

Mariana Cristina Dantas Cerqueira

# **MOTIVAÇÃO DO TRABALHADOR: CASO DE ESTUDO IMAN PORTUGAL**

Trabalho de Projeto para obtenção do grau de Mestre em Gestão de  
Empresas

Orientadora: Professora Doutora Maria Cristina Pereira da Cunha  
Mocetão

**Instituto Superior de Administração e Gestão**

PORTO, JULHO DE 2020

## DECLARAÇÃO DE HONRA

Eu, Mariana Cristina Dantas Cerqueira abaixo assinada, estudante do mestrado em Gestão de Empresas do Instituto Superior de Administração e Gestão, com o n.º 181260005, declaro por minha honra que o presente trabalho académico foi elaborado exclusivamente por mim, e respeita os direitos de autor e não contém qualquer plágio.

Por ser verdade e me ter sido solicitada apresento esta declaração que vai assinada por mim.

Porto, 03/07/2020

Mariana Dantas Cerqueira

## RESUMO

O presente trabalho de projeto enquadra-se no âmbito do Mestrado em Gestão de Empresas e tem como objetivo estudar a motivação dos trabalhadores. Com este estudo pretendemos contribuir para uma melhor compreensão do que conduz os colaboradores a sentirem-se motivados e que impacto este fator tem no seio empresarial, tendo por base a IMAN, empresa de gestão de recursos humanos. Suportado numa revisão de literatura sobre as mais relevantes e influentes teorias sobre motivação em contexto laboral, o trabalho empírico desenvolvido teve por base uma investigação qualitativa, recorrendo a objetivos específicos e recurso a entrevistas para posterior apresentação dos dados obtidos. Com este estudo, demonstramos que a motivação é um dos fatores de maior relevância na gestão de recursos humanos, uma vez que tem elevado impacto nos colaboradores, contribuindo diretamente para a melhoria da sua produtividade, impactando assim toda a organização e os seus resultados. Os resultados obtidos permitiram reforçar as teorias motivacionais existentes e demonstrar de que forma é possível motivar os colaboradores, referindo os principais motores da motivação e o impacto que apresenta para toda a gestão, na perspetiva de melhorar a sua perceção quanto á importância dos recursos humanos para o sucesso organizacional. Por fim, indicamos diversas estratégias que poderão ser aplicadas pela gestão de diversas empresas para assegurar o desenvolvimento das organizações e o bem-estar das equipas existentes.

**Palavras-chave:** Avaliação de Desempenho, Colaboradores, Gestão, Motivação, Recursos Humanos.

## ABSTRACT

This project results from a study made for a subject in the Business Management master. With this study we pretend to contribute for a better understanding of what makes workers feel motivated and the impact that this has inside the company, following the example of IMAN, that is a company of human resources. Based in a literature review about the most relevant and influent theories about the motivation in work environment, the empiric work developed had a quantities investigation, using specific objectives and using interviews for later presentation of the data obtained. With this study, we're able to conclude that motivation is one of the most relevant factors in the human resources subject, by having a big impact in the workers, contributing directly for a productivity improvement, impacting that way the organization and his results. The obtained results allowed to reinforce the existing motivational theories and show how it's possible to motivate workers, relating the main motivation factors and his impact in all the management, looking for the improvement of his perception about the importance of the human resources for the organization success. Finishing, we indicate multiple strategies that could be applied by the management of multiple companies to ensure the development of the organizations and the presents teams well-being.

**Keywords:** Collaborators, Human Resources, Management, Motivation, Performance Evaluation.

# ÍNDICE

Declaração de honra .....	II
Resumo .....	III
Abstract .....	IV
Índice de Figuras .....	VII
1.Introdução e Identificação do Problema Organizacional	1
2.Revisão da Literatura	3
2.1 Teorias da Motivação .....	5
2.1.1 Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow .....	6
2.1.2 Teoria dos Dois Fatores de Herzberg.....	8
2.1.3 Teoria das Necessidades Adquiridas de McClelland.....	10
2.1.4 Teoria da Equidade .....	11
2.1.5 Teoria das Expectativas .....	12
2.1.6 Teoria X,Y de McGregor .....	13
2.2 Avaliação de Desempenho .....	15
2.3 Gestão de Recompensas .....	16
3.Diagnóstico, Contexto Organizacional e Objetivos Específicos	18
4.Modelo e Metodologia	21
4.1 Identificação dos Objetivos do Estudo .....	21
4.2 Objeto de Estudo .....	21
4.3 Caracterização do Universo.....	22
4.4 Método Utilizado .....	22
4.5 Técnicas de Pesquisa.....	23
4.6 Análise e Interpretação dos Dados .....	23
4.6.1 Caracterização dos Perfis dos Entrevistados .....	24
4.6.2 Análise de Conteúdo .....	27
4.6.3 Demonstração de Resultados .....	29
5.Projeto/Programas de Ação/Recomendações	32
6.Conclusão	34
Limitações	35

Referências Bibliográficas	36
Apêndices	40
Apêndice 1 – Guião de Entrevista	40
Apêndice 2 – Sinopse da Entrevista	44

## INDÍCE DE FIGURAS

Figura 1: Teoria das Necessidades de Maslow.....	7
Figura 2: Comparação dos modelos de motivação de Maslow e Herzberg.....	9
Figura 3: Género dos entrevistados.....	24
Figura 4: Estado civil dos entrevistados.....	24
Figura 5: Escolaridade dos entrevistados.....	25
Figura 6: Situação profissional dos entrevistados.....	25
Figura 7: Função exercida pelos entrevistados.....	26
Figura 8: Antiguidade.....	26
Figura 9: Motivação no local de trabalho.....	27

# 1. INTRODUÇÃO E IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA ORGANIZACIONAL

Atualmente a importância do capital humano está a ser cada vez mais enfatizada, tendo por base o reconhecimento da sua dimensão estratégica e simbólica e o impacto de tais dimensões na eficácia organizacional, fazendo com que a gestão de recursos humanos tenha passado a ser objeto de reflexões de diversos intuitos, tanto descritivos, normativos e outros (Fernandes et.al., 2007).

A gestão de recursos humanos é usualmente considerada como um dos alicerces das organizações, uma vez que coordena o recurso mais precioso das organizações, os seus funcionários.

Segundo o professor Protásio Leão (2019), as pessoas são essenciais para que uma empresa cresça de forma estruturada e sustentável e para isso os decisores precisam de identificar as pessoas como um verdadeiro aliado, prontos para garantirem o suporte necessário na condução do crescimento. As expectativas precisam de ser claras e traçadas em conjunto, assim, o profissional terá uma visão macro para onde a empresa quer chegar e o que deve fazer no dia a dia, transformando planos em metas.

Mações (2017) considera que mesmo que a estratégia implementada esteja correta e a estrutura da organização seja coerente, uma organização apenas se considera eficaz se os seus membros estiverem motivados para atingir alto desempenho. Daí surgir a relevância da motivação e dos gestores conhecerem as formas de motivarem os seus colaboradores.

O estudo em questão procura mostrar a todos os interessados pelo tema da gestão de recursos humanos, a importância que a motivação dos colaboradores tem na gestão das organizações. Assim, apresenta diversas teorias motivacionais que procuram demonstrar diversas opiniões que contribuiram para o estudo desta temática.

Desta forma recomendamos a todos os gestores ou indivíduos relacionados com a gestão de pessoas que analisem o projeto em questão para que apliquem no seu quotidiano as recomendações presentes.

O presente estudo apresenta diversos objetivos: reconhecer o valor dos recursos humanos nas organizações, abordar o tema da motivação, explorando algumas teorias de referência e apresentar os principais fatores motivacionais, mostrando a importância deste tema para a gestão.

A nível metodológico, selecionamos uma metodologia qualitativa com recolha de dados através da realização de entrevistas selecionadas a uma amostra por conveniência.

Estruturalmente, o trabalho de projeto divide-se em diversas partes. Iniciamos o relatório com uma introdução, seguindo-se uma revisão da literatura relevante para a discussão da problemática da motivação, fazendo-se referência ao conceito de motivação e às teorias da motivação, à avaliação de desempenho e a temática da gestão de recompensas.

Seguidamente, no terceiro ponto apresentamos o diagnóstico, o contexto organizacional e os objetivos específicos do estudo. O quarto ponto corresponde à metodologia utilizada. Neste capítulo foram apresentados os objetivos, o objeto de estudo e o universo e amostra selecionados. Posteriormente descrevemos o desenho metodológico utilizado e a respetiva abordagem selecionada. De seguida apresentam-se as técnicas de pesquisa e os procedimentos utilizados.

No capítulo seguinte, descrevemos os dados obtidos e interpretamos os mesmos tendo em consideração o tema em análise e os objetivos específicos. Assim, face aos objetivos propostos, enunciamos um conjunto de recomendações e ações para estudos futuros e aplicações práticas no seio empresarial.

Por último, são apresentadas as principais conclusões do estudo e as principais limitações encontradas na realização do mesmo.

## 2. REVISÃO DA LITERATURA

O mundo empresarial respondeu ao crescimento da globalização através do crescimento exponencial da gestão, motivado pela complexidade dos problemas que as empresas começaram a ter que enfrentar (Maçães, 2017). Consequentemente, também emergiram desafios tecnológicos, económicos, sociais, entre outros.

Segundo Bento (2019), os desafios em constante crescimento na sociedade atual, em termos económicos, políticos, tecnológicos e sociais, têm concedido às organizações uma pressão contínua para a inovação e a diferenciação, levando assim, a maior valorização da gestão dos recursos humanos.

Atualmente, a Gestão de Recursos Humanos baseia-se no facto de o desempenho das organizações depender da contribuição das pessoas que as compõem. Assim, as pessoas deixaram de ser vistas como simples recursos, para passarem a ser consideradas pessoas na verdadeira perceção da palavra: com valores, atitudes e objetivos individuais (Sousa, *et al.*, 2006).

Atendendo á crença de que as pessoas são o motor de todas as organizações, é importante salientar que se estas pretendem prosperar e desenvolver-se, devem implementar estratégias internamente, para que os seus recursos humanos se sintam motivados e em sintonia com a dinâmica empresarial, possibilitando o sucesso global.

As organizações devem compreender a importância dos seus recursos humanos, sendo que o trabalho que cada colaborador executa é uma das fontes de motivação da empresa. Por isso, por mais simples que pareça uma tarefa que executamos, devemos orgulhar-nos dela (Rangel, 2003).

Desta forma, podemos considerar que a essência da gestão é reconhecida como o domínio das capacidades e práticas destinadas a motivar as pessoas, de modo a transformar esses indivíduos em melhores funcionários e mais produtivos, que gostem do local onde trabalham.

A complexidade do trabalho nas organizações, os novos ambientes de produção e a competitividade crescente no mundo dos negócios têm como consequência a necessidade de valorizar os funcionários e de criar condições favoráveis para maximizar o seu desempenho e a sua satisfação no trabalho. Assim, foram surgindo estudos na área da gestão de recursos humanos, para que as empresas se pudessem adaptar às novas necessidades dos seus colaboradores.

Um dos temas de interesse, o comportamento motivacional, foi estudado por Andrade (2017) que considera que este é explicado pelas necessidades humanas, uma vez que as ações dos indivíduos têm como princípio os estímulos a que estes são submetidos. Para que haja ação ou reação é preciso que um estímulo seja implementado, resultante do exterior ou proveniente do próprio organismo, designando-se por ciclo motivacional. Tamayo e Paschoal (2003), referem que a estrutura motivacional de uma pessoa consiste no conjunto de motivações ou metas que dinamizam o seu comportamento e nas relações existentes entre essas motivações. O perfil motivacional refere-se à importância que têm, para cada pessoa, as diversas motivações que orientam a sua vida. Desta forma, a estrutura motivacional constitui a base ou a matriz para a elaboração do perfil motivacional.

Muitos são os teóricos que estudaram o tema da motivação e uma vez que estamos a tratar de um tema subjetivo de cada indivíduo, surgiram diversas definições de motivação.

Jardillier (1989) explica a motivação para o trabalho como o prazer que sentimos em realizá-lo, a medida segundo a qual nos empenhamos, a perseverança, a continuidade do esforço que lhe dedicamos. Mações (2017) considera que a motivação procura compreender as forças que estimulam os colaboradores a entregar-se á organização, isto é, a acreditar na mesma e a lutar pelos seus objetivos.

