



UNIVERSIDADE  
**AbERTA**  
www.uab.pt

# **Factores Motivacionais do Indivíduo na Manutenção e Selecção de um Trabalho**

Roberto Paulo Soares Rodrigues

Mestrado em Gestão/MBA

---

2012



UNIVERSIDADE  
**AbERTA**  
www.uab.pt

# **Factores Motivacionais do Indivíduo na Manutenção e Selecção de um Trabalho**

Dissertação Orientada pelo Prof. Doutor  
Marc Marie Luc Philippe Jacquinet

---

2012

Aos meus pais, irmão e namorada

## *Agradecimentos*

Aos meus pais, José Manuel e Maria da Graça, e irmão, Ricardo, agradeço toda a motivação e apoio na prossecução deste meu objectivo pessoal de concluir o mestrado.

À minha namorada, Joana, pelo incentivo e compreensão da minha ausência em muitos momentos.

Ao meu orientador, Professor Doutor Marc Jacquinet, pela disponibilidade, colaboração e força em momentos de possível desistência, bem como no acompanhamento de toda a dissertação apesar de todo o trabalho que tinha, encontrando sempre um momento de colaborar no desenvolvimento de toda a investigação.

Às empresas que colaboraram na investigação, Edimade (Eng.º Carreira, Eng.º Leandro e Sr.ª Céu) e Casa Santo António (Sr. Pedro Caires), pela disponibilidade e abertura na colaboração com os dados necessários e distribuição dos inquéritos.

Ao Eng.º Estevão Abreu, por toda a disponibilidade e conversas sobre o tema e flexibilidade na parte laboral para concluir esta dissertação.

Para terminar a todos aqueles que de uma forma ou outra colaboraram com críticas, testes, avaliações ao conteúdo e desenvolvimento da dissertação, o meu muito obrigado.

## *Resumo*

A motivação é um dos pilares de sucesso de uma organização, no entanto, a sua componente social e psicológica, dificulta nas organizações os processos de tomada de decisão, assim mais do que teoricamente é importante que as organizações sejam capazes de medir no terreno a motivação dos seus trabalhadores.

Sendo a motivação o resultado de diversas interacções, todo e qualquer indivíduo tem os seus diferentes factores motivacionais, assim e como todas as organizações trabalham com processos de recrutamento e selecção de trabalhadores, bem como a procura pela melhor gestão dos seus recursos humanos, a possibilidade de entender o que os motiva nas diferentes circunstâncias, levou a que este estudo se realizasse.

Elaborado sob a forma de um estudo de caso, através de duas empresas, devidamente cotadas e representativas do tecido empresarial da Região Autónoma da Madeira, verificou-se o que realmente motiva os trabalhadores, sendo assim uma mais-valia para as empresas que poderão alterar paradigmas e respectivos planeamentos anuais e objectivos.

Apesar da dificuldade, em grande parte provocada pela actual conjuntura económica, muitos dos trabalhadores revelam que a sua grande motivação é a possibilidade de auto-realização, fazer aquilo que realmente gosta, seja em situação para manter o seu trabalho ou na procura de outro. A importância que a empresa tem na sociedade é também um ponto de relevo e que motiva os trabalhadores, pois trabalhar para uma empresa de renome e que os pode potenciar na sua vida representa um grande índice motivacional.

Desde Herzberg, Maslow, Deci ou outros, a divergência pela importância do factor financeiro é notória, algo que através deste estudo pode-se comprovar, pois independentemente da situação profissional em que o indivíduo se encontra, o factor motivacional financeiro (salário e prémios) é o segundo mais baixo, apenas alguns pontos acima da insignificância, que ao nível da motivação a qualidade sindical obtém.

Este estudo efectuado representa para as diversas empresas da Região Autónoma da Madeira, um importante guia para a motivação dos seus trabalhadores, permitindo às administrações decidir mais de acordo com a motivação dos seus colaboradores e consequentemente aumentar os seus níveis de produtividade.

## *Abstract*

Motivation is one of the pillars of success of an organization, however, its social and psychological component makes difficult the decision-making process in the organization, thus more than theoretically the organizations has to be able to measure on the field the motivation of their employees.

Being the motivation the result of several interactions, each and every individual has their different motivational factors as well as all organizations work with recruitment and selection of employees, as well as the demand for better management of its human resources, the possibility to understand what motivates them in different circumstances, led to this study to take place.

This review, in the form of a case study, through two companies properly representing the business community of Madeira, turn possible to know what really motivates workers, being a plus for companies that could change paradigms and also their annual plans and goals.

Despite the difficulty, largely caused by the current economic climate, many workers show that their major motivation is the possibility of self-realization, do what they really like, staying in a position to keep their job or find another one. The importance that the company has on society is also a point of emphasis and that motivates employees to work for a reputable company and that can leverage in their life is a great motivational index.

From Herzberg, Maslow or Deci, the divergence of the importance of financial factor is notorious, something that through this study can be proved, because apart of the professional situation in which the individual is, the motivational factor financial (salary and bonuses) is the second lowest, just a few points above of the insignificance level of motivation that quality of union has.

This study represents to the various companies in Madeira, an important guide for the motivation of its workers, enabling administrations to decide according to the motivation of their employees and consequently increase their productivity levels, something that it's directly connected to the motivation.

# Índice

---

**Dedicatória**

**Agradecimentos**

**Resumo**

**Abstract**

6

## **1. Introdução**

1.1. Escolha do tema	11
1.2. Objectivos da investigação	12
1.3. Definição do problema	12
1.4. Metodologia de investigação	13
1.5. Estruturação da dissertação	13

## **2. Enquadramento Teórico**

2.1. Motivação: Conceito e teorias	15
2.2. Perfil e estrutura motivacional	25
2.3. Gestão de Recursos Humanos	
2.3.1. Processo de recrutamento e selecção	30
2.3.2. Justiça	31
2.3.3. Recompensa e reconhecimento na motivação dos trabalhadores	33
2.3.4. Formação	34
2.4. Job Satisfaction Survey	35

## **3. Apresentação das entidades**

3.1. Casa Santo António – José Rodrigues de Caires & Ca Lda.	36
3.2. Edimade, Edificadora da Madeira, S.A.	38

## **4. Metodologia de Investigação**

4.1. Questões de investigação	40
4.2. Caracterização do processo de investigação	41
4.3. Objecto de estudo	42
4.4. Métodos, técnicas e instrumentos de recolha de dados	43
4.5. Métodos e técnicas de tratamento de dados	44

<b>5. Apresentação e Análise de Resultados dos Estudos de Caso</b>	
5.1. Caracterização sociodemográfica da amostra	45
5.2. Apresentação e análise dos resultados	49
<b>6. Discussão de Resultados</b>	70
<b>7. Conclusões</b>	78
7.1. Recomendações às entidades	82
<b>8. Referências Bibliográficas</b>	84
<b>9. Anexos</b>	87
<b>Anexo A</b> – Pedido de autorização de um estudo de caso na Edimade	
<b>Anexo B</b> – Pedido de autorização de um estudo de caso na Casa Santo António	
<b>Anexo C</b> – Exemplar do inquérito	
<b>Anexo D</b> – Resultados dos inquéritos	

## Índice de imagens

- Imagem 1 - “*Managerial Perspective of Content and Process Theories of Motivation*” 16
- Imagem 2 - Hierarquia das necessidades segundo Abraham Maslow 17
- Imagem 3 - “*Traditional and Herzberg Views of Satisfaction - Dissatisfaction*” 19
- Imagem 4 – Paralelismo entre os factores de Maslow e de Herzberg 20
- Imagem 5 - “*Schwartz's model of relations among motivational types of values and higher order value types.*” 27
- Imagem 6 - Imagem institucional da empresa Casa Santo António – José Rodrigues de Caires & Ca Lda. 36
- Imagem 7 - Imagem institucional da empresa Edimade, Edificadora da Madeira, S.A. 38
- Imagem 8 - Factores motivacionais mais importantes 75
- Imagem 9 - Pirâmide de nível motivacional de acordo com a remuneração 76
- Imagem 10 - Importância e controlo pelo indivíduo dos factores motivacionais 78
- Imagem 11 - Importância dos factores motivacionais de acordo com situação profissional 79

## Índice de gráficos

- Gráfico 1 - Número de inquéritos realizados por entidade 45
- Gráfico 2 - Idade dos trabalhadores 46
- Gráfico 3 - Estado civil dos trabalhadores 46
- Gráfico 4 - Existência de familiares a trabalhar na empresa ou que já trabalharam 47
- Gráfico 5 - Habilitações literárias dos trabalhadores 47
- Gráfico 6 - Rendimento mensal bruto dos trabalhadores 48
- Gráfico 7 - Média das respostas á Secção 1 – Motivação 50
- Gráfico 8 - Média das respostas: salário, horário e carreira, por salário 51
- Gráfico 9 - Média das respostas: salário, horário e carreira, por anos de trabalho 52
- Gráfico 10 - Média das respostas: tipo trabalho, colegas e chefias, por instituições que frequenta 53

- Gráfico 11 - Média das respostas: factores motivacionais ao nível da organização 54
- Gráfico 12 - Média das respostas: orgulho e decisão de trabalhar na empresa, por anos de trabalho 54
- Gráfico 13 - Comparação das respostas sobre carga e condições de trabalho entre a média do total de trabalhadores e a antiguidade do trabalhador 55
- Gráfico 14 - Média das respostas: factores motivacionais ao nível do ambiente laboral e reconhecimento individual 56
- Gráfico 15 - Média das respostas: factores motivacionais ao nível do ambiente laboral e reconhecimento individual, por instituições que frequenta 57
- Gráfico 16 - Comparação das respostas sobre a carreira e formação entre a média do total de trabalhadores e a antiguidade do trabalhador 58
- Gráfico 17 - Média do total de respostas: factores motivacionais ao nível da carreira e formação, por salário 59
- Gráfico 18 - Média dos factores motivacionais ao nível da justiça, por estado civil, remuneração, idade, em relação à média total 59
- Gráfico 19 - Média do total de respostas: factores motivacionais ao nível da remuneração 60
- Gráfico 20 - Importância dos factores motivacionais para o trabalhador 61
- Gráfico 21 - Importância dos factores motivacionais para o trabalhador, por anos de trabalho 62
- Gráfico 22 - Importância dos factores motivacionais para o trabalhador, por horas de trabalho 63
- Gráfico 23 - Factores motivacionais na selecção e manutenção de um trabalho 64
- Gráfico 24 - Factores motivacionais na selecção e manutenção de um trabalho, por instituições que frequenta 65
- Gráfico 25 - Factores motivacionais na selecção e manutenção de um trabalho, por número de filhos 66
- Gráfico 26 - Factores motivacionais na selecção e manutenção de um trabalho, por salário 67

- Gráfico 27 - Factores motivacionais na selecção e manutenção de um trabalho, por anos de trabalho (análise entre os extremos: menos anos de trabalho e mais anos) 68

### **Índice de tabelas**

- Tabela 1 - “*Ten Basic Values in the Schwartz (1992) Model*” 26
- Tabela 2 - População e cálculo da amostra do objecto de estudo 43
- Tabela 3 – Outros indicadores sociodemográficos da amostra 49
- Tabela 4 - Média e variação de respostas: orgulho e decisão de trabalhar na empresa, por salário 55
- Tabela 5 - Factor motivacional da segurança na selecção e manutenção de um trabalho, pelo número de filhos 67

# Capítulo 1 - Introdução

---

## *1.1 - Escolha do Tema*

Nos dias de hoje, verifica-se a afirmação do fenómeno da globalização, com empresas atravessando fronteiras e impulsionando os mercados de trabalho. Este fenómeno em algumas regiões tem provocado oscilações nos níveis de emprego, pois quando eram conhecidas as alterações, exclusivamente, fruto de recessões ou crescimento económico, passou a existir um desemprego estrutural, devido ao avanço tecnológico e á melhoria das capacidades produtivas, exponenciado pela globalização.

Esta elevada competitividade no mercado de trabalho, aliada às organizações que aquando de um processo de selecção de um individuo, padronizam competências para uma determinada função, procurando enquadrá-lo nesse perfil, urge procurar perceber quais os factores motivacionais que influenciam os indivíduos aquando dos seus processos de tomada de decisão em âmbito de candidatura para um trabalho ou na manutenção do seu posto de trabalho ao longo de vários anos.

Toda esta problemática quando transposta para um espaço insular e ultraperiférico, realça ainda mais a sua importância. A percepção desta realidade e a possibilidade de obter uma linha orientadora da percepção dos indivíduos ao nível dos factores motivacionais na selecção e manutenção de um trabalho, serão sem dúvida uma mais-valia para as organizações que assim poderão adaptar-se á realidade, indo ao encontro das necessidades dos indivíduos, bem como, por outro lado faze-los entender melhor as suas escolhas e perceber toda esta vertente psicossociológica da motivação. Verificar a possibilidade de existência de um padrão nesta temática será um dos objectivos desta dissertação, pois o capital Humano das organizações é o responsável máximo pelo desenvolvimento sustentável das mesmas.

Entender a motivação do individuo em manter o seu trabalho ou aquando da sua decisão de submissão de um curriculum a uma organização á qual se identifica é complicado, mas importante para as organizações perceberem os factores que influenciam essas escolhas. Desde a década de 50 que são desenvolvidas várias teorias motivacionais e de uma forma geral com conclusões próximas, no entanto este projecto

será uma mais-valia para o campo de estudo seleccionado, a opção por uma Região, restringindo o âmbito de actuação, irá definir padrões de factores motivacionais no processo de selecção e aquando da manutenção do trabalho.

Este será um estudo capaz de ajudar os gestores de topo e/ou os responsáveis pela área de Recursos Humanos, na gestão de todos os colaboradores bem como dissipando eventuais erros no processo de selecção dos indivíduos.

## *1.2 - Objectivos da investigação*

No âmbito da temática seleccionada, os objectivos para esta investigação são:

- Estudar os factores motivacionais dos indivíduos
- Descrever a motivação dos indivíduos para empresas de pequena e média dimensão na R.A.M.<sup>1</sup>
- Verificar a relação entre a motivação no processo de selecção e no acto de manutenção de um trabalho
- Aferir os factores motivacionais dos indivíduos no processo de selecção e manutenção de um trabalho com base em estudos de caso
- Contribuir para a consciencialização durante o processo de tomada de decisão de uma organização e dos indivíduos aquando da sua integração num dos processos (selecção ou manutenção de um trabalho)

## *1.3 - Definição do problema*

A motivação é um dos factores mais preponderantes no funcionamento de uma empresa, sendo importante estudá-la em diversos contextos onde a empresa será capaz de intervir. A questão principal desta dissertação é “Quais os factores motivacionais dos indivíduos na manutenção e selecção de um trabalho?”, no entanto a elaboração de questões complementares a esta facilitará todo o processo de estudo. Nesse âmbito, pode ser questionado, por um lado: que factores poderão influenciar os indivíduos nas

---

<sup>1</sup> Região Autónoma da Madeira

suas decisões; que factores motivacionais serão relevantes para a organização de tal forma que esta deverá geri-los; a motivação dos indivíduos será influenciada pela sua situação profissional. Este estudo tem por objecto uma panóplia de variáveis relacionadas de forma complexa, o que exige uma análise criteriosa de dados a recolher, sendo sem dúvida importante efectuar a escolha correta da metodologia de investigação.

### *1.4 - Metodologia de investigação*

De forma a responder ao problema de investigação “Quais os factores motivacionais dos indivíduos na manutenção e selecção de um trabalho?” escolhi a metodologia clássica de investigação por inquérito de sondagem, pois apenas com o levantamento de dados em ambiente real, será possível estudar os factores motivacionais associados aos indivíduos em situação empregada ou á procura de emprego. Esse levantamento de dados, será efectuado através de perguntas de resposta fechada limitando os inquiridos á escolha de uma de várias opções pré-definidas no âmbito do enquadramento teórico efectuado inicialmente, como se verifica no ponto seguinte da estruturação da dissertação.

Toda esta metodologia está integrada na elaboração de dois estudos de caso que incidiram sobre duas PME<sup>2</sup> da R.A.M., com um comparativo dos factores motivacionais dos indivíduos obtidos através dos inquéritos elaborados.

### *1.5 - Estruturação da dissertação*

Esta dissertação encontra-se estruturada de forma a facilitar a sua interpretação, nesse sentido inicia-se pela introdução com uma breve apresentação do tema, explanação de objectivos e do problema proposto a estudo. De seguida, é efectuado um enquadramento teórico do tema permitindo ter uma ideia clara da motivação em contexto laboral, passando posteriormente para uma abordagem sobre a metodologia de investigação, descrevendo de que forma serão recolhidos e tratados os dados. Após esta abordagem teórica, no capítulo quarto é efectuada uma apresentação individualizada das entidades a serem alvo do estudo de caso. No quinto capítulo são apresentados e analisados os dados recolhidos, sendo que no capítulo seguinte passamos á discussão e

---

<sup>2</sup> Pequenas e médias empresas

interpretação dos resultados obtidos, relacionando-os igualmente com o enquadramento teórico efectuado inicialmente. Por fim é apresentada uma conclusão com uma sintetização dos resultados relevantes do estudo, perspectivando também investigações futuras na matéria.

# Capítulo 2 - Enquadramento Teórico

---

## 2.1 - *Motivação: Conceito e teorias*

A motivação é um aspecto crucial em qualquer indivíduo independentemente do contexto em que este se apresenta, este é um fenómeno que continua a ser estudado pois muitas são as suas alterações. Quando referenciada em contexto de trabalho, a motivação também tem a sua quota-parte na produtividade dos indivíduos.

*“An employee's motivation is a direct result of the sum of interactions with his or her manager”*

---

Bob Nelson, President of Nelson Motivation, Inc.

A importância da motivação dos indivíduos surge em 1789, por Samuel Slater que procurava criar um método de trabalho de forma a colocar os indivíduos confortáveis no seu trabalho. Outros esforços foram feitos para criar um bom clima motivacional na organização, desde a *George M. Pullman's Company* á *Edison Electric Illuminating Company of Boston*. Uma das intervenções mais radicais, surgiu nos finais de 1800 na NCR (*National Cash Register*), por John H. Patterson, que pela total insatisfação dos seus trabalhadores estudou o porquê dessa situação e em resposta aumentou os salários, a segurança, criou uma cafetaria, forneceu assistência médica, entre outras ofertas, sendo que todas estas alterações aumentaram a produtividade e igualmente o lucro da empresa.

O conceito de motivação pode ser definido pelo resultado da interacção do indivíduo com a situação, no entanto em contexto organizacional a motivação define-se melhor pelo processo responsável pela intensidade, direcção e persistência dos esforços de um indivíduo para o alcance de um determinado objectivo.

Inicialmente a motivação era exclusivamente baseada numa única dimensão, não tendo em consideração a dinâmica existente entre a entidade empregadora e o trabalhador. São várias as teorias motivacionais e que podem ser divididas pela sua base teórica: conteúdo e o processo como se pode verificar na Imagem 1 (pp. 16), sendo que as teorias baseadas no conteúdo são as mais antigas, estudadas por Maslow, Alderfer, Herzberg e McClelland, e que mais recentemente os investigadores Vroom, Adams, Skinner e Locke, basearam as suas teorias motivacionais nos processos.

Theoretical Base	Theoretical Explanation	Founders of the Theories	Managerial Application
Content	Focuses on factors within the person that energize, direct, sustain, and stop behavior. These factors can only be inferred.	<p><b>Maslow</b>—five-level need hierarchy.</p> <p><b>Alderfer</b>—three-level hierarchy (ERG).</p> <p><b>Herzberg</b>—two major factors called hygiene-motivators.</p> <p><b>McClelland</b>—three learned needs acquired from the culture: achievement, affiliation, and power.</p>	Managers need to be aware of differences in needs, desires, and goals because each individual is unique in many ways.
Process	Describes, explains, and analyzes how behavior is energized, directed, sustained, and stopped.	<p><b>Vroom</b>—an expectancy theory of choices.</p> <p><b>Adams</b>—equity theory based on comparisons that individuals make.</p> <p><b>Skinner</b>—reinforcement theory concerned with the learning that occurs as a consequence of behavior.</p> <p><b>Locke</b>—goal-setting theory that conscious goals and intentions are the determinants of behavior.</p>	Managers need to understand the <i>process</i> of motivation and how individuals make choices based on preferences, rewards, and accomplishments.

Imagem 1 – “Managerial Perspective of Content and Process Theories of Motivation”<sup>3</sup>

<sup>3</sup> (Gibson, James L. et al., Organizations: Behavior, Structure, Processes, 2012:135)

A década de 50 foi certamente o período mais fértil no que se refere à abordagem do conceito de motivação, destacando-se três teorias:

### 1. Teoria da hierarquia das necessidades

É, provavelmente, a teoria mais conhecida sobre motivação, desenvolvida por Abraham Maslow (1954), enumera como sendo cinco as necessidades de cada ser humano (fisiológicas, segurança, social, auto-estima e auto-realização), na medida em que apenas após ser realizada a necessidade anterior, urge uma nova necessidade de referência, transformando esta hierarquia das necessidades numa pirâmide. Ao definir as necessidades, Maslow fá-lo categorizando as fisiológicas e de segurança como necessidades a nível mais baixo e as restantes de nível mais alto, diferenciando ambos os níveis partindo da premissa que as necessidades de nível mais baixo quase sempre são satisfeitas externamente (remuneração, acordos sindicais, manutenção de emprego) e as de nível mais alto satisfeitas internamente.

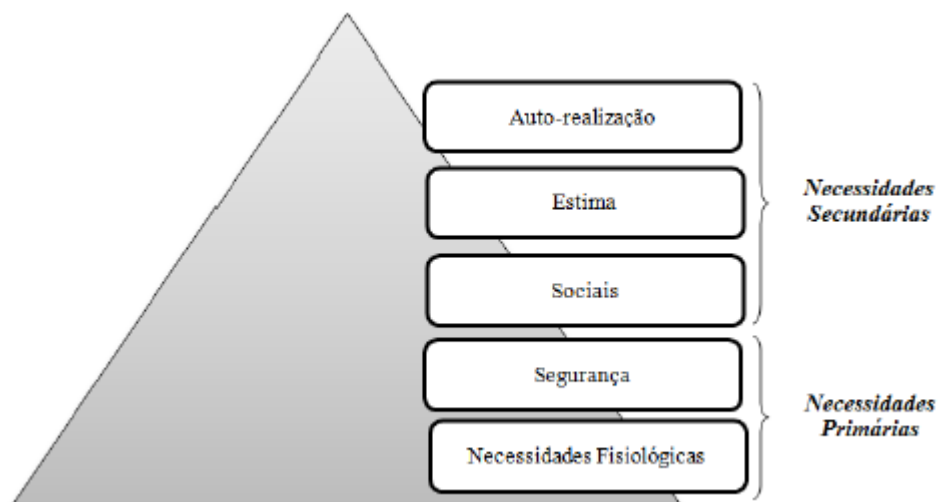


Imagem 2 – Hierarquia das necessidades segundo Abraham Maslow

- **Necessidades fisiológicas:** São as necessidades mais básicas e inatas (ex.: fome, sede, sono), relacionadas com a sobrevivência e existência do indivíduo, a sua não satisfação tem uma natural influência no comportamento do indivíduo.
- **Necessidades segurança:** Junto das necessidades fisiológicas formam o conjunto das necessidades primárias. Das primeiras a

influenciar o indivíduo e estão relacionadas com o perigo e a estabilidade.

- **Necessidades sociais:** O ser humano como ser social, apresenta também ao nível da motivação o desejo de associação, participação, aceitação no meio em que se encontra, sendo também uma das necessidades referida por Maslow.
- **Necessidades auto-estima:** Relacionadas com a auto-avaliação, confiança e autocrítica. Maslow refere ainda que o indivíduo procura primeiro necessidades interiores (independência, confiança, competência) e posteriormente as exteriores (fama, reputação).
- **Necessidades auto-realização:** Encontram-se no topo e reforçam a importância do desenvolvimento das competências individuais, a realização pessoal de cada indivíduo, concretização de objectivos pessoais. São as únicas necessidades que apenas podem ser satisfeitas através do próprio indivíduo não sendo possível qualquer recompensa extrínseca. A auto-realização, tem também a característica de ser infinitamente insatisfeita, pois o indivíduo quer sempre mais.

Como todo e qualquer modelo, Maslow também teve os seus críticos pois muitos autores referem que nem todos os indivíduos se hierarquizam da mesma forma. Certo é que muitos indivíduos dificilmente chegam ao topo, no entanto a ambição de lá chegar está sempre presente em qualquer indivíduo.

## 2. Teoria de dois factores

Outra teoria da década, foi proposta pelo psicólogo Frederick Herzberg (1966), onde o autor divide em dois os factores motivadores e higiénicos (Imagem 3 – pp. 19). No seu estudo, realça que os indivíduos tendem a atribuir a factores extrínsecos a sua insatisfação e á sua satisfação associar factores intrínsecos. No entanto, Herzberg, aponta que a eliminação da insatisfação é por si só reveladora de um aumento de motivação, não

existindo uma relação directa entre o grau de insatisfação e a motivação. O psicólogo refere ainda que a eliminação de características insatisfatórias não o torna necessariamente satisfatório.

### I. Traditional

High job dissatisfaction ————— High job satisfaction

### II. Herzberg's two-factor view

Low job satisfaction ————— High job satisfaction

#### Motivators

- Feeling of achievement
- Meaningful work
- Opportunities for advancement
- Increased responsibility
- Recognition
- Opportunities for growth

High job dissatisfaction ————— Low job dissatisfaction

#### Hygiene factors

- Pay
- Status
- Job security
- Working conditions
- Fringe benefits
- Policies and procedures
- Interpersonal relations

Imagem 3 – “Traditional and Herzberg Views of Satisfaction-Dissatisfaction”<sup>4</sup>

No estudo de Herzberg, as características que levaram à extrema insatisfação foram supervisão, condições de trabalho, políticas e administração da empresa, bem como o salário. Por outro lado, os trabalhadores referem de sua satisfação o reconhecimento, a realização, a responsabilidade, progresso, crescimento e o gosto pelo trabalho.

