



ISLA Santarém – Instituto Politécnico

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Dissertação de Mestrado

Análise da Perceção da Motivação Profissional em Portugal

Mariline Fernandes Lemos

Santarém

Ano 2025



ISLA Santarém – Instituto Politécnico

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Dissertação de Mestrado

Análise da Perceção da Motivação Profissional em Portugal

Mariline Fernandes Lemos

Dissertação submetida para satisfação parcial dos requisitos do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos sob a orientação do Professor Doutor Carlos Rodrigues e Coorientação da Professora Doutora Maria de Fátima Pina

Santarém

Ano 2025

Dedicatória

À memória do Professor Doutor Carlos Rodrigues (1951-2025), meu orientador, cuja orientação, sabedoria e apoio marcaram de forma indelével o percurso deste trabalho. A sua partida precoce não apagará o impacto que teve na minha formação académica e pessoal. A grandeza verdadeira é silenciosa, mas profundamente marcante.

“O exemplo não é a coisa principal para influenciar os outros. É a única.”

Albert Schweitzer

Agradecimentos

Ninguém escreve uma tese sozinho e, sinceramente, quem disser o contrário provavelmente nunca mais foi visto.

Aos meus orientadores, Professor Doutor Carlos Rodrigues, agradeço pela cultura, pela motivação, pelo saber e por tantas outras coisas que ficaram apenas no coração.

À Professora Doutora Maria de Fátima Pina pela paciência, pelas correções (mesmo aquelas que doeram) e por me guiar com toda a dedicação e carinho, nunca me tendo deixado desamparada por um segundo.

À minha família, que fingiu entender o tema só para me apoiar e desistiu de me perguntar se “ainda andava a fazer a tal da tese” uma vez que não entendiam porquê tantas horas para “uma só coisa”:

Aos amigos, que me distraíram na medida certa e ouviram os meus desabafos académicos como se fosse entretenimento, um obrigado especial ao Rafa que foi sempre o companheiro de serões de análise bibliográfica e constantemente me dizia “então e essa tese?”.

E, claro, a mim, porque como diria Snoop Dogg, quero agradecer a mim por acreditar em mim, por todo o trabalho árduo, por não ter tirado dias de folga, por nunca desistir e por estar sempre presente.

Resumo

Esta dissertação de mestrado tem como objetivo principal analisar a perceção da motivação profissional em Portugal, identificando os fatores que mais influenciam a motivação destes profissionais no seu contexto laboral. Num cenário organizacional em constante transformação, torna-se fundamental compreender o que impulsiona os profissionais, como se relacionam com o seu ambiente de trabalho e que elementos contribuem para a sua motivação.

A investigação teve início com uma revisão de literatura, onde foram abordadas teorias clássicas e contemporâneas de motivação, bem como dimensões complementares de gestão de pessoas e cultura organizacional, como cultura e clima organizacional, comprometimento, governança, liderança e *empowerment*. Esta base teórica permitiu construir um referencial robusto para compreender os fatores multidimensionais que influenciam a motivação profissional dos trabalhadores em Portugal.

A questão central: *Qual é a perceção da motivação profissional dos trabalhadores em Portugal e de que modo esta perceção se relaciona com o clima organizacional, a satisfação, os incentivos, o comprometimento, a governança e o empowerment?* foi investigada através de um questionário que permitiu recolher 406 respostas válidas. A amostra foi diversificada e ampla, representando profissionais de diferentes setores, faixas etárias, níveis de escolaridade e rendimentos.

Os resultados revelaram correlações estatisticamente significativas entre a perceção da motivação profissional em Portugal e fatores como o clima organizacional, a satisfação, os incentivos, o comprometimento, a governança, o *empowerment*, a liderança, o salário e a decisão de permanecer numa organização. A maioria dos inquiridos destacou a importância de um bom ambiente de trabalho, do equilíbrio entre vida pessoal e profissional e de oportunidades de desenvolvimento e progressão na carreira. A análise estatística também permitiu identificar diferenças significativas na perceção de motivação profissional em função de variáveis sociodemográficas e profissionais.

Estes resultados sustentaram as conclusões finais e permitiram traçar recomendações práticas e fundamentadas para organizações portuguesas que pretendam melhorar os níveis de motivação dos seus profissionais. O estudo contribui, assim, para uma compreensão mais aprofundada da motivação profissional no contexto português e para o delinear de caminhos para uma gestão de recursos humanos mais estratégica e centrada nas pessoas.

Palavras-Chave: Clima Organizacional; Comprometimento; Empowerment; Governança; Liderança; Motivação Profissional.

Abstract

This master's dissertation aims to analyze the perception of professional motivation in Portugal, identifying the factors that most influence the motivation of professionals within their work environment. In an organizational context that is constantly evolving, it is essential to understand what drives professionals, how they relate to their work environment, and which elements contribute to their motivation.

The research began with a literature review, which covered both classical and contemporary motivation theories, as well as complementary dimensions of people management and organizational culture, such as organizational culture and climate, commitment, governance, leadership, and empowerment. This theoretical foundation provided a robust framework to understand the multidimensional factors influencing workers' professional motivation in Portugal.

The central question: *What is the perception of professional motivation among workers in Portugal, and how is this perception related to organizational climate, satisfaction, incentives, commitment, governance, and empowerment?* was investigated through a questionnaire that yielded 406 valid responses. The sample was broad and diverse, representing professionals from various sectors, age groups, educational levels, and income brackets.

The results revealed statistically significant correlations between the perception of professional motivation in Portugal and factors such as organizational climate, satisfaction, incentives, commitment, governance, empowerment, leadership, salary, and the decision to remain in an organization. Most respondents emphasized the importance of a positive work environment, work-life balance, and opportunities for development and career advancement. Statistical analysis also identified significant differences in the perception of professional motivation based on sociodemographic and professional variables.

These findings supported the final conclusions and enabled the formulation of practical and well-founded recommendations for Portuguese organizations aiming to improve the motivation levels of their professionals. Thus, the study contributes to a deeper understanding of professional motivation in the Portuguese context and outlines pathways toward a more strategic and people-centered human resource management approach.

Keywords: Organizational Climate; Commitment; Empowerment; Governance; Leadership; Professional Motivation.

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	1
1.1 Problema e Questão de Investigação.....	1
1.2 Objetivos, geral e específicos.....	2
1.3 Estrutura da Dissertação.....	2
REVISÃO DA LITERATURA	4
1. MOTIVAÇÃO	4
1.1 Teorias da Motivação	6
1.1.1 Teoria das Necessidades de Maslow	6
1.1.2 Teoria dos Dois Fatores de Herzberg	7
1.1.3 Teoria das Necessidades Adquiridas de McClelland	8
1.1.4 Teoria X e Y de McGregor	9
1.1.5 Teoria da Expectativa De Vroom.....	10
1.2 Comparação das Teorias de Motivação Apresentadas	11
2. GESTÃO DE PESSOAS E CULTURA ORGANIZACIONAL	13
2.1 Gestão	13
2.2 Cultura Organizacional	14
2.3 Clima Organizacional	15
2.4 Comprometimento	15
2.5 Governança	16
2.6 Liderança.....	17
2.7 Empowerment	17
METODOLOGIA	19
3.1 Objetivo geral, pergunta de partida e objetivos específicos	20
3.2 Definição de Hipóteses de Investigação.....	20
3.3 Técnica de Recolha de Dados	22
3.3.1 Pré-teste.....	22
3.3.2 Procedimento	22
3.3.3 Estrutura do Questionário	23
3.4 Fundamentação Teórica dos Itens da Escala	32

3.5 Técnica de Análise de Dados	33
RESULTADOS	34
3.1 Caraterização da Amostra	34
3.2 Medidas de Estatística Descritiva	42
3.3 Análise de Correlação entre Variáveis	48
3.4 Consistência Interna e Confiabilidade da Escala Utilizada	51
3.5 Análise das Hipóteses de Investigação.....	53
DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	65
CONCLUSÕES	69
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	72
ANEXOS.....	76

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Pirâmide da Teoria das Necessidades de Maslow.....	7
Figura 2 - Teoria dos Dois Fatores de Herzberg.....	8
Figura 3 - Teoria das Necessidades Adquiridas de McClelland.....	9
Figura 4 - Teoria X e Y de McGregor.....	10
Figura 5 - Teoria da Expectativa de Vroom.....	11
Figura 6 - Comparação entre as Teorias de Motivação Apresentadas.....	12

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Itens das secções II a VII do questionário.....	25
Tabela 2 - Itens da secção VIII do questionário.....	29
Tabela 3 - Fundamentação teórica dos itens da escala utilizada por secções do questionário	32
Tabela 4 - Dados Sociodemográficos	35
Tabela 5 - Dados Profissionais.....	37
Tabela 6 - Interpretação do alfa de Cronbach	51
Tabela 7 - Alfa de Cronbach e omega de McDonald da escala e das suas componentes	52
Tabela 8 - Teste de Normalidade de Kolmogorov-Smirnov com correção de significância de Lilliefors.....	53
Tabela 9 - Resultados do teste ao coeficiente de correlação Rho de Spearman salário vs. percepção de motivação profissional	54
Tabela 10 - Resultados do teste ao coeficiente de correlação Rho de Spearman equilíbrio vida pessoal e profissional vs. percepção de motivação profissional	55
Tabela 11 - Resultados dos testes ao coeficiente de correlação Rho de Spearman efetuados para explorar as seis relações equacionadas na hipótese de investigação H3	57
Tabela 12 - Resultados do teste ao coeficiente de correlação Rho de Spearman decisão de permanecer numa organização vs. percepção de motivação profissional.....	58
Tabela 13 - Resultados do teste ao coeficiente de correlação Rho de Spearman liderança vs. percepção de motivação profissional.....	58
Tabela 14 - Resultados do teste de Mann-Whitney U para a percepção da motivação profissional em Portugal consoante o sexo	59
Tabela 15 - Resultados do teste H de Kruskal-Wallis para a percepção de motivação profissional em Portugal consoante a faixa etária.....	60
Tabela 16 - Resultados do teste H de Kruskal-Wallis para a percepção de motivação profissional em Portugal consoante o tempo de experiência profissional	60
Tabela 17 - Análise Pairwise para a percepção de motivação profissional em Portugal consoante o tempo de experiência profissional.....	61

Tabela 18 - Resultados do teste H de Kruskal-Wallis para a perceção de motivação profissional em Portugal consoante as habilitações literárias	62
Tabela 19 - Análise Pairwise para a perceção de motivação profissional em Portugal consoante as habilitações literárias.....	63
Tabela 20 - Resultados do teste H de Kruskal-Wallis para a perceção de motivação profissional em Portugal consoante o rendimento líquido mensal.....	64

INTRODUÇÃO

Num ambiente corporativo onde o indivíduo dedica a maior parte do seu tempo ao trabalho, alcançar realização, propósito e satisfação tornou-se essencial (Kumar & Dhiman, 2021). Segundo Raposo (2021, p.13) “As organizações devem reconhecer que o capital humano está cada vez mais a tornar-se um elemento determinante para a sobrevivência e que a excelência organizacional só será alcançada quando os colaboradores estiverem satisfeitos e motivados.”

Esta dissertação de mestrado tem como objetivo principal explorar o que motiva os profissionais em Portugal e quais os aspetos mais relevantes para estes. Considerando o constante desenvolvimento das organizações, é essencial delinear estratégias para motivar os trabalhadores, garantindo que estes sejam capazes de acompanhar a empresa nos seus objetivos. Para alcançar objetivos organizacionais e prosperar, é crucial que os trabalhadores estejam motivados nas suas funções e realizem um trabalho eficaz e eficiente. Este estudo aborda a importância de explorar a motivação dos trabalhadores, para deste modo entender qual a perceção dos profissionais em Portugal para desempenharem as suas funções com maior motivação.

1.1 Problema e Questão de Investigação

É fundamental reconhecer que as organizações são compostas por pessoas e, num contexto cada vez mais complexo, torna-se essencial alinhar os objetivos individuais com os da organização para garantir a motivação das equipas (Pereira et al., 2024).

Muitas vezes, a liderança não é capaz de mudar o clima da empresa devido à falta de compreensão sobre o que realmente impulsiona os empregados. Este problema é, particularmente, difundido nas pequenas e médias empresas, já que a preocupação com a dinâmica motivacional é uma noção jovem e o suporte é frequentemente deficiente. Neste sentido, abordagens simples, temporárias e variáveis são escolhidas para compensar esse défice, como os chamados “programas de motivação”, que a maior parte das vezes não atendem às verdadeiras necessidades dos funcionários (Rocha Neto & Santana, 2022).

De forma a ser possível alcançar o objetivo deste estudo, formulou-se a seguinte pergunta de partida: ***Qual é a perceção da motivação profissional dos trabalhadores em Portugal e***

de que modo esta perceção se relaciona com o clima organizacional, a satisfação, os incentivos, o comprometimento, a governança e o empowerment?

Esta questão norteia toda a presente investigação, no sentido de compreender de que modo se alinham as perceções dos trabalhadores em Portugal, no que diz respeito à sua motivação profissional.

1.2 Objetivos, geral e específicos

Num mundo de crescentes desafios, os profissionais e as instituições procuram cada vez mais sinergias motivacionais. Sendo assim, o principal objetivo das suas ações é promover e garantir o alcance equitativo dos interesses pessoais e organizacionais.

O objetivo geral deste trabalho, como referido anteriormente é analisar a motivação profissional em Portugal. No que diz respeito aos objetivos específicos (OE), pretende-se:

OE1: Investigar a relação entre o salário e a motivação profissional em Portugal.

OE2: Analisar a relação entre o equilíbrio vida pessoal e profissional com a motivação profissional em Portugal.

OE3: Explorar a relação entre o clima organizacional, a satisfação, os incentivos, o comprometimento, a governança, o *empowerment* e a motivação profissional em Portugal.

OE4: Analisar a relação entre a decisão de permanecer numa organização e a motivação profissional em Portugal.

OE5: Analisar a relação entre a liderança e a motivação profissional em Portugal.

OE6: Analisar a perceção da motivação profissional em Portugal consoante o sexo, a faixa etária, o tempo de experiência profissional, as habilitações literárias e o rendimento líquido mensal.

1.3 Estrutura da Dissertação

O presente estudo está estruturado em seis capítulos distintos: introdução, revisão da literatura, metodologia, resultados, discussão dos resultados e conclusão.

No capítulo 1, é realizada uma introdução ao tema central da dissertação, abordando a relevância da perceção da motivação profissional no contexto laboral português, a problemática em consideração, a definição da questão de investigação e dos objetivos do estudo. O capítulo 2 desenvolve uma revisão abrangente da literatura, explorando os

principais conceitos relacionados com a motivação no trabalho, bem como estudos nacionais e internacionais sobre o tema em análise. O capítulo 3 detalha minuciosamente a metodologia utilizada para validar esta pesquisa. É justificada a escolha da estratégia de investigação adotada, são apresentados os instrumentos de recolha de dados, os procedimentos e a amostra seleccionada. No capítulo 4, são apresentados os resultados obtidos a partir do questionário realizado. O capítulo 5 apresenta uma discussão detalhada dos resultados obtidos, confrontando-os com a revisão da literatura e explorando as suas implicações para as organizações e para a gestão de recursos humanos em Portugal. Por fim, o capítulo 6 oferece as principais conclusões do estudo, identificando as limitações da investigação e sugerindo oportunidades para investigações futuras sobre os fatores de motivação no trabalho em Portugal.

REVISÃO DA LITERATURA

1. MOTIVAÇÃO

A motivação no contexto organizacional é amplamente estudada nas ciências sociais e humanas, procurando compreender os fatores que influenciam comportamentos individuais e coletivos nas organizações. “A motivação humana é um processo psicológico relacionado com o impulso e com a tendência de indivíduos realizarem com persistência alguns comportamentos” (Zonatto et al., 2018, p. 171).

Chiavenato (2000, p.592) define motivação como “o desejo de exercer um alto nível de esforço direcionado a objetivos organizacionais, condicionados pela habilidade do esforço para satisfazer alguma necessidade individual”. A motivação é como um impulso que leva à ação, gerando um desejo que fomenta uma atitude. Quanto maior for esse desejo, maior será a intensidade da motivação. Por isso, indivíduos altamente motivados destacam-se pela determinação em alcançar os seus objetivos (Christy, 2006).

Pereira et al., (2024) entende que “A motivação pode ser definida como o impulso interno que direciona o comportamento dos indivíduos em direção a objetivos específicos, influenciando as suas decisões, esforços e persistência no alcance desses objetivos” (p.2). Os autores afirmam ainda que a função da motivação no ambiente organizacional é imperativa para melhorar o desempenho dos colaboradores e para alcançar os objetivos da organização. Ao enfrentar desafios complexos e exigir uma compreensão aprofundada dos fatores que influenciam a participação e a satisfação no trabalho, o entendimento da motivação é a prática certa para obter melhores resultados.

Maslow (1943) defende que a motivação dos trabalhadores é determinada pelas suas necessidades, expectativas e desejos, que influenciam diretamente o seu comportamento. Zonatto et al., (2018) concordam que motivação do trabalhador é determinada, muitas vezes, pelas necessidades deste. Ferreira et al., (2010) destaca que para Maslow as pessoas possuem diferentes necessidades de motivação e que os fatores de satisfação do ser humano se dividem em cinco níveis dispostos em forma de pirâmide. Estes fatores podem ser entendidos analisando a Figura 1. A motivação e o comprometimento organizacional determinam a atitude dos indivíduos em relação à função que desempenham. Trabalhadores mais motivados tendem a apresentar maior comprometimento com a organização (Zonatto

et al., 2018). A motivação é o processo que inicia, guia e sustenta comportamentos orientados para alcançar metas. Para Chiavenato (2005), motivação é o estado interno que desperta, direciona e mantém o comportamento em direção a objetivos. Está diretamente relacionada com o que faz um indivíduo agir, seja no ambiente de trabalho ou na vida pessoal (Albino et al., 2022)

“A motivação impele o homem a constantes atividades e respostas voluntárias e involuntárias e todas elas tendo no seu cerne um objetivo que será a satisfação das suas necessidades e o alcance de elevado nível de autorrealização” (Mateus, 2015, p.22).

A motivação nas organizações é um processo intimamente associado ao clima e à cultura da empresa. O ambiente de trabalho, contaminado formalmente pela cultura, determina significativamente o grau de satisfação e o prazer dos funcionários em trabalhar. Ao mesmo tempo, a cultura reflete os valores e expectativas que norteiam o comportamento, enquanto o clima é a sua demonstração distribuída e objetivamente mensurável. Portanto, um clima positivo favorece a motivação, uma vez que os funcionários se sentem mais sintonizados com os objetivos organizacionais, criando assim um ciclo de reforço mútuo. Se o ambiente de trabalho é favorável, desperta um sentimento de pertença e propósito, elevando a disposição dos funcionários em contribuir para o sucesso da empresa (Wilbert & Cruz, 2014).

A motivação intrínseca é a satisfação espontânea ao realizar uma ação. A motivação extrínseca é causada por recompensas externas e reais (Zonatto et al., 2018, p. 173-174). Desde o nascimento, as crianças demonstram vontade de aprender e explorar, sem qualquer tipo de incentivos. Esta motivação natural (intrínseca) é imprescindível ao desenvolvimento cognitivo, social e físico, pois faz-nos realizar atividades apenas pela satisfação inerente à mesma. Está diretamente ligada à forma de ser, aos interesses e aos gostos de cada indivíduo. Em contraste, a motivação extrínseca prende-se por motivos externos ao indivíduo, ou seja, o indivíduo realiza a tarefa para obter uma recompensa ou evitar uma sanção pela sua não realização (Curado, 2022).

Além das motivações intrínseca e extrínseca, existe também a motivação internalizada. Esta ocorre quando o trabalhador realiza uma tarefa por valorização pessoal, conectando os seus valores com a atividade, embora influenciado por fatores externos (Zonatto et al., 2018, p. 173-174).

1.1 Teorias da Motivação

Ao longo do tempo o conceito de motivação e os fatores motivadores foram-se alterando e evoluindo. Taylor (1911) estabeleceu a eficiência e eficácia como prioridade para a gestão de uma organização. Fayol (1916) analisou a estrutura hierárquica da organização, de baixo para cima, e percebeu que cada trabalhador recebia ordens de vários superiores diferentes, sendo esta a sua principal crítica. Por outro lado, Max Weber (1947) desenvolveu um modelo burocrático de gestão assente na formalidade, racionalidade e previsibilidade total de funcionamento (Ribeiro, 2018).

Nestas três análises a motivação do trabalhador era obtida apenas à base de recompensas monetárias. Só mais tarde, com o surgimento do homo social é que os colaboradores passaram a ser vistos como pessoas e não como máquinas. Esta nova abordagem trouxe consigo novas teorias, onde as necessidades, objetivos e desejos passaram a ocupar um lugar relevante na análise da motivação (Zonatto et al., 2018; Ribeiro, 2018).

1.1.1 Teoria das Necessidades de Maslow

Na perspetiva de Maslow (1954) as necessidades humanas organizam-se em cinco categorias principais: fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e autorrealização. Posteriormente, são divididas em necessidades primárias (fisiológicas e de segurança) e necessidades secundárias (sociais, de estima e autorrealização). Estas necessidades vão emergindo à medida que os indivíduos se desenvolvem, pelo que a sua ordem corresponde à da Figura 1, representada abaixo. Esta teoria também é observável analisando o crescimento e desenvolvimento dos indivíduos. Quanto maior o grau de satisfação destas necessidades maior será a posição social e a saúde mental dos indivíduos, segundo (Cavalcanti et al., 2019; Pereira et al., 2024).

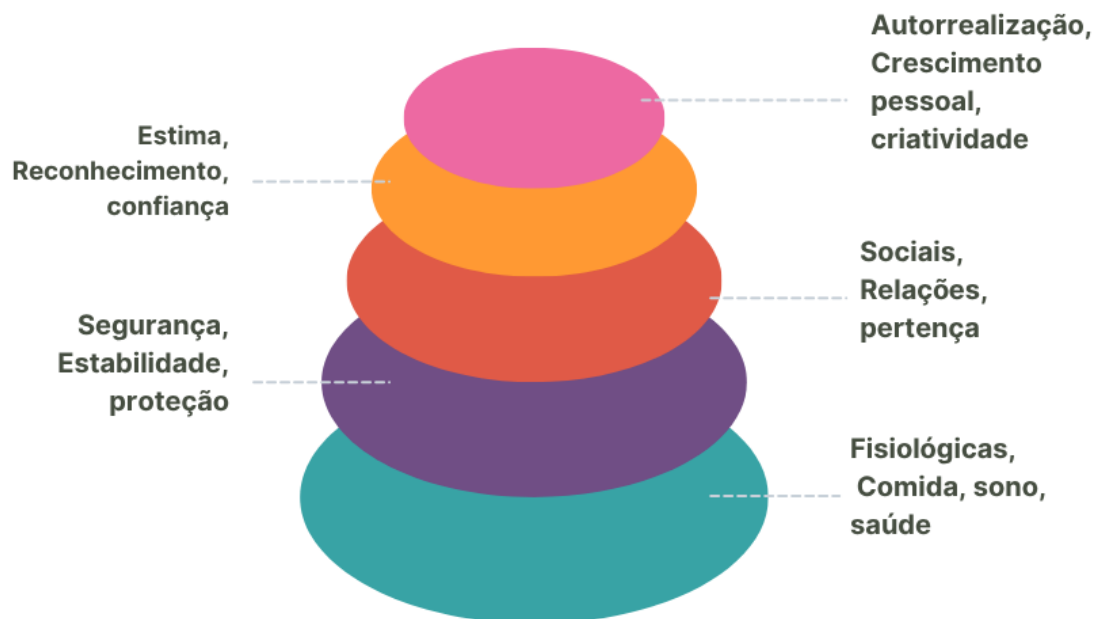
Estudos de Maslow (1954) destacam que, no contexto organizacional, a satisfação das necessidades humanas é essencial para a motivação dos colaboradores. Necessidades básicas (fisiológicas), como alimentação e descanso, podem ser acomodadas por meio de benefícios e boas condições de trabalho. As necessidades de segurança, relacionadas à estabilidade no trabalho e ambiente seguro, são cruciais para o bem-estar e motivação, já a sua ausência pode causar desmotivação. As necessidades sociais, como o desejo de pertença, podem ser supridas por momentos de convívio e integração. Valorizar os colaboradores e investir no seu desenvolvimento por meio de programas de formação e planos de carreira é uma

estratégia eficaz para aumentar a motivação. No topo da hierarquia, as necessidades de autorrealização envolvem o desenvolvimento do potencial máximo do indivíduo, como visível na Figura 1. A motivação consegue-se através da satisfação destas necessidades. No entanto, é apenas possível obter motivação de necessidades que não estejam já satisfeitas. Assim, é importante ter em conta o nível hierárquico de cada colaborador de forma a encontrar a melhor forma de o motivar (Curado, 2022).

No ambiente organizacional, muitas empresas promovem programas de crescimento pessoal e profissional, para incentivar o sucesso e o desenvolvimento dos funcionários (Pereira et al., 2024).

Figura 1

Pirâmide da Teoria das Necessidades de Maslow



Fonte: Elaboração Própria

1.1.2 Teoria dos Dois Fatores de Herzberg

A teoria de Herzberg (1959) visava perceber qual a razão das “necessidades, motivos e atitudes dos indivíduos no local de trabalho e permitiu formular as suposições fundamentais para compreender o comportamento dos colaboradores através de dois tipos de fatores” (Pereira et al., 2024, p. 110). São apelidados de fatores higiénicos (a política e gestão da empresa, a supervisão, o salário, as relações humanas e as condições de trabalho) e fatores

motivacionais (a realização, o reconhecimento, o trabalho em si, a responsabilidade e o desenvolvimento), como observado na Figura 2. Os primeiros embora não promovam motivação quando disponíveis, levam à insatisfação se estiverem ausentes. Os segundos, são responsáveis por gerar satisfação, quando presentes, mas a sua ausência não causa insatisfação (Pereira et al., 2024). A satisfação está relacionada com os fatores intrínsecos, como o progresso, o reconhecimento e a realização, uma vez que, colaboradores satisfeitos com o trabalho, tendem a atribuir a satisfação a si próprios. Por outro lado, a insatisfação é normalmente associada a fatores extrínsecos, como a supervisão, a remuneração e as condições de trabalho. Estes fatores, independentes entre si, complementam-se (Curado, 2022).

Figura 2

Teoria dos dois Fatores de Herzberg



Fonte: Elaboração Própria

1.1.3 Teoria das Necessidades Adquiridas de McClelland

A teoria de McClelland (1960) identifica três necessidades fundamentais que motivam os indivíduos: realização/sucesso, poder e afiliação (ver Figura 3). Essas necessidades variam em intensidade para cada pessoa, e são influenciadas pelas experiências individuais e sociais, ao contrário da visão inata de Maslow. Essas motivações são consistentes ao longo do tempo e resistentes à mudança (Pereira et al., 2024).

A necessidade de realização/sucesso reflete o desejo de excelência, alcançar metas e obter satisfação pelo desempenho. Indivíduos motivados por esta procuram desafios moderados, feedback positivo e funções que ofereçam responsabilidade e crescimento. A necessidade de

poder está relacionada ao desejo de influência, liderança e prestígio, predominando em indivíduos competitivos e assertivos. A necessidade de afiliação é social e está associada ao desejo de construir relacionamentos e priorizar o trabalho em equipa, sendo mais comum em pessoas que ocupam posições de supervisão, voltadas à cooperação. McClelland (1960) afirma que todos possuem essas três motivações em diferentes intensidades, com uma delas predominando e moldando o estilo de trabalho, a trajetória profissional e o comportamento organizacional (Pereira et al., 2024).