A motivação é considerada uma força que impulsiona o indivíduo a dar sentido ás suas necessidades, desejos, impulsos e que determina um comportamento destinado a minorar um estado de tensão e, conseqüentemente, a restabelecer o equilíbrio a médio e a longo prazo (Sekiou, *et al.*, 2001).

Segundo Silva (2009) a motivação é o motor da ação, cada atitude humana é motivado e do grau de motivação depende a estrutura do comportamento. Assim, os comportamentos que nos promovem maior motivação tendem a ser constantes e mais eficazes, enquanto comportamentos de menor motivação, tendem a ser mais facilmente abandonados.

Por fim, Bueno (2002) considera que podemos perceber a motivação como uma energia, uma tensão, uma força, ou ainda, um impulso interno aos indivíduos. Sobretudo, o que é interessante considerar é que a motivação é interior a cada indivíduo e leva-o a agir espontaneamente para alcançar determinado objetivo.

A nível empresarial, podemos considerar que o desenvolvimento de um elevado nível de motivação dos seus colaboradores é uma das preocupações fundamentais de qualquer gestor. Contudo, a forma como os gestores atuam nesta área, está relacionada com as suas convicções básicas acerca da natureza humana. Desta forma, podemos concluir que a aprovação ou discordância de um gestor em relação a estas teorias, poderá ajudar a compreender a razão pela qual o gestor adota certos processos para motivar os seus colaboradores (Teixeira, 1998).

Uma vez que esta temática despertou interesse em diversos teóricos, surgiram díspares teorias que pretendem explicar a motivação dos indivíduos em ambiente laboral, procurando perceber o que os motiva, para que as organizações conseguissem adotar estratégias para motivar os seus colaboradores.

## **2.1 Teorias da motivação**

Deste modo, iremos abordar algumas teorias que consideramos relevantes e que poderão apoiar na compreensão desta temática. Inicialmente, abordaremos as Teorias das Necessidades, baseados no pressuposto de que a melhor forma de explicar a motivação é através da satisfação das necessidades dos indivíduos. Estas teorias têm por base a motivação intrínseca, isto é, a motivação surge através da autorrealização do indivíduo, como a Teoria das Necessidades de Maslow, a Teoria dos Dois Fatores e a Teoria das Necessidades Adquiridas de McClelland.

Em contrapartida, iremos abordar uma teoria que tem por base a motivação extrínseca, isto é, a motivação é orientada por uma recompensa expectável ou uma satisfação de carácter exterior, como a Teoria da Equidade (Teixeira, 1998).

Abordamos ainda a Teoria das Expectativas de Vroom, teoria que se baseia nos objetivos individuais dos colaboradores e as suas decisões para alcançar os mesmos para explicar a sua motivação no trabalho (Cardoso, 2018).

Finalizando as teorias motivacionais, apresentaremos as Teorias X e Y de McGregor, que evidencia a filosofia do gestor sobre a sua relação com a motivação dos seus colaboradores, mostrando o ponto de vista da gestão em relação a este tema (Silva, 2019).

Por fim, abordaremos a temática da avaliação de desempenho, ferramenta utilizada como motor de motivação através do seu desempenho, e a gestão de recompensas, considerada de elevada importância devido ao poder que as recompensas possuem como intensivo à motivação dos colaboradores (Cabral, 2019).

### 2.1.1 Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow

Abraham Maslow foi um dos principais teóricos que aprofundou as teorias da motivação, sendo o primeiro a explicar o papel da satisfação das necessidades na motivação. Desta forma, criou a teoria da hierarquia das necessidades representada por uma pirâmide que tem por base a divisão das necessidades humanas.

Segundo Mações (2017) devemos analisar a pirâmide de Maslow equiparando-a com uma anarquia onde as necessidades de nível inferior devem ser satisfeitas antes de serem ativadas as necessidades de nível superior. Ou seja, as necessidades fisiológicas devem ser satisfeitas antes das necessidades sociais e assim sucessivamente. À medida que se satisfazem as necessidades, estas perdem importância e as de nível superior ativam-se. Defende ainda que esta teoria se baseia na interpretação que teremos de fazer à pirâmide. Isto é, a motivação de uma pessoa depende do nível em que está na hierarquia das necessidades.

Ao analisar esta teoria, Andrade (2017) considera que os indivíduos estão num processo de desenvolvimento contínuo, e tendem a evoluir ao longo das necessidades, satisfazendo uma após a outra seguidamente, de forma constante em busca de autorrealização.

Para Mota (2009) aplicando a teoria da hierarquia de Maslow, podemos concluir que os indivíduos estão em desenvolvimento contínuo, pois tendem a desenvolver-se ao longo das necessidades. Desta forma, é exequível considerar que o trabalho e o seu ambiente conseguem satisfazer uma ampla gama de necessidades do ser humano, desde as necessidades básicas até às necessidades secundárias e por fim, de autorrealização.

Podemos considerar que esta teoria menciona as necessidades que são sentidas pelo Homem, isto é, as razões que levam os indivíduos a agir, estão na origem da motivação. As necessidades humanas são indispensáveis à vida do Homem, estas têm origem psicológica, instintiva, cultural e social e estão hierarquizadas.

A nível esquemático, podemos considerar que a teoria das necessidades de Maslow é traduzida como uma pirâmide de hierarquias, em que cada patamar corresponde a uma necessidade específica, tal como sugere a Figura 1:

FIGURA 1: Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow



Fonte: Elaboração própria baseada na Teoria de Maslow (Mações, 2017).

Analisando a figura 1, podemos considerar que as necessidades colmatadas inicialmente são as básicas, seguindo-se das necessidades secundárias. As necessidades em que o indivíduo se encontra passam a ser o seu foco, o qual tende a mover-se para o topo da pirâmide. Maslow refere que a cada necessidade satisfeita, o indivíduo extingue a motivação, daí a necessidade de saber em que nível da hierarquia a pessoa se encontra, pois, a satisfação deve ser focada nesse nível (Mações, 2017).

Contudo, esta teoria tem sido refutada ao longo do tempo, uma vez que trata de forma geral a motivação. Lobos (1975) considera que as necessidades básicas são difíceis de articular do ponto de vista operacional, uma vez que qualquer prova empírica das mesmas é problemática. Além deste ponto, esta teoria não considera de forma clara as exceções que se produzem quando a conduta de um indivíduo viola as expectativas presupostas pela ordem hierárquica.

Também Bueno (2002) atribui pontos negativos a esta teoria de Maslow, a difícil articulação operacional para gestão das necessidades básicas e a impossibilidade da padronização do comportamento humano.

Por seu turno, Bohrer (1981) considera que toda a ideia da hierarquia das necessidades é passível de discussão, uma vez que o valor, os limites e as aplicações de escalas hierárquicas podem suscitar dúvidas pois variam entre os indivíduos.

Apesar destas e outras críticas existentes, esta teoria teve bastante impacto por parte dos teóricos e continua a ser considerada umas das mais pertinentes na área da motivação.

### **2.1.2 Teoria dos dois fatores de Herzberg**

O psicólogo Frederick Herzberg estudou a área da motivação dos indivíduos, tendo desenvolvido uma teoria, conhecida como teoria dos dois fatores, segundo a qual considera existirem fatores higiênicos e fatores motivacionais. Este teórico aborda esta área tendo em consideração a satisfação ou a insatisfação que o indivíduo retira do seu trabalho. O estudo desta teoria foi realizado em 1966, através de entrevistas, analisando e comparando os seus resultados (Pedro, 2014).

Ribas (2011) considera que os fatores higiênicos são extrínsecos e incitam a não motivação do trabalhador, devido às suas necessidades primárias (o salário, condições de trabalho, relações interpessoais, etc.). Paralelamente, os fatores motivacionais são fatores intrínsecos que promovem a motivação, pela sua ação na satisfação das necessidades superiores do trabalhador (realização pessoal, reconhecimento, possibilidade de promoção, etc.).

Numa outra perspetiva, podemos considerar que o oposto de satisfação profissional não se trata de insatisfação, mas sim nenhuma satisfação profissional. E da mesma forma, o oposto de insatisfação profissional significa nenhuma insatisfação e não satisfação. Os fatores foram considerados higiênicos pois criam condições básicas e necessárias para que o indivíduo possa trabalhar, se estas condições não existirem, criam a insatisfação ao trabalhador. Desta forma, quando estes fatores estiverem satisfeitos, ou seja, a sua higiene organizacional estiver satisfeita surgem os fatores motivacionais (Caravantes *et. al.*, 2004).

Em suma, esta teoria indica-nos que a inexistência de fatores de higiene não leva à motivação, no entanto, anula as causas de insatisfação. Só com a presença de fatores motivadores é possível criar motivação no trabalho.

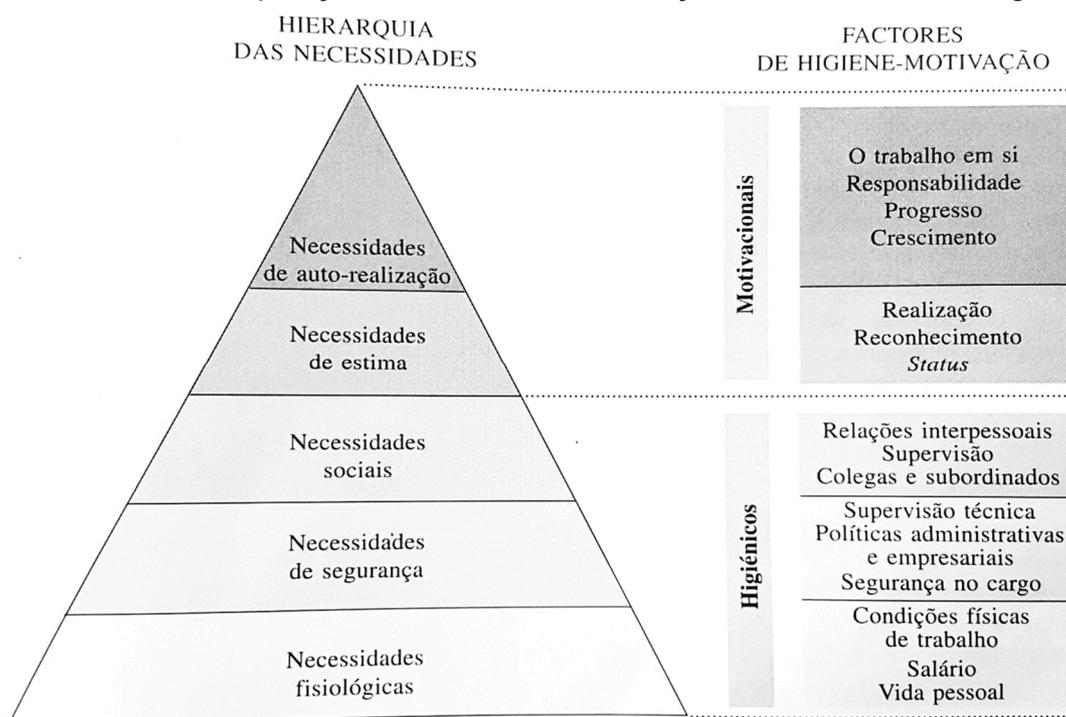
Mações (2017), considera que os fatores higiênicos e os fatores motivacionais representam fatores distintos que influenciam a motivação. Desta forma, quando os fatores motivacionais estão presentes, os colaboradores estão motivados e satisfeitos, atuando assim na área da motivação, por outro lado, os fatores higiênicos atuam só na área da insatisfação. Assim, os gestores devem remover os fatores higiênicos para excluir a insatisfação dos colaboradores e posteriormente, atender aos fatores motivacionais para implementar a satisfação e motivação laboral.

Podemos então considerar que numa tentativa de minimizar a insatisfação no trabalho, as organizações devem incidir sobre os fatores higiénicos, procurando satisfazer as necessidades mais básicas dos seus colaboradores. Contudo, para ter colaboradores satisfeitos, as empresas devem focar-se nos fatores motivacionais, criando condições de trabalho onde seja perceptível pelos colaboradores os fatores de crescimento (Caridade, 2019).

