Um estado emocional positivo ou de prazer resultante da avaliação do trabalho ou das experiências proporcionadas pelo trabalho”.	Locke (1976)
“Um estado emocional expresso através da avaliação afetiva e/ou cognitiva de uma experiência de trabalho, com algum grau de favorabilidade ou desfavorabilidade”.	Brief (1998)
“O conjunto de sentimentos e crenças das pessoas sobre o seu atual trabalho. Os graus ou níveis de satisfação das pessoas sobre o seu trabalho podem ir da satisfação extrema à insatisfação extrema. Além de terem atitudes sobre o seu trabalho como um todo, as pessoas podem também ter atitudes sobre os vários aspetos do seu trabalho – como o tipo de trabalho que fazem, os seus colegas, supervisores ou pagamento”.	George & Jones (1999)

Fonte: Adaptado de Cunha *et al.*, 2007, p.180

Para que um indivíduo se sinta satisfeito, muitas poderão ser as causas para que tal feito se concretize. Segundo Cunha *et al.* (2007), as causas da satisfação podem dividir-se em causas pessoais e organizacionais. As causas pessoais podem ser divididas em fatores demográficos (como o sexo e a idade) e diferenças individuais. Das causas organizacionais fazem parte o salário, o trabalho em si, os colegas e as condições físicas.

Zanelli *et al.* (2004), referem também como causas de satisfação no trabalho, o trabalho em si, as promoções, o salário, os colegas e a chefia.

Segundo Nohria *et al.* (2008), os indivíduos podem ser dirigidos por quatro necessidades emocionais, que estão ligadas ao cérebro. O grau em que elas estão satisfeitas afeta diretamente as emoções e, por consequência, o comportamento. Estas necessidades são independentes e não podem ser ordenadas hierarquicamente, ou substituírem-se umas pelas outras. A primeira necessidade corresponde ao esforço para adquirir. Todos os indivíduos são induzidos a adquirir bens que reforcem o sentimento de bem-estar. Esta necessidade não se aplica apenas a bens físicos, como a alimentação ou o vestuário, mas também a bens como viagens ou promoções no trabalho. A segunda necessidade corresponde ao vínculo e está

associada a fortes emoções como, o amor e o carinho. Em termos organizacionais, esta necessidade aumenta a motivação quando os colaboradores têm orgulho de pertencer à organização. A terceira necessidade corresponde à necessidade de compreender, ou seja, de querer muito fazer sentido no ambiente em que se está inserido. No local de trabalho esta necessidade inclui o desejo, a ambição de colaborar de forma significativa. Ao proporcionar aos colaboradores atividades desafiantes estes ficam motivados, uma vez que poderão prosperar dentro da organização. Finalmente, temos a quarta necessidade, a necessidade de defender. Todos os seres humanos defendem-se, protegem o seu próprio “eu”, as suas realizações, família e amigos. Nos seres humanos, esta necessidade não se manifesta apenas como o comportamento agressivo ou defensivo, mas também como uma tentativa de criar instituições que promovam a justiça, com objetivos claros e que permitam que os indivíduos expressem as suas ideias. Ao satisfazer esta necessidade, o indivíduo sente confiança (quando não está satisfeita, sente medo) (Nohria, *et al.*, 2008).

Para aumentar a motivação de todos os colaboradores, os gestores podem satisfazer estas quatro necessidades.

Assim, o seguinte quadro (ver Quadro 7) corresponde à necessidade que os colaboradores têm com a satisfação correspondente e as ações específicas que a organização pode adotar para aproveitar ao máximo as ferramentas de que dispõe (Nohria, *et al.*, 2008).

Quadro nº. 7. Como satisfazer as necessidades que motivam os colaboradores

Necessidades	Satisfação	Ações
Adquirir	Sistema de recompensas	Distinguir os diversos colaboradores com bom, médio ou mau desempenho; Unir o sistema de recompensas ao desempenho; Pagar como os concorrentes.
Vínculo	Cultura	Fomentar a confiança e amizade entre os colegas de trabalho; Valorizar o trabalho em equipa; Estimular a partilha das melhores práticas.
Compreender	Desenho das funções	Desenhar cargos que tenham distintos e importantes papéis na organização, que sejam significativos e impulsionem o sentimento de contribuição para com a organização.
Defesa	Processos de gestão do desempenho e alocação de recursos	Aumentar a transparência dos processos; Enfatizar a sua justiça; Ser justo na atribuição das recompensas, avaliações e outras formas de reconhecimento.

Fonte: Adaptado de Nohria, Nitin, Groysberg, Boris & Lee, Linda-Eling, 2008, p.4

Relativamente aos modelos e abordagens sobre a satisfação, Cunha *et al.* (2007) defendem que o seu estudo pode agrupar-se em volta de três grandes modelos de investigação: (i) modelos centrados no indivíduo - são aqueles que procuram identificar as influências disposicionais mais ligadas à satisfação. A questão relevante neste modelo é identificar quais as características individuais que tornam determinados indivíduos mais ou menos satisfeitos; (ii) modelos centrados nas situações – são aqueles que analisam as relações entre o contexto ou ambiente de trabalho e os níveis de satisfação. Aqui a questão fulcral é determinar quais as características do contexto de trabalho que induzem a uma maior ou menor satisfação; e (iii) modelos centrados nas interações – são aqueles que investigam o modo como a (in)satisfação pode ser explicada pelo grau de (de)ajustamento entre as características individuais e as características da situação, que se combinam para explicar a (in)satisfação dos indivíduos.

Voltando aos modelos centrados no indivíduo, estes podem ser divididos em modelo dos efeitos pessoais específicos e modelo dos efeitos pessoais inespecíficos. O primeiro conduz os seus estudos para a relação entre as variáveis específicas de cada indivíduo e a satisfação. Os resultados sugerem a relação efetiva entre as variáveis pessoais e os níveis de satisfação. Por sua vez, os efeitos pessoais inespecíficos estudam a influência das variáveis pessoais na satisfação sem tentarem especificar quais são essas mesmas variáveis pessoais (Cunha *et al.*, 2007).

Os modelos centrados nas situações defendem que as características da situação são o principal determinante da satisfação percebida. Isto é, o clima organizacional, as características do trabalho e a informação social são considerados potenciais fatores que influenciam os níveis de satisfação. Por último, os modelos interacionais consideram que para poder estudar-se a satisfação é necessário compreender e estudar o comportamento dos indivíduos perante as situações. Duas correntes distintas são aqui estudadas: a primeira refere-se à congruência, os indivíduos deverão ser colocados em funções compatíveis com as suas expectativas e necessidades para que possam sentir-se satisfeitos e mais produtivos; a segunda corrente refere-se às interações dinâmicas que considera que o comportamento do indivíduo depende dele próprio e do contexto. Mas, por outro lado, o contexto também pode ser determinado pelo indivíduo e pelo seu próprio comportamento, constatando-se assim uma interação mútua (Cunha *et al.*, 2007).

Também Costa (2012) faz referência a diversas abordagens relativas à satisfação e que podem ser classificadas como situacionais, disposicionais e interacionistas. De acordo com o autor, as abordagens situacionais, a satisfação com o trabalho reflete as características do trabalho, na medida em que características mais benéficas devem conduzir a uma maior satisfação (Cohrs *et al.*, 2006, citados por Costa, 2012, p.12). As abordagens disposicionais consideram que a satisfação com o trabalho varia em função de disposições individuais, isto é, determinados indivíduos podem ter maior satisfação do que outros, independentemente das condições de trabalho (Cohrs *et al.*, 2006, citados por Costa, 2012, p. 12). As abordagens situacionais e disposicionais não são exclusivas mutuamente (Gerhart, 2005 citados por Costa, 2012, p. 12), mas são integradas nas abordagens interacionistas (Cohrs *et al.*, 2006 citados por Costa, 2012, p. 12)

Resumindo, nos dias que correm, o conceito de satisfação no trabalho é relevante para qualquer organização. As organizações devem manifestar uma atitude que promova o bem-

estar de todos os colaboradores, a fim de proporcionar-lhes uma maior satisfação no ambiente de trabalho, para que estes possam desempenhar um melhor papel na organização, elevando a *performance*. O desempenho da organização pode depender da *performance* dos colaboradores e, considerando este pressuposto, é crucial que as organizações estejam alerta e optem por uma gestão justa e cordial, visto que um colaborador satisfeito vale por dois.

2.3.3. O papel da liderança

Considerou-se, durante bastante tempo, que a liderança estava relacionada com aspetos interiores da personalidade de um indivíduo, isto é, que dependia diretamente de características pessoais. Atualmente, esta associação assume outra perceção pois sabe-se que a atitude de liderança depende da aprendizagem social do indivíduo e do contexto social em que este está inserido e, por isso mesmo, pode ser treinada e aperfeiçoada.

De certo forma, a liderança contribui para o compromisso dos indivíduos para com a organização e para resolverem os problemas da melhor forma possível. O envolvimento do líder é crucial no decorrer das tarefas diárias de todos os colaboradores, uma vez que, ao perceber as dificuldades dos colaboradores deve ajudar motivacionalmente para a resolução das mesmas (mostrando-lhes assim que não está ali apenas para impor ordens, mas também para auxiliar). Com esta atitude positiva, os colaboradores sentem-se, de alguma forma, agradados e tranquilos, podendo também apresentar uma melhor *performance*.

Relativamente à definição do conceito de liderança, muitos são os autores que abordam este tema através de variadíssimas perspetivas. Como refere Jesuíno (1996), existem diversas definições de liderança e no contexto português, o conceito tem como antecedentes a “arte de comando”.

Segundo Rocha (1997, p.53), “não existe uma definição de liderança. Há porém, dois fatores comuns a todas as definições: a liderança é um fenómeno de grupo e assume-se que a liderança envolve um processo de influências recíprocas”.

Para Rosa (1994, p.252) “a liderança é a forma ou o estilo de exercício do poder. É também o esforço para influenciar os comportamentos dos outros levando-os a aderir aos objetivos de uma organização, movimento ou grupo”.

Chiavenato (1994) defende que a liderança é o processo conduzido por um indivíduo que influencia e induz um conjunto de indivíduos a realizarem ações em prol de um determinado objetivo. O autor defende que a liderança não deve confundir-se com o ato de gerir ou dirigir, pois um líder nem sempre é um dirigente ou um gestor. Uma das diferenças é, por exemplo, o facto de o líder conduzir os indivíduos para o futuro, enquanto que o gestor gere o presente.

Segundo Cunha *et al.* (2007), muitos autores tratam de igual forma os conceitos de liderança e gestão, no entanto, fora do contexto das investigações é comum considerar-se que a liderança é um processo mais emocional do que a gestão. Assume-se que os líderes são mais carismáticos, inspiradores, sabem lidar melhor com a mudança, enquanto os gestores são mais racionais, trabalham com a eficiência e o planeamento.

Bennis e Nanus (1985 citados por Cunha *et al.*, 2007, p.333) defendem que gerir consiste em provocar, realizar, comandar e assumir responsabilidades, ao passo que a liderança consiste em exercer influência, guiar e orientar. Os autores referem ainda que os gestores são indivíduos que sabem o que devem fazer, enquanto os líderes sabem o que é necessário ser feito.

No seguinte quadro (Quadro 8), podemos observar algumas das diferenças nas tarefas dos gestores e dos líderes.

Quadro nº. 8. Gestores e líderes

Gestores	Líderes
Rendem-se à situação	Procuram agir sobre a situação
Administram	Inovam
Questionam-se sobre o como e quando	Questionam-se sobre o quê e porquê
Têm perspetivas de curto prazo	Têm perspetivas de longo prazo
Imitam	São originais
As competências de gestão podem ser ensinadas/aprendidas	As competências de liderança não podem ser ensinadas/aprendidas

Fonte: Adaptado de Cunha *et al.*, 2007, p.33

Do ponto de vista de Robbins (2005), o líder é aquele que define uma direção tendo por base a orientação para o futuro. Os líderes são os responsáveis por motivar os seus seguidores através da partilha da sua visão e inspirando-as a superar obstáculos. Isto é, um líder é aquele que aprende e sabe direcionar os seus seguidores mesmo aquando da existência de problemas organizacionais.

Um estudo de Stoner e Freeman (1999) evidencia que a liderança é uma característica de extrema importância, tanto para gestores, como para administradores pois os líderes definem a eficácia do grupo e da organização. Deste modo, definem a liderança como o processo de dirigir e influenciar as atividades relativas às tarefas dos membros dos grupos.

Assim, a liderança é um processo desencadeador de potencialidades, pois é um processo de influenciar e motivar as atividades dos indivíduos ou grupos para a consecução de um objetivo, numa dada situação (Hersey & Blanchard, 1986).

Um dos papéis mais relevantes dos líderes é incrementar a motivação, proporcionando aos seus colaboradores um ambiente favorável para que dimensionem positivamente o seu desempenho através de estratégias bem definidas. Segundo Way e Johnson (2005), a função dos recursos humanos numa organização é, entre outras, contribuir para a consecução das metas e objetivos organizacionais.

De salientar que, num papel de liderança, muitos aspetos pessoais interagem para determinar as ações de um indivíduo. Perceções, atitudes, motivações, habilidades, conhecimento, experiência, confiança e compromisso são algumas das variáveis a considerar para compreender o comportamento dos indivíduos (Bruno & Lay, 2008).

Na literatura subsistem várias abordagens tradicionais no que concerne ao tema da liderança, como as abordagens dos traços e competências, as abordagens comportamentais e as abordagens contingenciais/situacionais (Bowditch & Buono, 1992).

Resumidamente, a primeira abordagem remete-nos para as características físicas e psicológicas, assumindo que alguns indivíduos nascem com um conjunto de características e aspetos pessoais já intrínsecos ao indivíduo. Os traços mais relevantes para a eficácia do líder são, por exemplo a autoconfiança e a maturidade emocional. A abordagem comportamental remete para o comportamento do líder, as características pessoais são necessárias, mas não são suficientes para garantir uma boa liderança. Esta abordagem divide-se em três categorias: a orientação para a tarefa, a orientação para os indivíduos e a orientação para a mudança. Na abordagem contingencial/situacional, a atuação do líder é resultado das características situacionais. As variáveis situacionais ou moderadoras potenciam, limitam ou até invalidam os efeitos ou características do líder (valores pessoais) (Byrne & Bradley, 2007).

Um líder torna-se líder não apenas devido aos seus atributos e às suas características, mas também em virtude da coexistência de vários fatores situacionais, ou seja, aos valores culturais a que está associado, ou vinculado organizacionalmente. Desta abordagem fazem parte o modelo de Fiedler que, segundo Jesuíno (1996), utiliza a distinção entre tarefas e relacionamento e propõe-se a relacionar estilos de liderança com diferentes tipos de situação, com vista a determinar quais as contingências que tornam mais eficaz um ou outro estilo, a teoria situacional de Hersey e Blanchard, a teoria do caminho/objetivo, a teoria dos substitutos da liderança e a teoria das ligações múltiplas.

No presente estudo damos ênfase à teoria dos caminhos para os objetivos uma vez que, segundo Cunha *et al.* (2007), os estilos de liderança utilizados neste modelo podem exercer efeitos sobre a satisfação e desempenho dos colaboradores. O líder induzirá a motivação e satisfação dos seus colaboradores na medida em que estes percecionem que, ao exercerem um determinado esforço terão bom desempenho e que esse desempenho será recompensado.

Relativamente aos tipos de liderança, Chiavenato (1994) refere três tipos: (i) liderança autocrática – assenta na obediência e diz respeito à liderança que é efetuada para satisfação dos próprios interesses do líder à custa dos seus colaboradores (esta liderança assenta na obediência); (ii) liderança democrática - o líder assume os interesses do grupo em si, assim como da organização que lidera. É um líder que atua com persuasão e raramente utiliza a coerção para atingir os seus objetivos; e (iii) liderança livre - aqui o líder autoriza que seja o grupo a fixar os seus próprios interesses e objetivos, conferindo ao grupo a determinação do seu nível de obediência.

Num tipo de liderança mais recente, a liderança carismática, os líderes carismáticos originam fortes sentimentos de atração entre os colaboradores e, neste sentido, levam-nos a aumentar e desenvolver esforços para poderem responder aos desafios da organização. Os fatores que explicam os efeitos carismáticos são os traços e os comportamentos do líder e as condições facilitadoras (Cunha *et al.*, 2007).

A liderança transformacional (outro tipo de liderança também mais recente) está associada ao processo de mudança. É uma teoria de liderança que tem uma correlação positiva com a eficácia organizacional pois está significativamente associada à eficácia da unidade de trabalho (Muchinsky, 2004).

De igual forma, Morales-Garcia, Jimenez e Gutiérrez (2012), definem a liderança transformacional como o estilo de liderança que aumenta a consciência de interesse coletivo entre os elementos da organização, ajudando-os a alcançar os objetivos a fim de alcançar não só uma boa *performance*, como também o desempenho organizacional.

Resumindo, o conceito de liderança tem evoluído ao longo do tempo, visto que o papel desempenhado pelo líder dentro da organização tem sido adaptado cada vez mais às necessidades quer da organização, quer da sua envolvência. Seja qual for a personalidade do líder, essa personalidade afetará as relações com os seus colaboradores e influenciará o desempenho destes nas suas tarefas. No entanto, a liderança é alvo de constantes adaptações e processos de mudança tendo em conta o contexto da organização e a sua envolvência.

2.3.4. Clima organizacional

Hoje em dia, o clima organizacional tem sido, por diversas vezes considerado um fator de extrema importância para a gestão das organizações. O processo de globalização tem como consequência diversas mudanças organizacionais o que pode, de alguma forma, alterar drasticamente o clima organizacional. Diversos investigadores têm-se focado nestes fenómenos a fim de compreender os comportamentos e alterações no ambiente das organizações.

O clima organizacional está também relacionado com diversas variáveis, nomeadamente a produtividade, o desempenho, a satisfação, a motivação, a eficácia e a cultura (Neves, 2000). Todas estas investigações têm como objetivo evidenciar uma realidade que, uma vez operacionalizada e percebida, permita aos responsáveis institucionais intervir eficazmente tanto no presente, como futuramente (Neves, 2000).

“A consideração do clima organizacional como um fator crítico que está na base de respostas tais como a satisfação no trabalho e o desempenho norteou o interesse por esta temática desde os célebres estudos de Lewin e colaboradores (Lewin, Lippitt & White, 1939) e é, ainda hoje, um tema central de investigação na área da psicologia das organizações e do trabalho” (Jesus, Leal & Vivas, 2010, p.2).

Na origem da definição do conceito de clima organizacional estão noções intuitivas e analógicas que existem no dia-a-dia dos indivíduos para exprimir a possível associação entre os fatores organizacionais e o desempenho e motivação individual e dos grupos (Neves, 2000).

Cunha *et al.* (2007) referem que o conceito de clima foi introduzido na literatura pelos psicólogos Litwin e Stringer e descrevem-no como os efeitos percebidos, o estilo informal dos gestores e outros fatores ambientais importantes sobre as atitudes, crenças, valores e motivações dos indivíduos que trabalham numa determinada organização.

O clima pode também ser definido como “o resultado psicossociológico da interpretação das condições de trabalho na organização. O resultado desse procedimento

psicológico da informação define a atmosfera de trabalho e constitui uma influência sobre aspetos como a motivação e satisfação dos trabalhadores” (Verbeke, 1998 citado por Cunha *et al.*, 2007, p.664).

Diferentes práticas de gestão dos colaboradores e de liderança desenvolvem diferentes climas organizacionais que induzem diferentes reações comportamentais por parte dos colaboradores (Bowen & Ostroff, 2004 citados por Luís, 2012, p.43).

O clima organizacional é determinado pelos estilos de liderança e administração, assim como pela estrutura organizacional, contribuindo para moldar o comportamento dos indivíduos para afiliação, poder ou realização da organização. Outra hipótese é de que o aumento da eficácia organizacional se deva à criação de um clima que corresponda aos anseios dos seus membros e que canalize o comportamento motivado para os objetivos organizacionais (McClelland, 1972 citado por Gomes, 2002, p.97).

A literatura existente revela infinitas diferenças, divergências e perspetivas que colocam em causa a realidade deste conceito. Com o intuito de sistematizar os estudos existentes sobre a temática, Neves (2000) identifica quatro perspetivas acerca do clima organizacional: (i) perspetiva organizacional - o clima é considerado como exterior ao indivíduo e difere das próprias perceções, podendo ser avaliado através da perceção ou medidas objetivas. Vários fatores como a dimensão, estrutura, estilo de liderança, processos de decisão, entre outros, existem independentemente das perceções dos indivíduos, considerando-se assim o clima um atributo mais organizacional do que individual; (ii) perspetiva psicossocial - o clima é considerado como a interpretação da realidade organizacional, dando significado aos atributos organizacionais, à realidade subjetiva do indivíduo e à interação entre os variados membros que constituem a organização; (iii) perspetiva psicológica - o clima percebido revela-se importante para o indivíduo, na medida em que é compreendida a forma como o indivíduo entende o seu ambiente de trabalho. Resulta assim o comportamento individual na situação de trabalho; e (iv) perspetiva cultural - o clima é entendido como uma proveniência da cultura, uma vez que é esta que ampara a definição do que é mais importante e necessário para o indivíduo (Neves, 2000).

Em conclusão, o clima organizacional é um tema relevante e atual. A competitividade e as mudanças organizacionais ocorrem num ápice, sendo que os gestores desempenham o papel fundamental de administrar corretamente os valores, atitudes e padrões de

comportamento que podem proporcionar um clima organizacional favorável. É indispensável conhecer, da melhor forma, os colaboradores pois só assim será possível melhorar a qualidade do ambiente de trabalho e dos indivíduos, fomentando a motivação e o desempenho.

CAPÍTULO III

METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

3. METODOLOGIA

“A metodologia é a aplicação de procedimentos e técnicas que devem ser observados para construção do conhecimento, com o propósito de comprovar a sua validade e utilidade nos diversos âmbitos da sociedade” (Prodanov & Freitas, 2013, p.14).

Quando se processa uma investigação, facilmente ocorrem questões práticas que devem ser inerentes ao ato de investigar, tais como: Qual é o meu problema? O que devo fazer?

“O procedimento metodológico é marcado primeiramente pela consciência de um problema, pela sua formulação clara e pelo trabalho inicial para a sua resolução” (Candeias, 2009, p.57).

Podemos definir o método como “a ordem que se deve impor aos diferentes processos necessários para atingir um fim dado ou um resultado desejado” (Cervo & Bervian, 1983, p.23).

Este capítulo visa essencialmente apresentar o problema em estudo, os objetivos, expõem-se as opções metodológicas, os instrumentos de recolha e o tratamento dos dados.

3.1. Problema

O problema pode ser definido como “uma questão que envolve intrinsecamente uma dificuldade teórica ou prática, para a qual se deve encontrar uma solução” (Cervo & Bervian, 1983, p.76).

Partimos do princípio que a motivação é um elemento crucial para o sucesso organizacional, visto que uma elevada *performance* é alcançada por colaboradores realmente motivados, que estão determinados a fazer o que for necessário para que o seu trabalho seja produtivo (Armstrong, 2009).

Atualmente torna-se determinante compreender a influência deste conceito.

“Num vasto leque de estudos científicos que procuram explicar a relação entre a motivação e outras variáveis organizacionais, a motivação é considerada como promotora de comportamentos que contribuem para o aumento da eficácia individual e organizacional, tais como: a pontualidade, o esforço, o envolvimento com o trabalho, o compromisso, a criatividade, a retenção e o desempenho” (Lord, 2002; Mitchell, 1982, citados por Costa, 2012, p.7).

Neste sentido, o problema de estudo ou a questão de partida que se pretende analisar é a seguinte: *De que forma é que a motivação pode ser um fator determinante na performance dos recursos humanos?*

Sendo interessante compreender estes fenómenos, parte-se do pressuposto que motivar os colaboradores é condicioná-los para que se movam num caminho melhor, com o intuito de obter resultados positivos.

3.2. Objetivos

No decorrer de uma investigação, os objetivos são determinantes, uma vez que são um guia essencial. Qualquer estudo é construído em função deles.

Os objetivos devem ser sempre expressos em verbos de ação. Esses objetivos desdobram-se em geral e específicos.

“O objetivo geral está ligado a uma visão global e abrangente do tema. Relaciona-se com o conteúdo intrínseco, quer dos fenómenos e eventos, quer das ideias estudadas. Vincula-se diretamente à própria significação da tese proposta pelo projeto. Por sua vez, os objetivos específicos, apresentam caráter mais concreto. Têm função intermediária e instrumental, permitindo, de um lado, atingir o objetivo geral e, de outro, aplicar este a situações particulares” (Prodanov & Freitas, 2013, p.124).

Tendo em conta o problema identificado anteriormente, o objetivo geral deste estudo consiste em compreender *como e em que medida a motivação influencia a performance dos recursos humanos*.

Deste modo, face ao objetivo geral supramencionado formularam-se vários objetivos específicos. Os objetivos específicos que pretendem complementar o objetivo geral são os seguintes:

- Perceber os níveis e fatores de motivação dos recursos humanos da organização em análise;
- Relacionar as perspetivas relativamente aos fatores de motivação dos responsáveis pelos vários departamentos com as opiniões dos colaboradores;
- Analisar as perceções dos colaboradores da organização sobre a relação entre a motivação e a *performance*.

3.3. Descrição das Variáveis

O início de qualquer investigação é marcado pela identificação das variáveis em estudo, pois são estas que dão suporte ao mesmo.

“A ciência e, conseqüentemente, a pesquisa têm como tarefa essencial descobrir e expressar as relações existentes entre os fenômenos e variáveis” (Cervian & Bervian, 1983, p.60).

Para Cervian e Bervian (1983), as variáveis são aqueles aspetos, propriedades ou fatores reais ou potencialmente mensuráveis através dos valores que assumem e discerníveis num objeto de estudo. Ou seja, a variável é “um valor que pode ser dado a uma quantidade, qualidade, característica, magnitude, traço” (Cervian & Bervian, 1983, p.60).

Entre os tipos de variáveis destacam-se pela sua importância:

- a) *Variável independente*: é o fator, causa, ou antecedente que determina a ocorrência de outro fenômeno, efeito ou consequência.
- b) *Variável dependente*: é o fator, propriedade, efeito ou resultado decorrente da ação da variável independente (Cervian & Bervian, 1983).

Em suma, a variável independente é a causa provável, ou seja, é aquela que numa experiência é especificamente manipulada pelo investigador para que os seus efeitos possam ser observados na variável dependente (Santos, 2005). A variável dependente é a variável que varia consoante a variação da variável independente (Ribeiro, 1999; Santos, 2005). Ou seja, é aquela que o investigador pretende explicar.

Assim, passamos então a identificar as variáveis do nosso estudo:

- ✓ *Performance*;
- ✓ *Motivação*;
- ✓ *Satisfação*;
- ✓ *Sistemas de recompensas*;
- ✓ *Liderança*;
- ✓ *Clima organizacional*.

3.4. Método de Investigação

A metodologia ou estratégia de investigação utilizada para o presente estudo é o estudo de caso. Por sua vez, as técnicas aplicadas são constituídas por entrevistas ao departamento de recursos humanos (num total de quatro entrevistas efetuadas aos responsáveis pelo Departamento Financeiro, Departamento Comercial e Departamento de Recursos Humanos, assim como a um colaborador) e a aplicação de questionários aos colaboradores.

O método dedutivo é o caminho para se alcançarem informações rigorosas a partir de outras já existentes (Cervo & Bervian, 1983). Este método explica relações causais entre variáveis, e neste estudo, pretende-se analisar a relação entre a motivação e a *performance* dos colaboradores da *Dielmar*.

A filosofia deste trabalho está assim compreendida entre o interpretativismo e o positivismo, uma vez que a abordagem é mista de forma a recolher dados suficientes para suportar o estudo.

No que concerne ao tipo de pesquisa e relativamente aos objetivos propostos, opta-se por uma pesquisa de carácter descritiva-explicativa, visto que permite descrever, analisar e explicar as causas de um determinado acontecimento (Cervo & Bervian, 1983). Neste caso, é a motivação como um elemento determinante para o alcance de uma elevada *performance* dos recursos humanos.

3.4.1. Estudo de caso

Podemos definir o estudo de caso como a investigação sobre um determinado indivíduo, família, grupo ou comunidade, com o intuito de examinar determinados aspetos da sua vida. Uma das formas da pesquisa descritiva é o estudo de caso (Cervo & Bervian, 1983).

“O método do estudo de caso permite que os investigadores retenham as características holísticas e significativas dos eventos da vida real – como os ciclos individuais da vida, o comportamento dos pequenos grupos, os processos organizacionais e administrativos, a mudança de vizinhança, o desempenho escolar, as relações internacionais e a maturação das indústrias.” Yin (2010, p.24).

A investigação qualitativa “é uma investigação descritiva, cujo objetivo é compreender através de descoberta, os processos que contribuem para um fenómeno ou acontecimento mais geral” (Velo, 2007, p.79).

A investigação tendo por base estudos de caso constitui um tipo particular de investigação qualitativa e visa a descrição e caracterização de ocorrências e evolução de um dado fenómeno. O estudo de caso é uma estratégia de investigação que tem o seu foco na compreensão da dinâmica existente em situações específicas, beneficiando de uma perspetiva também interna do objeto de estudo (Eisenhardt, 1989; Yin, 1981 citados por Velo, 2007, p.80).

Não podemos deixar de referir que o estudo de caso possui inúmeras vantagens. Yin (1994) citado por Velo (2007, p. 80), salienta a sua eficácia na investigação de processos complexos de mudança e em organizações de menor dimensão uma vez que envolvem pequenas amostras sendo mais fáceis de conduzir.

3.4.2. Abordagem utilizada

O tipo de abordagem utilizada depende obrigatoriamente “dos diferentes fundamentos filosóficos que suportam as preocupações e as orientações de uma investigação” (Fortin, 1999, p.22, citado por Candeias, 2009 p.69).