Figura 3

Teoria das Necessidades Adquiridas de McClelland



Fonte: Elaboração Própria

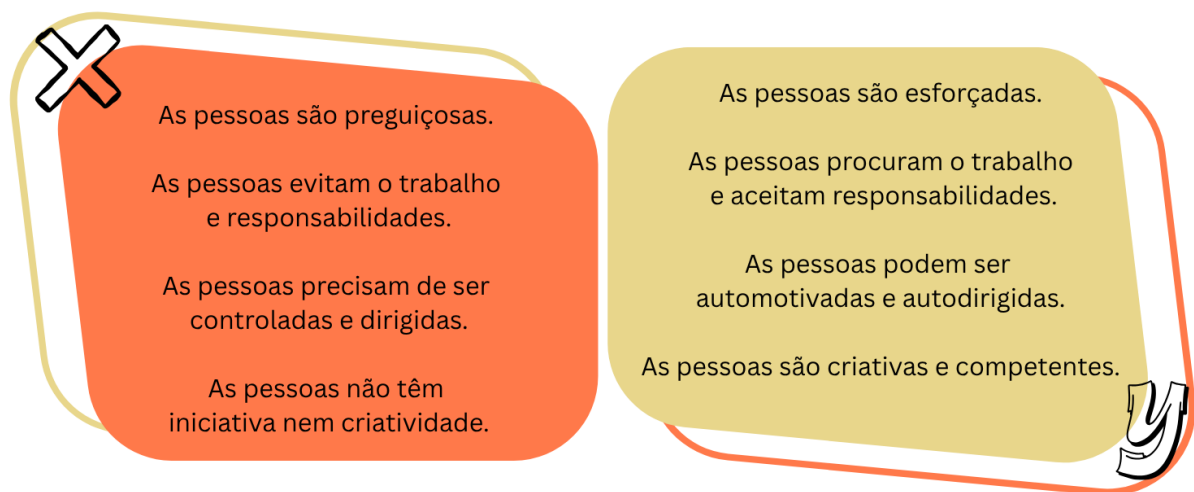
1.1.4 Teoria X e Y de McGregor

Na década de 1960, Douglas McGregor propôs duas visões distintas de gestão de organizações: Teoria X, uma teoria tradicional e mecanicista, e Teoria Y, uma teoria baseada nas concepções modernas a respeito do comportamento humano. A Teoria X está associada às abordagens clássicas da administração, e baseia-se na ideia de que o ser humano é naturalmente preguiçoso, sem ambição e resistente à mudança, priorizando segurança e interesses pessoais (ver Figura 4). Está associada a um estilo de liderança autocrático, e sugere que os trabalhadores precisam ser controlados, recompensados e/ou punidos, sendo os incentivos económicos a principal fonte de motivação. A Teoria Y está vinculada à abordagem das relações humanas ou à perspectiva sistémico-contingencial e apresenta uma

visão mais moderna, considerando o trabalho como uma fonte de satisfação. O esforço e a responsabilidade são vistos como naturais, e a passividade ou falta de ambição decorrem de experiências negativas, não de características humanas. Assim, a gestão deve criar condições para que os colaboradores desenvolvam o seu potencial, motivação e capacidade de contribuir para os objetivos da empresa (Pereira et al., 2024).

Figura 4

Teoria X e Y de McGregor



Fonte: Elaboração Própria

1.1.5 Teoria da Expectativa De Vroom

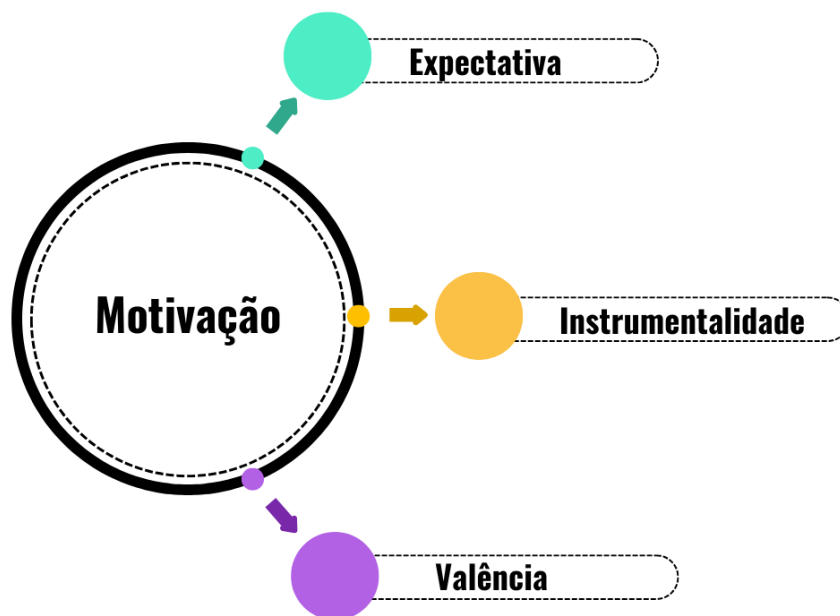
A teoria da Expectativa de Vroom (ver Figura 5) baseia-se nos objetivos individuais dos colaboradores e nas decisões que tomam para os alcançar, como forma de explicar a sua motivação no trabalho. Victor Vroom (1964), elaborou a teoria das expectativas, afirmando que o conjunto de ações do indivíduo, são o resultado da crença que este tem de que as suas ações resultarão em recompensas ou em resultados que deseja (Cerqueira et al., 2020).

Segundo esta teoria, a motivação é resultado da combinação de 3 fatores: valência, expectativa e instrumentalidade. A valência refere-se ao grau de desejo que a pessoa sente por uma determinada recompensa. A expectativa está ligada à crença de que o esforço

aplicado levará a um bom desempenho e à conclusão da tarefa. Já a instrumentalidade diz respeito à convicção de que, ao concluir a tarefa com sucesso, a recompensa será efetivamente recebida. Sendo assim, a teoria da Expectativa de Vroom afirma que, quanto mais o colaborador desejar determinada recompensa, acreditar que é capaz de concretizar a tarefa e que será recompensado como previsto, maior a sua motivação (Fernandes, 2023).

Figura 5

Teoria da Expectativa de Vroom



Fonte: Elaboração Própria

1.2 Comparação das Teorias de Motivação Apresentadas

A teoria de Maslow complementa as outras ao introduzir uma visão hierárquica e progressiva das necessidades humanas. McClelland, McGregor e Herzberg oferecem abordagens mais situacionais e contextualizadas ao ambiente de trabalho. Por sua vez, a teoria da expectativa de Vroom, acrescenta uma perspetiva cognitiva à compreensão da motivação, ao enfatizar a relação entre o esforço, o desempenho e a recompensa, considerando os objetivos individuais dos colaboradores.

De referir que, uma integração dessas teorias permite uma visão holística da motivação organizacional. Apesar de adotarem perspetivas diferentes, as propostas de Herzberg são

compatíveis com as de Maslow. Com efeito, os fatores de higiene de Herzberg estão diretamente ligados às necessidades fisiológicas, de segurança e sociais descritas por Maslow, enquanto, os fatores motivacionais de Herzberg correspondem às necessidades de estima e autorrealização no modelo de Maslow (Pereira et al., 2024).

A teoria de Vroom, ao incorporar os conceitos de valência, expectativa e instrumentalidade, reforça a importância da perceção subjetiva do colaborador quanto à eficácia de seu esforço e à justiça das recompensas. Essa teoria contribui ao destacar que a motivação não depende apenas das necessidades ou dos fatores ambientais, mas também da confiança do indivíduo na relação entre o seu empenho e os resultados obtidos (Fernandes, 2023). De modo geral, todas as teorias apresentadas defendem o contributo positivo da motivação do colaborador para o bom desempenho da organização (Ribeiro, 2018). Esta informação encontra-se sintetizada no quadro presente na Figura 6.

Figura 6

Comparação entre as teorias de motivação apresentadas

	Maslow	Herzberg	McClelland	McGregor	Vroom
Foco	Hierarquia de necessidades humanas.	Satisfação e insatisfação no trabalho.	Motivação individual com base em três necessidades.	Perspetivas de gestão baseadas em conceções humanas.	Relação entre esforço, desempenho e recompensa.
Fonte da Motivação	Interna e sequencial, baseada na hierarquia.	Interna (motivacionais) e externa (higiénicos).	Interna, socialmente aprendida.	Influência da gestão.	Interna, baseada em expectativas.
Abordagem	Oferecer benefícios que atendam às necessidades em diferentes níveis.	Basear-se em satisfação e condições básicas.	Ajustar tarefas conforme o perfil motivacional.	X: Controle rígido; Y:Desenvolvimento pessoal.	Alinhar recompensas com objetivos e perceções individuais.
Visão do Trabalhador	Progressivo, procura satisfazer necessidades crescentes.	Influenciado por fatores organizacionais.	Proativo e motivado por diferentes intensidades de necessidades.	X: Preguiçoso; Y: Potencial de desenvolvimento.	Racional, orientado para metas.
Estrutura de Necessidades	Fisiológicas, segurança, sociais, estima, autorrealização.	Higiénicos e motivacionais.	Realização, poder e afiliação.	Não aborda diretamente.	Expectativa, instrumentalidade e valência.
Aplicabilidade	Planeamento de políticas de motivação com base em níveis de necessidade.	Design organizacional e política de benefícios.	Personalização de papéis e tarefas.	Estilo de liderança e gestão.	Definição de objetivos e sistemas de recompensa.

Fonte: Elaboração Própria

2. GESTÃO DE PESSOAS E CULTURA ORGANIZACIONAL

Nesta secção são apresentadas dimensões estruturais e culturais da motivação no trabalho que serão posteriormente analisadas e exploradas no sentido de averiguar qual a relação das mesmas com a perceção da motivação profissional em Portugal.

Gerir pessoas significa gerir a organização em parceria com os seus colaboradores, conhecer as suas rotinas, os seus processos, os seus objetivos, as capacidades e as visões de futuro (Chiavenato, 2014). Considerando que uma das principais funções da gestão de pessoas é manter e encontrar talentos, deve, para isso, existir uma preocupação com a gestão organizacional. A boa gestão de pessoas traz para dentro da organização múltiplos benefícios, como atingir metas e objetivos de forma mais simples e eficaz (Lima et al., 2021). Numa perspetiva moderna de gestão de pessoas, a diversificação dos incentivos, e a abertura cultural contribui para o alcance dos objetivos individuais e organizacionais (Mateus, 2015).

Esta abordagem exige uma nova forma de encarar os profissionais, deixando de os ver como meros recursos organizacionais ou peças subordinadas a um sistema produtivo, para os reconhecer como agentes ativos, capazes de influenciar decisões, empreender iniciativas, gerar inovação e acrescentar valor real à organização.

2.1 Gestão

Gestão envolve o planeamento, organização, direção e controlo dos recursos de uma organização para atingir objetivos pré-determinados, de maneira eficiente e eficaz. Chiavenato (2005) define gestão como a arte de atingir metas por meio de pessoas e com a utilização de recursos limitados (Albino et al., 2022).

Oliveira (2020) destaca que a motivação é a força que impulsiona a ação. Anteriormente, acreditava-se que a motivação deveria ser imposta aos colaboradores. Contudo, hoje sabe-se que cada indivíduo possui motivações próprias, resultantes de diferentes fatores. O autor relata ainda que as necessidades humanas têm origem nas vontades individuais de cada pessoa e podem ser influenciadas por fatores internos e externos. Cada indivíduo procura a sua satisfação de forma única. Como cada pessoa é singular, as necessidades que procura atender também são exclusivas. “Entender os fatores que impulsionam e sustentam a motivação dos colaboradores é de extrema importância para os gestores e líderes

organizacionais, pois permite que desenvolvam estratégias eficazes de gestão de pessoas, promovendo um ambiente de trabalho estimulante e produtivo” (Pereira et al., 2024, p.2). “Um dos maiores desafios enfrentados pelos gestores é assegurar que as organizações alcancem resultados satisfatórios, enquanto operam de forma ética e assumem responsabilidades socioambientais” (Pereira et al., 2024, p.2). Cabe à gestão conciliar os objetivos e as necessidades dos indivíduos, bem como, administrar os recursos da organização (Raposo, 2021).

2.2 Cultura Organizacional

A cultura, quando analisada no seu sentido mais amplo, reflete características específicas de cada sociedade, influenciando o comportamento dos indivíduos e das organizações. Hábitos, costumes, tradições e códigos de conduta são transmitidos entre gerações, moldando identidades e organizações locais. No âmbito organizacional, a cultura é composta por hábitos, crenças, normas e valores partilhados pelos seus membros, adaptando-se constantemente às mudanças necessárias para o desenvolvimento interno (Souza & Bachtold, 2020).

Neste sentido, a cultura organizacional, mais do que um conjunto de normas ou crenças, representa uma estrutura básica que molda as interações entre os membros de uma organização e a forma como esta se apresenta à sociedade. Ao entender a cultura como um mecanismo de controlo social de padronização comportamental, fica claro que é uma força poderosa na criação da identidade das organizações (Farinha et al., 2024).

No entanto, a cultura não é estática, podendo mudar, principalmente para atender à necessidade de adaptação ao ambiente externo. A cultura organizacional é o pilar que coordena a conduta e os desejos existentes numa organização. Quando gerida corretamente, é capaz de aumentar a motivação dos funcionários, facilitando a implementação de mudanças e a criação de um clima saudável e de inovação que ambiciona o crescimento. Estes elementos são reconhecidos como fundamentais para o sucesso das organizações (Wilbert & Cruz, 2014).

2.3 Clima Organizacional

A produtividade dos trabalhadores está diretamente ligada ao clima organizacional, seja por meio do espaço físico ou pelas relações entre os indivíduos do grupo. Ambientes diferenciados influenciam a produtividade, dado que o fator psicológico predomina, levando os trabalhadores a adotarem comportamentos moldados pela dinâmica do grupo, mais do que por decisões individuais (I. M. Souza & Bachtold, 2020). Um clima de trabalho estimulante e produtivo beneficia tanto a organização como o bem-estar dos seus colaboradores. Posto isto, investir na motivação dos trabalhadores contribui para aumentar a sua satisfação, melhorar o desempenho e potencializar a produtividade (Zonatto et al., 2018). O clima organizacional reflete os significados e perceções que os funcionários atribuem às diversas variáveis externas e internas do comportamento de trabalho e da gestão da organização (Francielle et al., 2022).

2.4 Comprometimento

O comprometimento diz respeito ao empenho do colaborador com a organização. Este elemento desenvolve-se com a construção de uma proposta de valor (Rodrigues, 2024).

Neste âmbito, o comprometimento dos trabalhadores refere-se à aceitação das metas e valores da organização, à disposição para empenhar esforços em prol dela e à execução das atividades de acordo com as diretrizes estabelecidas pela empresa (Zonatto et al., 2018). Comprometimento organizacional verifica-se analisando o estado psicológico que caracteriza a relação que o colaborador mantém com a organização. O mesmo pode conduzir a vantagens competitivas, visto que os colaboradores comprometidos tendem a procurar maior eficiência nos resultados (Raposo, 2021).

O comprometimento organizacional decorre do comportamento e dos valores dos colaboradores. É provável que o aumento do comprometimento do indivíduo melhore a sua assiduidade, pontualidade e desempenho individual. A teoria contém-se em três dimensões principais do comprometimento organizacional: afetivo, normativo e instrumental. O modelo de Meyer e Allen (1991) assume que o comprometimento é uma força que liga o compromisso do indivíduo às suas próprias ações e é extremamente crítico para o atingir objetivos. O comprometimento normativo reflete a solidez das normas e do controlo que as empresas estabelecem a uma missão amplamente formulada na própria empresa. O

comprometimento instrumental discute a lealdade do trabalho do colaborador para com a empresa porque os custos de sair são maiores do que os custos de ficar: não existem crenças e valores, apenas recompensas específicas. Já o comprometimento afetivo está relacionado ao vínculo emocional do colaborador com a empresa, evidenciando a integração entre os seus objetivos pessoais e os da organização. Ou seja, reflete uma ligação emocional entre o colaborador e a organização, enquanto o comprometimento instrumental está relacionado à permanência para evitar custos associados à saída. Por outro lado, o comprometimento normativo envolve a sensação de obrigação do colaborador em permanecer na empresa (Zonatto et al., 2018).

2.5 Governança

Governança é o conjunto de processos, regras, práticas e políticas que orientam, controlam e avaliam a maneira como uma organização é dirigida, administrada e supervisionada. Esta pode ter quatro diferentes contextos: global, nacional, organizacional e comunitária, no contexto organizacional, destaca-se a governança corporativa (Frogeri et al., 2022). Uma definição clara de governança corporativa é dada pela OCDE no documento Princípios de Governança Corporativa, publicado em 2004:

Governança Corporativa envolve um conjunto de relacionamentos entre a direção de uma empresa, seus acionistas e outras partes interessadas. A Governança Corporativa também fornece a estrutura pela qual os objetivos da empresa são estabelecidos, e são determinados os meios para se alcançarem esses objetivos e para se monitorar o desempenho. (pag.11)

De referir que a Governança Corporativa tornou-se um dos temas mais discutidos no mundo dos negócios, nas organizações, nos eventos académicos, e nas políticas de regulação (Kreuzberg & Vicente, 2019). Esta formaliza uma estrutura na empresa que permite que as partes interessadas participem, de alguma forma, nas decisões sobre o futuro da organização. Essa estrutura também ajuda a definir quais os mecanismos que serão usados para corrigir possíveis desvios, de modo a alcançar os objetivos. Importante realçar que nem todos os envolvidos têm o mesmo grau de influência nessas decisões, uma vez que cada um assume diferentes níveis de compromisso e risco em relação à empresa (Paraizo & Bégin, 2020). Um dos principais problemas nas corporações modernas é o facto de os proprietários (acionistas) muitas vezes não serem os gestores, o que pode gerar conflitos de interesse

(Kreuzberg & Vicente, 2019). A governança corporativa é um sistema de aperfeiçoamento de gestão que evoluiu muito nos últimos anos, e passou a contar com regulamentações próprias em muitos países (Ramos & Martinez, 2006).

No processo de Governança, não podemos esquecer o papel fulcral da Liderança, sem a qual a anterior tende a ser ineficaz.

2.6 Liderança

Liderança é o processo de influenciar as atividades de um grupo para alcançar objetivos numa dada situação. A liderança eficaz é um fator determinante para o sucesso de qualquer organização. Um líder competente sabe como inspirar a sua equipa, promover um ambiente de colaboração e focado em resultados, além de gerir conflitos de forma construtiva (Albino et al., 2022).

Salienta-se que os líderes desempenham um papel vital na formação e manutenção da cultura organizacional. Eles representam os valores e as crenças da empresa e, ao mesmo tempo, fomentam a mudança, quando necessário. A liderança efetiva não garante apenas a continuidade da cultura organizacional, mas também deve identificar momentos em que a renovação cultural é necessária, para manter a empresa competitiva. Os líderes, ao promoverem a adoção de novas atitudes e práticas, propiciam a inovação e a melhoria contínua. A liderança, portanto, não é apenas uma questão de poder ou autoridade, mas de inspirar e orientar a organização e os seus colaboradores para que a organização evolua culturalmente e se adapte às necessidades externas e internas (Wilbert & Cruz, 2014).

2.7 Empowerment

O *empowerment* define-se como uma evolução das conceções de autonomia e responsabilidade dos indivíduos e promoção de uma maior consciência dos mecanismos de defesa de discriminação e exclusão. É uma técnica de melhoria de produtos e serviços e tem como objetivo criar um modelo de organização superior, onde a aprendizagem é contínua, proporcionando maior capacidade de desempenho (Gallo & Henrique, 2019). *Empowerment* “implica o fortalecimento da organização como um todo para alcançar objetivos e metas, como sistema ou unidade” (Macário, 2020, p.34). Observa-se, por exemplo, quando os

gestores passam parte do poder de decisão para os colaboradores, dando-lhes mais autonomia e liberdade para desempenhar as suas funções. Em vez de apenas seguirem ordens, os colaboradores passam a ter voz ativa. É um processo onde os líderes não só confiam, mas também ajudam os colaboradores a sentirem-se capazes de tomar decisões importantes, que impactam tanto o seu trabalho como a sua vida pessoal. O sucesso de um colaborador pode inspirar os outros membros da equipa, aumentando a motivação para realizar o trabalho necessário (Macário, 2020).

METODOLOGIA

Neste capítulo é apresentada detalhadamente a metodologia seguida nesta investigação. Salienta-se que, segundo Cerqueira et al., (2020), a metodologia refere-se ao estudo das formas de argumentação em áreas relevantes de investigação e à sua aplicação na formulação de regras gerais para a realização de procedimentos práticos.

Sendo assim, a metodologia seguida neste trabalho teve por base uma revisão de literatura pormenorizada, previamente apresentada, efetuada a partir de uma revisão de literatura narrativa, nacional e internacional, na área do estudo em consideração. Recorreu-se a uma abordagem quantitativa, envolvendo análise de questionários, de modo a permitir retirar as conclusões necessárias para o estudo em causa. Para além disso, de referir que se trata de um estudo quantitativo transversal, de carácter exploratório, descritivo, correlacional e inferencial. A população alvo é constituída por todos os indivíduos que estão referenciados como população empregada em Portugal, com idade entre 18 e 74 anos, no INE (Instituto Nacional de Estatística), à data de dezembro de 2024, nomeadamente, 5 118 700 indivíduos. As conclusões alcançadas são fruto da análise quantitativa dos dados recolhidos por meio de um questionário difundido numa amostra aleatória simples. Salienta-se que a metodologia quantitativa é amplamente utilizada no meio académico, centrando-se sobretudo na medição e análise de dados. Procura identificar padrões e estabelecer relações causais através de métodos estatísticos. Recorre, para tal, a técnicas como questionários estruturados aplicados em inquéritos, assim como à análise estatística, tanto descritiva como inferencial (Cunha, 2024). Os dados obtidos na amostra são convertidos em valores numéricos e analisados estatisticamente, com o objetivo de identificar padrões, relações de causa e efeito, e possibilitar a generalização dos resultados para uma população mais ampla. A opção pela abordagem quantitativa, neste estudo, teve em consideração não só os aspetos já mencionados, mas também a natureza da questão de investigação e os objetivos delineados. Esta abordagem possibilita a quantificação na recolha de dados, bem como o seu tratamento através de técnicas estatísticas.

Nos pontos que se seguem, serão apresentados, entre outros, as estratégias adotadas para alcançar o objetivo geral, dar resposta à pergunta de partida, os objetivos específicos da investigação, as hipóteses de investigação formuladas, o instrumento ou técnica de recolha de dados, o procedimento seguido, a caracterização da amostra e as técnicas de análise de dados utilizadas.

3.1 Objetivo geral, pergunta de partida e objetivos específicos

Uma das etapas mais relevantes de um processo de investigação é a formulação das questões de investigação e a definição clara dos objetivos da mesma, uma vez que estes orientam o desenvolvimento do trabalho de investigação em conformidade com o nível de conhecimento já estabelecido no domínio do contexto em estudo (Cunha, 2024). O objetivo geral, a pergunta de partida e os objetivos específicos foram definidos na Introdução desta dissertação.

Sendo assim, de modo a alcançar o principal objetivo desta investigação de compreender o que motiva os profissionais em Portugal, dar resposta à questão de partida e aos objetivos específicos previamente definidos, foi delineado utilizar como estratégia metodológica o seguinte: apresentar os resultados descritivos obtidos sobre as variáveis estudadas e a perceção de motivação profissional em Portugal; analisar a perceção dos profissionais sobre os elementos que influenciam a sua motivação no contexto laboral; validar a proposta da escala adaptada utilizada para avaliar a perceção da motivação profissional em Portugal; relacionar variáveis sociodemográficas, profissionais e outras com a perceção de motivação profissional em Portugal; investigar a existência de diferenças significativas entre os diferentes grupos da amostra no que diz respeito à perceção de motivação profissional.

3.2 Definição de Hipóteses de Investigação

A formulação de hipóteses de investigação constitui uma etapa essencial da investigação científica, permitindo não só orientar a recolha e a análise dos dados, como também estabelecer uma ligação clara entre os objetivos do estudo e o fenómeno que se pretende compreender e explorar. A motivação é um tema com relevância para o indivíduo, para o ambiente profissional e organizacional onde o mesmo se insere. Os sentimentos motivacionais de um indivíduo são extremamente importantes, pelo que investigar a motivação profissional em Portugal é uma questão cada vez mais pertinente. Com efeito, quando um trabalhador se sente desmotivado profissionalmente tendencialmente começa a apresentar alterações menos positivas no seu comportamento, desempenho e atitude em relação ao trabalho, trazendo consequências para o indivíduo, para a organização e para a sociedade no seu todo (Souza & Raposa, 2023). Neste sentido, compreender a motivação profissional em Portugal é crucial para uma contribuição assertiva neste contexto.

Uma questão que direciona este estudo académico prende-se com analisar qual é a perceção da motivação profissional dos trabalhadores em Portugal e de que modo esta perceção se relaciona, entre outras variáveis, com o clima organizacional, a satisfação, os incentivos, o comprometimento, a governança e o *empowerment*. Sendo assim, atendendo à revisão de literatura efetuada, para compreender esta perceção e se a mesma varia consoante o sexo, a faixa etária, o tempo de experiência profissional, as habilitações literárias e o rendimento líquido mensal dos profissionais foram formuladas as seguintes hipóteses de investigação de carácter relacional e de comparação entre grupos:

H1: Existe uma relação significativa entre o salário e a motivação profissional em Portugal.

H2: Existe uma relação significativa entre o equilíbrio vida pessoal e profissional com a motivação profissional em Portugal.

H3: Existe uma relação significativa entre o clima organizacional, a satisfação, os incentivos, o comprometimento, a governança, o *empowerment* e a motivação profissional em Portugal.

H4: Existe uma relação significativa entre a decisão de permanecer numa organização e a motivação profissional em Portugal.

H5: Existe uma relação significativa entre a liderança e a motivação profissional em Portugal.

H6: Existem diferenças significativas na perceção da motivação profissional em Portugal consoante o **sexo**.

H7: Existem diferenças significativas na perceção da motivação profissional em Portugal consoante a **faixa etária**.

H8: Existem diferenças significativas na perceção da motivação profissional em Portugal consoante o **tempo de experiência profissional**.

H9: Existem diferenças significativas na perceção da motivação profissional em Portugal consoante as **habilitações literárias**.

H10: Existem diferenças significativas na perceção da motivação profissional em Portugal consoante o **rendimento líquido mensal**.

3.3 Técnica de Recolha de Dados

Os dados utilizados nesta investigação são de natureza primária, recolhidos diretamente junto dos participantes. Para alcançar os objetivos propostos e garantir a fiabilidade da informação, foi aplicado um inquérito por questionário, como principal instrumento de recolha de dados. Esta opção permitiu obter perceções diretas dos inquiridos sobre a perceção da motivação profissional em Portugal, assegurando um processo sistemático e estruturado na obtenção da informação necessária à análise (Cunha, 2024). Este instrumento de recolha de dados revela-se adequado para a análise de fenómenos sociais, uma vez que facilita uma análise estatística detalhada e permite compreender um conjunto de elementos de forma quantificada, clara e sistematizada. Para garantir a fiabilidade e validade da informação recolhida, o questionário foi adaptado ao contexto profissional e organizacional em estudo, recorrendo a escalas de avaliação já validadas na literatura científica (Saunders et al., 2019).

Por fim, importa salientar que a técnica de recolha de dados selecionada apresenta diversas vantagens, tais como a possibilidade de alcançar um vasto número de participantes, assegurar o anonimato das respostas e permitir que os inquiridos respondam no momento que considerarem mais conveniente, sem a necessidade de intervenção direta por parte do investigador.

3.3.1 Pré-teste

O pré-teste do questionário é essencial para assegurar a qualidade dos dados recolhidos e a validade das conclusões a serem obtidas. No presente estudo, o pré-teste foi realizado com 20 indivíduos, representando aproximadamente 5% da amostra total (406 participantes). Os participantes foram selecionados com base na rede de contactos e apresentavam perfil adequado para responder ao questionário. Esta fase permitiu validar a clareza, estrutura e eficácia do instrumento antes da sua aplicação generalizada.

3.3.2 Procedimento

Neste estudo foi analisada a população empregada em Portugal, com idade entre 18 e 74 anos (5118,7 milhares à data de dezembro de 2024, de acordo com o portal do INE). O

questionário (Anexo 1) foi elaborado utilizando a plataforma *Google Forms* e disseminado *online* através de *email* remetido, quer no pré-teste, quer posteriormente. O questionário foi também disponibilizado através de diversos meios de divulgação, a fim de alcançar uma amostra diversificada e representativa do público-alvo. A escolha do *Google Forms* prende-se com o carácter intuitivo da sua utilização. No preâmbulo do questionário é divulgado o propósito da presente investigação, garantido o carácter voluntário da participação, o anonimato e a confidencialidade no sentido de garantir a confirmação do consentimento na participação do estudo e a proteção de dados pessoais de acordo com as normas do Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados (RGPD) da União Europeia. A recolha dos dados teve início a 1 de março de 2025 e terminou a 30 de maio de 2025, tendo uma duração de, aproximadamente, três meses. Os dados recolhidos foram extraídos da plataforma *Google Forms* para *Excel* e, posteriormente, analisados utilizando o software IBM SPSS *Statistics*, versão 27 para *Windows*.

3.3.3 Estrutura do Questionário

Para a realização deste estudo académico, recorreu-se à utilização do questionário como instrumento de recolha de dados primários. A formulação e estruturação de algumas das questões incluídas no questionário teve por base a revisão da literatura previamente realizada. As perguntas foram formuladas, na generalidade, como respostas fechadas e obrigatórias, de forma a facilitar a participação dos inquiridos e a análise subsequente dos dados. De seguida são apresentadas com detalhe as diferentes secções do questionário aplicado.

1) Preâmbulo

Nesta secção, dedicada ao consentimento informado e à proteção dos dados pessoais, os participantes foram devidamente informados sobre os objetivos do estudo e as condições associadas à sua participação. Foi apresentada uma breve introdução ao enquadramento da investigação, salientando-se que todas as respostas recolhidas seriam tratadas de forma ética, anónima e confidencial, garantindo a conformidade com a proteção de dados pessoais de acordo com as normas do Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados (RGPD) da União Europeia. Para além disso, nesta secção foi também divulgado o endereço de email criado

para o contacto em caso de necessidade de esclarecimento adicional, nomeadamente, o email: organizacionalmotivacao@gmail.com. De referir ainda que os dados recolhidos foram armazenados de forma segura, sendo utilizados apenas para a análise estatística no âmbito académico e de investigação científica. A adoção destas considerações tem como finalidade garantir a integridade ética do processo de recolha de dados e o cumprimento de boas práticas de investigação.