Finalizando, considera-se que a teoria de Herzberg alicerçar-se em duas classes de fatores, apoiando-se na presunção implícita de que existe “uma melhor forma” de motivar os indivíduos através do reconhecimento, da prática dos fatores motivacionais e da melhoria da atividade. Contudo, temos verificado que diferentes indivíduos reagem de diversos modos, conforme a situação em que se encontrem (Chiavenato, 2009). O que torna esta teoria sujeita a questões, uma vez que todas os sujeitos têm personalidades diferentes, agindo de forma diferente perante situações idênticas.

Também Teixeira (1998) aponta algumas críticas à teoria dos dois fatores de motivação de Herzberg, considerando que este estudo se foca essencialmente no nível de satisfação dos colaboradores e não no seu desempenho, uma vez que estes não são sinónimos. Salienta ainda que se trata de um estudo baseado num processo de investigação subjetivo, uma vez que foi elaborado com base em declarações apenas de duas áreas profissionais. Ramos (2009) aponta ainda que devemos ter em consideração de que alguns fatores têm natureza híbrida, como o caso do salário.

FIGURA 2: Comparação dos modelos de motivação de Maslow e Herzberg



Fonte: Teixeira (1998, pp.127 ).

Esta teoria é habitualmente comparada com a teoria das necessidades de Maslow, uma vez que ambas demonstram o papel das necessidades humanas na motivação dos colaboradores (Figura 2). Contudo, podemos considerar que as conclusões de Herzberg são diferentes das de Maslow, uma vez que Herzberg considera que os fatores higiénicos são capazes de diminuir ou anular a insatisfação, mas não conseguem conduzir á motivação dos indivíduos. Sendo que por outro lado, os fatores motivacionais contribuem para a satisfação dos trabalhadores, resultando na sua motivação (Teixeira, 1998).

### **2.1.3 Teoria das Necessidades Adquiridas de McClelland**

Na década de 60, David McClelland criou uma teoria de abordagem às motivações do comportamento humano. A teoria das Necessidades Adquiridas, também conhecida como a teoria das três necessidades, é um modelo motivacional que procura explicar as motivações dos colaboradores, através da satisfação das suas necessidades dentro da organização.

As necessidades são adquiridas socialmente através das experiências vividas pelos indivíduos, podendo ser ensinadas ou aperfeiçoadas, possibilitando aos sujeitos uma melhoria das suas características pessoais (Bergamini, 2008, in Feijó *et al.*, 2015).

Nesta teoria, McClelland coloca em evidência aquilo a que se chamam as necessidades adquiridas, isto é, as necessidades que as pessoas desenvolvem com a sua experiência ao longo da vida, à medida que interagem com a sociedade e com o ambiente que as rodeia. Assim, o indivíduo é caracterizado como um agente independente e será sempre o único responsável pelo seu sucesso ou o seu fracasso (Ribas, 2011).

Para comprovar esta teoria, McClelland desenvolveu três necessidades distintas, necessidade de poder, necessidade de sucesso (ou realização) e necessidade de afiliação. Este defende que independentemente do sexo, cultura ou idade, todos os indivíduos são possuidores destas necessidades (Retondo, 2019).

A necessidade de poder, diz respeito ao desejo de controlar, decidir e de influenciar e ser responsável pelo desempenho dos outros. Pessoas que possuem uma alta necessidade de poder tentam se destacar ou causar impacto de alguma forma diante de outros, em detrimento de trabalhar com algo em que possam ter um bom desempenho. Tendem a assumir um risco mais elevado, desde que isso seja um motivo de maior visibilidade diante daqueles que desejam impressionar. Os indivíduos que se enqua-

dram nesta necessidade são pessoas que buscam posições de liderança, preferem situações competitivas a situações de cooperação. Relativamente à necessidade de sucesso, esta traduz o desejo do indivíduo em atingir objetivos que representem desafios de realizar mais eficientemente, apresenta espírito de iniciativa. Assume responsabilidade, traça as suas metas com foco na sua realização pessoal e responde positivamente à competição. Por último, a necessidade de afiliação remete para o desejo do indivíduo em procurar relações interpessoais fortes. Esta necessidade considera que a amizade e o bom relacionamento social são importantes, atribuindo maior importância às pessoas do que às tarefas. Desta forma, indivíduos com alta necessidade de afiliação procuram a aprovação dos outros para as suas opiniões e atividades (Rego, 2000).

Este estudo foi baseado na atuação de mais de quinhentos gestores, em que McClelland concluiu que os gestores mais eficazes têm uma grande necessidade de poder, uma necessidade moderada de realização e por fim, uma menor necessidade de relacionamento boa.

Em suma, podemos concluir que a Teoria das Três Necessidades remete para as várias dinâmicas que o colaborador possui, de forma a que se sinta motivado, dentro da organização. A motivação do indivíduo é orientada através das suas necessidades, em resultado das suas experiências pessoais, da interação com a sociedade e com o meio envolvente.

#### **2.1.4 Teoria da Equidade**

A teoria da Equidade foi desenvolvida por J. Stacey Adams na década de 60 e tem por base o estudo da justiça no ambiente organizacional (Mações, 2017).

Analisando a questão da justiça, podemos aferir que o entendimento de injustiça, pode observar-se numa grande diversidade de situações dentro das organizações, desde a definição de funções, promoções, transferências, métodos de trabalho, etc. (Rodrigues, 2017).

Esta teoria defende que um dos fatores que se deve incluir na motivação é a perceção do colaborador acerca da equidade da compensação que será recebida pelos resultados alcançados, em comparação com os colegas. Assim, se o colaborador sentir que está a ser igualmente recompensado como os seus colegas com empenho idêntico, sente que é tratado com justiça e igualdade (Mações, 2017).

Ramos (2009) considera que Adams defende a necessidade de justiça no local de trabalho, assente na ideia central de que os colaboradores equiparam os seus contributos (empenhamento, formação, esforço) para a organização com aquilo que dela recebem

(salários, recompensas, estatuto, segurança, etc.). Numa lógica de igualdade, quem investe mais, deve receber mais da organização.

Desta forma, os indivíduos são incentivados a reduzir qualquer desigualdade que considerem existir, passando a realizar um esforço menor ou a utilizar mais tempo para fazer o mesmo trabalho (Rodrigues, 2017).

A maior debilidade desta teoria como teoria motivacional, é não ter capacidade para antecipar a conduta no caso de existir alguma desigualdade. Adams apresenta algumas alternativas, através das quais é possível ao indivíduo reduzir as suas perceções de desigualdade. No entanto, essas alternativas não incluem todas as ações que poderão ocorrer e assim não ocorrerá uma mudança na conduta do indivíduo. Consequentemente, ainda que a teoria da equidade seja facilmente compreensível como teoria motivacional, a sua utilidade prática quanto ao prognóstico é limitada (Lobos, 1975). Além disso, a investigação concentra-se em algumas recompensas específicas, excluindo outros fatores também presentes em situações laborais.

Podemos então concluir que embora esta teoria ofereça alguns dados sobre as perceções e comportamentos dos colaboradores, tem de ultrapassar algumas destas lacunas para potenciar a sua utilização em situações organizacionais (Shackleton *et.al.*, 1982).

### **2.1.5 Teoria das Expectativas**

O teórico Victor Vroom, elaborou a teoria das expectativas, constatando que o conjunto de ações do colaborador, são o resultado da crença que este tem de que as suas ações resultarão em recompensas ou em resultados que deseja (Cardoso, 2018). Assim, Vroom mostra que a motivação está relacionada com as expectativas dos indivíduos, afetando diretamente a sua produtividade.

Mações (2017) considera que a motivação é alta quando os colaboradores admitem que elevados níveis de esforço resultam em elevado desempenho, que por sua vez resulta na obtenção dos seus objetivos pretendidos. O esforço de trabalho de cada indivíduo para alcançar determinado nível de desempenho varia em função da sua expectativa em alcançar os seus objetivos derivados do seu esforço.

Segundo o mesmo autor, esta teoria baseia-se em três elementos: esforço individual, objetivos individuais e resultados. Assim, uma elevada motivação resulta de altos níveis de esforço, do desempenho prestado e do valor que foi atribuído a um determinado objetivo.

Por outras palavras, Vroom defende que a motivação resulta do valor previsto conferido a um objetivo pela probabilidade de alcançar esse mesmo objetivo: Força da motivação=

Valência x Expectativa. Em que a valência é a força da preferência individual de um resultado, sendo a expectativa a probabilidade das suas ações orientarem aos objetivos desejados (Teixeira, 1998).

Esta teoria aborda os objetivos individuais, considerando que são estes que determinam a motivação dos colaboradores, uma vez que as suas ações e motivação variam em função destes, podendo também considerar-se que esta teoria determina a motivação por objetivos.

Contudo, alguns teóricos apontam algumas lacunas à teoria de Vroom. Por exemplo, Ribas (2011), considera que esta teoria pressupõe um estímulo externo que ultrapassa a iniciativa individual, conseqüentemente, o indivíduo depende de terceiros, tornando-se dependente no processo de motivação laboral. Podemos ainda referir que se trata de uma teoria racional, pois as ações são previamente calculadas (Souza, 2012).

### **2.1.6 Teoria X,Y de McGregor**

No início da década de 50, Douglas McGregor apresenta duas teorias, Teorias X e Y. Estas podem ser estudadas como duas formas distintas de se analisar a produtividade humana no interior de uma organização, assim como, visualizar o comportamento dos colaboradores dentro da mesma.

Segundo Feijó *et. al* (2015) a Teoria X encontra-se ligada à sobrevivência e controlo, representando o controlo existente sobre os recursos humanos no seio da organização. O mesmo autor, afirma que o ser humano tem uma aversão natural ao trabalho e evitar-lo-á sempre que possível.

Esta teoria, em geral, considera que o ser humano é apático e não gosta de trabalhar ou pretende trabalhar o mínimo possível, assim grande parte dos trabalhadores têm de ser coagidos, vigiados, orientados e ameaçados com castigos, de ter funções rigidamente definidas e de uma supervisão estreita, de modo a obter delas o esforço necessário à realização dos objetivos da instituição. O ser humano tem preferência em ser orientado e procura evitar, sempre que possível, as responsabilidades, é pouco ambicioso e coloca a sua segurança acima de todos os fatores associados ao trabalho (Silva, 2019).

Por outro lado, McGregor, apresenta a Teoria Y que deixa evidente que o ser humano é capaz de auto-orientação e autocontrolo, capaz de gerir ideias que melhorem a eficácia organizacional, recolhendo maiores benefícios.

De acordo com esta teoria, existe um conjunto de características referentes ao desenvolvimento humano no interior da organização. Este afirma que o homem pode ver o

trabalho de forma tão natural como descansar ou distrair-se, apresenta capacidade de iniciativa e releva empenho em atingir objetivos dentro da instituição. Considera o ser humano pró-ativo, com capacidade de iniciativa, aceita as responsabilidades que lhe são atribuídas, detém espírito criativo na resolução de problemas organizacionais. Assim, deseja ver satisfeitas as suas necessidades sociais, de autoestima e autorrealização (Matias, 2018).

Deste modo, a Teoria Y vai enaltecer a ideia de que pode existir uma outra forma distinta de orientar as organizações, contrariamente do que era definido pela teoria clássica.

Na própria visão de McGregor, é possível observar uma mutação processual, gradual e evolutiva da Teoria X para a Teoria Y, direcionada em construir uma boa sociedade com valores. A Teoria X e Y, coloca como objetivo principal examinar os pressupostos que os gestores têm sobre os seus subordinados (Silva, 2019).

Assim, é possível direcionar a Teoria X para uma conceção tradicional de direção e controlo, onde os trabalhadores se comportam de maneira indolente e muito limitados à ideia de mudança. O papel do líder é apenas comandar.

Em contrapartida, a Teoria Y, tem características motivadoras, visa à integração do indivíduo com as necessidades e exigências da organização. Nesta abordagem, para os colaboradores o trabalho é algo natural, são direcionados com objetivos comuns e o espírito de mudança encontra-se presente, são flexíveis. O papel do líder é coordenar e motivar a todos em torno de um propósito comum da empresa.

Segundo Ribas (2011), para McGregor, não há um modo certo ou errado de agir, mas, mais eficaz, tendo em conta o tipo de comportamento adotado pelo indivíduo.

