



Instituto Superior de Economia e Gestão
UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

MESTRADO EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

ESTUDO EXPLORATÓRIO PARA ADAPTAÇÃO DE MULTI-MOTI: A
MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES FACE ÀS MEDIDAS “ANTI-
RECESSÃO” NO SEU LOCAL DE TRABALHO.

Patrícia Alexandra Pimenta Dias

Orientação: Prof^ª. Doutora Sofia Coelho Bento

2011

*“Se queres colher em três anos, planta trigo; se
queres colher em dez anos planta uma árvore, mas
se queres colher para sempre, desenvolve o
homem”*
(Provérbio Chinês)

Por opção do autor este estudo não obedece às regras do novo acordo ortográfico

e-mail de contacto: patriciapimentad@gmail.com

Resumo

A motivação tem sido uma temática muito debatida em diversas áreas de estudo. Manter e gerir a motivação dos colaboradores nas empresas não é tarefa fácil, sobretudo em períodos de crise económica em que cortes orçamentais nos são impostos diariamente. Também durante este período conturbado, as empresas são levadas a tomar medidas para reduzir custos e para se poderem manter no activo.

O objectivo central deste estudo é analisar a motivação dos colaboradores tendo em conta as medidas "anti-recessão" aplicadas em duas empresas do sector da construção, pertencentes ao mesmo grupo empresarial mas situadas em dois países diferentes, mais concretamente em Portugal e Espanha.

Será que a remuneração é o principal factor de motivação dos colaboradores das empresas portuguesa e espanhola? Existirão grandes variações no estado motivacional dos colaboradores das diferentes empresas? Terá sido a motivação dos colaboradores, afectada pelas medidas aplicadas pela administração das empresas ou pelo contrário, as medidas aplicadas não tiveram nenhum tipo de impacto? Para obtermos a resposta a estas questões utilizámos como ferramenta de investigação base o instrumento de medida de motivação, desenvolvido por Ferreira et. Al, em 2006, a "Escala Multi-Factorial Multi-Moti", que adaptámos em função da temática deste estudo.

Através deste estudo de caso foi possível verificar que, apesar dos inquiridos de ambas as empresas se identificarem com a sua função e demonstrarem lealdade para com a entidade empregadora, as opiniões dos colaboradores da empresa de Portugal e da empresa de Espanha divergem em muitos factores, nomeadamente no modo como encaram as medidas aplicadas nas empresas onde exercem funções e na satisfação que demonstram em relação às suas condições de trabalho.

Palavras-chave: Motivação, Desempenho, Crise Económica e Medidas "Anti-Recessão".

Abstract

Motivation subject has been debated across different study areas. Maintaining and managing employee motivation is not an easy task. Especially when we face an economic crisis that forces companies to frequent budget cuts. During this difficult period, companies are forced to adopt measures to reduce their costs so they can continue their activity.

In this article, we study the employee motivation in two companies from the same group, working in the construction sector. One company operates in Portugal and the other in Spain and both have recently adopted anti-recession measures.

Is salary incoming the most important factor to the employees? Has employee motivation been affected by measures adopted by the companies or, otherwise, weren't affected at all? To answer these questions we did our research aided by a motivation measure tool developed by Ferreira et. Al, in 2006, the "Multi-Factorial Scale - Multi-Moti".

In this case study, we were able to observe the different opinions between the interviewed employees from both Portuguese and Spain companies. Despite their loyalty to their companies they had strong divergences, especially regarding the satisfaction of labor conditions and acceptance of the anti-recession measures.

Keywords: Motivation, Performance, Economic Crisis and "Anti-Recession" measures

ÍNDICE

1 – Introdução e enquadramento do tema	p.1
1.1 – Objectivos da Pesquisa	p.4
2 – Revisão de Literatura	p.5
2.1 – A Motivação	p.5
2.2 – Teorias da Motivação	p.7
2.3 - Instrumentos de Medida da Motivação	p.9
2.4 – A motivação e o desempenho nas organizações	p.10
2.5 – A motivação dos Recursos Humanos e a Crise Económica – Um Impacto Geral e Medidas Aplicadas nas Empresas em Análise	p.11
3 – Metodologia	p.13
3.1 – Escala Multi-Factorial de Motivação no Trabalho (Multi-Moti).....	p.13
3.2 – Hipóteses a testar.....	p.14
4 – Caracterização das Empresas em Estudo.....	p.15
5 – Construção do Instrumento de Recolha de Dados	p.18
6 – Âmbito da Aplicação do Instrumento e Construção das Bases de Dados	p.19
7 – Resultados	p.20
7.1 – Caracterização dos Inquiridos	p.20
7.2 – Avaliação de Factores Inerentes à Motivação	p.22
7.3 – Análise e Definição de Componentes Principais	p.23
8 - Discussão de Resultados	p.25