2) Parte 1: Formada pela secção I – Dados Sociodemográficos e Profissionais

Esta parte do questionário recolheu informações sobre a caracterização sociodemográfica e profissional da amostra. Para este fim foram consideradas as seguintes variáveis:

- ✓ **Idade:** variável quantitativa contínua, representando a idade em anos.
- ✓ **Sexo:** variável qualitativa nominal, com três categorias: Feminino, Masculino e Prefiro não responder.
- ✓ **Habilitações Literárias:** variável qualitativa ordinal, composta por nove categorias: Até ao 9.º ano inclusive, Ensino Secundário, Ensino Profissional, CET ou CTeSP, Bacharelato, Licenciatura, Mestrado, Doutoramento e Outra.
- ✓ **Estado Civil:** variável qualitativa nominal, com quatro categorias: Solteiro, Casado/União de facto, Viúvo e Divorciado.
- ✓ **Filhos:** variável quantitativa discreta, representando o número total de filhos.
- ✓ **Zona de Residência:** variável qualitativa nominal, composta por nove categorias: Norte, Centro, Grande Lisboa, Península de Setúbal, Oeste e Vale do Tejo, Alentejo, Algarve, Região Autónoma dos Açores e Região Autónoma da Madeira (segundo NUTS II).
- ✓ **Situação Profissional:** variável qualitativa nominal, com duas categorias: Trabalhador por conta de outrem e Trabalhador por conta própria.
- ✓ **Natureza do vínculo laboral:** variável qualitativa nominal, com três categorias: Público, Privado e Ambos.
- ✓ **Trabalhador-Estudante:** variável qualitativa nominal, com duas categorias: Sim e Não.
- ✓ **Estágio Profissional:** variável qualitativa nominal, com duas categorias: Sim e Não.
- ✓ **Área de Atividade:** variável qualitativa nominal, composta por diversas categorias correspondentes a setores económicos, tais como: Educação, Saúde, Construção, Comércio, Agricultura, entre outros (adaptado da listagem do IEF – Instituto do

Emprego e Formação Profissional, à data de dezembro de 2024). Para a listagem completa pode consultar o questionário, disponível no Anexo 1.

- ✓ **Horas Semanais de Trabalho:** variável quantitativa contínua, representando o número de horas trabalhadas por semana.
- ✓ **Anos de Experiência Profissional:** variável quantitativa contínua, representando o número de anos de experiência profissional.
- ✓ **Rendimento Líquido Mensal:** variável qualitativa ordinal, representando a faixa do rendimento líquido mensal em euros e com cinco categorias: Inferior a 870€, De 870€ a menos de 1500€, De 1500€ a menos de 2000€, De 2000€ a menos de 2500€, Superior ou igual a 2500€.

3) Parte 2: Formada por seis secções, nomeadamente, II – Clima Organizacional, III – Satisfação, IV – Incentivos, V – Comprometimento, VI – Governança, VII – Empowerment.

Estas seis secções são constituídas por 8 questões cada, formuladas de modo a possibilitar perceber a relação do clima organizacional, da satisfação, dos incentivos, do comprometimento, da governança e do *empowerment* na percepção de motivação profissional em Portugal contribuindo, desta forma, para o alcance do principal objetivo de responder à pergunta de partida da investigação. Nesta secção do questionário foi utilizada uma escala de concordância de Likert com 5 pontos: 1 (Discordo Totalmente), 2 (Discordo), 3 (Não Concordo Nem Discordo), 4 (Concordo) e 5 (Concordo Totalmente). Uma descrição detalhada das questões e respetivos itens desta secção é apresentada na Tabela 1.

Tabela 1

Itens das secções II a VII do questionário

Secção	Itens
II. Clima Organizacional (CO)	CO1. A sua organização proporciona condições de trabalho satisfatórias.
	CO2. Trabalha num ambiente de cooperação entre colegas.
	CO3. A sua organização assegura igualdade de tratamento e oportunidades.

	CO4. Sente-se seguro quanto à estabilidade do seu emprego na organização.
	CO5. A sua organização permite-lhe conciliar o trabalho com a sua vida pessoal e familiar.
	CO6. A sua organização dispõe de mecanismos eficazes para a resolução de conflitos e queixas.
	CO7. A sua organização oferece um ambiente físico adequado, com boas condições de higiene e segurança.
	CO8. A sua organização demonstra valorizar as necessidades dos colaboradores.
III. Satisfação (S)	S1. Normalmente, considera-se uma pessoa motivada no trabalho.
	S2. Sente-se realizado com as funções que desempenha na sua organização.
	S3. Gostaria de desempenhar funções com maior responsabilidade na sua organização.
	S4. A diversidade de tarefas contribui para um melhor desempenho do seu trabalho.
	S5. A sua organização permite-lhe desenvolver os seus objetivos profissionais.
	S6. A sua organização proporciona-lhe oportunidades para desenvolver novas competências e formação.
	S7. A sua organização proporciona-lhe a oportunidade de frequentar formação.
	S8. A possibilidade de progressão na carreira na sua organização é um fator motivacional.
IV. Incentivos (I)	I1. Sente-se satisfeito com a remuneração que recebe da sua organização.
	I2. O salário que recebe da sua organização é suficiente para viver com dignidade.

	I3. Prefere incentivos financeiros a outros benefícios na sua organização.
	I4. Se a sua organização atribuísse prémios aos melhores funcionários, consideraria isso motivador.
	I5. A sua organização recompensa adequadamente os esforços individuais e coletivos.
	I6. Os benefícios oferecidos pela sua organização são competitivos em relação a outras organizações.
	I7. A sua organização demonstra preocupação em adequar os benefícios às necessidades dos colaboradores.
	I8. A sua organização demonstra preocupação em adequar os benefícios ao meio em que está inserida.
V. Comprometimento (C)	C1. Sente orgulho em pertencer à sua organização.
	C2. Tem uma ligação forte com a sua organização.
	C3. A sua organização valoriza o seu trabalho.
	C4. A sua organização reconhece o seu trabalho.
	C5. Se tivesse oportunidade, trocava de função na sua organização.
	C6. Se tivesse oportunidade, trocava de emprego.
	C7. Sente-se envolvido emocionalmente com a sua organização.
	C8. Identifica-se com os valores da sua organização.
VI. Governança (G)	G1. Os líderes da sua organização comunicam de forma eficaz.
	G2. A sua organização considera as opiniões dos trabalhadores na tomada de decisões.
	G3. Existe cooperação entre os líderes e os colaboradores na sua organização.
	G4. O reconhecimento por parte dos líderes da sua organização influencia a sua motivação.
	G5. O elogio por parte dos líderes da sua organização influencia a sua motivação.

	G6. A liderança motiva-me cada vez mais a desempenhar a minha função.
	G7. Sinto que na minha organização existe uma boa liderança.
	G8. Sinto que sempre que necessário tenho o apoio do meu responsável direto.
VII. Empowerment (E)	E1. A sua organização incentiva a participação dos trabalhadores na tomada de decisão.
	E2. Habitualmente desenvolve estratégias para alcançar as suas metas na sua organização.
	E3. A sua organização proporciona-lhe autonomia para realizar as suas tarefas.
	E4. A sua organização dá-lhe feedback regular sobre o seu desempenho.
	E5. A sua organização promove a iniciativa dos trabalhadores.
	E6. A sua organização promove a inovação dos trabalhadores.
	E7. A sua organização responsabiliza os trabalhadores pelos resultados obtidos.
	E8. Considera que o feedback só deve ser dado quando solicitado.

Fonte: Elaboração Própria

4) Parte 3: Secção VIII – Perceção de Motivação Profissional

Esta secção do questionário é composta por 8 questões, cada uma com 6 a 10 itens, e tem como objetivo investigar a perceção de motivação profissional em Portugal, respondendo à pergunta central da investigação. Foi também utilizada uma escala de Likert com cinco níveis de concordância de 1 – Discordo Totalmente a 5 – Concordo Totalmente. A Tabela 2 apresenta uma descrição detalhada das questões desta secção e dos respetivos itens.

Tabela 2*Itens da secção VIII do questionário*

Itens da secção VIII – Percepção de Motivação Profissional (PM)	
PM1. O que mais influencia a sua motivação no trabalho é: (10 itens)	PM1.1 Salário
	PM1.2 Benefícios
	PM1.3 Ambiente de trabalho
	PM1.4 Reconhecimento
	PM1.5 Perspetivas de carreira
	PM1.6 Autonomia
	PM1.7 Liderança
	PM1.8 Segurança no emprego
	PM1.9 Equilíbrio trabalho-vida pessoal
	PM1.10 Vínculo laboral
PM2. Melhorias que gostaria de ver implementadas para aumentar a motivação: (10 itens)	PM2.1 Aumento de remuneração
	PM2.2 Aumento de benefícios
	PM2.3 Maior reconhecimento e valorização do trabalho
	PM2.4 Aumento das oportunidades de progressão na carreira
	PM2.5 Investimento em formação e desenvolvimento profissional
	PM2.6 Melhoria do ambiente de trabalho
	PM2.7 Melhoria das condições físicas do local de trabalho
	PM2.8 Reforço da cultura organizacional
	PM2.9 Reforço do espírito de equipa
	PM2.10 Maior envolvimento dos colaboradores nas decisões da organização
PM3. Relevância dos seguintes benefícios: (10 itens)	PM3.1 Seguro de saúde
	PM3.2 Seguro de vida
	PM3.3 Horários flexíveis e possibilidade de teletrabalho

	PM3.4 Prémios de desempenho e bónus
	PM3.5 Formação e desenvolvimento profissional
	PM3.6 Dias de férias extra ou folgas remuneradas
	PM3.7 Benefícios sociais e apoio ao bem-estar
	PM3.8 Descontos e vantagens exclusivas
	PM3.9 Plano de pensões ou reforma complementar
	PM3.10 Apoio à mobilidade
PM4. Importância dos seguintes fatores para um bom ambiente de trabalho: (7 itens)	PM4.1 Colaboração entre colegas
	PM4.2 Respeito e empatia por parte dos líderes
	PM4.3 Comunicação clara e aberta
	PM4.4 Condições físicas adequadas
	PM4.5 Condições de segurança e higiene
	PM4.6 Oportunidades de feedback construtivo
	PM4.7 Valorização do desempenho
PM5. Tipos de reconhecimento mais eficazes: (6 itens)	PM5.1 Elogios públicos
	PM5.2 Feedback regular do gestor direto
	PM5.3 Oportunidade de crescimento ou promoções
	PM5.4 Recompensas financeiras
	PM5.5 Reconhecimento informal
	PM5.6 Atribuição de novas responsabilidades
PM6. Fatores que influenciam a sua decisão de permanecer na organização: (9 itens)	PM6.1 Estabilidade laboral
	PM6.2 Salário competitivo
	PM6.3 Oportunidades de progressão e crescimento profissional
	PM6.4 Relação com colegas de trabalho
	PM6.5 Benefícios oferecidos pela organização
	PM6.6 Valorização do trabalho realizado

	PM6.7 Cultura organizacional
	PM6.8 Valores alinhados com os da organização
	PM6.9 Motivação no desempenho das minhas funções
PM7. Fatores importantes para o equilíbrio entre vida profissional e pessoal: (8 itens)	PM7.1 Horários flexíveis
	PM7.2 Possibilidade de trabalhar remotamente
	PM7.3 Maior número de dias de férias
	PM7.4 Políticas de apoio familiar
	PM7.5 Menor carga de trabalho
	PM7.6 Mais pausas
	PM7.7 Melhor gestão do tempo
	PM7.8 Melhor gestão das tarefas no trabalho
PM8. Fatores importantes para o seu desenvolvimento na organização: (6 itens)	PM8.1 Acesso a formações contínuas e cursos especializados
	PM8.2 Oportunidades de mentoria e <i>coaching</i>
	PM8.3 Desafios profissionais e projetos estimulantes
	PM8.4 Reconhecimento do seu desempenho por superiores
	PM8.5 Participação em decisões estratégicas
	PM8.6 Autonomia para implementar ideias e soluções

Fonte: Elaboração Própria

5) Parte 4: Secção IX – Considerações Finais

Esta é a última secção do questionário onde foi incluída uma questão de resposta aberta, não obrigatória, com o intuito de permitir aos participantes deixarem comentários livres sobre o questionário ou partilharem as suas perspetivas pessoais sobre os fatores de motivação no trabalho, bem como qualquer outra observação que considerem relevante para a perceção da motivação profissional em Portugal. Nesta secção a pergunta efetuada foi: *Se tiver mais algum comentário que queira deixar sobre os fatores de motivação profissional em Portugal, por favor use a caixa abaixo para deixar o seu comentário.*

3.4 Fundamentação Teórica dos Itens da Escala

Os itens que constituem o instrumento de recolha de dados desta investigação foram inspirados e adaptados de estudos científicos previamente validados na literatura científica, os quais abordam a motivação e a motivação em contextos profissionais. Esta adaptação teve como objetivo garantir a validade de conteúdo da escala desenvolvida, assegurando que os itens formulados estão alinhados com os objetivos do presente estudo.

Embora os itens da escala tenham sido adaptados de estudos anteriores, os mesmos foram agrupados em oito secções de forma a contribuir para o alcance dos objetivos da presente investigação. Sendo assim, a categorização adotada não segue uma escala pré-validada de forma integral, mas resulta de uma síntese crítica das categorias recorrentes identificadas nos estudos analisados, orientada por critérios tanto empíricos como teóricos, de modo a adequar-se ao carácter exploratório em causa. A Tabela 2 sintetiza a correspondência entre cada uma das 8 secções que constituem a escala desenvolvida e os respetivos estudos que serviram de base para a sua construção. Foram consideradas referências recentes e relevantes, como os trabalhos de Souza et al. (2020), Zonatto et al. (2018), Pereira et al. (2024), Gonçalves (2017), Mateus (2015), Cunha (2024), Rodrigues (2024), Raposo, (2021) entre outros, cujas contribuições tratam de forma abrangente os aspetos centrais desta investigação. Neste sentido, esta fundamentação reforça a coerência metodológica do questionário utilizado como instrumento de recolha de dados e a sua adequação aos objetivos da investigação.

Tabela 3

Fundamentação teórica dos itens da escala utilizada por secções do questionário

Secção do Questionário	Referências Bibliográficas de Validação
II. Clima Organizacional (CO)	Souza et al. (2020); Zonatto et al. (2018)
III. Satisfação (S)	Pereira et al. (2024); Gonçalves (2017)
IV. Incentivos (I)	Mateus (2015); Cunha (2024)
V. Comprometimento (C)	Rodrigues (2024); Zonatto et al. (2018); Raposo (2021)
VI. Governança (G)	Kreuzberg & Vicente (2019); (Albino et al., 2022)

VII. Empowerment (E)	Gallo & Henrique (2019); Macário (2020)
VIII. Perceção de Motivação Profissional (PM)	Chiavenato (2005); Zonatto et al. (2018); Pereira et al. (2024)

Fonte: Elaboração Própria

3.5 Técnica de Análise de Dados

Os dados quantitativos recolhidos neste estudo foram analisados estatisticamente com o auxílio do software IBM SPSS *Statistics*, versão 27 para *Windows*. Foram realizadas análises de estatística descritiva, para todas as variáveis envolvidas no estudo. Para além de tabelas de frequências absolutas e relativas (estas últimas dadas em percentagem) analisaram-se medidas de estatística descritiva, tais como, medidas de tendência central (moda, mediana e média), medidas de tendência não central (percentis e quartis), medidas de dispersão (amplitude de variação, amplitude interquartílica, desvio padrão, variância e coeficiente de variação), medidas de assimetria (*skewness*) e medidas de achatamento (*kurtosis*) sempre que se verificou pertinente.

Aplicou-se o teste de Normalidade de Kolmogorov-Smirnov para analisar a normalidade de variáveis quantitativas, a fim de se compreender quais os testes de hipóteses paramétricos ou não paramétricos a aplicar. Para analisar a consistência interna e confiabilidade da escala utilizada e subescalas consideradas efetuou-se o cálculo do Alfa de Cronbach e do Omega de McDonald.

Atendendo à natureza qualitativa das variáveis observadas no estudo e à não normalidade das variáveis latentes construídas foram realizados testes de hipóteses não paramétricos para comparação por grupos e para correlacionar os dados. Para o estudo de correlações recorreu-se ao teste do coeficiente de correlação *Rho* de Spearman e para analisar a existência de diferenças significativas entre grupos aplicou-se o Teste U de Mann-Whitney e o Teste H de Kruskal-Wallis, consoante o número de categorias das variáveis que definiam os grupos.

RESULTADOS

Neste capítulo iremos apresentar os resultados das análises de dados e dos testes efetuados de modo a dar resposta à questão de investigação, às hipóteses de investigação delineadas e ir ao encontro dos objetivos geral e específicos traçados. De recordar que os itens da escala usada foram classificados com base numa escala de concordância do tipo Likert de 5 pontos (1 = Discordo Totalmente a 5 = Concordo Totalmente), o que possibilitou uma avaliação detalhada da perceção da motivação profissional em Portugal.

A apresentação dos resultados inicia-se com a caracterização sociodemográfica e profissional da amostra, etapa fundamental para o enquadramento e compreensão dos resultados subsequentes. De seguida, são apresentadas medidas de estatística descritiva univariada, a análise de correlações entre variáveis, a análise da consistência interna e confiabilidade da escala utilizada, e por fim, a análise das hipóteses de investigação formuladas no contexto da presente investigação científica.

3.1 Caraterização da Amostra

A amostra recolhida neste estudo é composta por 406 respostas de indivíduos a trabalhar em Portugal, com idade superior ou igual a 18 anos e inferior a 74 anos. A caracterização dos dados sociodemográficos recolhidos encontram-se descritos na Tabela 4.

Relativamente à idade dos profissionais inquiridos, verifica-se que a média das idades é de aproximadamente 33 anos, com um desvio-padrão de cerca de 10,01, sendo a idade mínima de 18 anos e a máxima de 63 anos. A amostra recolhida é composta principalmente por profissionais do sexo feminino com uma representação de 61,6%, enquanto o sexo masculino apresenta uma percentagem de 38,4%.

Para a variável que descreve as habilitações literárias dos profissionais, observa-se que a que revela maior representatividade é a licenciatura (38,7%), seguida pelas categorias, mestrado (18%), ensino profissional (16,3%) e ensino secundário (13,5%). Apresentam a menor representatividade na amostra as categorias de CET ou CTeSP (3,2%), bacharelato (2,2%) outras (0,5%) e doutoramento (0,2%).

Na variável estado civil verifica-se maior representatividade na categoria dos indivíduos solteiros (58,1%), enquanto os viúvos (0,7%) apresenta a menor frequência. Para além disso,

os casados/união de facto representam 36,2% e os divorciados 4,9%. Relativamente ao número de filhos dos profissionais inquiridos, verifica-se que a média é de 0,65 filhos, com um desvio-padrão de 0,919. O número máximo de filhos dos inquiridos é 4 e número mínimo de filhos é 0.

Por fim, a zona de residência mais representada na amostra é a zona Centro com 52% dos inquiridos, posteriormente é a zona Norte com 16,7%, a Grande Lisboa com 11,1%, a Península de Setúbal com 8,1%, o Oeste e Vale do Tejo com 6,2% e o Alentejo, o Algarve, a Região Autónoma da Madeira e a Região Autónoma dos Açores com, respetivamente, 2%, 1,7%, 1,2% e 1%.

Tabela 4

Dados Sociodemográficos

Idade (em anos)	Média	DP	Máx	Mín
	32,81	10,01	63	18
			N	%
Sexo				
Feminino			250	61,6%
Masculino			156	38,4%
		Total	406	100%
Habilitações Literárias				
Até ao 9º ano inclusive			30	7,4%
Ensino Secundário			55	13,5%
Ensino Profissional			66	16,3%
CET e CTesP			13	3,2%
Bacharelato			9	2,2%
Licenciatura			157	38,7%
Mestrado			73	18%
Doutoramento			1	0,2%
Outra			2	0,5%
		Total	406	100%
			N	%
Estado Civil				
Solteiro			236	58,1%
Casado/União de facto			147	36,2%
Viúvo			3	0,7%
Divorciado			20	4,9%
		Total	406	100%
Número de filhos	Média	DP	Máx	Mín
	0,65	0,919	4	0
			N	%

Zona de Residência		
Norte	68	16,7%
Centro	211	52%
Grande Lisboa	45	11,1%
Península de Setúbal	33	8,1%
Oeste e Vale do Tejo	25	6,2%
Alentejo	8	2,0%
Algarve	7	1,7%
Região Autónoma dos Açores	4	1,0%
Região Autónoma da Madeira	5	1,2%
Total		406 100%

Fonte: Elaboração Própria

No que concerne aos dados profissionais recolhidos na Parte 1 do questionário estes encontram-se descritos na Tabela 5.

A situação profissional principal perante o mercado de trabalho mais comum entre os inquiridos é de trabalhador por conta de outrem (92,9%), sendo que os restantes 7,1% representam trabalhadores por conta própria. A natureza do vínculo com maior representatividade é o setor privado (82,5%), seguindo o setor público (14,5%) e, por fim, a categoria ambos com 3%. Na amostra a maioria dos inquiridos não é trabalhador-estudante (83,3%), verificando-se uma menor incidência da condição oposta (16,7%).

Em relação a estar a realizar um estágio profissional observa-se que a maioria (95,3%) não está a realizar um estágio profissional, pelo que apenas 4,7% dos inquiridos está nessa condição.

No que diz respeito ao principal setor de atividade onde trabalha, a que registou a maior frequência foi a categoria Outras (16,5%), a qual agrupa todos os setores de atividade que não se enquadram nas classificações específicas pré-definidas na variável. Este resultado sugere uma diversidade significativa de casos não contemplados pelas categorias individualizadas. Segue-se o Comércio por Grosso e a Retalho com 11,8%, sendo a segunda categoria mais representada na amostra. As restantes categorias do setor de atividade situam-se num intervalo de frequências comparável, não se destacando significativamente umas das outras. Os setores com menor representatividade na amostra foram o setor de Atividades Artísticas, de Espetáculos, Desportivas e Recreativas e o setor de Captação, Tratamento e Distribuição de Água; Saneamento, Gestão de Resíduos e Despoluição, os quais registaram apenas 1% cada.

O número médio de horas trabalhadas por semana é de aproximadamente 39,07 horas, com um desvio-padrão de 9,27 horas, sendo o número máximo de horas trabalhadas por semana de 80 e o número mínimo de 7 horas. Em relação há quantos anos trabalha aproximadamente, verifica-se que a experiência profissional média dos profissionais inquiridos é de 12 anos, com um desvio-padrão de 10,01 horas. O número máximo de anos trabalhados dos profissionais inquiridos é de 50 anos e o número mínimo é de 0 anos, revelando que existem inquiridos que acabaram de entrar no mercado de trabalho.

Por último, observa-se que a faixa de rendimento líquido mensal (em euros) mais comum é de 870€ a menos de 1500€, com 68,7% dos inquiridos a definir esta como a sua faixa de rendimento líquido mensal. Segue-se com 16,3% a faixa de 1500€ a menos de 2000€. Posteriormente, a categoria Inferior a 870€, com 8,9%, a categoria de 2000€ a menos de 2500€, com 3,9% e, por fim, a faixa Superior ou igual a 2500€, com uma representatividade de apenas 2,2% na amostra.

Tabela 5*Dados Profissionais*

	N	%
Situação profissional perante o mercado de trabalho		
Trabalhador por conta de outrem	377	92,9%
Trabalhador por conta própria	29	7,1%
Total	406	100%
Natureza do vínculo laboral		
Público	59	14,5%
Privado	335	82,5%
Ambos	12	3%
Total	406	100%
Trabalhador-estudante		
Sim	68	16,7%
Não	338	83,3%
Total	406	100%
De momento está a realizar estágio profissional		
Sim	19	4,7%
Não	387	95,3%
Total	406	100%
Principal setor de atividade onde trabalha		
Agricultura, Produção Animal, Caça, Floresta e Pesca	23	5,7%
Indústrias Extrativas	15	3,7%
Indústrias Transformadoras	25	6,2%
Eletricidade, Gás e Água	21	5,2%

Construção	10	2,5%
Comércio por Grosso e a Retalho	48	11,8%
Reparação de Veículos Automóveis e Motociclos	27	6,7%
Transporte e Armazenagem	9	2,2%
Alojamento, Restauração e Similares	15	3,7%
Atividades Financeiras e de Seguros	16	3,9%
Atividades Imobiliárias	6	1,5%
Educação	33	8,1%
Atividades de Saúde Humana e Apoio Social	29	7,1%
Atividades Artísticas, de Espetáculos, Desportivas e Recreativas	4	1%
Atividades Administrativas e dos Serviços de Apoio	13	3,2%
Atividades de Consultoria, Científicas, Técnicas e Similares	25	6,2%
Atividades de Informação e de Comunicação	16	3,9%
Captação, Tratamento e Distribuição de Água; Saneamento, Gestão de Resíduos e Despoluição	4	1%
Outras Atividades	67	16,5%
Total	406	100%

Número de horas que trabalha por semana	Média	DP	Máx	Mín
	39,07	9,27	80	7

Há quantos anos trabalha, aproximadamente	Média	DP	Máx	Mín
	12	10,01	50	0
			N	%

Faixa de rendimento líquido mensal (em euros)			
Inferior a 870€	36	8,9%	
De 870€ a menos de 1500€	279	68,7%	
De 1500€ a menos de 2000€	66	16,3%	
De 2000€ a menos de 2500€	16	3,9%	
Superior ou igual a 2500€	9	2,2%	
Total	406	100%	

Fonte: Elaboração Própria

Uma caracterização da amostra no que toca à distribuição de frequências dos 48 itens da Parte 2, constituída por seis secções com oito itens cada, nomeadamente, II – Clima Organizacional, III – Satisfação, IV – Incentivos, V – Comprometimento, VI – Governança e VII – *Empowerment*, encontra-se no Anexo 2.

A dimensão relativa ao Clima Organizacional apresenta uma perceção globalmente positiva. Destaca-se que 70,5% dos inquiridos afirmam existir cooperação entre colegas, e mais de 65% consideram adequadas as condições físicas de trabalho e reconhecem estabilidade no emprego. Estes dados refletem um ambiente organizacional que favorece a coesão e a segurança, ambos fatores essenciais para a motivação. Contudo, cerca de 27,8%

dos participantes assumem uma posição neutra ou discordante quanto à capacidade da organização para resolver conflitos, evidenciando um potencial foco de tensão no ambiente relacional. A percepção da igualdade de tratamento é relativamente positiva (cerca de 60% de concordância), embora a percentagem de respostas neutras indique a existência de áreas cinzentas nas práticas institucionais de equidade, que poderão afetar negativamente a motivação intrínseca.

A Satisfação profissional surge como uma dimensão central para a motivação e os dados apontam, em geral, para níveis elevados de realização pessoal (71,2%) e motivação no desempenho das funções (71,4%). Tais indicadores são consistentes com um elevado grau de envolvimento emocional com a atividade profissional. No entanto, o item referente à progressão na carreira (S8) revela alguma insatisfação, dado que apenas 49,5% concordam que existem oportunidades de evolução, e 26% discordam. Esta limitação poderá gerar frustração ou sentimento de estagnação profissional, comprometendo a motivação a médio/longo prazo. Simultaneamente, mais de metade dos inquiridos manifesta vontade de assumir maiores responsabilidades, o que revela uma predisposição positiva ao desenvolvimento profissional.

A dimensão dos Incentivos é a que apresenta os indicadores mais críticos do ponto de vista da motivação. Apenas cerca de 31% dos inquiridos consideram a remuneração adequada às exigências do cargo, enquanto 39,2% discordam dessa afirmação, o que configura um fator potencialmente desmotivador. De igual modo, os dados sobre os benefícios complementares e recompensas não monetárias revelam elevada neutralidade e níveis significativos de discordância, sugerindo a percepção de insuficiência ou invisibilidade destes mecanismos. Importa destacar que 64,2% dos inquiridos preferem incentivos financeiros a outras formas de valorização, o que reforça a centralidade do fator económico na estrutura motivacional dos profissionais.

A análise do Comprometimento organizacional evidencia indicadores globalmente positivos de identificação institucional. Cerca de 65% sentem orgulho em trabalhar na organização, e uma proporção semelhante reconhece uma ligação emocional com a instituição. No entanto, é de salientar que quase 30% dos inquiridos considerariam trocar de emprego se tivessem oportunidade, o que aponta para uma ambivalência no vínculo psicológico com a organização. Este dado pode indicar que, apesar de existir afeto institucional, existem condicionantes externas que fragilizam a retenção e, por conseguinte, a motivação sustentada.