Através das teorias apresentadas, é possível observar que a visão de McGregor é essencialmente otimista com o futuro e à própria evolução da humanidade.

Mações (2017) afirma que McGregor considera que é mais provável que os gestores que defendem a Teoria Y tenham colaboradores satisfeitos e motivados. Contudo, aponta que esta teoria é demasiado simplista e de difícil execução, mas demonstra e clarifica o comportamento dos gestores em função das atitudes que adotam perante os seus trabalhadores.

Também Teixeira (1998) considera que a teoria Y é mais realista, uma vez que os seus pressupostos têm mais validade. A aceitação da teoria Y conduzirá a técnicas de gestão mais participativas, como melhoria de condições de trabalho, gestão por objetivos, entre outros.

## 2.2 Avaliação de desempenho

A avaliação de desempenho é um tema que tem vindo a ser desenvolvido por diversos teóricos pois é considerada uma ferramenta de elevada importância na área dos recursos humanos. Para Nunes (2019), a avaliação de desempenho reporta-se a uma observação e apreciação sistemática do desempenho dos trabalhadores por forma a avaliar o seu empenho e os seus resultados

Podemos considerar que a avaliação de desempenho é uma ferramenta estratégica na gestão de recursos humanos, pois promove o reconhecimento de forças e fragilidades do colaborador, mediante a avaliação sistemática do seu desempenho. Permitindo-lhe assim refletir sobre o mesmo e proceder à correção de condutas consideradas ineficazes. Desta forma, conduz a vários benefícios no âmbito organizacional, daí que se considere que a implementação de um processo de avaliação de desempenho seja decisiva para o aperfeiçoamento e progresso de qualquer organização (Cabral, 2019).

Bento (2019) considera que o sistema de avaliação de desempenho é uma das ferramentas mais importantes para a gestão de recursos humanos. Através deste, as empresas criam um plano de desempenho que visa obter os seguintes resultados:

- Identificar o desempenho individual dos colaboradores;
- Expor a sua opinião sobre o desempenho de cada colaborador;
- Determinar a política de remunerações e incentivos;
- Reconhecer as lacunas no desempenho e corrigi-las.

Para que a avaliação de desempenho seja eficaz é imprescindível que ambas as partes (avaliados e avaliadores) estejam conscientes dos suportes deste sistema, nomeadamente:

- Os objetivos que a empresa espera que atinjam;
- As bases e critérios de avaliação da sua performance;
- O momento em que a avaliação será desenvolvida.

Cabral (2019) refere que é possível obter a avaliação de desempenho através de diversas fontes, tais como:

- A autoavaliação: o colaborador pronuncia-se sobre o seu desempenho;
- Avaliação pelo superior hierárquico: a avaliação é atribuída ao superior hierárquico;

- Avaliação pelos subordinados: a avaliação é atribuída aos subordinados, no sentido de obter a apreciação do desempenho da chefia;
- Avaliação pelos pares: a avaliação de desempenho é efetuada pelos colegas de trabalho;
- Avaliação 360º: são utilizadas múltiplas fontes de avaliação, com o intuito de entender uma perspetiva abrangente do desempenho.

Resumidamente, o objetivo principal da avaliação de desempenho é contribuir para uma melhor eficiência nas organizações, disponibilizando assim oportunidades de melhoria de desempenho para cada um dos colaboradores envolvidos. Desta forma, deve ser considerada como uma forma de corrigir alguns comportamentos para encontrar a otimização dos recursos da organização (Matias, 2018).

Segundo o mesmo autor, podemos considerar que a avaliação de desempenho permite medir e avaliar o comportamento dos colaboradores face aos objetivos estabelecidos anteriormente pela organização. Uma vez que a criação de objetivos, o cumprimento dos mesmos e o reconhecimento de que estes foram atingidos, traduz-se numa fonte de motivação para todos os envolvidos.

Assim sendo, podemos afirmar que a avaliação de desempenho pode ser considerada um fator decisivo para o nível de motivação dos recursos humanos das organizações.

### **2.3 Gestão de recompensas**

Uma relação laboral, implica convergência entre os interesses das duas partes: colaboradores e organização. A esta, importa reunir colaboradores que evidenciem determinadas características para a concretização dos objetivos empresariais. Aos colaboradores, para além dos aspetos palpáveis e intocáveis, são as compensações que a organização lhes pode dar, com intuito de os manter empenhados, que lhes despertam interesse (Monteiro, 2020).

No tecido empresarial atual, o indivíduo apresenta a expectativa de receber uma compensação em troca pelo seu trabalho, esta pode ser, e maioritariamente é traduzida monetariamente. Além da compensação salarial, também é possível obter outro tipo de recompensas, atribuídas mediante o atingimento de determinados objetivos. Assim, este tipo de recompensas devem ser tanto de natureza material como imaterial, uma vez que estas são importantes para a atração, retenção e motivação dos colaboradores (Cabanas, 2019).

Segundo o mesmo autor, as recompensas podem ser classificadas como extrínsecas e intrínsecas ou como financeiras e não financeiras. São classificadas conforme sejam inerentes ao conteúdo do trabalho (recompensas intrínsecas) ou como resultado de fatores externos ao trabalho (recompensas extrínsecas).

Caridade (2019) considera que as organizações procuram recrutar os melhores profissionais do mercado, no entanto, geralmente, estes profissionais são escassos e bastante disputados por diversas empresas. Tornando-se necessário que o sistema de recompensas tenha um peso considerável, fundamentalmente, quando se trata do processo de tomada de decisão relativamente aos melhores talentos que possui. Por sua vez, a retenção de talento é tão ou mais importante do que atraí-lo, sendo que tal paradigma não se limita à remuneração que é atribuída. É através de uma remuneração justa e adequada, da perspetiva de realização pessoal e profissional do colaborador que a empresa pode atrair, reter e motivar os melhores profissionais.

As recompensas surgem frequentemente associadas quer à avaliação de desempenho, quer à motivação. No que respeita a avaliação de desempenho, à verificação da obtenção de resultados pré-definidos, associamos a recompensa à obtenção dos melhores desempenhos ou como forma de estímulo para os que ainda apresentam resultados inferiores. No que diz respeito à motivação, a recompensa surge como um fator que poderá orientar a uma mudança na atitude perante o trabalho e na forma como este é desempenhado (Matias, 2018).

Em suma, compreende-se assim que as organizações interessadas em motivar os seus colaboradores devam possuir um sistema de recompensas eficaz, eficiente e equitativo (Ferreira, 2019).

### 3. DIAGNÓSTICO, CONTEXTO ORGANIZACIONAL E OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Vivemos num período em que a economia está em constante mudança, dessa forma, para se manterem atualizadas e competitivas, as empresas necessitam de se desenvolver e diferenciar-se procurando prosperar em mercados bastante competitivos.

As questões dos recursos humanos assumem cada vez maior impacto e preocupação para os profissionais, tanto mais aparente quanto se torna decisivo para o resultado organizacional a existência de recursos humanos competentes, adequados e motivados (Vala *et al.*, 2007).

Para Rodrigues (2017), o sucesso e crescimento de qualquer organização, independentemente da sua área de atividade, dependem de uma gestão eficaz dos seus recursos humanos. O desempenho das pessoas é, de um modo geral, influenciado pela motivação e satisfação no trabalho e, por isso, as pessoas são consideradas o ativo mais poderoso e valioso de qualquer organização.

É ainda importante salientar que se estas pretendem prosperar e desenvolver-se, devem implementar estratégias, para que os seus recursos humanos se sintam motivados e em sintonia com a dinâmica empresarial, possibilitando desta forma o sucesso global.

As organizações são compostas por grupos de pessoas estruturadas com objetivos em comum. Quando os objetivos dos colaboradores se fundem com os objetivos organizacionais, surge a motivação. Assim, podemos definir motivação como a disponibilidade dos indivíduos para despende elevado esforço para atingir os objetivos da organização. Para a organização, a motivação dos colaboradores em realizar as suas funções deve ser consistente e compatível com as suas necessidades individuais (Mações, 2017).

Para que os objetivos do trabalhador coincidam com os objetivos organizacionais, é necessário que estes se sintam motivados e satisfeitos com o seu trabalho e as tarefas inerentes. Neste sentido, torna-se imprescindível estudar os fatores que motivam os colaboradores e de que forma estes podem ser aplicados no seio organizacional.

A nível organizacional, o que detém maior importância neste tema é fundamentalmente, a satisfação dos objetivos da organização, ou seja, a motivação tem de ser vista como o processo de fornecer aos membros de uma organização a oportunidade de satisfazer as suas necessidades e cumprir os seus objetivos, através da sua máxima produtividade. Assim, devem coincidir os objetivos individuais com os objetivos coletivos de toda a organização (Teixeira, 1998).

Consideramos finalmente que a motivação no trabalho é um dos principais fatores para o sucesso empresarial uma vez que os colaboradores motivados tendem a aumentar a sua satisfação na execução das suas tarefas quotidianas, melhorando o ambiente de trabalho e finalmente, melhorando o seu rendimento laboral.

Desta forma, este estudo tem por base a IMAN, Empresa Especializada na Gestão de Recursos Humanos que se encontra no mercado há mais de 25 anos, com mais de 90 escritórios divididos entre Portugal, Espanha, França e Alemanha. Esta empresa é especialista em Gestão de Recursos Humanos.

A IMAN labora com empresas de diversas áreas, sendo considerada uma prestadora de serviços especializada em Recursos Humanos. Os seus serviços passam por recrutar colaboradores que prestam os seus serviços a uma empresa cliente. Este tipo de empresas é também conhecido por empresas de trabalho temporário, uma vez que celebram contratos de trabalho temporário ou de tempo indeterminado para satisfação de uma necessidade temporária da empresa utilizadora.

As empresas de trabalho temporário permitem uma maior flexibilidade às empresas que as contratam e desempenham papéis de Gestão de Recursos Humanos, como, o recrutamento e seleção, o processamento salarial, a avaliação de desempenho, oferecendo uma vasta gama de serviços de Recursos Humanos (Burgess and Connell, 2006; in Leal, 2017).

Esta área de negócio é caracterizada por dar uma resposta rápida às necessidades do seu cliente, o que por sua vez implica que os seus colaboradores necessitem de responder aceleradamente a várias situações internas, provocando bastante stress no local de trabalho e certa rotatividade dos colaboradores.

Assim, decidimos abordar neste estudo, o tema de motivação laboral para que as suas conclusões possam ser inseridas na IMAN e apoiar a gestão nesta temática.

Abordamos o tema da motivação no trabalho de forma geral para que seja possível entender diversos pontos de vista, estudando opiniões de diversos autores e as suas teorias. Posteriormente exploraremos o tema através de entrevistas, para conhecer a opinião do público-alvo acerca do tema em questão, compreendendo desta forma vários setores de atuação. Por fim, relacionamos os resultados e enquadrámos no seio empresarial, propondo ações de melhoria.

Por fim, apresentamos para o presente estudo os seguintes objetivos específicos:

- Reconhecer o valor dos recursos humanos nas organizações;
- Definir motivação no trabalho e qual a sua importância;

- Relacionar o nível de motivação dos colaboradores com a sua produtividade;
- Identificar os principais fatores motivacionais;
- Propor ações de melhoria.

## 4. MODELO E METODOLOGIA

Posteriormente à apresentação do enquadramento teórico sobre os conceitos essenciais e teorias fundamentais do tema motivação no trabalho, e sobre os quais incidem este estudo, descrevemos de seguida o trabalho de investigação do presente relatório.

Desta forma, neste capítulo apresentam-se os procedimentos metodológicos utilizados, para a realização deste estudo. Neste sentido, enuncia-se o objeto de estudo, o universo e amostra, o método utilizado e as técnicas de pesquisa.

Segundo Carvalho (2002), a metodologia diz respeito ao estudo das formas de argumentação de áreas relevantes de investigação e a sua aplicação á formulação das regras gerais para procedimentos práticos.