É possível verificar no modelo de Herzberg algum paralelismo com os factores apontados por Maslow, tal como apresenta a Imagem 4 (pp. 20).

<sup>4</sup> (Gibson, James L. et al., Organizations: Behavior, Structure, Processes, 2012:139)

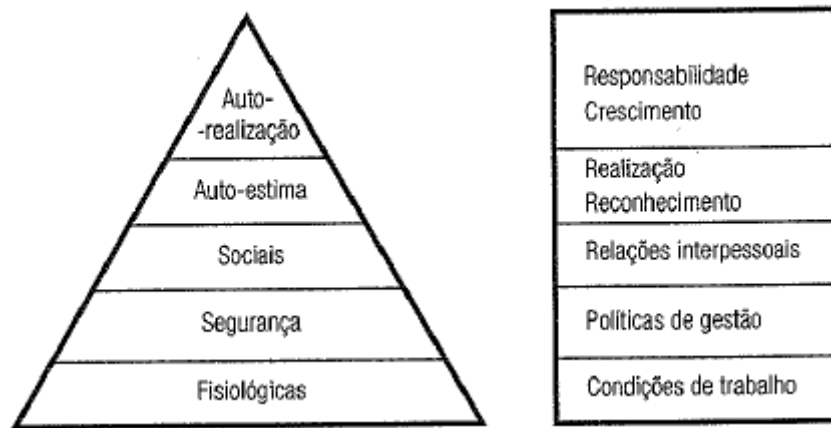


Imagem 4 – Paralelismo entre os factores de Maslow e de Herzberg<sup>5</sup>

### 3. Teoria X e Y

Segundo Douglas McGregor (1960), existem duas visões do indivíduo: uma negativa, denominada de Teoria X (funcionários não gostam trabalhar, precisam ser coagidos e controlados, evitam responsabilidades) e outra positiva, chamada de Teoria Y (auto-orientação, tomar decisões inovadoras, capaz de aprender). McGregor, concluiu que as chefias tendem a moldar o comportamento dos trabalhadores mediante o conjunto de premissas X e Y. O autor no entanto acreditava que as premissas da Teoria Y eram mais válidas que as da Teoria X, realçando o seu lado positivo.

Mais recentemente, a motivação dos trabalhadores tem sido alvo de estudo, de onde surgiram as denominadas “teorias contemporâneas”, tais como:

4. **Teoria ERG<sup>6</sup>**, desenvolvida por Clayton Alderfer (1969) teve por base a hierarquia das necessidades de Maslow. Alderfer assim em alternativa defende três necessidades essenciais: existência (requisitos materiais básicos), relacionamento (desejo manter relações interpessoais, status e sociabilidade) e crescimento (desenvolvimento pessoal). No entanto, esta teoria apresenta algumas diferenças comparativamente a Maslow,

- Não será necessário satisfazer as necessidades de nível inferior para satisfazer uma superior, pode existir simultaneidade;

<sup>5</sup> (Carvalho Ferreira, José M., Neves, José, Caetano, António, Manual de Psicossociologia das Organizações, 2006:264)

<sup>6</sup> Existence, Relatedness and Growth (N. T.)

- Flexibilidade na satisfação das necessidades, cada indivíduo tem a sua hierarquia;
- Caso seja eliminada uma necessidade superior, automaticamente uma necessidade de nível inferior aumenta.

5. **Teoria das necessidades de McClelland**, estudada por David McClelland (1961), enfoca igualmente três necessidades: realização (sucesso, busca pela excelência), poder (influenciar comportamentos de outros) e associação (desejo de relacionamentos interpessoais). Todas estas necessidades afectam o comportamento dos indivíduos, sendo que McClelland procura associar características das necessidades a determinados cargos. O autor refere também que estas características podem ser aprendidas, no entanto são semelhantes aos traços de personalidade, consistentes ao longo do tempo e resistentes à mudança.
6. **Teoria da avaliação cognitiva**, indicia que a introdução de recompensas externas a trabalhos anteriormente gratificantes pelo seu conteúdo, tende a reduzir a motivação do indivíduo. Os teóricos da motivação revelam que as motivações intrínsecas são independentes das extrínsecas, no entanto esta teoria revela o contrário, sendo que a introdução de recompensas externas diminui a motivação proveniente de factores internos. No entanto, esta teoria necessita de maior fundamentação, uma vez que a variação das tarefas desempenhadas tem consequência nos resultados, pois uma tarefa desagradável para o indivíduo se este tiver uma recompensa externa não irá ter qualquer alteração negativa na motivação intrínseca.
7. **Teoria da fixação de objectivos**, proposta por Edwin Locke, no final da década de 60, esta teoria refere que a luta por um objectivo é a maior fonte de motivação no trabalho, pois o indivíduo sabe o que precisa ser feito e qual o esforço despendido. No entanto este assunto não é tão linear, pois depende da valorização do objectivo (fácil ou difícil) que irá influenciar o esforço necessário, bem como o feedback que advém do resultado dos objectivos. Esta teoria pressupõe assim que um indivíduo está comprometido com um objectivo e determinado em não abandoná-lo. Quando existem tarefas interdependentes é importante que a fixação de

objectivos sem colectiva e não individual. Segundo esta teoria, fixação correcta de objectivos é uma importante força motivacional para o indivíduo.

8. **Teoria da equidade**, referida por Stacey Adams, esta é uma teoria que na sua génese tem a referência de que os indivíduos nas organizações fazem comparações entre si desde o esforço, experiência e competência, á remuneração, aumentos e reconhecimentos, criando uma relação entre “saídas-entradas”. Os pontos de referência dos indivíduos aumentam a complexidade desta teoria, uma vez que este usa como comparação:

- **Próprio-interno:** mesma experiência em outra função na organização
- **Próprio-externo:** mesma experiência e função fora da organização
- **Outro-interno:** outro indivíduo na organização
- **Outro-externo:** outro indivíduo fora da organização

Quanto maior for o tempo que o indivíduo detém dentro da organização, mais são os factores que o mesmo tem para comparar, nesse sentido os recém-contratados apenas utilizam como termo comparativo a sua experiência. Ao contrário de outras teorias, a teoria da equidade revela que a motivação é influenciada significativamente pelas recompensas.

De acordo com esta teoria, quando o trabalhador detecta uma injustiça, tende a decidir de acordo com uma das opções:

- Alterar a sua contribuição (ex.: menor esforço)
- Alterar os resultados (ex.: num trabalhador que receba por produto produzido, pode produzir mais produtos com menor qualidade)
- Distorcer a sua imagem (ex.: pensar que trabalha mais do que os outros)
- Distorcer a imagem dos outros (ex.: o trabalho do colega não é tão interessante ou importante quanto julgava)

- Abandonar o trabalho
- Novo ponto de referência (ex.: “posso não ganhar tanto como o meu cunhado, mas ganho mais que o meu pai quando tinha minha idade”)

9. **Teoria da expectativa**, esta é uma das teorias mais aceites sobre motivação, desenvolvida por Victor Vroom (1964)<sup>7</sup>, sustenta que a força da tendência para agir de uma determinada maneira depende das expectativas do resultado e do que este influencia o indivíduo. Neste sentido, a teoria define três relações:

- **Esforço-desempenho:** percepção do indivíduo do nível de esforço para um determinado desempenho
- **Desempenho-recompensa:** grau em que o indivíduo acredita que determinado nível de desempenho levará ao resultado desejado
- **Recompensa-metas pessoais:** grau em que as recompensas organizacionais satisfazem os objectivos e necessidades dos indivíduos e a atracção destas recompensas no indivíduo

Esta teoria explica o porquê de muitos indivíduos não se sentirem motivados e fazerem apenas o mínimo para se manterem empregados. Têm sido efectuadas tentativas de validação desta teoria, não sendo fácil devido a problemas de metodologia, critérios e medidas.

Já nos anos 90, Katzell e Thompson, classificaram as teorias de conteúdo como exógenas e as de processo como endógenas, o que de acordo com os mesmos existe uma capacidade externa de motivar o indivíduo nas teorias exógenas, algo que não se verifica nas endógenas pois os factores enumerados nestas teorias são exclusivamente dependentes do indivíduo e do que espera de si próprio.

Um dos maiores problemas numa empresa passa pela não valorização dos objectivos dos empregados, pois grande parte dos programas de motivação elaborados nas empresas partem de pressupostos teóricos, gerais e abstractos, não tendo em conta a realidade emergente dos seus trabalhadores e respectivas motivações. Neste sentido, é

---

<sup>7</sup> (Robbins, Stephen P., Comportamento Organizacional, 2008:148)

natural que a organização não direcione o seu programa de motivação para os interesses de cada um dos seus trabalhadores, mas pode elaborar o respectivo programa tendo por base as indicações dos seus colaboradores.

Todas as teorias têm os seus prós e contras, algo que Edwin Locke e Gary Latham referem no seu artigo “*What should we do about motivation theory? Six recommendations for the twenty-first century*”<sup>8</sup>.

Locke e Latham realçam que foram vários os autores que estudaram a motivação e diversas as abordagens efectuadas: desde o famoso estudo de Hawthorne onde focaram a supervisão, incentivos e as condições de trabalho, passando em 1964 por Vroom que focou-se mais nos aspectos psicológicos dos indivíduos, bem como Herzberg que focou-se nas fontes da satisfação laboral, o enriquecimento e o desafio do trabalho ou McClelland que realçou a motivação como subconsciente.

Todas as teorias têm as suas limitações e algumas das apresentadas ao longo dos anos foram perdendo a sua importância. No artigo, Locke e Latham apresentam seis recomendações para uma teoria motivacional (sem querer apresentar uma nova teoria):

1. *Use the results of existing meta-analyses to integrate valid aspects of extant theories*
2. *Create a boundaryless science of work motivation*
3. *Identify how general variables such as personality get applied to and are mediated by task and situationally specific variables, how they are moderated by situations, and how they affect situational choice and structuring*
4. *Study subconscious as well as conscious motivation and the relationship between them*
5. *Use introspection explicitly as a method of studying and understanding motivation*
6. *Acknowledge the role of volition on human action when formulating theories*

---

<sup>8</sup> *The Academy of Management Review* (Jul. 2004)

Segundo os autores, as recomendações revelam que para o estudo de novas teorias de motivação laboral, tem de ser tido em contas novas perspectivas, tal como o tempo, a oscilação entre o curto e o longo prazo na organização quer pelos trabalhadores, gestores, líderes. Todas as opções têm as suas consequências e, um pouco como McGregor, o decidir por X irá descurar a opção Y, procurando assim perceber o que todos os indivíduos da organização buscam para o curto ou longo prazo, como reagem às opções individuais e/ou organizacionais, apenas possível após o conhecimento do perfil e estrutural motivacional de cada indivíduo.

## *2.2 - Perfil e estrutura motivacional*

Cada indivíduo tem a sua estrutura e perfil, algo que ao nível motivacional também é perceptível, nesse sentido podemos definir a estrutura motivacional de um indivíduo como o conjunto de motivações ou metas que dinamizam o seu comportamento e a relação entre essas motivações, por outro lado o perfil trata-se da importância que têm, em cada indivíduo, as diversas motivações orientadoras da sua vida, ou seja, a estrutura motivacional é a base da elaboração do perfil motivacional do indivíduo.

No que á estrutura motivacional diz respeito, Shalom Shwartz elaborou um modelo universal (tabela 1 – pp. 25), percepcionando as motivações dos indivíduos e os objectivos específicos, realçando uma predominância nas motivações individuais, em detrimento das de interesse colectivo e por fim algumas de interesse “misto”.

<b>Value</b>	<b>Defining motivational goal</b>
<b>Power</b>	Social status and prestige, control or dominance over people and resources
<b>Achievement</b>	Personal success through demonstrating competence according to social standards
<b>Hedonism</b>	Pleasure, sensuous gratification
<b>Stimulation</b>	Excitement, novelty, and challenge in life
<b>Self-direction</b>	Independent thought and action – choosing, creating, exploring
<b>Benevolence</b>	Preservation and enhancement of the welfare of people with whom one is close
<b>Tradition</b>	Respect, commitment and acceptance of traditional and religious customs and ideas
<b>Conformity</b>	Restraint of actions, inclinations, and impulses likely to upset or harm others or violate social norms
<b>Universalism</b>	Understanding, appreciation, tolerance, and protection for the welfare of all people and nature
<b>Security</b>	Safety, harmony, and stability of society, relationships, and self

Tabela 1 – “Ten Basic Values in the Schwartz (1992) Model”<sup>9</sup>

A estrutura motivacional, segundo Schwartz, não é estática e o relacionamento entre si dos diversos componentes realçam um dinamismo que pode dar origem a divergências nas tendências motivacionais e aos conflitos internos. A existência de interesses motivacionais divergentes: individuais, colectivos e mistos, resultam no espaço multidimensional na existência de áreas contíguas oposta, ou seja, interesses individuais próximos dos colectivos, mas no entanto em lados opostos encontrando assim na generalidade uma bipolaridade nos interesses motivacionais dos indivíduos. Os conflitos entre os objectivos motivacionais em direcções opostas urgem a necessidade de uma maior gestão e critério por parte do indivíduo.

<sup>9</sup> (Adaptado de Schwartz, 1992)

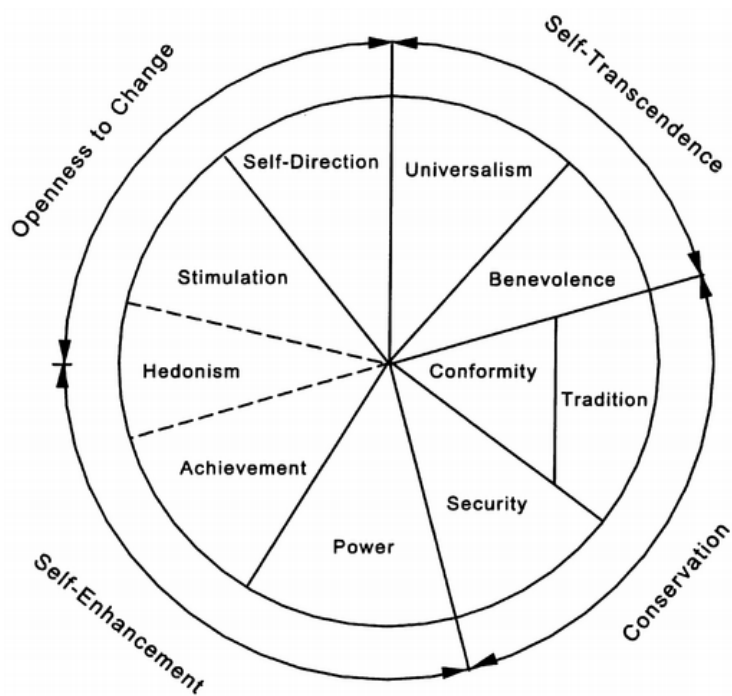


Imagem 5 – “Schwartz's model of relations among motivational types of values and higher order value types.”<sup>10</sup>

A base do perfil motivacional é toda esta estrutura motivacional, realçando o que cada um destes tipos motivacionais têm para cada indivíduo, desta forma o perfil implica uma hierarquização da importância entre as diversas motivações de um indivíduo.

<sup>10</sup> (Adaptado de Schwartz, 1992)

## 2.3 - *Gestão de Recursos Humanos*

O sucesso de uma organização está efectivamente ligado às pessoas, nesse sentido é importante gerir da melhor forma esse recurso chave. Assim a gestão de pessoas refere-se às práticas, sistemas e políticas que influenciam as atitudes, desempenho e os comportamentos dos indivíduos da organização, procurando aumentar a produtividade de forma a atingir uma melhoria contínua nos resultados.

Ao longo dos últimos anos, muitas foram as definições referenciadas para esta temática sendo desmistificada a diferença entre gestão de pessoal e gestão de recursos humanos, pois enquanto o primeiro conceito limita-se á gestão exclusiva das pessoas, regulada por especialistas e controla externamente os indivíduos, o segundo funciona com uma gestão integrada na organização, assume-se como actividade de gestão e onde todos os gestores de topo controlam, e procuram a convergência de objectivos organizacionais e dos indivíduos. O funcionamento das organizações depende muito dos seus recursos humanos, John Rockefeller fraseou a questão indicando que *“a boa gestão consiste em demonstrar às pessoas comuns como é que elas devem fazer o trabalho de pessoas excepcionais.”*<sup>11</sup>

A história da GRH<sup>12</sup> remonta á Inglaterra quando vários artesãos, pedreiros ou outros se organizavam formando associações que procuravam melhorar as suas condições de trabalho. A Revolução Industrial no final do século XVIII, foi também um dos princípios base da gestão de RH, pois o início do processo de substituição do trabalho manual pelas máquinas, alteraram padrões industriais e sociais, bem como condições de trabalho, criando a figura do chefe que passava a não ser apenas o proprietário.

Foram vários os autores que estudaram este conceito, no século XIX Frederick W. Taylor, denominado como o pai da gestão científica, estudou a eficiência do trabalhador, já entre 1924 e 1933 Elton Mayo e Fritz Roelthisberger, incorporaram factores humanos ao trabalho procuraram estudar os seus efeitos, resultando daí a importância da interacção social e do trabalho de grupo para a satisfação dos trabalhadores.

---

<sup>11</sup> (Pina e Cunha, Miguel et al., Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano, 2010:56)

<sup>12</sup> Gestão de Recursos Humanos

Geograficamente, ao nível europeu a GRH encontra-se predominantemente influenciada pelo modelo americano, sendo que apenas mais recentemente este modelo europeu procurou algum foco no papel do recrutamento, formação, integração organizacional, comunicação interna com os empregados e com o desempenho. Em Portugal esta temática tem sofrido constantes alterações, em particular após a adesão á UE<sup>13</sup> e á moeda única.

Numa análise ao período pré-1974, muita foi a repressão aos movimentos sindicais em 1926, passando pelo início da guerra colonial (1960) onde a imigração exponenciou e a indústria era trabalho-intensiva, culminando na década de 70 com a deterioração das condições económicas e políticas, fruto da ditadura existente. Num período pós-ditatorial, a sucessão de governos não facilitou a GRH onde a predominância na criação de comissões de trabalhadores e sindicatos levou a que as empresas procurassem gerir os seus RH através de licenciados em direito devido às leis laborais. A partir de 1990, período após a entrada na UE, a competitividade dos mercados e á produtividade necessária os RH ganharam o seu estatuto de importância, tornando-se esta uma vantagem competitiva nas organizações de maior dimensão.

Actualmente a maior parte das empresas apresenta um plano estratégico nesta área, mesmo que não apresentem nos seus quadros uma pessoa responsável pelos RH. Em constante evolução a GRH depende, no entanto, de um mercado laboral mais flexível e tende para que as empresas na necessidade de se tornarem o mais competitivas possível procedam á remuneração por objectivos.

---

<sup>13</sup> União Europeia

### 2.3.1 - Processo de recrutamento e selecção

Numa organização a contratação de um novo trabalhador requer um processo de recrutamento e selecção. Este normalmente é referido como sendo um único processo ou até entendido como sendo sinónimos, mas além de diferentes são dois processos diferentes.

O processo de recrutamento pode ser definido como a actividade que medeia a opção de preencher um cargo e a identificação de um grupo de indivíduos capazes de poderem ser seleccionados. A selecção, trata-se do processo através do qual a organização escolhe o indivíduo mais indicado para o exercício das funções do cargo á qual será contratado.

Assim o processo de recrutamento e selecção, passa por uma fase preliminar de recrutamento de indivíduos com determinadas competências para um cargo. Esse processo pode ser efectuado internamente recorrendo a uma escolha directa, concurso interno ou por referência, por outro lado o contacto com o mercado de trabalho (externo) é outra das opções, onde a utilização dos media, empresas de recrutamento, *search* ou *headhunters* tornam viável o recrutamento externo. Após todo o recrutamento efectuado a empresa passa por um processo criterioso de selecção onde acabam por ser ultimados todos os pormenores ao indivíduo seleccionado desde contrato, funções, horários e locais de trabalho.

Quais os motivos que levam os indivíduos a candidatar-se a recrutamentos de empresas é um dos pontos desta dissertação, procurando saber os factores motivacionais aquando do recrutamento, assim é necessário entender todo o processo de recrutamento e selecção enunciado anteriormente.

### 2.3.2 – Justiça

A justiça numa organização é realçada por todos os colaboradores, sendo certamente um dos factores mais influenciáveis do comportamento dos indivíduos, mas sem poder definir uma referência directa á motivação.

Desde o processo de recrutamento e selecção que a justiça é tida em conta, quer seja pelos candidatos quer seja pelos escolhidos. A influência é notória, pois para os seleccionados irá alterar a forma como: vêem a organização, como encaram os líderes, como se irão comportar, como decidem permanecer ou não na organização, como se pronunciam a terceiros sobre a organização. Por outro, os exclusivamente candidatos alteram a forma como abordam a empresa, sugerem ou não a potenciais candidatos.

A justiça para os colaboradores deve ser equitativa, pois caso contrário estes poderão alterar o seu comportamento, a auto-estima, auto-eficácia e a motivação, afectar relacionamentos.

Algumas regras de justiça são apontadas para as organizações terem em atenção nos processos de selecção:

- Relação com o cargo
- Feedback
- Informação, explicações/justificações
- Oportunidade de reconsideração
- Consistência no processo de selecção
- Comunicação em dois sentidos
- Eficácia interpessoal
- Honestidade, verdade e transparência

A parte aplicada na selecção poderá igualmente ser aplicada no dia-a-dia, uma vez que são tudo conceitos que surgem sempre dentro da organização.

Quem também estudou este fenómeno da justiça foram os sociólogos Luc Boltanski e Laurent Thévenot<sup>14</sup>, referindo a importância e vitalidade da dimensão da interacção social como sendo a forma como os indivíduos justificam as suas acções perante os outros. Os autores entendem que parte dos mal entendidos e confrontos, têm origem nos diferentes princípios dos indivíduos, sendo que estes também apoiados na sua experiência procuram apelar a tais princípios de forma a obter o respeito dos demais.

Num estudo pós-Bourdieu, indicam como os indivíduos justificam as suas acções, argumentando em seis pontos baseados em seis autores: mercado (Adam Smith), indústria (Saint-Simon), doméstico (Bossuet), inspiração (Augustine), cívico (Rousseau) e a fama (Hobbes). Boltanski e Thévenot mostram como estes conflitos são também justificáveis pelo facto dos indivíduos competirem pelos seus pontos de vista, sendo este um factor de implementação de justiça no ponto de vista de cada indivíduo, pois por vezes o indivíduo pode interpretar uma decisão como sendo injustiça, segundo o seu ponto de vista, podendo não o ser na realidade.

*“But in everyday life, unlike the theater, there is no framework to circumscribe the stage and offer it to the spectator’s gaze; in our everyday experience, coexistence does not always produce a situation. The beings whose paths cross by chance do not ordinarily share a common involvement in the circumstances. If they do become involved – for example, if an accident occurs – the question of justification comes to the fore: does the forest belong to the strollers or to the people who are working to maintain it?”*

---

Boltanski, L., Thévenot, L., *On Justification: Economies of Worth*<sup>15</sup>

---

<sup>14</sup> (Boltanski, Luc, Thévenot, Laurent, *On Justification: Economies of Worth*, 2006)

<sup>15</sup> (Boltanski, Luc, Thévenot, Laurent, *On Justification: Economies of Worth*, 2006:35)

### 2.3.3 - Recompensa e reconhecimento na motivação do trabalhador

As organizações procuram motivar os seus trabalhadores mas esquecem o essencial, a parte humana e toda a sua motivação. As empresas implementam programas de motivação que não são efectivos e até acabam por dificultar a prossecução de objectivos que a própria empresa estipula.

Alguns factores como a responsabilidade e o compromisso estão fora do alcance da empresa e sua administração, dão-se por vezes bónus no entanto os trabalhadores continuam a apresentar-se desmotivados e infelizes, sendo estas algumas das consequências directas da não distinção dos conceitos de recompensa e reconhecimento, sendo tratados ambos como sendo o mesmo fenómeno.

*“Organizations act as if commitment, loyalty and creativity can be bought if only they can find the right incentive.”*

---

Hansen, F., Smith, M., Hansen, R. B., *Rewards and Recognition in Employee Motivation*<sup>16</sup>

Definido, no Webster's Third New International Dictionary, o conceito de recompensa é *“something given in return for good done: recompense, remuneration, compensation for services”*, realçando como aspecto importante a *“instrumentalização”*, um meio para atingir um fim.

Já o reconhecimento é definido como *“special notice or attention, formal acknowledgement, acknowledgement of something done”*, distinguindo o encorajamento e o suporte de uma acção sem qualquer *“instrumentalização”*.

Neste âmbito, segundo Deci, a motivação é influenciada por factores extrínsecos ou intrínsecos distinguindo aqui o conceito de recompensa como sendo sempre uma influência extrínseca da motivação, por outro lado o reconhecimento pode assumir o papel de ambos os factores, pois caso seja utilizado como uma recompensa dada ao indivíduo passa a ser um factor externo, mas por outro lado, caso seja um reconhecimento através da auto-competência, auto-estima, tratasse de um factor intrínseco.