A perceção sobre a Governança (Liderança e Gestão) é moderadamente positiva, mas heterogénea. Embora 57,4% dos participantes afirmem sentir-se apoiados pelo seu superior direto, os resultados relativos à eficácia da comunicação e à consideração das opiniões apresentam apenas cerca de 35% de concordância, e mais de 25% de discordância. Estes dados sugerem a existência de lacunas na comunicação vertical e nos processos participativos, o que poderá comprometer a motivação profissional por ausência de reconhecimento ou escuta ativa. Apesar disso, os aspetos afetivos da liderança (como o reconhecimento por parte dos seus superiores) são valorizados, sendo apontados como motivadores por mais de 60% dos inquiridos, o que é um sinal de que as relações interpessoais com as lideranças diretas são um fator relevante na vivência profissional.

O eixo do *Empowerment* reflete de forma clara a perceção de autonomia e envolvimento funcional. Mais de 58% dos participantes consideram que têm liberdade para organizar o seu trabalho e participar na definição de metas. Esta autonomia está diretamente associada à motivação intrínseca, sobretudo em contextos onde o controlo excessivo inibe a criatividade e a autorregulação. Todavia, a perceção de baixa participação nas decisões organizacionais (E1) (com 25,6% de discordância e apenas 47,8% de concordância) e a falta de feedback regular (E4) comprometem esta autonomia participativa. Apesar de 68,4% discordarem da ideia de que o feedback só deve ser dado quando solicitado (E8), muitos relatam não o receber sistematicamente, o que revela um desnível entre as expectativas e a realidade prática de acompanhamento, afetando diretamente a motivação profissional e o sentimento de reconhecimento.

Uma caracterização da amostra no que diz respeito à distribuição de frequências dos 67 itens da Parte 3, referente à secção VIII do questionário aplicado nesta investigação, relativa à perceção de motivação profissional encontra-se no Anexo 3. Com base na informação presente no referido anexo, é possível realizar uma análise detalhada sobre os fatores que influenciam a motivação dos profissionais no local de trabalho em Portugal, bem como sobre as melhorias desejadas na organização, a importância atribuída aos benefícios, o ambiente laboral, o reconhecimento, a decisão de permanência na organização e o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal.

Relativamente às principais fontes de motivação no trabalho, destaca-se o salário como um dos fatores mais relevantes, com 76,9% dos inquiridos a concordarem ou concordarem totalmente com essa afirmação. Também o ambiente de trabalho (77,3%) e o reconhecimento (75,4%) revelam-se importantes. Os benefícios (75,2%) e as perspetivas de

carreira (67,5%) também são valorizados, o que evidencia uma importância atribuída tanto a fatores extrínsecos (remuneração, benefícios) como a fatores intrínsecos (reconhecimento, ambiente organizacional). A autonomia (72,9%) e a liderança (64,3%) surgem também como fatores motivacionais relevantes, ainda que com percentagens ligeiramente inferiores. Verifica-se, assim, uma valorização transversal de aspetos materiais e relacionais no contexto laboral.

No que diz respeito às melhorias desejadas para aumentar a motivação, é evidente a prioridade atribuída ao aumento da remuneração (82,8%) e dos benefícios (81,1%). O reconhecimento e valorização do trabalho (76,1%) e a progressão na carreira (72,9%) também são considerados fundamentais, reforçando os dados anteriores sobre os fatores motivacionais. Outras áreas identificadas como importantes incluem a formação e desenvolvimento profissional (68,0%) e a melhoria do ambiente de trabalho (71,2%). Estes resultados indicam uma valorização clara do investimento no capital humano e na criação de condições organizacionais que promovam o bem-estar e o crescimento profissional, por parte dos profissionais em Portugal.

Em relação aos benefícios organizacionais, observa-se uma forte valorização do seguro de saúde (80,8%) e dos dias de férias extra ou folgas remuneradas (79,0%). Outros benefícios amplamente reconhecidos como relevantes incluem os horários flexíveis e o teletrabalho (71,7%), a formação e desenvolvimento profissional (73,6%), os prémios de desempenho (77,4%) e o apoio à mobilidade (75,4%). Esta diversidade na valorização dos benefícios sugere uma expectativa por parte dos profissionais em Portugal de um pacote de compensações abrangente, que vá além da componente financeira, integrando também aspetos de qualidade de vida, estabilidade e desenvolvimento pessoal.

No que respeita ao ambiente de trabalho, os dados revelam um elevado grau de satisfação relativamente à colaboração entre colegas (87,1%), ao respeito e empatia por parte das lideranças (85,7%) e à comunicação clara e aberta (84,2%). A qualidade das condições físicas (85,8%) e a segurança e higiene no trabalho (87,1%) são igualmente bem avaliadas. A valorização do desempenho (83,9%) e a importância do feedback construtivo (79,5%) confirmam a perceção de um ambiente organizacional orientado para o respeito, a cooperação e o desenvolvimento contínuo.

Quanto ao reconhecimento, os profissionais inquiridos atribuem especial importância às recompensas financeiras (77,3%), ao reconhecimento informal (75,4%) e às promoções e

oportunidades de crescimento profissional (74,4%). O feedback regular por parte do gestor direto (67,3%) também é valorizado, enquanto os elogios públicos (51,2%) parecem ser menos significativos para os participantes no estudo. Estes dados podem indicar uma preferência por formas de reconhecimento mais personalizadas e discretas.

No que diz respeito à decisão de permanecer na organização, os colaboradores apontam como principais fatores a estabilidade laboral (77,6%), a valorização do trabalho realizado (69,7%) e as relações interpessoais (75,4%). O salário competitivo (67,5%) e os benefícios organizacionais (67,5%) surgem também como fatores decisivos. A motivação nas funções desempenhadas (73,8%) e os valores organizacionais (63,5%) completam este quadro, evidenciando que a permanência está associada a um equilíbrio entre segurança, reconhecimento, remuneração e alinhamento com os valores da empresa.

No que toca ao equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, é clara a importância atribuída aos horários flexíveis (85,0%) e à possibilidade de trabalho remoto (67,4%). Estes dados refletem uma tendência crescente para a valorização da flexibilidade laboral como elemento central do bem-estar e da satisfação no trabalho.

Neste sentido, salienta-se que os resultados obtidos na presente investigação evidenciam que a motivação profissional em Portugal depende de uma conjugação de fatores extrínsecos (remuneração, benefícios) e intrínsecos (reconhecimento, ambiente de trabalho, autonomia), pelo que a retenção de talento e a construção de um compromisso organizacional sólido exigem uma gestão estratégica centrada na valorização, desenvolvimento e bem-estar dos profissionais envolvidos.

Por fim, a Parte 4 do questionário onde foi incluída uma questão, não obrigatória, de resposta aberta, com o intuito de permitir aos participantes deixarem comentários livres sobre o questionário ou partilharem as suas perspetivas pessoais sobre os fatores de motivação no trabalho, bem como qualquer outra observação que considerassem relevante para a perceção da motivação profissional em Portugal, não revelou respostas com pertinência para a temática em investigação.

3.2 Medidas de Estatística Descritiva

No que segue são apresentadas medidas de estatística descritiva univariada para os 115 itens que constituem a escala construída no questionário aplicado para analisar a motivação

profissional em Portugal. Esta informação consta no Anexo 4. Atendendo a que os itens da escala em consideração foram construídos usando uma escala de concordância do tipo *Likert* de cinco pontos (1 = Discordo Totalmente a 5 = Concordo Totalmente), para cada um deles o mínimo é 1 e o máximo é 5. No Anexo 4 são apresentadas as seguintes medidas de estatística descritiva: a média (M), o desvio padrão (DP) e os quartis Q1, Q2, Q3, onde Q2 também representa a mediana. A média é uma medida de tendência central, representando a "avaliação geral" de cada item. Como os valores variam entre 1 (Discordo Totalmente) e 5 (Concordo Totalmente), podemos interpretar as médias da seguinte forma: médias acima de 4.0 indicam um grau elevado de concordância; médias entre 3.0 e 4.0 sugerem que os respondentes tendem a concordar, ainda que com alguma neutralidade; médias entre 2.0 e 3.0 indicam uma inclinação à discordância; e médias abaixo de 2.0 revelam uma clara discordância. O desvio padrão reflete a dispersão das respostas em relação à média. Um DP mais alto significa que existe uma maior variabilidade nas opiniões dos respondentes, enquanto um DP mais baixo indica que as respostas dos inquiridos estão mais concentradas em torno da média.

Os sete itens da escala considerada que apresentam, na amostra, as maiores médias são:

- **PM4.1 Colaboração entre colegas** (M=4,50; DP=0,825): Este foi o item mais valorizado pelos profissionais, com a média mais elevada do estudo. Revela uma forte perceção de espírito de equipa e entreajuda no local de trabalho, o que é essencial para a coesão organizacional. O baixo desvio-padrão indica que esta perceção é consensual entre os participantes, mostrando um ambiente de trabalho positivo no que toca às relações interpessoais.
- **PM2.1 Aumento de remuneração** (M=4,43; DP=0,926): A valorização de um possível aumento salarial é clara, refletindo uma forte associação entre remuneração e motivação. A média elevada demonstra que os profissionais reconhecem a importância do salário como fator de reconhecimento e justiça. O desvio-padrão relativamente baixo indica alguma uniformidade na perceção dessa necessidade.
- **PM4.2 Respeito e empatia por parte dos líderes** (M=4,40; DP=0,834): A liderança baseada em respeito mútuo e empatia é altamente apreciada. Este resultado sugere que os profissionais se sentem mais motivados quando os seus superiores demonstram compreensão e consideração. O valor do DP indica uma perceção relativamente homogénea, o que aponta para uma boa prática já presente ou uma expectativa comum.

- **PM4.3 Comunicação clara e aberta** (M=4,41; DP=0,850): A existência de canais de comunicação eficazes entre líderes e equipas é um aspeto central. Esta média elevada revela que os profissionais atribuem um grande valor à transparência e à troca de informação honesta, elementos que potenciam a confiança e a autonomia no trabalho. A consistência das respostas também é significativa, com um DP moderadamente baixo.
- **PM7.1 Horários flexíveis** (M=4,38; DP=0,918): A flexibilidade de horários surge como um dos aspetos mais valorizados, refletindo uma necessidade crescente de equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Esta preferência pode estar ligada a contextos familiares ou à procura de maior autonomia. A média elevada reforça a importância da gestão flexível do tempo como fator de retenção e motivação.
- **PM4.5 Condições de segurança e higiene** (M=4,37; DP=0,799): A segurança e a higiene no local de trabalho são vistas como condições indispensáveis para o bem-estar e tranquilidade dos profissionais. O valor baixo do desvio-padrão demonstra um elevado consenso, sendo este um aspeto que parece já estar a ser bem implementado, mas cuja manutenção é crucial.
- **PM3.1 Seguro de saúde** (M=4,32; DP=1,015): Este benefício é claramente valorizado como forma de proteção social e segurança individual. A média elevada revela que os profissionais associam o seguro de saúde a um maior compromisso da organização com o seu bem-estar. O DP mais elevado entre os sete itens com maiores médias na amostra indica alguma variação nas respostas, possivelmente devido a diferenças nas necessidades pessoais ou familiares.

Estes resultados evidenciam que os profissionais em Portugal valorizam profundamente um ambiente de trabalho baseado na colaboração e no apoio mútuo. Este clima positivo é reforçado por aspetos essenciais como o respeito e a empatia dos líderes, comunicação clara e horários flexíveis, que contribuem para um maior equilíbrio e motivação no trabalho. A valorização da segurança, higiene e benefícios como o seguro de saúde demonstra a importância do bem-estar físico e social para os profissionais. Por fim, a forte ligação entre remuneração e motivação sublinha a necessidade de políticas salariais justas, equitativas e reconhecedoras de modo a contribuir para o compromisso e a satisfação no trabalho.

Por outro lado, os sete itens com menores médias na amostra são:

- **E8. Recebo feedback sobre o meu desempenho apenas quando o solicito** (M=2,11; DP=1,05): Este item apresenta a média mais baixa de todo o conjunto, o

que indica que os profissionais tendem a discordar da afirmação de que apenas recebem feedback quando o pedem. Isto pode revelar uma perceção de falta de proatividade por parte da liderança em fornecer feedback regular e estruturado, apontando para uma fragilidade nos processos formais de acompanhamento e desenvolvimento.

- **I1. Estou satisfeito com a minha remuneração** (M=2,83; DP=1,09): A baixa média neste item revela insatisfação generalizada com a remuneração recebida. Apesar de o desvio padrão não ser elevado, indicando alguma consistência nas respostas, esta perceção poderá contribuir para desmotivação e aumentar o risco de rotatividade, sobretudo se associada a outras formas de insatisfação organizacional.
- **C5. Se pudesse, mudaria de função dentro da organização** (M=2,83; DP=1,35): Este resultado demonstra que muitos profissionais sentem vontade de trocar de função, o que pode indicar falta de alinhamento com o cargo atual, ausência de mobilidade interna ou estagnação no percurso profissional. O desvio padrão algo elevado revela diversidade nas experiências ou perceções face a este tema.
- **I5. Sinto que o meu esforço é recompensado de forma justa** (M=2,97; DP=1,26): Com uma média abaixo do ponto médio da escala, este item sugere que os profissionais sentem que o esforço despendido nem sempre é reconhecido de forma proporcional. Esta sensação de injustiça pode comprometer o envolvimento e a motivação a longo prazo, sobretudo se não for compensada por outros fatores de valorização.
- **C2. Gostaria de procurar outro emprego** (M=3,00; DP=1,33): A média de 3,00 revela uma tendência preocupante para a intenção de saída, já que muitos profissionais indicam considerar a hipótese de procurar outro emprego. O desvio padrão elevado evidencia que, embora existam profissionais comprometidos, existe uma fatia significativa dos mesmos que revela alguma insatisfação com a situação atual.
- **I6. Sinto-me reconhecido pelos meus superiores** (M=3,03; DP=1,20): Este item reforça a ideia de falta de reconhecimento. A média baixa evidencia que os líderes podem não estar a dar sinais claros de valorização pelo desempenho dos profissionais, o que pode afetar a moral da equipa e o compromisso organizacional.
- **I4. Sinto que o meu trabalho é valorizado pela organização** (M=3,08; DP=1,18): Este resultado sugere que os profissionais não sentem que o seu trabalho seja

plenamente reconhecido pela organização. Este sentimento pode ser particularmente crítico, já que a perceção de utilidade e valorização é um dos pilares da motivação intrínseca no trabalho.

Neste sentido, verifica-se que os itens com menores médias na amostra revelam fragilidades importantes na perceção da motivação por parte dos profissionais. Destacam-se a escassez de feedback regular e a insatisfação com a remuneração, assim como a falta de reconhecimento e valorização do trabalho. Estes fatores, associados à vontade de mudar de função ou de emprego, apontam para eventuais riscos de desmotivação profissional.

Conforme referido anteriormente, o desvio padrão reflete a dispersão das respostas em relação à média. Um DP mais elevado significa que existe uma maior variabilidade nas opiniões dos inquiridos, enquanto um DP mais baixo indica que as respostas dos inquiridos estão mais concentradas em torno da média. Nos dados obtidos, os valores de DP variam entre 0,799 e 1,419, o que evidencia que, embora existam itens com perceções muito uniformes em torno da média, outros refletem maior divergência nas perceções. Neste estudo observa-se um desvio padrão mais elevado nos seguintes itens:

- **PM4.5 Condições de segurança e higiene** (DP=0,799), o que revela uma forte concordância entre os profissionais quanto à importância e existência destas condições.
- **PM4.1 Colaboração entre colegas** (DP=0,825), o que sugere uma perceção generalizada de um ambiente colaborativo e harmonioso no local de trabalho.
- **PM4.2 Respeito e empatia por parte dos líderes** (DP=0,834), o que indica uma visão partilhada sobre a qualidade da liderança em termos de respeito e compreensão.

Por outro lado, os itens com menor desvio padrão na amostra são:

- **C5. Se pudesse, mudaria de função dentro da organização** (DP=1,419), o que exprime opiniões divergentes, no sentido em que alguns profissionais desejam mudança de função, enquanto outros não.
- **C6. Se pudesse, mudaria de emprego** (DP=1,343), o que revela uma variação na intenção de rotatividade com certos profissionais consideram sair e outros não.
- **S8. A possibilidade de progressão na carreira é um fator motivacional** (DP=1,336), o que sugere perceções partilhadas, com alguns profissionais a valorizar oportunidades de progressão e outros a não as considerar cruciais.

Sendo assim, os resultados obtidos evidenciam níveis distintos de dispersão nas respostas. Os itens com menor DP refletem valores estruturais sólidos (segurança, colaboração e liderança empática), com consenso claro entre os profissionais. Os itens com maior DP revelam dissonâncias nas expectativas individuais sobre a mobilidade interna, a rotatividade e a motivação ligada à progressão.

No que diz respeito aos quartis, estes ajudam a compreender melhor a distribuição das respostas dos inquiridos. Com efeito, o Q2 (mediana) representa o valor central, enquanto Q1 (percentil 25%) e Q3 (percentil 75%) exibem os pontos onde 25% e 75% dos dados estão abaixo, respetivamente. A análise dos quartis revelou dois padrões principais: itens com quartis elevados e coincidentes e itens com quartis mais espaçados.

Os itens com quartis elevados e coincidentes, ou seja, itens onde Q1, Q2 e Q3 estão todos altos (tipicamente ≥ 4) e muito próximos uns dos outros (diferença pequena entre Q1 e Q3), indicam que a maioria dos inquiridos atribui avaliações elevadas e consistentes aos mesmos. Isto significa que para esses itens, existe um consenso elevado e uma perceção muito positiva entre os profissionais inquiridos, dado que as avaliações são uniformemente elevadas, sinalizando uma forte concordância e valorização desses aspetos. Exemplo de três itens onde isso se verifica são:

- **PM4.1 Colaboração entre colegas** (Q1=4; Q2=Q3=5), o que revela uma forte concordância sobre a colaboração entre colegas.
- **PM4.2 Respeito e empatia por parte dos líderes** (Q1=4; Q2=Q3=5), o que sugere uma tendência para a concordância de que os líderes são respeitosos e empáticos.
- **PM4.3 Comunicação clara e aberta** (Q1=4; Q2=Q3=5), reforçando uma concordância para a relevância de uma comunicação clara e aberta.

Esses itens assinalam aspetos do ambiente de trabalho que são percecionados de forma consensual como positivos e valorizados pelos profissionais. A proximidade dos quartis indica reduzida variação na perceção dos mesmos, pelo que a maioria concorda fortemente com essas afirmações.

Por outro lado, os itens com quartis mais espaçados, ou seja, itens onde a diferença entre o valor de Q1 e de Q3 é maior (por exemplo, ≥ 2 pontos), indicam a presença de uma maior dispersão nas respostas e menos consenso entre os profissionais inquiridos. Nesses itens, as opiniões estão mais divididas. Alguns profissionais percebem esses aspetos de forma positiva, outros de forma neutra ou negativa. Isso poderá revelar áreas com maior

heterogeneidade na perceção dos inquiridos e possivelmente áreas de oportunidade para investigar e atuar de modo a melhorar o alinhamento. Exemplo de três itens onde isso se verifica são:

- **S8. A possibilidade de progressão na carreira na sua organização é um fator motivacional** (Q1=2; Q2=3; Q3=5), o que revela elevada dispersão, pelo que muitos dos profissionais inquiridos podem não concordar que com a afirmação, enquanto outros a valorizam.
- **I1. Sente-se satisfeito com a remuneração que recebe da sua organização** (Q1=2; Q2=3; Q3=4), pelo que a satisfação com a remuneração gera opiniões divididas, com vários profissionais insatisfeitos.
- **G7. Sinto que na minha organização existe uma boa liderança** (Q1=2; Q2=3,5; Q3=4), o que sugere diversidade de opiniões sobre a qualidade da liderança, alguns inquiridos tem uma boa perceção da mesma, outros não.

Esses itens refletem áreas com maior variabilidade na perceção dos profissionais. A distância maior entre os quartis revela que as opiniões não são consensuais na amostra, pelo que parte dos profissionais está insatisfeita ou menos motivada, enquanto outra parte está satisfeita ou motivada.

3.3 Análise de Correlação entre Variáveis

Nesta secção pretende-se apresentar os resultados da exploração de eventuais associações ou correlações entre as variáveis analisadas no presente estudo com a perceção de motivação profissional em Portugal. Para o efeito, tendo em consideração a natureza das variáveis observadas, foi utilizado o cálculo do coeficiente de correlação *Rho de Spearman* (r_s).

Para a interpretação deste coeficiente de correlação será utilizada a escala de classificação de Marôco (2021), em que uma relação é fraca se $|r_s| < 0,50$, é forte se $0,50 \leq |r_s| < 0,75$ e é muito forte se $|r_s| \geq 0,75$. De referir que os valores do coeficiente *Rho de Spearman* variam entre -1 e 1, sendo que valores positivos indicam que estamos perante uma correlação positiva, o que significa que se uma variável aumenta, a outra também aumenta em valor proporcional. Por outro lado, valores negativos de r_s indicam uma correlação negativa das variáveis, pelo que quando uma aumenta a outra diminui. Quanto mais próximo de zero for o valor absoluto de r_s menor será a correlação entre as variáveis envolvidas e quanto mais

próximo de um for o valor absoluto de r_s maior será a correlação entre as variáveis em consideração (Marôco, 2021; Pestana & Gajero, 2014).

No Anexo 5 constam os resultados dos valores dos coeficientes de correlação *Rho de Spearman* que se revelaram estatisticamente significativos entre algumas das variáveis observadas nesta investigação e a perceção de motivação profissional em Portugal, mais concretamente de cada um dos itens da secção VIII do questionário com a perceção de motivação profissional. Todas as variáveis em causa estão correlacionadas positivamente com a perceção da motivação profissional e, no que segue, é feita uma descrição detalhada das cinco maiores correlações positivas estatisticamente significativas e das cinco menores correlações positivas estatisticamente significativas identificadas.

Descrição das cinco maiores correlações estatisticamente significativas identificadas (mais fortes e positivas):

1. **Oportunidade de Crescimento ou Promoções (PM5.3):** Existe uma forte correlação positiva entre "Existe a oportunidade de crescimento ou promoções" e a perceção de motivação profissional ($r_s = 0,736$; $p < 0,01$). Este resultado sugere que, quanto maior é a perceção de oportunidades de progressão na carreira, maior tende a ser a perceção de motivação profissional dos trabalhadores em Portugal.
2. **Formação e Desenvolvimento Profissional (PM3.5):** Verifica-se uma correlação positiva elevada entre a relevância atribuída à "Formação e desenvolvimento profissional" como benefício organizacional e a perceção de motivação profissional ($r_s = 0,733$; $p < 0,01$). Esta associação indica que a valorização de iniciativas de aprendizagem e crescimento pessoal está significativamente ligada a níveis mais elevados de motivação no trabalho.
3. **Atribuição de Novas Responsabilidades (PM5.6):** A correlação entre "Atribuição de novas responsabilidades" como forma de reconhecimento e a motivação profissional apresenta-se como forte e estatisticamente significativa ($r_s = 0,728$; $p < 0,01$). Tal evidência sugere que proporcionar novos desafios e papéis aos profissionais pode contribuir substancialmente para o aumento da sua motivação no contexto laboral.
4. **Reconhecimento do Desempenho por Superiores (PM8.4):** Regista-se uma forte correlação positiva entre "Reconhecimento do seu desempenho por superiores" e a perceção de motivação profissional ($r_s = 0,696$; $p < 0,01$). Este resultado evidencia que quanto mais

reconhecido o profissional se sente pelo seu desempenho, maior é a sua perceção de motivação profissional.

5. Valorização do Nível de Motivação dos Colaboradores (PM8.7): Observa-se uma correlação positiva significativa entre a perceção de que a organização valoriza o nível de motivação dos colaboradores e a própria motivação profissional ($r_s = 0,696$; $p < 0,01$). Este resultado reforça a importância de políticas organizacionais que reconheçam e incentivem a motivação individual como parte integrante da cultura organizacional.

Descrição das cinco menores correlações estatisticamente significativas identificadas (menos fortes e positivas):

1. Motivação no Trabalho – Salário (PM1.1): Verifica-se uma correlação positiva moderada entre "O que mais influencia a sua motivação no trabalho – Salário" e a perceção de motivação profissional ($r_s = 0,447$; $p < 0,01$). Apesar de estatisticamente significativa, esta associação revela que o salário, embora relevante, apresenta um impacto relativamente menor na perceção de motivação profissional em Portugal, quando comparado com outros fatores de natureza intrínseca ou relacional.

2. Possibilidade de Trabalhar Remotamente (PM7.2): A relação entre a "Possibilidade de trabalhar remotamente" e a perceção de motivação profissional mostra-se positiva, mas fraca ($r_s = 0,459$; $p < 0,01$). Este resultado sugere que o teletrabalho, por si só, não constitui um determinante central da motivação dos profissionais, podendo estar condicionado por outras variáveis contextuais ou preferências individuais.

3. Horários Flexíveis (PM7.1): Existe uma correlação positiva forte entre "Horários flexíveis" e a perceção de motivação profissional ($r_s = 0,523$; $p < 0,01$). Embora a flexibilidade horária seja valorizada, os dados indicam que o seu contributo para a motivação profissional é menos expressivo do que outros fatores relacionados com reconhecimento, progressão ou desenvolvimento pessoal.

4. Maior Número de Dias de Férias (PM7.3): A associação entre "Maior número de dias de férias" e a perceção de motivação profissional apresenta-se como forte ($r_s = 0,526$; $p < 0,01$). Este resultado revela que, apesar de contribuir para o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, o número de dias de férias adicionais não se destaca como um fator preponderante na motivação dos profissionais em Portugal.

5. Mais Pausas (PM7.6): Observa-se uma correlação positiva forte entre "Mais pausas" durante o horário laboral e a perceção de motivação profissional ($r_s = 0,534$; $p < 0,01$). Este dado indica que a existência de pausas regulares pode ter algum impacto na motivação profissional, embora este seja menos acentuado face a elementos de ordem estratégica, como o reconhecimento ou o desenvolvimento profissional.

3.4 Consistência Interna e Confiabilidade da Escala Utilizada

Conforme mencionado anteriormente, a escala utilizada no presente estudo foi adaptada de escalas de avaliação validadas e utilizadas noutros estudos científicos de forma a ir ao encontro dos objetivos da presente investigação. Como tal, revela-se importante realizar uma análise de confiabilidade para confirmar a consistência dos resultados do questionário aplicado e verificar a sua consistência interna. Neste sentido, foi analisada a consistência interna da escala total formada pelos 115 itens de avaliação e também das subescalas (componentes ou dimensões). Esta consistência interna foi avaliada através do alfa de Cronbach e do omega de McDonald. Segundo Pestana & Gageiro (2014), a confiabilidade de uma escala varia entre 0 e 1 e é tanto maior quanto maior for o valor do alfa de Cronbach (Tabela 6).

Tabela 6

Interpretação do alfa de Cronbach

Consistência da Escala	Valores de alfa de Cronbach (α)
Muito boa	$\alpha > 0,9$
Boa	$0,8 < \alpha < 0,9$
Razoável	$0,7 < \alpha < 0,8$
Fraca	$0,6 < \alpha < 0,7$
Inaceitável	$\alpha < 0,6$

Fonte: Pestana & Gageiro, 2014

Apesar de amplamente usada como medida de consistência interna no campo das Ciências Sociais, como o alfa de Cronbach é uma medida de confiabilidade que tende a aumentar quando o número de itens também aumenta e não tem em consideração as cargas

fatoriais dos itens em análise, estudos recentes sugerem preferência pela utilização do omega de McDonald como medida alternativa de confiabilidade (Malkewitz et al., 2023). Esta preferência baseia-se, essencialmente, no facto da mesma ter em consideração o peso das cargas fatoriais de cada item não aumentando de forma proporcional ao número de itens, o que contribui para um aumento da fidedignidade da análise. O omega de McDonald também varia entre 0 e 1 e a sua interpretação é similar à interpretação do alfa de Cronbach.

Sendo assim, neste estudo foi realizada uma análise tendo em consideração estas duas medidas. Os valores obtidos encontram-se na Tabela 7.

Tabela 7

Alfa de Cronbach e omega de McDonald da escala e das suas componentes

	Alfa de Cronbach (α)	Omega de McDonald (ω)	N.º de Itens
Escala	0,974	0,975	115
Clima Organizacional	0,909	0,911	8
Satisfação	0,888	0,891	8
Incentivos	0,860	0,869	8
Comprometimento	0,703	0,704	8
Governança	0,928	0,927	8
<i>Empowerment</i>	0,891	0,898	8
Perceção de Motivação Profissional	0,978	0,977	67
PM1. O que mais influencia a motivação no trabalho	0,935	0,934	10
PM2. Melhorias na organização para aumentar a motivação	0,940	0,939	10
PM3. Relevância dos benefícios na organização	0,926	0,925	10
PM4. Bom Ambiente de trabalho	0,962	0,961	7
PM5. Reconhecimento eficaz	0,894	0,894	6
PM6. Decisão de permanecer na organização	0,938	0,942	9
PM7. Equilíbrio vida profissional e pessoal	0,898	0,896	8
PM8. Desenvolvimento na organização	0,944	0,943	7

Fonte: Elaboração Própria

De acordo com os resultados apresentados na Tabela 7, pode afirmar-se que a escala em consideração no estudo e as suas subescalas ou componentes apresentam uma boa consistência interna, o que aponta para uma alta confiabilidade dos resultados obtidos.