### 4.1 Identificação dos objetivos do estudo

Tendo em consideração o principal objetivo em questão que consiste em conhecer os fatores motivacionais de relevância e após a revisão da literatura evidenciada anteriormente, consideramos que o principal tema a desenvolver se trata da compreensão dos fatores que os colaboradores consideram decisivos para a sua motivação e a sua consideração em relação ao facto de a motivação impactar na sua produtividade laboral. Para tal, pretendemos compreender melhor a influência dos fatores de motivação junto dos colaboradores pelo que enunciamos os seguintes objetivos específicos:

1. Saber se os entrevistados se sentem motivados no seu local de trabalho.
2. Entender se os entrevistados são motivados pela satisfação dos fatores que consideram motivacionais.
3. Perceber se os entrevistados reconhecem que a sua motivação tem impacto na sua produtividade.

### 4.2 Objeto de estudo

O objeto deste estudo é a IMAN, Empresa de Gestão de Recursos Humanos descrita anteriormente, em particular entrevistar os colaboradores da empresa localizada na Região Norte de Portugal uma vez que a autora se encontra a trabalhar na delegação da IMAN de Viana do Castelo.

### 4.3 Caracterização do universo

Tendo em consideração que atualmente existe um número reduzido de colaboradores na IMAN e considerando que estes deveriam ser o público-alvo do presente estudo, optamos por alargar a nossa amostra a trabalhadores de outras empresas.

Assim, a amostra deste estudo tem por base 25 indivíduos, tratando-se de uma amostra por conveniência, uma vez que os participantes foram selecionados previamente. A seleção dos entrevistados teve por base a sua profissão e as funções que estes exercem, pois procuramos compreender a perceção dos profissionais tendo por base diversas áreas de atuação.

### 4.4 Método utilizado

Segundo Freixo (2009), método é originário da palavra grega *methodos*, que significa “caminho para chegar a um fim”, sendo que todas as ciências se caracterizam pela utilização de métodos científicos. Desta forma, não existe ciência sem a utilização do método científico.

A nível metodológico, o estudo em causa trata-se de um estudo de caso, uma vez que estudamos o tema em contexto natural, os dados são recolhidos através de múltiplas fontes e através de trabalho de campo, não existe controlo sobre os dados recolhidos e os resultados dependem da análise do investigador (Gonçalves *et al.*, 2004). Neste procedimento, o sujeito é o centro da atenção do investigador, contudo, este método pressupõe que o investigador selecione e determine previamente o tipo de comportamento que pretende analisar e posteriormente, estudar (Freixo, 2009).

Selecionamos a metodologia qualitativa para utilização neste estudo. Esta metodologia “é um tipo de investigação considerada subjetiva, flexível e aberta á captação de novos atributos, ao contrário da análise quantitativa, a qual é objetiva e mensurável” (Fonseca, 2019).

Por outro lado, Meirinhos e Osório (2010) consideram que os modelos qualitativos sugerem que o investigador exerça trabalho de campo, como observação, emissão de juízos de valor e que analise os resultados. Neste tipo de investigação, é fundamental que a capacidade explicativa do investigador não perca o contacto com o desenvolvimento dos acontecimentos.

Segundo Guerra (2006), ao contrário das técnicas mais dedutivas, como a construção de questionários, as metodologias qualitativas têm uma grande fluidez de estatuto teórico-epistemológico e de formas de aplicação e tratamento.

Podemos apontar algumas vantagens da utilização desta metodologia, como o contacto direto com o objeto de estudo, pois privilegia a interação e oferece uma abordagem próxima da realidade, uma vez que atende às diferenças entre o mundo natural e o social, facilitando as relações causais inserido num contexto determinado (Fonseca 2019).

#### **4.5 Técnicas de pesquisa**

Tendo em conta os objetivos desta investigação e a sua natureza, procurámos recolher os dados, através das entrevistas realizadas e análise documental. Para proceder a recolha dos dados foram criados os seguintes instrumentos: guião da entrevista (Anexo 1) e a sua sinopse (Anexo 2).

As entrevistas podem assumir diversas formas, sendo que podem ser estruturadas, não estruturadas ou semi- estruturadas, dependendo ou não da existência de um guião utilizado pelo entrevistador. Na entrevista estruturada o entrevistador já tem ideia das respostas que pretende obter e utilizada o entrevistado para confirmar as suas hipóteses e categorias (Azevedo *et al.*, 2008). Por sua vez, a entrevista semiestruturada, suporta-se através de um guião de referência, conferindo ao entrevistado alguma flexibilidade na sua abordagem em relação aos temas propostos (Haro *et al.*, 2016; in Cabral, 2019).

Deste modo, a técnica de recolha de dados utilizada foi a entrevista, sendo a opção que se mostrou mais adequada, uma vez que permite o anonimato dos inquiridos e garante o afastamento necessário do investigador no momento de recolha de dados, proporcionando uma maior abertura e flexibilidade tanto ao entrevistador como ao entrevistado.

O guião das entrevistas foi disponibilizado aos participantes através da plataforma *Google Forms*, uma vez que devido à pandemia Covid-19 devemos evitar o contacto presencial o mais possível. Este guião foi apresentado aos entrevistados e esclarecido o seu fim, foi enviado diretamente para os participantes selecionados e esteve disponível cerca de 2 semanas.

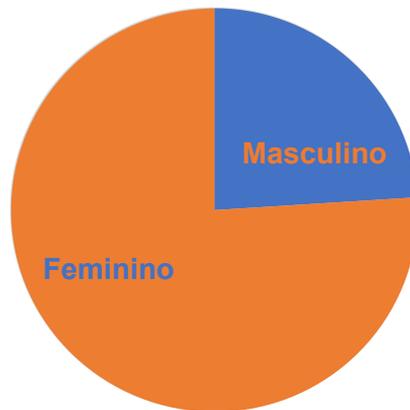
#### **4.6 Análise e interpretação dos dados**

Desta forma, iremos proceder á análise e interpretação dos dados obtidos nas entrevistas realizadas, para que consigamos compreender a opinião dos entrevistados acerca da motivação em contexto de trabalho. Faremos uma caracterização inicial dos entrevistados, analisaremos o conteúdo das entrevistas e por fim, a demonstração dos resultados.

#### 4.6.1 Caracterização dos perfis dos entrevistados

A amostra deste estudo é constituída por 25 indivíduos, sendo 19 indivíduos do sexo feminino e 6 indivíduos do sexo masculino, como demonstrado no Figura 3:

FIGURA 3: Género dos entrevistados

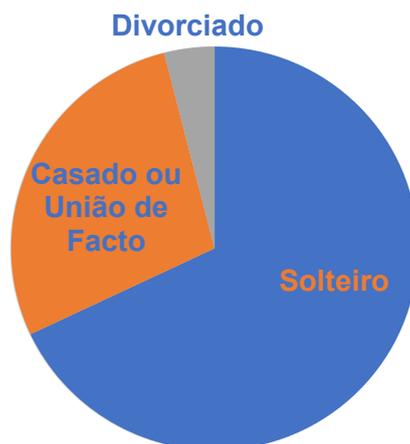


Fonte: Elaboração própria.

A maioria dos entrevistados tem idade inferior a 30 anos (19 indivíduos) e os restantes 6 indivíduos são de uma faixa etária superior.

Os sujeitos entrevistados são maioritariamente solteiros (17 indivíduos) e não têm filhos dependentes (20 indivíduos), como demonstra a Figura 4:

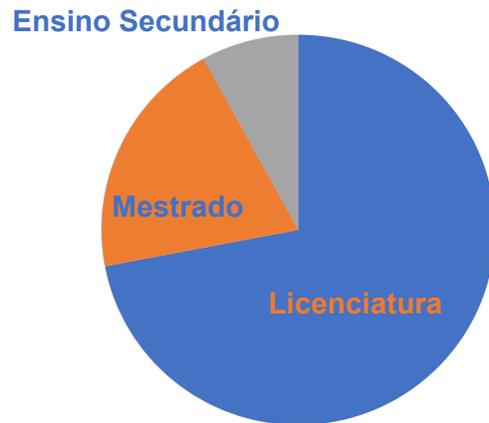
FIGURA 4: Estado civil dos entrevistados



Fonte: Elaboração própria.

Em relação à escolaridade, a maioria dos entrevistados é licenciado (18 indivíduos) seguindo os detentores de mestrados (5 indivíduos) e por fim, com o ensino secundário finalizado (2 indivíduos), informação presente na Figura 5:

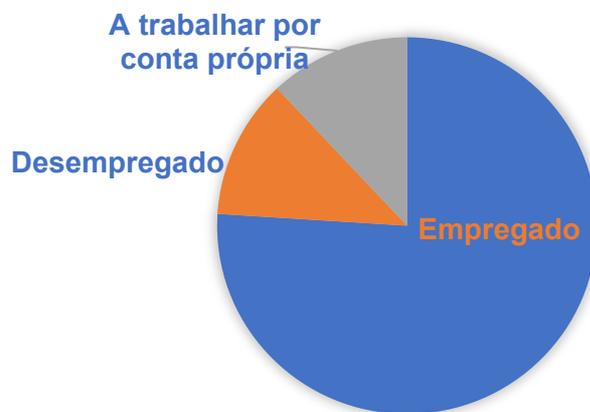
FIGURA 5: Escolaridade dos entrevistados



Fonte: Elaboração própria.

A nível profissional, os entrevistados estão maioritariamente empregados por conta de outrem (19 indivíduos) e cerca de 3 dos indivíduos encontra-se a trabalhar por conta própria, os restantes 3 indivíduos estão desempregados, como podemos analisar na figura seguinte (Figura 6).

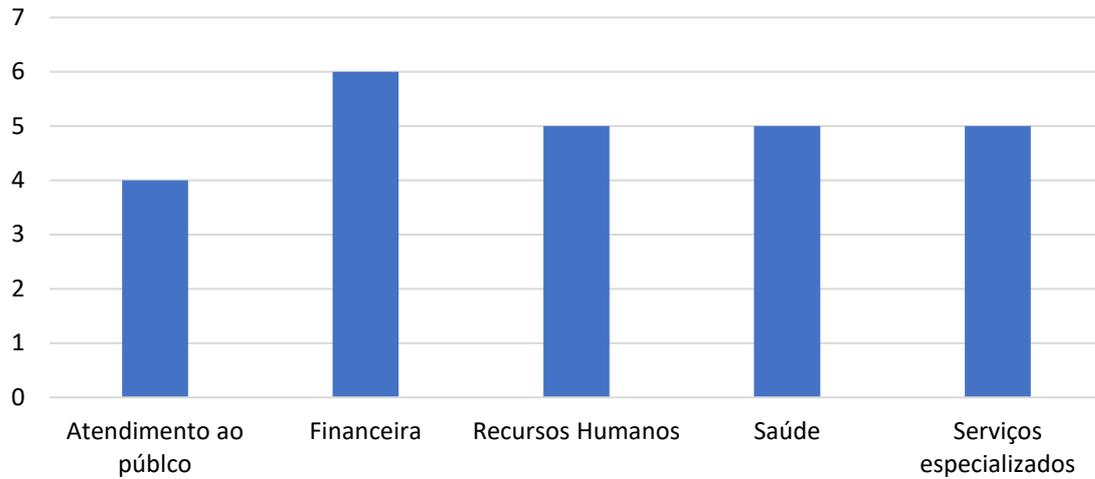
FIGURA 6: Situação profissional dos entrevistados



Fonte: Elaboração própria.

Em relação às funções exercidas pelos entrevistados, reunimos um conjunto de áreas distintas para que a perceção da temática pudesse ser entendida em diversos contextos laborais. Desta forma, foram abordados indivíduos de diversas áreas de atuação, sendo 6 sujeitos do setor financeiro, 5 da área dos recursos humanos, 5 da área da saúde, 5 dos serviços especializados e por fim, 4 da área do atendimento ao público. Podemos evidenciar esta informação na figura seguinte.

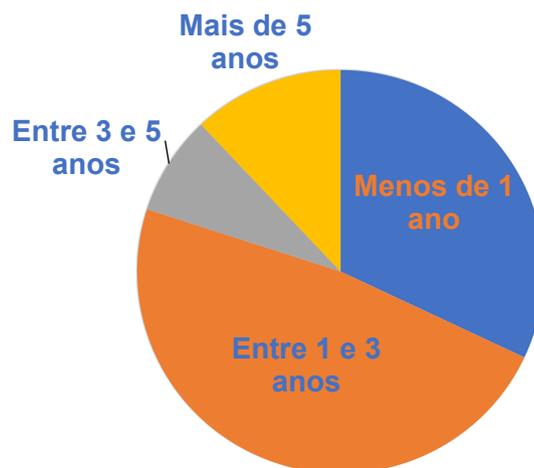
FIGURA 7: Função exercida pelos entrevistados



Fonte: Elaboração própria.