---

<sup>16</sup> (Hansen, Frederick, Smith, Michele, Hansen, Ries B., *Rewards and Recognition in Employee Motivation*, 2002:64)

### 2.3.4 – Formação

São diversas as definições do conceito de formação, John Ivancevich define como “(...) o processo sistemático de alteração do comportamento do funcionário, visando a atingir as metas organizacionais. (...) ajuda o funcionário a dominar habilidades e capacidades específicas necessárias para o êxito no trabalho.”<sup>17</sup>

Em toda e qualquer organização a formação é importantíssima, uma vez que os colaboradores necessitam da mesma para minimizar os efeitos da mudança na organização. Para um indivíduo novo numa organização e pouco em informação, pode este ter a maior das valências teóricas através dos seus estudos no entanto a aplicabilidade dos diversos conceitos, como a experiência e demais adaptações exclusivas do mercado de trabalho, as atenuações surgem através das formações.

Por outro lado, temos os indivíduos existentes nas empresas, para esses uma formação surge como forma de desenvolvimento e por vezes de sobrevivência, pois a constante evolução dos ciclos dos produtos, inovação tecnológica, bem como a ênfase do trabalho cognitivo, na ausência de formação torna os indivíduos banais e sem capacidade competitiva no mercado.

Existe sempre dúvida se a empresa deve formar ou procurar contratar o mais formado possível, bem como que tipo de formação deve ser efectuada na empresa, no entanto todos são unânimes em referir a importância da formação, no sentido em que uma organização deve ver a formação como um investimento e não como um custo. Podemos listar alguns dos benefícios das formações:

- Melhoria do desempenho
- Mudança de atitudes
- Resolução de problemas operacionais
- Fomento de um clima de aprendizagem
- Motivação dos indivíduos

---

<sup>17</sup> (Ivancevich, John M., Gestão de Recursos Humanos, 2008:399)

Como podemos verificar a formação tem relação directa com a temática em estudo. A formação é deveras importante na motivação dos colaboradores, visto este ser maioritariamente percebida pelos colaboradores como um sinal de interesse da empresa nas suas funções e desempenho, gerando também uma ânsia de reciprocidade do indivíduo para com a empresa desempenhando as suas tarefas de melhor forma em benefício da organização.

## 2.4 - *Job Satisfaction Survey*<sup>18</sup>

A satisfação dos trabalhadores é um tema que tem obtido uma atenção considerável ao longo dos anos, o que levou ao desenvolvimento de um instrumento para medir essa satisfação, o Job Satisfaction Survey (JSS). Nos mais variados estudos, a satisfação do trabalho é referida como uma resposta emocional afectiva ao trabalho ou outros aspectos relacionados com o mesmo (Locke, 1976; Smith et al., 1969). Smith indica que a satisfação do trabalho deriva dos processos cognitivos de comparação dos aspectos do trabalho actual para as suas próprias referências. Já Locke realça três causas: discrepância entre as expectativas e o que o trabalho oferece, necessidades individuais do trabalho e do esperado pelo trabalhador.

O JSS foi desenvolvido por Paul E. Spector, procurando medir: o compromisso da organização, as características do trabalho, a confiança no líder da organização, o absentismo dos trabalhadores e as características do trabalhador. Este instrumento é um dos exemplos existentes de formas para medir a satisfação e motivação dos indivíduos nas organizações, tendo sido utilizado em diversos estudos laborais, sendo um excelente comparativo para os resultados finais a obter nos inquéritos junto dos indivíduos.

---

<sup>18</sup> (Spector, Paul E., Measurement of Human Service Staff Satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey, 1985)

# Capítulo 3 - Apresentação das entidades

---

## 3.1 - Casa Santo António – José Rodrigues de Caires & Ca Lda.

Fundada em 1931, por José Rodrigues de Caires e Daniel Gomes Camacho, dois amigos, a Casa Santo António, iniciou-se com apenas 7 funcionários e uma loja aberta ao público, situada na Rua do Sabão, uma pequena empresa em ambiente amigável onde os seus fundadores nunca pensavam crescer até ao seu actual volume.

No entanto após o falecimento do sócio Daniel Gomes Camacho, o destino da empresa ficou nas mãos de José Rodrigues de Caires e seus filhos. Aos poucos a empresa foi crescendo e respondendo às necessidades, bem como investindo nas oportunidades que o mercado proporcionou, estabeleceu-se em diversos pontos: Rua 5 Outubro, Rua 31 de Janeiro, Rua Direita, Caminho do Pilar, Rua Jaime Moniz, Palheiro Ferreiro e Santo Amaro.

Actualmente, na sua terceira geração de administradores, a empresa tem cerca de 150 funcionários e um apoio de uma vasta estrutura humana e logística que se estende para além das instalações da empresa. A administração da empresa faculta ainda em alguns locais, devido exclusivamente ao espaço físico, a possibilidade dos seus colaboradores usufruírem de refeitório, vestuário e de proceder ao cultivo agrícola nas horas livres.



Imagem 6 – Imagem institucional da empresa Casa Santo António – José Rodrigues de Caires & Ca Lda.

A Casa Santo António – José Rodrigues de Caires & Ca Lda., dispõe de uma ampla gama de materiais desde: ferragens, ferramentas manuais e eléctricas, metais ferrosos e não ferrosos, redes, cimentos, plásticos, PVC's, sanitários, madeiras, tintas, electrodomésticos artigos de electricidade e decoração, cozinhas, entre muitos outros.

A política de gestão desenvolvida, aliada á experiência da grande maioria dos funcionários, o atendimento, o aconselhamento, a qualidade dos materiais, as grandes marcas que representa e comercializa, e o serviço gratuito de entrega das mercadorias ao domicílio fazem com que a empresa seja líder de mercado e uma referência no comércio de materiais de construção civil.

A confiança merecida por parte dos fornecedores, a dedicação que é dada aos clientes e o relacionamento tido com todas as outras entidades, prestigiam e fortalecem a imagem da Casa Santo António.

O contributo da Casa Santo António no apoio ao desporto, nomeadamente no patrocínio oficial do Clube Futebol Andorinha, e o desempenho no desenvolvimento económico e social da Região Autónoma da Madeira, ao longo destes 81 anos de existência, são de reconhecimento geral e de grande orgulho para todos os colaboradores da empresa.

Sempre atenta à evolução e expectativas do mercado, o processo de modernização e crescimento da empresa é, e será sempre, concretizado através de projectos de melhoria contínua, tendo como objectivo máximo a satisfação atempada das exigências e necessidades de todos os clientes. Mais recentemente a empresa tem apostado num novo conceito imobiliário, construindo todo o interior e exterior das habitações á medida do cliente.

Esta é igualmente uma empresa que prima pelo seu valor e qualidade, o que independentemente da quantia paga pelos produtos os clientes sabem de toda a qualidade dos mesmos, sendo sem dúvida uma empresa que prima por ser uma marca de excelência no seu mercado.

### 3.2 - Edimade, Edificadora da Madeira, S.A.

A Edimade, Edificadora da Madeira, S.A. é uma empresa que tem por objecto a construção civil e obras públicas e a comercialização de materiais de construção. A empresa iniciou a sua actividade na década de noventa (Fevereiro de 1989) e desde então tem como objectivo permanente, a criação de uma empresa desenvolvida e sustentável, com um crescimento adequado ao mercado em que se encontra inserido, recorrendo à flexibilidade necessária para se adaptar aos ciclos da indústria de construção, sendo capaz de executar com extrema qualidade as suas obras, desde o projecto á sua concepção.



Imagem 7 – Imagem institucional da empresa Edimade, Edificadora da Madeira, S.A.

A empresa possui um quadro com 72 colaboradores distribuídos pelas áreas de produção, administrativa, estudos e projectos, qualidade e segurança, orçamentação e controlo. Tem a sua sede situada na Rampa do Pico Cardo em Santo António, Funchal. O conselho de administração conta com três administradores, cada um com uma direcção da empresa: Eng.º José Carreira (Direcção Geral), Sr. Anselmo Carreira (Direcção Logística) e Sr. Hélio Neves (Direcção Administrativa/Financeira).

A Edimade, entende que o caminho para ser competitiva passa pela qualidade, dessa forma procura fornecer ao seu quadro de pessoal uma formação contínua, pela segurança e higiene no trabalho, pela qualidade das suas instalações e pelos meios e ferramentas mais adequados para o exercício das funções, sendo política assente da empresa o controlo destas variáveis, mais recentemente efectuado através da sua certificação. Para uma melhor qualidade a Edimade exalta na sua política de qualidade valores como o trabalho em equipa, a criatividade, a iniciativa, a flexibilidade e humildade.

No seu historial a empresa apresenta várias obras de realce, destacando a construção de algumas habitações sociais, instalações de saúde e lojas comerciais. Em todas as suas construções a empresa tem um lema transversal a todos os colaboradores *“Não se esqueça que quando um cliente reclama é porque acredita que podemos fazer melhor.”*<sup>19</sup>, o que leva sem dúvida à melhoria contínua.

Actualmente a empresa encontra-se num processo de expansão e exploração de novos mercados, sendo uma aposta esta aposta em mercados emergentes (ex.: Brasil) que irá consolidar todo o trabalho efectuado pela Edimade e permitir que continue todo o excelente trabalho desenvolvido nas áreas da construção, desta feita além-fronteiras.

A empresa conta no seu grupo com as empresas:

- **Edimade II, Promoção Imobiliária, S.A.** – para a gestão de imóveis próprios, promoção imobiliária e a compra e venda de imóveis;
- **Sahara, Areias, Britas e Betões, Lda** – para fornecimento de areias, britas e betões na ilha do Porto Santo;
- **ViasDouradas, Lda** – para fornecimento de betuminosos e execução de estradas;

---

<sup>19</sup> (Edimade, Manual de acolhimento, versão 2, 2007)

# Capítulo 4 - Metodologia de Investigação

---

Para o desenvolvimento de qualquer investigação são necessários vários passos, numa fase inicial é fundamental saber qual a temática que procuramos desenvolver e definir objectivos (inicialmente apresentados) para a mesma, nesse sentido esta dissertação abrange a investigação de quais os factores motivacionais do indivíduo na manutenção e selecção de um trabalho.

De seguida, surge a necessidade de definir os moldes da investigação, qual a metodologia a utilizar e nesse sentido decidi optar pelo Estudo de Caso, visto segundo Yin este ser um método para o qual um investigador procura encontrar ligações entre diversos factores relevantes de uma entidade, como também quando o objecto possa ser descrever ou analisar um fenómeno, aprender a dinâmica de um fenómeno, processo ou programa.

## *4.1 - Questões de investigação*

A investigação elaborada no plano desta dissertação, baseia-se no tema “Factores Motivacionais do Indivíduo na Manutenção e Selecção de um Trabalho”, procurando padronizar e encontrar uma linha orientadora para as PME das áreas operacionais na R.A.M., de acordo com as empresas estudadas.

Perceber o que motiva cada indivíduo a manter o seu trabalho e o que os motiva quando estão á procura de um trabalho, será uma mais-valia para toda a administração e responsáveis de departamento para o processo de tomada de decisão, procurando posteriormente decidir em consonância com os indivíduos restringindo ao máximo qualquer erro nas decisões que venha a desmotivar o trabalhador.

Assim inicialmente podem ser formuladas algumas questões para esta investigação:

1. A situação profissional influencia a motivação do indivíduo
2. As habilitações literárias influenciam o padrão de factores motivacionais do indivíduo
3. A remuneração tem influência na motivação do indivíduo

#### *4.2 - Caracterização do processo de investigação*

Definidas as questões de investigação, é fulcral estipular o processo de investigação mais adequado ao estudo. Na investigação proposta sobre os factores motivacionais do indivíduo na manutenção e selecção de um trabalho, o processo utilizado é o estudo de caso, pois esta abordagem metodológica de investigação, procura compreender, explorar e descrever algo.

Segundo Uma Sekaran<sup>20</sup>, o estudo de caso é útil em apontar soluções para os actuais problemas baseando-se em situações experiências anteriores solucionadas. É igualmente útil em facilitar a percepção de determinados fenómenos e criar teorias para futuros estudos. Assim será nesta segunda base dos estudos de caso que esta investigação sobre os factores motivacionais do individuo irá ocorrer, procurando padronizar os resultados obtidos para uma análise futura desta temática muito importante nas empresas, os recursos humanos.

---

<sup>20</sup> (Sekaran, Uma, Research Methods for Business: A Skill Building Approach, 2003)

### 4.3 - Objecto de estudo

Ao definir o objecto de estudo é necessário ter em atenção dois conceitos população e amostra.

- População: refere-se a todo um grupo, evento ou coisas de interesse que o investigador pretende investigar. Nesta investigação, define-se por população todos os indivíduos que pertencem às empresas ao qual o estudo é efectuado, apresentando assim uma população total de 175 indivíduos (Casa Santo António - 103; Edimade - 72).
- Amostra: é um subgrupo da população e com o qual o investigador pode tirar conclusões capazes de generalizar para toda a população. O processo de amostragem é efectuado pelos investigadores de forma a poupar alguns custos, tempo e recursos humanos nos estudos que não seriam possíveis de fazê-lo a toda uma população. Para esta investigação foi definido inquirir 50% dos indivíduos das organizações, obtendo assim uma amostra de 88 indivíduos (Casa Santo António - 52; Edimade - 36).

Para uma análise estatística é necessário que a amostra usada seja obtida por processos adequados, seleccionando devidamente os critérios para a selecção da amostra. É necessário garantir que a amostra seja representativa de acordo com a população estudada, dessa forma o método de amostragem utilizado para esta investigação foi uma amostragem estratificada proporcional – efectuada uma estratificação da população e posteriormente é efectuada uma amostragem aleatória simples sem reposição, a escolha desta amostragem permite a redução substancial e melhor gestão do tempo, pois para este estudo não é relevante a inquirição do total da população –, assim uma vez obtidos os números de indivíduos na organização e respectiva categoria foi elaborada uma percentagem sobre o total de indivíduos, para que na amostra fosse possível ter uma representação percentual de acordo com o existente em cada categoria na organização.

Estabelecimento	Qtd	%	Amostra
1	44	42,7%	22
2	3	2,9%	1
3	2	1,9%	1
4	4	3,9%	2
5	9	8,7%	5
6	1	1,0%	1
7	14	13,6%	7
9	18	17,5%	9
10	7	6,8%	3
20	1	1,0%	1
<b>Total</b>	<b>103</b>		<b>52</b>

Área de operação	Qtd	%	Amostra
Administração	3	4%	1
Serviço Administrativo	8	11%	4
Técnicos/Arquitectos/Eng.	10	14%	5
Orçamentação e controle	7	10%	4
Encarregados	16	22%	8
Oficiais Carpinteiro	11	15%	6
Oficiais de Pedreiro	4	6%	2
Manobradores Maquinas	4	6%	2
Serventes	4	6%	2
Motoristas Pesados	5	7%	2
<b>Total</b>	<b>72</b>		<b>36</b>

Tabela 2 – População e cálculo da amostra do objecto de estudo

Na categorização efectuada foi utilizada a mesma divisão implementada pelas organizações, no caso da Casa Santo António foram atribuídas as categorias pelo código de estabelecimento e na Edimade a divisão ocorre pela área de operação na empresa.

#### 4.4- Métodos, técnicas e instrumentos de recolha de dados

Tendo como objectivo estudar os factores motivacionais dos indivíduos na manutenção e selecção de um trabalho, foram implementados inquéritos<sup>21</sup>, pois segundo Sekaran, esta é uma forma eficiente da recolha de dados quando o investigador sabe o que é necessário e como medir as respectivas variáveis.

Desta forma foram implementados inquéritos de resposta fechada, limitando-se o inquirido a seleccionar uma das várias opções apresentadas. A escolha por este tipo de questões passa pela possibilidade dos inquiridos tomarem decisões rápidas e posteriormente numa análise agrupar todos os resultados da melhor forma.

<sup>21</sup> Exemplo do inquérito em anexo (C)

Na elaboração das questões, foi utilizada uma escala de classificação (“*Likert Scale*”<sup>22</sup>), que segundo Uma Sekaran torna possível a obtenção de respostas sobre uma determinada pessoa, objecto ou evento. A escala foi a mesma na primeira e na segunda secção, alterando apenas o texto descritivo:

<b>1ª Secção</b>	<b>2ª Secção</b>
Totalmente desmotivado (1)	Discordo fortemente (1)
Bastante desmotivado (2)	Discordo moderadamente (2)
Indiferente (3)	Não concordo nem discordo (3)
Bastante motivado (4)	Concordo moderadamente (4)
Totalmente motivado (5)	Concordo fortemente (5)

#### *4.5 - Métodos e técnicas de tratamento de dados*

Após todos os dados encontrarem-se efectivamente recolhidos, o passo seguinte passa pela análise e interpretação dos resultados. Para tratamento dos dados recolhidos foram utilizados os programas SPSS e Excel, no entanto foram tidos em conta alguns passos preliminares indicados por Sekaran:

1. Preparar os dados para análise: gerir as respostas em branco, codificar e categorizar os dados, agrupar dados
2. Analisar estatisticamente os dados: média, desvio padrão, distribuição
3. Testar os resultados: validade e credibilidade

Apenas após todos estes passos, os resultados foram interpretados.

<sup>22</sup> (Sekaran, Uma, *Research Methods for Business: A Skill Building Approach*, 2003:197)

# Capítulo 5 - Apresentação e Análise de Resultados dos Estudos de Caso

Com base nos instrumentos e metodologia delineados anteriormente, foi definida uma amostra á qual foram aplicados os inquéritos elaborados distribuídos devidamente nas empresas por um responsável aos seus colaboradores. Assim na apresentação e análise dos resultados, foram definidos os seguintes pontos:

1. Caracterização da amostra: de acordo com os dados demográficos recolhidos nos inquéritos, será efectuada uma descrição dos trabalhadores constituintes da amostra;
2. Análise resultados: efectuada a recolha e tratamento das respostas aos inquéritos, serão efectuadas breves análises às mesmas, que serão discutidas e comparadas á revisão bibliográfica no capítulo seguinte;

## 5.1 - Caracterização sociodemográfica da amostra

Numa população total de 175 trabalhadores (103 Casa Santo António, 72 Edimade), foi definido na metodologia de investigação a implementação de uma amostra estratificada de 50% da população, tendo determinado uma amostra de 88 trabalhadores (52 Casa Santo António, 36 Edimade). Na conclusão dos inquéritos foram obtidos 80 inquéritos válidos (90,9%), 6 não respondidos (6,8%) e 2 anulados (2,3%).

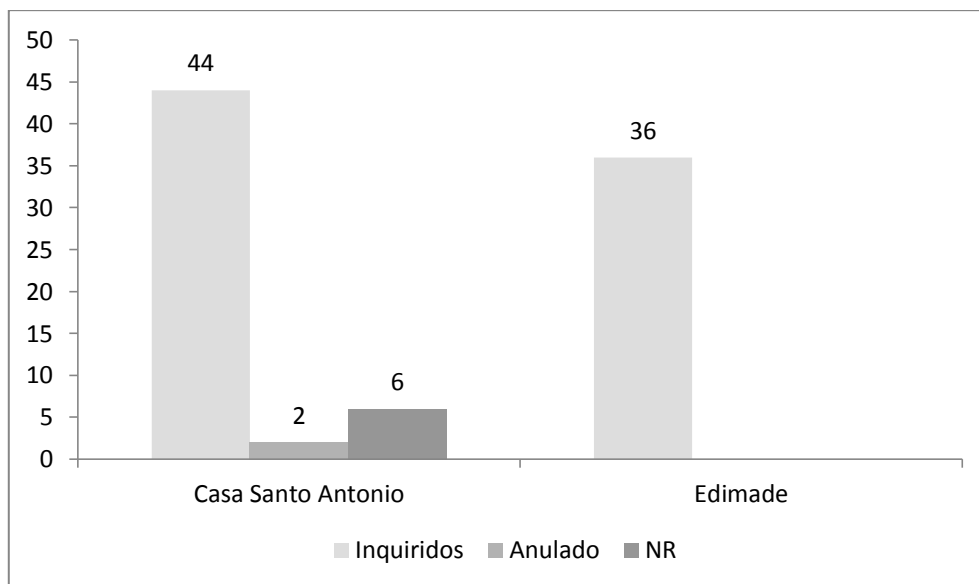


Gráfico 1 – Número de inquéritos realizados por entidade

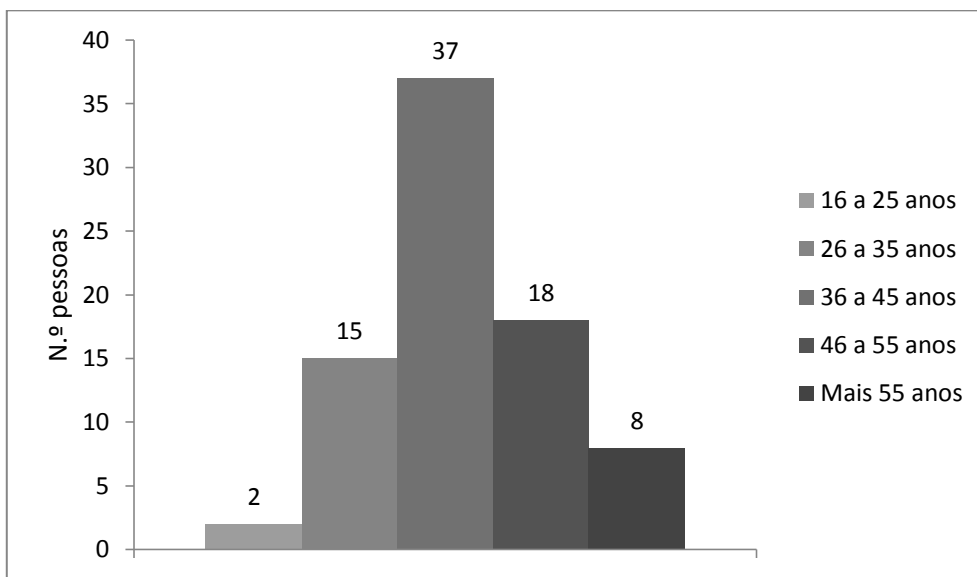


Gráfico 2 – Idade dos trabalhadores

No total de respostas obtidas verificou-se que 46,3% dos inquiridos têm idade entre 36 a 45 anos, seguidamente entre 46 a 55 anos (22,5%) e entre 26 a 35 anos (18,8%). Entre os 80 trabalhadores que responderam validamente aos inquéritos, 72,5% dos mesmos são casados (58), enquanto 5% revelam serem divorciados (4), também 58,8% indicam ter 1 ou 2 filhos (47) e 17,5% dos inquiridos (14) têm mais de 2 filhos.

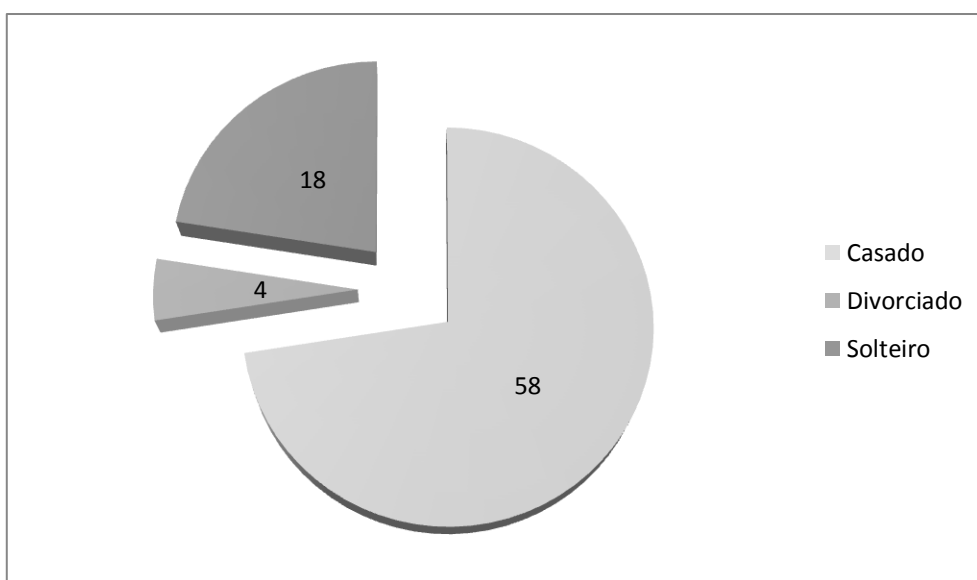


Gráfico 3 – Estado civil dos trabalhadores

Efectuado um levantamento na existência de familiares a trabalhar na empresa actualmente 18 trabalhadores (22,5%) responderam afirmativamente, por outro lado quando o questionados se algum familiar já tinha trabalhado na mesma empresa, apenas 13 trabalhadores (16,3%) responderam positivamente.

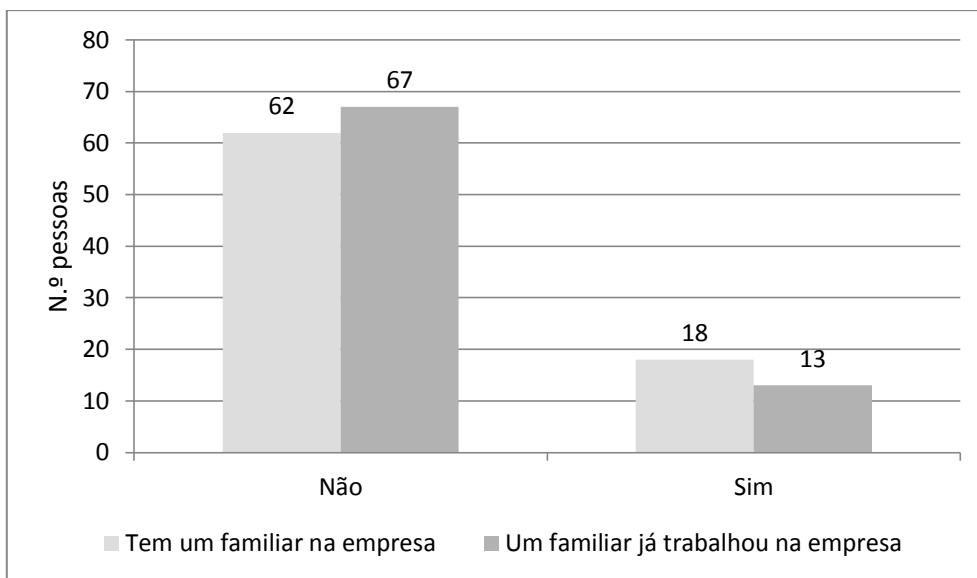


Gráfico 4 – Existência de familiares a trabalhar na empresa ou que já trabalharam

As habilitações literárias da amostra em estudo são muito baixas com 30 trabalhadores a ter apenas o ensino primário e 26 o ensino básico, o que demonstra que 70% dos inquiridos tem o equivalente ao 9º ano de escolaridade ou menos. De todos, apenas 6 trabalhadores enveredaram no ensino superior.