8.1 – A Motivação	p.24
8.2 – Análise Comparativa – Empresa A Vs Empresa B	p.26
9 – Comparação – Resultados Multi-Moti 2006 e Multi-Moti Aplicada Neste Estudo.....	p.29
10 – Conclusões	p.30
11 – Principais Limitações do Estudo	p.33
12 – Sugestões Para Trabalhos Futuros	p.33
13 – Bibliografia	p.34

ANEXOS

1 - Caracterização dos Inquiridos	p.38
2- Avaliação de Factores Inerentes à Motivação	p.41
3- Análise e Definição de Componentes Principais	p.42
4 – Análise de Resultados	p.44
4.1 – A motivação	p.44
4.2 - Análise Comparativa – Empresa A Vs Empresa B	p.45
5 – Organograma ampliado da empresa A.....	p.54

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Taxa de desemprego em 2009	p.2
Figura 2 – Taxa de desemprego no segundo trimestre de 2011.....	p.2
Figura 3 – Evolução da taxa de desemprego entre 1998 e 2001.....	p.3
Figura 4 – Principais teorias de conteúdo.....	p.6
Figura 5 – Principais teorias de processo.....	p.6
Figura 6 – Organograma da empresa A.....	p.16
Figura 7 – Distribuição de colaboradores por escalão profissional – Empresa B.....	p.17
Figura 8 – Organograma da empresa B.....	p.17
Figura 9 – Comparação de Resultados - Estudo Multi-Moti 2006 e Estudo Multi-Moti 2011.....	p.29
Figura 10 – Organograma ampliado empresa A.....	p.54

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela nº 1 – Distribuição dos inquiridos da Empresa A por graus de escolaridade.	p.39
Tabela nº 2 – Distribuição dos inquiridos na empresa B por graus de escolaridade..	p.39
Tabela nº 3 – Distribuição dos inquiridos na empresa A de acordo com o vínculo...	p.40
Tabela nº 4 – Distribuição dos inquiridos na empresa B de acordo com o vínculo..	p.41
Tabela nº 5 – Teste de Keiser-Meyer-Olkin e Teste de Bartlett – Empresa A.....	p.42
Tabela nº 6 – Teste de Keiser-Meyer-Olkin e Teste de Bartlett – Empresa B.....	p.43
Tabela nº 7 – Tabela da Variância Explicada – Empresa A.....	p.43
Tabela nº 8 – Tabela da Variância Explicada – Empresa B.....	p.44
Tabela nº 9 - Distribuição total dos 200 inquiridos de acordo com o factor que determina a sua motivação.....	p.44
Tabela nº 10 – Dimensões Sub-escalas e Consistência – Empresa A.....	p.46
Tabela nº 11 – Dimensões Sub-escalas e Consistência – Empresa B.....	p.47
Tabela nº 12 – Opinião dos inquiridos por faixa etária na empresa A e B – dados mais relevantes	p.49
Tabela nº 13 – Opinião dos inquiridos pelo tempo “de casa”. Empresa A e B – dados mais relevantes	p.50
Tabela nº 14 – Nº de respostas ao item nº 33 – Empresa A e B.....	p.50
Tabela nº 15 – Nº de respostas ao item nº 33 – Empresa A.....	p.51
Tabela nº 16 – Nº de respostas ao item nº 33 – Empresa B.....	p.51
Tabela nº 17 – Nº de respostas ao item nº 35 – Empresa A e B.....	p.51
Tabela nº 18 – Nº de respostas ao item nº 35 – Empresa A.....	p.52
Tabela nº 19 – Nº de respostas ao item nº 35 – Empresa B.....	p.52

Tabela nº 20 – Nº de respostas ao item nº 36 – Empresa B.....p.52

Tabela nº 21 – Nº de respostas ao item nº 36 – Empresa A..... p.53

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico nº 1 – Níveis de contratações internacionais entre 2008 e 2010.....p.15

Gráfico nº 2 – Total de inquiridos por género.....p.20

Gráficos em ANEXO

Gráfico nº 1 – Total de inquiridos por grupo etário.....p.38

Gráfico nº 2 – Total de inquiridos por estado civil.....p.38

Gráfico nº 3 – Total de inquiridos por grupo profissional.....p.40

Gráfico nº 4 – Total de inquiridos por tipo de vínculo.....p.40

Gráfico nº 5 – Opinião dos inquiridos (total) por factor inerente à motivação.....p.41