Por fim, analisamos a antiguidades destes indivíduos na empresa em que trabalham atualmente ou na sua última experiência profissional. Assim, constatamos que a maioria dos entrevistados exerce/exerceu funções de entre 1 a 3 anos (12 indivíduos) seguido de menos de 1 ano de antiguidade (8 indivíduos) e de antiguidade superior a 5 anos (3 indivíduos) por fim cerca de 2 indivíduos com antiguidade entre 3 e 5 anos (2 indivíduos) como podemos demonstrar na figura a seguir.

FIGURA 8: Antiguidade



Fonte: Elaboração própria.

#### 4.6.2 Análise de conteúdo

Seguidamente, iremos abordar os resultados das entrevistas realizadas tendo por base as respostas dos entrevistados.

Para uma apresentação clara dos dados obtidos, apresentamos a Sinopse das entrevistas realizadas (Apêndice 2) para uma melhor organização dos dados. Nesta análise, para ser mais simples a perceção das respostas dos indivíduos, atribuímos numeração (1 a 25) a cada entrevistado, encontrando-se evidente na Sinopse apresentada em apêndice.

Inicialmente, questionamos os entrevistados acerca da sua motivação no contexto de trabalho, procurando entender se se sentem motivados no trabalho atual ou no último em que estiveram. Assim, concluímos que a maioria dos entrevistados se sente motivado (figura 9).

FIGURA 9: Motivação no local de trabalho



Fonte: Elaboração própria.

Seguidamente, analisamos a opinião dos entrevistados em relação ao facto de a motivação afetar a produtividade no trabalho, sendo que todos os indivíduos confirmam esta evidência. No entanto apresentam diversas fundamentações, que apresentamos seguidamente:

- Cerca de 12 entrevistados, considera que existe uma relação direta entre estes dois fatores, por outras palavras, quanto maior a motivação dos colaboradores, maior será a sua produtividade. A título de exemplificação apresentam-se alguns excertos dos entrevistados: “quando mais motivados mais produzem”, “aumenta imensamente a produtividade do mesmo”, “o facto de um trabalhador estar motivado leva-o a ter um nível superior de produtividade”.

- Apenas 3 pessoas entrevistadas sugerem que a motivação entre a equipa proporciona um bom ambiente de trabalho, como refere um dos nossos entrevistados: “se existir um bom ambiente, torna-se tudo mais fácil”.
- 3 dos inquiridos atenta que a motivação afeta a dedicação dos colaboradores em atingir os objetivos propostos, como indicado por um entrevistado: “através da motivação os colaboradores sentem-se mais capazes em exercer as suas funções”.
- 3 dos entrevistados acrescenta que a motivação proporciona um melhor desempenho dos colaboradores, evocando por exemplo que: “a motivação é o principal motor para um melhor desempenho, pois melhora a vontade de fazer mais e melhor e o empenho”.
- 2 dos indivíduos considera que se existir bem-estar e boas condições de trabalho, o *feedback* dos trabalhadores é mais positivo, exemplificando : “uma empresa que se importa pelo bem estar e pelas condições de quem trabalha, irá sempre ter o melhor feedback de volta por parte dos colaboradores”.
- Por fim, 2 dos entrevistados sugerem que um colaborador motivado presta um melhor serviço, dando um exemplo: “se uma pessoa se sentir motivada e valorizada ganha mais vontade de trabalhar”.

Foi também observada a opinião dos inquiridos em relação aos fatores que estão a ser/foram utilizados no seu local de trabalho e que caracterizam como fatores motivacionais. Assim, cada individuo selecionou três fatores que considera que o motivam no local de trabalho, sendo que o ambiente de trabalho foi o fator eleito pelos entrevistados, seguido da segurança/estabilidade no local de trabalho e das expectativas de progressão na carreira.

Paralelamente, investigamos os fatores que os entrevistados consideram importantes para a sua motivação e que deveriam ser implementados no local de trabalho, mas não estão a ser executados. Sendo que a maioria dos entrevistados considera que o salário é o fator motivacional que deveria estar presente no local de trabalho, seguido das expectativas de progressão na carreira e do ambiente de trabalho.

Quando questionados em relação á motivação dos seus colegas de trabalho, a generalidade dos indivíduos acredita que os colegas se sentem motivados no seu local de trabalho (16 indivíduos), no entanto, 9 dos entrevistados considera que a restante equipa não se sente motivada.

Relativamente às chefias, analisamos a opinião dos entrevistados acerca da posição das mesmas em relação á motivação dos colaboradores, percebendo se consideram que estes procuram motivar os seus funcionários. Desta forma, concluímos que a generalidade dos indivíduos considera que as chefias se preocupam em motivar os seus colaboradores, apontando várias razões: preocupam-se com o fim de atingir maior produtividade, para atingirem os seus objetivos e porque procuram os interesses dos colaboradores.

Por fim, quando questionados sobre as recomendações que dariam às empresas para aumentar a motivação dos colaboradores, os entrevistados apontam vários fatores que consideram indispensáveis para que exista motivação laboral.

As sugestões foram variadas, sendo que cada individuo apontou os fatores que considera motivadores. Grande número dos entrevistados indicou os reconhecimentos salariais como fator importante, exemplificando: “recompensas salariais. Um colaborador quando recompensado vê o seu trabalho reconhecido, e isso motiva-o a fazer mais e melhor”; seguido da melhoria da comunicação interna: “maior comunicação entre chefia e colaboradores”; das palavras de louvor: “palavras de agradecimento pelos esforços” e igualdade entre colegas: “a principal forma de motivação centra-se na equidade entre colegas de trabalho”.

Também foram apontadas como sugestões as promoções:” através de possibilidade de promoções”; *team buildings* “atividades que procurem reforçar o sentimento de pertença e espírito de equipa”; a possibilidade de progressão na carreira: “...assim os colaboradores tornar-se-iam mais motivados em exercer as suas funções pois saberiam que iriam ser recompensados”; os prémios “ reconhecimento de esforços através de prémios”; as comissões por objetivos:” comissão sempre que possível, ordenado base baixo com a possibilidade de ser algo muito mais” ; a flexibilização de horários e o bom relacionamento com chefias .

#### **4.6.3 Demonstração de Resultados**

Após a apresentação dos resultados obtidos, importa analisar os mesmos de acordo com os objetivos delineadas para este estudo e verificar a sua importância.

Assim, considerando-se o objetivo de que: **Os colaboradores sentem-se motivados no seu local de trabalho**, foi possível evidenciar que os entrevistados têm perceção da motivação que sentem no local de trabalho. A maioria dos entrevistados considera que

se sente motivado no seu local de trabalho, tendo apontando vários fatores que se encontram presentes e o motivam como o salário e a segurança/ estabilidade, que segundo a teoria de Maslow, se tratam de necessidades básicas do ser humano.

Também o ambiente de trabalho, a realização pessoal, as expectativas de progressão na carreira, o ambiente de trabalho, etc. foram fatores apontados pelos inquiridos, considerados por Maslow como necessidades secundárias.

Exemplificando: “• O salário, • A realização pessoal, • O ambiente de trabalho” - indivíduo 2; “• O salário, • O ambiente de trabalho, • As expectativas de progressão na carreira” - indivíduo 4.

Analisando o segundo objetivo: **O trabalhador é motivado pela satisfação dos fatores que considera motivacionais**, importará destacar que os entrevistados consideram que existem variáveis que afetam a sua motivação no local de trabalho. Sendo que quando questionados sobre os fatores que os motivam, selecionaram vários fatores que deveriam estar presentes no local de trabalho, tais como: a expectativa de progressão na carreira, a realização pessoal, a equidade em relação aos colegas, a possibilidade de promoção e a autorrealização. Estes são considerados por Herzberg como fatores motivacionais, que contribuem para a satisfação dos trabalhadores, resultando na sua motivação.

No entanto, os entrevistados selecionaram ainda os seguintes fatores: o salário, a segurança/ estabilidade no trabalho e o ambiente de trabalho, considerados por Herzberg como fatores higiénicos, estes são capazes de diminuir ou anular a insatisfação, mas não conseguem conduzir á motivação dos indivíduos.

Exemplificando: “• A realização pessoal, • Possibilidade de promoção, • As expectativas de progressão na carreira” – indivíduo 6; “• Possibilidade de promoção, • A justiça/equidade em relação aos colegas, • As expectativas de progressão na carreira” - indivíduo 12.

Em relação ao terceiro objetivo do nosso estudo sobre **o colaborador sente que a sua motivação tem impacto na sua produtividade**, que todos os entrevistados consideram que a sua motivação afeta a sua produtividade, sendo que a generalidade considera que existe uma relação direta entre estes dois fatores. Surgiram assim diversas justificações para esta analogia, tais como: a motivação proporciona um melhor desempenho dos indivíduos e um bom ambiente de trabalho; a motivação afeta a dedicação dos colaboradores em atingir os objetivos propostos, entre outros.

Exemplificando: “quando as pessoas estão motivadas são muito mais produtivas e trabalham com uma dinâmica mais agradável”- indivíduo 7; “ quanto mais motivado maís produtivos somos, sentimo-nos úteis e reconhecimento no nosso trabalho”- indivíduo 11; “sem motivação os colaboradores têm tendência a associar o local de trabalho a um local monótono e a uma obrigação enquanto que, quando devidamente motivados, os colaboradores sentem prazer em realizar o seu trabalho, o que, por sua vez, se traduz num aumento a produtividade”- indivíduo 17.

## 5. PROJETO/PROGRAMAS DE AÇÃO/RECOMENDAÇÕES

Após análise dos dados retirados das entrevistas realizadas e da revisão da literatura apresentada, podemos concluir que os colaboradores procuram sentir-se motivados no seu local de trabalho.

Para um melhor conhecimento da temática apresentada, sugeríamos que para além das entrevistas, fosse possível alargar este estudo fazendo recurso a um questionário junto de uma amostra representativa de trabalhadores.

Atentamos ainda que um dos temas que merece uma maior atenção por parte desta empresa diz respeito á avaliação de desempenho. Uma vez que esta ferramenta promove o reconhecimento de forças e fragilidades do colaborador, mediante a avaliação sistemática do seu desempenho (Cabral, 2019) também contribuirá para a motivação dos mesmos.

Assim, consideramos que a introdução de uma avaliação de desempenho prática e eficaz, poderá contribuir para a melhor gestão dos recursos humanos, uma vez que através dos resultados das mesmas é possível introduzir medidas ou programas de ação que motivem os colaboradores, como por exemplo:

- Desenvolvimento: através da identificação dos pontos fortes e das necessidades de desenvolvimento individuais, da identificação das necessidades de treino e de formação individuais, entre outros;
- Decisões administrativas: reconhecimento do desempenho individual, modificação/ manutenção da remuneração;
- Manutenção de objetivos organizacionais: planeamento e avaliação do sistema de recursos humanos, reforço das necessidades de desenvolvimento organizacional;
- Documentação: documentação de decisões acerca dos recursos humanos, apoio em processos legais (Cabral, 2019).

Apontamos algumas recomendações que facilmente podem ser implementadas na empresa em estudo, a IMAN Portugal, como em todas as empresas que tenham interesse no bem-estar dos seus colaboradores.

Assim, apresentamos as seguintes recomendações que envolvem um orçamento reduzido, pelo que são de simples aplicação:

- Melhoria das condições de trabalho: materiais, instalações, etc.;
- Implementação de medidas que visem a melhoria do clima organizacional;
- Criação de planos de comunicação interna;
- Formação de parcerias para usufruto dos funcionários;
- Flexibilização de horários dos colaboradores;
- Implementação de reuniões de equipa regularmente;
- Melhoria da equidade entre equipas;
- Menção de palavras de louvor sempre que os objetivos individuais dos colaboradores sejam alcançados;
- Criação de prémios individuais ou por equipa sempre sejam atingidos os objetivos propostos;
- Conceção de planos de carreira internos.