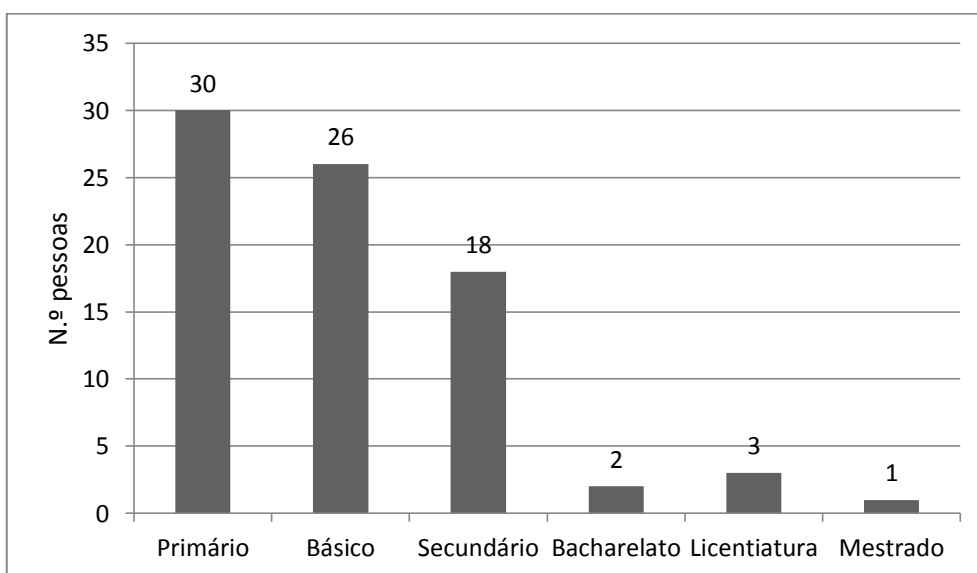


Gráfico 5 – Habilitações literárias dos trabalhadores

Na parte financeira foram também questionados na abrangência da sua remuneração, pois é uma parte fundamental de qualquer trabalhador o que auferire pelo seu trabalho. Assim no aspecto remuneratório a categoria onde se encontram mais trabalhadores (36) é entre os 601€ e os 900€, do lado oposto encontram-se 7 trabalhadores a auferir mais de 1201€. Tendo por referência o salário mínimo nacional, 15 dos trabalhadores estão próximos desse nível remuneratório, auferindo um rendimento mensal bruto inferior a 600 euros. Um inquirido não quis referir o valor do seu vencimento.

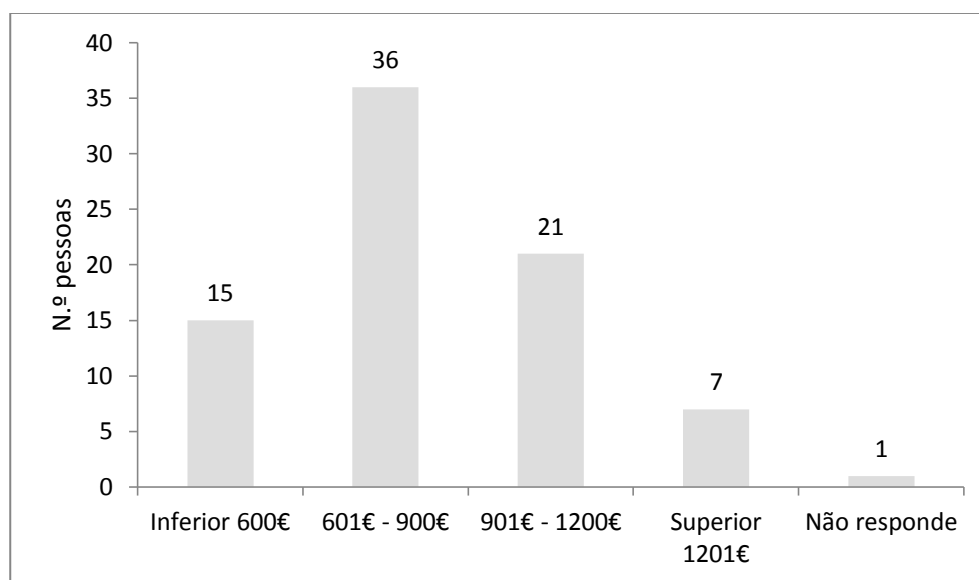


Gráfico 6 – Rendimento mensal bruto dos trabalhadores

No levantamento sociodemográfico desta amostra, foram retiradas ainda outras informações como o número de filhos, número de anos de trabalho, situação contratual, número de horas de trabalho por semana e a frequência em algum tipo de instituição.

#### Número de filhos

1 ou 2	Mais de 2	Nenhum
47 (58,8%)	14 (17,5%)	19 (23,8%)

#### Número de anos de trabalho

Entre 2 - 6 anos	Entre 7 - 11 anos	Entre 11 - 16 anos	Mais 16 anos	Não responde
4 (5%)	22 (27,5%)	17 (21,3%)	36 (45%)	1 (1,3%)

#### Situação contratual

A termo certo	A termo incerto	Efectivo	Não responde
4 (5%)	3 (3,8%)	71 (88,8%)	1 (1,3%)

#### Horas de trabalho semanais

Entre 35 e 40	Mais 40	Menos 35
59 (73,8%)	20 (25%)	1 (1,3%)

#### Instituição que frequenta/colabora

Instituição desportiva	Instituição religiosa	Instituição solidariedade	Partido político	Nenhuma
12 (15%)	22 (27,5%)	3 (3,8%)	1 (1,3%)	49 (61,3%)

Tabela 3 – Outros indicadores sociodemográficos da amostra

## 5.2 - Apresentação e análise dos resultados

Cada indivíduo tem o seu perfil e estrutura motivacional, sendo que o seu estudo permite obter mais-valias na percepção da motivação de cada um, ou neste numa generalidade de indivíduos, tal como nestes estudos de caso, padronizando a motivação dos diversos trabalhadores.

Na primeira secção dos inquéritos, os trabalhadores foram questionados a definir em que medida se encontravam motivados nas seguintes questões:

1. Trabalho em geral
2. Salário
3. Segurança do trabalho
4. Tipo de trabalho
5. Número de horas de trabalho

6. Horário laboral
7. Condições e ambiente no local de trabalho
8. Colegas de trabalho
9. Chefias diretas
10. Distância a que vive do local de trabalho
11. Política da empresa em relação á evolução na carreira
12. Tratamento equitativo para com todos os trabalhadores

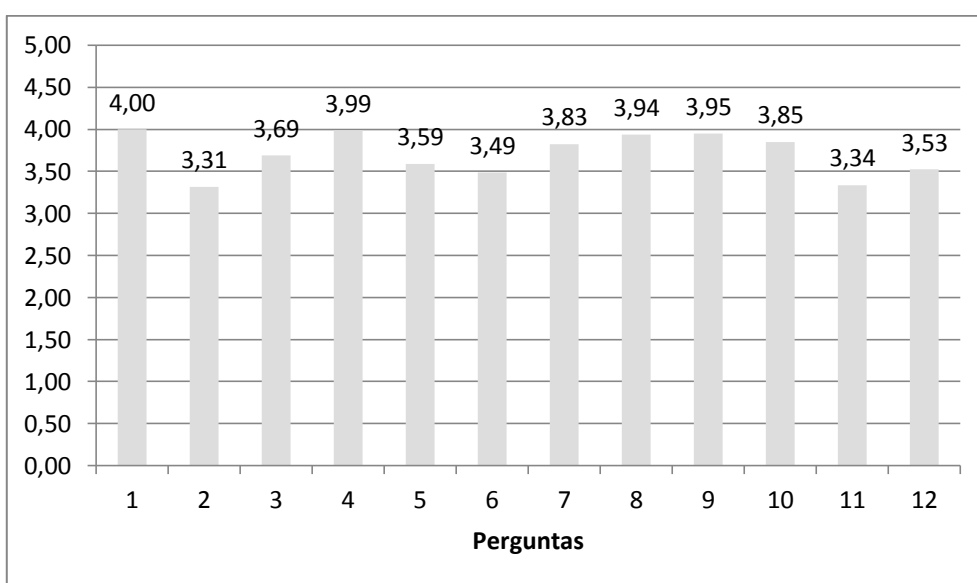


Gráfico 7 – Média das respostas á Secção 1 – Motivação

Em análise às respostas pode verificar-se que no que se refere ao trabalho em geral, os trabalhadores encontram-se bastante motivados (4,00), no entanto é uma resposta divergente das restantes que ficam todas abaixo desse nível.

As categorias onde os trabalhadores revelam menor motivação são: salário auferido (3,31), política da empresa em relação á evolução na carreira (3,34) e horário de trabalho (3,49). Pode apurar-se aqui uma grande relação entre todas estas 3 opções, pois um trabalhador recebe o salário de acordo com o horário de trabalho e o seu cargo ou função na empresa, o que um excesso de horas de trabalho, uma estagnação na carreira e um salário auferido injusto levam à proximidade entre estes aspectos.

Ao analisar-se estas respostas através dos dados sociodemográficos ligados a estas categorias: salário, horário e anos de trabalho, verifica-se que estas três categorias têm uma evolução crescente, tal como apresentam os gráficos abaixo:

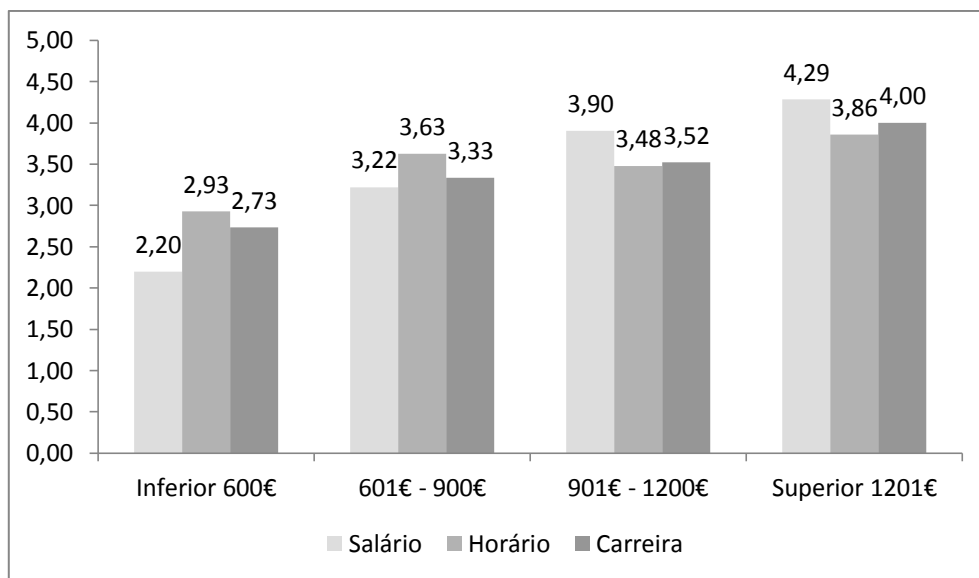


Gráfico 8 – Média das respostas: salário, horário e carreira, por salário

Ao nível da remuneração (gráfico 8 – pp. 49), os trabalhadores que auferem um valor mensal inferior a 600€ indicam estarem bastante desmotivados, sendo que na categoria de salário estão muito próximos de se encontrarem totalmente desmotivados e nas três categorias procuram apenas evidenciar o horário a um nível de indiferença. Esta evolução é crescente em todos os trabalhadores consoante o aumento de remuneração, á excepção do horário laboral, onde se verifica um aumento de motivação até aos 900€, diminuindo entre os 901€ e os 1200€, voltando novamente a aumentar. Esta alteração surge em parte pelo número de horas de trabalho e em alguns casos ocupando já cargos próximos da chefia com elevada carga de trabalho e uma procura por remunerações superiores, verificando-se com a motivação superior no que se refere á carreira em detrimento do horário laboral.

Efectuando uma divisão através dos anos de trabalho (gráfico 9 – pp. 50), é possível constatar que os trabalhadores mais recentes encontram-se motivados com o seu salário (4,00) mas nem tanto com a sua evolução na carreira (3,25). A perspectiva de evolução de carreira é decrescente ao longo dos anos de trabalho, á excepção de todos aqueles que trabalham á mais de 16 anos na empresa, pois já não terão perspectivas de evolução mostrando-se divididos entre a motivação e a indiferença.

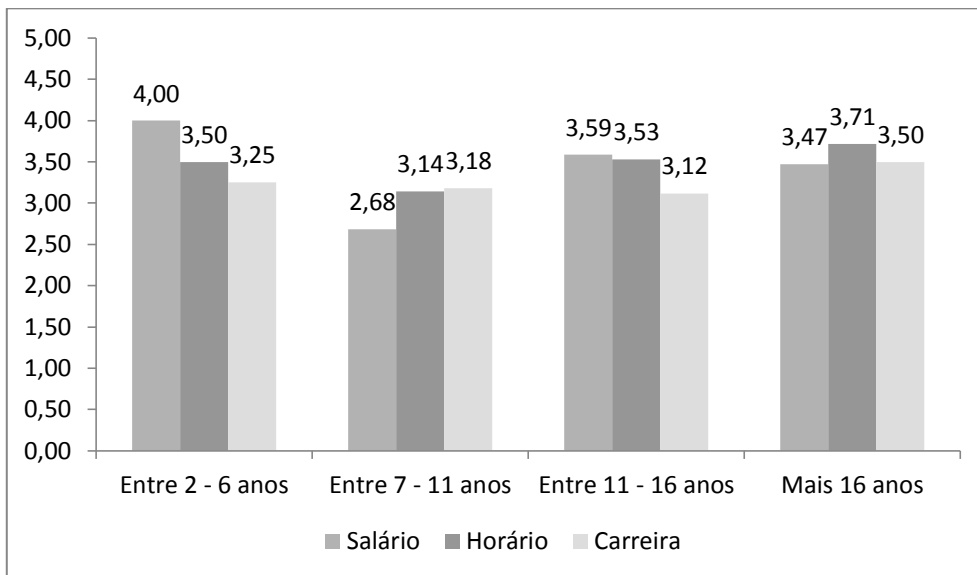


Gráfico 9 – Média das respostas: salário, horário e carreira, por anos de trabalho

Verifica-se que aqueles que trabalham á mais de 16 anos na empresa, ao nível motivacional encontram-se mais estáveis nos mais diversos aspectos apresentando-se entre níveis de indiferença ou bastante motivados.

Por outro lado, com maior motivação (gráfico 7 – pp. 48) os inquiridos indicaram as categorias: tipo de trabalho que executam (3,99), colegas de trabalho (3,94) e chefias diretas (3,95), tal como nas de menor motivação, todas estas relacionam-se com o ambiente laboral da empresa, separando em muitos casos as chefias diretas da administração da empresa, situação essa que poderia levar á relação com os salários e um nível inferior nas respostas.

Neste âmbito, variáveis como as remunerações ou anos de trabalho variam da mesma forma, no entanto há que nesta componente mais social e interação humana, que todos aqueles que dizem frequentar instituições religiosas estão acima da média do total dos trabalhadores (gráfico 10 – pp. 51).

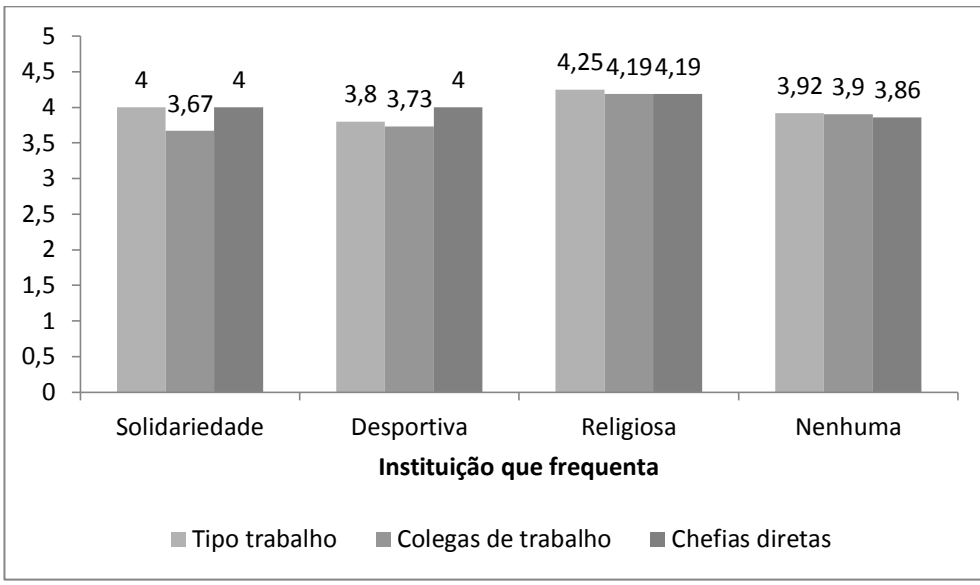


Gráfico 10 – Média das respostas: tipo trabalho, colegas e chefias, por instituições que frequenta

No que diz respeito aos colegas de trabalho a frequência a instituições de solidariedade ou desportiva, revela trabalhadores com índice de desmotivação nas empresas situação que poderá ocorrer da necessidade de trabalhar em equipa, pois são instituições que primam pelo trabalho em equipa e na empresa poderão estar a trabalhar sós.

Inquiridos sobre a motivação em traços gerais, na segunda secção foram elaboradas questões de forma a avaliar os factores motivacionais dos trabalhadores nas seguintes categorias:

- Organização
- Carga e condições de trabalho
- Ambiente laboral e reconhecimento individual
- Carreira e formação
- Justiça
- Remuneração

Ao nível da organização os trabalhadores apontam como factores motivacionais principais a correcta decisão de trabalhar para a empresa (4,36) e o orgulho em trabalhar na mesma (4,34), por outro lado destacam negativamente o facto de na empresa as diversas áreas/sectores não saberem o que é feito nos restantes (3,20), distinguindo alguma falta de comunicação entre sectores.

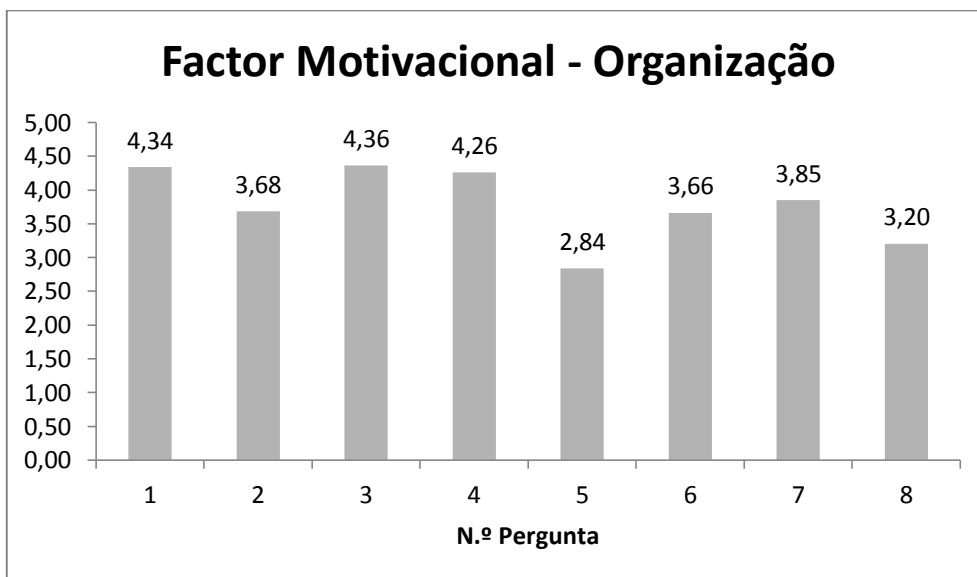


Gráfico 11 – Média das respostas: factores motivacionais ao nível da organização

Analisando segundo os anos de trabalho na empresa, constata-se que quanto mais os trabalhadores estão na empresa maior é o orgulho em trabalhar na mesma. Relativamente á decisão de trabalhar na empresa, existe um crescendo até aos 16 anos de trabalho (4,47), diminuindo para aqueles que já trabalham á mais de 16 anos (4,39).

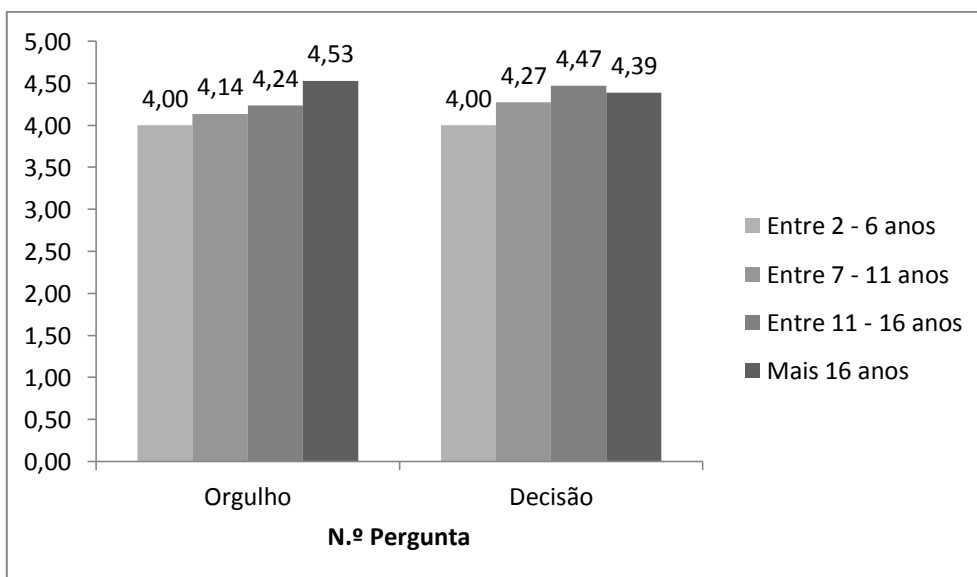


Gráfico 12 – Média das respostas: orgulho e decisão de trabalhar na empresa, por anos de trabalho

Ao nível financeiro (tabela 4 – pp. 53) a estrutura é idêntica, quanto maior o vencimento, mais os trabalhadores se sentem motivados em trabalhar na empresa e concordam com a decisão de terem optado por trabalhar na sua empresa.

Pergunta	Total	Inferior 600€	Δ	601€ - 900€	Δ	901€ - 1200€	Δ	Superior 1201€	Δ
Orgulho	4,34	3,80	-0,54	4,25	-0,09	4,67	0,33	4,86	0,52
Decisão	4,36	3,93	-0,43	4,31	-0,06	4,67	0,30	4,57	0,21

Tabela 4 – Média e variação de respostas: orgulho e decisão de trabalhar na empresa, por salário

Outro dos factores motivacionais é a carga e as condições de trabalho na empresa, sendo que neste factor os trabalhadores ficaram entre a indiferença e uma ligeira motivação, realçando o facto de indicarem ter um volume de trabalho de acordo com o respectivo horário (3,95) por outro lado dão um ênfase de menor motivação às condições físicas (higiene, iluminação, ruído) no seu local de trabalho (3,39).