Para o desenvolvimento do conhecimento científico é necessário ter em conta os objetivos e questões iniciais, para posteriormente se escolher o tipo de abordagem a utilizar.

As duas estratégias de pesquisa, em termos de aplicabilidade, podem ser chamadas de abordagem qualitativa e abordagem quantitativa.

O método quantitativo caracteriza-se pelo emprego da quantificação, tanto nas modalidades de recolha de informações, quanto no tratamento dessas através de técnicas estatísticas, desde as mais simples, até às mais complexas. A investigação quantitativa utiliza resultados que evitem possíveis distorções de análise e interpretação, possibilitando uma maior margem de segurança (Richardson, 1989 citado por Daldofo, 2008, p.7).

“Podemos partir do princípio de que a pesquisa qualitativa é aquela que trabalha predominantemente com dados qualitativos, isto é, a informação recolhida pelo pesquisador não é expressa em números, ou então os números e as conclusões neles baseadas representam um papel menor na análise” Daldofo (2008, p.9).

Visto isto, recorreremos a uma abordagem mista, (quantitativa/qualitativa) que consiste na recolha de dados, através do recurso a questionários e entrevistas semi-estruturadas (com questões abertas e fechadas) e ainda à análise documental que permite interpretar e triangular dados de forma a avaliar os efeitos diretos ou indiretos das diversas variáveis e assim perceber quais as motivações que influenciam os recursos humanos de forma a estes alcançarem uma elevada *performance*.

No que concerne à análise de conteúdo, é uma técnica bastante utilizada nas ciências sociais e humanas. A análise de conteúdo “trabalha sobre mensagens contidas em documentos” (Vieira & Zauain, 2005, p. 101). Esta preocupa-se “com o estudo da palavra, isto é, com o aspeto atual e individual da linguagem” (Vieira & Zauain, 2005, p.101).

3.4.3. Caracterização da população alvo - *Dielmar*

A população consiste num “conjunto de pessoas, de animais ou de objetos que representam a totalidade de indivíduos que possuem as mesmas características definidas para um estudo” (Cervo & Bervian, 1983, p.61).

Assim sendo, a população alvo deste estudo corresponde a todos os colaboradores da *Dielmar*.

A unidade de análise é uma empresa portuguesa, a *Dielmar S.A.*, Sociedade Industrial de Confeções. A sua sede está situada em Alcains, concelho de Castelo Branco e foi fundada em Maio de 1965 com a união de quatro alfaiates. Em maio de 1966 iniciou a sua confeção destinada a roupa masculina. Quanto aos recursos humanos, a *Dielmar* conta com mais de 400 colaboradores.

A organização em estudo é selecionada por conveniência, por tratar-se de uma organização que investe na motivação dos seus recursos humanos para alcançar elevados níveis de desempenho organizacional. A missão da *Dielmar* consiste em melhorar continuamente os produtos e serviços para a satisfação dos clientes. Têm também vários objetivos e estratégias que consistem em valorizar, formar, motivar e criar condições para a melhor compensação dos colaboradores, melhorar continuamente a satisfação, fidelização e relacionamento com os clientes, maximizar o valor da marca, inovar e desenvolver o processo tecnológico.

É uma das principais marcas de têxteis nacional, encontrando-se os seus produtos, tanto em Portugal, como no estrangeiro. Desde o início que a *Dielmar* mantém o espírito da alfaiataria tradicional, retendo um espírito jovem. Atualmente, a organização manufatura vários elementos constituintes da vestimenta direcionada ao sexo masculino como, por exemplo, calças, casacos, fatos completos, bermudas, calções, entre outros, sendo um dos fatores de sucesso o facto da *Dielmar* incorporar nos seus produtos um elevado nível de qualidade.

Como atualmente o mercado é bastante competitivo, também a *Dielmar* tem vários concorrentes, entre eles, a Hugo Boss, Guido Valentino, entre outros. Embora a competitividade seja muita, a *Dielmar* tem progredido uma vez que proporciona uma formação sólida aos seus colaboradores e compensa-os através da promoção de momentos de convívio e outros benefícios.

Em termos de visão estratégica esta organização pretende proporcionar um melhor serviço e produto aos seus clientes, incrementar o crescimento das exportações e procurar novos mercados.

No Anexo 2 podemos visualizar o organograma da *Dielmar*.

3.4.4. Caraterização da amostra

Num estudo, a amostra é um subgrupo da população selecionada, que permite obter informações que caracterizem essa mesma população. Podemos definir a amostra de conveniência como uma amostra escolhida por conveniência do investigador. Logo, o investigador pode decidir que, para determinada característica, a população é relativamente homogénea e que quaisquer indivíduos servem para a investigação (Ribeiro, 1999).

No presente estudo, podemos definir a amostra como uma amostra de conveniência, sendo a mesma constituída por 141 indivíduos (N=141), com diferentes categorias

profissionais a desempenhar funções na organização acima mencionada, dividindo-se em 130 mulheres (92,2%) e 11 homens (7,8%) (Figura 2) (Anexo 8), com uma idade mínima de 22 anos e uma idade máxima de 66 anos de idade (Tabela 1) (Anexo 9).

Figura 2. Valores descritivos da amostra em função do género.

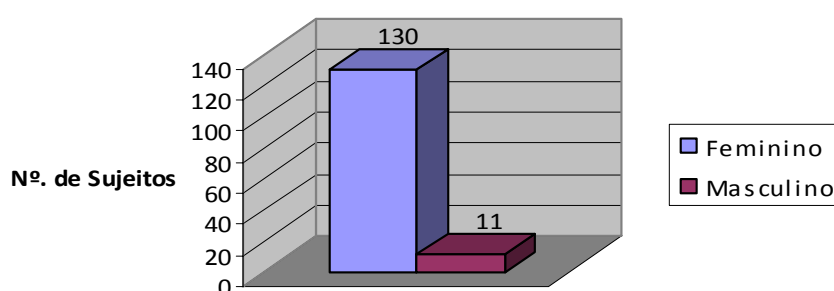


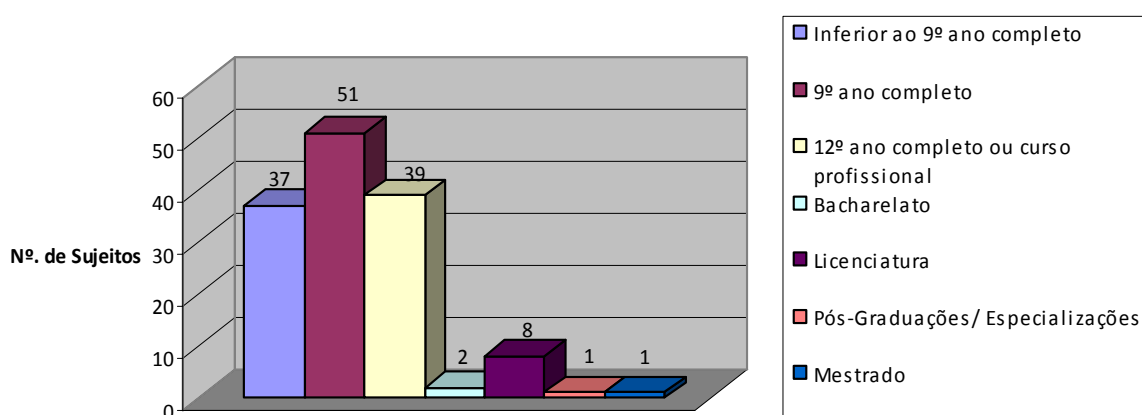
Tabela 1

Amostra em função da idade.

Idade	Frequência	%
22 - 25	1	,7
26 - 29	2	1,4
30 - 33	5	3,5
34 - 37	14	9,9
38 - 41	30	21,3
42 - 45	25	17,7
46 - 49	21	14,9
50 - 53	29	20,6
54 - 57	3	2,1
58 - 61	8	5,7
62 - 66	1	,7
Total	139	98,6
NS/NR	2	1,4
	141	100,0

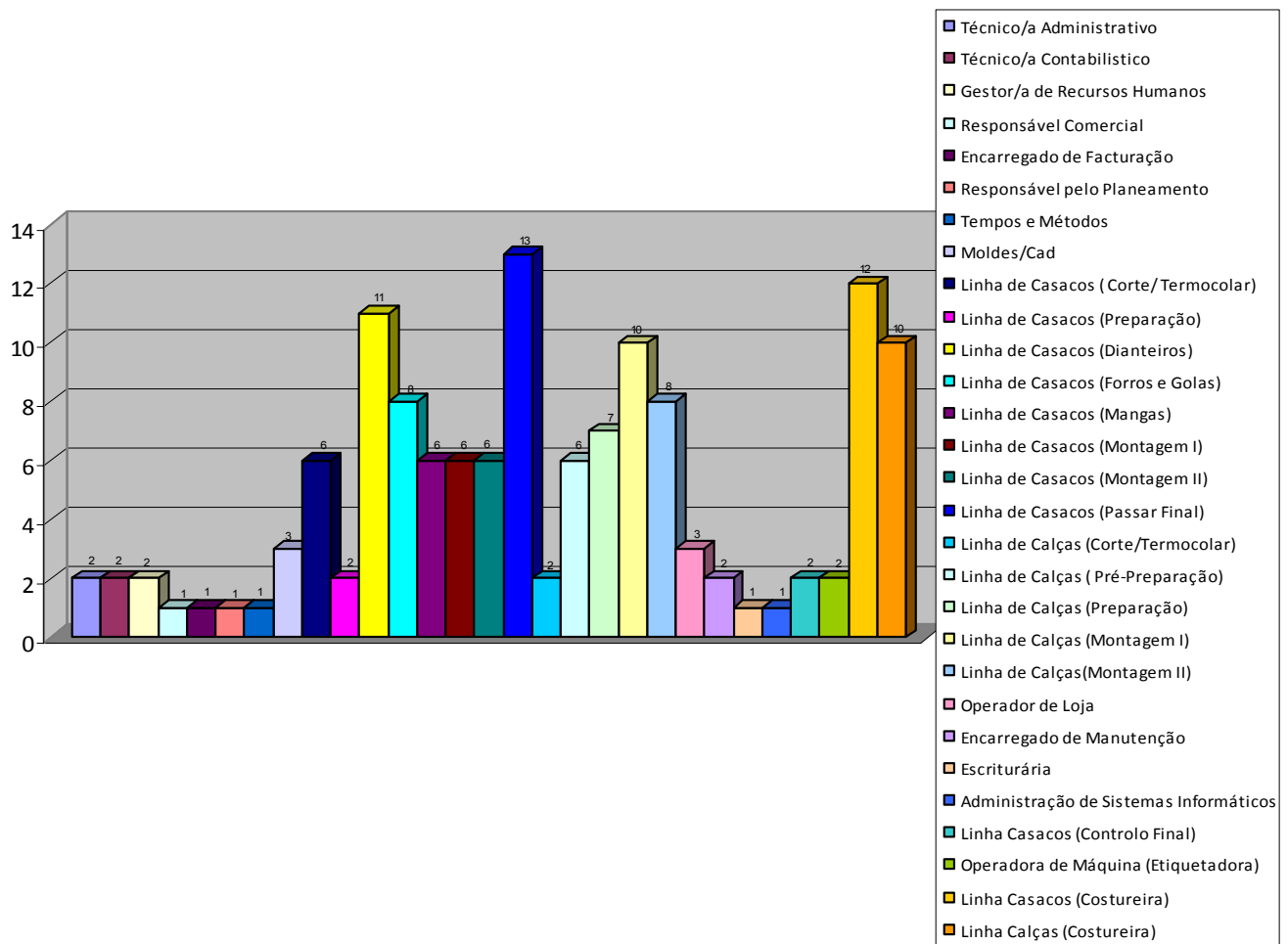
Os níveis de escolaridade distribuíram-se essencialmente pelo 9º. Ano de Escolaridade completo (36,2%), pelo 12º. Ano de Escolaridade completo ou Curso Profissional (22,7%) e inferior ao 9º. Ano de Escolaridade (26,2%) (Figura 3) (Anexo 10).

Figura 3 . Valores descritivos da amostra em função da escolaridade.



Em termos de Departamento/Função desempenhada, na sua maioria, os respondentes pertencem à Linha de Casacos (Passar final) (9,2%), à Linha de Casacos (Costureiras) (8,5%), à Linha de Casacos (Dianteiros) (7,8%), à Linha de Calças (Costureiras) (7,1%) e à Linha de Calças (Montagem I) (7,1%) (Figura 4) (Anexo 11 e 12).

Figura 4. Valores descritivos da amostra em função do Departamento/Função desempenhada.



A média de anos de serviço no momento do preenchimento do questionário é de aproximadamente 21 anos (Tabela 2) (Anexo 13).

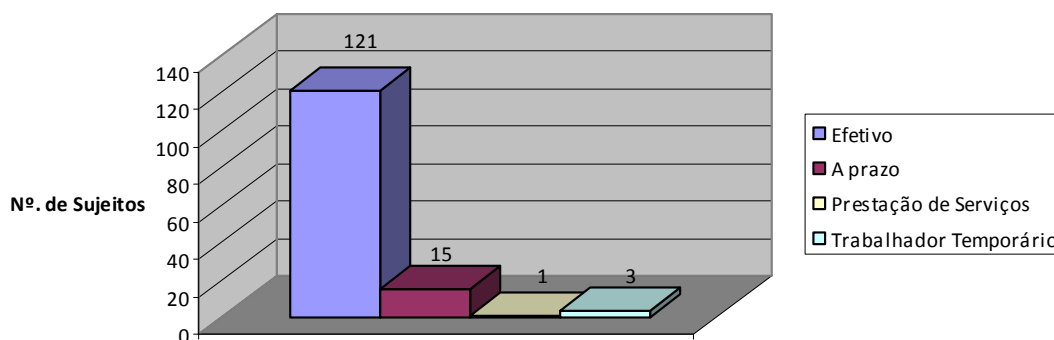
Tabela 2

Amostra em função dos anos de serviço.

Média dos Anos de Serviço	n	Valores omissos	Mínimo de Anos	Máximo de Anos
21,36	141	7	1	45

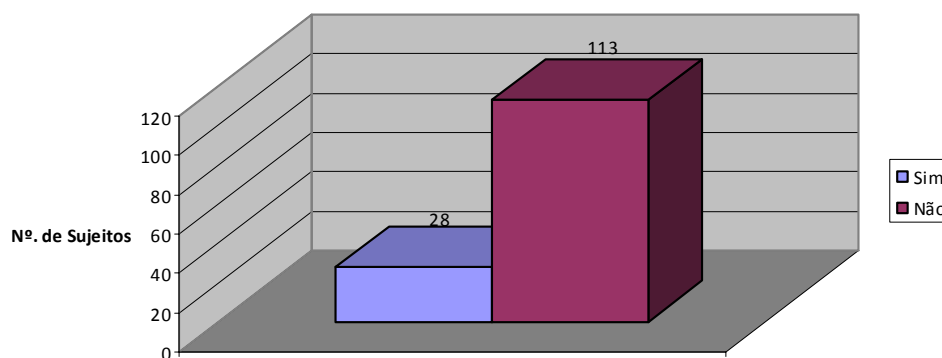
Dos respondentes, 121 (88,8%) são efetivos na organização, 15 (10,6%) possuem contrato a prazo, 3 (2,1%) são trabalhadores temporários e apenas 1 (0,7%) respondente faz prestação de serviços (Figura 5) (Anexo 14).

Figura 5. Valores descritivos da amostra em função do tipo de contrato de trabalho.



Conforme podemos visualizar na Figura 6, na organização, apenas 28 (19,9%) dos respondentes tem colaboradores sob a sua direção ou supervisão (Anexo 15).

Figura 6. Valores descritivos da amostra em função da Direção/Supervisão.



3.5. Instrumentos e Processos Utilizados na Recolha de Dados

O processo de recolha de dados é fundamental para alcançar os objetivos propostos e é uma das etapas mais importantes num processo de investigação. Este deve ser bem planeado para se conseguir, de alguma forma, resultados úteis e fidedignos. Nesta investigação foram efetuadas recolhas de dados primários e secundários.

As fontes primárias são aquelas que possibilitam a aquisição de informação direta, já as secundárias são as que permitem investigar e aprofundar o conhecimento sobre a temática e o problema em causa (deve ser feita antes de se começar a recolha de dados primários).

Neste estudo, primeiramente foi efetuada uma análise documental através da revisão de literatura, ou seja, a recolha de dados secundários foi efetuada através da internet, de

livrarias, de bibliotecas tradicionais e escolares. Relativamente aos dados primários optou-se pela aplicação de questionários e entrevistas aos colaboradores da *Dielmar*, nomeadamente:

Questionário de motivação como fator determinante da performance dos recursos humanos

O questionário é a forma mais habitual de recolha de dados, pois possibilita medir com precisão o que se deseja e pretende.

Este questionário (Anexo 3) foi desenvolvido para o presente estudo. Teve por base a revisão de literatura e foi de encontro a alguns autores, nomeadamente Porter e Lawler (citado por Armstrong, 2009), Vroom (1964, citado por Armstrong, 2009), Armstrong (2009) e Norhia e Lee (2008). Tanto Vroom, como Porter e Lawler defendem que um elevado desempenho individual depende de uma alta motivação. No Quadro nº. 5 (p. 47) Armstrong (2009) destaca estratégias de motivação, uma vez que ao adotar-se uma boa estratégia também se poderão criar altos níveis de desempenho. E, por fim, Norhia e Lee (2008) mencionam que para aumentar a motivação dos colaboradores os gestores podem satisfazer quatro necessidades, levando assim ao aumento da *performance*.

O instrumento é constituído por questões abertas e questões fechadas (*e.g.* “Indique uma sugestão para melhorar os níveis de motivação e satisfação na empresa, em geral.”; “Sinto-me motivado/a no meu local de trabalho.”; “O meu desempenho contribui para a minha motivação.”).

De forma a balizar as respostas às questões fechadas, recorreu-se a uma escala tipo *Likert* compreendida em 7 pontos: (1- Sem Relevância e 7-Fundamental). Deste modo atribuiu-se assim valores numéricos às respostas dos respondentes para refletir a força e a direção da sua reação à declaração.

A consistência interna do instrumento foi analisada através dos valores do Alpha de Cronbach, constatando-se índices muito ajustados ($n=141$, .89) (Anexo 16).

Questionário demográfico

O questionário demográfico foi também desenvolvido para o presente estudo, destinando-se a descrever os participantes em termos pessoais e profissionais. A informação recolhida engloba as seguintes variáveis: sexo, idade, habilitações literárias, anos de serviço, função desempenhada e respetivo departamento, o facto de ter ou não colaboradores sob a sua direção ou supervisão e o tipo de vínculo laboral (Anexo 3).

Entrevista

“A entrevista não é uma simples conversa. É uma conversa orientada para um objetivo definido: recolher, através de interrogatório do informante, dados para a pesquisa” (Cervo & Brevian, 1983, p. 157).

Nos últimos anos, os investigadores em Ciências Sociais têm recorrido, com frequência, a este tipo de recolha de dados.

A escolha desta técnica deve-se sobretudo ao facto da entrevista semidirigida caracterizar-se, segundo Quivy e Campenhoudt (2003), por um contacto direto entre o investigador e os seus interlocutores. Através da mesma é possível obter informações acerca do sentido que os entrevistados dão às suas práticas. Permite-nos ainda visualizar e registar reações imediatas dos entrevistados, de forma a alcançar um maior grau de profundidade e fidedignidade da informação recolhida.

A realização da entrevista possui vantagens, tais como: *(i)* existência de uma maior flexibilidade, na medida em que o entrevistador tem a possibilidade de repetir ou esclarecer dúvidas (como forma de garantia de estar a ser compreendido); *(ii)* maior possibilidade para avaliar atitudes e condutas, através do registo de reações e gestos; e *(iii)* obtenção de dados que não se encontram nas fontes documentais e que são relevantes e significativos.

Contudo, a realização de entrevistas possui igualmente limitações e a que constatámos neste estudo com maior evidência foi a incompreensão do significado de algumas questões.

Os entrevistados foram os responsáveis pelos departamentos, isto é, departamento financeiro, comercial e de recursos humanos, assim como a um colaborador (num total de quatro entrevistas). Tal como os restantes instrumentos, a elaboração do guião de entrevista também foi desenvolvido para o presente estudo e teve por base a revisão de literatura. O mesmo inclui questões tais como: *“Na sua perspectiva como definiria o conceito de motivação? E o conceito de performance?”*; *“Nesta empresa quais são as políticas e práticas que concebem e utilizam para aumentar os níveis de motivação e satisfação dos colaboradores?”* (Anexo 4).

3.5.1. Aplicação dos instrumentos , trabalho de campo e pré-teste

Para a aplicação dos questionários e entrevistas anteriormente mencionados, foi necessário o envio prévio de um documento escrito via e-mail, pedindo autorização para a realização da investigação (Anexo 1). Neste documento foram mencionados vários aspetos importantes, como o tema do estudo, os objetivos, o porquê de ter sido aquela a organização escolhida e a importância do estudo. Juntamente com o pedido seguiu o projeto da dissertação, com o intuito da organização poder verificar e analisar em pormenor os objetivos do estudo.

Tanto o questionário, como a entrevista foram elaborados consoante a revisão de literatura já efetuada no capítulo anterior. O questionário é constituído por seis páginas. Primeiramente apresenta-se uma breve introdução aos temas teóricos, depois segue-se o primeiro bloco, que corresponde ao tema da motivação (sendo este um elemento chave do estudo). O segundo bloco é constituído essencialmente pelo tema da *performance* e o terceiro bloco pretende averiguar se a motivação é efetivamente um fator determinante na *performance* dos recursos humanos. Por último, é efetuada uma recolha sociodemográfica e dados complementares.

Por sua vez, para as entrevistas foi elaborado um guião. Este é constituído também por uma parte introdutória, para o entrevistado se situar no tema, seguindo-se várias questões

que foram gravadas (com consentimento dos entrevistados) para posteriormente poder ser feita uma análise e comparação dos resultados.

Antes da aplicação dos questionários e das entrevistas, foi feito um pré-teste a seis colaboradores no dia 27 de março de 2014, de modo a verificar a duração da sua aplicação, dificuldades sentidas e alterações sugeridas. Após a aplicação do pré-teste concluiu-se que não seria necessário efetuar qualquer tipo de correção.

As entrevistas foram realizadas no dia 27 de março de 2014, tendo a duração aproximada de uma hora. Podemos observar a sua transcrição integral no Anexo 5 e no Anexo 6 encontram-se as matrizes da análise de conteúdo das mesmas.

Já os questionários foram aplicados definitivamente no dia 28 de março de 2014. A aplicação dos questionários e a receção dos mesmos foram facilitadas pelo Departamento de Recursos Humanos.

A receção dos questionários preenchidos tinha como prazo limite o dia 7 de abril de 2014, tendo sido recebidos apenas 56 questionários, no dia 10 de Abril de 2014. Foi feita uma nova insistência no dia 17 de abril de 2014 em que foram recebidos mais 60 questionários. No dia 02 de maio de 2014 foram recebidos mais 25 questionários o que dá o total de 141 questionários. No Anexo 7 encontram-se as matrizes da análise de conteúdo das questões abertas do questionário.

Resumidamente, em 340 questionários entregues, obtivemos 141 respostas, o que equivale a uma percentagem de 41%.

As respostas aos questionários aplicados no pré-teste não revelaram desajustamentos significativos pelo que as mesmas contaram para o total das respostas obtidas.

CAPÍTULO IV

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O tratamento e análise estatística dos dados (questionários) foram efetuados no programa *Statistical package for social sciences* (SPSS, versão 18.0 para Windows) e incluiu vários procedimentos que serão explicados no decorrer desta parte do trabalho. Segundo Fortin (1996, p. 277, citado por Silva, 2008, p.98), a estatística descritiva permite descrever as características da amostra e os valores obtidos pela medida das variáveis.

Iniciaremos a apresentação dos resultados com a análise descritiva dos resultados gerais obtidos pela nossa amostra, seguida das possíveis diferenças encontradas. De forma a complementar o estudo e a melhor descrever e compreender os objetivos gerais e específicos, recorreremos também à análise qualitativa dos dados (entrevistas) através de matrizes e da respetiva análise de conteúdo.

4.1. Estatísticas Descritivas

Em termos gerais, 68% dos respondentes considera-se motivado na sua atividade profissional (Tabela 3) (Anexo 17), 87% considera-se útil no seu posto de trabalho (Tabela 4) (Anexo 18), 79% tem orgulho de pertencer à organização em causa (Tabela 5) (Anexo 19) e 67% sente-se realizado com as tarefas que desempenha (Tabela 6) (Anexo 20).

Tabela 3

Motivação no local de trabalho

Sinto-me motivado/a no meu local de trabalho	Frequência	%
Discordo Totalmente	3	2,1
Discordo	17	12,1
Discordo Ligeiramente	17	12,1
Estou indeciso/a	8	5,7
Concordo Ligeiramente	29	20,6
Concordo	58	41,1
Concordo Totalmente	9	6,4
Total	141	100,0

Tabela 4

Percepção de ser útil no posto de trabalho

Sinto-me útil no meu posto de trabalho.	Frequência	%
Discordo Totalmente	4	2,8
Discordo	4	2,8
Discordo Ligeiramente	7	5,0
Estou indeciso/a	4	2,8
Concordo Ligeiramente	28	19,9
Concordo	63	44,7
Concordo Totalmente	31	22,0
Total	141	100,0

Tabela 5

Sentimento de orgulho por pertencer à organização

Tenho orgulho em pertencer a esta empresa.	Frequência	%
Discordo Totalmente	2	1,4
Discordo	1	,7
Discordo Ligeiramente	7	5,0
Estou indeciso/a	19	13,5
Concordo Ligeiramente	34	24,1
Concordo	52	36,9
Concordo Totalmente	26	18,4
Total	141	100,0

Tabela 6

Sentimento de realização dos respondentes com as tarefas desempenhadas na organização

Sinto-me realmente realizado/a com as tarefas que desempenho.	Frequência	%
Discordo Totalmente	7	5,0
Discordo	6	4,3
Discordo Ligeiramente	20	14,2
Estou indeciso/a	13	9,2
Concordo Ligeiramente	30	21,3
Concordo	47	33,3
Concordo Totalmente	17	12,1
Total	140	99,3
NS/NR	1	,7
	141	100,0

48% dos respondentes no presente estudo considera que a empresa preocupa-se em manter os seus colaboradores satisfeitos e conseqüentemente, em ter colaboradores mais motivados e produtivos (Tabela 7) (Anexo 21).

Tabela 7

Percepção dos colaboradores quanto à preocupação da organização em manter colaboradores satisfeitos e, conseqüentemente, ter colaboradores mais motivados e produtivos

Em termos gerais a empresa preocupa-se em manter os trabalhadores satisfeitos e, desta maneira, consegue ter trabalhadores mais motivados e produtivos.	Frequência	%
Discordo Totalmente	21	14,9
Discordo	19	13,5
Discordo Ligeiramente	16	11,3
Estou indeciso/a	18	12,8
Concordo Ligeiramente	32	22,7
Concordo	26	18,4
Concordo Totalmente	9	6,4
Total	141	100,0

Conforme podemos verificar na Tabela 8 (Anexo 22), os respondentes (49%) também consideram que os seus colegas se encontram motivados.

Tabela 8

Percepção dos respondentes sobre a motivação dos colegas no local de trabalho

Acho que a maioria dos meus colegas estão motivados no local de trabalho.	Frequência	%
Discordo Totalmente	7	5,0
Discordo	19	13,5
Discordo Ligeiramente	27	19,1
Estou indeciso/a	19	13,5
Concordo Ligeiramente	32	22,7
Concordo	32	22,7
Concordo Totalmente	5	3,5
Total	141	100,0

É importante realçar que os respondentes reconhecem que os superiores hierárquicos (69%) (Tabela 9) (Anexo 23), a forma como o trabalho está organizado (66%) (Tabela 10) (Anexo 24), a experiência profissional (77%) (Tabela 11) (Anexo 25), o tipo de trabalho que

realizam (76%) (Tabela 12) (Anexo 26) e o relacionamento com os colegas (79%) (Tabela 13) (Anexo 27) influenciam os níveis de motivação.

Tabela 9

Influência dos superiores hierárquicos nos níveis de motivação

Os meus superiores hierárquicos influenciam os meus níveis de motivação	Freq.	%
Discordo Totalmente	4	2,8
Discordo	14	9,9
Discordo Ligeiramente	11	7,8
Estou indeciso/a	14	9,9
Concordo Ligeiramente	39	27,7
Concordo	47	33,3
Concordo Totalmente	11	7,8
Total	140	99,3
NS/NR	1	,7
Total	141	100,0

Tabela 10

A influência da organização do trabalho nos níveis de motivação

A forma como o trabalho está organizado é decisiva para os meus níveis de motivação.	Frequência	%
Discordo Totalmente	3	2,1
Discordo	12	8,5
Discordo Ligeiramente	13	9,2
Estou indeciso/a	20	14,2
Concordo Ligeiramente	39	27,7
Concordo	50	35,5
Concordo Totalmente	4	2,8
Total	141	100,0

Tabela 11

Como a experiência profissional influencia os níveis de motivação

A experiência profissional faz-me sentir confiante e motivado/a.	Frequência	%
Discordo Totalmente	2	1,4
Discordo	9	6,4
Discordo Ligeiramente	12	8,5
Estou indeciso/a	8	5,7
Concordo Ligeiramente	32	22,7
Concordo	62	44,0
Concordo Totalmente	15	10,6
Total	140	99,3
NS/NR	1	,7
Total	141	100,0

Tabela 12

Como o tipo de trabalho que realizam influencia os níveis de motivação

O trabalho que realizo influencia os meus níveis de motivação.	Frequência	%
Discordo Totalmente	3	2,1
Discordo	9	6,4
Discordo Ligeiramente	12	8,5
Estou indeciso/a	9	6,4
Concordo Ligeiramente	30	21,3
Concordo	63	44,7
Concordo Totalmente	14	9,9
NS/NR	1	,7
Total	141	100,0

Tabela 13

Como o relacionamento com os colegas influencia os níveis de motivação

O relacionamento com os meus colegas tem influência na minha motivação.	Freq.	%
Discordo Totalmente	3	2,1
Discordo	11	7,8
Discordo Ligeiramente	6	4,3
Estou indeciso/a	10	7,1
Concordo Ligeiramente	29	20,6
Concordo	66	46,8
Concordo Totalmente	16	11,3
Total	141	100,0

Os respondentes referem ainda que os níveis de autonomia e responsabilidade no trabalho (Tabela 14) (Anexo 28), o tipo de vínculo (Tabela 15) (Anexo 29) e o salário (Tabela 16) (Anexo 30) são fatores de motivação.