Podemos ainda referir diversas recomendações que implicam investimento por parte da empresa, tais como:

- Conceção de um plano de reconhecimentos salariais;
- Implementação de ações de *team building* regulares para todos os colaboradores;
- Construção de planos de formação individual;
- Desenvolvimento de formações de liderança para chefias;
- Realização de atividades temáticas.

Atentamos ao facto de estas serem apenas algumas recomendações de simples aplicação interna, que poderão ser aplicadas em variadas empresas e setores de atuação. É possível encontrar ainda um leque superior de variados fatores que fornecem motivação aos colaboradores.

## 6. CONCLUSÃO

O presente trabalho de investigação, baseado em diversas teorias defendidas por distintos autores que serviram de base à reflexão empírica da motivação em contexto de trabalho, permite-nos concluir que este fator tem enorme impacto no desenvolvimento dos recursos humanos e no ambiente organizacional.

Este estudo teve como objetivo principal compreender de que forma a motivação dos colaboradores/trabalhadores é essencial para o seu bem-estar enquanto desenvolve a sua atividade profissional, identificar quais são os fatores fundamentais para que surja a motivação e de que forma esta afeta a produtividade dos indivíduos.

Com base na análise de conteúdo relativa às entrevistas realizadas procurou-se compreender os significados dos objetivos propostos: a) os colaboradores sentem-se motivados no seu local de trabalho; b) o trabalhador é motivado pela satisfação dos fatores que considera motivacionais e c) o colaborador sente que a sua motivação tem impacto na sua produtividade.

Este projeto serviu de base de estudo do tema em questão, para que posteriormente seja apresentado à administração da IMAN com o objetivo de serem aplicadas na prática algumas das recomendações apresentadas anteriormente, uma vez que os colaboradores desta empresa laboram com bastante stress diário, necessitando de fatores que os motivem.

Uma vez que a empresa em questão tem tamanho reduzido em Portugal, as entrevistas foram realizadas não só aos poucos colaboradores da empresa, mas também a outras pessoas que faziam parte da rede de contacto da mestrandia.

Por fim, importa ainda referir que os resultados obtidos neste estudo vão ao encontro de outros estudos já existentes, no entanto permite sintetizar várias teorias com enorme relevância que poderão ser imprescindíveis para pesquisas futuras e para futura aplicação prática na IMAN Portugal.

Para futuras investigações, sugerimos que os investigadores procurem aplicar este tipo de estudo a empresas de maior dimensão.

## LIMITAÇÕES

No estudo em questão, a maior limitação sentida para a sua realização deve-se ao facto do pequeno número de colaboradores existentes, pois não permitiu ao investigador aprofundar questões internas da empresa em questão.

No entanto, também a seleção das teorias analisadas limitou o estudo, uma vez que o processo de seleção das teorias de maior relevância para o tema em questão foi complexo, uma vez que existem diversas teorias que não foram abordadas.

Por fim, o facto de as entrevistas serem realizadas virtualmente também se transformou numa limitação do estudo, uma vez que não permitiu o contacto presencial com os entrevistados.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Andrade, S. (2017) *Motivação, uma necessidade intrínseca do ser humano...* Disponível em: [[https://www.psicologia.pt/artigos/ver\\_opiniaio.php?motivacao-uma-necessidade-intrinseca-do-ser-humano&codigo=AOP0443](https://www.psicologia.pt/artigos/ver_opiniaio.php?motivacao-uma-necessidade-intrinseca-do-ser-humano&codigo=AOP0443)] (Accessed: 22 Junho 2020).

Azevedo, C. and Azevedo, A. (2008) *Metodologia científica: contributos práticos para a elaboração de trabalhos académicos*. Porto: Universidade Católica Editora.

Bento, A. (2019) *Avaliação de desempenho na Unicâmbio – Instituição de pagamento*, SA. Universidade de Lisboa.

Berg, G. and Pietersma, P. (2015) *Os principais modelos de gestão*. Lisboa: Actual.

Bohrer, R. (1981) 'Motivação - abordagem crítica da teoria de Maslow pela propaganda', *Revista de Administração de Empresas*, 21(4), pp.43-47.

Bueno, M. (2002) As teorias de Motivação Humana e sua contribuição para a empresa humanizada. *Revista do Centro de Ensino Superior de Catalão - CESUC - Ano IV - nº 06 - 1º Semestre*.

Cabanas, S. (2019) *A influência das recompensas pelo desempenho na motivação intrínseca do indivíduo*. Universidade do Porto.

Cabral, A. (2019) *Proposta de implementação de um sistema de avaliação de desempenho na IPSS Os Melros - associação, cultural, social, recreativa e desportiva*. Instituto Superior Politécnico de Viseu.

Caravantes, G., Panno, C. and Kloeckne, M. (2004) *Gestão estratégica de resultados*. Porto Alegre: Editora AGE Ltda.

Caridade, A. (2019) *A influência do sistema de recompensas na motivação e satisfação no trabalho: o caso do setor tecnológico*. Instituto Politécnico do Cávado e do Ave.

Carvalho, J. (2002) *Metodologia do trabalho científico*. Lisboa: Escolar Editora.

Chiavenato, I. (2009) *Comportamento organizacional*. Rio de Janeiro: Editora Campus.

Coda, R., and Coda, D. (2014) *Desempenho estratégico do departamento de gestão de recursos humanos: uma pesquisa exploratória acerca das implicações dos estilos comportamentais de seus profissionais*. Faculdade FIA de Administração e Negócios.

Jardillier, P. (1989) *O Factor Humano na empresa*. Porto: Rés- Editora.

Faria, R. (2020) *Análise da satisfação dos funcionários de empresas do setor têxtil e do vestuário no distrito de Braga*. Instituto Politécnico De Bragança.

- Feijó K., Lunkes, R. and Rosa, F. (2015) *Teoria das necessidades socialmente adquiridas: Um estudo com alunos do curso de ciências contábeis*. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina.
- Fernandes, A., Passos, A., Bento, A., Caetano, A., Dornelas, A., Nunes, F., Lopes, H., Vala, J., Keating, J., Neves, J., Fernandes, L., Monteiro, M., Ceitil, M., Mosquera, P., Bártolo, R., Fiolhais, R., and Hospital, X. (2007) *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, Processos e Técnicas*. 3ª Edição, Lisboa: Editora RH.
- Fernandes, M. (2019) *A relação entre as práticas da gestão de carreiras sobre a satisfação no trabalho: o papel da motivação no trabalho e do stress ocupacional*. Instituto Politécnico de Tomar.
- Ferreira, R. (2019) *Mudança organizacional e motivação – um estudo qualitativo sob a ótica do colaborador*. Universidade de Lisboa.
- Fonseca, M. (2019) 'Metodologias Qualitativas de Investigação, notas distribuídas na unidade de Metodologias de Investigação.' ISAG, Matosinhos.
- Fraga, L. (2019) *Impacto na motivação pelo exercício da liderança: uma abordagem pela inteligência emocional*. ISG: Instituto Superior de Gestão.
- Freixo, M. (2009) *Metodologia Científica: Fundamentos, Métodos e Técnicas*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Guerra, I. (2006) *Pesquisa qualitativa e análise de conteúdo: sentidos e formas de uso* (1ª Edição). Cascais: Princípiã.
- Leal, S. (2017) *As práticas de gestão de recursos humanos nas empresas de trabalho temporário: um estudo de caso*. Universidade Do Minho.
- Leão, P. (2019) *A gestão de pessoas em pequenas empresas*. Vida Económica.
- Lobos, J. (1975) 'Teorias Sobre a Motivação no Trabalho', *Revista de Administração de Empresas*, 15(2), pp.18-25.
- Mações, M. (2017) *Liderança, Motivação e Comunicação*. Lisboa: Actual.
- Matias, M. (2018) *Impacto dos estilos de liderança na motivação dos colaboradores do setor público em angola*. Universidade Autónoma de Lisboa.
- Meirinhos, M. and Osório, A. (2010) 'O estudo de caso como estratégia de investigação em educação'. *Eduser- Revista de educação*, 2(2), pp.49-65.
- Monteiro, S. (2020) *A avaliação de desempenho e a motivação dos colaboradores das IPSS do concelho da Trofa*. Instituto Politécnico Do Porto.

- Mota, R. (2009) *Motivação e liderança e a importância da remuneração neste processo*. São Paulo: Clube de Autores.
- Nunes, D. (2019) *O contributo das práticas de gestão de recursos humanos e comprometimento organizacional afetivo na intenção de turnover: Um estudo com profissionais de tecnologias de informação*. Instituto Politécnico de Tomar.
- Pedro, M. (2014) *Fatores que contribuem para a motivação dos trabalhadores da Administração Local: Estudo de caso numa Autarquia Local*. Instituto Politécnico De Setúbal.
- Ramos, S. (2009) *Motivação e Satisfação dos trabalhadores numa empresa de serviços: a importância do fator humano*. Universidade De Coimbra.
- Rangel, A. (2003) *O Que Podemos Aprender com os Gansos*. 3ª Edição, Cruz Quebrada: Casa Das Letras.
- Retondo, L. (2019) *Entenda a teoria da motivação humana de McClelland*. Disponível em: <https://blog.consultoriacoach.com.br/teoria-da-motivacao-humana-de-mcclelland/> (Accessed: 30 Junho 2020).
- Rego, A. (2000) 'Os motivos de sucesso, afiliação e poder – Desenvolvimento e validação de um instrumento de medida.' *Análise Psicológica*, 3 (18), pp. 335-344.
- Ribas, R. (2011) *A motivação empreendedora e as teorias clássicas da motivação*. Caderno de Administração, Rio De Janeiro.
- Rodrigues, M. (2017) *Fatores explicativos da satisfação e da motivação no trabalho: o caso Coindu S.A.* Instituto Politécnico do Cávado e do Ave.
- Sekiou, L., Blondin, L., Fabi, B., Peretti, J.M., Bayad, M., Alis, D., and Chevalier, F. (2001) *Gestão dos Recursos Humanos*, 1ª Ed. Lisboa: Instituto Piaget.
- Shackleton, V. and Hassard, J. (1982) A satisfação no trabalho- teorias processuais, uma revisão de aspetos teóricos e práticos, *Análise Psicológica*, II (2/3), pp. 201-217.
- Silva, A. (2019) *Gestão Comportamental: relação entre líderes e liderados com base na Teoria X e Y de Douglas McGregor em uma empresa de pequeno porte*. Universidade Federal da Paraíba.
- Silva, D. (2009) *A motivação e cooperação desportiva no atletismo*. Instituto Superior de Psicologia Aplicada.
- Silva, V. (2019) *Avaliação de desempenho: implicações para os colaboradores: estudo exploratório numa empresa do setor alimentar*. Universidade do Porto.

Sousa, M., Duarte, T., Sanches, P. and Gomes, J. (2006) *Gestão de recursos humanos, métodos e práticas*. 2ª Edição, Lisboa: Lidel.

Souza, C. and Silva, R. (2012) *Teoria das expectativas de Vroom*. Administração De Empresas, Paracatu.

Tamayo, A. and Paschoal, T. (2003) A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador, *Revista de Administração Contemporânea*, 7(4), p. 33-54.

Teixeira, S. (1998) *Gestão das Organizações*. Lisboa: Mcgraw-HILL De Portugal.

Vieira, C. (2012) *Fatores motivadores e higiénicos da satisfação/motivação no trabalho*. Universidade De Aveiro.

## APÊNDICES

### Apêndice 1: Guião de entrevista

Guião de entrevista:

## Motivação em Contexto de Trabalho

Caro senhor(a),

Encontro-me a desenvolver uma dissertação, no âmbito do Mestrado em Gestão de Empresas, lecionado pelo ISAG- Instituto Superior de Administração e Gestão. Assim, o objetivo deste questionário para o qual pedimos a sua colaboração, destina-se a recolher dados que permitam apoiar o estudo da motivação em contexto de trabalho.

Este questionário é de natureza confidencial, pelo que solicitamos a sua sinceridade.

Agradecemos desde já a sua colaboração.