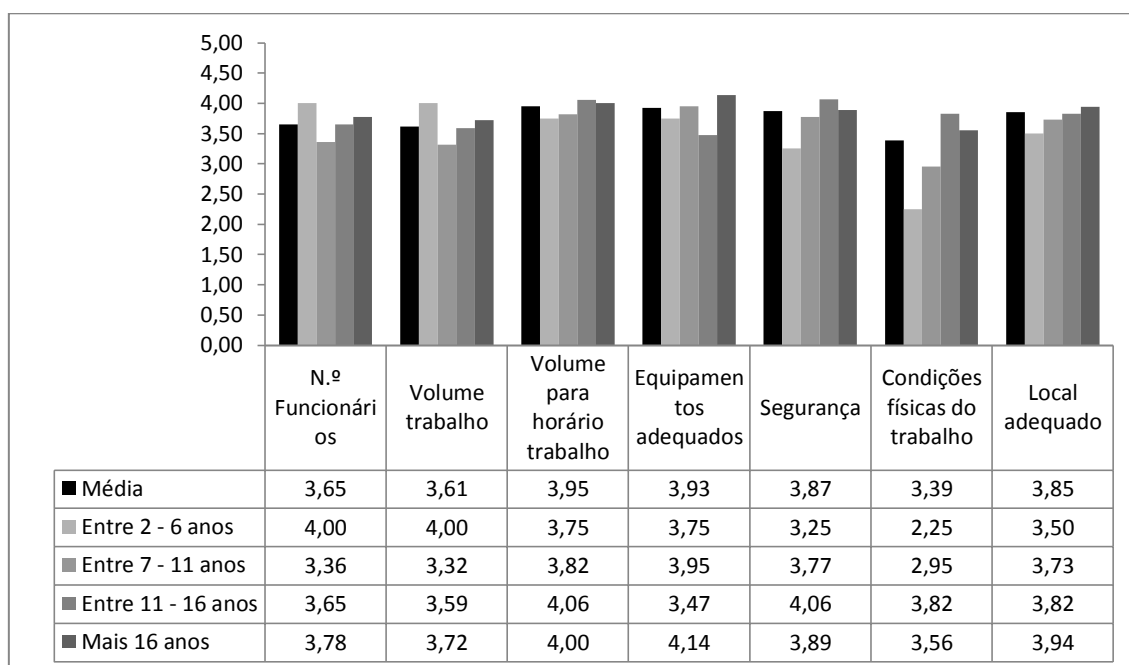


Gráfico 13 – Comparação das respostas sobre carga e condições de trabalho entre a média do total de trabalhadores e a antiguidade do trabalhador

Analisando os trabalhadores por antiguidade, não é possível registar uma tendência nos diversos aspectos. No acesso a instrumentos e equipamentos adequados ao trabalho, condições de segurança, adequação do local de trabalho e condições físicas têm uma tendência de crescimento ao longo dos anos de trabalho na empresa, revelando assim uma maior motivação junto dos trabalhadores, por certamente ter uma maior

adequação aos meios e local de trabalho. Os trabalhadores que trabalham á menos tempo são os mais críticos e menos motivados em relação á carga e condições de trabalho, apresentando um índice muito baixo (2,25) quando se referem às condições físicas (higiene, iluminação, ruído, temperatura) do local de trabalho. Por outro lado são os que mais motivação relevam quando referem que a empresa tem os trabalhadores suficientes e que o volume de trabalho adequado.

O ambiente laboral é um dos factores mais importantes numa organização, tal como o reconhecimento individual pois os colaboradores quanto mais envolvidos estiverem melhores resultados irão proporcionar á organização.

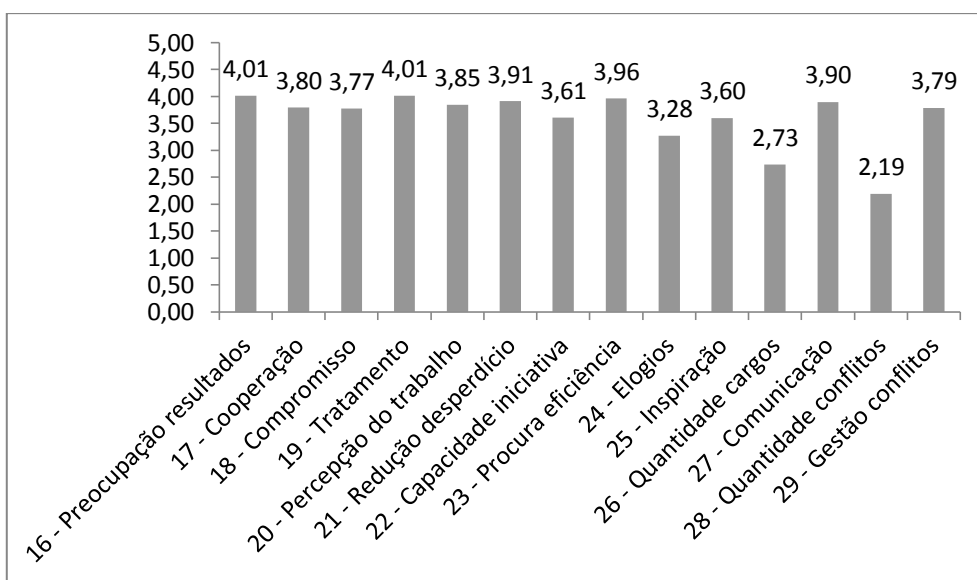


Gráfico 14 – Média das respostas: factores motivacionais ao nível do ambiente laboral e reconhecimento individual

Como pode verificar-se, através do gráfico anterior, os trabalhadores apresentam os maiores índices de concordância na grande preocupação pela obtenção de resultados (4,01) e o tratamento com respeito e estima efectuado pelos colegas (4,01). Sobre a existência de conflitos na organização o baixo nível (2,19) revelado nas questões, aponta para que nas empresas estudadas a gestão deste tipo de situação encontra-se bem coordenada pela gestão.

Os trabalhadores revelam no entanto que nem sempre quando executam trabalhos de qualidade recebem elogios no seu local de trabalho (3,28), tal como a ocupação de poucos cargos hierarquicamente superiores desde a sua entrada na empresa (2,73). Este último indicador quando analisado através dos anos de trabalho na empresa, revelam no

entanto que os trabalhadores com mais de 16 anos de trabalho apresentam o valor mais elevado (3,11) contra os que estão á menos de 6 anos (2,00), algo que ao nível remuneratório sofre pouca oscilação com os inferiores a 600 euros a serem até os que respondem de forma mais satisfatória (2,80).

No que ao ambiente laboral e reconhecimento individual se refere, é importante analisar as respostas dos trabalhadores tendo em atenção as instituições que frequentam, assim verifica-se um nível elevado nos trabalhadores que dizem frequentar instituições religiosas apresentando uma influência nos indicadores maioritariamente mentais e espirituais.

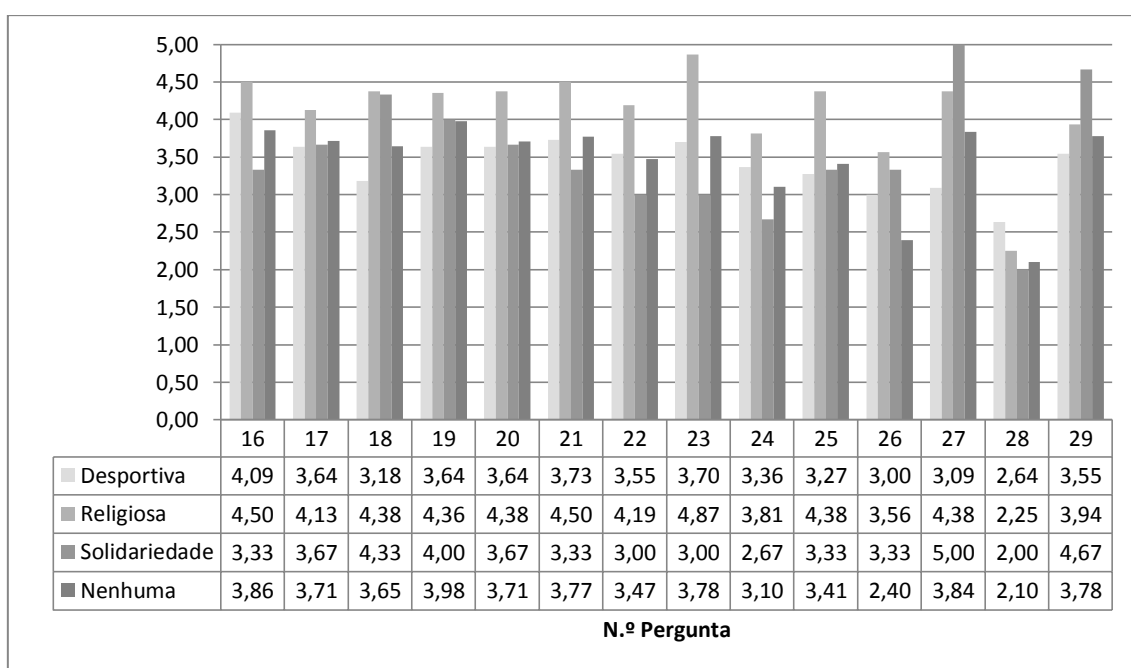


Gráfico 15 – Média das respostas: factores motivacionais ao nível do ambiente laboral e reconhecimento individual, por instituições que frequenta

Os aspectos em que estes trabalhadores, que frequentam instituições religiosas, apresentam valores motivacionais superiores são:

- Pergunta n.º23 - Na empresa é constante a preocupação em procurar uma melhor maneira de fazer os trabalhos (4,87)
- Pergunta n.º16 - É grande a preocupação com a obtenção de resultados (4,50)
- Pergunta n.º21 - Na empresa as pessoas estão preocupadas em acabar com o desperdício (4,50)

Através dos dados anteriores verificamos um maior foco nos aspectos relacionados com o ambiente laboral, sobrepondo-se assim aos aspectos de reconhecimento individual.

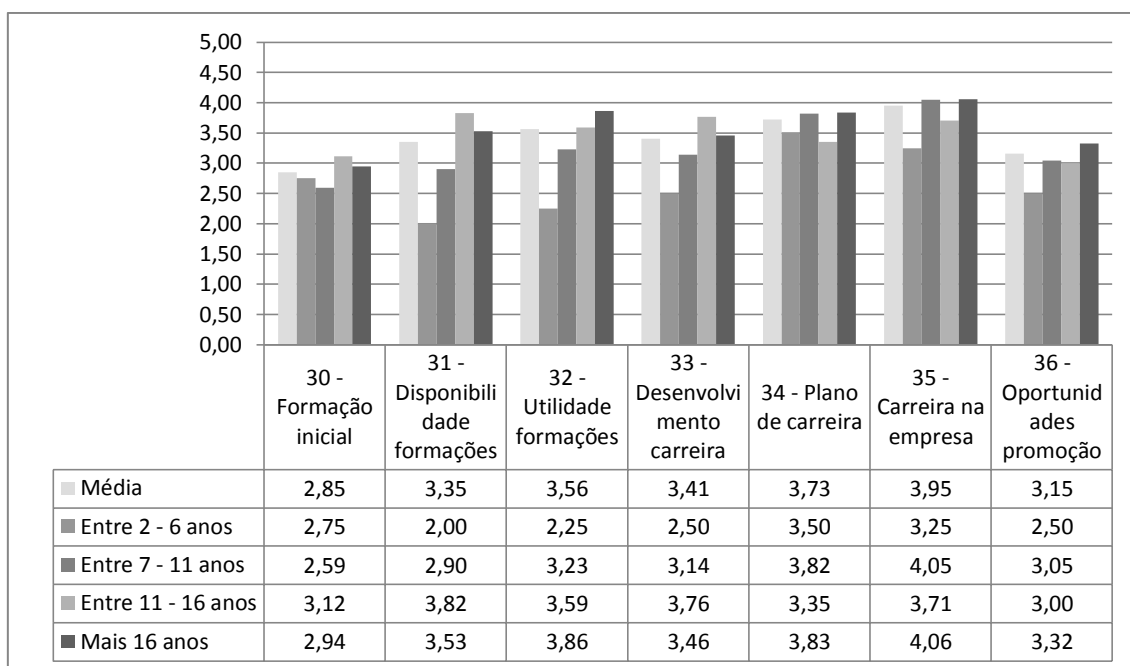


Gráfico 16 – Comparação das respostas sobre a carreira e formação entre a média do total de trabalhadores e a antiguidade do trabalhador

Outros aspectos em que foram confrontados os trabalhadores foram a carreira e formação existente na empresa. Nestes aspectos apura-se que todos os trabalhadores sentem-se desmotivados relativamente á formação inicial na empresa, apontando-a como desadequada (2,85).

Os trabalhadores á menos tempo nas empresas são muito críticos e daí uma motivação inferior, relativamente a toda a formação e carreira, apontando mesmo muito negativamente a disponibilidade da empresa para formações (2,00) e consideram as formações recebidas como inúteis (2,25). Além das formações vêem a empresa a não permitir o desenvolvimento da sua carreira (2,50) e a inexistência de oportunidades de se promoverem (2,50).

Estes indicadores apresentam-se muito negativos, pois os colaboradores revelam o quão importante é fazer carreira dentro da empresa (3,95) e a necessidade da empresa adoptar planos de carreira (3,73).

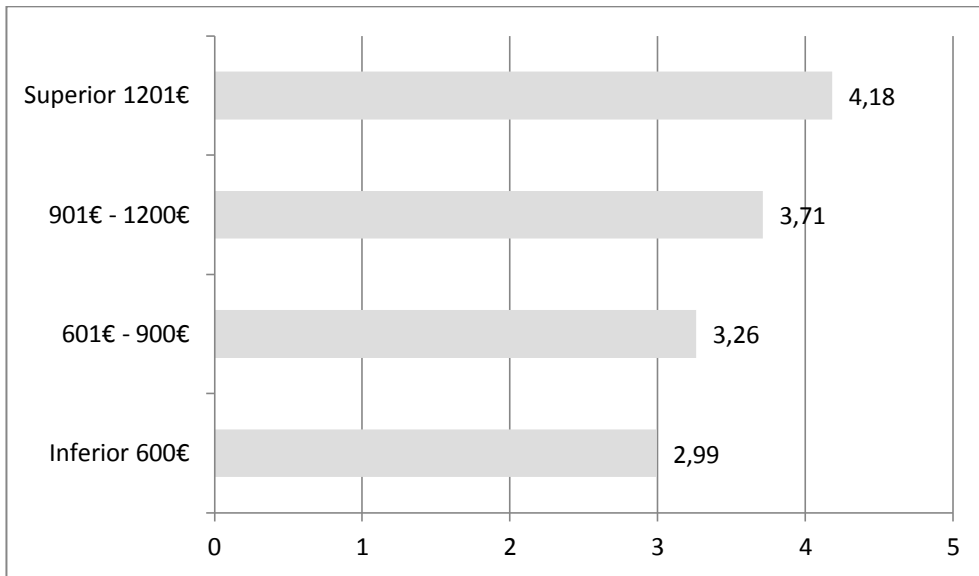


Gráfico 17 – Média do total de respostas: factores motivacionais ao nível da carreira e formação, por salário

Ao nível financeiro verifica-se uma evolução positiva na motivação, pois quanto maior o nível remuneratório maior a motivação. Todos os trabalhadores que auferem mais de 1201€ revelam uma variação muito grande em relação á média (3,43), apresentando um nível de motivação (4,18) superior em quase um ponto (0,75).

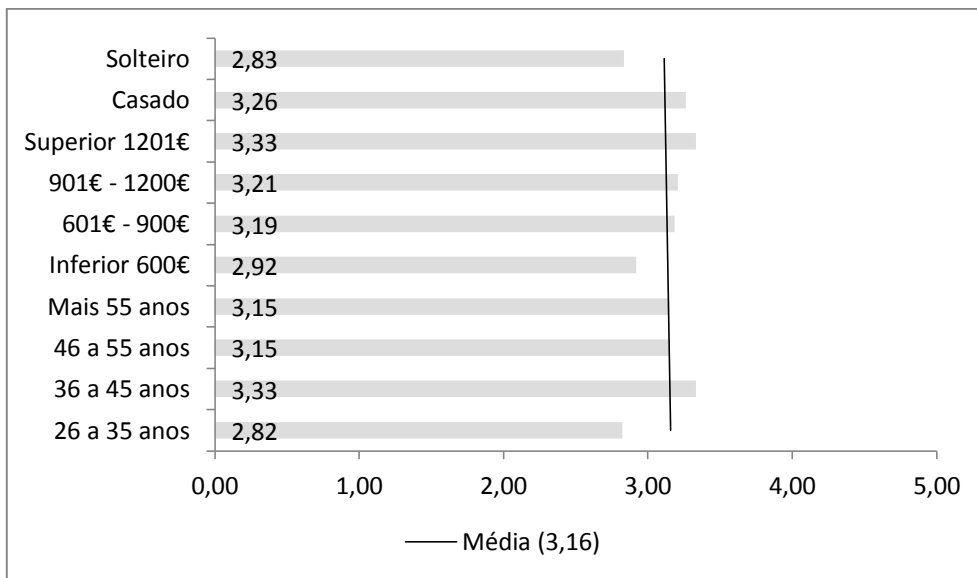


Gráfico 18 – Média dos factores motivacionais ao nível da justiça, por estado civil, remuneração, idade, em relação á média total

A justiça no trabalho é algo que os trabalhadores relevam muito e procuramos saber as suas opiniões sobre três aspectos:

- Pergunta n.º37 - A chefia toma decisões equivalentes
- Pergunta n.º38 - Senti-me prejudicado por uma decisão da empresa
- Pergunta n.º39 - A empresa/chefia é justa nas suas decisões

Em média os trabalhadores ficaram-se por um nível de indiferença motivacional (3,16), no entanto revelam um índice muito baixo em já terem sido prejudicados por uma decisão da empresa (2,22), revelando um grau elevado de justiça laboral implementado pelas empresas.

Os trabalhadores que revelam, em média, valores mais baixos são os que recebem uma remuneração inferior a 600€ (2,92), os mais novos (26 a 35 anos – 2,92) e os solteiros (2,83). São estes os perfis sociodemográficos com os índices mais baixos de motivação. Enquanto ao nível financeiro aqueles com a remuneração mais elevada apresentam também os maiores índices motivacionais (3,33), por outro lado não são os mais velhos que apresentam o maior índice, mas sim um escalão etário subsequente ao negativo, entre os 36 e os 45 anos (3,33).

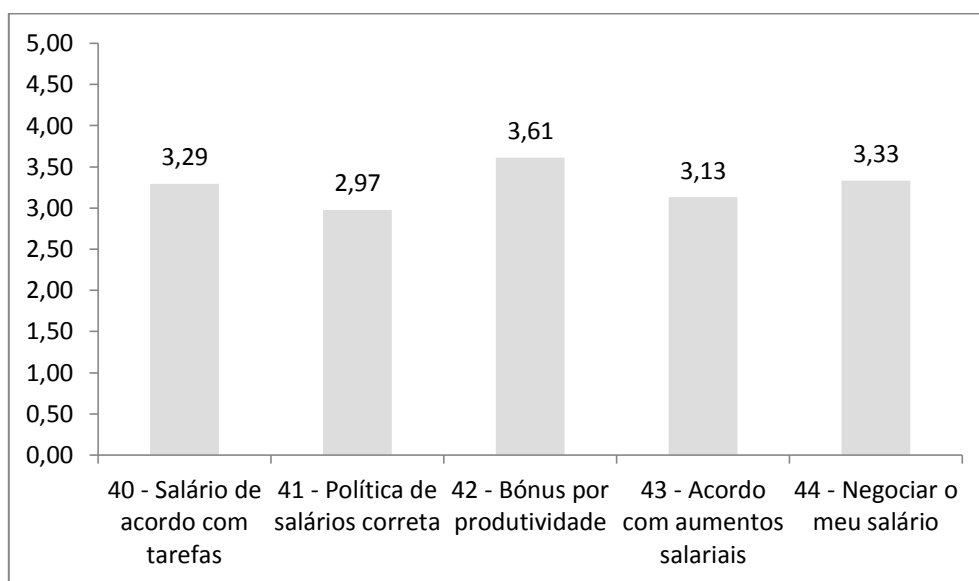


Gráfico 19 – Média do total de respostas: fatores motivacionais ao nível da remuneração

Como último factor motivacional temos a remuneração, sendo que nesta categoria o nível mais elevado de concordância foi na questão de se deveriam receber um bónus de produtividade (3,61), seguindo-se a possibilidade de poderem negociar o seu salário e/ou bónus (3,33). Os trabalhadores foram proeminentes em indicar que a política de remunerações da empresa não é a mais correta (2,97), no entanto demonstram não ser muito relevante o facto de serem efectuados aumentos salariais (3,13).

Ao nível dos estudos de caso, os trabalhadores foram solicitados a indicar por ordem crescente qual o factor motivacional mais importante, apesar das demais respostas anteriores se encontrarem entre os 97,5% (78 respostas<sup>23</sup>) e 100% (80), nesta secção o índice de respostas foram de 70% (56). Este número reduzido de respostas, apesar de estudado, não assegura um nível de amostragem suficiente para reflectir a população destes estudos de caso.

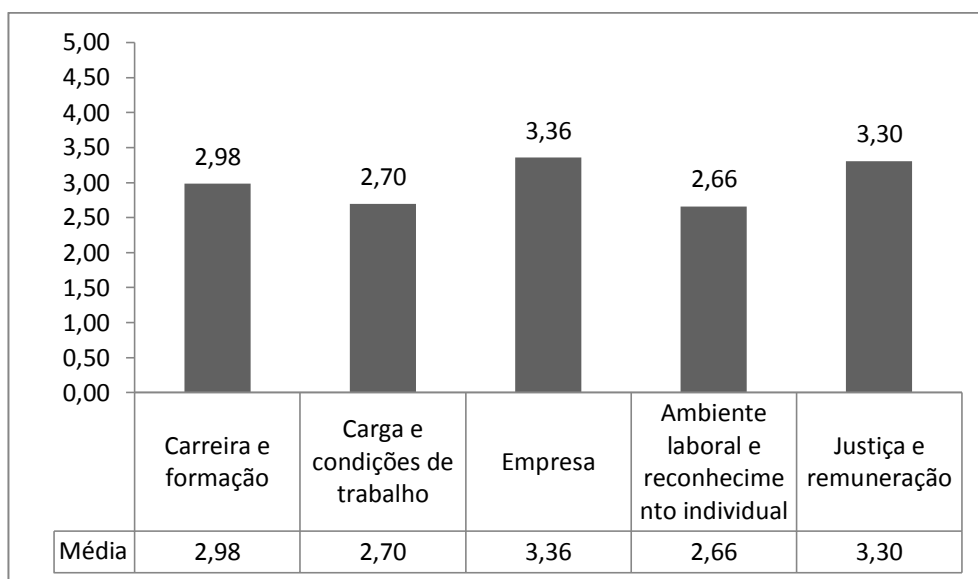


Gráfico 20 – Importância dos factores motivacionais para o trabalhador

O factor motivacional que os trabalhadores apontaram como sendo o mais importante foi a empresa (3,36) onde trabalham, o gosto por integrá-la seguido de perto pela justiça laboral e remuneração (3,30). No lado oposto existe pouca importância pelo ambiente laboral e reconhecimento individual (2,66) no trabalho efectuado na empresa. Nos resultados apresentados, é importante fazer análises sociodemográficas de forma a analisar comportamentos de alguns trabalhadores, tais como:

- Anos e horas de trabalho

<sup>23</sup> Anexo D – Resultados dos inquéritos

- Remuneração

Através da análise referida, é possível aferir a existência de variações nos factores motivacionais mediante alterações sociodemográficas do trabalhador.

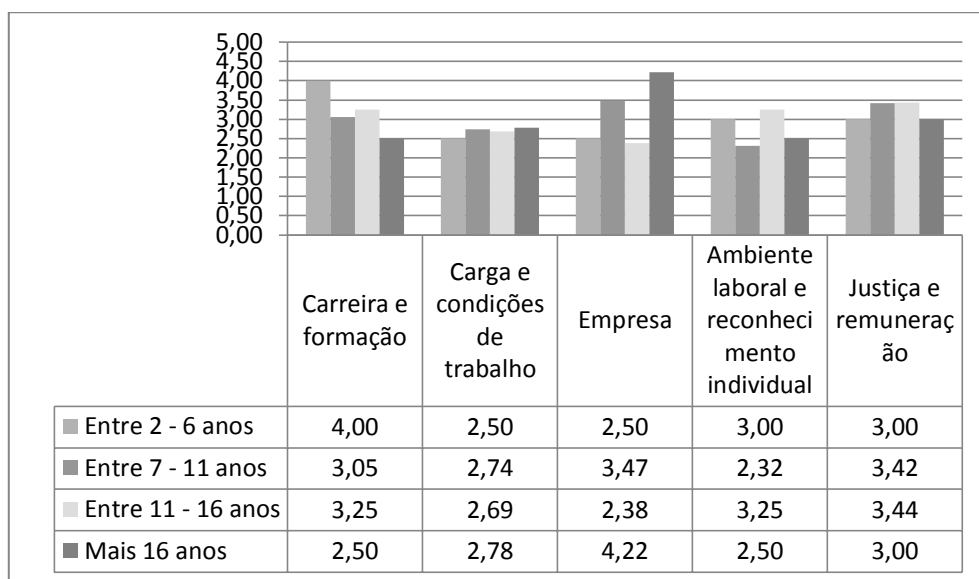


Gráfico 21 – Importância dos factores motivacionais para o trabalhador, por anos de trabalho

Analisando os factores motivacionais de acordo com os anos de trabalho verifica-se que relativamente á “carreira e formação” quanto mais anos os trabalhadores têm na empresa, menor é a importância que dão a este factor, o inverso é registado na carga e condições de trabalho.

Relativamente á empresa, existe uma oscilação pois os trabalhadores que se encontram entre os 2 – 6 anos (2,50) e os 11 – 16 anos (2,38) dão pouca importância a este factor, sendo que os restantes dão alguma importância, especialmente os que trabalham á mais de 16 anos que dão a nota máxima registada (4,22).

Esta mesma oscilação é detectada no ambiente laboral e reconhecimento individual, mas de forma inversa, pois os que trabalham á menos tempo e os que trabalham entre os 11 – 16 anos dão maior importância que os restantes.

A finalizar verificamos uma grande proximidade entre os diversos trabalhadores, para os factores motivacionais de justiça e nível de remuneração, sendo que os que dão maior importância a estes aspectos são os que trabalham entre 11 – 16 anos (3,44).

Todos os resultados são naturais, pois a carreira e formação é sempre mais importante para os trabalhadores mais novos na empresa, apostando no seu futuro na

empresa. Por outro lado temos a carga e condições de trabalho, pois aqueles que já se encontram há mais tempo na empresa sabem o que necessitam e procuram exigir mais para a sua actividade diária.