Tabela 14

Como os níveis de autonomia e responsabilidade no trabalho são percebidos pelos respondentes como fatores de motivação.

Os níveis de autonomia e responsabilidade que tenho para realizar no meu trabalho constituem fatores de motivação.	Frequência	%
Discordo Totalmente	4	2,8
Discordo	8	5,7
Discordo Ligeiramente	16	11,3
Estou indeciso/a	23	16,3
Concordo Ligeiramente	37	26,2
Concordo	44	31,2
Concordo Totalmente	9	6,4
Total	141	100,0

Tabela 15

Como o tipo de vínculo no trabalho é percebido pelos respondentes como um fator de motivação

O meu atual vínculo de trabalho é fonte de motivação.	Frequência	%
Discordo Totalmente	5	3,5
Discordo	9	6,4
Discordo Ligeiramente	14	9,9
Estou indeciso/a	17	12,1
Concordo Ligeiramente	43	30,5
Concordo	44	31,2
Concordo Totalmente	9	6,4
Total	141	100,0

Tabela 16

Principal fator motivacional no trabalho

Principal fator motivacional relativamente trabalho.	Frequência	%
Salário	57	40,4
Reconhecimento por parte dos meus superiores	11	7,8
Ambiente de trabalho	10	7,1
Estabilidade no emprego	32	22,7
Possibilidade de progressão na carreira	1	,7
O trabalho que realizo	23	16,3
Relacionamento com os meus colegas	5	3,5
Outro - Necessidade de trabalhar	2	1,4
Total	141	100,0

Como principal fator desmotivacional, os respondentes referem o ambiente de trabalho e o salário (Tabela 17) (Anexo 31), o que nos leva a considerar que ambos os fatores poderão funcionar, quer como fator motivacional, quer como fator de descontentamento e desmotivação.

Tabela 17

Principal fator desmotivacional no trabalho

Principal fator desmotivacional relativamente ao trabalho.	Frequência	%
Sobrecarga de trabalho	7	5,0
Relacionamento com os meus superiores	10	7,1
O ambiente de trabalho	41	29,1
Falta de segurança	2	1,4
Salário	41	29,1
Impossibilidade de progressão na carreira	8	5,7
Falta de estímulo/motivação	27	19,1
Total	136	96,5
NS/NR	5	3,5
Total	141	100,0

Como forma de melhorar os níveis de motivação e satisfação na organização em causa, os respondentes sugerem a comunicação com superiores (20%) e o aumento salarial (11%) (Tabela 18) (Anexo 32).

Tabela 18

Sugestões para melhorar os níveis de motivação e satisfação na organização.

Indique uma sugestão para melhorar os níveis de motivação e satisfação na empresa, em geral.	Frequência	%
Comunicação com os superiores	28	19,9
Aumento Salarial	15	10,6
Melhor Ambiente	6	4,3
Proporcionar formação aos colaboradores	8	5,7
Ser reconhecido pela chefia	6	4,3
Atribuição dos salários consoante as competências de cada colaborador	4	2,8
Atribuição de benefícios sociais	3	2,1
Salários mais compatíveis com as habilitações literárias	1	,7
Valorizar o trabalho	3	2,1
Trabalhar por objetivos	5	3,5
Demonstrar o apreço pelo colaborador	5	3,5
Ser respeitado	8	5,7
Melhorar a relação com os superiores	4	2,8
Melhorar a relação com os colegas	7	5,0
Acabar com a desigualdade dos prémios	8	5,7
Melhorar os recursos físicos	4	2,8
Garantir o bem estar	5	3,5
Total	120	85,1
NS/NR	21	14,9
	141	100,0

No que se refere à satisfação no trabalho, 25,5% dos respondentes considera-se insatisfeito com as recompensas monetárias que a organização oferece, 16,3% encontra-se ligeiramente satisfeito e 21,3% considera-se satisfeito (Tabela 19) (Anexo 33).

Tabela 19

Satisfação dos respondentes com as recompensas monetárias na organização

Estou satisfeito/a com as recompensas monetárias que a empresa me oferece.	Frequência	%
Discordo Totalmente	36	25,5
Discordo	22	15,6
Discordo Ligeiramente	20	14,2
Estou indeciso/a	10	7,1
Concordo Ligeiramente	23	16,3
Concordo	24	17,0
Concordo Totalmente	6	4,3
Total	141	100,0

Por outro lado, 58,2% dos respondentes considera os recursos físicos (condições de trabalho e equipamentos) no local de trabalho como uma fonte de satisfação (Tabela 20) (Anexo 34).

Tabela 20

Recursos físicos no local de trabalho como uma fonte de satisfação.

Os recursos físicos (condições de trabalho e equipamentos) do meu local de trabalho são fonte de satisfação.	Frequência	%
Discordo Totalmente	5	3,5
Discordo	9	6,4
Discordo Ligeiramente	22	15,6
Estou indeciso/a	23	16,3
Concordo Ligeiramente	41	29,1
Concordo	38	27,0
Concordo Totalmente	3	2,1
Total	141	100,0

De salientar também que a maior parte dos respondentes (75,9%) encontra-se satisfeito com o horário de trabalho (Tabela 21) (Anexo 35).

Tabela 21

Satisfação dos respondentes com o horário de trabalho.

Estou satisfeito/a com o meu horário de trabalho.	Frequência	%
Discordo Totalmente	3	2,1
Discordo	10	7,1
Discordo Ligeiramente	12	8,5
Estou indeciso/a	9	6,4
Concordo Ligeiramente	30	21,3
Concordo	59	41,8
Concordo Totalmente	18	12,8
Total	141	100,0

Com o intuito de avaliar a *performance* dos respondentes no local de trabalho e procurar também averiguar o que o leva ao aumento do desempenho, foi possível observar, através da comparação de médias (Tabela 22) (Anexo 36) que os respondentes consideram que “estar motivado” ($M=5,94$), o “grau de responsabilidade que me é atribuído” ($M=5,62$), o “respeito por parte dos colegas de trabalho” ($M=5,46$) e o “horário de trabalho” ($M=5,39$) alguns dos fatores que podem aumentam os níveis de desempenho.

Tabela 22

Estatística descritiva dos fatores que podem influenciar os níveis de desempenho.

	n	Média	Desvio Padrão
Estar motivado	141	5,94	1,191
O horário de trabalho	140	5,39	1,307
O Salário	141	4,77	1,933
O ambiente de trabalho	141	4,87	1,753
A progressão na carreira	138	4,88	1,573
O local de trabalho	141	5,33	1,199
A utilização de conhecimentos e competências adquiridas	139	5,34	1,288
As regalias, prémios e outros incentivos	141	5,18	1,687
O estilo de liderança/chefia utilizado no meu local de trabalho	138	4,98	1,632
O grau de responsabilidade que me é atribuído	141	5,62	1,053
O respeito por parte dos meus colegas de trabalho	140	5,46	1,365
A segurança e higiene no trabalho	141	5,33	1,376
O reconhecimento por parte da chefia	140	5,19	1,545
A organização do trabalho	141	5,27	1,590
A pressão para cumprir prazos/objetivos	141	4,78	1,635
Valid N (listwise)	134		

Com o intuito de analisar se a motivação é um fator determinante na *performance* dos recursos humanos, foi possível observar, através da comparação de médias (Tabela 23) (Anexo 37) que os respondentes consideram que “Se estiver motivado/a enfrente os problemas relacionados com o trabalho com maior facilidade.” ($M=6,21$), que “Estou motivado/a logo, consigo aumentar e melhorar o meu desempenho.” ($M=6,13$), que “O meu desempenho contribui para a minha motivação.” ($M=6,09$), que “Se o meu superior hierárquico me incentivar/motivar aumento o meu desempenho.” ($M=5,96$) e que “Desempenho melhor a minha função se mantiver um bom relacionamento com os meus colegas.” ($M=5,85$) são alguns dos fatores que podem melhorar a *performance*.

Tabela 23

Estatística descritiva da motivação como um fator determinante na performance dos recursos humanos.

	n	Média	Desvio Padrão
O meu desempenho contribui para a minha motivação	141	6,09	,832
Se estiver motivado/a enfrento os problemas relacionados com o trabalho com maior facilidade	141	6,21	,745
Estou motivado/a logo, consigo aumentar e melhorar o meu desempenho	141	6,13	,980
Se o meu superior hierárquico me incentivar/motivar aumento o meu desempenho	141	5,96	1,055
Estou safusfeito/a com o meu local de trabalho, logo consigo aumentar e melhorar o meu desempenho	141	5,60	1,276
Estou motivado/a portanto sinto-me com capacidades para trabalhar	140	5,62	1,338
Desempenho melhor a minha função se mantiver um bom relacionamento com os meus colegas	141	5,85	1,108
A organização onde trabalho motiva diariamente os colaboradores	139	4,78	1,817
Os anos de serviço/experiência influenciam o meu nível de motivação, logo, determinam o meu desempenho	141	5,35	1,415
Os prazos/ os objetivos a cumprir motivam-me, logo aumentam o meu desempenho	139	5,37	1,286
A minha motivação e satisfação determinam o meu desempenho	141	5,72	1,076
O gosto pelo trabalho que realizo manifesta-se no meu desempenho	141	5,66	1,230
As perspetivas de vir a ser promovido na empresa influenciam os meus níveis de desempenho	141	4,38	1,880
A forma como o trabalho está organizado é determinante para o meu desempenho	141	5,31	1,405
O sistema de recompensas e incentivos da empresa influenciam o meu nível de desempenho	141	4,94	1,752
Globalmente estou satisfeito com as condições que a empresa me oferece, logo consigo ter maiores níveis de motivação e melhorar o meu desempenho	141	4,77	1,739
Valid N (listwise)	136		

Conforme podemos verificar na Tabela 24 (Anexo 38), a maior parte dos respondentes que participou no presente estudo considera que a motivação e a satisfação determinam diretamente o seu desempenho no trabalho.

Tabela 24

Percepção dos respondentes em como a motivação e a satisfação determinam diretamente o desempenho.

A motivação e a satisfação determinam diretamente o meu desempenho no trabalho?		Frequência	%
Valid	Sim	120	85,1
Missing	NS/NR	21	14,9
Total		141	100,0

Para finalizar, quando questionados sobre um aspeto que poderá influenciar positivamente a sua motivação, levando assim ao aumento do meu desempenho, os respondentes sugerem o relacionamento com os colegas (22,7%), o aumento de salário (11,3%) e o aumento dos desafios (5,7%) (Tabela 25) (Anexo 39).

Tabela 25

Sugestões dos respondentes de aspetos que poderão influenciar positivamente a motivação, levando assim ao aumento do desempenho.

Sou capaz de sugerir um aspeto que poderá influenciar positivamente a minha motivação, levando assim ao aumento do meu desempenho		Frequência	%
Valid	Respeito por parte da chefia	7	5,0
	Comunicação com os superiores	5	3,5
	Aumento do Salário	16	11,3
	Aumento dos desafios	8	5,7
	Reconhecimento por parte dos superiores	5	3,5
	Distribuição de tarefas mais claras	4	2,8
	Justa atribuição de regalias	4	2,8
	Relacionamento com os meus colegas	32	22,7
	Gostar da tarefa desempenhada diariamente	3	2,1
	Atribuir aos colaboradores postos de trabalho que os realizem profissionalmente	2	1,4
	Avaliar medidas de atribuição de prémios	1	,7
	Sinceridade	4	2,8
	Receber informação precisa e antecipada	4	2,8
	Ter experiência de trabalho	4	2,8
	Não sentir pressão	3	2,1
	Ter mais incentivos	2	1,4
	Não existirem comparações entre colaboradores	4	2,8
	Simplificação dos processos da empresa	5	3,5
	Total	113	80,1
Missing	NS/NR	28	19,9
Total		141	100,0

4.2. Diferenças nos Níveis de Motivação no Trabalho

Com o intuito de verificar a possível existência de diferenças estatisticamente significativas nos níveis de motivação no trabalho entre os colaboradores do sexo feminino (grupo 1) e colaboradores do sexo masculino (grupo 2), recorreremos ao Teste Não Paramétrico de Wilcoxon-Mann-Whitney.

Os pressupostos deste método estatístico, designadamente a normalidade das distribuições e a homogeneidade de variâncias nos dois grupos foram avaliados, respetivamente, com o teste de Kolmogorov-Smirnov com correção de Lilliefors e com o teste de Levene (Anexo 40). Com uma probabilidade de erro de 5% podemos considerar que a distribuição das variáveis nas duas amostras (sexo feminino vs. sexo masculino) não segue uma distribuição normal (“Sinto-me motivado/a no meu local de trabalho, Feminino: $p=0.000$; Masculino: $p=0.050$).

Segundo Maroco (2010), o efeito da violação do pressuposto da Normalidade sobre os resultados dos testes paramétricos têm sido alvo de estudo aprofundado, tendo sido provado que os testes paramétricos são robustos (a sua potência é mantida em níveis adequados, mesmo que os seus pressupostos de aplicação não sejam válidos, isto é, o teste produz resultados de “confiança” mesmo quando aplicado em condições diferentes daquelas para que foi deduzido) à violação do pressuposto da Normalidade (desde que as amostras não sejam extremamente pequenas - geralmente, considera-se que em amostras com uma dimensão superior a 30 a distribuição da média amostral é satisfatoriamente aproximada à normal).

As variâncias populacionais estimadas a partir das duas amostras são homogéneas já que $p\text{-value} < 0.05$.

Assim sendo, visto que se violou o pressuposto da distribuição normal e sendo a dimensão do Grupo 2 (Sexo Masculino) é inferior a $n=30$, recorreu-se ao Teste Não Paramétrico de Wilcoxon-Mann-Whitney (Anexo 41). A análise estatística foi efetuada com o *software* SPSS (v. 18) para $\alpha = 0.05$.

De acordo com o teste, não existem diferenças estatisticamente significativas nos níveis de motivação entre os trabalhadores do sexo feminino (grupo 1) e os trabalhadores do sexo masculino (grupo 2) ($p=,242$), conforme se pode verificar na Tabela 26.

Tabela 26

Teste Wilcoxon-Mann-Whitney dos níveis de motivação entre os colaboradores do sexo feminino (grupo 1) vs. colaboradores do sexo masculino (grupo 2).

Sinto-me motivado/a no meu local de trabalho	
Mann-Whitney U	626,500
Wilcoxon W	692,500
Z	-,710
Asymp. Sig. (2-tailed)	,478
Exact Sig. (2-tailed)	,488
Exact Sig. (1-tailed)	,242
Point Probability	,003

Com o intuito de verificar a existência de possíveis diferenças significativas nos níveis de motivação no trabalho entre os colaboradores que tem colaboradores sob a sua direção ou supervisão (grupo 1) e os colaboradores que não têm (grupo 2), recorreremos ao Teste Não Paramétrico de Wilcoxon-Mann-Whitney.

Os pressupostos deste método estatístico, nomeadamente a normalidade das distribuições e a homogeneidade de variâncias nos dois grupos foram avaliados, respetivamente, com o teste de Kolmogorov-Smirnov com correção de Lilliefors e com o teste de Levene (Anexo 42). Com uma probabilidade de erro de 5% podemos considerar que a distribuição das variáveis nas duas amostras (trabalhadores que tem colaboradores sob a sua direção ou supervisão vs. trabalhadores que não têm) não segue uma distribuição normal ($p=0.000$).

As variâncias populacionais estimadas a partir das duas amostras são homogêneas já que $p\text{-value} > \alpha = 0.05$.

Assim sendo, visto que se violou o pressuposto da distribuição normal e sendo a dimensão do Grupo 1 (trabalhadores que tem colaboradores sob a sua direção ou supervisão) é inferior a $n=30$, recorreu-se ao Teste Não Paramétrico de Wilcoxon-Mann-Whitney (Anexo 43). A análise estatística foi efetuada com o *software* SPSS (v. 18) para $\alpha = 0.05$.

De acordo com o teste, não existem diferenças significativas nos níveis de motivação entre os trabalhadores que tem colaboradores sob a sua direção ou supervisão (grupo 1) e os trabalhadores que não têm (grupo 2) ($p=,303$), conforme se pode verificar na Tabela 27.

Tabela 27

Teste Wilcoxon-Mann-Whitney dos níveis de motivação entre os colaboradores que tem colaboradores sob a sua direção ou supervisão (grupo 1) vs. colaboradores que não têm (grupo 2).

Sinto-me motivado/a no meu local de trabalho	
Mann-Whitney U	1485,500
Wilcoxon W	7926,500
Z	-,521
Asymp. Sig. (2-tailed)	,603
Exact Sig. (2-tailed)	,606
Exact Sig. (1-tailed)	,303
Point Probability	,001

4.3. Discussão dos Resultados

Para qualquer organização, a competitividade, a concorrência, o desenvolvimento tecnológico e a própria personalidade de cada colaborador são desafios constantes. Tentar estabelecer um alto nível de compromisso dos colaboradores para com a organização é determinante para melhorar os níveis de desempenho. Assim, torna-se fundamental adotar técnicas de motivação que gerem produtividade.

Conforme já mencionado, o objetivo geral deste estudo é procurar compreender como e em que medida a motivação influencia a *performance* dos recursos humanos. Neste sentido, procurámos analisar fatores que poderão influenciar os níveis de motivação, de satisfação e da *performance* no trabalho.

O conhecimento produzido ou as reflexões daqui resultantes podem contribuir para a promoção de novos estudos e, possivelmente, para o delineamento de novas abordagens.

O interesse em explorar este tema, através destas variáveis, deve-se à reconhecida pertinência da temática. Neste sentido, e considerando o objetivo geral acima referido, o presente trabalho tem como objetivos específicos: *(i)* perceber os níveis e fatores de motivação dos recursos humanos da organização em análise; *(ii)* relacionar as perspetivas relativamente aos fatores de motivação dos responsáveis pelos vários departamentos com as opiniões dos colaboradores; *(iii)* analisar as perceções dos colaboradores da organização sobre a relação entre a motivação e a *performance*.

Perceber os níveis e fatores de motivação dos recursos humanos da organização em análise.

Desde a antiguidade que a motivação humana tem sido estudada, no entanto, os investigadores têm dado especial atenção à importância dos indivíduos no contexto organizacional. O sucesso de qualquer organização depende do fator humano logo, é essencial atrair e manter os indivíduos nas organizações (dando-lhes condições para que possam

satisfazer as suas necessidades e o seu desenvolvimento profissional). Pelo exposto, é pertinente analisar os níveis de motivação dos colaboradores da *Dielmar*.

Conforme já mencionado, etimologicamente, a palavra motivação deriva do latim *motivus*, mover. De acordo com a variedade de definições e teorias explicativas, podemos considerá-la como um conjunto de motivos que conduzem um indivíduo a agir de determinada forma. Caso este se sinta obrigado a agir, pode não estar motivado e a agir apenas pela pressão. No entanto, se estiver motivado, irá realizar o trabalho da melhor forma, apresentando melhores desempenhos (Vieira, 2012).

A motivação refere-se, por isso, a um conjunto de organismos e comportamentos que se iniciam em prol de certos benefícios. Esta é propositada e inclui os processos que orientam a força geral e a direção da atividade de um organismo ao longo do tempo. O sentido de duração é relevante porque, apesar da motivação ser provocada no presente, a sua orientação é para o futuro (Bernand, Mills, Swenson & Walsh, 2006).

No presente estudo partimos do princípio de que a motivação é um elemento crucial para o sucesso de qualquer organização, visto que uma alta *performance* é alcançada por indivíduos motivados (Armstrong, 2009). Sem motivação é difícil obter bons resultados. Esta é o gosto, a paixão de fazer. Com esse espírito realizam-se tarefas, mobilizadas mais pelo prazer de fazer do que pela obrigação (Leal, *et al.* 2009).

Assim, no nosso primeiro objetivo específico: *Perceber os níveis e fatores de motivação dos recursos humanos da organização em análise*, constatámos que 68% dos respondentes encontram-se motivados no seu local de trabalho. Após a análise descritiva já relatada, parece-nos que para tal contribuiu o fato de os colaboradores sentirem-se úteis no seu posto de trabalho e por sentirem realização nas tarefas que desempenham. Consequentemente, têm orgulho de pertencer à organização e sentem-se motivados.

Salientamos que neste estudo, apenas 6% dos respondentes estão indecisos e 26% encontram-se desmotivados.

Tais resultados vão ao encontro da literatura. De acordo com a Teoria da Motivação de Maslow, na sua “Hierarquia das Necessidades” (1943), a “necessidade de estima” está relacionada com a maneira pela qual uma pessoa se autoavalia. Envolve a autoconfiança, o

reconhecimento social, o prestígio. A satisfação destas necessidades conduz a sentimentos de força, valorização, capacidade de utilidade e poder (Chiavenato, 2004). Ou seja, os respondentes do presente estudo referem o facto de sentirem-se úteis no local de trabalho, satisfazendo assim esta necessidade.

Por outro lado, chegam ao topo da pirâmide através da necessidade de auto-realização. Esta necessidade está relacionada com a autonomia, a independência, o autocontrolo e a plena realização (Chiavenato, 2004). Isto é, também os respondentes referem que sentem realização nas tarefas desempenhadas. Assim, satisfeitas as necessidades, sentem-se motivados, o que vai de encontro aos resultados obtidos.

Como fatores de motivação, os respondentes evidenciam a forma como o trabalho está organizado, o tipo de trabalho que realizam, a autonomia e a responsabilidade no trabalho, os superiores hierárquicos, a experiência profissional, o relacionamento com os colegas, o tipo de vínculo laboral e o salário, o que vai ao encontro da literatura. A remuneração é considerada uma das principais fontes de motivação humana, pois é a forma mais concreta de valorizar um colaborador, é o chamado reforço positivo (Machado & Bianchi, 2008).

No que se refere ao tipo de vínculo laboral, a segurança no emprego é considerada um grande fator motivacional, o que, segundo Bergamini (2008, citado por Miranda, 2009, p.61), nem sempre é uma realidade. Por vezes, tais colaboradores fazem apenas o suficiente para não colocarem em risco o seu posto de trabalho. Assim, sentem-se mais confortáveis e satisfeitos, mas não motivados. Para a autora a estabilidade no emprego pode conduzir, com frequência, à acomodação e à rotina.

DuBrin (apud BERGAMINI, 2008, citado por Miranda, 2009, p.56) destaca que um trabalho mais interessante favorece a motivação, o que também vai de encontro aos resultados obtidos.

No entanto, não podemos deixar de referir que, na nossa opinião, não há fatores que garantam a motivação. Os mesmos estímulos podem não causar as mesmas reações em todos os colaboradores, daí a importância de considerar as características individuais.

Por outro lado, os mesmos estímulos, para o mesmo colaborador, também podem variar ao longo do tempo (um estímulo que hoje motiva, amanhã pode ter um efeito nulo ou até

desmotivar). Cabe aos gestores procurar determinar o comportamento motivacional dos seus colaboradores e a partir daí tentar manter as condições necessárias para que permaneçam motivados.

Como vimos nos resultados obtidos, é muito importante que gostem da organização, do ambiente de trabalho, das atividades que realizam e do tipo de relacionamento que desenvolvem, em especial, com o superior hierárquico.

Em suma, é ouvindo o colaborador, esclarecendo-o e proporcionando-lhe um ambiente agradável, que a organização manifesta a sua preocupação para com ele. Parece-nos que o melhor investimento dentro de uma organização, são os colaboradores que dela fazem parte.

Relacionar as perspetivas relativamente aos fatores de motivação dos responsáveis pelos vários departamentos com as opiniões dos colaboradores.

De uma forma simples, podemos definir as organizações como conjuntos de indivíduos que trabalham de forma coordenada para atingir objetivos comuns, sendo que o sucesso organizacional depende, em parte, dos seus colaboradores (Gomes, Cunha, Rego, Cunha, Cabral-Cardoso & Marques, 2008).

Na literatura, o estudo da motivação no trabalho tem recebido especial atenção devido à sua relação com a produtividade individual e organizacional. Logo, um dos objetivos do presente estudo é *relacionar as perspetivas relativamente aos fatores de motivação dos responsáveis pelos vários departamentos com as opiniões dos colaboradores*. Para tal, realizámos entrevistas aos responsáveis pelos diferentes departamentos e a um colaborador da *Dielmar*.

A análise qualitativa dos dados foi realizada através de matrizes e respetiva análise de conteúdo.

Relativamente à caracterização sócio-demográfica dos quatro entrevistados, três são do sexo masculino e um do sexo feminino, com idades compreendidas entre os 34 e os 49 anos de

idade. Em termos de habilitações literárias, dois deles possuem Licenciatura e os outros dois possuem o 12º. Ano de Escolaridade.

Os responsáveis em questão pertencem ao Departamento de Recursos Humanos, ao Departamento Financeiro e ao Departamento Comercial.

Na perspetiva dos responsáveis a motivação é o gosto pelo trabalho realizado, ou seja, *“A motivação é eu levantar-me todos os dias com vontade de trabalhar e encarar o trabalho. Motivação é gostar do que se faz independentemente de se ser reconhecido ou não”* (Entrevistado C). Através dos questionários aplicados, os colaboradores manifestam realização nas tarefas desempenhadas, ou seja, em parte, também é o gosto pelo trabalho realizado que os motiva, o que nos leva a considerar que as perspetivas dos responsáveis encontram-se em consonância com as dos colaboradores. Podemos assim dizer que a motivação é o resultado da interação entre o indivíduo e determinada situação organizacional (Miranda, 2009).

De acordo com a entrevista à colaboradora, o reconhecimento e a comunicação por parte das chefias são também fatores a considerar quando se fala de motivação: *“A motivação é nós fazermos uma coisa e dizerem que está bem feita. Se não está bem feita diga-nos como quer para fazermos a coisa bem feita. Não é só dizer que está mal e depois não dizer como melhorar”* (Entrevistado D). Através da análise dos questionários constatámos que também os colaboradores consideram que entre os fatores que influenciam os níveis de motivação, destacam-se os superiores hierárquicos (69%). A comunicação dos superiores também é uma das sugestões apontadas pelos colaboradores como forma de melhorar os níveis de motivação e satisfação.

Diversos autores, nomeadamente Neves e Gonçalves (2009), referem que para aumentar a implicação organizacional, as organizações devem utilizar o sistema de comunicação interna (da participação formal e coletiva e da participação informal e individualizada). É evidente que a comunicação é fundamental entre todos os elementos de uma organização. A comunicação motiva os indivíduos ao esclarecer o que deverá ser feito, avaliar o desempenho e orientar para melhorá-lo (Chiavenato, 2004).

A natureza multidimensional da motivação no trabalho revela que iniciativas voltadas para a capacitação dos colaboradores proporciona um ambiente de trabalho motivador, desafiador, onde existe comunicação formal e informal, e segurança (fatores que explicam

significativamente a motivação no trabalho num contexto organizacional) (Dwivedula & Bredillet, 2010).

Para os responsáveis, a motivação é um fator condicionante da *performance*: “O conceito de *performance*, é quando as pessoas estão bem preparadas e motivadas desempenham melhor o seu cargo, isso não haja dúvidas” (Entrevistado B) e os colaboradores partilham da mesma perspetiva (e.g. “Estou motivado logo, consigo aumentar e melhorar o meu desempenho.”; “Se estiver motivado enfrento os problemas relacionados com o trabalho com maior facilidade.”; “O meu desempenho contribui para a minha motivação.”). Ou seja, a motivação de um colaborador afeta diretamente a produtividade de uma organização, assim como a capacidade individual de produção, sendo que parte do trabalho do responsável é orientar a motivação para a realização de metas organizacionais (Carvalho, Palmeira & Mariano, 2012).

Para Selvarajan e Peggy (2012), a motivação para melhorar a *performance* significa que os sistemas de avaliação de desempenho estão relacionados com a melhoria da *performance* futura dos colaboradores e o efeito motivacional é considerado uma variável importante.

Fazer com que os indivíduos realizem melhor o seu trabalho, mesmo em circunstâncias adversas, é um dos desafios mais relevantes para os gestores (Nohria, *et al.*, 2008).

No decorrer das entrevistas, constatámos também a existência de uma visão estratégica dos recursos humanos, através da utilização de métodos de análise da satisfação dos colaboradores: “Existe uma política e uma estratégia de futuro nesse sentido, ou seja, neste momento os recursos humanos não são olhados como um só. São olhados como uma equipa onde é colocado e feito um processamento de salários, assiduidade, pontualidade, e neste momento estamos a desenvolver políticas como a avaliação de desempenho, levantamento de satisfação dos colaboradores, levantamento de condições de higiene” (Entrevistado A), investindo na formação, criando um ambiente propício à motivação, com gestão por objetivos e adequando as competências às funções. Ou seja, estamos a falar de uma organização que se preocupa com os seus colaboradores, e parte dos colaboradores (48%) considera que a organização preocupa-se em mantê-los satisfeitos e consequentemente, mais motivados e produtivos. Assim, as organizações de alto desempenho são aquelas que proporcionam aos seus colaboradores informações, habilidades, incentivos, responsabilidades para tomar decisões e respostas rápidas à mudança (Stephen & Toby, 2007).