3.5 Análise das Hipóteses de Investigação

As hipóteses de investigação formuladas no âmbito do presente estudo permitem contribuir para uma materialização da pergunta de partida, bem como, para o objetivo geral e objetivos específicos, que conduziram a investigação. A sua análise permitirá averiguar a existência de diferenças significativas entre os diferentes grupos da amostra (sexo, faixa etária, tempo de experiência profissional, habilitações literárias, rendimento líquido mensal), no que se refere ao tema em investigação e explorar de que forma a perceção da motivação profissional em Portugal se relaciona entre outras variáveis, como o salário, o equilíbrio vida pessoal e profissional, a liderança, o clima organizacional, a satisfação, os incentivos, o comprometimento, a governança e o *empowerment*.

Atendendo à não normalidade das variáveis latentes envolvidas nas hipóteses formuladas (Tabela 8), para explorar as mesmas recorreu-se a testes de hipóteses não paramétricos, nomeadamente: teste U de Mann-Whitney, teste H de Kruskal-Wallis, consoante o número de categorias das variáveis que definem os grupos e teste ao coeficiente de correlação de Spearman.

Tabela 8

Teste de Normalidade de Kolmogorov-Smirnov com correção de significância de Lilliefors

	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Estatística de teste	df	p-value
Clima Organizacional	0,097	406	<0,001
Satisfação	0,113	406	<0,001
Incentivos	0,086	406	<0,001
Comprometimento	0,087	406	<0,001
Governança	0,100	406	<0,001
<i>Empowerment</i>	0,055	406	0,005

Perceção de Motivação Profissional	0,090	406	<0,001
PM1. O que mais influencia a motivação no trabalho	0,149	406	<0,001
PM2. Melhorias na organização para aumentar a motivação	0,124	406	<0,001
PM3. Relevância dos benefícios na organização	0,145	406	<0,001
PM4. Bom Ambiente de trabalho	0,201	406	<0,001
PM5. Reconhecimento eficaz	0,139	406	<0,001
PM6. Decisão de permanecer na organização	0,155	406	<0,001
PM7. Equilíbrio vida profissional e pessoal	0,112	406	<0,001
PM8. Desenvolvimento na organização	0,129	406	<0,001

a. Lilliefors Significance Correction

De seguida são apresentados os resultados obtidos nos diferentes testes efetuados para analisar as hipóteses de investigação.

H1: Existe uma relação significativa entre o salário e a motivação profissional em Portugal.

Para um nível de significância máximo de 5% (e também para 1%) existem evidências estatísticas para se afirmar que o salário e a motivação profissional em Portugal estão relacionados ($r_s=0,447$; $p<0,001$). De facto, verifica-se que existe uma relação positiva estatisticamente significativa entre estas duas características (Tabela 9), pelo que à medida que o salário aumenta a perceção da motivação profissional em Portugal também se intensifica.

Tabela 9

Resultados do teste ao coeficiente de correlação Rho de Spearman salário vs. perceção de motivação profissional

		Perceção de Motivação Profissional
Salário	r_s	0,447**
	p-value	<0,001
	N	406

Nota: ** A correlação é significativa ao nível 0.01.

H2: Existe uma relação significativa entre o equilíbrio vida pessoal e profissional com a motivação profissional em Portugal.

O teste do coeficiente de correlação *Rho de Spearman* (Tabela 10) revelou que existe uma relação forte positiva e estatisticamente significativa entre o equilíbrio vida pessoal e profissional com a motivação profissional em Portugal ($r_s=0,616$; $p<0,001$), pelo que à medida que o equilíbrio vida pessoal e profissional aumenta, a perceção de motivação profissional em Portugal também incrementa.

Tabela 10

Resultados do teste ao coeficiente de correlação Rho de Spearman equilíbrio vida pessoal e profissional vs. perceção de motivação profissional

Perceção de Motivação Profissional		
Equilíbrio vida pessoal e profissional	r_s	0,616**
	p-value	<0,001
	N	406

Nota: ** A correlação é significativa ao nível 0.01.

H3: Existe uma relação significativa entre o clima organizacional, a satisfação, os incentivos, o comprometimento, a governança, o *empowerment* e a motivação profissional em Portugal.

De forma a explorar as seis relações equacionadas nesta hipótese de investigação foram definidas seis hipóteses relacionais, nomeadamente:

H3a: Existe uma relação significativa entre o clima organizacional e a motivação profissional em Portugal.

H3b: Existe uma relação significativa entre a satisfação e a motivação profissional em Portugal.

H3c: Existe uma relação significativa entre os incentivos e a motivação profissional em Portugal.

H3d: Existe uma relação significativa entre o comprometimento e a motivação profissional em Portugal.

H3e: Existe uma relação significativa entre a governança e a motivação profissional em Portugal.

H3f: Existe uma relação significativa entre o *empowerment* e a motivação profissional em Portugal.

Os resultados dos respetivos testes ao coeficiente de correlação *Rho* de Spearman encontram-se na Tabela 11. Estes revelam que todas as variáveis analisadas apresentam correlações estatisticamente significativas e positivas com a perceção de motivação profissional em Portugal, o que indica que, à medida que os valores destas aumentam tende igualmente a verificar-se um incremento na perceção de motivação profissional.

Entre as variáveis consideradas, destaca-se o *empowerment*, que apresenta a correlação estatisticamente significativa mais elevada ($r_s = 0,306$; $p < 0,001$), sugerindo que a promoção da autonomia, da participação ativa e da responsabilização dos trabalhadores constitui um fator particularmente relevante para a motivação profissional em Portugal. Segue-se a governança ($r_s = 0,275$; $p < 0,001$), cuja associação com a motivação profissional sugere que práticas organizacionais reguladas pela transparência, equidade e boa estruturação contribuem também para níveis mais elevados de motivação profissional.

As restantes variáveis, nomeadamente, o clima organizacional ($r_s = 0,216$; $p < 0,001$), a satisfação ($r_s = 0,219$; $p < 0,001$), os incentivos ($r_s = 0,225$; $p < 0,001$) e o comprometimento ($r_s = 0,213$; $p < 0,001$), apresentam correlações positivas de magnitude relativamente semelhante. Embora estas associações sejam consideradas de intensidade fraca de acordo com a classificação de Marôco (2021), previamente apresentada, a sua significância estatística aponta para a existência de uma relação positiva estatisticamente significativa com a perceção de motivação profissional em Portugal.

De referir ainda que, a significância estatística e a direção positiva encontrada sugerem que o investimento nestas dimensões organizacionais, com especial destaque para o *empowerment* e a governança, poderá contribuir para o reforço da motivação profissional dos trabalhadores em Portugal.

Tabela 11

Resultados dos testes ao coeficiente de correlação Rho de Spearman efetuados para explorar as seis relações equacionadas na hipótese de investigação H3

Perceção de Motivação Profissional		
Clima Organizacional	r_s	0,216**
	p-value	<0,001
	N	406
Satisfação	r_s	0,219**
	p-value	<0,001
	N	406
Incentivos	r_s	0,225**
	p-value	<0,001
	N	406
Comprometimento	r_s	0,213**
	p-value	<0,001
	N	406
Governança	r_s	0,275**
	p-value	<0,001
	N	406
Empowerment	r_s	0,306**
	p-value	<0,001
	N	406

Nota: ** A correlação é significativa ao nível 0.01.

H4: Existe uma relação significativa entre a decisão de permanecer numa organização e a motivação profissional em Portugal.

O teste do coeficiente de correlação *Rho de Spearman* (Tabela 12) revelou que existe uma relação positiva muito forte e estatisticamente significativa entre a decisão de permanecer numa organização e a motivação profissional em Portugal ($r_s=0,780$; $p<0,001$), pelo que à medida que aumenta a perceção de motivação profissional em Portugal por parte dos trabalhadores, também tende a aumentar a sua intenção de permanecer na organização.

Tabela 12

Resultados do teste ao coeficiente de correlação Rho de Spearman decisão de permanecer numa organização vs. percepção de motivação profissional

Percepção de Motivação Profissional		
Decisão de Permanecer numa	r_s	0,780**
Organização	p-value	<0,001
	N	406

Nota: ** A correlação é significativa ao nível 0.01.

H5: Existe uma relação significativa entre a liderança e a motivação profissional em Portugal.

Os resultados do teste de correlação *Rho de Spearman* (Tabela 13) revelam uma correlação forte positiva e estatisticamente significativa entre a liderança e a percepção de motivação profissional em Portugal ($r_s = 0,659$; $p < 0,001$), pelo que níveis mais elevados de percepção de liderança estão associados a níveis mais elevados de motivação profissional em Portugal. Isto indica que colaboradores que percebem a liderança de forma positiva tendem também a sentirem uma maior percepção de motivação no contexto profissional.

Tabela 13

Resultados do teste ao coeficiente de correlação Rho de Spearman liderança vs. percepção de motivação profissional

Percepção de Motivação Profissional		
Liderança	r_s	0,659**
	p-value	<0,001
	N	406

Nota: ** A correlação é significativa ao nível 0.01.

H6: Existem diferenças significativas na percepção da motivação profissional em Portugal consoante o sexo.

O teste U de *Mann-Whitney* (Tabela 14) revelou que não existem diferenças estatisticamente significativas na percepção de motivação profissional em Portugal consoante o sexo dos trabalhadores ($U=17752,50$; $p=0,129$). Com efeito, ambos os sexos apresentam

médias de ordenações da percepção de motivação profissional semelhantes (210,49 nas mulheres e 192,30 nos homens), pelo que a amostra evidencia que a motivação profissional em Portugal é percecionada de forma semelhante entre homens e mulheres.

Tabela 14

Resultados do teste de Mann-Whitney U para a percepção da motivação profissional em Portugal consoante o sexo

	Sexo	N	Mean Rank	Mann-Whitney U	p-value
Percepção de Motivação Profissional	Feminino	250	210,49	17752,50	0,129
	Masculino	156	192,30		
	Total	406			

Fonte: Elaboração própria

H7: Existem diferenças significativas na percepção da motivação profissional em Portugal consoante a faixa etária.

Para explorar a presente hipótese de investigação a variável idade foi recodificada numa nova variável designada de faixa etária e constituída por três categorias: 18-38 anos, 39-50 anos e 51-65 anos. O teste H de *Kruskal-Wallis* (Tabela 15) revelou que não existem evidências estatísticas para se afirmar que a percepção de motivação profissional em Portugal seja significativamente diferente em pelo menos uma das faixas etárias definidas (*Kruskal-Wallis* $H(2)=1,086$; $p=0,581$), pelo que a motivação profissional em Portugal é percecionada de forma semelhante nas diferentes faixas etárias consideradas. De facto, verifica-se que as médias das ordenações da percepção de motivação profissional variam entre 196,49, para os profissionais com idade na categoria 39-50 anos, e 222,96, para os profissionais com idade na categoria 51-65 anos, não sendo significativas as diferenças entre as médias de cada duas categorias da faixa etária.

Tabela 15

Resultados do teste H de Kruskal-Wallis para a percepção de motivação profissional em Portugal consoante a faixa etária

	Faixa etária	N	Mean Rank	Kruskal-Wallis H	df	p-value
Percepção de Motivação Profissional	18-38 anos	290	203,75	1,086	2	0,581
	39-50 anos	88	196,49			
	51-65 anos	28	222,96			
	Total	406				

Fonte: Elaboração própria

H8: Existem diferenças significativas na percepção da motivação profissional em Portugal consoante o tempo de experiência profissional.

Para explorar esta hipótese de investigação a variável tempo de experiência profissional foi recodificada em quatro categorias: Menos de 1 ano, 1-5 anos, 6-10 anos e Mais de 10 anos. O teste H de *Kruskal-Wallis* (Tabela 16) revelou que existem evidências estatísticas, ao nível de significância de 5%, para afirmar que a percepção da motivação profissional em Portugal seja significativamente diferente consoante o tempo de experiência profissional (*Kruskal-Wallis* $H(3)=10,184$; $p=0,017<0,05$), pelo que a motivação profissional em Portugal é percecionada de forma diferente consoante o tempo de experiência profissional.

Como se verifica a existência de diferenças significativas entre grupos, foi aplicado o método de Análise *Pairwise* de modo a permitir detalhar entre quais grupos da variável que representa o tempo de experiência profissional se constatarem as diferenças. Os resultados desta análise estão presentes na Tabela 17.

Tabela 16

Resultados do teste H de Kruskal-Wallis para a percepção de motivação profissional em Portugal consoante o tempo de experiência profissional

	Tempo de experiência profissional	N	Mean Rank	Kruskal-Wallis H	df	p-value
	Menos de 1 ano	12	187,42	10,184	3	0,017
	1-5 anos	126	211,77			

Perceção de	6-10 anos	98	171,80
Motivação	Mais de 10 anos	170	216,78
Profissional	Total	406	

Fonte: Elaboração própria

Através do teste de análise *Pairwise* (Tabela 17), foi identificada uma diferença estatisticamente significativa entre os profissionais com tempo de experiência profissional de 6-10 anos e os com tempo de experiência profissional de 1-5 anos ($p=0,011$). O valor positivo da estatística de teste (39,978) revela que os primeiros tendem a ter um resultado superior quando comparados com os segundos. Foi ainda encontrada uma diferença com significância estatística entre os profissionais com tempo de experiência profissional de 6-10 anos e os com tempo de experiência profissional de Mais de 10 anos ($p=0,003$). O valor negativo da estatística de teste (-44,983) revela que a perceção da motivação profissional em Portugal é superior nos profissionais que têm experiência profissional com Mais de 10 anos do que nos com experiência de 6-10 anos.

Tabela 17

Análise Pairwise para a perceção de motivação profissional em Portugal consoante o tempo de experiência profissional

Sample 1-Sample 2	Estatística de teste	p-value
6-10 anos-Menos de 1 ano	15,621	0,663
6-10 anos-1-5 anos	39,978	0,011
6-10 anos-Mais de 10 anos	-44,983	0,003
Menos de 1 ano-1-5 anos	-24,357	0,492
Menos de 1 ano-Mais de 10 anos	-29,363	0,402
1-5 anos-Mais de 10 anos	-5,006	0,717

Fonte: Elaboração própria

H9: Existem diferenças significativas na perceção da motivação profissional em Portugal consoante as habilitações literárias.

O teste H de *Kruskal-Wallis* (Tabela 18) revelou que existem evidências estatísticas, ao nível de significância de 5%, para afirmar que a perceção da motivação profissional em Portugal seja significativamente diferente consoante as habilitações literárias dos trabalhadores (*Kruskal-Wallis* $H(8)=20,533$; $p=0,008<0,05$), pelo que a motivação

profissional em Portugal é percebida de forma diferente consoante as habilitações literárias.

Como se verifica a existência de diferenças significativas entre grupos, foi aplicado o método de Análise *Pairwise* de modo a permitir detalhar entre quais grupos da variável categoria profissional se constatarem as diferenças. Os resultados desta análise estão presentes na Tabela 19.

Tabela 18

Resultados do teste H de Kruskal-Wallis para a percepção de motivação profissional em Portugal consoante as habilitações literárias

	Habilitações Literárias	N	Mean Rank	Kruskal- Wallis H	df	p-value
Perceção de Motivação Profissional	Até ao 9ºano inclusive	30	147,38	20,533	8	0,008
	Ensino Secundário	55	211,68			
	Ensino Profissional	66	181,55			
	CET ou CTeSP	13	179,58			
	Bacharelato	9	280,22			
	Licenciatura	157	201,69			
	Mestrado	73	236,39			
	Doutoramento	1	235,00			
	Outra	2	280,50			
	Total	406				

Fonte: Elaboração própria

Através do teste de análise *Pairwise* (Tabela 19), foram identificadas diferenças negativas estatisticamente significativas entre: Até ao 9.º ano inclusive e Licenciatura (ET = -54,308; $p = 0,020$); Até ao 9.º ano inclusive e Ensino Secundário (ET = -64,298; $p = 0,016$); Até ao 9.º ano inclusive e Mestrado (ET = -89,007; $p < 0,001$); Até ao 9.º ano inclusive e Bacharelato (ET = -132,839; $p = 0,003$); CET/CTeSP e Bacharelato (ET = -100,645; $p = 0,048$); Ensino Profissional e Mestrado (ET = -54,837; $p = 0,006$); Ensino Profissional e Bacharelato (ET = -98,669; $p = 0,018$); Licenciatura e Mestrado (ET = -34,699; $p = 0,037$). O valor negativo da estatística de teste (ET) revela que, nestes casos, os primeiros grupos mencionados tendem a apresentar resultados inferiores quando comparados com os segundos, sugerindo que níveis de escolaridade mais baixos estão associados a valores inferiores de percepção de motivação profissional em Portugal, pelo que esta tende a aumentar

com as habilitações académicas. Esta tendência pode estar relacionada com fatores como maior qualificação para funções mais valorizadas, maior reconhecimento profissional e perspectivas de progressão de carreira, todos eles associados a níveis mais elevados de motivação.

Tabela 19

Análise Pairwise para a perceção de motivação profissional em Portugal consoante as habilitações literárias

Sample 1-Sample 2	Estatística de teste	p-value
Até ao 9ºano inclusive-CET ou CTeSP	-32,194	0,409
Até ao 9ºano inclusive-Ensino Profissional	-34,170	0,186
Até ao 9ºano inclusive-Licenciatura	-54,308	0,020
Até ao 9ºano inclusive-Ensino Secundário	-64,298	0,016
Até ao 9ºano inclusive-Doutoramento	-87,617	0,463
Até ao 9ºano inclusive-Mestrado	-89,007	<0,001
Até ao 9ºano inclusive-Bacharelato	-132,839	0,003
Até ao 9ºano inclusive-Outra	-133,117	0,120
CET ou CTeSP-Ensino Profissional	1,976	0,956
CET ou CTeSP-Licenciatura	-22,114	0,514
CET ou CTeSP-Ensino Secundário	32,105	0,375
CET ou CTeSP-Doutoramento	-55,423	0,649
CET ou CTeSP-Mestrado	-56,813	0,108
CET ou CTeSP-Bacharelato	-100,645	0,048
CET ou CTeSP-Outra	-100,923	0,257
Ensino Profissional-Licenciatura	-20,138	0,242
Ensino Profissional-Ensino Secundário	30,129	0,160
Ensino Profissional-Doutoramento	-53,447	0,651
Ensino Profissional-Mestrado	-54,837	0,006
Ensino Profissional-Bacharelato	-98,669	0,018
Ensino Profissional-Outra	-98,947	0,240
Licenciatura-Ensino Secundário	9,991	0,587
Licenciatura-Doutoramento	-33,309	0,777
Licenciatura-Mestrado	-34,699	0,037
Licenciatura-Bacharelato	78,531	0,051
Licenciatura-Outra	-78,809	0,345
Ensino Secundário-Doutoramento	-23,318	0,844
Ensino Secundário-Mestrado	-24,709	0,238
Ensino Secundário-Bacharelato	-68,540	0,104

Ensino Secundário-Outra	-68,818	0,415
Doutoramento-Mestrado	1,390	0,991
Doutoramento-Bacharelato	45,222	0,715
Doutoramento-Outra	-45,500	0,752
Mestrado-Bacharelato	43,832	0,290
Mestrado-Outra	-44,110	0,600

Fonte: Elaboração própria

H10: Existem diferenças significativas na perceção da motivação profissional em Portugal consoante o rendimento líquido mensal.

O teste H de *Kruskal-Wallis* (Tabela 20) revelou que não existem diferenças estatisticamente significativas na perceção da motivação profissional em Portugal consoante o rendimento líquido mensal (*Kruskal-Wallis* $H(4)=6,698$; $p=0,153$). Com efeito, verifica-se que as médias das ordenações da perceção de motivação profissional em Portugal variam entre 196,06, para os profissionais que possuem um rendimento líquido mensal de 870€ a menos de 1500€, e 266,56, para os profissionais que têm um rendimento líquido mensal de 2000€ a menos de 2500€, não sendo significativas as diferenças entre as médias de cada duas categorias da variável, pelo que a motivação profissional em causa é percecionada de forma semelhante nas diferentes faixas de rendimento líquido mensal consideradas.

Tabela 20

Resultados do teste H de Kruskal-Wallis para a perceção de motivação profissional em Portugal consoante o rendimento líquido mensal

	Faixa de Rendimento Líquido Mensal	N	Mean Rank	Kruskal- Wallis H	df	p- value
Perceção de Motivação Profissional	Inferior a 870€	36	206,89	6,698	4	0,153
	De 870€ a menos de 1500€	279	196,06			
	De 1500€ a menos de 2000€	66	214,92			
	De 2000€ a menos de 2500€	16	266,56			
	Superior ou igual a 2500€	9	224,83			
	Total	406				

Fonte: Elaboração própria

DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O objetivo geral desta investigação prende-se com a necessidade de compreender a perceção da motivação profissional dos trabalhadores em Portugal. Este é essencial para alcançar os objetivos propostos e responder à questão de investigação, assim como, promover a compreensão aprofundada dos fatores que influenciam a motivação no trabalho. Uma análise e discussão detalhada dos resultados obtidos permite identificar padrões relevantes e fornecer *insights* valiosos sobre a realidade organizacional portuguesa.

Verificou-se, por exemplo, que os profissionais atribuem elevada importância a elementos como o ambiente físico e a cooperação entre colegas, com 68,2% a concordarem ou concordarem totalmente que a sua organização oferece um ambiente físico adequado (CO7) (Pereira et al., 2024). No entanto, aspetos como a valorização das necessidades dos colaboradores e a eficácia na resolução de conflitos ainda carecem de atenção, dado que apenas 52,5% dos inquiridos sentem que as suas necessidades são valorizadas (CO8) e 54,2% concordam que existem mecanismos eficazes para resolver conflitos (CO6), revelando que estas áreas representam oportunidades claras de melhoria nas organizações portuguesas (Lima, 2022).

No domínio da satisfação profissional, os resultados indicam que 71,9% dos inquiridos consideram-se motivados no trabalho (S1), e 69,5% reconhecem que a diversidade de tarefas contribui para um melhor desempenho (S4), o que reflete um sentimento geral de envolvimento e dinamismo (Message & Vilha, 2023). Todavia, a perceção quanto à possibilidade de progressão na carreira é menos positiva, uma vez que apenas 49,5% a visualizam como fator motivacional (S8), e 26,9% discordam dessa ideia.

O interesse por desempenhar funções com maior responsabilidade também é moderado, com 54,7% a concordar e 22,7% a discordar (S3), o que aponta para uma perceção relativamente neutra no que diz respeito às oportunidades de crescimento e desenvolvimento interno nas organizações (Nogueira, 2016).

No que respeita aos incentivos, os resultados revelam que 72,7% dos inquiridos considerariam motivador que a organização atribuisse prémios aos melhores funcionários (I4), e 64,2% afirmam preferir incentivos financeiros a outros benefícios (I3), o que sublinha a importância de mecanismos de recompensa bem definidos. Contudo, a satisfação com a remuneração atual é baixa, pois apenas 31% dizem estar satisfeitos com o que recebem (I1), enquanto 39,2% estão insatisfeitos. De forma semelhante, a perceção de que o salário é

suficiente para garantir uma vida digna divide opiniões, sendo que 44,6% concordam, mas 32,5% discordam (I2), sugerindo que a remuneração é um fator crítico na motivação profissional em Portugal. A insatisfação salarial é um fator determinante na decisão de muitos profissionais em deixarem a organização (Gallo & Henrique, 2019).

A dimensão do comprometimento revela que muitos trabalhadores sentem orgulho em pertencer à sua organização (C1), com 66,5% a expressarem essa opinião, e 62,8% a afirmar terem uma ligação forte com a sua organização (C2), indicando um grau elevado de identificação institucional. No entanto, uma parte significativa dos inquiridos demonstra alguma instabilidade emocional em relação ao seu vínculo laboral, uma vez que 34,7% trocariam de função (C5) e 42,3% referem que considerariam mudar de emprego se tivessem oportunidade (C6). Estes dados podem refletir algum desalinhamento entre as expectativas individuais e as possibilidades reais de valorização interna (Curado, 2022).

A liderança revela-se, uma vez mais, um fator determinante para a motivação no trabalho, o estilo da liderança pode ajudar a explicar e compreender as causas e consequências da mudança na organização (Veloso & Borges, 2017; (Farinha & Pina, 2025b). Os inquiridos reconhecem o impacto motivador do elogio (G5) e do reconhecimento por parte dos líderes (G4), com 68,9% e 68,3% de concordância, respetivamente. Estes resultados mostram a relevância do reforço positivo no contexto laboral. Por outro lado, apenas 50,3% sentem que as suas opiniões são consideradas nas decisões organizacionais (G2), e 26,1% discordam da existência de uma boa liderança (G7), apontando para uma perceção moderada da qualidade da liderança exercida nas organizações portuguesas (Farinha & Pina, 2025a).

No campo do *empowerment*, destaca-se que 67,8% dos profissionais sentem que têm autonomia para realizar as suas tarefas (E3), e 53,0% afirmam que a sua organização promove a iniciativa dos trabalhadores (E5), o que revela um ambiente favorável à responsabilização e à participação ativa. Contudo, a gestão do feedback ainda é vista com algumas reservas, dado que apenas 43,6% referem receber feedback regular (E4), enquanto 29,1% discordam.

De forma geral, a motivação profissional em Portugal parece ser influenciada por fatores como a perceção de justiça organizacional, o reconhecimento por parte da liderança, a autonomia no desempenho das funções e a valorização através de recompensas, sobretudo financeiras. A análise global das respostas permite verificar que existe um conjunto de dimensões bem percecionadas pelos profissionais, como o ambiente físico, a cooperação, o orgulho organizacional e o reconhecimento, mas também existem aspetos que merecem

atenção e desenvolvimento, como a progressão na carreira, a remuneração, a gestão de conflitos e a participação nas decisões.

Para além disso, é de salientar que os resultados desta investigação indicam que a motivação profissional em Portugal está fortemente associada à perceção do clima organizacional, à valorização por parte da liderança, às oportunidades de reconhecimento e ao acesso à autonomia no trabalho. Deste modo, estes dados reforçam a importância de implementar uma gestão estratégica e humanizada que promova um ambiente organizacional equilibrado, justo, equitativo e alinhado com as expectativas dos seus colaboradores, contribuindo assim para uma maior retenção de talentos, bem-estar no trabalho e aumento da produtividade no contexto organizacional português.

A análise de correlação entre variáveis permitiu identificar associações positivas e estatisticamente significativas entre a perceção de motivação profissional em Portugal e outras variáveis significativas no contexto laboral. Destaca-se uma associação positiva entre o clima organizacional e a perceção de motivação profissional ($r_s = 0,216$; $p < 0,001$), sugerindo que ambientes de trabalho mais colaborativos e bem estruturados promovem maior motivação dos profissionais, em linha com os estudos de Souza e Bachtold (2020). Também se observou uma correlação positiva entre o *empowerment* e a perceção de motivação profissional em Portugal ($r_s = 0,306$; $p < 0,001$), indicando que quanto maior a autonomia e a participação dos profissionais nas decisões, maior é o seu envolvimento e a sua satisfação no desempenho das suas funções (Macário, 2020).

Para além do referido anteriormente, a variável governança apresentou também uma associação positiva relevante com a perceção de motivação profissional em Portugal ($r_s = 0,275$; $p < 0,001$), evidenciando que práticas organizacionais pautadas pela transparência, equidade e uma boa estruturação contribuem significativamente para níveis superiores de motivação no contexto laboral (Pereira et al., 2024). A satisfação ($r_s = 0,219$; $p < 0,001$), os incentivos ($r_s = 0,225$; $p < 0,001$) e o comprometimento ($r_s = 0,213$; $p < 0,001$), apresentaram também correlações positivas, embora de menor magnitude, com a perceção de motivação profissional em Portugal.

A análise das hipóteses de investigação formuladas durante este trabalho permitiu detetar relações fortes estatisticamente significativas da perceção de motivação profissional em Portugal com o equilíbrio vida pessoal e profissional ($r_s = 0,616$; $p < 0,001$) e com a liderança ($r_s = 0,659$; $p < 0,001$). Estas evidências reforçam a importância de práticas de gestão mais

humanizadas, com foco no reconhecimento, liderança motivadora e valorização da experiência acumulada, como salientado por Pereira et al. (2024).

A perceção de motivação profissional em Portugal, também apresenta uma correlação positiva estatisticamente significativa com o salário ($r_s=0,447$; $p<0,001$) e uma associação positiva estatisticamente significativa muito forte com a decisão de permanecer numa organização ($r_s=0,780$; $p<0,001$). Estes resultados indicam que o investimento nestas dimensões pode constituir uma estratégia eficaz para o fortalecimento da motivação profissional dos trabalhadores em Portugal, contribuindo para a criação de ambientes de trabalho mais motivadores e produtivos.

A investigação revelou não existirem diferenças significativas na perceção de motivação profissional em Portugal consoante o sexo, a faixa etária e a faixa de rendimento líquido mensal. Este facto poderá ser explicado pela crescente homogeneização das condições laborais e das expectativas profissionais no contexto português, o que poderá refletir uma realidade em que os principais fatores da motivação no trabalho, tais como, o reconhecimento profissional, as oportunidades de progressão na carreira, a qualidade da liderança, a cultura organizacional e o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, se sobrepõem às variáveis sociodemográficas mencionadas (Pereira et al., 2024).