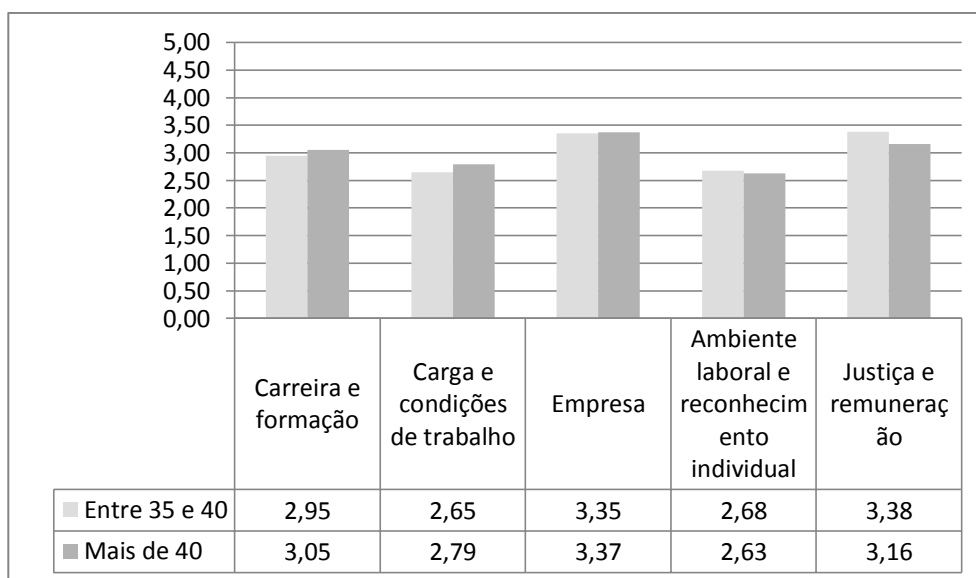


Gráfico 22 – Importância dos factores motivacionais para o trabalhador, por horas de trabalho

Analisando agora pelo número de horas de trabalho semanais, pode-se conferir uma grande proximidade entre as respostas, verifica-se no entanto que aqueles que trabalham mais tempo, dão maior importância á empresa, justiça e remuneração, e ao nível da carga e condições de trabalho, quando comparado aos que trabalham entre 35 e 40 horas, são mais exigentes.

Na parte final do inquérito<sup>24</sup> efectuou-se o levantamento de quais os factores que os trabalhadores davam maior importância e que conseqüente mais os motivava, mas tendo em conta, primeiro a sua condição actual de trabalho e a perspectiva de mantê-lo e em segundo uma hipotética situação de desemprego e na perspectiva de procurar um trabalho, procurando assim padrões diferentes nos diversos factores:

1. Ambiente na organização (relações interpessoais)
2. Auto-realização (fazer o que gosta)
3. Crescimento (estabelecer uma carreira)
4. Financeiro (salário e prémios)

<sup>24</sup> Anexo C

5. Segurança (manutenção do trabalho)
6. Status da empresa (importância da empresa na sociedade)
7. Qualidade sindical na empresa

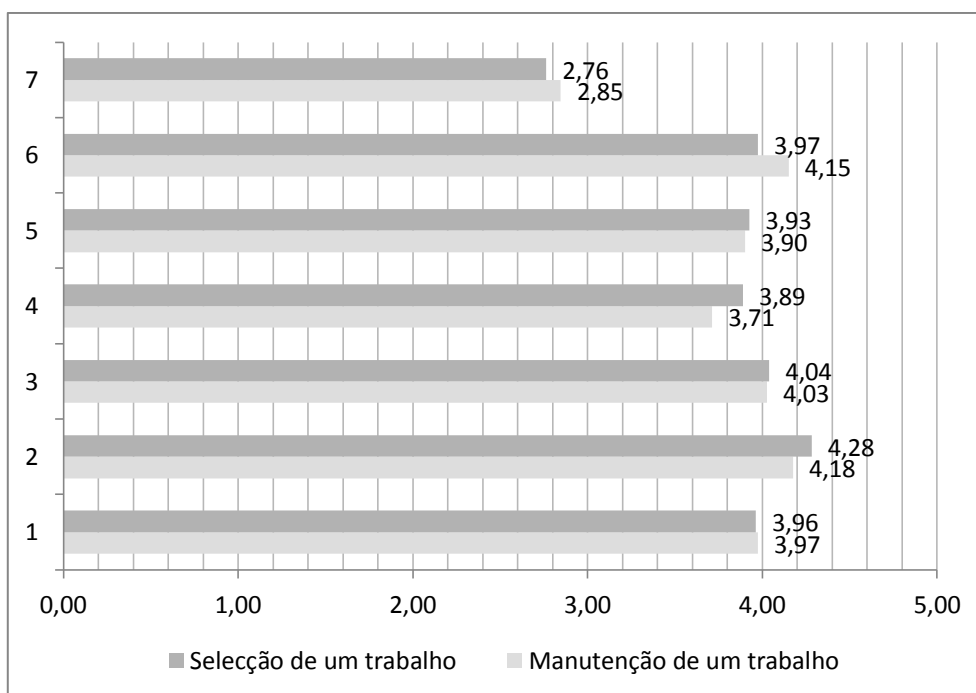


Gráfico 23 – Factores motivacionais na selecção e manutenção de um trabalho

Examinando as respostas dos inquiridos podemos apontar que tanto para quem procura ou quer manter o trabalho a qualidade sindical na empresa é irrelevante e não justifica qualquer estudo. Por outro lado, todos são unânimes em referir como factor mais relevante a auto-realização, especialmente aqueles que procuram um trabalho (4,28).

Quem procura manter o seu trabalho, realça a importância de factores motivacionais relacionados com a organização (status da empresa – 4,15 e ambiente na organização – 3,97) superiores a quem procura. Por outro lado, quem se encontra numa posição de procura de emprego (3,89) dá mais importância ao factor financeiro do que quem procura manter o seu trabalho (3,71), situação decorrente da condicionante que é encontrar-se desempregado.

Apesar das divergências nos mais diversos factores motivacionais, verificamos que a média das respostas em ambas as situações laborais é idêntica – 3,83 – demonstrando não existir neste estudo de caso uma grande diferença na globalidade da

motivação, quer seja á procura de emprego ou na manutenção, apenas diferença nos factores mais importantes em cada uma das condicionantes.

De realçar que em ambas as situações, o factor financeiro é o que tem o valor de importância/motivação mais baixo (retirando a abordagem sindical), demonstrando que na conjuntura actual existe outras preocupações superiores às remunerações e bónus. Este resultado financeiro é um pouco dissonante quando relacionado com a ordenação dos factores motivacionais na secção anterior, no entanto, de realçar a diferença elevada do número de respostas tal como referido na secção anterior que haviam sido poucas as respostas obtidas.

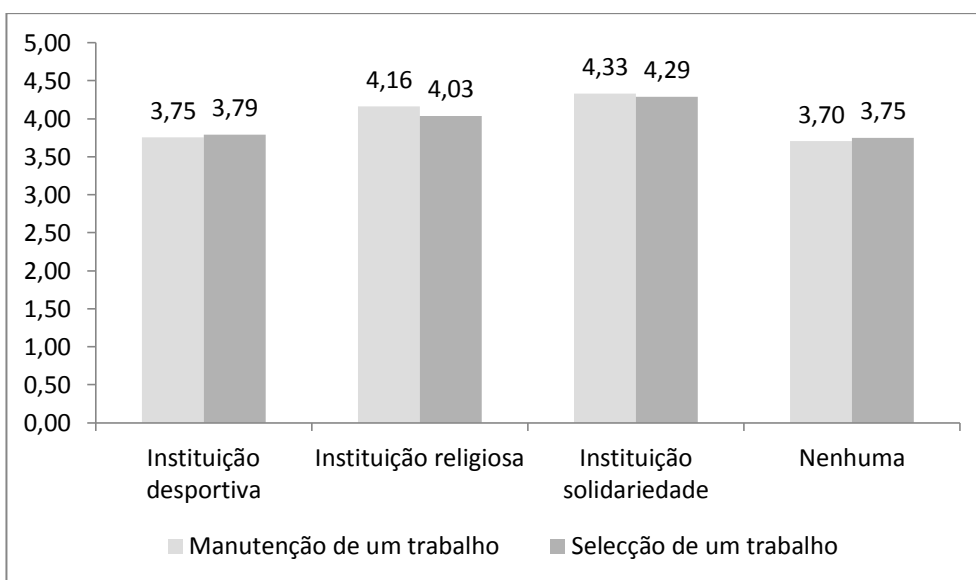


Gráfico 24 – Factores motivacionais na selecção e manutenção de um trabalho, por instituições que frequenta

O tipo de instituições que o trabalhador frequenta tem influência nos factores motivacionais e o grau de importância que é dado para cada uma das situações. A frequência em instituições de cariz social e ideológico, tais como as religiosas e de solidariedade, distingue no trabalhador a sua componente de valorização pessoal e dos seus bens, verificando o nível superior das respostas numa perspectiva de manter o seu trabalho em relação á de selecção de um trabalho, como se verifica o gráfico anterior.

Por outro lado, a abertura para a competitividade efectuada pela frequência em instituições desportivas, explica o facto de numa situação de desemprego existir um nível mais elevado á importância dada a todos os factores motivacionais em relação a quem o quer manter. Esta situação é igualmente verificada nos trabalhadores que não frequentam qualquer tipo de instituição.

De realçar que a diferença entre as perspectivas, manutenção e selecção, é maior em quem frequenta instituições religiosas (0,13) fruto de uma crença que possa existir junto daqueles que trabalham em manter o seu posto de trabalho.

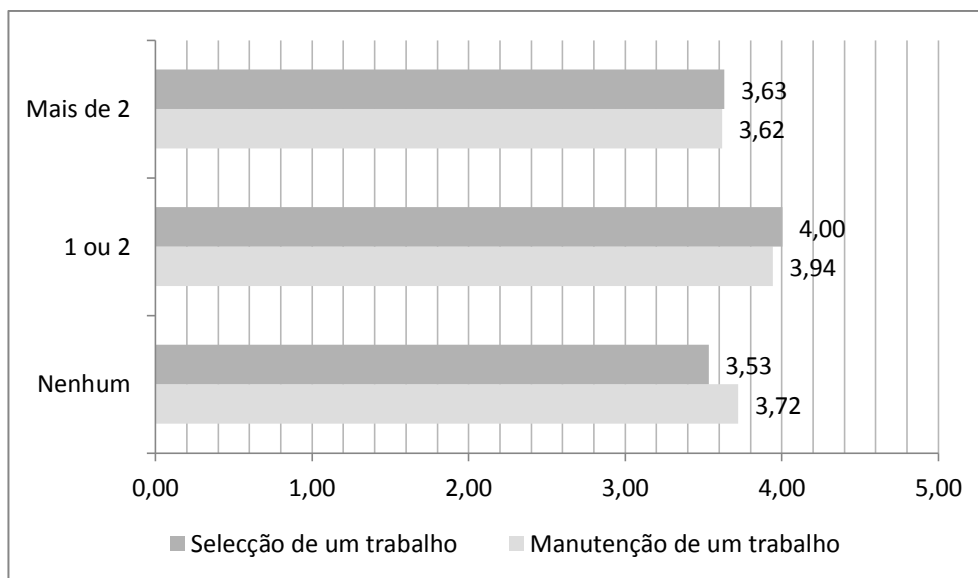


Gráfico 25 – Factores motivacionais na selecção e manutenção de um trabalho, por número de filhos

Numa análise efectuada aos factores motivacionais, numa visão pelo número de filhos que o trabalhador tem, podemos verificar que aqueles que têm 1 ou 2 filhos, são os que dão maior importância quer ao nível da manutenção ou de selecção de um trabalho.

Os trabalhadores que têm filhos, dão sempre mais importância aos factores motivacionais numa perspectiva de selecção de um trabalho do que na manutenção, situação invertida nos trabalhadores que não têm nenhum filho. Este são resultados apesar de estranhos não procuram aferir a importância na manutenção ou selecção de um trabalho mas sim dos factores motivacionais, pois numa situação de opção a manutenção de um trabalho iria revelar indicadores superiores, pelo facto da necessidade de auferir um rendimento capaz de suportar as necessidades familiares.

Confirma-se esta situação pela resposta á questão número 5, sobre a segurança (manutenção do trabalho), sendo onde os trabalhadores que têm filhos respondem sempre com maios grau de importância que os que não têm nenhum (tabela 5 – pp. 65).

	1 ou 2	Mais de 2	Nenhum
<b>Manutenção de um trabalho</b>	3,94	4,00	<b>3,84</b>
<b>Seleção de um trabalho</b>	4,06	3,79	<b>3,58</b>

Tabela 5 – Factor motivacional da segurança na selecção e manutenção de um trabalho, pelo número de filhos

Numa análise efectuada aos factores motivacionais, numa visão pelo número de filhos que o trabalhador tem, podemos verificar que aqueles que têm 1 ou 2 filhos, são os que dão maior importância quer ao nível da manutenção ou de selecção de um trabalho.

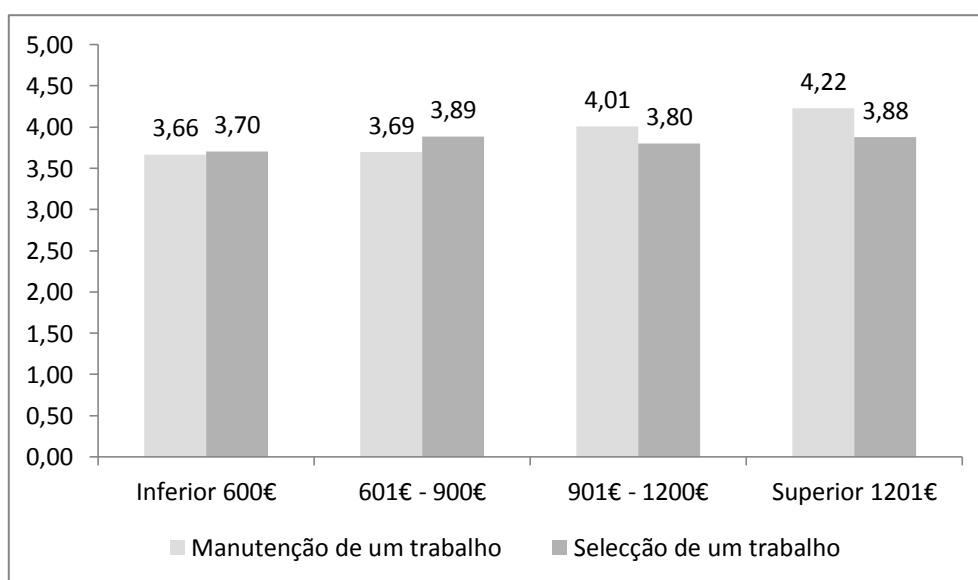


Gráfico 26 – Factores motivacionais na selecção e manutenção de um trabalho, por salário

Através destes estudos de caso, verifica-se que ao nível salarial quanto maior é o salário do trabalhador numa situação de manutenção do trabalho os índices motivacionais têm valores mais elevados, passado de um valor de 3,66 aos que auferem rendimentos inferiores a 600€, para 4,22 nos trabalhadores que recebem mais que 1201€.

No entanto, numa situação de procura de trabalho, a variação não é linear verificando-se até que a categoria com maior índice motivacional é dos trabalhadores que auferem entre 601€ e 900€. Para os trabalhadores que procuram emprego, existe uma menor oscilação nos factores motivacionais, variando entre os 3,70 e os 3,89.

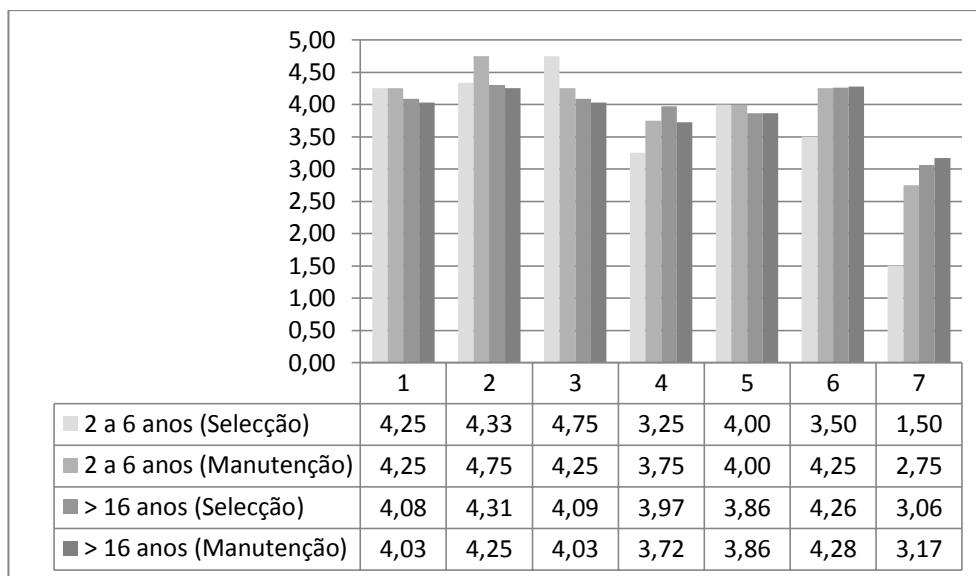


Gráfico 27 – Factores motivacionais na selecção e manutenção de um trabalho (análise entre os extremos: menos anos de trabalho e mais anos)

Analisando as respostas dos trabalhadores com mais de 16 anos de trabalho na empresa e também os que estão á menos tempo (2 a 6 anos), pode-se verificar que ao nível sindical os únicos que dão importância são os mais velhos, em qualquer uma das perspectivas, selecção (3,06) ou manutenção (3,17) de um trabalho.

Os trabalhadores que se encontram na empresa entre 2 a 6 anos, dão uma maior importância á auto-realização (4,75) numa situação de manutenção do trabalho e numa situação de procura de trabalho realçam como principal factor motivacional a possibilidade de crescimento (estabelecer uma carreira – 4,75) na empresa.

Efectuando a mesma análise no ponto de vista dos trabalhadores com mais anos de trabalho na empresa, constata-se que na selecção de um trabalho o factor mais relevante é a auto-realização (4,31) e numa perspectiva de manutenção o status da empresa é relevante (4,28).

O factor motivacional financeiro para os que trabalham entre 2 a 6 anos, é de maior importância se for o trabalhador confrontado com uma situação de manutenção do trabalho (3,75), no entanto para os que estão á mais de 16 anos a trabalhar na empresa, é mais elevado quando o trabalhador é confrontando com uma situação de selecção de um trabalho (3,97). Curiosamente este factor motivacional é o que os trabalhadores dão menor importância.

# Capítulo 6 - Discussão de resultados

---

A importância da motivação no contexto organizacional, como referido no enquadramento inicial, justifica o estudo efectuado sendo que este permitiu a análise, através do estudo de caso, de duas empresas representativas da maior estrutura industrial da região, sector da construção e indústria, ambas com uma representação significativa no corpo industrial da R.A.M..

70

Nestas empresas, verifica-se um baixo nível de escolaridade com 70% dos seus trabalhadores a apresentarem habilitações literárias iguais ou inferiores ao 9º ano de escolaridade, demonstrando um pouco como é composto estes sectores ao nível das habilitações na região. Tal como a grande maioria das empresas, as remunerações situam-se entre os 601€ e os 1200€, representando uma fatia de 72% dos trabalhadores, valores estes que são também representativos dos valores médios dos trabalhadores portugueses.

Apesar de ter 32,5% dos trabalhadores a trabalhar á menos de 11 anos na empresa, poucos são os que têm contrato a termo certo, algo pouco comum hoje em dia nas mais diversas organizações, pois são poucos aqueles que em poucos anos de trabalho obtêm contratos a termo incerto ou até mesmo se tornam efectivos.

Maslow numa das suas teorias sobre motivação enumera que os indivíduos têm as suas necessidades (social, auto-estima e auto-realização, segurança e fisiológicas) e que existe apenas uma satisfação da necessidade seguinte após satisfação da actual e apresenta a remuneração, acordos sindicais e a manutenção do trabalho como influenciadores das necessidades de satisfação mais baixas (segurança e fisiológicas).

Alderfer e McClelland, como referido inicialmente, apresentaram mais recentemente as suas teorias baseadas em Maslow, com uma hierarquia de necessidades, e de tal como pode verificar-se nos estudos de caso, os trabalhadores na sua situação actual relevam maior importância ao seu tipo de trabalho (auto-realização) e para último plano: salário e evolução na carreira (gráfico 7 – pp. 48).

No entanto a auto-realização quando confrontados para definir a importância dos vários factores motivacionais na manutenção do trabalho ou selecção de um novo trabalho acaba por ser apontada como o factor mais importante (gráfico 23 – pp. 62),

seguido do crescimento e possibilidade de estabelecer uma carreira na empresa, o que demonstra que os trabalhadores não se sentem actualmente auto-realizados, mas o que os motiva é a possibilidade de se vir a auto-realizar e caso tivessem de procurar um novo trabalho a hipótese de auto-realização teria muito peso na escolha pela nova empresa.

Com os índices de respostas obtidos no estudo, verifica-se uma pirâmide da hierarquia de necessidades invertidas, procurando os trabalhadores mais o seu desenvolvimento pessoal, devido em grande parte á conjuntura financeira, pois como analisado quanto maior o rendimento maior é a importância dos vários factores motivacionais do indivíduo, relacionando assim directamente a motivação do indivíduo á parte financeira, sendo que Maslow refere que os aspectos financeiros surgem na satisfação das necessidades mais baixas, no entanto verifica-se neste estudo que o valor da remuneração tem uma correlação com os diversos factores motivacionais.

De todos os resultados obtidos, pode apurar-se que tal como estudado, os perfis e estruturas motivacionais dos indivíduos têm total relação com as suas opções, pois a variação de respostas é evidente aquando das alterações sociodemográficas dos trabalhadores, confirmando as diversas afirmações de Tamayo e Shwartz (1993).

Todo e qualquer individuo que se encontre num processo de procura de trabalho, tem as suas próprias motivações e que são inevitavelmente diferentes de um indivíduo que já se encontre a trabalhar. Desde o processo de procura de trabalho até á situação de emprego, os indivíduos são muito exigentes ao nível da justiça, pois o comportamento dos indivíduos está directamente relacionado com a justiça efectuada em ambiente laboral, onde se deve destacar todas as situações de reconhecimento ao trabalhador ou recompensa, onde estes são muito mais exigentes.

Através destes pressupostos teóricos e de acordo com as respostas fornecidas pelos trabalhadores, verifica-se a importância que estes dão relativamente ao ambiente laboral e ao reconhecimento individual, apresentando nas suas respostas como um dos índices mais baixos (3,28 – gráfico 14 – pp. 54) o facto de na empresa sempre que executam trabalhos de qualidade não receberem os elogios, revelando certamente por outro lado que em qualquer situação problemática sejam chamados logo á atenção. Em situações de reconhecimento a parte social do indivíduo vem ao de cima, realçada como pode analisar-se que os trabalhadores que frequentam instituições de solidariedade,

apresentam ainda um nível de concordância inferior (2,67), relativamente ao reconhecimento no local de trabalho.

A importância de um factor motivacional como a justiça é tal, que nas três questões efectuadas junto dos trabalhadores o valor médio de respostas pende quase para o negativo, com 3,16 (gráfico 18 – pp. 57) de índice de motivação. Em relação a esta média, os trabalhadores com menos de 35 anos realçam pela sua média negativa (2,82) que terão já passado por situações de injustiça ou mesmo de serem prejudicados por uma decisão da empresa. Apesar de importante, ao nível da remuneração, apenas os trabalhadores com salário inferior a 600€ é que revelam estar abaixo da média.

Sendo outro dos factores motivacionais, será sem dúvida um dos mais importantes no contexto actual da sociedade, a remuneração dos indivíduos releva respostas muito ligadas á justiça laboral. Existe pouca concordância com a política de salários implementada na empresa e verificamos que muitos concordam com o facto que deveriam receber bónus de produtividade, algo que as empresas deveriam ter em conta, podendo renegociar a sua política de salários, implementar muitos mais salários variáveis, satisfazendo os seus trabalhadores em ambos os itens e premiando os que mais trabalham para auferir um valor superior. Apesar de existir essa solução, este é porém uma situação que deixa algumas dúvidas no seu espelho para a restante massa empresarial da região, pois não são assim tantos os trabalhadores que se encontram disponíveis a negociar o seu vencimento fixo, por um vencimento variável, exigindo mais empenho em troca da possibilidade de uma remuneração superior.

Apesar da baixa percentagem de respostas obtidas, como referido anteriormente, no levantamento dos factores motivacionais mais importantes para o trabalhador, confirmamos a importância destes últimos factores referidos, a justiça e remuneração, pois foi o factor motivacional individual com índice de respostas superior a três pontos (3,30).

Outro aspecto muito importante, é a gestão de recursos humanos tal como parafraseou Rockefeller. As empresas procuram cada vez mais melhorar a sua GRH, no entanto, no nosso país existe ainda muita pressão sindical situação que apesar de tudo é pouco importante para os trabalhadores quer seja quando vão á procura de trabalho ou para mantê-lo. No entanto, os trabalhadores com mais de 16 anos de trabalho na

empresa demonstram, certamente para sua segurança, uma ligação aos sindicatos, sendo os únicos a indicar um valor de elevado nível de importância.

A formação é um factor motivacional, pois cada vez mais os trabalhadores pretendem ter mais e melhor formação, exigem a sua formação quer aquando da entrada na empresa, bem como durante os vários anos de trabalho para qualquer alteração existente na empresa. Verifica-se neste factor, que especialmente os trabalhadores que se encontram á menos tempo na empresa (entre 2 e 6 anos) são muito críticos, apresentando respostas muito baixas para questões como a formação inicial como sendo ou não adequada, a utilidade das formações recebidas e a procura por parte da empresa em facultar formações, tudo tópicos onde os valores foram bem abaixo de três.

De todos estes aspectos formativos, em média os trabalhadores relevam especialmente a fraca formação inicial, o que possivelmente questionados não com a qualidade da formação em si mas com a existência da mesma, poderiam ser obtidos resultados mais negativos com grande parte das empresas a não facultar formação inicial, utilizando, hoje em dia, mais uma estratégia de acompanhamento ao trabalhador.