Considerada como um dos fatores motivadores, a formação é essencial para manter os colaboradores motivados. A formação é o processo, formal ou informal, através do qual são aprendidos novos conhecimentos, capacidades, atitudes e comportamentos vantajosos para a realização do trabalho. É através da formação que os indivíduos apresentam bons desempenhos e as organizações podem ajustar-se às necessidades da envolvente (Gomes, *et al.*, 2008).

Relativamente às políticas e práticas para o incremento da motivação e satisfação dos colaboradores, os responsáveis referem recompensas intrínsecas (*e.g.* “*Existe uma festa e um magusto. (...) em termos de benefícios sociais passa pela medicina no trabalho.*” (Entrevistado C); “*Temos a questão das políticas sociais como a atribuição de um seguro, temos o cuidado de fazer a festa de magusto e festa de natal.*” (Entrevistado A)) e extrínsecas (*e.g.* “*Na questão mais económica temos a atribuição dos prémios de produção, prémios de assiduidade entre outras regalias.*” (Entrevistado A)). Quando respondentes sobre a satisfação no trabalho, 25,5% dos colaboradores considera-se insatisfeito com as recompensas monetárias que a organização oferece, 16,3% encontra-se ligeiramente satisfeito e 21,3% considera-se satisfeito, o que vai, em parte, de encontro às opiniões dos responsáveis.

É de salientar que a motivação intrínseca refere-se a uma motivação que vem do próprio indivíduo e que é dirigida pelo interesse da tarefa em si, enquanto que a motivação extrínseca vem do exterior do indivíduo (Abreu, 2011). Comportamentos extrinsecamente motivados são aqueles que os indivíduos desenvolvem com o intuito de obter alguma recompensa material ou social (ou para evitar alguma punição social) (Cunha *et al.*, 2007). Por vezes, afirma-se que o salário não é o principal motivador dos indivíduos nas organizações, mas também não podemos deixar de referir que a compensação é um fator relevante para cativar candidatos, motivar os indivíduos e mantê-los na organização. Sistemas salariais corretamente implementados podem dar um contributo relevante para a melhoria do desempenho e do empenho (Gomes *et al.*, 2008).

Como fatores de desmotivação e insatisfação dos colaboradores, os responsáveis mencionam o facto de não gostarem das funções desempenhadas (*e.g.* “*No geral, as pessoas não gostarem daquilo que fazem. Não gostarem da profissão.*” (Entrevistado A)), o stress laboral (*e.g.* “*Na empresa em concreto, neste momento é a questão do stress laboral, porque existe muita pressão.*” (Entrevistado A)), o clima organizacional (*e.g.* “*O clima organizacional, se não houver bom clima claro que se sentem desmotivados*” (Entrevistado B); “*Aqui na*

empresa por vezes o clima entre os funcionários (...) é um fator desmotivante". (Entrevistado C)), a falta de reconhecimento (e.g. *"Quando não há reconhecimento pelo trabalho que se faz, o ambiente de trabalho é mau."* (Entrevistado C)), o relacionamento entre chefias e colaboradores (e.g. *"O relacionamento entre as partes, isso é que motiva as pessoas. (...) você pode ter milhares no final no mês mas se não tem um bom relacionamento com as pessoas e outras coisas do género, o ordenado mete na carteira e até amanhã."* (Entrevistado B)), a falta de comunicação por parte da chefia (e.g. *"Se não há uma explicação transparente, explicar o que é que aconteceu de errado e a pessoa não sabe ao certo o que fez, claro que desmotiva as pessoas, ou seja, a falta de comunicação é um fator crítico"* (Entrevistado B)), a falta de apoio por parte da chefia (e.g. *"Desmotivação é quando não há apoio por parte da chefia."* (Entrevistado C)) e o salário (e.g. *"O fator da remuneração (...) um fator desmotivante."* (Entrevistado C)). Algumas destas perspetivas também podem ser observadas nas opiniões dos colaboradores, ao mencionarem como principal fator desmotivacional o ambiente de trabalho e o salário.

Os responsáveis reconhecem ainda a necessidade de articulação das recompensas intrínsecas e extrínsecas (e.g. *"A empresa tem tido o cuidado e o bom senso de procurar uma articulação entre a motivação intrínseca e extrínseca."* (Entrevistado A); *"Aqui temos as duas partes (...) mas numa indústria destas com a concorrência forte que existe, esta industria ainda paga acima da média, tem seguros de saúde, tem prémios de produtividade e assiduidade, não é tão mau e tão desmotivador como as pessoas julgam que é. Temos a festa anual da empresa, há muita gente que não tem, mas nós ainda temos. Temos um conceito familiar."* (Entrevistado B)), surgindo o salário como um importante fator de motivação (e.g. *"claro que a motivação extrínseca, o dinheiro será sempre maior."* (Entrevistado B)). Também 40,4% dos colaboradores considera o salário como um dos fatores que pode influenciar os níveis de motivação.

Bonilla, Vaz e Selig (2012) e Neves e Gonçalves (2009), são alguns dos autores que realçam a relevância das recompensas quando se fala de motivação no trabalho.

Deste modo, os sistemas de recompensas devem ser considerados como um complemento a outros modelos de gestão de recursos humanos e possivelmente, como sinérgico a esses mesmos modelos. No fundo, o sistema de recompensas é uma estratégia para atender às necessidades quer da organização, quer dos seus colaboradores (Medcof & Rumpel, 2007).

Segundo Camara *et al.* (2007), o sistema de recompensas é constituído por um conjunto de contrapartidas materiais e imateriais que os colaboradores recebem, em função do seu desempenho.

Para Harrington e Harrington (1997), atualmente, as organizações necessitam de encorajar as suas equipas e colaboradores a trabalhar com o intuito de construir uma organização eficiente, eficaz e adaptável aos obstáculos e mudanças. A complexidade do ambiente nas organizações requer uma conceção cuidadosa dos processos de recompensa.

Mas não podemos deixar de referir que nem todos os colaboradores valorizam de igual forma as recompensas atribuídas. Se, para alguns, os bens materiais são mais importantes, outros indivíduos dão maior importância a retribuições emocionais. Conforme já mencionado, as organizações devem ser sensíveis aos perfis de necessidades e interesses dos seus colaboradores (pois são distintos entre si). Logo, é expectável que também assumam comportamentos diferentes face aos estímulos de recompensa (Gomes *et al.* 2008).

As práticas da organização face aos colaboradores incluem o convívio entre colegas em atividades (*e.g.* *“Neste momento, as festas, eles dão valor a isso. Na festa de natal, no magusto as pessoas estão mais envolvidas, jantares de verão.”* (Entrevistado A)), o reconhecimento nacional e internacional aumenta o orgulho de pertença à empresa (*e.g.* *“Acho que o que todas as pessoas gostam é de ver o nosso trabalho reconhecido lá fora (...) as pessoas sentem-se motivadas quando vêm o nome da empresa em qualquer lado.”* (Entrevistado B)), a valorização salarial (*e.g.* *“Tanto o reconhecimento, como o salário, como as promoções, todos na mesma proporção. Qualquer um que seja é bom. Mas preferem o vencimento é o principal.”* (Entrevistado C)) e o reconhecimento do trabalho por parte da chefia (*e.g.* *“O reconhecimento, não só o dinheiro, para mim pessoalmente (...) estamos a trabalhar é pelo dinheiro claro, mas o reconhecimento ajuda para a motivação e também por vezes para a saúde.”* (Entrevistado D)). Também os colaboradores realçam a importância do salário, da comunicação com os supervisores e o orgulho de pertencer à organização. Para Cunha *et al.* (2007), o salário é um dos principais determinantes de satisfação pois para além de permitir a resolução de necessidades individuais garante estatuto, prestígio e reconhecimento social.

Torna-se assim evidente que o clima organizacional está relacionado com diversas variáveis, nomeadamente a produtividade, o desempenho, a satisfação, a motivação, a eficácia e a cultura (Neves, 2000).

Como instrumentos utilizados para analisar a motivação dos colaboradores, os responsáveis recorrem a avaliações de desempenho, inquéritos de satisfação e o recurso a sugestões. Também os colaboradores deram sugestões para melhorar os níveis de motivação e satisfação e conseqüentemente, para melhorar os níveis de desempenho organizacional.

Quando questionados sobre a relação entre a motivação e a *performance*, tanto os responsáveis (e.g. *“Estão interligado.”* (Entrevistado C); *“Para mim acho que a motivação é muito importante para as pessoas desempenharem corretamente a sua função.”* (Entrevistado B); *“Estando bem motivados, vimos trabalhar com outro animo e estamos bem.”* (Entrevistado D)), como os colaboradores, concordam que a motivação é um fator determinante da *performance*.

Assim, é consensual que trabalhadores mais motivados são trabalhadores mais produtivos (e.g. *“Ah sim! A pessoa está motivada, faz tudo.”* (Entrevistado B)), sendo a motivação um fator de vantagem competitiva (e.g. *“Claro que sim. Se sentir que a empresa nos diz quais é que são os objetivos, se se sentirem apoiados por parte da chefia (...) se todas as pessoas tiverem uma melhor produção são elas no fundo que levam a empresa mais além.”* (Entrevistado C)). Após esta análise constatamos que a maior parte das opiniões dos responsáveis vai de encontro às dos colaboradores da *Dielmar*.

Em suma, os colaboradores devem ser considerados parceiros da organização e devem sentir-se importantes no desempenho das suas funções. A motivação organizacional é um dos pilares para que uma organização se mantenha competitiva, pois sem indivíduos motivados, dificilmente a organização alcançará o sucesso.

Analisar as percepções dos colaboradores da organização sobre a relação entre a motivação e a performance.

Ao longo dos últimos séculos, várias mudanças têm ocorrido. Da sociedade industrial passamos para uma sociedade de informação, onde o talento humano e as suas capacidades

são considerados fatores competitivos no mercado de trabalho globalizado (Sovienski & Stigar, 2008), e onde os conceitos de motivação e *performance* ganham cada vez mais relevância.

Ao longo deste trabalho verificámos que existem diversas definições e modelos teóricos sobre a motivação. Uma das possíveis definições é que:

“...a motivação é o conjunto de mecanismos biológicos e psicológicos que possibilitam o desencadear da ação, da orientação (para uma meta ou, ao contrário, para se afastar dela) e, enfim, da intensidade e da persistência: quanto mais motivada a pessoa está, mais persistente e maior é a atividade.” (Lieury & Fenouillet, 2000, p. 9, citado por Todorov & Moreira, 2005, p.123).

Diversos investigadores têm tentado compreender os fatores que influenciam o desempenho dos indivíduos no ambiente de trabalho. Isto porque, tudo o que uma organização é capaz de realizar depende dos indivíduos que a constituem (Sovienski & Stigar, 2008).

Dada a relevância destes conceitos, um dos objetivos do presente estudo é *analisar as percepções dos colaboradores da organização sobre a relação entre a motivação e a performance*.

Verificámos que na identificação dos fatores mais relevantes para o aumento dos níveis de desempenho, os respondentes salientam: “estar motivado” ($M=5,94$), o “grau de responsabilidade que me é atribuído” ($M=5,62$), o “respeito por parte dos colegas de trabalho” ($M=5,46$) e o “horário de trabalho” ($M=5,39$), o que vai ao encontro da literatura. Quando falamos no aumento de rentabilidade, falamos de colaboradores mais motivados, que produzem mais do que os colaboradores desmotivados, ou com pouca motivação (Marzochi, 2011).

Cada vez mais, as organizações devem ter em consideração a qualidade de vida dos seus colaboradores, com o intuito de contribuir para a melhoria da qualidade de vida no trabalho, o que garante a presença de colaboradores motivados e mais produtivos.

Motivar é compreender as necessidades dos colaboradores e criar estratégias para responder a essas necessidades fazendo com que estes realizem melhor o seu trabalho. Assim, concluímos que a motivação é um fator importante com repercussões na produtividade e na *performance*. Qualquer organização será cada vez melhor se os seus colaboradores forem valorizados e motivados ao crescimento (Filho, 2009 citado por Marzochi, 2011, p.8).

Conforme já mencionado, Armstrong (2009) considera a motivação como uma razão para fazer alguma coisa, está relacionada com a força do comportamento e os fatores que podem influenciar esses mesmos comportamentos de diversas formas. Já a gestão da *performance* é um processo sistemático para melhorar o desempenho organizacional incrementando a *performance* individual e das equipas. É um meio de aquisição de melhores resultados pela compreensão e gestão da *performance* com objetivos e metas planeadas.

A perceção dos respondentes sobre a motivação como um fator determinante na *performance* dos recursos humanos é que “Se estiver motivado/a enfrento os problemas relacionados com o trabalho com maior facilidade” ($M=6,21$), que “Estou motivado/a logo, consigo aumentar e melhorar o meu desempenho” ($M=6,13$), que “O meu desempenho contribui para a minha motivação.” ($M=6,09$), que “Se o meu superior hierárquico me incentivar/motivar aumento o meu desempenho” ($M=5,96$) e que “Desempenho melhor a minha função se mantiver um bom relacionamento com os meus colegas” ($M=5,85$).

Conforme já foi dito, encontramos referências na literatura sobre o papel da motivação nos níveis de desempenho. Para Harrington e Harrington (1997), a maior parte dos indivíduos quer fazer um bom trabalho, contribuindo assim para o sucesso organizacional. Os gerentes devem proporcionar um retorno permanente tanto dos aspetos positivos, como dos negativos do desempenho.

Segundo Chang (2011) os colaboradores sabem o que devem fazer, uma vez que a perceção do trabalho é a prática em si. Os colaboradores de uma organização sabem e percebem que a realização correta das tarefas permitir-lhes-á alcançar os objetivos pretendidos.

Costa (2010) sugere que as organizações devem proporcionar espaços de trabalho saudáveis, preocupar-se com a qualidade de vida dos seus colaboradores e serem atrativas para trabalhar, privilegiando a existência de indivíduos motivados. Para o autor, as organizações devem proporcionar segurança e confiança aos seus colaboradores, para que estes continuem a garantir um desempenho elevado e eficaz, contribuindo assim para elevar a *performance* organizacional.

Em conclusão, a maioria dos respondentes que participou neste estudo considera que a motivação e a satisfação determinam diretamente o seu desempenho no trabalho. Ao analisarmos as principais teorias da motivação, encontramos inúmeros fatores motivacionais que podem divergir de indivíduo para indivíduo (apesar de partilharem o mesmo espaço organizacional), o que nos leva a considerar a importância das características individuais nos níveis de motivação e desempenho. Apesar da existência de diversas definições dos conceitos e diferentes teorias relativas ao tema, o objetivo final é semelhante, isto é, contribuir para que os colaboradores se sintam satisfeitos e motivados no seu local de trabalho, contribuindo assim para o aumento da *performance*, o que corrobora o objetivo geral deste estudo, que procurava compreender como e em que medida a motivação influencia a *performance* dos recursos humanos. A motivação no trabalho exerce um papel crucial no aumento do desempenho profissional e no presente estudo é reconhecida pela maioria dos colaboradores da Dielmar.

A motivação no trabalho tem sido, como verificámos, um dos aspetos mais importantes e mais estudados, tendo em conta que dela depende a produtividade de uma organização. É indispensável que as organizações tenham noção dos fatores que mais motivam e mais desmotivam os seus colaboradores, com o intuito de os gerir eficazmente.

Acredita-se que o objetivo principal deste estudo foi atingido, tendo em conta que através das respostas e após o levantamento dos dados, foi possível identificar os níveis de motivação dos colaboradores, quais os principais fatores de motivação e satisfação e a sua estreita relação com o desempenho dos colaboradores da organização estudada. Digamos que a motivação é a variável que marca a diferença.

CAPÍTULO V

CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E INVESTIGAÇÃO FUTURA

5. CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E INVESTIGAÇÃO FUTURA

5.1. Conclusões e Considerações Finais

Ao terminarmos este trabalho de investigação, sentimos ter-se tratado de uma experiência gratificante e enriquecedora.

A análise efetuada teve uma abordagem mista (quantitativa e qualitativa), com uma análise descritiva e de conteúdo.

No nosso entender, a reflexão realizada permitiu-nos atingir os objetivos propostos.

Relativamente à caracterização sócio-demográfica, verificamos que os participantes do presente estudo são na maioria do sexo feminino (130 mulheres (92,2%) e apenas 11 homens (7,8%)), com uma idade mínimo de 22 anos e uma idade máxima de 66 anos de idade e com uma média de anos de serviço de 21,36 anos. Destes, 121 (88,8%) são efetivos na *Dielmar*. Ao analisarmos a nossa população, constatamos tratar-se de um grupo adulto jovem/adulto, com anos de profissão suficientes que lhes confere alguma estabilidade profissional.

Não podemos deixar de referir que é cada vez mais evidente a atenção dispensada pelas organizações à motivação e ao desempenho dos seus colaboradores (deixando estes de ser vistos apenas como um simples recurso para alcançar os objetivos organizacionais).

Apesar da motivação fazer parte do ser humano, os estudos que reportam à motivação no trabalho são recentes. Apenas a partir de 1920 é que surgem os primeiros estudos que procuram compreender os fatores motivacionais dos colaboradores em contexto organizacional (Kressler, 2003, citado por Bonilla, Vaz & Selig, 2012, p.4).

No presente estudo, constatámos que a maioria (68%) dos colaboradores da *Dielmar* encontram-se motivados no trabalho. Conforme já mencionámos, parece-nos que para tal contribuiu o facto de os colaboradores sentirem-se úteis no seu posto de trabalho e por sentirem realização nas tarefas desempenhadas.

Também as entrevistas aos responsáveis pelos vários departamentos permitiram-nos conhecer e compreender melhor estes colaboradores e as suas motivações. Na perspetiva dos responsáveis a motivação é o gosto pelo trabalho realizado. Através dos questionários aplicados, e conforme já referido, os colaboradores manifestam realização nas tarefas desempenhadas, ou seja, em parte também é o gosto pelo trabalho que realizam que os motiva, o que nos leva a considerar que as perspetivas dos responsáveis encontram-se em consonância com as dos colaboradores.

Resultados similares foram encontrados num estudo da Consultora de Gestão Hay Group (2011) que avaliou o impacto do estilo de liderança no ambiente de trabalho em 71.996 trabalhadores. Segundo o estudo, Portugal é o único país da Europa do Sul com um índice positivo de motivação no trabalho. Cerca de metade (47%) dos trabalhadores Portugueses que participaram no estudo referem ter um ambiente de trabalho positivo, motivante e de alta *performance*.

Também num estudo realizado em Bragança por Nascimento (2012), sobre os estilos de liderança no terceiro setor e repercussão nos níveis de motivação dos colaboradores (n=45), os mesmos manifestam motivação face às atividades que desenvolvem.

Freitas (2006), num estudo realizado na Região Autónoma da Madeira sobre motivação e liderança na indústria hoteleira, numa amostra de 354 respondentes, encontrou níveis de motivação médios a tender para elevados nos colaboradores em causa.

De igual forma, Alves (2009), num estudo sobre fatores motivacionais que influenciam o desempenho do enfermeiro no Pré-Hospitalar, realizado em Ponte de Lima, numa amostra de quinze enfermeiros, concluiu que, de um modo geral, os enfermeiros da Viatura Médica de Emergência e Reanimação estão motivados, gostam do seu trabalho, estão satisfeitos, consideram o seu trabalho estimulante e sentem-se reconhecidos pelo seu trabalho.

Pelo que foi enumerado, de uma forma geral, parece-nos que, de acordo com os estudos existentes, os trabalhadores portugueses têm perceções positivas dos seus níveis de motivação no trabalho, sentindo-se motivados no seu contexto de trabalho.

Verificámos também no nosso estudo que a motivação não varia em função do género, não tendo sido observadas diferenças significativas. Tal resultado poderá dever-se ao fato de

apenas uma pequena parte da população constituinte da amostra, ser do sexo masculino, e como tal, não ser representativa para comparação.

O mesmo sucedeu num estudo (n=204) realizado em Portugal, por Figueiredo (2012), sobre a motivação dos colaboradores nas organizações em contexto de crise económica, em que também não foram encontradas diferenças significativas por género.

Segundo Robbins (2005, p. 33), a evidência sugere que o mais razoável é admitir que há poucas, se é que existem, diferenças importantes em função do género capazes de afetar o seu desempenho no trabalho.

Como fatores que poderão influenciar os níveis de motivação, verificámos: *(i)* superiores hierárquicos, *(ii)* forma como o trabalho está organizado; *(iii)* experiência profissional; *(iv)* tipo de trabalho realizado; *(v)* relacionamento com colegas; *(vi)* autonomia e responsabilidade no trabalho; *(vii)* tipo de vínculo; e *(viii)* salário.

Resultados similares foram encontrados num estudo sobre a idade e a motivação no trabalho, realizado por Soares (2007), numa amostra de 416 colaboradores de várias organizações, em que foram identificados como principais fatores de motivação organizacional, a comunicação, as remunerações, o gosto pelas tarefas realizadas, o ambiente de trabalho, o reconhecimento, a utilidade do trabalho e a autonomia nas tarefas.

Também Figueiredo (2012), num estudo realizado em Portugal, identificou como os fatores de maior importância para os respondentes, a remuneração e a estabilidade no emprego.

No estudo já referido, de Nascimento (2012), os respondentes também identificam como fatores motivacionais o relacionamento com colegas e superiores, evidenciando o papel do líder nos níveis de motivação.

A existência de boas condições de trabalho, o relacionamento com colegas e superiores, o reconhecimento pelo trabalho realizado e um ambiente de confiança e respeito, são também alguns dos fatores motivacionais referidos num estudo sobre motivação e liderança na indústria hoteleira da Região Autónoma da Madeira, realizado por Freitas (2006).

No estudo de Alves (2009) realizado em Ponte de Lima, já mencionado, os respondentes também identificam como fatores motivacionais o estímulo e desafio no trabalho, a realização profissional, a exigência da responsabilidade no trabalho, o reconhecimento do trabalho realizado e a oportunidade de crescimento profissional e o progresso.

Conforme reportado, os resultados obtidos no presente estudo vão, em parte, ao encontro de outros estudos e encontram-se em consonância com a literatura. Por exemplo, para Chiavenato (2004), a motivação é um fator interno de extrema importância, visto que é através da motivação que os colaboradores demonstram prazer na realização das tarefas e sentem-se realizados com os resultados que obtêm.

Segundo Armstrong (2009), a motivação é uma razão para fazer alguma coisa, está relacionada com a força do comportamento e os fatores que podem influenciar esses mesmos comportamentos de diversas formas.

Na nossa opinião, os colaboradores devem ter conhecimento da situação, compreender e concordar com os objetivos da organização e sentir que os resultados serão importantes quer para a sua vida profissional, quer para a sua vida pessoal.

Um ambiente de trabalho favorável contribui de forma positiva para o nível de motivação dos colaboradores (Galhanas, 2009).

Também na entrevista à colaboradora, foi referido o reconhecimento e a comunicação por parte das chefias como um fator a considerar quando se fala de motivação. A comunicação interna tem uma posição estratégica dentro de uma organização, sendo fundamental (Almeida, 2013), pois é através dela que os líderes determinam os objetivos organizacionais e os informam aos seus colaboradores.

A comunicação motiva os indivíduos, ao esclarecer o que deverá ser feito, avaliar o desempenho e orientar para melhorá-lo (Chiavenato, 2004).

Observou-se também que a variável salário é significativa para os respondentes, sendo mencionada como forma de melhorar os níveis de motivação e satisfação, juntamente com a comunicação dos superiores.

Não podemos deixar de referir que para os respondentes a remuneração também pode ser considerada um fator de desmotivação. Os dados revelam que se a gestão da remuneração não for bem implementada pela organização, esta pode representar um fator desmotivacional, comprometendo assim o nível de desempenho.

No estudo acima referido de Alves (2009), realizado em Ponte de Lima, os respondentes também identificam como fatores desmotivacionais que mais influenciam o seu desempenho, o salário e as condições físicas e ambientais de trabalho.

Vieira (2012), num estudo sobre fatores motivadores e higiênicos da satisfação e motivação no trabalho dos colaboradores da Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Águeda (n=24) e na Matcerâmica (n=105), a compensação foi considerada um fator bastante motivador.

Estes resultados vão ao encontro da literatura. Por exemplo, segundo Ferreira *et al.* (2001), a motivação é influenciada por fatores como: a remuneração, a perceção sobre a equidade, a comunicação organizacional, a relação com os colegas e a relação e reconhecimento da chefia, a personalidade e o conflito. Tais fatores terão consequências quer na *performance* dos colaboradores (sobretudo no absentismo, na rotação de pessoal), quer na produtividade e nos resultados das organizações.

Robbins (2005, p. 135), menciona como fatores de satisfação e motivação, a realização, o reconhecimento, o trabalho em si, a responsabilidade, o progresso e o crescimento.

Atualmente, a motivação é já considerada como um dos fatores associados à eficácia organizacional. Logo, conhecer e compreender as necessidades dos colaboradores e os elementos que a determinam torna-se essencial e deve ser considerada uma necessidade para o sucesso organizacional. Incorporar a motivação no dia-a-dia de uma organização, comprometer o colaborador com os objetivos da organização e integrá-lo na cultura organizacional existente, torna-se fundamental para alcançar o sucesso.

Os principais fatores referidos pelos colaboradores da *Dielmar* como podendo influenciar a *performance*/desempenho são: (i) motivação; (ii) grau de responsabilidade que é atribuído; (iii) respeito por parte dos colegas; e (iv) horário de trabalho.

Para os responsáveis pelos vários departamentos, a motivação é encarada como um fator condicionante da *performance*: “O conceito de *performance*, é quando as pessoas estão bem preparadas e motivadas desempenham melhor o seu cargo, isso não haja dúvidas” (Entrevistado B) e os colaboradores partilham da mesma perspetiva: “Estou motivado/a logo, consigo aumentar e melhorar o meu desempenho” (M=6,13). Isto é, a motivação de um colaborador afeta diretamente a produtividade de uma organização, assim como a capacidade de produção individual, sendo que parte do trabalho do responsável é orientar a motivação para a realização das metas organizacionais (Carvalho *et al.*, 2012).

Ressalta-se assim que a motivação organizacional exerce um papel primordial no aumento do desempenho profissional e ajuda a encarar com maior facilidade os problemas relacionados com o trabalho. Para os respondentes do presente estudo, a motivação e a satisfação influenciam diretamente o seu desempenho.

Em termos de literatura encontramos estudos que relacionam a *performance* das organizações com a motivação e satisfação dos colaboradores, como é o caso do estudo de Nebeker, Busso, Werenfels, Diallo, Czekajewski e Ferdman (2001), numa amostra de 12.842 respondentes, que demonstra que a satisfação encontra-se positivamente relacionada com a *performance*.

De salientar também que, no decorrer das entrevistas, verificámos a existência de uma visão estratégica dos recursos humanos, através da utilização de métodos de análise da satisfação dos colaboradores, investindo na formação, criando um ambiente propício à motivação, com gestão por objetivos e adequando as competências às funções. Ou seja, estamos a falar de uma organização que parece preocupar-se com os seus colaboradores, e os próprios colaboradores (48%) consideram que a organização preocupa-se em mantê-los satisfeitos e conseqüentemente, mais motivados e produtivos.

Assim “a gestão de recursos humanos é uma abordagem estratégica, integrada e coerente para o trabalho, para o desenvolvimento e para bem-estar das pessoas que trabalham nas organizações” Armstrong (2009, p.4).

Para Stephen e Toby (2007), as organizações de elevado desempenho são aquelas que proporcionam aos seus colaboradores informações, habilidades, incentivos, responsabilidades para tomar decisões e respostas rápidas à mudança.

Como instrumentos utilizados para analisar a motivação dos colaboradores, os responsáveis pelos vários departamentos recorrem a avaliações de desempenho, inquéritos de satisfação e o recurso a sugestões. Também os respondentes deram sugestões para melhorar os níveis de motivação e satisfação e conseqüentemente, melhorar os níveis de desempenho organizacional.

Quando questionados sobre a relação entre a motivação e a *performance*, tanto os responsáveis, como os colaboradores, concordam que a motivação é um fator determinante da *performance*. Assim, é consensual que trabalhadores mais motivados são trabalhadores mais produtivos, sendo a motivação um fator de vantagem competitiva.

Após esta análise, verificamos que a maior parte das opiniões dos responsáveis ao encontro das dos colaboradores da *Dielmar*.

O presente estudo evidencia a importância de se conhecer e compreender as necessidades dos colaboradores suprimindo as suas carências, com foco no aumento do desempenho e da produtividade.

É evidente que a atual realidade económica em Portugal tem exigido um grande empenho e desempenho por parte dos colaboradores das organizações. Para tal, sugere-se um maior investimento em estudos que se centrem nos fatores que mais motivam ou desmotivam os indivíduos no seu contexto de trabalho.

Como corroborado pelos resultados obtidos, o clima organizacional é muito importante, sendo também nele que as organizações deverão investir.

Em suma, os indivíduos devem ser considerados parceiros da organização e devem sentir-se importantes no desempenho das suas funções. A motivação organizacional é um dos pilares para que uma organização se mantenha competitiva. Sem indivíduos motivados, dificilmente a organização alcançará sucesso.

5.2. Limitações do Estudo

Ao terminarmos as nossas conclusões, consideramos pertinente referir ainda que o nosso estudo apresenta algumas limitações, que passamos de seguida a enumerar.

Primeiramente, o fato do questionário aplicado não ser uma ferramenta previamente aferida pode constituir um ponto de menor robustez, uma vez que são realizadas inferências com base no mesmo. Apesar disso, as várias análises fatoriais realizadas e os resultados da consistência interna obtidos parecem apontar para uma boa fiabilidade do instrumento. Por outro lado, o número de elementos da amostra não é suficientemente extenso para nos permitir a validação do mesmo.