Por fim, salienta-se que existem diferenças significativas na perceção da motivação profissional em Portugal consoante o tempo de experiência profissional e consoante as habilitações literárias dos profissionais. Os profissionais com 6-10 anos apresentam uma perceção de motivação profissional superior aos com 1-5 anos e inferior aos com mais de 10 anos de experiência profissional. Os grupos com habilitações literárias mais baixas apresentam perceções de motivação profissional inferiores em relação a grupos com níveis de escolaridade mais elevados, sugerindo uma tendência clara de aumento da motivação profissional em função da escolaridade.

CONCLUSÕES

As conclusões desta investigação sobre a motivação profissional em Portugal revelam que, embora uma parte significativa dos profissionais manifeste níveis positivos de motivação (com 71,9% a considerarem-se motivados e 69,5% a valorizarem a diversidade de tarefas), evidenciam-se fatores críticos que afetam negativamente o seu bem-estar e comprometimento organizacional.

A presente investigação permitiu identificar três dimensões essenciais que influenciam diretamente a motivação profissional em Portugal:

1. **Liderança e Comunicação Organizacional:** A motivação dos trabalhadores está fortemente associada à qualidade da liderança e à eficácia da comunicação. Apesar de o elogio (68,9%) e o reconhecimento por parte dos líderes (68,3%) serem considerados motivadores, a perceção da liderança global é moderada, com apenas metade dos inquiridos (50%) a considerarem existir uma boa liderança. Adicionalmente, a participação dos profissionais na tomada de decisões é limitada (50,3% concordam), o que poderá indicar a necessidade de desenvolver estilos de liderança mais participativos e próximos, reforçando a comunicação interna e o envolvimento dos profissionais nos processos organizacionais.
2. **Reconhecimento e Recompensas:** A valorização dos profissionais é um fator determinante para a motivação. Ainda que os prémios por mérito (72,7%) e os incentivos financeiros (64,2%) sejam amplamente reconhecidos como motivadores, apenas 31% dos inquiridos afirmam estar satisfeitos com a sua remuneração, e 32,5% consideram o salário insuficiente para garantir uma vida digna. Estes dados indicam uma clara insatisfação no que respeita ao reconhecimento material, o que pode afetar negativamente a motivação e o compromisso dos profissionais com a organização.
3. **Comprometimento e Perspetivas de Carreira:** Apesar de muitos profissionais sentirem orgulho em pertencer à organização (66,5%) e manifestarem forte ligação à mesma (62,8%), uma percentagem considerável pondera mudar de função (34,7%) ou até de emprego (42,3%). A progressão na carreira também surge como um ponto fraco, com apenas 49,5% a considerarem-na motivadora. Este cenário revela uma certa estagnação e ausência de perspetivas de desenvolvimento profissional, o que poderá comprometer a motivação profissional a longo prazo.

Para além disso, os resultados demonstram que fatores como a autonomia (67,8%), a iniciativa (53%) e o ambiente físico (68,2%) contribuem positivamente para a motivação. Todavia, áreas como a gestão de conflitos, a clareza de feedback e a valorização das necessidades individuais continuam a evidenciar algum carecimento de atenção.

De referir ainda que, a motivação profissional em Portugal revela ser moldada por fatores organizacionais como o reconhecimento, a remuneração, a qualidade da liderança, a comunicação e as perspetivas de crescimento profissional. Sendo assim, melhorias nestas áreas poderão promover um ambiente organizacional mais motivador e produtivo, contribuindo para o bem-estar dos profissionais e para o sucesso das organizações.

Limitações Encontradas Durante a Realização do Estudo

As principais limitações identificadas no desenvolvimento deste trabalho foram as seguintes:

1. O tamanho da amostra, nomeadamente, 406 inquiridos, que pode ser considerada reduzida, uma vez que o estudo teve como população alvo todos os profissionais em Portugal. No futuro seria importante ter um número de respostas mais elevado para garantir uma maior diversidade de respostas e possibilitar uma análise mais profunda da realidade.
2. No futuro, ponderaria ajustar o instrumento de recolha de dados, procurando um equilíbrio entre a abrangência dos temas abordados e a simplicidade, de forma a facilitar a adesão dos participantes e a análise dos resultados.
3. Caráter transversal do estudo que se baseia numa única recolha de dados, num determinado momento, o que impede a observação de mudanças ao longo do tempo.
4. Dimensões subjetivas, a motivação é, por natureza, subjetiva e dinâmica. A sua avaliação com base em numa descrição individual e particular pode ser influenciada por estados emocionais temporários ou perceções enviesadas do indivíduo.
5. Limitações tecnológicas no processo de recolha de dados, dado que a aplicação do questionário online pode ter excluído participantes com menor literacia digital ou com restrições de tempo e acesso, afetando a diversidade e a representatividade da amostra.

Sugestões de Trabalho Futuro

Como proposta de trabalho futuro, no sentido de aprofundar ainda melhor a temática em investigação, parece-nos interessante os seguintes tópicos:

1. A inclusão de variáveis organizacionais específicas, como políticas de recursos humanos, práticas de reconhecimento formal e modelos de liderança implementados.
2. A influência da inteligência artificial (IA) na motivação: estudar o impacto da automação e da IA nas atividades profissionais e como estas transformações afetam a motivação dos profissionais, por exemplo, a substituição de tarefas repetitivas vs. sentimento de utilidade. Compreender se a IA pode ser usada para personalizar incentivos e estratégias motivacionais.
3. Aumento da amostra: sugere-se o alargamento da amostra em futuras investigações, de modo a abranger uma maior diversidade de setores, funções e regiões.
4. Comparação entre setores: seria pertinente realizar um estudo comparativo entre os setores público e privado, de modo a compreender diferenças na perceção da motivação profissional e nas condições organizacionais.
5. Análise específica por área de trabalho ou zona geográfica: a análise por área de trabalho ou zona geográfica poderá permitir a identificação de disparidades regionais ou funcionais na perceção da motivação profissional. Esta abordagem poderá contribuir para o delinear de estratégias organizacionais mais ajustadas às realidades locais e específicas de cada grupo profissional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Albino, C., Vidal, J., & Pescada, S. (2022). A importância da cultura organizacional na gestão da satisfação dos trabalhadores de três serviços de saúde públicos. *Revista Portuguesa de Investigação Comportamental e Social*, 8(1), 1–17. <https://doi.org/10.31211/rpics.2022.8.1.229>
- Cavalcanti, T., Gouveia, V., Mariano, T., Moizéis, H., Medeiros, E., & Moura, H. (2019). *Hierarquia das necessidades de Maslow: Validação de um instrumento*. 1–13. <https://doi.org/1982-3703003183408>
- Cerqueira, M. D., Maria, D., Pereira, C., & Mocetão, C. (2020). *Motivação do Trabalhador: Caso de Estudo IMAN Portugal*.
- Chiavenato, I. (2000). *Administração: Teoria, Processo e Prática* (Makron Books (ed.)). Makron Books.
- Chiavenato, I. (2005). *Introdução à teoria geral da administração: Uma visão abrangente da moderna administração das organizações* (7th ed.). Campus.
- Chiavenato, I. (2014). *Gestão de Pessoas - O novo papel dos recursos humanos nas organizações*.
- Christy, F. (2006). Os Segredos da MOTIVAÇÃO. *Estratégicos, C. S. (n.d.). Os Segredos Da MOTIVAÇÃO*.
- Cunha, B. (2024). *A Felicidade no Trabalho dos Profissionais do Serviço Nacional de Saúde*.
- Curado, R. S. (2022). *Diferenças geracionais nos fatores de motivação de trabalhadores na área da saúde*.
- Farinha, J., & Pina, M. (2025a). *The Impact of Positive Leadership on Employee Engagement, Productivity, and Talent Retention in the Era of Artificial Intelligence*. 26. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-7848-9.ch008>
- Farinha, J., & Pina, M. (2025b). *The Use of Artificial Intelligence and Machine Learning in Strategies for Talent Retention and Leadership Development*. 18. <https://doi.org/10.4018/979-8-3373-0149-5.ch029>
- Farinha, J., Pina, M., Martins, R., & Nedelcut, A. (2024). *Strategies for Managing and*

- Leading Across Cultures*. 20. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-6120-7.ch010>
- Fayol, H. (1916). *Administration industrielle et générale: Prévoyance, organisation, commandement, coordination, contrôle* (Dunod (ed.)).
- Fernandes, L. de F. M. (2023). *Os fatores que influenciam a motivação dos trabalhadores : um estudo no setor têxtil na região do Minho*.
- Ferreira, A., Demutti, C., & Gimenez, P. (2010). “ A Teoria das Necessidades de Maslow : A Influência do Nível Educacional Sobre a sua Percepção no Ambiente de Trabalho .” *XIII SEMEAD Seminário Em Administração*, 2–17.
- Frogeri, R. F., Carlos, L., & Guedes, V. (2022). O conceito de Governança e a Governança Corporativa Nilton dos Santos Portugal. *Textos Para Discussão ISSN 2447-8210*.
- Gallo, M., & Henrique, P. (2019). Estratégia Organizacional e Empowerment: o segredo das organizações de sucesso. *Intertem@s ArqEng*, 2(2). <http://intertemas.toledoprudente.edu.br/index.php/ArqEng/article/view/8883>
- Kreuzberg, F., & Vicente, E. F. R. (2019). Where are We Heading? An Analysis of the Corporate Governance Literature. *Revista de Administracao Contemporanea*, 23(1), 43–66. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2019170381>
- Kumar, V., & Dhiman, S. (2021). Happiness and workplace well-being: Transformational leadership and the role of ethical and spiritual values. *Palgrave Macmillan/Springer Nature*, 369–412.
- Lima, R., Pagnussat, A., Júnior, E., Romanin, D., & Cunha, S. (2021). *GESTÃO DE PESSOAS: Análise dos métodos de recrutamento e seleção para o gerenciamento de empresas*. 214–229.
- Macário, C. (2020). *O Contributo Do Compromisso Organizacional E Do Empowerment Psicológico Para As Organizações Positivas the Contribution of the Organizational Commitment and the Psychological Empowerment for the Positive Organizations*. 28, 29–55. <http://orcid.org/0000-0001-9662-1976>
- Marôco, J. (2021). *Análise estatística com o SPSS Statistics* (ReportNumber (ed.); 8th ed.).
- Maslow, A. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370.
- Maslow, A. (1954). *Motivation and personality*. Harper.
- Mateus, A. (2015). *O Carácter Estratégico dos Incentivos na Gestão de Pessoas e a sua*

Relação com o Desempenho Profissional.

- Message, E. R. R., & Vilha, A. M. (2023). Cultura organizacional como elemento estratégico para inovação tecnológica: estudos comparativos empresariais. *Revista de Gestão e Secretariado (Management and Administrative Professional Review)*, 14(6), 9441–9460. <https://doi.org/10.7769/gesec.v14i6.2309>
- OCDE. (2004). *Princípios de Governança Corporativa*. 11.
- Oliveira, C. R. (2020). *ANÁLISE SOBRE AS NECESSIDADES HUMANAS DE MASLOW NA RUBIATABA - GO*. 1–57.
- Paraizo, C. B., & Bégin, L. (2020). Organizational ethics in health settings. *Ciencia e Saude Coletiva*, 25(1), 251–259. <https://doi.org/10.1590/1413-81232020251.28342019>
- Pereira, A., Silva, L., & Durão, M. (2024). Motivação E Satisfação No Trabalho: Teorias, Impactos E Implicações Para a Gestão Organizacional. *RECIMA21 - Revista Científica Multidisciplinar* - ISSN 2675-6218, 5(1), e515368. <https://doi.org/10.47820/recima21.v5i1.5368>
- Ramos, G. M., & Martinez, A. L. (2006). Governança corporativa: conceitos e aplicações. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, vol 3, 143–164.
- Raposo, M. (2021). *O impacto da motivação e satisfação profissional no comprometimento organizacional Dissertação de Mestrado Ciências Económicas e Empresariais*.
- Ribeiro, M. F. (2018). Motivação Organizacional: Fatores Precursores Da Motivação Do Colaborador Organizational Motivation: Factors That Contribute To the Employee’S Motivation. *Universidade Católica Portuguesa*, 26, 105–131. <https://revistas.ucp.pt/index.php/gestaoedesenvolvimento/article/view/657>
- Rocha Neto, J. M., & Santana, P. C. (2022). Intenção de rotatividade, motivação e identificação organizacional: estudo de organização militar. *Revista de Carreiras e Pessoas*, 12(3), 499–523. <https://doi.org/10.23925/recape.v12i3.53696>
- Rodrigues, C. (2024). *Gestão em Saúde: Contributos para a melhoria do SNS* (E. Pedago (ed.); 2ª). Edições Sílabo.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research Methods for Business Students* (P. Education (ed.); 8ª).
- Souza, C., & Raposa, T. (2023). QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO:: A

MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL. *Revista Multidisciplinar Do Nordeste Mineiro*, 1–15.

Souza, I. M., & Bachtold, C. (2020). a Cultura Organizacional E Sua Influência No Desempenho E Motivação No Trabalho Do Servidor Público: Estudo De Caso Na Prefeitura De Colombo - Pr. *Revista Mundi Engenharia, Tecnologia e Gestão (ISSN: 2525-4782)*, 5(4), 1–26. <https://doi.org/10.21575/25254782rmetg2020vol5n41094>

Taylor, F. (1911). *The principles of scientific management*. Harper & Brothers.

Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organization*.

Wilbert, A., & Cruz, H. (2014). Cultura e Clima Organizacional : uma Análise na Empresa Novo Trigo de Balneário Camboriú / sc. *Xi Simpósio de Excelencia Em Gestão e Tecnologia*, 11. <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/45120574.pdf>

Zonatto, V. C. da S., Silva, A. Da, & Gonçalves, M. (2018). Influência da Motivação para o Trabalho no Comprometimento Organizacional. *Revista de Administração IMED*, 8(1), 169. <https://doi.org/10.18256/2237-7956.2018.v8i1.2180>

ANEXOS

Anexo 1. Instrumento de Recolha de Dados – Questionário



Motivação Profissional em Portugal

Esta investigação decorre no âmbito do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, do ISLA Santarém - Instituto Politécnico e tem o propósito de analisar as perceções dos trabalhadores em relação aos principais fatores de motivação para o trabalho em Portugal.

O preenchimento do questionário garante a concordância relativamente à participação nesta pesquisa. Informo que os dados recolhidos serão tratados de forma confidencial, em estrito respeito pelas normas do RGPD sendo os resultados globais anonimizados. Este estudo tem um cariz científico e académico. Fico grata pelo preenchimento do questionário com a máxima sinceridade.

Qualquer dúvida que necessite de esclarecimento, não hesite em contactar através do seguinte email: organizacionalmotivacao@gmail.com

Agradeço, desde já, a sua disponibilidade e colaboração.

Marilene Lemos

Observações:

1) Para participar nesta investigação deve reunir, simultaneamente, as seguintes condições:

- Ter mais de 18 anos;
- Trabalhar em Portugal.

2) As questões identificadas com asterisco (*) são de resposta obrigatória.

*** Indica uma pergunta obrigatória**

Consentimento informado: *

Tomei conhecimento dos objetivos do estudo e aceito participar no mesmo.

☐ Sim

Encontra-se a trabalhar atualmente? *

Este questionário destina-se exclusivamente a pessoas que estão a trabalhar atualmente.
Se não é o seu caso, agradeço o seu interesse, mas este questionário não se aplica a si.
Obrigada pela sua compreensão!

☐ Sim

☐ Não

Seguinte

Limpar formulário



Motivação Profissional em Portugal

* Indica uma pergunta obrigatória

I - Dados Sociodemográficos e Profissionais

1. Idade *

A sua resposta

2. Sexo *

- ☐ Feminino
- ☐ Masculino
- ☐ Prefiro não responder

3. Habilitações Literárias *

- ☐ Até ao 9ºano inclusive
- ☐ Ensino Secundário
- ☐ Ensino Profissional
- ☐ CET ou CTeSP
- ☐ Bacharelato
- ☐ Licenciatura
- ☐ Mestrado
- ☐ Doutoramento
- ☐ Outra

4. Estado Civil *

- ☐ Solteiro
- ☐ Casado/União de facto
- ☐ Viúvo
- ☐ Divorciado

5. Número de filhos *

A sua resposta _____

6. Zona de Residência *

- ☐ Norte
- ☐ Centro
- ☐ Grande Lisboa
- ☐ Península de Setúbal
- ☐ Oeste e Vale do Tejo
- ☐ Alentejo
- ☐ Algarve
- ☐ Região Autónoma dos Açores
- ☐ Região Autónoma da Madeira

7. Situação profissional principal, perante o mercado de trabalho *

- ☐ Trabalhador por conta de outrem
- ☐ Trabalhador por conta própria

8. Natureza do vínculo laboral *

- ☐ Público
- ☐ Privado
- ☐ Ambos

9. É trabalhador estudante? *

☐ Sim

☐ Não

10. Neste momento, está a realizar um estágio profissional? *

☐ Sim

☐ Não

11. Qual é o principal setor de atividade onde trabalha? *

- ☐ Agricultura, Produção Animal, Caça, Floresta e Pesca
- ☐ Indústrias Extrativas
- ☐ Indústrias Transformadoras
- ☐ Eletricidade, Gás e Água
- ☐ Construção
- ☐ Comércio por Grosso e a Retalho
- ☐ Reparação de Veículos Automóveis e Motociclos
- ☐ Transporte e Armazenagem
- ☐ Alojamento, Restauração e Similares
- ☐ Atividades Financeiras e de Seguros
- ☐ Atividades Imobiliárias
- ☐ Educação
- ☐ Atividades de Saúde Humana e Apoio Social
- ☐ Atividades Artísticas, de Espetáculos, Desportivas e Recreativas
- ☐ Atividades Administrativas e dos Serviços de Apoio
- ☐ Atividades de Consultoria, Científicas, Técnicas e Similares
- ☐ Atividades de Informação e de Comunicação
- ☐ Captação, Tratamento e Distribuição de Água; Saneamento, Gestão de Resíduos e Despoluição
- ☐ Outras Atividades

12. Quantas horas trabalha por semana? *

A sua resposta

13. Há quantos anos trabalha aproximadamente? *

A sua resposta

14. Indique em Euros, em que faixa se encontra o seu rendimento líquido mensal *

- ☐ Inferior a 870€
- ☐ De 870€ a menos de 1500€
- ☐ De 1500€ a menos de 2000€
- ☐ De 2000€ a menos de 2500€
- ☐ Superior ou igual a 2500€

Anterior

Seguinte

Limpar formulário



Motivação Profissional em Portugal

* Indica uma pergunta obrigatória

II - Clima Organizacional

Nesta secção, considere a organização onde desempenha funções predominantemente. Pretende-se que analise o seu grau de concordância com as seguintes afirmações, utilizando uma escala de 1 a 5, sendo 1 (Discordo Totalmente), 2 (Discordo), 3 (Não Concordo Nem Discordo), 4 (Concordo) e 5 (Concordo Totalmente).

1. A sua organização proporciona condições de trabalho satisfatórias. *

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo Totalmente

2. Trabalha num ambiente de cooperação entre colegas. *

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo Totalmente

3. A sua organização assegura igualdade de tratamento e oportunidades. *

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo Totalmente

4. Sente-se seguro quanto à estabilidade do seu emprego na organização. *

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo Totalmente

5. A sua organização permite-lhe conciliar o trabalho com a sua vida pessoal e familiar. *

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo Totalmente

6. A sua organização dispõe de mecanismos eficazes para a resolução de conflitos e queixas. *

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo Totalmente

7. A sua organização oferece um ambiente físico adequado, com boas condições de higiene e segurança. *

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo Totalmente

8. A sua organização demonstra valorizar as necessidades dos colaboradores. *

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo Totalmente

Anterior

Seguinte

Limpar formulário



Motivação Profissional em Portugal

* Indica uma pergunta obrigatória

III - Satisfação

Nesta secção, considere a organização onde desempenha funções predominantemente. Pretende-se que analise o seu grau de concordância com as seguintes afirmações, utilizando uma escala de 1 a 5, sendo 1 (Discordo Totalmente), 2 (Discordo), 3 (Não Concordo Nem Discordo), 4 (Concordo) e 5 (Concordo Totalmente).

1. Normalmente, considera-se uma pessoa motivada no trabalho. *

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo Totalmente

2. Sente-se realizado com as funções que desempenha na sua organização. *

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo Totalmente

3. Gostaria de desempenhar funções com maior responsabilidade na sua organização. *

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo Totalmente

4. A diversidade de tarefas contribui para um melhor desempenho do seu trabalho. *

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo Totalmente

5. A sua organização permite-lhe desenvolver os seus objetivos profissionais. *

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo Totalmente

6. A sua organização proporciona-lhe oportunidades para desenvolver novas competências e formação. *

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo Totalmente

7. A sua organização proporciona-lhe a oportunidade de frequentar formação. *

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo Totalmente

8. A possibilidade de progressão na carreira na sua organização é um fator motivacional. *

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo Totalmente

[Anterior](#)

[Seguinte](#)

[Limpar formulário](#)



Motivação Profissional em Portugal

* Indica uma pergunta obrigatória

IV - Incentivos

Nesta secção, considere a organização onde desempenha funções predominantemente. Pretende-se que analise o seu grau de concordância com as seguintes afirmações, utilizando uma escala de 1 a 5, sendo 1 (Discordo Totalmente), 2 (Discordo), 3 (Não Concordo Nem Discordo), 4 (Concordo) e 5 (Concordo Totalmente).

1. Sente-se satisfeito com a remuneração que recebe da sua organização. *

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo Totalmente

2. O salário que recebe da sua organização é suficiente para viver com dignidade. *

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo Totalmente

3. Prefere incentivos financeiros a outros benefícios na sua organização. *

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo Totalmente

4. Se a sua organização atribuisse prémios aos melhores funcionários, consideraria isso motivador. *

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo Totalmente

5. A sua organização recompensa adequadamente os esforços individuais e coletivos. *

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo Totalmente

6. Os benefícios oferecidos pela sua organização são competitivos em relação a outras organizações. *

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo Totalmente

7. A sua organização demonstra preocupação em adequar os benefícios às necessidades dos colaboradores. *

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo Totalmente

8. A sua organização demonstra preocupação em adequar os benefícios ao meio em que está inserida. *

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo Totalmente

Anterior

Seguinte

Limpar formulário



Motivação Profissional em Portugal

* Indica uma pergunta obrigatória

V - Comprometimento

Nesta secção, considere a organização onde desempenha funções predominantemente. Pretende-se que analise o seu grau de concordância com as seguintes afirmações, utilizando uma escala de 1 a 5, sendo 1 (Discordo Totalmente), 2 (Discordo), 3 (Não Concordo Nem Discordo), 4 (Concordo) e 5 (Concordo Totalmente).

1. Sente orgulho em pertencer à sua organização. *

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo Totalmente

2. Tem uma ligação forte com a sua organização. *

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo Totalmente

3. A sua organização valoriza o seu trabalho. *

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo Totalmente

4. A sua organização reconhece o seu trabalho. *

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo Totalmente

5. Se tivesse oportunidade, trocava de função na sua organização. *

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo Totalmente

6. Se tivesse oportunidade, trocava de emprego. *

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo Totalmente

7. Sente-se envolvido emocionalmente com a sua organização. *

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo Totalmente

8. Identifica-se com os valores da sua organização. *

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo Totalmente

[Anterior](#)

[Seguinte](#)

[Limpar formulário](#)



Motivação Profissional em Portugal

* Indica uma pergunta obrigatória

VI - Governança

Nesta secção, considere a organização onde desempenha funções predominantemente. Pretende-se que analise o seu grau de concordância com as seguintes afirmações, utilizando uma escala de 1 a 5, sendo 1 (Discordo Totalmente), 2 (Discordo), 3 (Não Concordo Nem Discordo), 4 (Concordo) e 5 (Concordo Totalmente).

1. Os líderes da sua organização comunicam de forma eficaz. *

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo Totalmente

2. A sua organização considera as opiniões dos trabalhadores na tomada de decisões. *

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo Totalmente

3. Existe cooperação entre os líderes e os colaboradores na sua organização. *

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo Totalmente

4. O reconhecimento por parte dos líderes da sua organização influencia a sua motivação. *

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo Totalmente

5. O elogio por parte dos líderes da sua organização influencia a sua motivação. *

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo Totalmente

6. A liderança motiva-me cada vez mais a desempenhar a minha função. *

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo Totalmente

7. Sinto que na minha organização existe uma boa liderança. *

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo Totalmente

8. Sinto que sempre que necessário tenho o apoio do meu responsável direto. *

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo Totalmente

Anterior

Seguinte

Limpar formulário



Motivação Profissional em Portugal

* Indica uma pergunta obrigatória

VII - Empowerment

Nesta secção, considere a organização onde desempenha funções predominantemente. Pretende-se que analise o seu grau de concordância com as seguintes afirmações, utilizando uma escala de 1 a 5, sendo 1 (Discordo Totalmente), 2 (Discordo), 3 (Não Concordo Nem Discordo), 4 (Concordo) e 5 (Concordo Totalmente).

1. A sua organização incentiva a participação dos trabalhadores na tomada de decisão. *

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo Totalmente

2. Habitualmente desenvolve estratégias para alcançar as suas metas na sua organização. *

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo Totalmente

3. A sua organização proporciona-lhe autonomia para realizar as suas tarefas. *

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo Totalmente

4. A sua organização dá-lhe feedback regular sobre o seu desempenho. *

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo Totalmente

5. A sua organização promove a iniciativa dos trabalhadores. *

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo Totalmente

6. A sua organização promove a inovação dos trabalhadores. *

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo Totalmente

7. A sua organização responsabiliza os trabalhadores pelos resultados obtidos. *

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo Totalmente

8. Considera que o feedback só deve ser dado quando solicitado. *

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo Totalmente

Anterior

Seguinte

Limpar formulário



Motivação Profissional em Portugal

* Indica uma pergunta obrigatória

VIII - Percepção de Motivação Profissional

Nesta secção, considere a organização onde desempenha funções predominantemente. Pretende-se que analise o seu grau de concordância com as seguintes afirmações, utilizando uma escala de 1 a 5, sendo 1 (Discordo Totalmente), 2 (Discordo), 3 (Não Concordo Nem Discordo), 4 (Concordo) e 5 (Concordo Totalmente).

1. O que mais influencia a sua motivação no trabalho é: *

	1	2	3	4	5
Salário	☐	☐	☐	☐	☐
Benefícios	☐	☐	☐	☐	☐
Ambiente de trabalho	☐	☐	☐	☐	☐
Reconhecimento	☐	☐	☐	☐	☐
Perspetivas de carreira	☐	☐	☐	☐	☐
Autonomia	☐	☐	☐	☐	☐
Liderança	☐	☐	☐	☐	☐
Segurança no emprego	☐	☐	☐	☐	☐
Equilíbrio trabalho-vida pessoal	☐	☐	☐	☐	☐
Vínculo laboral	☐	☐	☐	☐	☐

2. Classifique a sua concordância com as seguintes melhorias que gostaria de ver implementadas na sua organização para aumentar a sua motivação. *

	1	2	3	4	5
Aumento de remuneração	☐	☐	☐	☐	☐
Aumento de benefícios	☐	☐	☐	☐	☐
Maior reconhecimento e valorização do trabalho	☐	☐	☐	☐	☐
Aumento das oportunidades de progressão na carreira	☐	☐	☐	☐	☐
Investimento em formação e desenvolvimento profissional	☐	☐	☐	☐	☐
Melhoria do ambiente de trabalho	☐	☐	☐	☐	☐
Melhoria das condições físicas do local de trabalho	☐	☐	☐	☐	☐
Reforço da cultura organizacional	☐	☐	☐	☐	☐
Reforço do espírito de equipa	☐	☐	☐	☐	☐

Maior
envolvimento dos
colaboradores
nas decisões da
organização

☐
☐
☐
☐
☐

3. A relevância para si da existência dos seguintes benefícios na sua organização:

*

	1	2	3	4	5
Seguro de saúde	☐	☐	☐	☐	☐
Seguro de vida	☐	☐	☐	☐	☐
Horários flexíveis e possibilidade de teletrabalho	☐	☐	☐	☐	☐
Prémios de desempenho e bónus	☐	☐	☐	☐	☐
Formação e desenvolvimento profissional	☐	☐	☐	☐	☐
Dias de férias extra ou folgas remuneradas	☐	☐	☐	☐	☐
Benefícios sociais e apoio ao bem-estar (creche para filhos, ginásio...)	☐	☐	☐	☐	☐
Descontos e vantagens exclusivas (parcerias com empresas, cartão de refeição...)	☐	☐	☐	☐	☐

Plano de pensões ou reforma complementar (apoio ao futuro financeiro após a reforma...)

☐
☐
☐
☐
☐

Apoio à mobilidade (subsídios de transporte ou deslocações, estacionamento gratuito...)