Os trabalhadores também revelam que é importante estabelecer uma carreira na empresa, esta possibilidade de estabilidade empresarial permite ao individuo igualmente uma estabilidade pessoal e social, visto um dos aspectos motivacionais estar assegurado, a carreira. No entanto realçam que é importante para uma empresa ter um plano de gestão de carreira, desde planos de formação, promoção, acompanhamento e delineamento de objectivos, só assim os resultados obtidos pelos trabalhadores poderão ir de encontro 100% aos resultados que a própria empresa pretende.

Susan Heathfield refere no seu artigo *“What people want from work: Motivation”*<sup>25</sup>, algumas das afirmações apresentadas nesta dissertação, referindo que cada trabalhador tem a sua própria motivação, fruto dos perfis e estruturas motivacionais, sem nunca descurar o facto de que todos os indivíduos trabalham á procura de algo.

Neste artigo de Heathfield, aborda muitos dos inquéritos efectuados pelos anos 80 e com os quais concordo perfeitamente, que referem que os trabalhadores querem mais do que a remuneração do seu trabalho. Agora é importante entender o quê? No âmbito

---

<sup>25</sup> [http://humanresources.about.com/od/rewardrecognition/a/needs\\_work.htm](http://humanresources.about.com/od/rewardrecognition/a/needs_work.htm)

desta dissertação e através dos inquiridos realço que além dos trabalhadores demonstrarem que querem mais do que a sua remuneração para se manterem motivados, também a sua situação laboral tem implicação na sua motivação, pois o que motiva cada trabalhador numa perspectiva de procura de emprego é diferente da manutenção do seu emprego.

Esta afirmação de Heathfield é corroborada por todos os estudos igualmente efectuados, vão de encontro às respostas dos trabalhadores que referem como indicador motivacional mais baixo a parte financeira, demonstrando que em qualquer das circunstâncias procuram mais do que o salário, optando por muitas outras questões tais como o status da empresa na sociedade, a possibilidade de estabelecer uma carreira na empresa e no topo das motivações a auto-realização, fazer aquilo de que gostam.

Este nível elevado de importância no factor motivacional de auto-realização, vai igualmente de encontro às teorias de Herzberg (dois factores) como factor de satisfação e intrínseco ao individuo e também de Maslow, na sua pirâmide de factores mais relevantes com a auto-realização no topo das necessidades, no entanto neste último muitas são as necessidades que é preciso ultrapassar e neste aspecto os factores anteriores satisfeitos são maioritariamente externos e apesar dos vários trabalhadores não darem importância são etapas necessárias para atingirem o topo. Estas necessidades intermédias podem levar o trabalhador a satisfazê-las mais rapidamente para atingir a sua auto-realização, quer seja através de salários inferiores, ambiente laboral menos próprio, culminando com o seu objectivo pessoal.

Alguns dos trabalhadores, no entanto e apesar de não ser regra, vão contra alguns teóricos colocando a parte financeira a frente de qualquer outro factor e essa também é uma das minhas visões, pois estes aquando da impossibilidade de satisfação de outros factores tais como ambiente laboral, status da empresa, auto realização, fazem com que os trabalhadores mantenham-se motivados, não no todo mas em parte, pelo factor financeiro. Neste sentido o factor motivacional ao nível das remunerações tem o seu peso especialmente em dificuldades de auto-realização.

Verifica-se pelo estudo que na manutenção do seu trabalho os indivíduos assumem com maior importância factores como a auto-realização (4,18), status da empresa (importância da empresa na sociedade – 4,15), crescimento (estabelecer uma carreira – 4,03), maioritariamente factores intrínsecos ao individuo, revelando a procura

por uma motivação através de factores mais passíveis de serem controlados por si do que por terceiros.

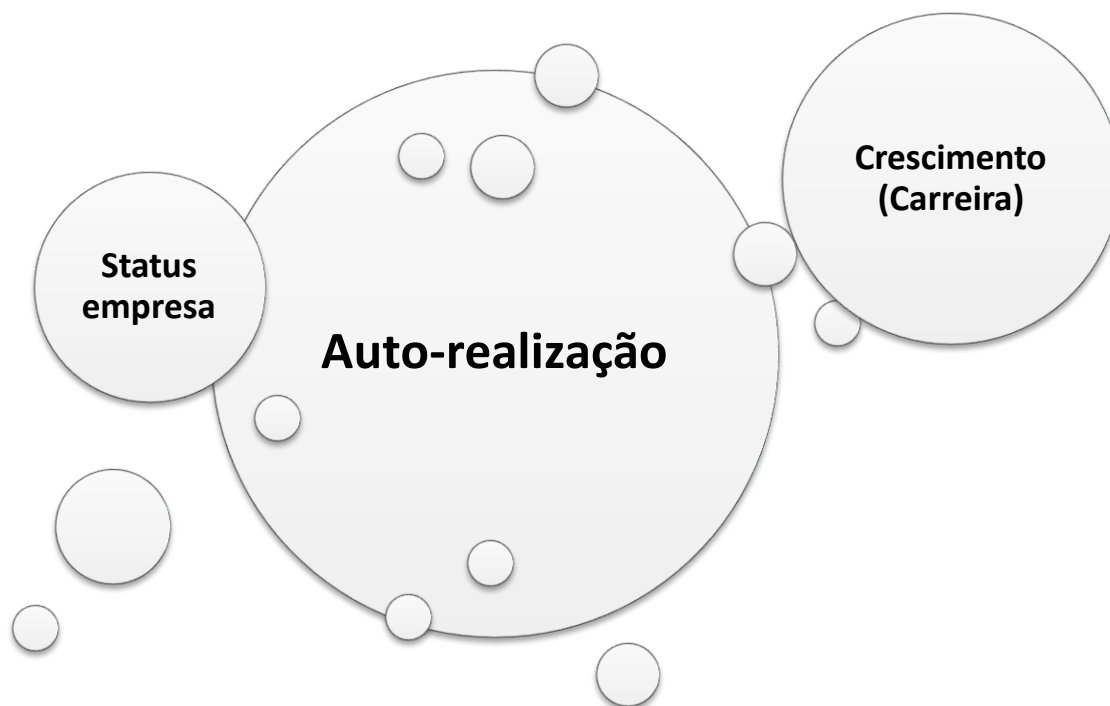


Imagem 8 – Factores motivacionais mais importantes

Numa hipotética situação de selecção de um trabalho por estes indivíduos pode-se verificar que o que os motivaria seria a possibilidade de auto-realização (4,28), crescimento (4,04) e status da empresa (3,97)<sup>26</sup>, todos os mesmos indicadores mas numa ordem diferente e todos com maior grau de importância que numa situação de manutenção, á excepção do status da empresa onde os trabalhadores revelam um nível de motivação inferior.

Genericamente a ordem de maior importância dos factores motivacionais entre as situações estudadas é idêntica, no entanto alguns indicadores têm mais importância que outros em determinadas circunstâncias laborais. Ao nível financeiro os indivíduos á procura de trabalho dão muito mais importância que os que pretendem manter o seu trabalho, tal como analisado.

Relativamente aos factores motivacionais na selecção e manutenção de um trabalho, quando analisados através do número de filhos que o trabalhar têm, verificam-se resultados importantes a ter em conta, pois o trabalhador com 1 ou 2 filhos em

<sup>26</sup> Gráfico 23, página 62

qualquer circunstância laboral, apresenta o índice de motivação mais elevado, no entanto quando é um trabalhador com 2 ou mais filhos numa situação de selecção de trabalho apresenta-se como o segundo ao nível da motivação, o que por outro lado para a manutenção do seu posto de trabalho passa a ser o último nível de motivação, sendo que nessa situação verificamos uma disparidade de valores nos trabalhadores que não têm filhos, sendo como referido que os que procuram manter o seu trabalho dão maior importância: 3,72 contra os 3,53 dos que confrontados como uma situação de procura de trabalho.

Apesar destes resultados, como referido na análise ao gráfico 25 (pp. 64) e á tabela 5 (pp. 65), quando o trabalhador é confrontado com a importância da manutenção do trabalho como factor motivacional verifica-se ainda uma maior diferença entre os trabalhadores que não têm qualquer filho. Nesta questão, é possível analisar que os trabalhadores dão maior importância aos vários factores motivacionais numa situação de manutenção do que na selecção, sendo este último assim interpretado como um processo de uma situação a ser resolvida o mais rápido possível e com o indivíduo a dar inferior importância aos diversos factores.



Imagem 9 – Pirâmide de nível motivacional de acordo com a remuneração

Já ao nível financeiro os trabalhadores aumentam progressivamente a sua motivação de acordo com o nível de rendimentos, verificando-se do índice mais baixo até ao mais alto uma variação positiva na ordem dos 15%, passando nos trabalhadores com rendimentos inferiores a 600€ de 3,66 para os 4,22 nos trabalhadores com rendimentos superiores a 1201€. No entanto, quando confrontados com uma situação de

desemprego e possibilidade de procura de trabalho, apura-se uma oscilação entre escalões remuneratórios, sendo que os trabalhadores que dão mais importância aos factores motivacionais são os que auferem entre 601€ e 900€, com um valor de 3,89 relativamente acima dos que procuram manter o trabalho (3,69). No entanto esse índice mais alto depois varia e termina muito abaixo dos 4,22 registados nos trabalhadores com rendimentos superiores a 1201€ numa situação de manutenção de trabalho.

A registar neste estudo a confirmação da pouca importância dos sindicatos como factor motivacional dos trabalhadores, tendo-se registado apenas valores positivos quando analisadas as respostas de acordo com os anos de trabalho na empresa, demonstrando os trabalhadores com mais de 16 anos na empresa a sua motivação pela qualidade sindical da empresa, especialmente numa situação de manutenção de trabalho.

Os anos de trabalho são influenciadores da motivação de um indivíduo, algo que pode verificar-se através da análise ao gráfico 23, pois os trabalhadores com menos anos de trabalho na empresa (2 a 6 anos), realçam numa situação de manutenção de trabalho o factor da auto-realização, mas quando confrontados com um processo de procura de trabalho, a possibilidade de estabelecer uma carreira dentro da empresa torna-se o factor mais relevante. Por outro lado, os trabalhadores com mais anos na empresa, indicam numa situação de manutenção o status da empresa como o factor mais relevante, e caso procurassem um trabalho a possibilidade de auto-realização era o factor motivacional com maior importância.

Neste âmbito pode indicar-se que os trabalhadores com mais anos de empresa se procurarem um emprego com os muitos anos que já trabalharam, o novo trabalho será motivador se os auto-realizar, caso contrário a opção por uma escolha que permitisse elevada motivação teria de ser por outro factor externo.

# Capítulo 7 - Conclusão

*“Na situação organizacional, o comportamento humano é motivado por um conjunto de necessidades, extremamente variáveis e em permanente evolução. (...) No contexto organizacional, e em virtude dos problemas do desempenho individual e da produtividade organizacional, tal preocupação motivou numerosos e diversificados estudos.”*

Manual da psicossociologia das organizações (2001: 260)

Na base deste princípio de que as empresas precisam de estudos e directrizes sobre a motivação dos seus trabalhadores, que me propus a estudar esta temática “Factores motivacionais do indivíduo na manutenção e selecção de um trabalho”. Após estes estudos de caso, efectuado através de duas empresas, devidamente representativas do tecido empresarial da R.A.M., pode tirar-se várias conclusões sobre o que motiva os indivíduos em situações profissionais distintas.

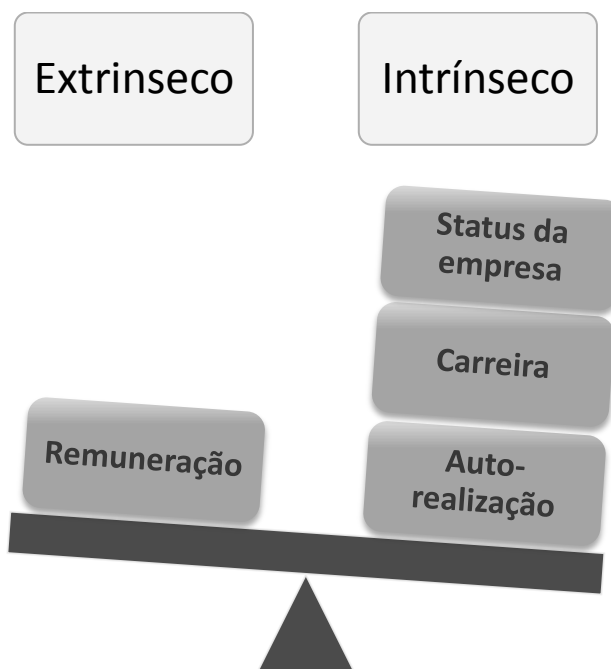


Imagem 10 – Importância e controlo pelo indivíduo dos factores motivacionais

Os indivíduos apresentam diferentes níveis motivacionais para os diversos factores, de acordo com a situação profissional que se encontram, no entanto todos são

unânimemente em indicar que a remuneraçãõ é o factor que menos importânciã tem ao nívél da motivaçãõ e que por outro lado a auto-realizaçãõ é sempre o mais importante.

Jã Abraham Maslow referia na sua teoria da hierarquia das necessidades que o topo das necessidades era a auto-realizaçãõ, comprovando-se através deste estudo essa importânciã. No entanto, para o indivíduo auto-realizar-se tem váriãs etapas, ou outras necessidades, que necessita que sejam satisfeitas, nesse sentido sãõ váriõs os passos que o indivíduo tem de efectuar para chegar á sua auto-realizaçãõ, nãõ dando, como pode verificar-se, importânciã a outros factores motivacionais, nãõ querendo indicar que nãõ sejam importantes mediante o contexto em que o indivíduo se encontra, mas que numa generalidade de factores motivacionais, aquele que serã a opçãõ máxima numa situaçãõ de opçãõ pelo factor mais importante, serã sempre a possibilidade de se auto-realizar.

Através deste estudo, e tal como delineado inicialmente nos objectivos do mesmo, foi possível estudar os factores motivacionais dos indivíduos no campo de investigaçãõ, denotando que na populaçãõ estudada os factores motivacionais pautam-se da seguinte forma:

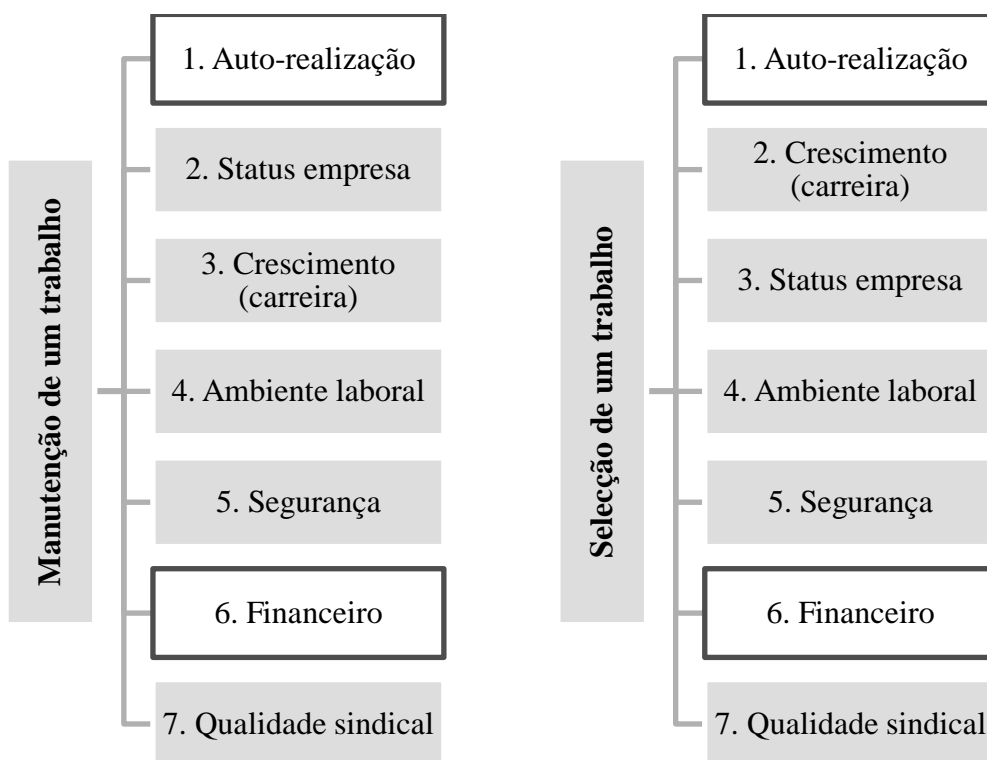


Imagem 11 – Importânciã dos factores motivacionais de acordo com situaçãõ profissional

Assim após este estudo, verifica-se que é possível descrever o que motiva os indivíduos que trabalham em empresas de pequena e média dimensão na R.A.M., sendo que os indivíduos realçam:

1. A importância de estabelecer e desenvolver uma carreira na empresa;
2. Necessidade de existir na empresa um plano de carreira;
3. A justiça laboral é muito importante para os seus níveis motivacionais, sendo que os trabalhadores que apresentam maior ênfase neste aspecto são os que menos recebem, bem como os mais jovens;
4. A actual política de salários da empresa não é a mais correcta;
5. Seria uma mais-valia a possibilidade de negociar o seu salário, bem como obter bónus através da sua produtividade;
6. Tomaram a decisão correcta em optar por trabalhar na empresa;
7. A formação inicial na empresa não foi a mais adequada e que a empresa não procura facultar as formações necessárias;

Em todo este âmbito e pela como verifica-se através deste estudo e em suma na imagem 23 (pp. 62), a motivação é divergente mediante a situação profissional, sendo de realçar mais o facto de que numa situação de manutenção o status da empresa é mais importante que a própria carreira, situação que se alterada quando o indivíduo encontra-se numa hipotética situação de procura de trabalho.

No meu ponto de vista entende-se que estes resultados obtidos surgem pela necessidade emergente de quem não tem trabalho procurar encontrar um trabalho que o auto-realize e posteriormente seja possível estabelecer a sua carreira dentro dessa empresa, sabendo mesmo que actualmente é uma situação difícil no país e na região, por força das próprias leis e conjuntura financeira.

A finalizar, a motivação dos indivíduos tem de ser tida em conta por toda a administração, pois como referido inicialmente o capital humano é o bem mais importante de uma empresa e se o seu bem mais importante não está nos índices ideais de produtividade, a empresa terá consequências graves. Assim é de extrema importância que as empresas não descurem estudar os seus trabalhadores, especialmente ao nível

motivacional, pois através de pequenas alterações organizacionais, sem acréscimo de custos, poderão obter melhores resultados.

Num processo de recrutamento e selecção de indivíduos, será importante definir rigorosamente todos os critérios de avaliação, por forma a existir uma isenção e imparcial justiça aquando da selecção do indivíduo pois como estudado a justiça tem consequências na motivação dos trabalhadores que já se encontram na empresa, no trabalhador seleccionado e nos demais indivíduos que irão continuar a interagir com a empresa através do mercado, influenciando também os resultados desta última.

Já na organização, a elaboração de planos de carreira, a discussão dos salários anualmente, reformulação da própria política de salários e gestão da empresa, a implementação de sistemas de gestão por produtividade, premiar os colaboradores, não tendo obrigatoriamente que ser através de uma recompensa, pois o reconhecimento é tanto ou mais importante por vezes que a recompensa. Todos estes aspectos aquando de um processo de tomada de decisão de uma gestão de topo ou chefias directas têm de ter em conta, correndo o risco se assim não o for, de ver a motivação dos seus indivíduos sofrer alterações negativas que custam certamente mais á organização voltar a repor os níveis anteriores.

Entendo que uma decisão bem tomada pela empresa beneficiará tudo e todos e com consequências bem positivas para a mesma, por outro lado, uma decisão indevida terá consequências nefastas para a empresa e serão precisas muitas boas novas decisões para a empresa alcançar o patamar que estava e muitas outras mais serão necessárias para atingir um índice motivacional superior.

Em termos de realização desta dissertação, a implementação dos inquéritos a trabalhadores com baixo nível de habilitações literárias foi a única dificuldade encontrada, podendo ter tido influência em alguns resultados, daí a pertinência de para que este seja utilizado nas empresas para os processos de tomada de decisão seria importante fazer um novo estudo.

Além das habilitações literárias, toda esta investigação foi efectuada num período de conjuntura económica difícil, seria importante voltar a efectuá-lo num período de melhoria financeira, de modo a validar todas as respostas em duas conjunturas diferentes. Sendo de todo válido e importante para as organizações, a globalização e os

efeitos colaterais que daí advêm para a economia, terão certamente influência nos factores motivacionais dos indivíduos numa situação de manutenção e selecção.

Neste pressuposto, seria importante em estudos futuros voltar a se realizar um estudo idêntico a este e até se possível numa escala maior, englobando até já pequenas e médias empresas do sector empresarial da região, pois poderia ser feita uma análise paralela servindo como termo de comparação entre os dois grupos de empresa estudados. A pensar em estudos futuros, também seria importante no futuro estudar a motivação num processo de procura de emprego, tendo em atenção se o indivíduo está ou não a beneficiar de qualquer rendimento (subsídio ou outros), pois pode ser um factor influenciador da motivação, pois a diferença de um individuo sem trabalho mas que obtém algum subsídio e outro individuo que sem trabalho não tem qualquer fonte de rendimento, será de realçar e perceber ainda melhor se o factor financeiro continuará a não ter importância para os indivíduos.

### *7.1 - Recomendações*

Efectuada toda esta investigação e analisados os resultados, algumas são as recomendações que faria às entidades abordadas neste estudo de caso, de forma a ser possível que os indivíduos aumentassem mais os seus índices de motivação:

- **Remunerações**
  - Delinear uma nova política de salários, auscultando a opinião de todos os trabalhadores da empresa, tendo em consideração o indicador com maior motivação, os bónus de produtividade;
  
- **Ambiente laboral**
  - Implementar um sistema de participação e actividades entre todos os trabalhadores, de forma a aumentar o espírito de equipa e estabelecer mais e melhores relações interpessoais, aumentando índices de motivação e potenciando níveis de produtividade;

- **Formação**

- Adoptar um novo sistema de formação, não optar pela formação “fácil” e/ou obrigatória, mas sim seguir uma estratégia de formação catalisadora dos potenciais dos vários trabalhadores, tornando assim todas as formações úteis e válidas para o objectivo da empresa, mais e melhores resultados

- **Carreira**

- Elaborar planos de carreira para todos os colaboradores, utilizando áreas de intervenção, áreas de conhecimento, tarefas a desempenhar, para que todos possam saber quando e de que forma poderão potenciar a sua carreira

Sabendo da ligação motivação e produtividade, com aspectos que em muitos casos não deverão acarretar grandes despesas será possível que os trabalhadores aumentem a sua motivação no trabalho as empresas só irão beneficiar.