Uma outra limitação a considerar prende-se com o facto de se terem inquirido indivíduos de uma única organização e num único período de tempo. Os participantes desta investigação são trabalhadores na zona centro (Beira Baixa), sendo deste modo, uma amostra homogénea no que refere a valores, hábitos e costumes da sociedade em que se encontram inseridos. Salientamos que a realidade regional poderá não coincidir com a realidade nacional, pelo que dificulta a generalização dos resultados.

Finalmente, a recolha num único período de tempo poderá ser um fator limitativo, na medida em que, determinados períodos temporais poderão ser mais ou menos propícios a experiências de motivação ou desmotivação no trabalho.

5.3. Contributos e Investigação Futura

Apesar das limitações do nosso trabalho, acreditamos ter dado o nosso contributo para o enriquecimento desta área do conhecimento, ao evidenciar os fatores que mais

motivam e os fatores que mais desmotivam os colaboradores e a sua relação com a *performance*/desempenho organizacional.

Por último, esperamos ter contribuído, com a nossa investigação, para estimular e abrir novas linhas de investigação que ajudem a aprofundar e aprimorar esta área do conhecimento.

Em estudos futuros, seria interessante considerar uma amostra constituída por participantes de organizações de diferentes zonas de Portugal, para procurar compreender se determinadas características organizacionais da instituição, ou mesmo da cultura, valores e rituais de uma determinada região, poderão estar na origem de diferenças nas perceções da motivação e do desempenho organizacional. Seria igualmente interessante alargar a recolha dos dados a diferentes períodos temporais.

Finalmente, tendo em conta os mais variados fatores motivacionais e a sua estreita relação com a *performance*/desempenho, parece necessário investir mais em estudos que se centrem também na análise de variáveis demográficas (*e.g.* idade, escolaridade, estado civil) no estudo da motivação, satisfação e a sua associação à *performance*/desempenho e consequente produtividade organizacional.

BIBLIOGRAFIA

- Abreu, V. (2011). *A influência da motivação na produtividade do posto de trabalho: Aplicação à indústria automóvel*. Dissertação de Mestrado em Engenharia mecânica e gestão industrial da Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Viseu. Viseu.
- Almeida, L. (2013). Comunicação e Ciências Empresariais. A importância da comunicação interna para a motivação dos colaboradores. *Exedra, Revista Científica ESEC*, 8, p.91-103.
- Alves, R. (2009). *Fatores motivacionais que influenciam o desempenho do enfermeiro no Pré-Hospitalar*. Monografia. Trabalho apresentado para obtenção do grau de Licenciatura em Enfermagem. Universidade Fernando Pessoa. Faculdade de Ciências da Saúde. Ponte de Lima.
- Armstrong, M. (2009). *Handbook of Human Resources Management Practice*. 11th Edition, Kogan Page.
- Bernard, L. C.; Mills, M.; Swerson, L. & Walsh, P. (2006). An Evolutionary Theory of Human Motivation. *Department of Psychology. Loyola Marymount University*. Heldref Publication, p.129-184.
- Bonilla, M.; Vaz, C.; & Selig, P. (2012). Indicadores de desempenho em recompensas monetárias e não monetárias: seleção de um referencial teórico de pesquisa e análise biométrica. *VIII Congresso nacional de excelência em gestão*, p.01-19, ISSN: 1984-9354.
- Bowditch, J. & Buono, A. (1992). *Elementos de Comportamento Organizacional*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Bruno, L. & Lay, E. (2008). Personal Values and Leadership Effectiveness. *Journal of Business Research*, 61, p.678-683.
- Byrne, G. J. & Bradley F. (2007). Cultures Influence on Leadership Efficiency: How Personal and National Cultures Affect Leadership Style. *Journal of Business Research*, 60, p.168-175.
- Camara, P.; Guerra, P. & Rodrigues, J. (1997). *Humanator: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. 1ªEd. Lisboa: Dom Quixote.
- Camara, P.; Guerra, P. & Rodrigues, J. (2007). *Novo Humanator: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. 7ª Ed. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Candeias, A. (2009). *A Motivação como uma variável determinante na Qualidade de Vida no Trabalho dos Enfermeiros do Hospital do Espírito Santo de Évora*. Tese de Mestrado. Universidade de Évora. Évora.

- Carvalho, M.; Palmeira, E.; & Mariano, M. (2012). Liderança baseada na motivação e desenvolvimento de pessoal como estratégia de competitividade das organizações. Observatorio de la Economía Latinoamericana, *Revista Académica de Economía*, 167, p.01-18, ISSN: 1696-8352.
- Cervo, A. & Bervian, P. (1983). *Metodologia Científica*. 3ª Edição. McGraw-Hill.
- Chang, E. (2011). Motivational Effects of Pay Performance: A Multilevel Analysis of a Korean Casa. *The International Journal of Human Resource Management*, 22:18, p.3929-3948.
- Chay H. & Norman, T. (2010). Creating Value for Employes: Investment in Employee Development. *The International Journal of Human Resources Management*, p.981-1000.
- Chiavenato, I. (1994). *Gerenciando Pessoas: O Passo Decisivo para a Administração Participativa*. 3ª Ed. São Paulo: Makrin Books.
- Chiavenato, I. (2004). *Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações*. 8ª Ed. São Paulo: Atlas.
- Costa, M. (2012). *Motivação e Satisfação na Força Aérea Portuguesa*. Tese de Mestrado. Instituto Superior de Economia e Gestão de Lisboa. Lisboa.
- Costa, P. (2010). Motivação no Trabalho. *RH Portal*, Lisboa. Retirado de http://www.rhportal.com.br/artigos/wmview.php?idc_cad=x9oif4v7j. em 20/06/2014.
- Cunha, M.; Rego, A.; Cunha, R. & Cabral-Cardoso, C. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. 6ªEd. Lisboa: Editora RH.
- Cunha, M.; Rego, A.; Cunha, R.; Cabral-Cardoso, C.; Marques, C. & Gomes, J. (2010). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. 2ª Ed. Lisboa: Edições Sílabo.
- Daldofo, M.; Lana, R. & Silveira, A. (2008). Métodos Quantitativos e Qualitativos: um resgate teórico. *Revista Interdisciplinar Científica Aplicada. Blumenau*. V 2, nº 4, p.01-13.
- Dubrin, A. (2002). *Fundamentos do Comportamento Organizacional*. São Paulo: Editora Pioneira Thomson.
- Dwivedula, R. & Bredillet, C. (2010). Profiling Work Motivation of Project Workers. *International Journal of Project Management*. Elsevier, p.158-165.
- Ferreira, J.; Neves, J. & Caetano, A. (2001). *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: Editora McGraw-Hill.
- Figueiredo, H. (2012). *A motivação dos colaboradores nas organizações em contexto de crise económica*. Dissertação de Mestrado. Instituto Politécnico de Lisboa. Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa. Lisboa.

- Fleury, M. (2002). *As Pessoas na Organização*. São Paulo: Editora Gente.
- Freitas, C. (2006). *Estudo da motivação e da liderança na indústria hoteleira da RAM*. Dissertação de Mestrado. Universidade da Madeira. Funchal.
- Gagné, M. & Deci, E. (2005). Self- Determination Theory and Work Motivation. *Journal of Organizational Behavior*, p.331-362.
- Galhanas, C. (2009). *A motivação dos recursos humanos nos novos modelos de gestão de administração pública*. Mestrado em Ciências Empresariais. Edição Madeira. Instituto Superior de Economia e Gestão. Universidade Técnica de Lisboa.
- Gomes, J.; Cunha, M.; Rego, A.; Cunha, R.; Cabral-Cardoso, C.; & Marques, C. (2008). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano*. 1ª. Ed. Lisboa: Edições Sílabo.
- Gomes, F. (2002). Clima Organizacional: Um Estudo de Caso em uma Empresa de Telecomunicações. *RAE- Revista de Administração de Empresas, Vol.42, nº2, p.95-103*.
- Grant, A. (2007). Relation Job Design and the Motivation to Make a Prosocial Difference. *Academy of Management Review, Vol.32, Nº2, p.393-413*.
- Guest, E. (2011). Human Resource Management and Performance: Still Searching for some Answers. *Human Resource Management Journal, Vol 21, Nº1, p.3-13*.
- Hay Group (2011). Portugueses são os mais motivados da Europa do Sul. *Estudos. Human Resources Portugal*. Retirado de <http://www.hrportugal.pt/2011/11/07/portugueses-sao-os-mais-motivados-da-europa-do-sul2/> em 03/07/2014.
- Harrington, H. & Harrington S. (1997). *Gerenciamento Total da Melhoria Continua. A Nova Geração da Melhoria do Desempenho*. São Paulo: Markron Books Editora.
- Hersey, P. & Blanchard, K. (1986). *Psicologia para Administradores: A Teoria e as Técnicas da Liderança Situacional*. Tradução de Edwino A. Royer. São Paulo: EPU.
- Ivancevich, J. (2008). *Gestão de Recursos Humanos*. 10ª Ed. São Paulo: Editora Mc Graw Hill.
- Jesuíno, J. (1996). *Processos de Liderança*. 2ª Ed. Lisboa: Livros Horizonte.
- Jesus, M.; Leal, S. & Vivas, C. (2010). Perceções de Clima, Empenhamento Organizacional e Satisfação com o Trabalho. Estudo de Caso. *In Jornadas Luso-Espanholas de Gestão Científica*. Setubal.
- Latham, G. & Pinder, C. (2005). Work Motivation Theory and Research at the Dawn of the Twenty – First Century. *Annual Review Psychology*, p.485-516.

- Leal, S.; Bernardina, V.; Faria, J. & Vivas, C. (2009). A Relação entre o Perfil Motivacional e os Comportamentos de Cidadania Organizacional: Um Estudo Empírico. *XIX Jornadas Hispano – Lusas de Gestión Científica*, Boeza, Espanha.
- Luís, C. (2012). *Os Determinante da Performance das Equipas*. Tese de Mestrado. Faculdade de Economia. Universidade de Coimbra. Coimbra.
- Machado, M.; Bianchi, G. (2008). Motivação organizacional: Estudo de caso em prestadora de serviço em Blumenau – SC. *Revista Interdisciplinar Científica Aplicada. Blumenau*, V.2, n.3, p.01-25. ISSN 1980-7031.
- Maroco, J. (2010). *Análise estatística – Com utilização do SPSS* (3ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Marzochi, L. (2011). Estudo de fatores de aumento da produtividade e diminuição de custos pela motivação de colaboradores nas organizações. *Rev. NPI/EMR*, p.1-10.
- Medcof, J. & Rumpel, S. (2007). High Technology Workers and Total Rewards. *Journal of High Technology Management Research*, Vol 18, p.59-72.
- Miranda, C. (2009). *O desafio em manter funcionários motivados: os fatores motivacionais para o trabalho*. Monografia. Escola Superior aberta ao Brasil – ESAB. MAB em gestão de recursos humanos.
- Morales-García, V.; Jimenez-Barrionuevo, M. & Gutiérrez-Gutiérrez, L. (2012). Transformational Leadership Influence on Organizational Performance Through Organizational Learning and Innovation. *Journal of Business Research*, 65, p.1040-1050.
- Muchinsky, P. (2004). *Psicologia Organizacional*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Nascimento, C. (2012). *Estilos de liderança no terceiro setor e repercussão nos níveis de motivação dos colaboradores*. Dissertação para obtenção do grau de Mestre em Gestão das Organizações, Ramo de Gestão de Empresas. Associação de Politécnicos do Norte (APNOR). Instituto Politécnico de Bragança. Bragança.
- Nebeker, D.; Busso, L.; Werenfels, P.; Diallo, H.; Czekajewski, A.; & Ferdman, B. (2001). Airline station performance as a function of employee satisfaction. *Journal of Quality Management*, 6, p.29-45.
- Neves, J. (2000). *Clima Organizacional, Cultura Organizacional e Gestão de Recursos Humanos*. 1ªEd. Lisboa: Editora RH.
- Neves, J.; & Gonçalves, S. (2009). A investigação em gestão de recursos humanos em Portugal. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, p.66-83.
- Nohria, N.; Groysberg, B. & Lee, L. (2008). Employee Motivation: A Powerful New Model. *Harvard Business Review*, 86, p.78-84.

- Peretti, J. (2001). *Recursos Humanos*. 3ª Ed. Lisboa: Edições Silabo.
- Prodanov, C. & Freitas, E. (2013). *Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas de Pesquisa e do Trabalho Acadêmico*. 2ª Ed. Novo Hamburgo. Universidade Feevale. Brasil.
- Publication manual of the american psychological association – 6th ed. (2010). American Psychological Association (APA). Washington: DC.
- Quivy, R. & Campenhoudt, L. (2003). *Manual da Investigação em Ciências Sociais*. 3ª Edição. Lisboa: Grávida.
- Ribeiro, J. (1999). *Investigação e avaliação em psicologia e saúde*. Lisboa: Climepsi Editores.
- Robbins, S. (2005). *Comportamento Organizacional*. 11ª Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Robbins, S.; Judge, T. & Sobral, F. (2011). *Comportamento Organizacional, Teoria e Prática no Contexto Brasileiro*. 14ª Ed. São Paulo: Pearsons Prentice Hall.
- Rocha, J. (1997). *Gestão de Recursos Humanos*. 1ª Ed. Lisboa: Editorial Presença.
- Rocha, J. (2007). *Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública*. 2ª Ed. Lisboa: Escolar Editora.
- Rosa, L. (1994). *Cultura Empresarial: Motivação e Liderança. Psicologia das Organizações*. 1ª Ed. Lisboa: Editorial Presença.
- Santos, N. (2005). *Projetos de Investigação em Psicologia: Guia para a sua elaboração e execução*. NEPUE – Núcleo de Estudantes de Psicologia da Universidade de Évora. Évora: Gráfica Eborense.
- Selvarajan T. & Peggy A. (2012). Can Performance Appraisals Motivate Employees to Improve Performance? A Mexican Study. *The International Journal of Human Resource Management*, 23:15, p.3063-3084.
- Silva, L. (2008). *Riscos ocupacionais e qualidade de vida no trabalho em profissionais de enfermagem*. Dissertação de Mestrado em Comunicação em Saúde. Universidade Aberta. Lisboa.
- Silva, M. (2008). *As Práticas de Recompensas: Consequências na Percepção de Justiça e Satisfação*. Tese de Mestrado em Políticas de Desenvolvimento de Recursos Humanos. Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa. Lisboa.
- Shay S. (2005). The Relationship Trust, HRM Practices and Firm Performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 16:9, p.1600-1622.
- Soares, A. (2007). *A idade e a motivação no trabalho*. Dissertação de Mestrado. Instituto superior de Psicologia Aplicada. Mestrado em Comportamento organizacional. Lisboa.

- Sovienski, F.; & Stigar, R. (2008). Recursos Humanos x Gestão de Pessoas. *Gestão. Revista Científica de Administração*, V. 10, nº. 10, p. 51-61.
- Stephen, J. & Toby, D. (2007). Work Enrichment and Employee Voice in Human Resource Management Performance Studies. *The International Journal of Human Resource Management*, 18:7, p. 1335-1372.
- Stoner, J. & Freeman, R. (1999). *Administração*. Tradução de Alves Calado. 5º Ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos.
- Tadeucci, M. (2011). *Motivação e Liderança*. Curitiba: IESDE Brasil. S.A.
- Teixeira, A. (2003). *A evolução da Gestão de Recursos Humanos e a Implementação de Sistemas de Gestão pela Qualidade*. Tese de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos. Universidade do Minho.
- Todorov, J. & Moreira, M. (2005). O conceito de motivação na Psicologia. *Revista Brasileira de Terapia Comportamental e Cognitiva*, Vol. VII, nº. 1, p.119-132. ISSN 1517-5545.
- Veloso, A. (2007). *O Impacto da Gestão de Recursos Humanos na Performance Organizacional*. Tese de Doutorado em Psicologia do Trabalho e das Organizações. Universidade do Minho.
- Vieira, C. (2012). *Fatores motivadores e higiênicos da satisfação/motivação no trabalho*. Dissertação para obtenção do grau de Mestre em Gestão. Universidade de Aveiro. Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial. Aveiro.
- Vieira, M. & Zouain, D. (2005). *Pesquisa Qualitativa em Administração: Teoria e Prática*. 1º Edição. Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Walter, A. (2001). *Web-Based Human Resources*. New York. McGraw-Hill.
- Way, A. & Johnson, E. (2005). Theorizing about the Impact of Strategic Human Resources Management. *Human Resource Management Review, Science Direct*, 15, p.1-19.
- Weiss, H. (2002). Deconstructing Job Satisfaction Separating Evaluations, Beliefs and Affective Experiences. *Human Resource Management Review*, 12, p.173-194.
- Yin, R. (2010). *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. 4ª Edição. Brasil: Bookman.
- Zanelli, J.; Borges-Andrade, J. & Bastos, A. (2004). *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed Editora S.A.

ANEXOS

ANEXO 1
Pedido de autorização para realização da investigação



Exmo. Sr. Presidente do Conselho de Administração
da Sociedade Industrial de Confecções Dielmar, SA

Assunto: Autorização para a realização de um Estudo de Caso

Na qualidade de aluna do Mestrado em Gestão – Especialização em Recursos Humanos da Universidade de Évora, estou presentemente a dar início à parte empírica da minha Dissertação de Mestrado.

Para que esta parte prática seja completa, será necessário realizar um estudo de caso em contexto organizacional, com a finalidade de analisar um conjunto de vários factores comportamentais com ênfase na motivação e performance dos recursos humanos.

Pelo facto de ser natural de Castelo Branco teria todo o gosto em desenvolver o meu estudo numa empresa de grande prestígio na região, como é o caso da Dielmar, SA. Na base desta escolha está o sector de actividade em que se inserem sendo uma marca que se tem afirmado, ao longo das décadas, pela qualidade e inovação dos produtos, mas também por ter conhecimento que desenvolvem uma gestão de recursos humanos alicerçada na criação de condições de motivação e satisfação no trabalho através da concepção de sistemas de recompensa atractivos e com capacidade de reter os talentos da organização.

Tendo por base a motivação apresentada, venho por este meio solicitar a vossa autorização para desenvolver a minha investigação na Dielmar, SA. O tema da dissertação é "A motivação como um factor determinante na performance dos recursos humanos", tendo como principal objetivo *compreender como e em que medida a motivação influencia a performance dos recursos humanos*.

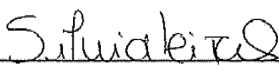
Esta investigação assentará numa metodologia mista, ou seja, tanto quantitativa como qualitativa. Será pedida a opinião aos trabalhadores através da resposta a um questionário que desenvolvemos para o efeito. Para conhecer a perspectiva dos responsáveis pela gestão de recursos humanos aplicaremos um guião de entrevista semi-estruturada ao departamento de recursos humanos e a outros informantes-chave .

Envio em anexo o meu Projeto de Tese, já aprovado pelas entidades competentes, onde poderão analisar com mais detalhe em que consiste o estudo.

Agradeço desde já a atenção dispensada, ficando a aguardar com expectativa a Vossa resposta .

Aceitem os meus melhores cumprimentos.

Évora, 05 de Fevereiro de 2014

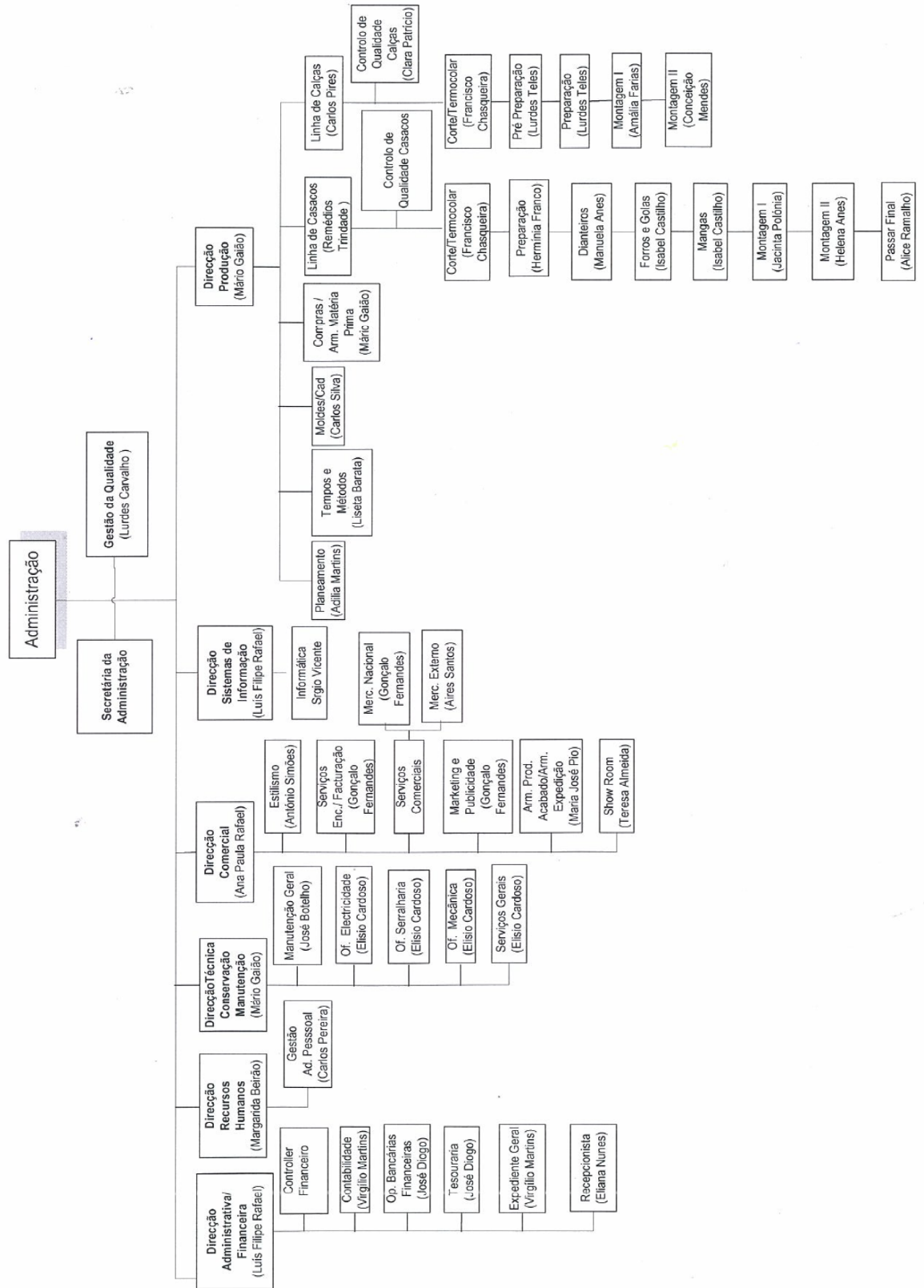


(Sílvia Leitão)

Organograma Dielmar

ANEXO 2

Organograma da Dielmar



ANEXO 3

Questionário de motivação como fator determinante da *performance* dos recursos humanos



Mestrado em Gestão – Especialização em Recursos Humanos

“A Motivação como Factor Determinante da Performance dos Recursos Humanos “

Numa sociedade marcada pela globalização, cada vez se torna mais importante para uma organização definir e tentar perceber as estratégias a adotar para que o sucesso organizacional esteja garantido. Uma das estratégias a eleger poderá ser a motivação. Motivar a força de trabalho é um dos desafios mais críticos enfrentados pelas organizações de hoje. Numa altura em que se alega que as pessoas são um bem precioso para uma organização os gestores têm um papel crucial na maneira como fomentam a motivação.

As pessoas devem ser consideradas o motor das organizações, deve-se investir na formação dos colaboradores, proporcionar-lhes satisfação no trabalho, reforçar positivamente a sua função, dar-lhes um bom feedback e adoptar um bom sistema de incentivos, levando-os assim à motivação e, em consequência, ao aumento da performance.

A aposta na motivação e satisfação dos recursos humanos contribui nos dias de hoje, de forma decisiva, para que as empresas tenham capacidade de se organizarem face às mudanças emergentes resultantes da rápida evolução e concorrência económica e tecnológica em que estão inseridas. A gestão das organizações é um processo dinâmico em que as alterações e adaptações são constantes, tendo que manter, neste contexto, os recursos humanos motivados e satisfeitos de forma a construir um benéfico clima organizacional, levando a um eficaz desempenho e, por sua vez, à vantagem competitiva.

O questionário que se segue faz parte da metodologia de investigação que será parte integrante da dissertação, do Mestrado em Gestão – Especialização em Recursos Humanos, intitulada “A Motivação como Factor Determinante na Performance dos Recursos Humanos”.

Este questionário é totalmente **confidencial, anónimo** e desde já agradeço a sua colaboração. Por favor, responda a todas as questões com a maior sinceridade possível.

Bloco 1 – A Motivação e Satisfação no Trabalho

1. As seguintes afirmações têm como principal objetivo avaliar a sua motivação e satisfação no local de trabalho e procurar também perceber se existem indicadores que possam influenciar essa mesma motivação e satisfação.

Sendo assim, avalie as diversas afirmações usando a escala situada no topo de cada grupo, coloque um círculo em volta do número correspondente à sua resposta:

	Discordo Totalmente	Discordo	Discordo Ligeiramente	Estou indeciso/a	Concordo Ligeiramente	Concordo	Concordo Totalmente
	1	2	3	4	5	6	7
1. Sinto-me motivado/a no meu local de trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
2. Acho que a maioria dos meus colegas estão motivados no local de trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
3. Os meus superiores hierárquicos influenciam os meus níveis de motivação.	1	2	3	4	5	6	7
4. A forma como o trabalho está organizado é decisiva para os meus níveis de motivação.	1	2	3	4	5	6	7
5. A experiência profissional faz-me sentir confiante e motivado/a.	1	2	3	4	5	6	7
6. O trabalho que realizo influencia os meus níveis de motivação.	1	2	3	4	5	6	7
7. O relacionamento com os meus colegas tem influência na minha motivação.	1	2	3	4	5	6	7
8. Estou satisfeito/a com as recompensas monetárias que a empresa me oferece.	1	2	3	4	5	6	7
9. Os níveis de autonomia e responsabilidade que tenho para realizar no meu trabalho constituem factores de motivação.	1	2	3	4	5	6	7
10. O meu actual vínculo de trabalho é fonte de motivação.	1	2	3	4	5	6	7
11. Os recursos físicos (condições de trabalho e equipamentos) do meu local de trabalho são fonte de satisfação.	1	2	3	4	5	6	7
12. Sinto-me útil no meu posto de trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
13. Dou mais valor à função que exerço do que aos salários e outros benefícios financeiros.	1	2	3	4	5	6	7
14. Sinto-me realmente realizado/a com as tarefas que desempenho.	1	2	3	4	5	6	7
15. Estou satisfeito/a com o meu horário de trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
16. Tenho orgulho em pertencer a esta empresa.	1	2	3	4	5	6	7
17. Em termos gerais a empresa preocupa-se em manter os trabalhadores satisfeitos e, desta maneira, consegue ter trabalhadores mais motivados e produtivos.	1	2	3	4	5	6	7

2. Indique o ao seu principal factor motivacional relativamente trabalho (por favor coloque uma cruz) :

Salário ()

Reconhecimento por parte dos meus superiores ()

Ambiente de trabalho ()

Estabilidade no emprego ()

Possibilidade de progressão na carreira ()

O trabalho que realizo ()

Relacionamento com os meus colegas ()

Outro, qual? _____

3. Indique o principal factor que o leva a não estar motivado no seu local de trabalho (por favor coloque uma cruz):

Sobrecarga de trabalho ()

Relacionamento com os meus superiores ()

O ambiente de trabalho ()

Falta de segurança ()

Salário ()

Impossibilidade de progressão na carreira ()

Falta de estímulo/motivação ()

Outro, qual? _____

4. Indique uma sugestão para melhorar os níveis de motivação e satisfação na empresa, em geral.

Bloco 2– A Performance/Desempenho

1. As seguintes afirmações têm como principal objetivo avaliar a sua performance no local de trabalho e procurar também averiguar o que o leva ao aumento do desempenho.

Sendo assim, avalie as diversas afirmações usando a escala situada no topo de cada grupo, coloque um círculo em volta do número correspondente à sua resposta:

Diminui bastante o meu nível de desempenho	Diminui o meu nível de desempenho	Diminui um pouco o meu nível de desempenho	Estou indeciso/a	Aumenta um pouco o meu nível de desempenho	Aumenta o meu nível de desempenho	Aumenta bastante o meu nível de desempenho
1	2	3	4	5	6	7

1. Estar motivado	1	2	3	4	5	6	7
2. O horário de trabalho	1	2	3	4	5	6	7
3. O salário	1	2	3	4	5	6	7
4. O ambiente de trabalho	1	2	3	4	5	6	7
5. A progressão na carreira	1	2	3	4	5	6	7
6. O local de trabalho	1	2	3	4	5	6	7
7. A utilização de conhecimentos e competências adquiridas	1	2	3	4	5	6	7
8. As regalias, prémios e outros incentivos	1	2	3	4	5	6	7
9. O estilo de liderança / chefia utilizado no meu local de trabalho	1	2	3	4	5	6	7
10. O grau de responsabilidade que me é atribuído	1	2	3	4	5	6	7
11. O respeito por parte dos meus colegas de trabalho	1	2	3	4	5	6	7
12. A segurança e higiene no trabalho	1	2	3	4	5	6	7
13. O reconhecimento por parte das chefias	1	2	3	4	5	6	7
14. A organização do trabalho	1	2	3	4	5	6	7
15. A pressão para cumprir prazos/objetivos	1	2	3	4	5	6	7

Bloco 3 – A Motivação como um factor determinante na Performance dos Recursos Humanos

1. Neste grupo, o principal objetivo é averiguar se a motivação é efectivamente um factor determinante na performance dos recursos humanos.