#### I. Caracterização do entrevistado:

1. Género:

Feminino

Masculino

2. Idade: \_\_\_\_\_ anos.

3. Estado Civil:

Solteiro

Casado ou união de facto

Divorciado

Viúvo

4. Filhos dependentes:

Sim

Não

5. Nível de escolaridade:

- 1º ciclo
- 2º ciclo
- 3º ciclo
- Ensino secundário
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento

6. Situação ocupacional:

- Empregado
- Desempregado
- A trabalhar por conta própria

7. Função exercida (atualmente ou na sua última experiência profissional):

\_\_\_\_\_ .

8. Antiguidade na empresa em que trabalha/ trabalhou: \_\_\_\_\_ .

## **II. Representação da motivação em contexto laboral**

9. Sente-se/ sentiu-se motivado no seu local de trabalho?

- Sim
- Não

10. Considera que a motivação afeta a produtividade dos colaboradores?

- Sim
- Não

Justifique:

11. Quais das seguintes opções considera fatores motivacionais no local de trabalho: (seleção de 3 opções), fatores que estão a ser executados no local de trabalho.

- O salário
- A autorrealização
- A segurança/estabilidade
- A realização pessoal
- Possibilidade de promoção
- A justiça/equidade em relação aos colegas
- O ambiente de trabalho
- As expectativas de progressão na carreira
- Outra.

12. Quais das seguintes opções considera fatores motivacionais no local de trabalho: (seleção de 3 opções), os que deveriam ser realizados no local de trabalho.

- O salário
- A autorrealização
- A segurança/estabilidade
- A realização pessoal
- Possibilidade de promoção
- A justiça/equidade em relação aos colegas
- O ambiente de trabalho
- As expectativas de progressão na carreira
- Outra.

13. Considera que os seus colegas de trabalho se sentem motivados ao exercer as suas funções?

- Sim  
 Não

14. Considera que as chefias procuram motivar os colaboradores?

- Sim  
 Não

Justifique:

15. Quais as sugestões que daria para promover a motivação dos colaboradores?

- 
- 
- 

Justifique:

Muito obrigada pela sua colaboração!

## Apêndice 2: Sinopse da entrevista

<b>Categorias temáticas</b>	<b>Subcategorias</b>
<b>Caracterização do entrevistado</b>	- Género
	- Idade
	- Estado civil
	- Filhos dependentes
	- Escolaridade
<b>Situação profissional</b>	- Situação profissional
	- Função exercida
	- Antiguidade na empresa em que trabalha ou última em que trabalhou
<b>Representação da motivação em contexto laboral</b>	- Sentido de motivação no local de trabalho
	- Impacto da motivação na produtividade do colaborador
	- Fatores motivacionais executados no local de trabalho
	- Fatores motivacionais que deveriam ser utilizados no local de trabalho
	- Motivação dos colegas de trabalho
	- Posição das chefias em relação á motivação dos funcionários
<b>Sugestões</b>	- Sugestões para promover a motivação dos colaboradores

Categorias temáticas	Subcategorias	Excertos das entrevistas
Caracterização do entrevistado	1. Género	<p><b>“Feminino”</b> - Indivíduos: 1, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 20, 21, 22, 23 e 24.</p> <p><b>“Masculino”</b> - Indivíduos: 2, 3, 4, 5, 19, 25.</p>
	2. Idade	<p><b>“Entre 21 e 25 anos”</b> - Indivíduos: 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 10, 11, 12, 15, 16, 19, 25.</p> <p><b>“Entre 26 e 30 anos”</b> - Indivíduos: 13, 17, 18, 21.</p> <p><b>“Entre 31 e 35 anos”</b> - Indivíduos: 9, 20, 24.</p> <p><b>“Entre 36 e 40 anos”</b> - Indivíduos: 14, 23.</p> <p><b>“Entre 41 e 45 anos”</b> - sem efeito.</p> <p><b>“Entre 46 e 50 anos”</b> - Indivíduo: 22.</p>
	3. Estado civil	<p><b>“Solteiro”</b> - Indivíduos: 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 10, 11, 12, 13, 15, 16, 19, 21, 25.</p> <p><b>“Casado/ união de facto”</b> - Indivíduos: 9, 14, 17, 18, 20, 22, 24.</p> <p><b>“Divorciado”</b> - Indivíduo: 23.</p>
	4. Filhos dependentes	<p><b>“Sim”</b> - Indivíduos: 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 19, 21, 23, 25.</p> <p><b>“Não”</b> - Indivíduos: 17, 18, 20, 22, 24.</p>
	5. Escolaridade	<p><b>“Ensino Secundário”</b> - Indivíduos: 3, 20.</p> <p><b>“Licenciatura”</b> - Indivíduos: 1, 2, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 11, 13, 15, 16, 17, 18, 19, 21, 22, 25.</p> <p><b>“Mestrado”</b> - Indivíduos: 10, 12, 14, 23, 24.</p>

Situação profissional	6. Situação profissional atual	<p><b>“Empregado”</b> - Indivíduos: 1, 2, 5, 6, 8, 9, 10, 11, 12, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 21, 22, 23, 25.</p> <p><b>“Desempregado”</b> - Indivíduos: 7, 13, 24.</p> <p><b>“A trabalhar por conta própria”</b> - Indivíduos: 3, 4, 20.</p>
	7. Profissão	<p><b>“Enfermeira”</b> - Indivíduos: 1, 9.</p> <p><b>“Auxiliar de Saúde”</b> - Indivíduos: 4, 12.</p> <p><b>“Atendimento ao público”</b> - Indivíduos: 6, 20.</p> <p><b>“Técnico de Recursos Humanos”</b> - Indivíduos: 7, 14, 17, 23, 24.</p> <p><b>“Gerente”</b> - Indivíduo: 3.</p> <p><b>“Administrativo”</b> - Indivíduo: 5.</p> <p><b>“Desenhador”</b> - Indivíduos: 2, 19, 21.</p> <p><b>“Farmacêutica”</b> - Indivíduo: 8.</p> <p><b>“Área Financeira”</b> - Indivíduos: 10, 11, 13, 15, 16, 18.</p> <p><b>“Educador de Infância”</b> - Indivíduo: 22.</p> <p><b>“Engenheiro Civil”</b> - Indivíduo: 25.</p>
	8. Antiguidade na empresa em que trabalha ou última em que trabalhou	<p><b>“Menos de 1 ano”</b> - Indivíduos: 1, 2, 5, 7, 9, 14, 20, 25.</p> <p><b>“Entre 1 e 3 anos”</b> - Indivíduos: 3, 4, 6, 8, 11, 12, 13, 15, 16, 17, 19, 24.</p> <p><b>“Entre 3 e 5 anos”</b> - Indivíduos: 10, 23.</p> <p><b>“Mais de 5 anos”</b> - Indivíduos: 18, 21, 22.</p>
Representação da motivação em contexto laboral	9. Sentido de motivação no local de trabalho	<p><b>“Sim”</b> - Indivíduos: 1, 2, 3, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 14, 15, 16, 18, 20, 21, 22, 23, 24, 25.</p> <p><b>“Não”</b> - Indivíduos: 4, 13, 17, 19.</p>
	10. Impacto da motivação na produtividade do colaborador	<p><b>“Existe uma relação direta”</b> - Indivíduos: 1, 3, 4, 6, 9, 10, 11, 16, 17, 19, 23, 24.</p> <p><b>“A motivação proporciona um bom ambiente de trabalho”</b> - Indivíduos: 5, 8, 22.</p>

		<p><b>“A motivação afeta a dedicação dos colaboradores em atingir os objetivos propostos”</b> - Indivíduos: 13, 15, 21.</p> <p><b>“Se existir bem-estar e boas condições de trabalho, o feedback dos trabalhadores é melhor”</b> - Indivíduos: 2, 20.</p> <p><b>“A motivação proporciona um melhor desempenho”</b> - Indivíduos: 7, 14, 18.</p> <p><b>“Um colaborador motivado presta um melhor serviço”</b> - Indivíduos: 12, 25.</p>
	<p>11. Fatores motivacionais executados no local de trabalho</p>	<p><b>“Salário”</b> - Indivíduos: 1, 3, 11, 12, 17, 18, 19, 20, 21, 24.</p> <p><b>“Realização pessoal”</b> - Indivíduos: 1, 5, 6, 8, 13, 19, 22, 25.</p> <p><b>“Ambiente de trabalho”</b> - Indivíduos: 1, 2, 3, 4, 6, 7, 8, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 17, 18, 20, 21, 24.</p> <p><b>“Autorrealização”</b> - Indivíduos: 2, 4, 10, 12, 16, 19, 21.</p> <p><b>“Segurança/ estabilidade”</b> - Indivíduos: 2, 4, 6, 8, 9, 14, 15, 16, 18, 22, 23, 24.</p> <p><b>“Expectativas de progressão na carreira”</b> - Indivíduos: 3, 5, 7, 9, 14, 16, 19, 20, 22, 23, 25.</p> <p><b>“Justiça/ equidade em relação aos colegas”</b> - Indivíduos: 4, 9, 11, 15, 17, 19.</p> <p><b>“Possibilidade de promoção”</b> - Indivíduos: 5, 7, 10, 19, 25.</p>
	<p>12. Fatores motivacionais que deveriam ser utilizados no local de trabalho</p>	<p><b>“Salário”</b> - Indivíduos: 1, 2, 3, 4, 6, 8, 9, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 22, 23, 25.</p> <p><b>“Realização pessoal”</b> - Indivíduos: 1, 5, 7, 9, 10, 21, 24.</p> <p><b>“Ambiente de trabalho”</b> - Indivíduos: 1, 3, 6, 7, 12, 16, 18, 21, 23, 25.</p> <p><b>“Autorrealização”</b> - Indivíduos: 14, 16, 22, 24, 25.</p> <p><b>“Segurança/ estabilidade”</b> - Indivíduos: 10, 12, 20.</p> <p><b>“Expectativas de progressão na carreira”</b> - Indivíduos: 2, 3, 5, 6, 7, 8, 10, 11, 13, 15, 18, 19, 21.</p>

		<p><b>“Justiça/ equidade em relação aos colegas”</b> - Indivíduos: 9, 11, 13, 14, 17, 20, 23.</p> <p><b>“Possibilidade de promoção”</b> - Indivíduos: 5, 8, 11, 15, 19, 20, 22.</p>
	13. Motivação dos colegas de trabalho	<p><b>“Sim”</b> - Indivíduos: 2, 3, 5, 6, 7, 8, 10, 11, 14, 15, 16, 18, 20, 21, 24, 25.</p> <p><b>“Não”</b> - Indivíduos: 1, 4, 9, 12, 13, 17, 19, 22, 23.</p>
	14. Preocupação das chefias em relação á motivação dos funcionários	<p><b>“Sim, para obterem mais produtividade”</b> - Indivíduos: 1, 5, 6, 11, 13.</p> <p><b>“Sim, para atingirem os seus objetivos”</b> - Indivíduos: 3, 20, 24, 25.</p> <p><b>“Sim, procuram os interesses dos colaboradores”</b> - Indivíduos: 7, 8, 15, 16, 21.</p> <p><b>“Não é uma prioridade”</b> - Indivíduos: 2, 4, 9, 10, 12, 14, 17, 18, 19, 22, 23.</p>
<b>Sugestões</b>	15. Sugestões para promover a motivação dos colaboradores	<p><b>“Reconhecimentos salariais”</b> - Indivíduos: 1, 6, 10, 11, 14, 15, 19, 25.</p> <p><b>“Palavras de louvor”</b> - Indivíduos: 1, 2, 15, 20.</p> <p><b>“Comissões”</b> - Indivíduo: 3.</p> <p><b>“Melhoria de comunicação”</b> - Indivíduos: 4, 7, 9, 12, 13, 21, 22, 24.</p> <p><b>“Team buildings”</b> - Indivíduos: 5, 18.</p> <p><b>“Flexibilização de horários”</b> - Indivíduo: 5.</p> <p><b>“Promoções”</b> - Indivíduos: 6, 8.</p> <p><b>“Bom relacionamento com chefias”</b> - Indivíduo: 6.</p> <p><b>“Progressão de carreira”</b> - Indivíduos: 8, 13.</p> <p><b>“Prémios”</b> - Indivíduos: 13, 15.</p> <p><b>“Igualdade entre colegas”</b> - Indivíduos: 16, 17, 22, 23.</p>