☐
☐
☐
☐
☐

4. A importância dos seguintes fatores para um bom ambiente de trabalho. *

1

2

3

4

5

Colaboração entre colegas

☐
☐
☐
☐
☐

Respeito e empatia por parte dos líderes

☐
☐
☐
☐
☐

Comunicação clara e aberta

☐
☐
☐
☐
☐

Condições físicas adequadas (espaço, equipamentos)

☐
☐
☐
☐
☐

Condições de segurança e higiene

☐
☐
☐
☐
☐

Oportunidades de feedback construtivo

☐
☐
☐
☐
☐

Valorização do desempenho

☐
☐
☐
☐
☐

5. Os tipos de reconhecimento que considera mais eficazes para se manter motivado no trabalho. *

	1	2	3	4	5
Elogios públicos (reuniões de equipa, newsletters)	☐	☐	☐	☐	☐
Feedback regular do gestor direto	☐	☐	☐	☐	☐
Oportunidade de crescimento ou promoções	☐	☐	☐	☐	☐
Recompensas financeiras (bónus, prémios de desempenho)	☐	☐	☐	☐	☐
Reconhecimento informal (uma palavra de agradecimento)	☐	☐	☐	☐	☐
Atribuição de novas responsabilidades	☐	☐	☐	☐	☐

6. Fatores que influenciam a sua decisão de permanecer na organização. *

	1	2	3	4	5
Estabilidade laboral	☐	☐	☐	☐	☐
Salário competitivo	☐	☐	☐	☐	☐
Oportunidades de progressão e crescimento profissional	☐	☐	☐	☐	☐
Relação com colegas de trabalho	☐	☐	☐	☐	☐
Benefícios oferecidos pela organização	☐	☐	☐	☐	☐
Valorização do trabalho realizado	☐	☐	☐	☐	☐
Cultura organizacional	☐	☐	☐	☐	☐
Valores alinhados com os da organização	☐	☐	☐	☐	☐
Motivação no desempenho das minhas funções	☐	☐	☐	☐	☐

7. Classifique a sua concordância com os seguintes fatores como importantes para o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal. *

	1	2	3	4	5
Horários flexíveis	☐	☐	☐	☐	☐
Possibilidade de trabalhar remotamente	☐	☐	☐	☐	☐
Maior número de dias de férias	☐	☐	☐	☐	☐
Políticas de apoio familiar (creche, apoio a dependentes)	☐	☐	☐	☐	☐
Menor carga de trabalho	☐	☐	☐	☐	☐
Mais pausas	☐	☐	☐	☐	☐
Melhor gestão do tempo	☐	☐	☐	☐	☐
Melhor gestão das tarefas no trabalho	☐	☐	☐	☐	☐

8. Classifique a sua concordância de acordo com o que considera mais importante em relação ao seu desenvolvimento na organização. *

	1	2	3	4	5
Acesso a formações contínuas e cursos especializados	☐	☐	☐	☐	☐
Oportunidades de mentoria e coaching	☐	☐	☐	☐	☐
Desafios profissionais e projetos estimulantes	☐	☐	☐	☐	☐
Reconhecimento do seu desempenho por superiores	☐	☐	☐	☐	☐
Participação em decisões estratégicas	☐	☐	☐	☐	☐
Autonomia para implementar ideias e soluções	☐	☐	☐	☐	☐
Valorização do nível de motivação dos colaboradores	☐	☐	☐	☐	☐

[Anterior](#)
[Seguinte](#)
[Limpar formulário](#)



Motivação Profissional em Portugal

IX - Considerações Finais

Se tiver mais algum comentário que queira deixar sobre os fatores de motivação profissional em Portugal, por favor use a caixa abaixo para deixar o seu comentário.

A sua resposta

Anexo 2. Análise descritiva dos itens da parte 2 do questionário

	Total	N	%
CO1. A sua organização proporciona condições de trabalho satisfatórias.		406	100%
Discordo Totalmente		13	3,2%
Discordo		32	7,9%
Não Concordo Nem Discordo		84	20,7%
Concordo		165	40,6%
Concordo Totalmente		112	27,6%
CO2. Trabalha num ambiente de cooperação entre colegas.			
Discordo Totalmente		10	2,5%
Discordo		35	8,6%
Não Concordo Nem Discordo		75	18,5%
Concordo		168	41,4%
Concordo Totalmente		118	29,1%
CO3. A sua organização assegura igualdade de tratamento e oportunidades.			
Discordo Totalmente		15	3,7%
Discordo		64	15,8%
Não Concordo Nem Discordo		74	18,2%
Concordo		138	34,0%
Concordo Totalmente		115	28,3%
CO4. Sente-se seguro quanto à estabilidade do seu emprego na organização.			
Discordo Totalmente		15	3,7%
Discordo		35	8,6%
Não Concordo Nem Discordo		80	19,7%
Concordo		155	38,2%
Concordo Totalmente		121	29,8%
CO5. A sua organização permite-lhe conciliar o trabalho com a sua vida pessoal e familiar.			
Discordo Totalmente		9	2,2%
Discordo		39	9,6%
Não Concordo Nem Discordo		103	25,4%
Concordo		144	35,5%
Concordo Totalmente		111	27,3%
CO6. A sua organização dispõe de mecanismos eficazes para a resolução de conflitos e queixas.			
Discordo Totalmente		23	5,7%
Discordo		50	12,3%
Não Concordo Nem Discordo		113	27,8%
Concordo		138	34,0%
Concordo Totalmente		82	20,2%
CO7. A sua organização oferece um ambiente físico adequado, com boas condições de higiene e segurança.			
Discordo Totalmente		16	3,9%
Discordo		29	7,1%
Não Concordo Nem Discordo		84	20,7%

Concordo	137	33,7%
Concordo Totalmente	140	34,5%
CO8. A sua organização demonstra valorizar as necessidades dos colaboradores.		
Discordo Totalmente	27	6,7%
Discordo	54	13,3%
Não Concordo Nem Discordo	112	27,6%
Concordo	114	28,1%
Concordo Totalmente	99	24,4%
S1. Normalmente, considera-se uma pessoa motivada no trabalho.		
Discordo Totalmente	12	3,0%
Discordo	25	6,2%
Não Concordo Nem Discordo	77	19,0%
Concordo	182	44,8%
Concordo Totalmente	110	27,1%
S2. Sente-se realizado com as funções que desempenha na sua organização.		
Discordo Totalmente	17	4,2%
Discordo	39	9,6%
Não Concordo Nem Discordo	89	21,9%
Concordo	148	36,5%
Concordo Totalmente	113	27,8%
S3. Gostaria de desempenhar funções com maior responsabilidade na sua organização.		
Discordo Totalmente	39	9,6%
Discordo	53	13,1%
Não Concordo Nem Discordo	92	22,7%
Concordo	128	31,5%
Concordo Totalmente	94	23,2%
S4. A diversidade de tarefas contribui para um melhor desempenho do seu trabalho.		
Discordo Totalmente	15	3,7%
Discordo	39	9,6%
Não Concordo Nem Discordo	70	17,2%
Concordo	159	39,2%
Concordo Totalmente	123	30,3%
S5. A sua organização permite-lhe desenvolver os seus objetivos profissionais.		
Discordo Totalmente	28	6,9%
Discordo	51	12,6%
Não Concordo Nem Discordo	82	20,2%
Concordo	140	34,5%
Concordo Totalmente	105	25,9%
S6. A sua organização proporciona-lhe oportunidades para desenvolver novas competências e formação.		
Discordo Totalmente	31	7,6%
Discordo	50	12,3%
Não Concordo Nem Discordo	80	19,7%
Concordo	149	36,7%
Concordo Totalmente	96	23,6%

S7. A sua organização proporciona-lhe a oportunidade de frequentar formação.

Discordo Totalmente	32	7,9%
Discordo	43	10,6%
Não Concordo Nem Discordo	92	22,7%
Concordo	113	27,8%
Concordo Totalmente	125	30,8%

S8. A possibilidade de progressão na carreira na sua organização é um fator motivacional.

Discordo Totalmente	51	12,6%
Discordo	58	14,3%
Não Concordo Nem Discordo	96	23,6%
Concordo	97	23,9%
Concordo Totalmente	104	25,6%

I1. Sente-se satisfeito com a remuneração que recebe da sua organização.

Discordo Totalmente	65	16,0%
Discordo	94	23,2%
Não Concordo Nem Discordo	121	29,8%
Concordo	98	24,1%
Concordo Totalmente	28	6,9%

I2. O salário que recebe da sua organização é suficiente para viver com dignidade.

Discordo Totalmente	52	12,8%
Discordo	80	19,7%
Não Concordo Nem Discordo	93	22,9%
Concordo	132	32,5%
Concordo Totalmente	49	12,1%

I3. Prefere incentivos financeiros a outros benefícios na sua organização.

Discordo Totalmente	10	2,5%
Discordo	37	9,1%
Não Concordo Nem Discordo	98	24,1%
Concordo	137	33,7%
Concordo Totalmente	124	30,5%

I4. Se a sua organização atribuisse prémios aos melhores funcionários, consideraria isso motivador.

Discordo Totalmente	15	3,7%
Discordo	30	7,4%
Não Concordo Nem Discordo	66	16,3%
Concordo	138	34,0%
Concordo Totalmente	157	38,7%

I5. A sua organização recompensa adequadamente os esforços individuais e coletivos.

Discordo Totalmente	44	10,8%
Discordo	71	17,5%
Não Concordo Nem Discordo	125	30,8%
Concordo	111	27,3%
Concordo Totalmente	55	13,5%

I6. Os benefícios oferecidos pela sua organização são competitivos em relação a outras organizações.

Discordo Totalmente	43	10,6%
---------------------	----	-------

Discordo	68	16,7%
Não Concordo Nem Discordo	119	29,3%
Concordo	127	31,3%
Concordo Totalmente	49	12,1%

I7. A sua organização demonstra preocupação em adequar os benefícios às necessidades dos colaboradores.

Discordo Totalmente	41	10,1%
Discordo	77	19,0%
Não Concordo Nem Discordo	119	29,3%
Concordo	113	27,8%
Concordo Totalmente	56	13,8%

I8. A sua organização demonstra preocupação em adequar os benefícios ao meio em que está inserida.

Discordo Totalmente	39	9,6%
Discordo	59	14,5%
Não Concordo Nem Discordo	135	33,3%
Concordo	109	26,8%
Concordo Totalmente	64	15,8%

C1. Sente orgulho em pertencer à sua organização.

Discordo Totalmente	13	3,2%
Discordo	40	9,9%
Não Concordo Nem Discordo	83	20,4%
Concordo	167	41,1%
Concordo Totalmente	103	25,4%

C2. Tem uma ligação forte com a sua organização.

Discordo Totalmente	20	4,9%
Discordo	37	9,1%
Não Concordo Nem Discordo	94	23,2%
Concordo	143	35,2%
Concordo Totalmente	112	27,6%

C3. A sua organização valoriza o seu trabalho.

Discordo Totalmente	23	5,7%
Discordo	56	13,8%
Não Concordo Nem Discordo	99	24,4%
Concordo	134	33,0%
Concordo Totalmente	94	23,2%

C4. A sua organização reconhece o seu trabalho.

Discordo Totalmente	23	5,7%
Discordo	57	14,0%
Não Concordo Nem Discordo	104	25,6%
Concordo	130	32,0%
Concordo Totalmente	92	22,7%

C5. Se tivesse oportunidade, trocava de função na sua organização.

Discordo Totalmente	100	24,6%
Discordo	79	19,5%
Não Concordo Nem Discordo	86	21,2%
Concordo	72	17,7%
Concordo Totalmente	69	17,0%

C6. Se tivesse oportunidade, trocava de emprego.

Discordo Totalmente	65	16,0%
---------------------	----	-------

Discordo	56	13,8%
Não Concordo Nem Discordo	113	27,8%
Concordo	87	21,4%
Concordo Totalmente	85	20,9%
C7. Sente-se envolvido emocionalmente com a sua organização.		
Discordo Totalmente	18	4,4%
Discordo	46	11,3%
Não Concordo Nem Discordo	109	26,8%
Concordo	151	37,2%
Concordo Totalmente	82	20,2%
C8. Identifica-se com os valores da sua organização.		
Discordo Totalmente	33	8,1%
Discordo	36	8,9%
Não Concordo Nem Discordo	104	25,6%
Concordo	130	32,0%
Concordo Totalmente	103	25,4%
G1. Os líderes da sua organização comunicam de forma eficaz.		
Discordo Totalmente	49	12,1%
Discordo	55	13,5%
Não Concordo Nem Discordo	85	20,9%
Concordo	140	34,5%
Concordo Totalmente	77	19,0%
G2. A sua organização considera as opiniões dos trabalhadores na tomada de decisões.		
Discordo Totalmente	44	10,8%
Discordo	60	14,8%
Não Concordo Nem Discordo	98	24,1%
Concordo	146	36,0%
Concordo Totalmente	58	14,3%
G3. Existe cooperação entre os líderes e os colaboradores na sua organização.		
Discordo Totalmente	31	7,6%
Discordo	61	15,0%
Não Concordo Nem Discordo	88	21,7%
Concordo	146	36,0%
Concordo Totalmente	80	19,7%
G4. O reconhecimento por parte dos líderes da sua organização influencia a sua motivação.		
Discordo Totalmente	19	4,7%
Discordo	28	6,9%
Não Concordo Nem Discordo	82	20,2%
Concordo	157	38,7%
Concordo Totalmente	120	29,6%
G5. O elogio por parte dos líderes da sua organização influencia a sua motivação.		
Discordo Totalmente	20	4,9%
Discordo	29	7,1%
Não Concordo Nem Discordo	77	19,0%
Concordo	137	33,7%
Concordo Totalmente	143	35,2%

G6. A liderança motiva-me cada vez mais a desempenhar a minha função.		
Discordo Totalmente	36	8,9%
Discordo	53	13,1%
Não Concordo Nem Discordo	101	24,9%
Concordo	124	30,5%
Concordo Totalmente	92	22,7%
G7. Sinto que na minha organização existe uma boa liderança.		
Discordo Totalmente	42	10,3%
Discordo	64	15,8%
Não Concordo Nem Discordo	97	23,9%
Concordo	121	29,8%
Concordo Totalmente	82	20,2%
G8. Sinto que sempre que necessário tenho o apoio do meu responsável direto.		
Discordo Totalmente	30	7,4%
Discordo	53	13,1%
Não Concordo Nem Discordo	90	22,2%
Concordo	123	30,3%
Concordo Totalmente	110	27,1%
E1. A sua organização incentiva a participação dos trabalhadores na tomada de decisão.		
Discordo Totalmente	33	8,1%
Discordo	71	17,5%
Não Concordo Nem Discordo	108	26,6%
Concordo	119	29,3%
Concordo Totalmente	75	18,5%
E2. Habitualmente desenvolve estratégias para alcançar as suas metas na sua organização.		
Discordo Totalmente	14	3,4%
Discordo	43	10,6%
Não Concordo Nem Discordo	110	27,1%
Concordo	137	33,7%
Concordo Totalmente	102	25,1%
E3. A sua organização proporciona-lhe autonomia para realizar as suas tarefas.		
Discordo Totalmente	11	2,7%
Discordo	33	8,1%
Não Concordo Nem Discordo	87	21,4%
Concordo	157	38,7%
Concordo Totalmente	118	29,1%
E4. A sua organização dá-lhe feedback regular sobre o seu desempenho.		
Discordo Totalmente	49	12,1%
Discordo	69	17,0%
Não Concordo Nem Discordo	111	27,3%
Concordo	113	27,8%
Concordo Totalmente	64	15,8%
E5. A sua organização promove a iniciativa dos trabalhadores.		
Discordo Totalmente	35	8,6%

Discordo	48	11,8%
Não Concordo Nem Discordo	119	29,3%
Concordo	119	29,3%
Concordo Totalmente	85	20,9%
E6. A sua organização promove a inovação dos trabalhadores.		
Discordo Totalmente	41	10,1%
Discordo	54	13,3%
Não Concordo Nem Discordo	107	26,4%
Concordo	124	30,5%
Concordo Totalmente	80	19,7%
E7. A sua organização responsabiliza os trabalhadores pelos resultados obtidos.		
Discordo Totalmente	23	5,7%
Discordo	45	11,1%
Não Concordo Nem Discordo	118	29,1%
Concordo	130	32,0%
Concordo Totalmente	90	22,2%
E8. Considera que o feedback só deve ser dado quando solicitado.		
Discordo Totalmente	165	40,6%
Discordo	113	27,8%
Não Concordo Nem Discordo	72	17,7%
Concordo	31	7,6%
Concordo Totalmente	25	6,2%

Fonte: Elaboração própria

Anexo 3. Análise descritiva dos itens da parte 3 do questionário

	N	%
Total	406	100%
PM1.1 O que mais influencia a sua motivação no trabalho <u>Salário</u>		
Discordo Totalmente	10	2,5%
Discordo	19	4,7%
Não Concordo Nem Discordo	65	16,0%
Concordo	90	22,2%
Concordo Totalmente	222	54,7%
PM1.2 O que mais influencia a sua motivação no trabalho <u>Benefícios</u>		
Discordo Totalmente	12	3,0%
Discordo	23	5,7%
Não Concordo Nem Discordo	66	16,3%
Concordo	118	29,1%
Concordo Totalmente	187	46,1%
PM1.3 O que mais influencia a sua motivação no trabalho <u>Ambiente de trabalho</u>		
Discordo Totalmente	6	1,5%
Discordo	10	2,5%
Não Concordo Nem Discordo	76	18,7%
Concordo	83	20,4%
Concordo Totalmente	231	56,9%
PM1.4 O que mais influencia a sua motivação no trabalho <u>Reconhecimento</u>		
Discordo Totalmente	12	3,0%
Discordo	20	4,9%
Não Concordo Nem Discordo	68	16,7%
Concordo	136	33,5%
Concordo Totalmente	170	41,9%
PM1.5 O que mais influencia a sua motivação no trabalho <u>Perspetivas de carreira</u>		
Discordo Totalmente	16	3,9%
Discordo	36	8,9%
Não Concordo Nem Discordo	80	19,7%
Concordo	129	31,8%
Concordo Totalmente	145	35,7%
PM1.6 O que mais influencia a sua motivação no trabalho <u>Autonomia</u>		
Discordo Totalmente	8	2,0%
Discordo	19	4,7%
Não Concordo Nem Discordo	83	20,4%
Concordo	147	36,2%
Concordo Totalmente	149	36,7%
PM1.7 O que mais influencia a sua motivação no trabalho <u>Liderança</u>		
Discordo Totalmente	12	3,0%
Discordo	39	9,6%
Não Concordo Nem Discordo	94	23,2%

Concordo	136	33,5%
Concordo Totalmente	125	30,8%
PM1.8 O que mais influencia a sua motivação no trabalho_Segurança no emprego		
Discordo Totalmente	7	1,7%
Discordo	17	4,2%
Não Concordo Nem Discordo	91	22,4%
Concordo	139	34,2%
Concordo Totalmente	152	37,4%
PM1.9 O que mais influencia a sua motivação no trabalho_Equilíbrio trabalho - vida pessoal		
Discordo Totalmente	7	1,7%
Discordo	14	3,4%
Não Concordo Nem Discordo	80	19,7%
Concordo	112	27,6%
Concordo Totalmente	193	47,5%
PM1.10 O que mais influencia a sua motivação no trabalho_Vínculo laboral		
Discordo Totalmente	13	3,2%
Discordo	27	6,7%
Não Concordo Nem Discordo	101	24,9%
Concordo	126	31,0%
Concordo Totalmente	139	34,2%
PM2.1 Melhorias na organização para aumentar a motivação_Aumento de remuneração		
Discordo Totalmente	6	1,5%
Discordo	12	3,0%
Não Concordo Nem Discordo	52	12,8%
Concordo	69	17,0%
Concordo Totalmente	267	65,8%
PM2.2 Melhorias na organização para aumentar a motivação_Aumento de benefícios		
Discordo Totalmente	4	1,0%
Discordo	21	5,2%
Não Concordo Nem Discordo	52	12,8%
Concordo	101	24,9%
Concordo Totalmente	228	56,2%
PM2.3 Melhorias na organização para aumentar a motivação_Maior reconhecimento e valorização do trabalho		
Discordo Totalmente	9	2,2%
Discordo	17	4,2%
Não Concordo Nem Discordo	71	17,5%
Concordo	123	30,3%
Concordo Totalmente	186	45,8%
PM2.4 Melhorias na organização para aumentar a motivação_Aumento das oportunidades de progressão na carreira		
Discordo Totalmente	4	1,0%
Discordo	32	7,9%
Não Concordo Nem Discordo	74	18,2%
Concordo	130	32,0%

Concordo Totalmente	166	40,9%
PM2.5 Melhorias na organização para aumentar a motivação_ Investimento em formação e desenvolvimento profissional		
Discordo Totalmente	9	2,2%
Discordo	36	8,9%
Não Concordo Nem Discordo	85	20,9%
Concordo	115	28,3%
Concordo Totalmente	161	39,7%
PM2.6 Melhorias na organização para aumentar a motivação_ Melhoria do ambiente de trabalho		
Discordo Totalmente	22	5,4%
Discordo	14	3,4%
Não Concordo Nem Discordo	81	20,0%
Concordo	131	32,3%
Concordo Totalmente	158	38,9%
PM2.7 Melhorias na organização para aumentar a motivação_ Melhoria das condições físicas do local de trabalho		
Discordo Totalmente	24	5,9%
Discordo	23	5,7%
Não Concordo Nem Discordo	94	23,2%
Concordo	126	31,0%
Concordo Totalmente	139	34,2%
PM2.8 Melhorias na organização para aumentar a motivação_ Reforço da cultura organizacional		
Discordo Totalmente	15	3,7%
Discordo	34	8,4%
Não Concordo Nem Discordo	102	25,1%
Concordo	131	32,3%
Concordo Totalmente	124	30,5%
PM2.9 Melhorias na organização para aumentar a motivação_ Reforço do espírito de equipa		
Discordo Totalmente	16	3,9%
Discordo	24	5,9%
Não Concordo Nem Discordo	71	17,5%
Concordo	145	35,7%
Concordo Totalmente	150	36,9%
PM2.10 Melhorias na organização para aumentar a motivação_ Maior envolvimento dos colaboradores nas decisões da organização		
Discordo Totalmente	12	3,0%
Discordo	22	5,4%
Não Concordo Nem Discordo	100	24,6%
Concordo	140	34,5%
Concordo Totalmente	132	32,5%
PM3.1 Relevância do Benefício_ Seguro de saúde		
Discordo Totalmente	11	2,7%
Discordo	16	3,9%
Não Concordo Nem Discordo	51	12,6%
Concordo	84	20,7%
Concordo Totalmente	244	60,1%

PM3.2 Relevância do Benefício_Seguro de vida		
Discordo Totalmente	19	4,7%
Discordo	17	4,2%
Não Concordo Nem Discordo	79	19,5%
Concordo	116	28,6%
Concordo Totalmente	175	43,1%
PM3.3 Relevância do Benefício_Horários flexíveis e possibilidade de teletrabalho		
Discordo Totalmente	26	6,4%
Discordo	19	4,7%
Não Concordo Nem Discordo	70	17,2%
Concordo	84	20,7%
Concordo Totalmente	207	51,0%
PM3.4 Relevância do Benefício_Prêmios de desempenho e bónus		
Discordo Totalmente	7	1,7%
Discordo	20	4,9%
Não Concordo Nem Discordo	65	16,0%
Concordo	131	32,3%
Concordo Totalmente	183	45,1%
PM3.5 Relevância do Benefício_Formação e desenvolvimento profissional		
Discordo Totalmente	6	1,5%
Discordo	25	6,2%
Não Concordo Nem Discordo	76	18,7%
Concordo	122	30,0%
Concordo Totalmente	177	43,6%
PM3.6 Relevância do Benefício_Dias de férias extra ou folgas remuneradas		
Discordo Totalmente	9	2,2%
Discordo	18	4,4%
Não Concordo Nem Discordo	58	14,3%
Concordo	104	25,6%
Concordo Totalmente	217	53,4%
PM3.7 Relevância do Benefício_Benefícios sociais e apoio ao bem-estar (creche para filhos, ginásio...)		
Discordo Totalmente	19	4,7%
Discordo	22	5,4%
Não Concordo Nem Discordo	83	20,4%
Concordo	105	25,9%
Concordo Totalmente	177	43,6%
PM3.8 Relevância do Benefício_Descontos e vantagens exclusivas (parcerias com empresas, cartão de refeição...)		
Discordo Totalmente	22	5,4%
Discordo	29	7,1%
Não Concordo Nem Discordo	96	23,6%
Concordo	102	25,1%
Concordo Totalmente	157	38,7%
PM3.9 Relevância do Benefício_Plano de pensões ou reforma complementar (apoio ao futuro financeiro após a reforma...)		

Discordo Totalmente	15	3,7%
Discordo	29	7,1%
Não Concordo Nem Discordo	67	16,5%
Concordo	115	28,3%
Concordo Totalmente	180	44,3%

PM3.10 Relevância do Benefício_Apoio à mobilidade (subsídios de transporte ou deslocações, estacionamento gratuito...)