Seguidamente estão apresentadas várias afirmações relativamente à motivação e performance. Por favor, avalie as diversas afirmações usando a escala situada no topo de cada grupo, coloque um círculo em volta do número correspondente à sua resposta:

Discordo Totalmente	Discordo Ligeiramente	Discordo Ligeiramente	Estou indeciso/a	Concordo Ligeiramente	Concordo	Concordo Totalmente	
1	2	3	4	5	6	7	
1. O meu desempenho contribui para a minha motivação.	1	2	3	4	5	6	7
2. Se estiver motivado/a enfrento os problemas relacionados com o trabalho com maior facilidade.	1	2	3	4	5	6	7
3. Estou motivado/a logo, consigo aumentar e melhorar o meu desempenho.	1	2	3	4	5	6	7
4. Se o meu superior hierárquico me incentivar/motivar aumento o meu desempenho.	1	2	3	4	5	6	7

5. Estou satisfeito/a com o meu local de trabalho, logo consigo aumentar e melhorar o meu desempenho.	1 2 3 4 5 6 7
6. Estou motivado/a, portanto sinto-me com capacidades para trabalhar.	1 2 3 4 5 6 7
7. Desempenho melhor a minha função se mantiver um bom relacionamento com os meus colegas.	1 2 3 4 5 6 7
8. A organização onde trabalho motiva diariamente os colaboradores.	1 2 3 4 5 6 7
9. Os anos de serviço/experiência influenciam o meu nível de motivação, logo determinam o meu desempenho.	1 2 3 4 5 6 7
10. Os prazos/os objetivos a cumprir motivam-me, logo aumentam o meu desempenho.	1 2 3 4 5 6 7
11. A minha motivação e satisfação determinam o meu desempenho.	1 2 3 4 5 6 7
12. O gosto pelo trabalho que realizo manifesta-se no meu desempenho.	1 2 3 4 5 6 7
13. As perspetivas de vir a ser promovido na empresa influenciam os meus níveis de desempenho.	1 2 3 4 5 6 7
14. A forma como o trabalho está organizado é determinante para o meu desempenho.	1 2 3 4 5 6 7
15. O sistema de recompensas e incentivos da empresa influencia o meu nível de desempenho.	1 2 3 4 5 6 7
16. Genericamente estou satisfeito/a com as condições que a empresa me oferece, logo consigo ter maiores níveis de motivação e melhorar o meu desempenho.	1 2 3 4 5 6 7

2. No meu ponto de vista, a motivação e a satisfação determinam diretamente o meu desempenho no trabalho? Porquê?

3. Sou capaz de sugerir um aspecto que poderá influenciar positivamente a minha motivação, levando assim ao aumento do meu desempenho.

Bloco 4 – Caracterização sócio-demográfica do colaborador (Agradecia, agora, que facultasse alguns elementos a seu respeito):

Género: Feminino Masculino **Idade:** 18 - 21 22 - 25 26 - 29 30 - 33
34 - 37 38 - 41 42 - 45 46 - 49
50 - 53 54 - 57 58 - 61 62 - 65
Mais de 66

Anos de Serviço: _____

Habilitações Literárias:

Não sabe ler/Nem escrever

Inferior ao 9.º ano completo

9.º ano completo

12.º ano completo ou curso pós-secundário

Bacharelato

Licenciatura

Pós-graduações/Especializações

Mestrados, Doutoramentos

Outros

Qual é a função que desempenha e em que departamento trabalha? _____

Na empresa tem colaboradores sob a sua direcção ou supervisão ? Sim Não

Qual o vínculo que melhor descreve a relação que tem com a sua organização? Escolha apenas uma das opções seguintes:

Efectivo

A prazo

Prestação de serviços

Avença

Estágio

Bolsa

Trabalhador temporário

Outro. Qual? _____

MUITO OBRIGADO PELA SUA COLABORAÇÃO

ANEXO 4

Guião de Entrevista



Mestrado em Gestão – Especialização em Recursos Humanos

“A Motivação como Factor Determinante da Performance dos Recursos Humanos “

Numa sociedade marcada pela globalização, cada vez se torna mais importante para uma organização definir e tentar perceber as estratégias a adotar para que o sucesso organizacional esteja garantido. Uma das estratégias a eleger poderá ser a motivação. Motivar a força de trabalho é um dos desafios mais críticos enfrentados pelas organizações de hoje. Numa altura em que se alega que as pessoas são um bem precioso para uma organização os gestores têm um papel crucial na maneira como fomentam a motivação.

As pessoas devem ser consideradas o motor das organizações, deve-se investir na formação dos colaboradores, proporcionar-lhes satisfação no trabalho, reforçar positivamente a sua função, dar-lhes um bom feedback e adoptar um bom sistema de incentivos, levando-os assim à motivação e, em consequência, ao aumento da performance.

A aposta na motivação e satisfação dos recursos humanos contribui nos dias de hoje, de forma decisiva, para que as empresas tenham capacidade de se organizarem face às mudanças emergentes resultantes da rápida evolução e concorrência económica e tecnológica em que estão inseridas. A gestão das organizações é um processo dinâmico em que as alterações e adaptações são constantes, tendo que manter, neste contexto, os recursos humanos motivados e satisfeitos de forma a construir um benéfico clima organizacional, levando a um eficaz desempenho e, por sua vez, à vantagem competitiva.

O guião de entrevista que se segue faz parte da metodologia de investigação que será parte integrante da dissertação, do Mestrado em Gestão – Especialização em Recursos Humanos, intitulada “A Motivação como Factor Determinante na Performance dos Recursos Humanos”.

Enquanto responsável por um departamento da empresa interessa-nos muito conhecer a sua opinião/perspetiva sobre a gestão da motivação e satisfação dos seus recursos humanos e as implicações destas práticas na performance profissional e organizacional. Pedimos a sua permissão para que a entrevista seja gravada, para que os dados sejam tratados devidamente utilizando os procedimentos da análise de conteúdo. Agradecemos, desde já a sua importante colaboração.

GUIÃO DE ENTREVISTA

Tema 1: Conceitos-chave e visão da GRH

1 – Na sua perspectiva como definiria o conceito de motivação? E o conceito de performance? _____

2 – Na gestão desta empresa existe uma visão estratégica da gestão de recursos humanos? Como se atraem e desenvolvem recursos humanos com perfis e competências adequadas ao desenvolvimento da organização?

Tema 2- Factores, políticas e práticas de motivação e satisfação no trabalho

3- Nesta empresa quais são as políticas e práticas que concebem e utilizam para aumentar os níveis de motivação e satisfação dos colaboradores?

4 – No geral, que factores considera serem geradores de desmotivação e insatisfação para os colaboradores? E nesta empresa que factores poderão levar um colaborador a não se encontrar motivado e/ou satisfeito no trabalho?

5 - Apostam mais na motivação intrínseca ou extrínseca?

6 – Quais são as práticas levadas a cabo pela empresa que são mais valorizadas pelos colaboradores? _____

Tema 3 – Instrumentos e medidas para avaliar os níveis de motivação e satisfação no trabalho

7 – Existe alguma preocupação em analisar o feedback dado pelos colaboradores sobre os níveis de motivação e satisfação? Que tipo de instrumentos utilizam? _____

8 – A motivação pode ser complexa porque nem todos os colaboradores reagem de forma igual a todos os estímulos. O gestor deve ser capaz de lidar com estas situações. Resultado da sua experiência quer relatar algum exemplo em concreto? _____

Tema 4: Motivação e Performance

9– Na sua opinião, os níveis de motivação determinam ou estão diretamente relacionados com a performance dos recursos humanos? Porquê? _____

10– Considera que a gestão dos sistemas de recompensa, o diagnóstico de satisfação e clima organizacional são aspetos importantes na empresa? Estão alinhados com a motivação e com a performance desejada para os colaboradores da empresa? _____

11 – Gostaria que comentasse a seguinte frase: “Se os colaboradores estiverem motivados podem ser mais produtivos levando assim à vantagem competitiva da empresa” _____

ANEXO 5

Transcrição das entrevistas

Caracterização sociográfica dos entrevistados				
	Género	Idade	Habilitações Literárias	Profissão
Entrevistado A	Masculino	46-49	Licenciatura	Departamento de Recursos Humanos
Entrevistado B	Masculino	46-49	12º Ano	Departamento Financeiro
Entrevistado C	Masculino	34-37	Licenciatura	Departamento Comercial
Entrevistado D	Feminino	42-45	12º Ano	Colaborador

Transcrição da entrevista ao responsável pelo Departamento de Recursos Humanos

Questões	1 – Na sua perspectiva como definiria o conceito de motivação? E o conceito de performance?	2 – Na gestão desta empresa existe uma visão estratégica da gestão de recursos humanos? Como se atraem e desenvolvem recursos humanos com perfis e competências adequadas ao desenvolvimento da organização?	3- Nesta empresa quais são as políticas e práticas que concebem e utilizam para aumentar os níveis de motivação e satisfação dos colaboradores?	4 – No geral, que factores considera serem geradores de desmotivação e insatisfação para os colaboradores? E nesta empresa que factores poderão levar um colaborador a não se encontrar motivado e/ou satisfeito no trabalho?
Respostas	A motivação é basicamente aquilo que a pessoa gosta de fazer, trabalha com gosto. E as políticas existentes na empresa ajudam a motivar para que o colaborador possa ter um bom desempenho. No fundo , a performance é o equilíbrio entre a eficácia e a eficiência.	Existe uma politica e uma estratégia de futuro nesse sentido, ou seja, neste momento os recursos humanos não só olhados como um só. São olhados como uma equipa onde é colocado e feito um processamento de salários, assiduidade, pontualidade, e neste momento estamos a desenvolver politicas como a avaliação de desempenho, levantamento de satisfação dos colaboradores , levantamento de condições de higiene	Temos a questão das politicas sociais como a atribuição de um seguro, temos o cuidado de fazer a festa de magusto e festa de natal. Na questão mais económica temos a atribuição dos prémios de produção, prémios de assiduidade entre outras regalias.	No geral , as pessoas não gostarem daquilo que fazem. Não gostarem na profissão, não estarem integradas na empresa, não terem conhecimento dos objetivos. As pessoas vão ao ser trabalho porque têm que ganhar dinheiro e não se preocupam com o resto. Na empresa em concreto, neste momento é a questão do stress laboral,

		<p>para que juntamente com outras políticas que vão ser implementadas, essas 3 nos possam trazer, juntar, trabalhar, no sentido que consigamos adequar as necessidades da empresa e o equilíbrio entre o trabalho e a motivação das pessoas. Criar um bem estar dos colaboradores, que eles estejam alegres, motivados para trabalhar. Que saibam aquilo que estão a fazer, que sejam integrados na equipa. Relativamente aos perfis e competências, cada área tem que ter consciência das necessidades que tem, dos perfis dos profissionais que as pessoas terão que ter e depois através de planos de formação, internos e externos, de um plano de comunicação objetivo de informação, dar aos colaboradores a informação necessária para que sejam mais competentes, que estejam em constante evolução através de formação, informação, comunicação.</p>		<p>porque existe muita pressão e as coisas cada vez mais derivado ao sector em que estamos e da conjuntura as pessoas querem para ontem, ou seja, isso leva a um desgaste leva a que os colaboradores tenham sobre eles um stress imenso.</p>
--	--	---	--	---

Questões	5 - Apostam mais na motivação intrínseca ou extrínseca?	6 – Quais são as práticas levadas a cabo pela empresa que são mais valorizadas pelos colaboradores?	7 – Existe alguma preocupação em analisar o feedback dado pelos colaboradores sobre os níveis de motivação e satisfação? Que tipo de instrumentos	8 – A motivação pode ser complexa porque nem todos os colaboradores reagem de forma igual a todos os estímulos. O gestor deve ser capaz de lidar com estas situações. Resultado da sua experiência quer relatar algum
-----------------	--	--	--	--

			utilizam?	exemplo em concreto?
Respostas	A empresa tem tido o cuidado e o bom senso de procurar uma articulação entre a motivação intrínseca (fazer com que os colaboradores gostem do que fazem) e extrínseca, porque o dinheiro ajuda mas não é tudo. Se a pessoa não estiver motivada, não gostar do que faz, do clima organizacional a empresa não desenvolve nada.	– Neste momento, as festas, eles dão valor a isso. Na festa de natal, no magusto as pessoas estão mais envolvidas, jantares de verão. Claro que as pessoas gostam que os prémios sejam aliciantes. Uma das situações que temos ao dispor da empresa é a questão do médico de clínica geral, todos os funcionários, filhos e marido/mulher, podem usufruir desse serviço e também um projeto que vamos desenvolver é a nível da cantina, vamos abri-la também à família para virem almoçar com eles.	Fizemos agora a avaliação de desempenho, no próximo mês vamos publicar os resultados e no próximo mês vamos também arrancar com o levantamento da satisfação dos colaboradores, ou seja, para testar as condições físicas e de ambiente.	Como eu costumo dizer, os gémeos são parecidos mas não são iguais e uma pessoa que seja facilmente através de uma conversa racional e de bom senso leva-la a compreender e motiva-la para um determinado serviço naquele ambiente pode não ser igual no mesmo contexto. Cada pessoa não tem a mesma reação, os mesmos estímulos e necessidades, cada caso, cada situação é diferente. Temos que avaliar, saber o historial que levou aquela pessoa a ter uma determinada reação ou aquele comportamento diferente. Mediante tudo isto, devemos encaminhar o colaborador para o nosso objetivo, ou para um objetivo mais económico ou mais social.

Questões	9- Na sua opinião, os níveis de motivação determinam ou estão diretamente relacionados com a performance dos recursos humanos? Porquê?	10- Considera que a gestão dos sistemas de recompensa, o diagnóstico de satisfação e clima organizacional são aspetos importantes na empresa? Estão alinhados com a motivação e com a performance desejada para os colaboradores da	11 – Gostaria que comentasse a seguinte frase: “Se os colaboradores estiverem motivados podem ser mais produtivos levando assim à vantagem competitiva da	
-----------------	---	--	--	--

		empresa?	empresa”.	
Respostas	<p>Sim, isso não há dúvida. Está tudo interligado, porque como eu costumo dizer, a gestão de recursos humanos não é só a questão de implementar regras , há também que perceber, acompanhar e ter o bom senso, e se no final entender que aquele procedimento terá que ser alterado de maneira a que se consiga ter uma perspectiva de empresa no sentido de melhorarmos. Temos que estar abertos a isso.</p>	<p>São aspectos importantes na empresa, claro. Esses sistemas estão ligados à motivação e performance, cultura organizacional.</p>	<p>É obvio e todas as empresas trabalham para ter melhores resultados, para isso há que implementar as regras e procedimentos corretos para que isso aconteça. Depois é assim, há pessoas que lidam melhor com o stress que outras. Também é difícil e cada vez mais, conciliar a vida profissional com a familiar. Cada família lida com os seus problemas pessoais e familiares. Não há problemas iguais nem situações iguais. Todas são diferentes e nós temos que perceber que tipo de problema tem ou que possa vir a ter no sentido de criar segurança, temos que tentar dominar essas coisas e ajuda-los.</p>	

Transcrição da entrevista ao Departamento Financeiro

Questões	1 – Na sua perspectiva como definiria o conceito de motivação? E o conceito de performance?	2 – Na gestão desta empresa existe uma visão estratégica da gestão de recursos humanos? Como se atraem e desenvolvem recursos humanos com perfis e competências adequadas ao desenvolvimento da organização?	3- Nesta empresa quais são as políticas e práticas que concebem e utilizam para aumentar os níveis de motivação e satisfação dos colaboradores?	4 – No geral, que factores considera serem geradores de desmotivação e insatisfação para os colaboradores? E nesta empresa que factores poderão levar um colaborador a não se encontrar motivado e/ou satisfeito no trabalho?
Respostas	<p>Motivação? Motivação é nos andarmos bem dispostos para trabalhar, ter um ambiente de trabalho saudável. Não é só o dinheiro que influencia se a organização está bem organizada ou se há pessoas bem preparadas ou não. O conceito de performance, quando as pessoas estão bem preparadas e motivadas desempenham melhor o seu cargo, isso não haja dúvidas, mas por vezes há factores sociais que influenciam o desempenho das pessoas, tem que se saber analisar isso. Por vezes há pessoas que têm uma boa performance e de repente deixam de ter. Há que analisar o porque das circunstâncias. A</p>	<p>Primeiro dizer-lhes para o que vão, como é que é a organização e depois motiva-los. Se tem bom ambiente se não tem, se está bem organizado se não está. Por isso é que as pessoas são motivadas, sabem para o que vêm, se não nada feito. Por vezes vamos para as organizações. Por vezes vamos para as organizações e encontramos pessoas. faz parte dessas pessoas tentar mudar uma serie de coisas. Desenvolvem-se recursos humanos dando-lhes formação, acompanhamento, apoio, para que ofereça à empresa uma maior qualidade de vida.</p>	<p>Nesta empresa talvez o motivo salarial, nomeadamente prémios, seguros, o reconhecimento. Tentar fazer com que as pessoas estejam a par dos processos. Mas vamos lá ver, isto é uma indústria de trabalho intensivo, não haja dúvidas disso, claro que há pessoas mais motivadas que outras, mas têm que andar motivadas para conseguir a rentabilidade desta empresa, para afirmar o nosso bom nome no mercado.</p>	<p>No geral depende do ambiente de trabalho, depende da organização do trabalho. essas coisas pesam muito mais, por exemplo o reconhecimento, se a pessoas está desempenhada e lhe fazem uma avaliação positiva, transparente, isso pesa muito mais que a vertente salarial. O clima organizacional, se não houver bom clima claro que se sentem desmotivados. O relacionamento entre as partes, isso é que motiva as pessoas. Há aí um erro que as pessoas dizem, é assim, o ordenado também é importante, também faz</p>

	<p>pessoa deixou-se encostar à bananeira, entende não entende? São aspectos importantes que se têm que analisar.</p>			<p>parte, mas eu por exemplo, ponho isso em quinto ou sexto lugar. Você pode ter milhares no final no mês mas se não tem um bom relacionamento com as pessoas e outras coisas do género, o ordenado meta na carteira e até amanhã. Não serve para nada. Agora nesta empresa e nesta indústria como é uma indústria que trabalha para anteontem, temos prazos muito apertados para cumprir, por vezes as pessoas sentem-se desmotivadas, porque no momento e na hora tem que se tomar decisões que vamos ter que ficar mais um bocado no momento e na hora, e as pessoas podem levar isso a mal e dizer que isto é uma confusão. Depois saem erros e se não há uma explicação transparente, explicar o que é que aconteceu de errado e a pessoa não sabe ao certo o que fez claro que desmotiva as pessoas, ou seja, a falta de comunicação.</p>
--	--	--	--	---

Questões	5 - Apostam mais na motivação intrínseca ou extrínseca?	6 – Quais são as práticas levadas a cabo pela empresa que são mais valorizadas pelos colaboradores?	7 – Existe alguma preocupação em analisar o feedback dado pelos colaboradores sobre os níveis de motivação e satisfação? Que tipo de instrumentos utilizam?	8 – A motivação pode ser complexa porque nem todos os colaboradores reagem de forma igual a todos os estímulos. O gestor deve ser capaz de lidar com estas situações. Resultado da sua experiência quer relatar algum exemplo em concreto?
Respostas	Aqui temos as duas partes, claro que a motivação extrínseca, o dinheiro será sempre maior devido às circunstâncias em que vivemos mas pronto, não vamos dizer que as pessoas têm milhares, mas numa indústria destas com a concorrência forte que existe, esta industria ainda paga acima da média, tem seguros de saúde, tem prémios de produtividade e assiduidade, não é tão mau e tão desmotivador como as pessoas julgam que é. Há uma ideia geral de que os têxteis é para os burros mas não é assim . Temos a festa anual da empresa, há muita gente que não tem , mas nós ainda temos. Temos um conceito familiar , tem as suas consequências positivas, e negativas, toda a gente se conhece. Tem uma	Acho que o que todas as pessoas gostam é de vero nosso trabalho reconhecido lá fora. Quando aparece na TV, fomos nós que fizemos, quando o nome da empresa está em qualquer lado é um orgulho para todos e isso é muito importante. Uma empresa do interior com todas as implicações que isso tem a nível de logística tem umas mãos de fada. Mas isto tudo é muito difícil, nós temos marca própria, nós temos uma firma de marca. As pessoas sentem-se motivadas quando vêm Dielmar em qualquer lado. Isto só é possível devido ao espírito de família, independentement e das guerras que existem	Sempre, através de inquéritos, sugestões, claro que depois tem que se ponderar não é fazer tudo o que se quer. Fazemos por exemplo formação. A nossa competitividade está em cima, mas estamos sempre lá. Posso dizer que dentro da empresa eu próprio já fiz 16 ou 17 formações e estou por baixo.	Por vezes basta chamar a pessoa e envolve-la mais no processo. Por exemplo uma alteração de um processo de facturação, fala-se disso mas se se integrar a pessoa e envolve-la na totalidade no que se pretende vai reagir bem. Bastam 3 ou 4 palavras para a pessoa se sentir bem. Depois é assim vamos lá ver, com uma pessoa numa máquina tem outro tipo de trabalho e é difícil motivar uma pessoa que passa o dia a por um fecho, mas a vida é mesmo assim, e a pessoa vale muito, quantos e quantos é que não conseguem por um fecho? Mas pronto, são profissões

	<p>grande vantagem, emprega muita gente da zona e da mesma família. Toda a gente sente isto como seu o que é muito bom. Com todas as implicações ainda fazemos esta festa e os empregados participam. Isto é motivação. Faz-se o magusto, pronto várias actividades.</p>			<p>intensivas e complicadas de gerir.</p>
--	--	--	--	---

Questões	<p>9- Na sua opinião, os níveis de motivação determinam ou estão diretamente relacionados com a performance dos recursos humanos? Porquê?</p>	<p>10- Considera que a gestão dos sistemas de recompensa, o diagnóstico de satisfação e clima organizacional são aspetos importantes na empresa? Estão alinhados com a motivação e com a performance desejada para os colaboradores da empresa?</p>	<p>11 – Gostaria que comentasse a seguinte frase: “Se os colaboradores estiverem motivados podem ser mais produtivos levando assim à vantagem competitiva da empresa”.</p>	
Respostas	<p>Para mim acho que a motivação é muito importante para as pessoas desempenharem corretamente a sua função. E por vezes nota-se um coisa, voltando atrás, podem reclamar por qualquer motivo, mas quando vêm o nome da empresa em qualquer lugar, dá-lhes logo animo para trabalhar mais e melhor, dão logo um salto gigantesco, interiormente a pessoa dá um grande salto.</p>	<p>Tem de ser, isso tem de ser. Tem de haver uma certa regra. Desde que haja transparência nas actividades e nas políticas organizacionais as pessoas estão motivadas. E esses conceitos estão em sintonia, estão ligados com a motivação e performance.</p>	<p>Ah sim ! A pessoa está motivada, faz tudo, mas eu acho que falta uma coisa , a motivação por vezes não tem só a haver com causas internas, tem também em conta causas externas, a família, devia na empresa haver uma análise mais aprofundada , ter psicólogos, por vezes é impossível as pessoas serem produtivas se chegam ao trabalho e</p>	

			<p>começam a pensar no problema de casa. É preciso analisar estas questões. Grandes empresas como esta deviam pensar nisso. Chamar a pessoa e ter uma conversa pode ajudar muito. Pessoalmente acredito que a empresa a oferecer muitas coisas. Em média estamos bem.</p>	
--	--	--	---	--

Transcrição da entrevista ao Departamento Comercial

	1 – Na sua perspectiva como definiria o conceito de motivação? E o conceito de performance?	2 – Na gestão desta empresa existe uma visão estratégica da gestão de recursos humanos? Como se atraem e desenvolvem recursos humanos com perfis e competências adequadas ao desenvolvimento da organização?	3- Nesta empresa quais são as políticas e práticas que concebem e utilizam para aumentar os níveis de motivação e satisfação dos colaboradores?	4 – No geral, que factores considera serem geradores de desmotivação e insatisfação para os colaboradores? E nesta empresa que factores poderão levar um colaborador a não se encontrar motivado e/ou satisfeito no trabalho?
Questões				
Respostas	<p>A motivação é a determinação de objetivos. Que nos dá motivação para atingir algo. Motivação em termos de apoio por parte da chefia. A motivação pode ser em termos remuneratórios, é importante para haver motivação. A motivação é eu levantar-me todos os dias com vontade de</p>	<p>Se nos colocarmos um objetivo perante um colaborador ou uma equipa esse colaborador e essa equipa vão tentar atingir esse objetivo a que se propõem, isso tudo faz com que haja uma envolvimento e essa envolvimento dará um resultado final e que faz com que haja uma</p>	<p>Existe uma festa e um magusto. Em termos de pacto salarial não é o ramo mais indicado, porque a confeção enfim, em termos de benefícios sociais passa pela medicina no trabalho e pelo seguro de dentista.</p>	<p>Desmotivação é quando não há apoio por parte da chefia, desmotivante por vezes pela falta de apoio, ter que lidar com que as empresas oferecem, se a empresa não oferece mais é porque também não pode. Quando não há reconhecimento</p>

	<p>trabalhar e encarar o trabalho. Motivação é gostar do que se faz independentemente de se ser reconhecido ou não. A performance é fazer bem. Depressa e bem é complicado, mas há que tentar fazer acima de tudo bem, dentro dos possíveis. Claro que tentamos desempenhar a 200%, mas nem sempre é possível. Tentar fazer o melhor. Quando as coisas dependem de nós é uma coisa, mas numa fábrica em que há 350 pessoas nem sempre as coisas dependem de nós. Logo o desempenho ser um pouco o resultado do esforço de todos, das sinergias.</p>	<p>perspectiva das pessoas e o empenho para conseguir um resultado final.</p>		<p>pelo que trabalho que se faz, o ambiente de trabalho mau. Aqui na empresa por vezes o clima entre os funcionários, o factor da remuneração, condições de trabalho. um factor desmotivante vir trabalhar e estar a pensar no exterior, preocupações externas.</p>
--	---	---	--	---

<p>Questões</p>	<p>5 - Apostam mais na motivação intrínseca ou extrínseca?</p>	<p>6 – Quais são as práticas levadas a cabo pela empresa que são mais valorizadas pelos colaboradores?</p>	<p>7 – Existe alguma preocupação em analisar o feedback dado pelos colaboradores sobre os níveis de motivação e satisfação? Que tipo de instrumentos utilizam?</p>	<p>8 – A motivação pode ser complexa porque nem todos os colaboradores reagem de forma igual a todos os estímulos. O gestor deve ser capaz de lidar com estas situações. Resultado da sua experiência quer relatar algum exemplo em concreto?</p>
------------------------	---	---	---	--

Respostas	Aqui o que importa é o convívio e a amizade que nos une, ou seja, a motivação intrínseca é muito importante para eu me sentir bem . Dá motivação interior para continuar.	Tanto o reconhecimento, como o salário, como as promoções, todos na mesma proporção. Qualquer um que seja é bom. Mas preferem o vencimento , é o principal.	Basicamente é feito um inquérito anual.	É pertinente porque dada a conjuntura e aquilo que envolve a empresa às vezes para se ser estimulado não é preciso irmos ao factor remuneratório. Basta ir pelo factor reconhecimento, pelo factor da motivação em si.
------------------	---	---	---	--

Questões	9- Na sua opinião, os níveis de motivação determinam ou estão diretamente relacionados com a performance dos recursos humanos? Porquê?	10- Considera que a gestão dos sistemas de recompensa, o diagnóstico de satisfação e clima organizacional são aspetos importantes na empresa? Estão alinhados com a motivação e com a performance desejada para os colaboradores da empresa?	11 – Gostaria que comentasse a seguinte frase: “Se os colaboradores estiverem motivados podem ser mais produtivos levando assim à vantagem competitiva da empresa”.	
Respostas	Estão interligados, se nós nos sentirmos motivados, ou apoiados claro que sim	Se formos pelo clima económico-social é importante. Porque é uma fábrica em que tem maioritariamente o sexo feminino e todas essas particularidades que infelizmente envolvem mais o sexo feminino que o masculino, isso é um aspecto importante. Ainda há outro factor que é o segmento têxtil , é um dos segmentos mais complicados. São aspectos que estão relacionados.	Claro que sim , se sentir que a empresa nos diz quais é que são os objetivos, se se sentir apoio por parte da chefia, se sentir que o esforço que se faz ou que pedem para fazer ou que tem em vista um determinado resultado, e esse resultado à medida que vai sendo cumprido e sentir na “pele” que isso é atingido é uma motivação extra que depois se pode repercutir pela	

			organização, através do vencimento ou outros que a empresa ache. Se todas as pessoas tiverem uma melhor produção são elas no fundo que levam a empresa mais além.	
--	--	--	---	--

Transcrição da entrevista do colaborador

Questões	1 – Na sua perspectiva como definiria o conceito de motivação? E o conceito de performance?	2 – No geral, que factores considera serem geradores de desmotivação insatisfação para os colaboradores? E nesta empresa que factores poderão levar um colaborador a não se encontrar motivado e/ou satisfeito no trabalho?	3- Apostam mais na motivação intrínseca ou extrínseca?	4 – Quais são as práticas levadas a cabo pela empresa que são mais valorizadas pelos colaboradores?
Respostas	A motivação é nós fazermos uma coisa e dizerem que está bem feita. Se não está bem feita digamos como quer parafazermos a coisa bem feita . Não é só dizer que está mal e depois não dizer como melhorar. A performance é as pessoas desempenharem a sua função bem.	– Isso também tem haver com o governo, não apenas com os nossos patrões, é o ordenado mínimo e pronto. É um dos factores desmotivantes, chegasse ao final do mês e não vemos nada.	Aqui na empresa e não falo apenas por mim, mas penso que talvez a extrínseca.	O reconhecimento , não só o dinheiro, para mim pessoalmente. Já são muitos anos e por vezes não sabem o que nós fazemos. O dinheiro é o dinheiro, apesar de ajudar claro, estamos a trabalhar é pelo dinheiro claro, mas o reconhecimento ajuda para a motivação e também por vezes para a saúde

Questões	5 - Existe alguma preocupação em analisar o feedback dado pelos	6- A motivação pode ser complexa porque nem todos os colaboradores	7- Na sua opinião, os níveis de motivação	8- Considera que a gestão dos sistemas de recompensa, o
-----------------	--	---	--	--

	colaboradores sobre os níveis de motivação e satisfação? Que tipo de instrumentos utilizam?	reagem de forma igual a todos os estímulos. O gestor deve ser capaz de lidar com estas situações. Quer relatar algum exemplo em concreto?	determinam ou estão diretamente relacionados com a performance dos recursos humanos? Porquê?	diagnóstico de satisfação e clima organizacional são aspetos importantes na empresa? Estão alinhados com a motivação e com a performance desejada para os colaboradores da empresa?
Respostas	Questionários temos durante todo o ano para saberem como se sentem as pessoas, mas não publicam os resultados.	Sim, por exemplo, se eu estou num posto de trabalho e não gosto , porque há pessoas que não se adaptam e depois se são colocados noutra lado ficam mais motivados. Nem todas as pessoas são competentes para realizar o mesmo trabalho e o gestor deve verificar essas situações.	Sim, eu penso que sim, porque estando bem motivados, vimos trabalhar com outro animo e estamos bem.	Sim, estão alinhados e são importantes. Por exemplo o material se não estiver satisfeita com o material não consigo trabalhar, fico desmotivada. O stress , logo não sou produtiva.