Gráfico nº 6 – Opinião dos inquiridos (total) por factor inerente à motivação.....p.42

Gráfico nº 7 – Empresa B – Factores de Motivação.....p.45

Gráfico nº 8 – Empresa A – Factores de Motivação.....p.45

Gráfico nº 9 – Medidas anti-recessão – Género Feminino – Empresa A.....p.48

Gráfico nº 10 – Medidas anti-recessão – Género Feminino – Empresa B.....p.48

1 – Introdução e Enquadramento do Tema

Lawler 1993, (citado em Bergamini e Coda, 1997), considera a motivação como um factor crítico em qualquer planeamento organizacional; por isso deve-se observar que soluções organizacionais e práticas de gestão fazem sentido, a fim de evitar o impacto negativo que podem ter sobre os comportamentos individual e organizacional. Para este autor, é preciso compreender a teoria motivacional para se pensar analiticamente sobre todos os comportamentos nas organizações.

Gerir os recursos humanos e mantê-los motivados com boas condições de trabalho são factores importantes para garantir que os seus níveis de performance se mantenham estáveis.

Com a crise económica instalada em alguns países europeus, surgem cada vez mais fenómenos económicos e sociais que preocupam a população dos principais países envolvidos. A perda de poder de compra, a baixa do nível de vida e o desemprego são apenas alguns dos problemas que a crise acarreta. As empresas vêm-se obrigadas a adoptar medidas “contra” a crise para se conseguirem manter no activo, diminuindo todos os gastos, tanto a nível de consumos vários, como ao nível dos recursos humanos. Manter e gerir a motivação dos colaboradores nas empresas não é tarefa fácil, muito menos em períodos de crise económica em que cortes orçamentais nos são impostos, tanto a nível da gestão da vida pessoal como ao nível da gestão de empresas.

As medidas “anti-crise” são medidas adoptadas pelas empresas, principalmente medidas que envolvam factores de cariz financeiro, para tentar combater o clima de instabilidade económico-financeira que envolve os países das empresas foco de estudo. Alguns exemplos destas medidas são, a redução de custos com recursos humanos, despedimentos, não renovação de contratos, congelamento de benefícios entre outros.

Falar de cortes ao nível de recursos humanos, não é só falar de despedimentos e de contratações inexistentes, também é falar da deterioração das condições de trabalho, na estagnação dos aumentos salariais e por vezes até em casos de falta de pagamento de vencimentos entre outros factores que se revelam importantes para os colaboradores de uma organização.

Vejam os que tem acontecido ao fenómeno do desemprego. Segundo os dados do INE, a taxa de desemprego em Portugal no final do ano de 2009 era já de 9,6%. Não é só em Portugal que este fenómeno assombra a massa de trabalho, também em Espanha, onde iremos realizar parte deste estudo, em 2009 a taxa de desemprego chegava aos 18%. No quadro seguinte podemos

verificar a situação de Portugal e Espanha face a outros países da União Europeia, sendo que Espanha é o país que apresenta uma maior taxa de desemprego.

Taxa de desemprego, 2009

61 Taxa de desemprego, 2009 Taxa de paro, 2009

País	2009 (%)	País	2009 (%)
UE 27	8,9	BE	7,9
NL	3,7	PL	8,2
AT	4,8	FI	8,2
LI	5,1	SE	8,3
CY	5,3	GR	9,5
SI	5,9	FR	9,5
DK	6,0	PT	9,6
CZ	6,7	HU	10,0
BG	6,8	IE	11,9
RO	6,9	SK	12,0
MT	7,0	LT	13,7
DE	7,5	EE	13,8
UK	7,6	LV	17,1
IT	7,8	ES	18,0

Figura nº. 1 – Taxa de Desemprego 2009 – Fonte: INE – A Península Ibérica em Números 2010

Em 2010 a taxa de desemprego foi em média de 10,8% o que traduziu um acréscimo de 1,3 pontos percentuais face ao ano de 2009. A população desempregada situou-se em 602,6 mil indivíduos, tendo assim aumentado 14,0% em relação ao ano anterior, consequentemente a população empregada registou um decréscimo anual de 1,5%.

Taxa de desemprego no segundo trimestre de 2011

Taxa de Desemprego (%)	
Total (HM)	12,1
Homens	11,9

Figura nº. 2 – Taxa de desemprego no segundo trimestre de 2011 – Fonte: INE - Boletim Mensal de Estatística, Agosto de 2011.

De acordo com a figura nº 2, retirada do Boletim Mensal de Estatística de Agosto de 2011, podemos verificar que a taxa de desemprego no segundo trimestre de 2011 está fixada nos 12,1%, o que significa que existem actualmente quase 700 mil Portugueses sem emprego.