Discordo Totalmente	13	3,2%
Discordo	21	5,2%
Não Concordo Nem Discordo	66	16,3%
Concordo	123	30,3%
Concordo Totalmente	183	45,1%

PM4.1 Ambiente de trabalho_Colaboração entre colegas

Discordo Totalmente	5	1,2%
Discordo	5	1,2%
Não Concordo Nem Discordo	42	10,3%
Concordo	83	20,4%
Concordo Totalmente	271	66,7%

PM4.2 Ambiente de trabalho_Respeito e empatia por parte dos líderes

Discordo Totalmente	2	0,5%
Discordo	12	3,0%
Não Concordo Nem Discordo	44	10,8%
Concordo	110	27,1%
Concordo Totalmente	238	58,6%

PM4.3 Ambiente de trabalho_Comunicação clara e aberta

Discordo Totalmente	3	0,7%
Discordo	9	2,2%
Não Concordo Nem Discordo	52	12,8%
Concordo	96	23,6%
Concordo Totalmente	246	60,6%

PM4.4 Ambiente de trabalho_Condições físicas adequadas (espaço, equipamentos)

Discordo Totalmente	2	0,5%
Discordo	14	3,4%
Não Concordo Nem Discordo	42	10,3%
Concordo	148	36,5%
Concordo Totalmente	200	49,3%

PM4.5 Ambiente de trabalho_Condições de segurança e higiene

Discordo Totalmente	0	0,0%
Discordo	15	3,7%
Não Concordo Nem Discordo	37	9,1%
Concordo	137	33,7%
Concordo Totalmente	217	53,4%

PM4.6 Ambiente de trabalho_Oportunidades de feedback construtivo

Discordo Totalmente	3	0,7%
Discordo	16	3,9%

Não Concordo Nem Discordo	64	15,8%
Concordo	128	31,5%
Concordo Totalmente	195	48,0%
PM4.7 Ambiente de trabalho_Valorização do desempenho		
Discordo Totalmente	3	0,7%
Discordo	6	1,5%
Não Concordo Nem Discordo	56	13,8%
Concordo	124	30,5%
Concordo Totalmente	217	53,4%
PM5.1 Tipo de Reconhecimento_Elogios públicos (reuniões de equipa, newsletters)		
Discordo Totalmente	22	5,4%
Discordo	51	12,6%
Não Concordo Nem Discordo	125	30,8%
Concordo	91	22,4%
Concordo Totalmente	117	28,8%
PM5.2 Tipo de Reconhecimento_Feedback regular do gestor direto		
Discordo Totalmente	7	1,7%
Discordo	35	8,6%
Não Concordo Nem Discordo	91	22,4%
Concordo	135	33,3%
Concordo Totalmente	138	34,0%
PM5.3 Tipo de Reconhecimento_Oportunidade de crescimento ou promoções		
Discordo Totalmente	3	0,7%
Discordo	20	4,9%
Não Concordo Nem Discordo	81	20,0%
Concordo	136	33,5%
Concordo Totalmente	166	40,9%
PM5.4 Tipo de Reconhecimento_Recompensas financeiras (bónus, prémios de desempenho)		
Discordo Totalmente	3	0,7%
Discordo	12	3,0%
Não Concordo Nem Discordo	77	19,0%
Concordo	108	26,6%
Concordo Totalmente	206	50,7%
PM5.5 Tipo de Reconhecimento_Reconhecimento informal (uma palavra de agradecimento)		
Discordo Totalmente	2	0,5%
Discordo	25	6,2%
Não Concordo Nem Discordo	73	18,0%
Concordo	134	33,0%
Concordo Totalmente	172	42,4%
PM5.6 Tipo de Reconhecimento_Atribuição de novas responsabilidades		
Discordo Totalmente	8	2,0%
Discordo	37	9,1%
Não Concordo Nem Discordo	97	23,9%
Concordo	130	32,0%
Concordo Totalmente	134	33,0%

PM6.1 Decisão de Permanecer na Org_Estabilidade laboral

Discordo Totalmente	10	2,5%
Discordo	8	2,0%
Não Concordo Nem Discordo	73	18,0%
Concordo	105	25,9%
Concordo Totalmente	210	51,7%

PM6.2 Decisão de Permanecer na Org_Salário competitivo

Discordo Totalmente	17	4,2%
Discordo	39	9,6%
Não Concordo Nem Discordo	76	18,7%
Concordo	116	28,6%
Concordo Totalmente	158	38,9%

PM6.3 Decisão de Permanecer na Org_Oportunidades de progressão e crescimento profissional

Discordo Totalmente	12	3,0%
Discordo	47	11,6%
Não Concordo Nem Discordo	80	19,7%
Concordo	119	29,3%
Concordo Totalmente	148	36,5%

PM6.4 Decisão de Permanecer na Org_Relação com colegas de trabalho

Discordo Totalmente	6	1,5%
Discordo	22	5,4%
Não Concordo Nem Discordo	72	17,7%
Concordo	134	33,0%
Concordo Totalmente	172	42,4%

PM6.5 Decisão de Permanecer na Org_Benefícios oferecidos pela organização

Discordo Totalmente	17	4,2%
Discordo	31	7,6%
Não Concordo Nem Discordo	84	20,7%
Concordo	129	31,8%
Concordo Totalmente	145	35,7%

PM6.6 Decisão de Permanecer na Org_Valorização do trabalho realizado

Discordo Totalmente	14	3,4%
Discordo	30	7,4%
Não Concordo Nem Discordo	79	19,5%
Concordo	123	30,3%
Concordo Totalmente	160	39,4%

PM6.7 Decisão de Permanecer na Org_Cultura organizacional

Discordo Totalmente	17	4,2%
Discordo	39	9,6%
Não Concordo Nem Discordo	104	25,6%
Concordo	130	32,0%
Concordo Totalmente	116	28,6%

PM6.8 Decisão de Permanecer na Org_Valores alinhados com os da organização

Discordo Totalmente	10	2,5%
Discordo	33	8,1%
Não Concordo Nem Discordo	105	25,9%
Concordo	128	31,5%
Concordo Totalmente	130	32,0%

**PM6.9 Decisão de Permanecer na Org_Motivação
no desempenho das minhas funções**

Discordo Totalmente	8	2,0%
Discordo	19	4,7%
Não Concordo Nem Discordo	79	19,5%
Concordo	137	33,7%
Concordo Totalmente	163	40,1%

**PM7.1 Equilíbrio vida Profissional e
Pessoal_Horários flexíveis**

Discordo Totalmente	10	2,5%
Discordo	6	1,5%
Não Concordo Nem Discordo	45	11,1%
Concordo	105	25,9%
Concordo Totalmente	240	59,1%

**PM7.2 Equilíbrio vida Profissional e
Pessoal_Possibilidade de trabalhar remotamente**

Discordo Totalmente	42	10,3%
Discordo	28	6,9%
Não Concordo Nem Discordo	62	15,3%
Concordo	109	26,8%
Concordo Totalmente	165	40,6%

**PM7.3 Equilíbrio vida Profissional e Pessoal_Maior
número de dias de férias**

Discordo Totalmente	11	2,7%
Discordo	15	3,7%
Não Concordo Nem Discordo	74	18,2%
Concordo	122	30,0%
Concordo Totalmente	184	45,3%

**PM7.4 Equilíbrio vida Profissional e
Pessoal_Políticas de apoio familiar (creche, apoio a
dependentes)**

Discordo Totalmente	12	3,0%
Discordo	32	7,9%
Não Concordo Nem Discordo	77	19,0%
Concordo	129	31,8%
Concordo Totalmente	156	38,4%

**PM7.5 Equilíbrio vida Profissional e
Pessoal_Menor carga de trabalho**

Discordo Totalmente	10	2,5%
Discordo	22	5,4%
Não Concordo Nem Discordo	93	22,9%
Concordo	123	30,3%
Concordo Totalmente	158	38,9%

**PM7.6 Equilíbrio vida Profissional e Pessoal_Mais
pausas**

Discordo Totalmente	21	5,2%
Discordo	36	8,9%

Não Concordo Nem Discordo	104	25,6%
Concordo	117	28,8%
Concordo Totalmente	128	31,5%
PM7.7 Equilíbrio vida Profissional e Pessoal_Melhor gestão do tempo		
Discordo Totalmente	7	1,7%
Discordo	28	6,9%
Não Concordo Nem Discordo	67	16,5%
Concordo	142	35,0%
Concordo Totalmente	162	39,9%
PM7.8 Equilíbrio vida Profissional e Pessoal_Melhor gestão das tarefas no trabalho		
Discordo Totalmente	7	1,7%
Discordo	22	5,4%
Não Concordo Nem Discordo	59	14,5%
Concordo	150	36,9%
Concordo Totalmente	168	41,4%
PM8.1 Desenvolvimento Pessoal na Org_Acesso a formações contínuas e cursos especializados		
Discordo Totalmente	11	2,7%
Discordo	32	7,9%
Não Concordo Nem Discordo	103	25,4%
Concordo	107	26,4%
Concordo Totalmente	153	37,7%
PM8.2 Desenvolvimento Pessoal na Org_Oportunidades de mentoria e coaching		
Discordo Totalmente	17	4,2%
Discordo	44	10,8%
Não Concordo Nem Discordo	120	29,6%
Concordo	120	29,6%
Concordo Totalmente	105	25,9%
PM8.3 Desenvolvimento Pessoal na Org_Desafios profissionais e projetos estimulantes		
Discordo Totalmente	9	2,2%
Discordo	30	7,4%
Não Concordo Nem Discordo	94	23,2%
Concordo	132	32,5%
Concordo Totalmente	141	34,7%
PM8.4 Desenvolvimento Pessoal na Org_Reconhecimento do seu desempenho por superiores		
Discordo Totalmente	3	0,7%
Discordo	26	6,4%
Não Concordo Nem Discordo	74	18,2%
Concordo	132	32,5%
Concordo Totalmente	171	42,1%
PM8.5 Desenvolvimento Pessoal na Org_Participação em decisões estratégicas		
Discordo Totalmente	7	1,7%
Discordo	29	7,1%
Não Concordo Nem Discordo	84	20,7%
Concordo	137	33,7%

Concordo Totalmente	149	36,7%
PM8.6 Desenvolvimento Pessoal na		
Org_Autonomia para implementar ideias e soluções		
Discordo Totalmente	6	1,5%
Discordo	14	3,4%
Não Concordo Nem Discordo	76	18,7%
Concordo	142	35,0%
Concordo Totalmente	168	41,4%
PM8.7 Desenvolvimento Pessoal na		
Org_Valorização do nível de motivação dos		
colaboradores		
Discordo Totalmente	5	1,2%
Discordo	19	4,7%
Não Concordo Nem Discordo	70	17,2%
Concordo	145	35,7%
Concordo Totalmente	167	41,1%

Fonte: Elaboração própria

Anexo 4. Medidas de estatística descrita dos 115 itens da escala

			Quartis		
ITENS DA ESCALA	M	DP	Q1	Q2	Q3
CO1. A sua organização proporciona condições de trabalho satisfatórias.	3,82	1,027	3,00	4,00	5,00
CO2. Trabalha num ambiente de cooperação entre colegas.	3,86	1,012	3,00	4,00	5,00
CO3. A sua organização assegura igualdade de tratamento e oportunidades.	3,67	1,152	3,00	4,00	5,00
CO4. Sente-se seguro quanto à estabilidade do seu emprego na organização.	3,82	1,069	3,00	4,00	5,00
CO5. A sua organização permite-lhe conciliar o trabalho com a sua vida pessoal e familiar.	3,76	1,028	3,00	4,00	5,00
CO6. A sua organização dispõe de mecanismos eficazes para a resolução de conflitos e queixas.	3,51	1,115	3,00	4,00	4,00
CO7. A sua organização oferece um ambiente físico adequado, com boas condições de higiene e segurança.	3,88	1,086	3,00	4,00	5,00
CO8. A sua organização demonstra valorizar as necessidades dos colaboradores.	3,50	1,186	3,00	4,00	4,00
S1. Normalmente, considera-se uma pessoa motivada no trabalho.	3,87	0,979	3,00	4,00	5,00
S2. Sente-se realizado com as funções que desempenha na sua organização.	3,74	1,093	3,00	4,00	5,00
S3. Gostaria de desempenhar funções com maior responsabilidade na sua organização.	3,46	1,246	3,00	4,00	4,00
S4. A diversidade de tarefas contribui para um melhor desempenho do seu trabalho.	3,83	1,079	3,00	4,00	5,00
S5. A sua organização permite-lhe desenvolver os seus objetivos profissionais.	3,60	1,194	3,00	4,00	5,00
S6. A sua organização proporciona-lhe oportunidades para desenvolver novas competências e formação.	3,56	1,194	3,00	4,00	4,00

S7. A sua organização proporciona-lhe a oportunidade de frequentar formação.	3,64	1,245	3,00	4,00	5,00
S8. A possibilidade de progressão na carreira na sua organização é um fator motivacional.	3,36	1,336	2,00	3,00	5,00
I1. Sente-se satisfeito com a remuneração que recebe da sua organização.	2,83	1,167	2,00	3,00	4,00
I2. O salário que recebe da sua organização é suficiente para viver com dignidade.	3,11	1,228	2,00	3,00	4,00
I3. Prefere incentivos financeiros a outros benefícios na sua organização.	3,81	1,048	3,00	4,00	5,00
I4. Se a sua organização atribuísse prémios aos melhores funcionários, consideraria isso motivador.	3,97	1,086	3,00	4,00	5,00
I5. A sua organização recompensa adequadamente os esforços individuais e coletivos.	3,15	1,185	2,00	3,00	4,00
I6. Os benefícios oferecidos pela sua organização são competitivos em relação a outras organizações.	3,17	1,166	2,00	3,00	4,00
I7. A sua organização demonstra preocupação em adequar os benefícios às necessidades dos colaboradores.	3,16	1,183	2,00	3,00	4,00
I8. A sua organização demonstra preocupação em adequar os benefícios ao meio em que está inserida.	3,25	1,171	3,00	3,00	4,00
C1. Sente orgulho em pertencer à sua organização.	3,76	1,041	3,00	4,00	5,00
C2. Tem uma ligação forte com a sua organização.	3,71	1,112	3,00	4,00	5,00
C3. A sua organização valoriza o seu trabalho.	3,54	1,153	3,00	4,00	4,00
C4. A sua organização reconhece o seu trabalho.	3,52	1,152	3,00	4,00	4,00
C5. Se tivesse oportunidade, trocava de função na sua organização.	2,83	1,419	2,00	3,00	4,00
C6. Se tivesse oportunidade, trocava de emprego.	3,17	1,343	2,00	3,00	4,00
C7. Sente-se envolvido emocionalmente com a sua organização.	3,57	1,070	3,00	4,00	4,00

C8. Identifica-se com os valores da sua organização.	3,58	1,192	3,00	4,00	5,00
G1. Os líderes da sua organização comunicam de forma eficaz.	3,35	1,267	2,00	4,00	4,00
G2. A sua organização considera as opiniões dos trabalhadores na tomada de decisões.	3,28	1,199	2,00	4,00	4,00
G3. Existe cooperação entre os líderes e os colaboradores na sua organização.	3,45	1,185	3,00	4,00	4,00
G4. O reconhecimento por parte dos líderes da sua organização influencia a sua motivação.	3,82	1,079	3,00	4,00	5,00
G5. O elogio por parte dos líderes da sua organização influencia a sua motivação.	3,87	1,121	3,00	4,00	5,00
G6. A liderança motiva-me cada vez mais a desempenhar a minha função.	3,45	1,224	3,00	4,00	4,00
G7. Sinto que na minha organização existe uma boa liderança.	3,34	1,252	2,00	3,50	4,00
G8. Sinto que sempre que necessário tenho o apoio do meu responsável direto.	3,57	1,223	3,00	4,00	5,00
E1. A sua organização incentiva a participação dos trabalhadores na tomada de decisão.	3,33	1,196	2,00	3,00	4,00
E2. Habitualmente desenvolve estratégias para alcançar as suas metas na sua organização.	3,67	1,071	3,00	4,00	5,00
E3. A sua organização proporciona-lhe autonomia para realizar as suas tarefas.	3,83	1,024	3,00	4,00	5,00
E4. A sua organização dá-lhe feedback regular sobre o seu desempenho.	3,18	1,238	2,00	3,00	4,00
E5. A sua organização promove a iniciativa dos trabalhadores.	3,42	1,192	3,00	4,00	4,00
E6. A sua organização promove a inovação dos trabalhadores.	3,36	1,225	3,00	4,00	4,00
E7. A sua organização responsabiliza os trabalhadores pelos resultados obtidos.	3,54	1,121	3,00	4,00	4,00
E8. Considera que o feedback só deve ser dado quando solicitado.	2,11	1,198	1,00	2,00	3,00
PM1.1 O que mais influencia a sua motivação no trabalho_Salário	4,22	1,035	4,00	5,00	5,00

PM1.2 O que mais influencia a sua motivação no trabalho_Benefícios	4,10	1,053	3,75	4,00	5,00
PM1.3 O que mais influencia a sua motivação no trabalho_Ambiente de trabalho	4,29	0,952	4,00	5,00	5,00
PM1.4 O que mais influencia a sua motivação no trabalho_Reconhecimento	4,06	1,024	4,00	4,00	5,00
PM1.5 O que mais influencia a sua motivação no trabalho_Perspetivas de carreira	3,86	1,117	3,00	4,00	5,00
PM1.6 O que mais influencia a sua motivação no trabalho_Autonomia	4,01	0,969	3,00	4,00	5,00
PM1.7 O que mais influencia a sua motivação no trabalho_Liderança	3,80	1,073	3,00	4,00	5,00
PM1.8 O que mais influencia a sua motivação no trabalho_Segurança no emprego	4,01	0,961	3,00	4,00	5,00
PM1.9 O que mais influencia a sua motivação no trabalho_Equilíbrio trabalho - vida pessoal	4,16	0,971	3,75	4,00	5,00
PM1.10 O que mais influencia a sua motivação no trabalho_Vínculo laboral	3,86	1,063	3,00	4,00	5,00
PM2.1 Melhorias na organização para aumentar a motivação_Aumento de remuneração	4,43	0,926	4,00	5,00	5,00
PM2.2 Melhorias na organização para aumentar a motivação_Aumento de benefícios	4,30	0,947	4,00	5,00	5,00
PM2.3 Melhorias na organização para aumentar a motivação_Maior reconhecimento e valorização do trabalho	4,13	0,992	4,00	4,00	5,00
PM2.4 Melhorias na organização para aumentar a motivação_Aumento das oportunidades de progressão na carreira	4,04	0,998	3,00	4,00	5,00
PM2.5 Melhorias na organização para aumentar a motivação_Investimento em formação e desenvolvimento profissional	3,94	1,077	3,00	4,00	5,00
PM2.6 Melhorias na organização para aumentar a motivação_Melhoria do ambiente de trabalho	3,96	1,103	3,00	4,00	5,00
PM2.7 Melhorias na organização para aumentar a motivação_Melhoria das condições físicas do local de trabalho	3,82	1,142	3,00	4,00	5,00

PM2.8 Melhorias na organização para aumentar a motivação_Reforço da cultura organizacional	3,78	1,085	3,00	4,00	5,00
PM2.9 Melhorias na organização para aumentar a motivação_Reforço do espírito de equipa	3,96	1,066	3,00	4,00	5,00
PM2.10 Melhorias na organização para aumentar a motivação_Maior envolvimento dos colaboradores nas decisões da organização	3,88	1,021	3,00	4,00	5,00
PM3.1 Relevância do Benefício_Seguro de saúde	4,32	1,015	4,00	5,00	5,00
PM3.2 Relevância do Benefício_Seguro de vida	4,01	1,103	3,00	4,00	5,00
PM3.3 Relevância do Benefício_Horários flexíveis e possibilidade de teletrabalho	4,05	1,203	3,00	5,00	5,00
PM3.4 Relevância do Benefício_Prémios de desempenho e bónus	4,14	0,972	4,00	4,00	5,00
PM3.5 Relevância do Benefício_Formação e desenvolvimento profissional	4,08	0,999	3,00	4,00	5,00
PM3.6 Relevância do Benefício_Dias de férias extra ou folgas remuneradas	4,24	1,000	4,00	5,00	5,00
PM3.7 Relevância do Benefício_Benefícios sociais e apoio ao bem-estar (creche para filhos, ginásio...)	3,98	1,132	3,00	4,00	5,00
PM3.8 Relevância do Benefício_Descontos e vantagens exclusivas (parcerias com empresas, cartão de refeição...)	3,84	1,173	3,00	4,00	5,00
PM3.9 Relevância do Benefício_Plano de pensões ou reforma complementar (apoio ao futuro financeiro após a reforma...)	4,02	1,109	3,00	4,00	5,00
PM3.10 Relevância do Benefício_Apoio à mobilidade (subsídios de transporte ou deslocações, estacionamento gratuito...)	4,09	1,050	4,00	4,00	5,00
PM4.1 Ambiente de trabalho_Colaboração entre colegas	4,50	0,825	4,00	5,00	5,00
PM4.2 Ambiente de trabalho_Respeito e empatia por parte dos líderes	4,40	0,834	4,00	5,00	5,00

PM4.3 Ambiente de trabalho_ Comunicação clara e aberta	4,41	0,850	4,00	5,00	5,00
PM4.4 Ambiente de trabalho_ Condições físicas adequadas (espaço, equipamentos)	4,31	0,829	4,00	4,00	5,00
PM4.5 Ambiente de trabalho_ Condições de segurança e higiene	4,37	0,799	4,00	5,00	5,00
PM4.6 Ambiente de trabalho_ Oportunidades de feedback construtivo	4,22	0,903	4,00	4,00	5,00
PM4.7 Ambiente de trabalho_ Valorização do desempenho	4,34	0,825	4,00	5,00	5,00
PM5.1 Tipo de Reconhecimento_ Elogios públicos (reuniões de equipa, newsletters)	3,57	1,184	3,00	4,00	5,00
PM5.2 Tipo de Reconhecimento_ Feedback regular do gestor direto	3,89	1,027	3,00	4,00	5,00
PM5.3 Tipo de Reconhecimento_ Oportunidade de crescimento ou promoções	4,09	0,931	3,00	4,00	5,00
PM5.4 Tipo de Reconhecimento_ Recompensas financeiras (bónus, prémios de desempenho)	4,24	0,910	4,00	5,00	5,00
PM5.5 Tipo de Reconhecimento_ Reconhecimento informal (uma palavra de agradecimento)	4,11	0,941	4,00	4,00	5,00
PM5.6 Tipo de Reconhecimento_ Atribuição de novas responsabilidades	3,85	1,044	3,00	4,00	5,00
PM6.1 Decisão de Permanecer na Org_ Estabilidade laboral	4,22	0,974	4,00	5,00	5,00
PM6.2 Decisão de Permanecer na Org_ Salário competitivo	3,88	1,152	3,00	4,00	5,00
PM6.3 Decisão de Permanecer na Org_ Oportunidades de progressão e crescimento profissional	3,85	1,127	3,00	4,00	5,00
PM6.4 Decisão de Permanecer na Org_ Relação com colegas de trabalho	4,09	0,972	4,00	4,00	5,00
PM6.5 Decisão de Permanecer na Org_ Benefícios oferecidos pela organização	3,87	1,110	3,00	4,00	5,00

PM6.6 Decisão de Permanecer na Org_ Valorização do trabalho realizado	3,95	1,093	3,00	4,00	5,00
PM6.7 Decisão de Permanecer na Org_ Cultura organizacional	3,71	1,106	3,00	4,00	5,00
PM6.8 Decisão de Permanecer na Org_ Valores alinhados com os da organização	3,83	1,048	3,00	4,00	5,00
PM6.9 Decisão de Permanecer na Org_ Motivação no desempenho das minhas funções	4,05	0,980	3,00	4,00	5,00
PM7.1 Equilíbrio vida Profissional e Pessoal_ Horários flexíveis	4,38	0,918	4,00	5,00	5,00
PM7.2 Equilíbrio vida Profissional e Pessoal_ Possibilidade de trabalhar remotamente	3,81	1,316	3,00	4,00	5,00
PM7.3 Equilíbrio vida Profissional e Pessoal_ Maior número de dias de férias	4,12	1,008	4,00	4,00	5,00
PM7.4 Equilíbrio vida Profissional e Pessoal_ Políticas de apoio familiar (creche, apoio a dependentes)	3,95	1,075	3,00	4,00	5,00
PM7.5 Equilíbrio vida Profissional e Pessoal_ Menor carga de trabalho	3,98	1,029	3,00	4,00	5,00
PM7.6 Equilíbrio vida Profissional e Pessoal_ Mais pausas	3,73	1,149	3,00	4,00	5,00
PM7.7 Equilíbrio vida Profissional e Pessoal_ Melhor gestão do tempo	4,04	0,998	3,00	4,00	5,00
PM7.8 Equilíbrio vida Profissional e Pessoal_ Melhor gestão das tarefas no trabalho	4,11	0,960	4,00	4,00	5,00
PM8.1 Desenvolvimento Pessoal na Org_ Acesso a formações contínuas e cursos especializados	3,88	1,086	3,00	4,00	5,00
PM8.2 Desenvolvimento Pessoal na Org_ Oportunidades de mentoria e coaching	3,62	1,106	3,00	4,00	5,00
PM8.3 Desenvolvimento Pessoal na Org_ Desafios profissionais e projetos estimulantes	3,90	1,033	3,00	4,00	5,00
PM8.4 Desenvolvimento Pessoal na Org_ Reconhecimento do seu desempenho por superiores	4,09	0,959	3,00	4,00	5,00

Motivação Profissional em Portugal

PM8.5 Desenvolvimento Pessoal na Org_Participação em decisões estratégicas	3,97	1,008	3,00	4,00	5,00
PM8.6 Desenvolvimento Pessoal na Org_Autonomia para implementar ideias e soluções	4,11	0,928	4,00	4,00	5,00
PM8.7 Desenvolvimento Pessoal na Org_Valorização do nível de motivação dos colaboradores	4,11	0,934	4,00	4,00	5,00

Fonte: Elaboração própria

Anexo 5. Tabela com os valores do coeficiente de correlação *Rho de Spearman* dos itens da secção VIII do questionário que apresentaram correlações estatisticamente significativas na amostra com a percepção de motivação profissional

Coeficiente de Correlação <i>Rho</i> de Spearman (r_s)	
Item da secção VIII versus Percepção de Motivação Profissional	r_s
PM1.1 O que mais influencia a sua motivação no trabalho_Salário	0,447**
PM1.2 O que mais influencia a sua motivação no trabalho_Benefícios	0,534**
PM1.3 O que mais influencia a sua motivação no trabalho_Ambiente de trabalho	0,610**
PM1.4 O que mais influencia a sua motivação no trabalho_Reconhecimento	0,619**
PM1.5 O que mais influencia a sua motivação no trabalho_Perspetivas de carreira	0,649**
PM1.6 O que mais influencia a sua motivação no trabalho_Autonomia	0,661**
PM1.7 O que mais influencia a sua motivação no trabalho_Liderança	0,659**
PM1.8 O que mais influencia a sua motivação no trabalho_Segurança no emprego	0,624**
PM1.9 O que mais influencia a sua motivação no trabalho_Equilíbrio trabalho - vida pessoal	0,616**
PM1.10 O que mais influencia a sua motivação no trabalho_Vínculo laboral	0,639**
PM2.1 Melhorias na organização para aumentar a motivação_Aumento de remuneração	0,546**
PM2.2 Melhorias na organização para aumentar a motivação_Aumento de benefícios	0,572**
PM2.3 Melhorias na organização para aumentar a motivação_Maior reconhecimento e valorização do trabalho	0,645**
PM2.4 Melhorias na organização para aumentar a motivação_Aumento das oportunidades de progressão na carreira	0,665**
PM2.5 Melhorias na organização para aumentar a motivação_Investimento em formação e desenvolvimento profissional	0,650**
PM2.6 Melhorias na organização para aumentar a motivação_Melhoria do ambiente de trabalho	0,631**
PM2.7 Melhorias na organização para aumentar a motivação_Melhoria das condições físicas do local de trabalho	0,564**
PM2.8 Melhorias na organização para aumentar a motivação_Reforço da cultura organizacional	0,650**
PM2.9 Melhorias na organização para aumentar a motivação_Reforço do espírito de equipa	0,655**
PM2.10 Melhorias na organização para aumentar a motivação_Maior envolvimento dos colaboradores nas decisões da organização	0,638**
PM3.1 Relevância do Benefício_Seguro de saúde	0,613**
PM3.2 Relevância do Benefício_Seguro de vida	0,570**
PM3.3 Relevância do Benefício_Horários flexíveis e possibilidade de teletrabalho	0,596**
PM3.4 Relevância do Benefício_Prémios de desempenho e bónus	0,660**
PM3.5 Relevância do Benefício_Formação e desenvolvimento profissional	0,733**

PM3.6 Relevância do Benefício_Dias de férias extra ou folgas remuneradas	0,632**
PM3.7 Relevância do Benefício_Benefícios sociais e apoio ao bem-estar (creche para filhos, ginásio...)	0,668**
PM3.8 Relevância do Benefício_Descontos e vantagens exclusivas (parcerias com empresas, cartão de refeição...)	0,673**
PM3.9 Relevância do Benefício_Plano de pensões ou reforma complementar (apoio ao futuro financeiro após a reforma...)	0,653**
PM3.10 Relevância do Benefício_Apoio à mobilidade (subsídios de transporte ou deslocações, estacionamento gratuito...)	0,675**
PM4.1 Ambiente de trabalho_Colaboração entre colegas	0,629**
PM4.2 Ambiente de trabalho_Respeito e empatia por parte dos líderes	0,635**
PM4.3 Ambiente de trabalho_Comunicação clara e aberta	0,619**
PM4.4 Ambiente de trabalho_Condições físicas adequadas (espaço, equipamentos)	0,657**
PM4.5 Ambiente de trabalho_Condições de segurança e higiene	0,629**
PM4.6 Ambiente de trabalho_Oportunidades de feedback construtivo	0,675**
PM4.7 Ambiente de trabalho_Valorização do desempenho	0,634**
PM5.1 Tipo de Reconhecimento_Elogios públicos (reuniões de equipa, newsletters)	0,599**
PM5.2 Tipo de Reconhecimento_Feedback regular do gestor direto	0,667**
PM5.3 Tipo de Reconhecimento_Oportunidade de crescimento ou promoções	0,736**
PM5.4 Tipo de Reconhecimento_Recompensas financeiras (bónus, prémios de desempenho)	0,621**
PM5.5 Tipo de Reconhecimento_Reconhecimento informal (uma palavra de agradecimento)	0,639**
PM5.6 Tipo de Reconhecimento_Atribuição de novas responsabilidades	0,728**
PM6.1 Decisão de Permanecer na Org_Estabilidade laboral	0,553**
PM6.2 Decisão de Permanecer na Org_Salário competitivo	0,551**
PM6.3 Decisão de Permanecer na Org_Oportunidades de progressão e crescimento profissional	0,648**
PM6.4 Decisão de Permanecer na Org_Relação com colegas de trabalho	0,646**
PM6.5 Decisão de Permanecer na Org_Benefícios oferecidos pela organização	0,688**
PM6.6 Decisão de Permanecer na Org_Valorização do trabalho realizado	0,659**
PM6.7 Decisão de Permanecer na Org_Cultura organizacional	0,663**
PM6.8 Decisão de Permanecer na Org_Valores alinhados com os da organização	0,668**
PM6.9 Decisão de Permanecer na Org_Motivação no desempenho das minhas funções	0,657**
PM7.1 Equilíbrio vida Profissional e Pessoal_Horários flexíveis	0,523**
PM7.2 Equilíbrio vida Profissional e Pessoal_Possibilidade de trabalhar remotamente	0,459**
PM7.3 Equilíbrio vida Profissional e Pessoal_Maior número de dias de férias	0,526**
PM7.4 Equilíbrio vida Profissional e Pessoal_Políticas de apoio familiar (creche, apoio a dependentes)	0,602**
PM7.5 Equilíbrio vida Profissional e Pessoal_Menor carga de trabalho	0,549**

PM7.6 Equilíbrio vida Profissional e Pessoal_Mais pausas	0,534**
PM7.7 Equilíbrio vida Profissional e Pessoal_Melhor gestão do tempo	0,613**
PM7.8 Equilíbrio vida Profissional e Pessoal_Melhor gestão das tarefas no trabalho	0,624**
PM8.1 Desenvolvimento Pessoal na Org_Acesso a formações contínuas e cursos especializados	0,615**
PM8.2 Desenvolvimento Pessoal na Org_Oportunidades de mentoria e coaching	0,656**
PM8.3 Desenvolvimento Pessoal na Org_Desafios profissionais e projetos estimulantes	0,665**
PM8.4 Desenvolvimento Pessoal na Org_Reconhecimento do seu desempenho por superiores	0,696**
PM8.5 Desenvolvimento Pessoal na Org_Participação em decisões estratégicas	0,690**
PM8.6 Desenvolvimento Pessoal na Org_Autonomia para implementar ideias e soluções	0,645**
PM8.7 Desenvolvimento Pessoal na Org_Valorização do nível de motivação dos colaboradores	0,696**

Nota: ** A correlação é significativa ao nível 0.01.

Fonte: Elaboração própria