Questões	9 - Gostaria que comentasse a seguinte frase: “Se os colaboradores estiverem motivados podem ser mais produtivos levando assim à vantagem competitiva da empresa”.
Respostas	É um sim grande. A motivação acho que faz tudo. E depois quando vemos as pessoas desmotivadas, tentamos ajudar, mas se elas não se motivam, uma pessoa fica também desmotivada e não consegue produzir. Outro aspecto quando há casos muito graves de família, é complicado, tentamos não trazer os problemas cá para dentro. E até mesmo com os nossos colegas, é complicado.

ANEXO 6
Matrizes da análise de conteúdo das Entrevistas

Categoria	Subcategoria	Indicadores de registo	Unidades de registo
QUESTÃO 1 Motivação e Performance	Noção de motivação	Gosto pelo trabalho realizado	<p>“A motivação é basicamente aquilo que a pessoa gosta de fazer, trabalha com gosto” (Entrevistado A)</p> <p>“A motivação é eu levantar-me todos os dias com vontade de trabalhar e encarar o trabalho. Motivação é gostar do que se faz independentemente de se ser reconhecido ou não” (Entrevistado C)</p>
		Motivação dependente das recompensas intrínsecas	<p>“Motivação é nos andarmos bem dispostos para trabalhar, ter um ambiente de trabalho saudável. Não é só o dinheiro que influencia se a organização está bem organizada ou se há pessoas bem preparadas ou não” (Entrevistado B)</p>
		Reconhecimento e comunicação por parte das chefias	<p>“A motivação é nós fazermos uma coisa e dizerem que está bem feita. Se não está bem feita diga-nos como quer par afazermos a coisa bem feita . Não é só dizer que está mal e depois não dizer como melhorar.” (Entrevistado D)</p>
	Noção de performance	Equilíbrio entre a eficácia e eficiência	<p>“No fundo , a performance é o equilíbrio entre a eficácia e a eficiência” (Entrevistado A)</p>
		Motivação como factor condicionante da performance	<p>“O conceito de performance, é quando as pessoas estão bem preparadas e motivadas desempenham melhor o seu cargo, isso não haja dúvidas” (Entrevistado B)</p>
		Necessidade de empowerment	<p>“A performance é fazer bem. Depressa e bem é complicado, mas há que tentar fazer acima de tudo bem, dentro dos possíveis. Claro que tentamos desempenhar a 200%, mas nem sempre é possível. Tentar fazer o melhor. Quando as coisas dependem de nós é uma coisa, mas numa fábrica em que há 350 pessoas nem sempre as coisas dependem de nós. Logo o desempenho ser um pouco o resultado do esforço de todos, das sinergias.” (Entrevistado C)</p>
		Desempenho correcto da função	<p>“A performance é as pessoas desempenharem a sua função bem.” (Entrevistado D)</p>

Categoria	Subcategoria	Indicadores de registo	Unidades de registo
<p>QUESTÃO 2</p> <p>Existência da visão estratégica dos recursos humanos</p>	<p>Medidas de atracção de recursos humanos competentes</p>	<p>Métodos de análise da satisfação dos colaboradores</p>	<p>“Existe uma politica e uma estratégia de futuro nesse sentido, ou seja, neste momento os recursos humanos não só olhados como um só. São olhados como uma equipa onde é colocado e feito um processamento de salários, assiduidade, pontualidade, e neste momento estamos a desenvolver politicas como a avaliação de desempenho, levantamento de satisfação dos colaboradores , levantamento de condições de higiene” (Entrevistado A)</p>
		<p>Criação de um ambiente propicio à motivação</p>	<p>“Criar um bem estar dos colaboradores, que eles estejam alegres, motivados para trabalhar. Que saibam aquilo que estão a fazer, que sejam integrados na equipa” (Entrevistado A)</p>
		<p>Acolhimento e integração na organização</p>	<p>“Primeiro dizer-lhes para o que vão, como é que é a organização e depois motiva-los. Se tem bom ambiente se não tem, se está bem organizado se não está. Por isso é que as pessoas são motivadas , sabem para o que vêm , se não nada feito.” (Entrevistado B)</p>
		<p>Formação</p>	<p>“Depois através de planos de formação, internos e externos, (...) dar aos colaboradores a informação necessária para que sejam mais competentes, que estejam em constante evolução através de formação, informação, comunicação.” (Entrevistado A) “Desenvolvem-se recursos humanos dando-lhes formação, acompanhamento, apoio, para que ofereça à empresa uma maior qualidade de vida.” (Entrevistado B)</p>
		<p>Gestão por objetivos</p>	<p>“Se nos colocarmos um objetivo perante um colaborador ou uma equipa esse colaborador e essa equipa vão tentar atingir esse objetivo a que se propõem, isso tudo faz com que haja uma envolvência e essa envolvência dará um resultado final e que faz com que haja uma perspectiva das pessoas e o empenho para conseguir um resultado final.” (Entrevistado)</p>
		<p>Adequação das competências às função</p>	<p>“Relativamente aos perfis e competências , cada área tem que ter consciência das necessidades que tem, dos perfis dos profissionais que as pessoas terão que ter” (Entrevistado A)</p>

Categoria	Subcategoria	Indicadores de registo	Unidades de registo
<p>QUESTÃO 3</p> <p>Políticas e Práticas para o incremento da motivação e satisfação dos colaboradores</p>	<p>Exemplos de políticas e práticas para o incremento da motivação e satisfação dos colaboradores</p>	<p>Recompensa intrínsecas</p>	<p>“Temos a questão das políticas sociais como a atribuição de um seguro, temos o cuidado de fazer a festa de magusto e festa de natal.” (Entrevistado A)</p>
			<p>“Tentar fazer com que as pessoas estejam a par dos processos.” (Entrevistado B)</p>
			<p>“Existe uma festa e um magusto. (...) em termos de benefícios sociais passa pela medicina no trabalho. (Entrevistado C)</p>
		<p>Recompensas extrínsecas</p>	<p>“Na questão mais económica temos a atribuição dos prémios de produção, prémios de assiduidade entre outras regalias.” (Entrevistado A)</p>
			<p>“Nesta empresa talvez o motivo salarial” (Entrevistado B)</p>

Categoria	Subcategoria	Indicadores de registo	Unidades de registo
QUESTÃO 4 Desmotivação e insatisfação dos colaboradores	Factores de desmotivação e insatisfação dos colaboradores	Não gostar das funções desempenhadas	“No geral, as pessoas não gostarem daquilo que fazem. Não gostarem da profissão” (Entrevistado A)
		Stress laboral	“Na empresa em concreto, neste momento é a questão do stress laboral, porque existe muita pressão” (Entrevistado A)
		Clima organizacional	“O clima organizacional, se não houver bom clima claro que se sentem desmotivados” (Entrevistado B) “Aqui na empresa por vezes o clima entre os funcionários (...) um factor desmotivante (Entrevistado C)
		Falta de reconhecimento	“Quando não há reconhecimento pelo que trabalho que se faz, o ambiente de trabalho mau”(Entrevistado C)
		Relacionamento entre chefias e colaboradores	“O relacionamento entre as partes, isso é que motiva as pessoas. (...)Você pode ter milhares no final no mês mas se não tem um bom relacionamento com as pessoas e outras coisas do género, o ordenado meta na carteira e até amanhã.” (Entrevistado B)
		Falta de comunicação por parte da chefia	“Não terem conhecimento dos objetivos” (Entrevistado A) “Se não há uma explicação transparente, explicar o que é que aconteceu de errado e a pessoa não sabe ao certo o que fez claro que desmotiva as pessoas, ou seja, a falta de comunicação”.(Entrevistado B)
		Falta de apoio por parte da chefia	“Desmotivação é quando não há apoio por parte da chefia” (Entrevistado C)
		Salário	“O factor da remuneração(...) um factor desmotivante”(Entrevistado C) “ É o ordenado mínimo e pronto. É um dos factores desmotivantes, chegasse ao final do mês e não vemos nada.”(Entrevistado D)

Categoria	Subcategoria	Indicadores de registo	Unidades de registo
<p>QUESTÃO 5</p> <p>Valorização das recompensas (intrínsecas e extrínsecas)</p>	<p>Recompensas mais valorizadas (intrínsecas e extrínsecas)</p>	<p>Reconhecimento da necessidade de articulação das recompensas intrínsecas e extrínsecas</p>	<p>“A empresa tem tido o cuidado e o bom senso de procurar uma articulação entre a motivação intrínseca e extrínseca.” (Entrevistado A)</p> <p>“Aqui temos as duas partes (...) mas numa indústria destas com a concorrência forte que existe, esta industria ainda paga acima da média, tem seguros de saúde, tem prémios de produtividade e assiduidade, não é tão mau e tão desmotivador como as pessoas julgam que é. Temos a festa anual da empresa, há muita gente que não tem , mas nós ainda temos. Temos um conceito familiar” (Entrevistado B)</p>
		<p>Ênfase na recompensa intrínseca</p>	<p>“Aqui o que importa é o convívio e a amizade que nos une, ou seja, a motivação intrínseca é muito importante para eu me sentir bem. Dá motivação interior para continuar” (Entrevistado C)</p>
		<p>O salário como factor importante de motivação</p>	<p>“claro que a motivação extrínseca, o dinheiro será sempre maior” (Entrevistado B)</p> <p>“Aqui na empresa e não falo apenas por mim, mas penso que talvez a extrínseca.” (Entrevistado D)</p>

Categoria	Subcategoria	Indicadores de registo	Unidades de registo
<p>QUESTÃO 6</p> <p>Práticas da empresa face aos colaboradores</p>	<p>Valorização das práticas da empresa face aos colaboradores</p>	<p>Convívio entre colegas nas actividades da empresa</p>	<p>“Neste momento, as festas , eles dão valor a isso. Na festa de natal, no magusto as pessoas estão mais envolvidas, jantares de verão.” (Entrevistado A)</p>
			<p>“Isto só é possível devido ao espírito de família, independentemente das guerras que existem” (Entrevistado B)</p>
		<p>Reconhecimento nacional e internacional aumenta o orgulho de pertença à empresa</p>	<p>“Acho que o que todas as pessoas gostam é de ver o nosso trabalho reconhecido lá fora (...) as pessoas sentem-se motivadas quando vêm o nome da empresa em qualquer lado.” (Entrevistado B)</p>
		<p>Valorização salarial</p>	<p>“Tanto o reconhecimento, como o salário, como as promoções, todos na mesma proporção. Qualquer um que seja é bom. Mas preferem o vencimento , é o principal”. (Entrevistado C)</p>
		<p>Reconhecimento do trabalho pela chefia</p>	<p>“O reconhecimento , não só o dinheiro, para mim pessoalmente (...), estamos a trabalhar é pelo dinheiro claro, mas o reconhecimento ajuda para a motivação e também por vezes para a saúde” (Entrevistado D)</p>

Categoria	Subcategoria	Indicadores de registo	Unidades de registo
<p>QUESTÃO 7</p> <p>Análise do feedback sobre a motivação dos colaboradores</p>	Existência de preocupação em realizar a análise do feedback da motivação dos colaboradores	Existe	<p>“Sim temos essa preocupação” (Entrevistado A)</p> <p>“Sempre” (Entrevistado B)</p> <p>“Sim” (Entrevistado C)</p>
		Não existe	Não foram registadas unidades de registo, pois ao referirem que existem instrumentos, manifestam que permanece a preocupação de análise do feedback da motivação dos colaboradores.
	Instrumentos utilizados sobre a análise da motivação dos colaboradores	Avaliação de desempenho	“ Fizemos agora a avaliação de desempenho” (Entrevistado A)
		Inquéritos de satisfação	<p>“No próximo mês vamos também arrancar com o levantamento da satisfação dos colaboradores” (Entrevistado A)</p> <p>“Basicamente é feito um inquérito anual.” (Entrevistado C)</p> <p>“Questionários temos durante todo o ano para saberem como se sentem as pessoas mas não publicam os resultados.”(Entrevistado D)</p>
		Recursos a sugestões	(...)“através de inquéritos, sugestões” (Entrevistado B)

Categoria	Subcategoria	Indicadores de registo	Unidades de registo
<p>QUESTÃO 8</p> <p>Diferentes reações aos estímulos de motivação</p>	<p>Capacidade do gestor em lidar com a diferenciação de reações aos estímulos de motivação consoante o colaborador.</p>	<p>Motivação diferenciada, logo personalizada</p>	<p>“Como eu costumo dizer, os gémeos são parecidos mas não são iguais (...) Cada pessoa não tem a mesma reação, os mesmos estímulos e necessidades, cada caso, cada situação é diferente. Temos que avaliar, saber o historial que levou aquela pessoa a ter uma determinada reacção ou aquele comportamento diferente. Mediante tudo isto, devemos encaminhar o colaborador para o nosso objetivo, ou para um objetivo mais económico ou mais social.”(Entrevistado A)</p>
		<p>Envolvimento da pessoa nos processos</p>	<p>“Por vezes basta chamar a pessoa e envolve-la mais no processo. Por exemplo uma alteração de um processo de facturação, fala-se disso mas se se integrar a pessoa e envolve-la na totalidade no que se pretende vai reagir bem. . Bastam 3 ou 4 palavras para a pessoa se sentir bem” (Entrevistado B)</p>
		<p>Reação depende do trabalho que é realizado</p>	<p>“ (...) com uma pessoa numa máquina tem outro tipo de trabalho e é difícil motivar uma pessoa que passa o dia a por um fecho, mas a vida é mesmo assim, e a pessoa vale muito, quantos e quantos é que não conseguem por um fecho?” (Entrevistado B)</p>
		<p>Reconhecimento do trabalho</p>	<p>“Basta ir pelo factor reconhecimento, pelo factor da motivação em si.” (Entrevistado C)</p>

Categoria	Subcategoria	Indicadores de registo	Unidades de registo
<p>QUESTÃO 9</p> <p>Relacionamento da motivação com a performance</p>	Os níveis de motivação são ou não dependentes da performance	Sim	<p>“Sim, isso não há dúvida” (Entrevistado A)</p> <p>“Estão interligado” (Entrevistado C)</p> <p>“Sim, eu penso que sim ” (Entrevistado D)</p>
		Não	Não foram registadas unidades de registo neste indicador porque referem que a motivação é importante para a performance.
	Explicação de como a motivação é dependente da performance	A gestão de recursos humanos implica a gestão da motivação	“Está tudo interligado, porque como eu costumo dizer, a gestão de recursos humanos não é só a questão de implementar regras” (Entrevistado A)
		Motivação leva ao desempenho correcto da função	“Para mim acho que a motivação é muito importante para as pessoas desempenharem corretamente a sua função” (Entrevistado B)
		A motivação como um factor crucial para a performance	<p>“Estão interligados, se nós nos sentirmos motivados, ou apoiados claro que sim” (Entrevistado C)</p> <p>“Estando bem motivados, vimos trabalhar com outro animo e estamos bem” (Entrevistado D)</p>

Categoria	Subcategoria	Indicadores de registo	Unidades de registo
<p>QUESTÃO 10</p> <p>Fatores relacionados com a motivação e performance</p>	<p>A influencia da gestão dos sistemas de recompensa , da satisfação e do clima organizacional na motivação e performance dos colaboradores</p>	<p>Os factores referidos influenciam a motivação e a performance</p>	<p>“São aspectos importantes na empresa, claro. Esses sistemas estão ligados à motivação e performance” (Entrevistado A)</p> <p>“Tem de ser, isso tem de ser (...) Desde que haja transparência nas actividades e nas politicas organizacionais as pessoas estão motivadas. E esses conceitos estão em sintonia, estão ligados com a motivação e performance.” (Entrevistado B)</p>
		<p>O género influencia o clima organizacional e consequentemente a performance</p>	<p>“Se formos pelo clima económico-social é importante. Porque é uma fábrica em que tem maioritariamente o sexo feminino e todas essas particularidades que infelizmente envolvem mais o sexo feminino que o masculino, isso é um aspecto importante.”(Entrevistado C)</p>
		<p>A satisfação no trabalho afecta a motivação</p>	<p>“Sim, estão alinhados e são importantes. (...) se não estiver satisfeita com o material não consigo trabalhar, fico desmotivada.”(Entrevistado D)</p>

Categoria	Subcategoria	Indicadores de registo	Unidades de registo
<p>QUESTÃO 11</p> <p>Motivação e Produtividade</p>	<p>A motivação incrementa a produtividade</p>	<p>Motivação implica conciliação da vida profissional e vida familiar</p>	<p>“Também é difícil e cada vez mais, conciliar a vida profissional com a familiar. Cada família lida com os seus problemas pessoais e familiares (...) nós temos que perceber que tipo de problema tem ou que possa vir a ter no sentido de criar segurança, temos que tentar dominar essas coisas e ajuda-los.”(Entrevistado A)</p>
		<p>Trabalhadores motivados são trabalhadores mais produtivos</p>	<p>“Ah sim ! A pessoa está motivada, faz tudo”(Entrevistado B) “A motivação acho que faz tudo” (Entrevistado D)</p>
		<p>A motivação como factor de vantagem competitiva</p>	<p>“Claro que sim . Se sentir que a empresa nos diz quais é que são os objetivos, se se sentirem apoiado por parte da chefia (...) Se todas as pessoas tiverem uma melhor produção são elas no fundo que levam a empresa mais além.” (Entrevistado C)</p>

ANEXO 7

Matrizes da análise de conteúdo das questões abertas do Questionário

Questões	Indicadores	Exemplos significativos de Unidades de Registo
<p>Indique uma sugestão para melhorar os níveis de motivação e satisfação na empresa</p>	<p>Comunicação com os supervisores</p>	<p>“mais dialogo entre os superiores e subordinados” “dialogo entre administração e empregados” “gostava que todos os meus superiores tivessem ouvidos” “comunicação entre patrões e empregados”</p>
	<p>Aumento salarial</p>	<p>“melhor salário e melhor ambiente” “aumento do salário” “aumento de ordenado” “aumento do salário e prémios” “voltar a ter os prémios que tínhamos antes dos cortes” “aumento dos salários é muito importante”</p>
	<p>Melhor ambiente</p>	<p>“o ambiente de trabalho é importante” “melhor salário e melhor ambiente”</p>
	<p>Atribuição dos salários de acordo com as competências de cada colaborador</p>	<p>“verificar os salários com as responsabilidades de cada um” “uma distribuição mais equitativa dos salários” “remuneração salarial em função da carga de trabalho”</p>
	<p>Formação</p>	<p>“darem formação aos colaboradores”</p>
	<p>Benefícios sociais</p>	<p>“averiguar salários e benefícios sociais”</p>
	<p>Reconhecimento</p>	<p>“ser reconhecido pela chefia” “reconhecimento por parte dos superiores”</p>
	<p>Salário mais compatível com habilitações literárias</p>	<p>“atribuir ao trabalhador um salário compatível com o trabalho realizado assim como as habilitações literárias”</p>
	<p>Valorização do trabalho</p>	<p>“haver uma maior valorização do trabalho de cada funcionário por parte dos superiores” “dar recompensas pelo trabalho”</p>
	<p>Objetivos</p>	<p>“trabalhar por objetivos”</p>
	<p>Demonstração do apreço pelo trabalho e colaborador</p>	<p>“pequenas acções de motivação dos colaboradores para mostrar o apreço pelo trabalho realizado”</p>
	<p>Ser respeitado</p>	<p>“mais consideração e respeito” “respeitem os funcionários porque são pessoas e não um número” “sermos tratados com respeito no nosso posto de trabalho” “respeito pelos outros”</p>

	Relação com colegas e superiores	<p>“bom relacionamento com os colegas e superiores”</p> <p>“melhor relacionamento com os superiores”</p> <p>“interação entre funcionários e superiores”</p> <p>“humildade e motivação por parte dos superiores”</p>
	Desigualdade dos prémios	<p>“acabar com o prémio de produção para todos”</p> <p>“a desigualdade do prémio de assiduidade”</p>
	Bem estar	“por os empregados nas categorias certas”
	Recursos físicos	“melhores equipamentos”

Questões	Indicadores	Exemplos significativos de Unidades de Registo
No meu ponto de vista, a motivação e a satisfação determinam directamente o meu desempenho ? Porquê ?	Trabalho desafiante	“sim, trabalhar com gosto não cansa ”
	Trabalhar mais	“se estiver motivado trabalho mais logo ganho mais”
	Pessoas felizes trabalho melhor	“sim, porque se as pessoas estiverem felizes trabalham melhor”
	O trabalho corre melhor	“sim, porque se estiver motivada o trabalho corre melhor”
	Se estiver motivado sinto-me realizado	“Sinto-me realizado para conseguir efectuar com êxito as tarefas que me são atribuídas”
	Sem motivação ninguém consegue desempenhar a sua função	“sim, porque sem motivação ninguém consegue desempenhar a sua função determinadamente”
	A motivação leva a ter orgulha na empresa	“sim, faz-me acreditar no projeto empresa e leva-me a trabalhar melhor para um fim comum que é o nome da empresa”
	A motivação estimula a produtividade	<p>“sim, porque gosto de desempenhar bem o meu trabalho”</p> <p>“sim, estar motivado e satisfeito no local de trabalho estimula directamente a produtividade e o desejo de ir mais longe nas nossas funções”</p> <p>“se estiver motivado e satisfeito consigo produzir mais”</p>
	A motivação orienta para um maior desempenho	<p>“sim, porque um trabalhador motivado e satisfeito é um trabalhador orientado para um melhor desempenho das suas funções”</p> <p>“sim, o trabalho rende muito mais”</p>
	A motivação determina o profissionalismo	“é determinante para ser um bom profissional”
	Sem motivação e satisfação não se faz o melhor	“sim, porque sem motivação e satisfação no trabalho não podemos fazer o nosso melhor”

	A motivação leva-me a gostar do que faço	<p>“sim, gosto do que faço, por isso aumento o desempenho”</p> <p>“sim, faço o que gosto logo sinto-me mais motivado, essa motivação melhora o meu desempenho”</p>
	Se estiver motivado não dou pelo tempo passar	“sim, porque se estivermos motivados e satisfeitos o trabalho corre melhor e até o tempo passa mais depressa”
	Quando estou motivado sinto-me mais seguro	“sinto-me mais segura”
	A motivação aumenta a minha capacidade de desempenho	<p>“sim, porque se uma pessoa não se sentir bem e não gostar do que faz a pessoa não tem um bom desempenho no que faz”</p> <p>“se o funcionário estiver motivado aumenta o desempenho no trabalho”</p> <p>“sim, sinto-me com mais capacidade para trabalhar”</p>
	Aumenta o bem estar	<p>“sim, porque se houver orientação as coisas só podem correr bem”</p> <p>“sim, porque para mim a motivação é um dos ingredientes fundamentais para tudo nas nossas vidas”</p> <p>“a humildade, reconhecimento, motivação por parte dos superiores enfatiza e anima o trabalhador contribuindo para o seu bem estar e garantia de qualidade de vida no trabalho”</p>
	A motivação aumenta a minha concentração	<p>“é claro que se não temos motivação não ficamos concentrados e não trabalhamos com vontade”</p> <p>“sim, porque ao estar motivada e satisfeita consigo estar mais concentrada no trabalho, mais bem disposta e isso reflecte-se no trabalho e produção”</p>
	A motivação melhora o ambiente de trabalho	Sim, concordo uma vez que com motivação também temos um melhor ambiente no trabalho, logo aumentamos os níveis de desempenho”
	A motivação dá força para atingir os objetivos	“sim, porque para uma grande motivação é necessária força das partes todas para se concretizar os objetivos ”

Questões	Indicadores	Exemplos significativos de Unidades de Registo
	Respeito por parte da chefia	<p>“serem mais educados para com o pessoal”</p> <p>“chefias serem mais educadas”</p>
	Comunicação com os superiores	<p>“mais diálogo entre as chefias, administração e trabalhadores”</p> <p>“ninguém nesta empresa ouve os empregados em relação a essa aspecto”</p>

Sou capaz de sugerir um aspecto que poderá influenciar positivamente a minha motivação, levando ao aumento do meu desempenho		<p>“se formos ouvidos daremos a nossa opinião”</p> <p>“melhor comunicação”</p>
	Salário	<p>“o aumento do salário”</p> <p>“nos dias que correm e para uma pessoa licenciada, a satisfação salarial é muito importante”</p> <p>“mais ordenado e menos ralho”</p>
	Aumento dos desafios	<p>“mais desafios”</p> <p>“aumento do desafio constante”</p>
	Reconhecimento	<p>“o reconhecimento”</p> <p>“o reconhecimento por parte dos superiores hierárquicos”</p> <p>“um melhor reconhecimento do nosso trabalho”</p>
	Tarefas mais claras	<p>“distribuição de tarefas mais claras”</p>
	Justa atribuição de regalias	<p>“uma justa e equitativa distribuição de regalias na empresa”</p>
	Relacionamento com os colegas	<p>“boa relação com os colegas de trabalho”</p> <p>“o ambiente de trabalho”</p> <p>“de houver um bom ambiente de trabalho motiva bastante o meu desempenho”</p> <p>“ter muito boas colegas no trabalho”</p>
	Simplificação dos processos	<p>“haver uma simplificação dos processos da empresa”</p>
	O gosto pela tarefa desempenhada	<p>“gostar daquilo que se faz”</p>
	Atribuir aos colaboradores postos de trabalho que os realizem	<p>“manter as pessoas nos lugares onde façam mais produção ”</p>
	Atribuição de prémios	<p>“avaliar medidas de produção e baixar os mais altos de modo a que todas as pessoas tenham prémios de produção e não só algumas”</p>
	Sinceridade	<p>“pessoas mais sinceras”</p>
	Informação precisa e antecipada	<p>“por vezes uma informação mais precisa e antecipada ajudava”</p>
	Ter experiência no trabalho	<p>“a minha experiencia no trabalho”</p>
	Não sentir pressão	<p>“deixarem fazer o meu trabalho”</p>
	Ter mais incentivos	<p>“Melhores recompensas e incentivos monetários”</p>
Não existirem comparações	<p>“ouvir as minhas dificuldades e deixarem-me ser eu própria, não ser comparada com ninguém”</p>	

ANEXO 8

Valores descritivos da amostra em função do género

Frequencies

Statistics

Género

N	Valid	141
	Missing	0

Género

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Feminino	130	92,2	92,2	92,2
	Masculino	11	7,8	7,8	100,0
	Total	141	100,0	100,0	

ANEXO 9

Frequências da amostra em função da idade

Frequencies

Statistics

Idade

N	Valid	139
	Missing	2

Idade

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	22 - 25	1	,7	,7	,7
	26 - 29	2	1,4	1,4	2,2
	30 - 33	5	3,5	3,6	5,8
	34 - 37	14	9,9	10,1	15,8
	38 - 41	30	21,3	21,6	37,4
	42 - 45	25	17,7	18,0	55,4
	46 - 49	21	14,9	15,1	70,5
	50 - 53	29	20,6	20,9	91,4
	54 - 57	3	2,1	2,2	93,5
	58 - 61	8	5,7	5,8	99,3
	62 - 66	1	,7	,7	100,0
	Total		139	98,6	100,0
Missing	NS/NR	2	1,4		
Total		141	100,0		

ANEXO 10

Valores descritivos da amostra em função da escolaridade

Frequencies

Statistics

Habilitações Literárias

N	Valid	139
	Missing	2

Habilitações Literárias

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Inferior ao 9º ano completo	37	26,2	26,6	26,6
	9º ano completo	51	36,2	36,7	63,3
	12º ano completo ou curso profissional	39	27,7	28,1	91,4
	Bacharelato	2	1,4	1,4	92,8
	Licenciatura	8	5,7	5,8	98,6
	Pós-Graduações/ Especializações	1	,7	,7	99,3
	Mestrado	1	,7	,7	100,0
	Total	139	98,6	100,0	
	Missing	NS/NR	2	1,4	
Total		141	100,0		