# Capítulo 8 - Referências Bibliográficas

---

- Black, Ken, *Business Statistics: Contemporary Decision Making*, 6<sup>th</sup> edition, John Wiley & Sons, 2010, Pp. 836
- Bolstanski, Luc, Thévenot, Laurent, *On Justification: Economies of Worth*, Princeton University Press, 2006, Pp. 389
- Câmara, Pedro B., Guerra, Paulo B., Rodrigues, Joaquim V., *Novo Humanator – Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*, 4.<sup>a</sup> edição, Lisboa, Publicações Dom Quixote, 2010, Pp. 976
- Carvalho Ferreira, José M., Neves, José, Caetano, António, *Manual de Psicossociologia das Organizações*, Lisboa, McGraw-Hill, 2001, Pp. 658
- Chiavenato, Idalberto, *Comportamento Organizacional – A dinâmica das organizações*, 2.<sup>a</sup> edição, Campus, 2005, Pp. 539
- Chiavenato, Idalberto, *Gestão de Pessoas*, 3.<sup>a</sup> edição, Campus, 2008, Pp. 624
- Chiavenato, Idalberto, *Recursos Humanos – O Capital Humano das Organizações*, 9.<sup>a</sup> edição, Campus, 2009, Pp. 522
- Eco, Umberto, *Como se faz uma Tese em Ciências Humanas*, 15.<sup>a</sup> edição, Editorial Presença, Lisboa, 2009, Pp. 238
- Edimade, *Manual de acolhimento, versão2*, 2007
- Finch, John H., *The role of grounded theory in developing economic theory*, *Journal of Economic Theory*, 9:2, 2002, Pp. 213-234
- Gibson, James L. et al., *Organizations: Behavior, Structure, Processes*, 12<sup>th</sup> edition, New York, McGraw-Hill, 2006, Pp. 624
- Hansen, Frederick, Smith, Michele, Hansen, Ries B., *Rewards and Recognition in Employee Motivation*, *Compensation & Benefits Review*, vol. 34, n. 5, 2002, Pp. 64-72
- Heathfield, Susan M. «7 ways to Foster employee motivation», About.com (website: [http://humanresources.about.com/od/motivationrewardretention/a/employee\\_motivation.htm](http://humanresources.about.com/od/motivationrewardretention/a/employee_motivation.htm) - Acesso em 01 de Dezembro 2012)
- Heathfield, Susan M. «Provide motivational employee recognition», About.com (website: [http://humanresources.about.com/od/rewardrecognition/a/recognize\\_right.htm](http://humanresources.about.com/od/rewardrecognition/a/recognize_right.htm) - Acesso em 12 de Setembro 2012)

- Heathfield, Susan M. «*What people want from work: Motivation*», About.com (website: [http://humanresources.about.com/od/rewardrecognition/a/needs\\_work.htm](http://humanresources.about.com/od/rewardrecognition/a/needs_work.htm) - Acesso em 20 de Junho 2012)
- Herzberg, Frederick, *Work and the nature of man*, Signet, 1973, Pp. 223
- Ivancevich, John M., *Gestão de Recursos Humanos*, 10.<sup>a</sup> edição, São Paulo, McGraw-Hill, 2008, Pp. 574
- Izard, Carroll E., *More Meanings and More Questions for the term "Emotion"*, *Emotion Review*, vol. 2, n. 4, 2010, Pp. 383-385
- Latham, Gary P., Pinder, Craig C., *Work Motivation Theory and Research at the Dawn of the Twenty-First Century*, *Annual Review of Psychology*, vol. 56, 2005, Pp. 485-516
- Locke, Edwin A., Latham, Gary P., *What should we do about motivation theory? Six recommendations for the twenty-first century*, *The Academy of Management Review*, vol. 29, n. 3, 2004, Pp. 388-403
- Marins, Luiz, *Desmistificar a motivação: no trabalho e na vida*, *Gestão plus*, 2008, Pp. 176
- Moynihan, Donald P., Pandey, Sanjay K., *Finding Workable Levers Over Work Motivation: Comparing Job Satisfaction, Job Involvement, and Organizational Commitment*, *Administration & Society*, vol. 39, 2007, Pp. 803-832
- Pestana, Dinis D., Velosa, Sílvio F., *Introdução à probabilidade e à estatística – Volume I*, Fundação Calouste Gulbenkian, 2002, Pp. 1157
- Pina e Cunha, Miguel, et al., *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*, 6.<sup>a</sup> edição Lisboa, RH Editores, 2007, Pp. 1038
- Pina e Cunha, Miguel et al., *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*, 2.<sup>a</sup> edição, Lisboa, Edições Sílabo, 2010, Pp. 896
- Pinder, Craig C., *Work Motivation in Organizational Behavior*, 2<sup>nd</sup> edition, Psychology press, 2008, Pp. 600
- Robbins, Stephen P., *Comportamento Organizacional*, 11.<sup>a</sup> edição, São Paulo, Pearson Prentice Hall, 2008, Pp. 538
- Sekaran, Uma, *Research Methods for Business: A Skill Building Approach*, 4<sup>th</sup> edition, Wiley, 2003, Pp. 450
- Sheik, Sana, Janoff-Bullman, Ronnie, *Tracing the Self-Regulatory Bases of Moral Emotions*, *Emotion Review*, vol. 2, n. 4, 2010, Pp. 386-396

- Spector, Paul E., *Measurement of Human Service Staff Satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey*, American Journal of Community Psychology, vol. 13, n. 6, 1985, Pp. 693-713
- Tamayo, Alvaro, Paschoal, Tatiane, *A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador*, Rev. Adm. Contemp. [online], vol.7, n.4, 2003 Pp. 33-54, ISSN 1982-7849
- Thomas, Kenneth W., *Intrinsic motivation at work: Building energy & Commitment*, Berrett-Koehler, 2000, Pp. 180
- Van Knippenberg, Daan, et al., *Diversity faultlines, shared objectives, and top management team performance*, Human Relations, vol. 64, n. 3, 2010, Pp. 307-336
- Vroom, Victor H., *Work and motivation*, Oxford, Wiley, 1964
- Yin, Robert K., *Case Study Research: Design and Methods*, Los Angeles, Sage, 2009, Pp. 219
- Zachar, Peter, *Has there been Conceptual Progress in The Science of Emotion?*, Emotion Review, vol. 2, n. 4, 2010, Pp. 381-382

# Capítulo 9 - Anexos

---

- **Anexo A** – Pedido de autorização de um estudo de caso na Edimade

Ex.<sup>mo</sup> Sr. Eng.º Leandro Faria

Edimade, Edificadora da Madeira, S.A.

87

**Assunto:** Pedido de autorização para a realização de um estudo de caso na Edimade

No âmbito da elaboração de uma dissertação sob o tema “Factores motivacionais do indivíduo na manutenção e selecção de um trabalho”, gostaria de elaborar a mesma tendo como base a Edimade, Edificadora da Madeira, S.A., efectuando-o sob a forma de estudo de caso.

Como residente da Região Autónoma da Madeira e apresentando-se a Edimade como uma das melhores e sustentáveis empresas da região, gostaria desta forma de basear a dissertação para conclusão do mestrado em gestão de recursos humanos nesta entidade.

Após contacto telefónico efectuado pelo Sr. Eng.º Estevão Abreu, desta forma venho assim, por este meio solicitar a Vossa Excelência, a autorização para a realização deste estudo de caso, bem como da colaboração necessária depois ao fornecimento de alguns dados actuais (exemplo: número de colaboradores, graus académicos) da Edimade e respectiva distribuição de inquéritos.

Caso pretendam efectuar uma reunião para abordar esta questão disponibilizo-me para tal. Faculto os meus contactos caso seja necessário:

- Telemóvel: 96 510 64 49
- E-mail: robertopsrodrigues@gmail.com

No âmbito deste estudo, terei todo o gosto de facultar uma cópia final do mesmo á empresa.

Agradeço antecipadamente a Vossa Excelência a respectiva colaboração.

Com os melhores cumprimentos,

Roberto Paulo Soares Rodrigues

- **Anexo B** – Pedido de autorização de um estudo de caso na Casa Santo António

Ex.<sup>mo</sup> Sr. Pedro Caires

Casa Santo António

**Assunto:** Pedido de autorização para a realização de um estudo de caso na Casa Santo António

88

No âmbito da elaboração de uma dissertação sob o tema “Factores motivacionais do indivíduo na manutenção e selecção de um trabalho”, gostaria de elaborar a mesma tendo como base a Casa Santo António, efectuando-o sob a forma de estudo de caso.

Como residente da Região Autónoma da Madeira e apresentando-se a Casa Santo António como uma das melhores e sustentáveis empresas da região, gostaria desta forma de basear a dissertação para conclusão do mestrado em gestão de recursos humanos nesta entidade.

Após contacto telefónico efectuado pelo Sr. André Lemos, desta forma venho assim, por este meio solicitar a Vossa Excelência, a autorização para a realização deste estudo de caso, bem como da colaboração necessária depois ao fornecimento de alguns dados actuais (exemplo: número de colaboradores, graus académicos) da Casa Santo António e respectiva distribuição de inquéritos.

Caso pretendam efectuar uma reunião para abordar esta questão disponibilizo-me para tal. Faculto os meus contactos caso seja necessário:

- Telemóvel: 96 510 64 49
- E-mail: robertopsrodrigues@gmail.com

No âmbito deste estudo, terei todo o gosto de facultar uma cópia final do mesmo á empresa.

Agradeço antecipadamente a Vossa Excelência a respectiva colaboração.

Com os melhores cumprimentos,  
Roberto Paulo Soares Rodrigues

- **Anexo C** – Exemplar do inquérito

*FACTORES MOTIVACIONAIS DO INDIVÍDUO NA MANUTENÇÃO E  
SELECÇÃO DE UM TRABALHO*

# Inquérito

---

Dissertação de Mestrado em Gestão de  
Recursos Humanos

Roberto Paulo Soares Rodrigues

2012

## **Instruções de preenchimento do Inquérito**

Este inquérito tem como objectivo a elaboração de uma dissertação no âmbito de um Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, sob o tema “Factores motivacionais do indivíduo na manutenção e selecção de um trabalho”.

O inquérito divide-se em 3 secções:

- Na primeira secção, pretende-se avaliar o grau de motivação geral do indivíduo
- Na segunda secção, pretende-se avaliar os factores motivacionais subdivididos em alguns tópicos tais como, trabalho em equipa, carga e condições de trabalho, remuneração, formação e justiça, bem como estudar a motivação do indivíduo numa perspectiva de manutenção ou de procura de trabalho
- Na terceira secção, pretende-se recolher informação que permita identificar as características sociodemográficas dos inquiridos.

Leia atentamente cada questão e responda tendo em consideração todo o seu historial profissional. Seja sincero, pois a fiabilidade do estudo depende das suas respostas. Todas as informações recolhidas são estritamente confidenciais, os dados pessoais solicitados servem exclusivamente para tratamento estatístico

Por favor responda a todas as questões. Obrigado pela sua colaboração!

## Secção 1 – Motivação

Por favor coloque um círculo em volta do número que, na sua opinião, melhor se adequa a si em cada uma das questões. Em que medida está motivado nos seguintes tópicos?

1 – Totalmente desmotivado	2 – Bastante desmotivado	3 – Indiferente	4 – Bastante motivado	5 – Totalmente motivado
----------------------------	--------------------------	-----------------	-----------------------	-------------------------

<b>1. O seu trabalho em geral.</b>	1	2	3	4	5
<b>2. Salário.</b>	1	2	3	4	5
<b>3. Segurança do trabalho.</b>	1	2	3	4	5
<b>4. Tipo de trabalho.</b>	1	2	3	4	5
<b>5. Número de horas de trabalho.</b>	1	2	3	4	5
<b>6. Horário de trabalho (diurno, nocturno, por turnos, etc.).</b>	1	2	3	4	5
<b>7. Condições e ambiente no local de trabalho.</b>	1	2	3	4	5
<b>8. Colegas de trabalho.</b>	1	2	3	4	5
<b>9. Chefias directas.</b>	1	2	3	4	5
<b>10. Distância a que vive do local de trabalho</b>	1	2	3	4	5
<b>11. A política da empresa em relação à evolução na carreira.</b>	1	2	3	4	5
<b>12. Tratamento equitativo<sup>1</sup> para com todos os trabalhadores</b>	1	2	3	4	5

1 - em igualdade circunstâncias

## Secção 2 – Factores motivacionais

As frases a seguir expressam a sua opinião e motivação sobre diversos factores relacionados com a organização, o indivíduo e o ambiente laboral. Leia cada uma das afirmações e, usando a escala abaixo, indique com um círculo, o seu grau de concordância com as mesmas.

1 – Discordo Fortemente	2 – Discordo moderadamente	3 – Não concordo nem discordo	4 – Concordo moderadamente	5 – Concordo fortemente
----------------------------	-------------------------------	----------------------------------	-------------------------------	----------------------------

### Organização

<b>1. Sinto-me orgulhoso de trabalhar nesta empresa.</b>	1	2	3	4	5
<b>2. Esta empresa é a melhor organização para se trabalhar.</b>	1	2	3	4	5
<b>3. Foi absolutamente correcta a decisão que tomei de trabalhar nesta empresa.</b>	1	2	3	4	5
<b>4. Conversando com amigos, refiro sempre esta empresa como recomendável para trabalhar</b>	1	2	3	4	5
<b>5. As regras e procedimentos existentes dificultam o meu trabalho</b>	1	2	3	4	5
<b>6. Concordo que os objectivos traçados por esta empresa a levam ao sucesso.</b>	1	2	3	4	5
<b>7. Os objectivos da empresa estão claramente definidos</b>	1	2	3	4	5
<b>8. Todos os sectores/áreas na empresa sabem o que está sendo feito nos outros sectores/áreas</b>	1	2	3	4	5

### Carga e condições de trabalho

<b>9. O número de funcionários na empresa é suficiente para a realização das actividades.</b>	1	2	3	4	5
<b>10. A relação volume de serviço/dia de trabalho não compromete a qualidade dos trabalhos que realizo.</b>	1	2	3	4	5
<b>11. O volume de serviços sob a minha responsabilidade é compatível com o meu horário de trabalho.</b>	1	2	3	4	5
<b>12. Tenho acesso a instrumentos e equipamentos adequados ao trabalho que realizo.</b>	1	2	3	4	5
<b>13. As condições de segurança nesta empresa são</b>	1	2	3	4	5

adequadas.

14. São óptimas as condições físicas (higiene, iluminação, ruído e/ou temperatura) no meu local de trabalho). 1 2 3 4 5

15. O meu local de trabalho é adequado à realização das minhas actividades. 1 2 3 4 5

---

## Ambiente laboral e reconhecimento individual

16. É grande a preocupação com a obtenção de resultados. 1 2 3 4 5

17. Existe muita cooperação entre os membros da empresa para a realização das actividades. 1 2 3 4 5

18. O compromisso com os serviços é assumido com independência, sem precisar da presença do chefe. 1 2 3 4 5

19. Sou tratado com estima e respeito pelos colegas. 1 2 3 4 5

20. Os trabalhos desenvolvidos na empresa são percebidos por todos os colaboradores. 1 2 3 4 5

21. Na empresa as pessoas estão preocupadas em acabar com o desperdício. 1 2 3 4 5

22. Na empresa as pessoas tomam sempre iniciativa para realizar a sua parte nos objectivos definidos. 1 2 3 4 5

23. Na empresa é constante a preocupação em procurar uma melhor maneira de fazer os trabalhos. 1 2 3 4 5

24. Sempre que executo trabalhos de qualidade recebo elogios no meu local de trabalho. 1 2 3 4 5

25. Esta empresa inspira o melhor em mim para o meu progresso no desempenho do meu cargo. 1 2 3 4 5

26. Já ocupei vários cargos desde que entrei nesta empresa e sempre em níveis hierárquicos superiores. 1 2 3 4 5

27. É fácil comunicar com qualquer elemento da empresa 1 2 3 4 5

28. Existem muitos conflitos no meu local de trabalho 1 2 3 4 5

29. Quando surgem conflitos a empresa sabe geri-los 1 2 3 4 5

---

---

## Carreira e formação

30. Recebi formação adequada quando entrei na empresa.	1	2	3	4	5
31. A empresa procura facultar as formações que necessito.	1	2	3	4	5
32. As formações recebidas foram-me úteis.	1	2	3	4	5
33. A empresa possibilita o desenvolvimento da minha carreira.	1	2	3	4	5
34. É importante existir um plano de gestão de carreira <sup>2</sup> na empresa.	1	2	3	4	5
35. É importante poder fazer carreira dentro da empresa	1	2	3	4	5
36. Existem oportunidades na empresa para ser promovido	1	2	3	4	5

2 - objectivos definidos, plano formação e promoção dentro da empresa, acompanhamento

---

## Justiça

37. A chefia toma decisões equivalentes.	1	2	3	4	5
38. Senti-me prejudicado por uma decisão da empresa.	1	2	3	4	5
39. A empresa/chefia é justa nas suas decisões.	1	2	3	4	5

---

## Remuneração

40. O salário que recebo está de acordo com as tarefas que executo.	1	2	3	4	5
41. A política de salários e bónus da empresa é correcta.	1	2	3	4	5
42. Devia receber um bónus por produtividade	1	2	3	4	5
43. Estou de acordo com os aumentos salariais efectuados	1	2	3	4	5
44. Seria uma mais valia negociar o meu salário e/ou bónus.	1	2	3	4	5

---

Numere de forma crescente os indicadores abaixo referidos de acordo com a importância dos mesmos para si, preenchendo nos círculos com numeração de 1 a 5, sendo que 1 é o menos importante e 5 o mais importante:

○ Carreira e formação

○ Carga e condições de trabalho

○ Empresa

○ Ambiente laboral e reconhecimento individual

○ Justiça e remuneração

Escolha qual o grau de importância [entre 1 e 5 sendo que um (nada importante) e o cinco (muito importante)] do indicador apontado.

**2.1 – Responda tendo em atenção a sua situação actual, quais os factores que revela serem importantes na manutenção do trabalho na empresa**

<b>1. Ambiente na organização (relações interpessoais)</b>	1	2	3	4	5
<b>2. Auto-realização (fazer o que gosta)</b>	1	2	3	4	5
<b>3. Crescimento (Estabelecer uma carreira)</b>	1	2	3	4	5
<b>4. Financeiro (Salário e prémios)</b>	1	2	3	4	5
<b>5. Segurança (manutenção trabalho)</b>	1	2	3	4	5
<b>6. Status da empresa (importância da empresa na sociedade)</b>	1	2	3	4	5
<b>7. Qualidade sindical na empresa</b>	1	2	3	4	5

**2.2 – Responda supondo que se encontraria desempregado, quais os factores que revela serem importantes na procura de um trabalho**

<b>1. Ambiente na organização (relações interpessoais)</b>	1	2	3	4	5
<b>2. Auto-realização (fazer o que gosta)</b>	1	2	3	4	5
<b>3. Crescimento (Estabelecer uma carreira)</b>	1	2	3	4	5
<b>4. Financeiro (Salário e prémios)</b>	1	2	3	4	5
<b>5. Segurança (manutenção trabalho)</b>	1	2	3	4	5
<b>6. Status da empresa (importância da empresa na sociedade)</b>	1	2	3	4	5
<b>7. Qualidade sindical na empresa</b>	1	2	3	4	5

## Secção 3 – Dados sociodemográficos

### 1 – Sexo:

Feminino

Masculino

### 2 – Idade:

16 a 25 anos

26 a 35 anos

36 a 45 anos

46 a 55 anos

Mais 55 anos

### 3 – Nacionalidade:

Portuguesa

Outra

### 4 – Estado Civil:

Solteiro (a)

Divorciado (a)

Casado (a) / União de facto

### 5 – Filhos:

Nenhum

1 ou 2

Mais de 2

### 6 – Tem algum familiar na empresa:

Sim

Não

**7 - Algum dos seus familiares (pai/mãe/parceiro(a)) trabalhou/a na empresa:**

Sim

Não

**8 - Habilitações Literárias:**

Ensino primário (4ª classe ou equivalente)

Ensino básico (9º ano ou equivalente)

Ensino secundário (12º ano)

Bacharelato

Licenciatura

Mestrado

Doutoramento

**9 - Número de anos de trabalho:**

Inferior a 2 anos

Entre 2 - 6 anos

Entre 7 - 11 anos

Entre 11 - 16 anos

Mais de 16 anos

**10 - Tipo de contrato:**

A termo certo

A termo incerto

Efectivo

**11 - Qual o seu nível remuneratório mensal bruto:**

Inferior a 600€

601€ - 900€

901€ - 1200€

Superior a 1201€

**12 - Quantas horas trabalha por semana:**

Menos de 35

Entre 35 e 40

Mais de 40


**13 - Frequenta e/ou colabora com alguma destas instituições (máximo de 2 opções):**

Instituição desportiva (clube, associação...)

Partido/movimento político

Instituição solidariedade (formal, informal...)

Instituição religiosa


**OBRIGADO PELA SUA COLABORAÇÃO!**

• Anexo D – Resultados dos inquéritos

**Secção 1 – Motivação**

Pergunta n.º	Totalmente desmotivado	Bastante desmotivado	Indiferente	Bastante motivado	Totalmente motivado	Total respostas
1	1	3	13	39	22	78
2	8	14	11	39	8	80
3	2	6	21	34	15	78
4	1	1	19	34	23	78
5	2	3	33	30	12	80
6	3	5	32	27	11	78
7	3	5	14	39	19	80
8	0	5	19	32	24	80
9	0	2	25	28	25	80
10	1	3	25	29	22	80
11	4	10	30	27	9	80
12	1	11	23	35	10	80

**Secção 2 – Factores motivacionais**

Pergunta n.º	Discordo fortemente	Discordo moderadamente	Não concordo nem discordo	Concordo moderadamente	Concordo fortemente	Total respostas
<b>Organização</b>						
1	1	5	6	22	46	80
2	2	6	20	38	13	79
3	0	2	9	27	42	80
4	0	1	16	24	39	80
5	17	12	25	19	7	80
6	2	4	29	29	16	80
7	0	6	18	37	18	79
8	1	16	35	22	6	80
<b>Carga e condições de trabalho</b>						
9	4	7	20	31	18	80
10	2	10	21	31	16	80
11	1	6	9	44	20	80
12	1	8	13	32	26	80

<b>13</b>	1	3	22	32	21	79
<b>14</b>	9	9	19	28	15	80
<b>15</b>	2	6	15	36	21	80
<b>Ambiente laboral e reconhecimento individual</b>						
<b>16</b>	1	4	14	35	26	80
<b>17</b>	2	2	19	44	13	80
<b>18</b>	1	8	18	33	19	79
<b>19</b>	0	2	19	33	24	78
<b>20</b>	0	3	22	38	16	79
<b>21</b>	3	5	13	33	25	79
<b>22</b>	1	5	26	40	8	80
<b>23</b>	1	3	17	34	23	78
<b>24</b>	8	10	26	24	12	80
<b>25</b>	3	7	26	27	17	80
<b>26</b>	17	16	25	13	8	79
<b>27</b>	1	8	13	34	24	80
<b>28</b>	36	14	14	8	7	79
<b>29</b>	2	6	23	25	24	80
<b>Carreira e formação</b>						
<b>30</b>	16	12	22	28	2	80
<b>31</b>	8	12	14	34	11	79
<b>32</b>	5	11	17	28	19	80
<b>33</b>	5	10	27	22	15	79
<b>34</b>	0	10	21	30	19	80
<b>35</b>	1	4	16	36	23	80
<b>36</b>	7	10	34	18	9	78
<b>Justiça</b>						
<b>37</b>	2	6	24	34	13	79
<b>38</b>	32	14	18	11	3	78
<b>39</b>	4	7	18	34	15	78
<b>Remuneração</b>						
<b>40</b>	8	11	19	32	9	79
<b>41</b>	11	15	24	23	6	79
<b>42</b>	3	4	28	30	14	79
<b>43</b>	8	6	41	14	9	78
<b>44</b>	6	4	37	22	10	79

	<b>1 (menos importante)</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5 (mais importante)</b>
<b>Carreira e formação</b>	11	9	15	12	9
<b>Carga e condições de trabalho</b>	14	13	8	18	3
<b>Empresa</b>	11	8	10	4	23
<b>Ambiente laboral e reconhecimento individual</b>	13	18	8	9	8
<b>Justiça e remuneração</b>	7	8	15	13	13

<b>Pergunta n.º</b>	<b>1 (nada importante)</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5 (muito importante)</b>	<b>Total respostas</b>
<b>2.1 – Responda tendo em atenção a sua actual situação (...)</b>						
<b>1</b>	1	1	19	36	22	79
<b>2</b>	2	3	8	33	34	80
<b>3</b>	1	3	14	37	25	80
<b>4</b>	5	6	17	31	21	80
<b>5</b>	3	6	13	32	26	80
<b>6</b>	1	4	16	20	39	80
<b>7</b>	15	12	29	14	8	78
<b>2.2 – Responda supondo que se encontraria desempregado (...)</b>						
<b>1</b>	1	1	20	36	22	80
<b>2</b>	1	2	9	28	38	78
<b>3</b>	1	2	16	33	26	78
<b>4</b>	2	0	21	39	18	80
<b>5</b>	1	3	17	39	20	80
<b>6</b>	1	3	23	22	30	79
<b>7</b>	19	12	20	18	7	76

### Secção 3 – Dados sociodemográficos

<b>1 - Sexo</b>	
<b>Feminino</b>	6 (7,5%)
<b>Masculino</b>	74 (92,5%)

<b>2 - Idade</b>	
<b>16 a 25 anos</b>	2 (2,25%)
<b>26 a 35 anos</b>	15 (18,8%)
<b>36 a 45 anos</b>	37 (46,3%)
<b>46 a 55 anos</b>	18 (22,5%)
<b>Mais 55 anos</b>	8 (10%)

<b>4 – Estado Civil</b>	
<b>Casado</b>	58 (72,5%)
<b>Divorciado</b>	4 (5%)
<b>Solteiro</b>	18 (22,25%)

<b>6 – Tem algum familiar na empresa</b>	
<b>Não</b>	62 (77,5%)
<b>Sim</b>	18 (22,5%)

<b>8 – Habilitações literárias</b>	
<b>Primário</b>	30 (37,5%)
<b>Básico</b>	26 (32,5%)
<b>Secundário</b>	18 (22,5%)
<b>Bacharelato</b>	2 (2,25%)
<b>Licenciatura</b>	3 (3,8%)
<b>Mestrado</b>	1 (1,3%)

<b>3 - Nacionalidade</b>	
<b>Portuguesa</b>	80 (100%)
<b>Outra</b>	0 (0%)

<b>5 - Filhos</b>	
<b>1 ou 2</b>	47 (58,8%)
<b>Mais de 2</b>	14 (17,5%)
<b>Nenhum</b>	19 (23,8%)

<b>7 – Algum dos familiares trabalhou/a na empresa</b>	
<b>Não</b>	67 (83,8%)
<b>Sim</b>	13 (16,3%)

<b>9 – Número de anos de trabalho</b>	
<b>Entre 2 - 6 anos</b>	4 (5%)
<b>Entre 7 - 11 anos</b>	22 (27,5%)
<b>Entre 11 - 16 anos</b>	17 (21,3%)
<b>Mais 16 anos</b>	36 (45%)
<b>Não responde</b>	1 (1,3%)

<b>10 – Tipo de contrato</b>	
<b>A termo certo</b>	4 (5%)
<b>A termo incerto</b>	3 (3,8%)
<b>Efectivo</b>	71 (88,8%)
<b>Não responde</b>	1 (1,3%)

<b>11 – Qual o seu nível remuneratório mensal bruto</b>	
<b>Inferior 600€</b>	15 (18,8%)
<b>601€ - 900€</b>	36 (45%)
<b>901€ - 1200€</b>	21 (26,3%)
<b>Superior 1201€</b>	7 (8,8%)
<b>Não responde</b>	1 (1,3%)

<b>12 – Quantas horas trabalha por semana</b>	
<b>Entre 35 e 40</b>	59 (73,8%)
<b>Mais 40</b>	20 (25%)
<b>Menos 35</b>	1 (1,3%)

<b>13 – Frequenta e/ou colabora com alguma destas instituições</b>	
<b>Instituição desportiva</b>	12 (15%)
<b>Instituição religiosa</b>	22 (27,5%)
<b>Instituição solidariedade</b>	3 (3,8%)
<b>Partido político</b>	1 (1,3%)
<b>Nenhuma</b>	49 (61,3%)