ANEXO 11

Valores descritivos da amostra em função do Departamento/Função desempenhada

Frequências

Statistics

Função Desempenhada

N	Valid	137
	Missing	4

Função Desempenhada

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Técnico/a Administrativo	2	1,4	1,5	1,5
	Técnico/a Contabilístico	2	1,4	1,5	2,9
	Gestor/a de Recursos Humanos	2	1,4	1,5	4,4
	Responsável Comercial	1	,7	,7	5,1
	Encarregado de Facturação	1	,7	,7	5,8
	Responsável pelo Planeamento	1	,7	,7	6,6
	Tempos e Métodos	1	,7	,7	7,3
	Moldes/Cad	3	2,1	2,2	9,5
	Linha de Casacos (Corte/ Termocolar)	6	4,3	4,4	13,9
	Linha de Casacos (Preparação)	2	1,4	1,5	15,3
	Linha de Casacos (Dianteiros)	11	7,8	8,0	23,4
	Linha de Casacos (Forros e Golas)	8	5,7	5,8	29,2
	Linha de Casacos (Mangas)	6	4,3	4,4	33,6
	Linha de Casacos (Montagem I)	6	4,3	4,4	38,0
	Linha de Casacos (Montagem II)	6	4,3	4,4	42,3
	Linha de Casacos (Passar Final)	13	9,2	9,5	51,8
	Linha de Calças (Corte/Termocolar)	2	1,4	1,5	53,3
	Linha de Calças (Pré- Preparação)	6	4,3	4,4	57,7
	Linha de Calças (Preparação)	7	5,0	5,1	62,8
	Linha de Calças (Montagem I)	10	7,1	7,3	70,1
	Linha de Calças(Montagem II)	8	5,7	5,8	75,9
	Operador de Loja	3	2,1	2,2	78,1
	Encarregado de Manutenção	2	1,4	1,5	79,6
	Escriturária	1	,7	,7	80,3
	Administração de Sistemas Informáticos	1	,7	,7	81,0
	Linha Casacos (Controlo Final)	2	1,4	1,5	82,5
	Operadora de Máquina (Etiquetadora)	2	1,4	1,5	83,9
	Linha Casacos (Costureira)	12	8,5	8,8	92,7
	Linha Calças (Costureira)	10	7,1	7,3	100,0
	Total	137	97,2	100,0	
Missing	NS/NR	4	2,8		
Total		141	100,0		

ANEXO 12

Descrição de Colaboradores por Departamento/Função desempenhada

C. Custo	jan-14	fev-14	mar-14	abr-14	mai-14	jun-14	jul-14	ago-14	set-14	out-14	nov-14	dez-14	dez-13
91201 Adm/Fin	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
91301 Comercial	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
92302 Arm. Mat. Acabado	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13
91303 Distribuição	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
913041 MKT/Publicidade	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
91305 Show Room	11	11	12	0	0	0	0	0	0	0	0	0	11
91306 Loja Amoreiras	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
91307 Loja Almada **	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
91308 Loja Cascais ***	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
91309 Loja de Gaia ****	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
91310 Loja Norte Shopping *****	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
91311 Apoto das Lojas	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
91312 Loja Colabral	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
91313 Loja Auitas	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
91314 Anne Gildem	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
91315 Loja Oeiras	41	41	42	0	0	0	0	0	0	0	0	0	42
91401 Informatica	68	68	70	0	0	0	0	0	0	0	0	0	69
91500 Dir. Producao	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
91501 Plannamento	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
91502 Tempos e Metodos	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
91503 Moldes	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
91504 Arm. Mat. Prima	18	18	18	0	0	0	0	0	0	0	0	0	19
91505 Corte	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
91506 Termocolar	51	51	51	0	0	0	0	0	0	0	0	0	52
91507 Preparação Casacos	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
91508 Dianteiros	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	23
91509 Forros, Golas e Mangas	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	19
91510 Montagem 1	29	29	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	28
91511 Montagem 2	24	24	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	24
91512 Passar Final	23	23	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	16
Chefes Casacos	145	148	148	0	0	0	0	0	0	0	0	0	143
91513 Qualidade	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
91518 Apoto Produção / Arranjos	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
915141 Pre Preparação Calças	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
91514 Preparação Calças	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	15
91515 Movoer 1	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	18
91516 Movoer 2	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	21
Chefes Calças	80	80	80	0	0	0	0	0	0	0	0	0	80
91517 Coletes	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
91601 Manutenção	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
91602 Oficina Mecânica	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
91603 Oficina Elétrica	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
91604 Oficina Serralheria	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
91605 Serviço de Limpeza	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
91606 Serviço de Limpeza	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
91701 Recursos Humanos	12	11	11	0	0	0	0	0	0	0	0	0	11
91702 Cantina	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Total *	376	378	380	0	0	0	0	0	0	0	0	0	375
Orgaos Sociais	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
	380	382	384	4	4	4	4	4	4	4	4	4	379

Media 95 393

ANEXO 13

Valores descritivos da amostra em função dos anos de serviço

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Anos de Serviço	134	1	45	21,36	11,251
Valid N (listwise)	134				

ANEXO 14

Valores descritivos da amostra em função do tipo de contrato de trabalho

Frequencies

Statistics

Vínculo Laboral

N	Valid	140
	Missing	1

Vínculo Laboral

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Efetivo	121	85,8	86,4	86,4
	A prazo	15	10,6	10,7	97,1
	Prestação de Serviços	1	,7	,7	97,9
	Trabalhador Temporário	3	2,1	2,1	100,0
	Total	140	99,3	100,0	
Missing	NS/NR	1	,7		
Total		141	100,0		

ANEXO 15

Valores descritivos da amostra em função da Direção/Supervisão

Frequencies

Statistics

Direção ou Supervisão de

Colaboradores

N	Valid	141
	Missing	0

Direção ou Supervisão de Colaboradores

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sim	28	19,9	19,9	19,9
	Não	113	80,1	80,1	100,0
	Total	141	100,0	100,0	

ANEXO 16

Alpha de Cronbach do Questionário de motivação como fator determinante da *performance* dos recursos humanos

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	57	40,4
	Excluded ^a	84	59,6
	Total	141	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,892	54

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
281,25	1524,474	39,045	54

ANEXO 17

Frequências da motivação no local de trabalho

Frequencies

Statistics

Sinto-me motivado/a no meu
local de trabalho

N	Valid	141
	Missing	0

Sinto-me motivado/a no meu local de trabalho

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo Totalmente	3	2,1	2,1	2,1
	Discordo	17	12,1	12,1	14,2
	Discordo Ligeiramente	17	12,1	12,1	26,2
	Estou indeciso/a	8	5,7	5,7	31,9
	Concordo Ligeiramente	29	20,6	20,6	52,5
	Concordo	58	41,1	41,1	93,6
	Concordo Totalmente	9	6,4	6,4	100,0
	Total	141	100,0	100,0	

ANEXO 18

Frequências da percepção de ser útil no posto de trabalho

Frequencies

Statistics

Sinto-me útil no meu posto de trabalho

N	Valid	141
	Missing	0

Sinto-me útil no meu posto de trabalho

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo Totalmente	4	2,8	2,8	2,8
	Discordo	4	2,8	2,8	5,7
	Discordo Ligeiramente	7	5,0	5,0	10,6
	Estou indeciso/a	4	2,8	2,8	13,5
	Concordo Ligeiramente	28	19,9	19,9	33,3
	Concordo	63	44,7	44,7	78,0
	Concordo Totalmente	31	22,0	22,0	100,0
	Total	141	100,0	100,0	

ANEXO 19

Frequências do sentimento de orgulho por pertencer à organização

Frequencies

Statistics

Tenho orgulho em pertencer a esta empresa

N	Valid	141
	Missing	0

Tenho orgulho em pertencer a esta empresa

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo Totalmente	2	1,4	1,4	1,4
	Discordo	1	,7	,7	2,1
	Discordo Ligeiramente	7	5,0	5,0	7,1
	Estou indeciso/a	19	13,5	13,5	20,6
	Concordo Ligeiramente	34	24,1	24,1	44,7
	Concordo	52	36,9	36,9	81,6
	Concordo Totalmente	26	18,4	18,4	100,0
	Total	141	100,0	100,0	

ANEXO 20

Frequências do sentimento de realização dos respondentes com as tarefas desempenhadas na organização

Frequencies

Statistics

Sinto-me realmente realizado/a
com as tarefas que
desempenho

N	Valid	140
	Missing	1

Sinto-me realmente realizado/a com as tarefas que desempenho

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo Totalmente	7	5,0	5,0	5,0
	Discordo	6	4,3	4,3	9,3
	Discordo Ligeiramente	20	14,2	14,3	23,6
	Estou indeciso/a	13	9,2	9,3	32,9
	Concordo Ligeiramente	30	21,3	21,4	54,3
	Concordo	47	33,3	33,6	87,9
	Concordo Totalmente	17	12,1	12,1	100,0
	Total	140	99,3	100,0	
Missing	NS/NR	1	,7		
Total		141	100,0		

ANEXO 21

Frequências da percepção dos colaboradores quanto à preocupação da organização em manter colaboradores satisfeitos e consequentemente, ter colaboradores mais motivados e produtivos

Frequencies

Statistics

Em termos gerais a empresa preocupa-se em manter os colaboradores satisfeitos e ,desta maneira, consegue ter colaboradores mais motivados e produtivos

N	Valid	141
	Missing	0

Em termos gerais a empresa preocupa-se em manter os colaboradores satisfeitos e ,desta maneira, consegue ter colaboradores mais motivados e produtivos

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Discordo Totalmente	21	14,9	14,9	14,9
Discordo	19	13,5	13,5	28,4
Discordo Ligeiramente	16	11,3	11,3	39,7
Estou indeciso/a	18	12,8	12,8	52,5
Concordo Ligeiramente	32	22,7	22,7	75,2
Concordo	26	18,4	18,4	93,6
Concordo Totalmente	9	6,4	6,4	100,0
Total	141	100,0	100,0	

ANEXO 22

Frequências da percepção dos respondentes sobre a motivação dos colegas no local de trabalho

Frequencies

Statistics

Acho que a maioria dos meus
colegas estão motivados no
local de trabalho

N	Valid	141
	Missing	0

Acho que a maioria dos meus colegas estão motivados no local de trabalho

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo Totalmente	7	5,0	5,0	5,0
	Discordo	19	13,5	13,5	18,4
	Discordo Ligeiramente	27	19,1	19,1	37,6
	Estou indeciso/a	19	13,5	13,5	51,1
	Concordo Ligeiramente	32	22,7	22,7	73,8
	Concordo	32	22,7	22,7	96,5
	Concordo Totalmente	5	3,5	3,5	100,0
	Total	141	100,0	100,0	

ANEXO 23

Frequências de como os superiores hierárquicos influenciam os níveis de motivação

Frequencies

Statistics

Os meus superiores
hiérarquicos influenciam os
meus níveis de motivação

N	Valid	140
	Missing	1

Os meus superiores hierárquicos influenciam os meus níveis de motivação

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo Totalmente	4	2,8	2,9	2,9
	Discordo	14	9,9	10,0	12,9
	Discordo Ligeiramente	11	7,8	7,9	20,7
	Estou indeciso/a	14	9,9	10,0	30,7
	Concordo Ligeiramente	39	27,7	27,9	58,6
	Concordo	47	33,3	33,6	92,1
	Concordo Totalmente	11	7,8	7,9	100,0
	Total	140	99,3	100,0	
Missing	NS/NR	1	,7		
Total		141	100,0		

ANEXO 24

Frequências de como a forma como o trabalho está organizado influencia os níveis de motivação

Frequencies

Statistics

A forma como o trabalho está organizado é decisiva para os meus níveis de motivação

N	Valid	141
	Missing	0

A forma como o trabalho está organizado é decisiva para os meus níveis de motivação

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo Totalmente	3	2,1	2,1	2,1
	Discordo	12	8,5	8,5	10,6
	Discordo Ligeiramente	13	9,2	9,2	19,9
	Estou indeciso/a	20	14,2	14,2	34,0
	Concordo Ligeiramente	39	27,7	27,7	61,7
	Concordo	50	35,5	35,5	97,2
	Concordo Totalmente	4	2,8	2,8	100,0
	Total	141	100,0	100,0	

ANEXO 25

Frequências de como a experiência profissional influencia os níveis de motivação

Frequencies

Statistics

A experiência profissional faz-me sentir confiante e motivado/a

N	Valid	140
	Missing	1

A experiência profissional faz-me sentir confiante e motivado/a

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo Totalmente	2	1,4	1,4	1,4
	Discordo	9	6,4	6,4	7,9
	Discordo Ligeiramente	12	8,5	8,6	16,4
	Estou indeciso/a	8	5,7	5,7	22,1
	Concordo Ligeiramente	32	22,7	22,9	45,0
	Concordo	62	44,0	44,3	89,3
	Concordo Totalmente	15	10,6	10,7	100,0
	Total	140	99,3	100,0	
Missing	NS/NR	1	,7		
	Total	141	100,0		

ANEXO 26

Frequências de como o tipo de trabalho que realizam influencia os níveis de motivação

Frequencies

Statistics

O trabalho que realizo
influencia os meus níveis de
motivação

N	Valid	141
	Missing	0

O trabalho que realizo influencia os meus níveis de motivação

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo Totalmente	3	2,1	2,1	2,1
	Discordo	9	6,4	6,4	8,5
	Discordo Ligeiramente	12	8,5	8,5	17,0
	Estou indeciso/a	9	6,4	6,4	23,4
	Concordo Ligeiramente	30	21,3	21,3	44,7
	Concordo	63	44,7	44,7	89,4
	Concordo Totalmente	14	9,9	9,9	99,3
	66	1	,7	,7	100,0
	Total	141	100,0	100,0	

ANEXO 27

Frequências de como o relacionamento com os colegas influencia os níveis de motivação

Frequencies

Statistics

O relacionamento com os meus colegas tem influencia na minha motivação

N	Valid	141
	Missing	0

O relacionamento com os meus colegas tem influencia na minha motivação

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo Totalmente	3	2,1	2,1	2,1
	Discordo	11	7,8	7,8	9,9
	Discordo Ligeiramente	6	4,3	4,3	14,2
	Estou indeciso/a	10	7,1	7,1	21,3
	Concordo Ligeiramente	29	20,6	20,6	41,8
	Concordo	66	46,8	46,8	88,7
	Concordo Totalmente	16	11,3	11,3	100,0
	Total	141	100,0	100,0	

ANEXO 28

Frequências de como os níveis de autonomia e responsabilidade no trabalho são percebidos pelos respondentes como fatores de motivação

Frequencies

Statistics

Os níveis de autonomia e responsabilidade que tenho para realizar no meu trabalho constituem fatores de motivação

N	Valid	141
	Missing	0

Os níveis de autonomia e responsabilidade que tenho para realizar no meu trabalho constituem fatores de motivação

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo Totalmente	4	2,8	2,8	2,8
	Discordo	8	5,7	5,7	8,5
	Discordo Ligeiramente	16	11,3	11,3	19,9
	Estou indeciso/a	23	16,3	16,3	36,2
	Concordo Ligeiramente	37	26,2	26,2	62,4
	Concordo	44	31,2	31,2	93,6
	Concordo Totalmente	9	6,4	6,4	100,0
	Total	141	100,0	100,0	

ANEXO 29

Frequências de como o tipo de vínculo no trabalho é percebido pelos respondentes como um fator de motivação

Frequencies

Statistics

O meu atual vínculo de trabalho
é fonte de motivação

N	Valid	141
	Missing	0

O meu atual vínculo de trabalho é fonte de motivação

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo Totalmente	5	3,5	3,5	3,5
	Discordo	9	6,4	6,4	9,9
	Discordo Ligeiramente	14	9,9	9,9	19,9
	Estou indeciso/a	17	12,1	12,1	31,9
	Concordo Ligeiramente	43	30,5	30,5	62,4
	Concordo	44	31,2	31,2	93,6
	Concordo Totalmente	9	6,4	6,4	100,0
	Total	141	100,0	100,0	

ANEXO 30

Frequências do principal fator motivacional no trabalho

Frequencies

Statistics

Principal fator motivacional
relativamente ao trabalho

N	Valid	141
	Missing	0

Principal fator motivacional relativamente ao trabalho

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Salário	57	40,4	40,4	40,4
	Reconhecimento por parte dos meus superiores	11	7,8	7,8	48,2
	Ambiente de trabalho	10	7,1	7,1	55,3
	Estabilidade no emprego	32	22,7	22,7	78,0
	Possibilidade de progressão na carreira	1	,7	,7	78,7
	O trabalho que realizo	23	16,3	16,3	95,0
	Relacionamento com os meus colegas	5	3,5	3,5	98,6
	Outro - Necessidade de trabalhar	2	1,4	1,4	100,0
	Total	141	100,0	100,0	

ANEXO 31

Frequências do principal fator desmotivacional no trabalho

Frequencies

Statistics

Principal fator desmotivacional
relativamente ao trabalho

N	Valid	136
	Missing	5

Principal fator desmotivacional relativamente ao trabalho

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sobrecarga de trabalho	7	5,0	5,1	5,1
	Relacionamento com os meus superiores	10	7,1	7,4	12,5
	O ambiente de trabalho	41	29,1	30,1	42,6
	Falta de segurança	2	1,4	1,5	44,1
	Salário	41	29,1	30,1	74,3
	Impossibilidade de progressão na carreira	8	5,7	5,9	80,1
	Falta de estímulo/motivação	27	19,1	19,9	100,0
	Total	136	96,5	100,0	
Missing	NS/NR	5	3,5		
Total		141	100,0		

ANEXO 32

Frequências de sugestões para melhorar os níveis de motivação e satisfação na organização

Frequencies

Statistics

Indique uma sugestão para
melhorar os níveis de
motivação e satisfação na
empresa

N	Valid	120
	Missing	21

Indique uma sugestão para melhorar os níveis de motivação e satisfação na empresa

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Comunicação com os superiores	28	19,9	23,3	23,3
	Aumento Salarial	15	10,6	12,5	35,8
	Melhor Ambiente	6	4,3	5,0	40,8
	Proporcionar formação aos colaboradores	8	5,7	6,7	47,5
	Ser reconhecido pela chefia	6	4,3	5,0	52,5
	Atribuição dos salários consoante as competências de cada colaborador	4	2,8	3,3	55,8
	Atribuição de benefícios sociais	3	2,1	2,5	58,3
	Salários mais compatíveis com as habilitações literárias	1	,7	,8	59,2
	Valorizar o trabalho	3	2,1	2,5	61,7
	Trabalhar por objetivos	5	3,5	4,2	65,8
	Demonstrar o apreço pelo colaborador	5	3,5	4,2	70,0
	Ser respeitado	8	5,7	6,7	76,7
	Melhorar a relação com os superiores	4	2,8	3,3	80,0
	Melhorar a relação com os colegas	7	5,0	5,8	85,8
	Acabar com a desigualdade dos prémios	8	5,7	6,7	92,5
	Melhorar os recursos físicos	4	2,8	3,3	95,8
	Garantir o bem estar	5	3,5	4,2	100,0
	Total	120	85,1	100,0	
Missing	NS/NR	21	14,9		
Total		141	100,0		

ANEXO 33

Frequências da satisfação dos respondentes com as recompensas monetárias na organização

Frequencies

Statistics

Estou satisfeito/a com as
recompensas monetárias que a
empresa me oferece

N	Valid	141
	Missing	0

Estou satisfeito/a com as recompensas monetárias que a empresa me oferece

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo Totalmente	36	25,5	25,5	25,5
	Discordo	22	15,6	15,6	41,1
	Discordo Ligeiramente	20	14,2	14,2	55,3
	Estou indeciso/a	10	7,1	7,1	62,4
	Concordo Ligeiramente	23	16,3	16,3	78,7
	Concordo	24	17,0	17,0	95,7
	Concordo Totalmente	6	4,3	4,3	100,0
	Total	141	100,0	100,0	

ANEXO 34

Frequências dos recursos físicos no local de trabalho como uma fonte de satisfação

Frequencies

Statistics

Os recursos físicos (condições de trabalho e equipamentos) do meu local de trabalho são fonte de satisfação

N	Valid	141
	Missing	0

Os recursos físicos (condições de trabalho e equipamentos) do meu local de trabalho são fonte de satisfação

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Discordo Totalmente	5	3,5	3,5	3,5
Discordo	9	6,4	6,4	9,9
Discordo Ligeiramente	22	15,6	15,6	25,5
Estou indeciso/a	23	16,3	16,3	41,8
Concordo Ligeiramente	41	29,1	29,1	70,9
Concordo	38	27,0	27,0	97,9
Concordo Totalmente	3	2,1	2,1	100,0
Total	141	100,0	100,0	

ANEXO 35

Frequências da satisfação dos respondentes com o horário de trabalho

Frequencies

Statistics

Estou satisfeito/a com o meu

horário de trabalho

N	Valid	141
	Missing	0

Estou satisfeito/a com o meu horário de trabalho

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo Totalmente	3	2,1	2,1	2,1
	Discordo	10	7,1	7,1	9,2
	Discordo Ligeiramente	12	8,5	8,5	17,7
	Estou indeciso/a	9	6,4	6,4	24,1
	Concordo Ligeiramente	30	21,3	21,3	45,4
	Concordo	59	41,8	41,8	87,2
	Concordo Totalmente	18	12,8	12,8	100,0
	Total	141	100,0	100,0	

ANEXO 36

Estatística descritiva dos fatores que podem influenciar os níveis de desempenho

Descriptives

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Estar motivado	141	1	7	5,94	1,191
O horário de trabalho	140	1	7	5,39	1,307
O Salário	141	1	7	4,77	1,933
O ambiente de trabalho	141	1	7	4,87	1,753
A progressão na carreira	138	1	7	4,88	1,573
O local de trabalho	141	1	7	5,33	1,199
A utilização de conhecimentos e competências adquiridas	139	1	7	5,34	1,288
As regalias, prémios e outros incentivos	141	1	7	5,18	1,687
O estilo de liderança/chefia utilizado no meu local de trabalho	138	1	7	4,98	1,632
O grau de responsabilidade que me é atribuído	141	1	7	5,62	1,053
O respeito por parte dos meus colegas de trabalho	140	1	7	5,46	1,365
A segurança e higiene no trabalho	141	1	7	5,33	1,376
O reconhecimento por parte da chefia	140	1	7	5,19	1,545
A organização do trabalho	141	1	7	5,27	1,590
A pressão para cumprir prazos/objetivos	141	1	7	4,78	1,635
Valid N (listwise)	134				

ANEXO 37

Estatística descritiva da motivação como um fator determinante na *performance* dos recursos humanos

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
O meu desempenho contribui para a minha motivação	141	1	7	6,09	,832
Se estiver motivado/a enfrento os problemas relacionados com o trabalho com maior facilidade	141	1	7	6,21	,745
Estou motivado/a logo, consigo aumentar e melhorar o meu desempenho	141	1	7	6,13	,980
Se o meu superior hierárquico me incentivar/motivar aumento o meu desempenho	141	1	7	5,96	1,055
Estou satisfeito/a com o meu local de trabalho, logo consigo aumentar e melhorar o meu desempenho	141	1	7	5,60	1,276
Estou motivado/a portanto sinto-me com capacidades para trabalhar	140	1	7	5,62	1,338
Desempenho melhor a minha função se mantiver um bom relacionamento com os meus colegas	141	1	7	5,85	1,108
A organização onde trabalho motiva diariamente os colaboradores	139	1	7	4,78	1,817
Os anos de serviço/experiência influenciam o meu nível de motivação, logo, determinam o meu desempenho	141	1	7	5,35	1,415
Os prazos/ os objetivos a cumprir motivam-me, logo aumentam o meu desempenho	139	1	7	5,37	1,286
A minha motivação e satisfação determinam o meu desempenho	141	1	7	5,72	1,076
O gosto pelo trabalho que realizo manifesta-se no meu desempenho	141	1	7	5,66	1,230
As perspectivas de vir a ser promovido na empresa influenciam os meus níveis de desempenho	141	1	7	4,38	1,880
A forma como o trabalho está organizado é determinante para o meu desempenho	141	1	7	5,31	1,405
O sistema de recompensas e incentivos da empresa influenciam o meu nível de desempenho	141	1	7	4,94	1,752
Globalmente estou satisfeito com as condições que a empresa me oferece, logo consigo ter maiores níveis de motivação e melhorar o meu desempenho	141	1	7	4,77	1,739
Valid N (listwise)	136				

ANEXO 38

Estatística da percepção dos respondentes em como a motivação e satisfação determinam diretamente o desempenho

Frequencies

Statistics

A motivação e a satisfação determinam diretamente o meu desempenho no trabalho?

N	Valid	120
	Missing	21

A motivação e a satisfação determinam diretamente o meu desempenho no trabalho?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sim	120	85,1	100,0	100,0
Missing	NS/NR	21	14,9		
Total		141	100,0		

ANEXO 39

Frequências das sugestões dos respondentes de aspetos que poderão influenciar positivamente a motivação, levando assim ao aumento do desempenho

Frequencies

Statistics

Sou capaz de sugerir um aspecto que poderá influenciar positivamente a minha motivação, levando assim ao aumento do meu desempenho

N	Valid	113
	Missing	28

Sou capaz de sugerir um aspecto que poderá influenciar positivamente a minha motivação, levando assim ao aumento do meu desempenho

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Respeito por parte da chefia	7	5,0	6,2	6,2
	Comunicação com os superiores	5	3,5	4,4	10,6
	Aumento do Salário	16	11,3	14,2	24,8
	Aumento dos desafios	8	5,7	7,1	31,9
	Reconhecimento por parte dos superiores	5	3,5	4,4	36,3
	Distribuição de tarefas mais claras	4	2,8	3,5	39,8
	Justa atribuição de regalias	4	2,8	3,5	43,4
	Relacionamento com os meus colegas	32	22,7	28,3	71,7
	Gostar da tarefa desempenhada diariamente	3	2,1	2,7	74,3
	Atribuir aos colaboradores postos de trabalho que os realizem profissionalmente	2	1,4	1,8	76,1
	Avaliar medidas de atribuição de prémios	1	,7	,9	77,0
	Sinceridade	4	2,8	3,5	80,5
	Receber informação precisa e antecipada	4	2,8	3,5	84,1
	Ter experiência de trabalho	4	2,8	3,5	87,6
	Não sentir pressão	3	2,1	2,7	90,3
	Ter mais incentivos	2	1,4	1,8	92,0
	Não existirem comparações entre colaboradores	4	2,8	3,5	95,6
	Simplificação dos processos da empresa	5	3,5	4,4	100,0
	Total	113	80,1	100,0	
Missing	NS/NR	28	19,9		
Total		141	100,0		

ANEXO 40

Teste de Kolmogorov-Smirnov com correção de Lilliefors e teste de Levene para os níveis de motivação no trabalho entre os colaboradores do sexo feminino (grupo 1) e os colaboradores do sexo masculino (grupo 2)

Género

Case Processing Summary

Género		Cases					
		Valid		Missing		Total	
		N	Percent	N	Percent	N	Percent
Sinto-me motivado/a no meu local de trabalho	Feminino	130	100,0%	0	,0%	130	100,0%
	Masculino	11	100,0%	0	,0%	11	100,0%

Tests of Normality

Género		Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Sinto-me motivado/a no meu local de trabalho	Feminino	,254	130	,000	,846	130	,000
	Masculino	,251	11	,050	,858	11	,055

a. Lilliefors Significance Correction

Test of Homogeneity of Variance

		Levene			
		Statistic	df1	df2	Sig.
Sinto-me motivado/a no meu local de trabalho	Based on Mean	,980	1	139	,324
	Based on Median	,350	1	139	,555
	Based on Median and with adjusted df	,350	1	136,560	,555
	Based on trimmed mean	1,078	1	139	,301

ANEXO 41

Teste de Wilcoxon-Mann-Whitney para os níveis de motivação no trabalho entre os colaboradores do sexo feminino (grupo 1) e os colaboradores do sexo masculino (grupo 2)

Mann-Whitney Test

Ranks				
	Género	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Sinto-me motivado/a no meu local de trabalho	Feminino	130	71,68	9318,50
	Masculino	11	62,95	692,50
	Total	141		

Test Statistics^a	
	Sinto-me motivado/a no meu local de trabalho
Mann-Whitney U	626,500
Wilcoxon W	692,500
Z	-,710
Asymp. Sig. (2-tailed)	,478
Exact Sig. (2-tailed)	,488
Exact Sig. (1-tailed)	,242
Point Probability	,003

a. Grouping Variable: Género

ANEXO 42

Teste de Kolmogorov-Smirnov com correção de Lilliefors e teste de Levene para os níveis de motivação no trabalho entre os colaboradores que têm colaboradores sob a sua direção ou supervisão (grupo 1) e os colaboradores que não têm (grupo 2)

Direção ou Supervisão de Colaboradores

Case Processing Summary

Direção ou Supervisão de Colaboradores		Cases					
		Valid		Missing		Total	
		N	Percent	N	Percent	N	Percent
Sinto-me motivado/a no meu local de trabalho	Sim	28	100,0%	0	,0%	28	100,0%
	Não	113	100,0%	0	,0%	113	100,0%

Tests of Normality

Direção ou Supervisão de Colaboradores		Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Sinto-me motivado/a no meu local de trabalho	Sim	,248	28	,000	,852	28	,001
	Não	,246	113	,000	,847	113	,000

a. Lilliefors Significance Correction

Test of Homogeneity of Variance

		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Sinto-me motivado/a no meu local de trabalho	Based on Mean	1,215	1	139	,272
	Based on Median	,367	1	139	,546
	Based on Median and with adjusted df	,367	1	137,666	,546
	Based on trimmed mean	1,129	1	139	,290

ANEXO 43

Teste de Wilcoxon-Mann-Whitney para os níveis de motivação no trabalho entre os colaboradores que têm colaboradores sob a sua direção ou supervisão (grupo 1) e os colaboradores que não têm (grupo 2)

Mann-Whitney Test

Ranks				
Direção ou Supervisão de Colaboradores	N	Mean Rank	Sum of Ranks	
Sinto-me motivado/a no meu local de trabalho	Sim	28	74,45	2084,50
	Não	113	70,15	7926,50
	Total	141		

Test Statistics^a	
	Sinto-me motivado/a no meu local de trabalho
Mann-Whitney U	1485,500
Wilcoxon W	7926,500
Z	-,521
Asymp. Sig. (2-tailed)	,603
Exact Sig. (2-tailed)	,606
Exact Sig. (1-tailed)	,303
Point Probability	,001

a. Grouping Variable: Direção ou Supervisão de Colaboradores