Evolução da taxa de desemprego em Portugal entre 1998 e 2011

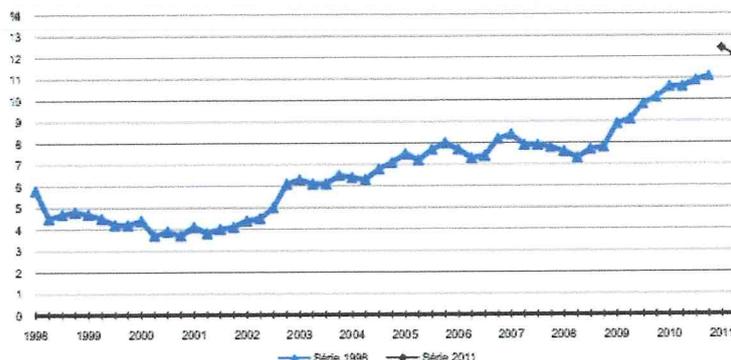


Figura nº.3 – Evolução da taxa de desemprego entre 1998 e 2011 – Fonte: INE: Boletim Mensal de Estatística, Agosto de 2011.

De acordo com a figura 3, o desemprego tem aumentado significativamente nos últimos anos, tendo registado um nível mais elevado entre os anos 2009 e 2011.

Segundo as previsões da Comissão Europeia a taxa de desemprego nacional deverá continuar a aumentar terminando este ano nos 12,3%. Em 2012 a taxa de desemprego deverá atingir os 13% um valor que irá superar largamente a média da União Europeia (9,7%), e que só é superada por cinco países europeus – Irlanda, Grécia, Espanha, Eslováquia e Letónia.

O Financial Times, declara que em 2010 Espanha viveu um mundo irreal antes da crise. A maior parte de capital “barato” que fluía, desvaneceu-se entre o consumo e construções desperdiçadas e a produtividade acabou por estancar.

De acordo com os dados apresentados pelo INE de Espanha, no segundo trimestre de 2011 a taxa de desemprego fixou-se nos 20,89%, registando uma média de quatro milhões, oitocentos e trinta e três mil e setecentos desempregados.

Segundo o Ministério do Trabalho e Imigração Espanhol, em termos inter-anuais verificou-se uma diminuição de postos de trabalho, tendo-se registado um decréscimo de 223 mil postos de trabalho.

Tendo em conta os dados apresentados no sítio do INE de Espanha, o sector da construção gerou entre 2001 e 2011 em Espanha, uma taxa média de desemprego de 21%. Já em Portugal, de acordo com os dados apresentados no Boletim de Julho de 2011 referente aos índices de Produção, Emprego e Remunerações na Construção, o índice do emprego no sector da construção registou uma diminuição de 10,2% relativamente ao mês de Junho apresentando uma taxa de variação de 0,8%.

Todo este clima de instabilidade provocará a médio prazo, um decréscimo da motivação e consequentes alterações no desempenho dos colaboradores que continuam a exercer funções em empresas de países abrangidos pela crise económica, tal como Portugal e Espanha. Por desempenho, entenda-se resultado obtido na sequência de uma actividade. Este resultado pode ser visto como sendo um objectivo a uma tarefa proposta, podendo ser expresso através de terminologias como êxito, falha ou nível alcançado. “O desempenho pode ser entendido a nível individual ou a nível grupal e, habitualmente é medido em termos de resultados desejados e valorizados pela organização, como por exemplo, redução nos custos de produção, aumento da qualidade ou aumento da produtividade” (Jim Fuller e Jeanne Farrington, 2001, p.42)

A presente tese tem como objectivo geral analisar a motivação dos colaboradores face às medidas anti-crise aplicadas em duas empresas, sediadas em Portugal e Espanha. Embora estejam inseridas em contextos culturais diferentes, ambas as empresas dependem da mesma empresa mãe e ambas se vêm inseridas no clima de crise económica anteriormente descrita, tendo sido assim obrigadas a adoptar algumas das chamadas “medidas anti-recessão”, que afectam desde Janeiro de 2011 (data da sua aplicação) a vida dos seus colaboradores.

Os principais conceitos a explorar neste trabalho são, a motivação, o desempenho e as medidas “anti-recessão”.

1.1 – Objectivos da Pesquisa

Mais especificamente, constituem objectivos deste estudo:

- Conhecer o nível de motivação dos colaboradores e analisar a sua vontade de desempenhar as suas tarefas face às medidas “anti-recessão” adoptadas pela empresa;
- Analisar comparativamente os resultados obtidos entre categorias profissionais, efectivos e contratados a prazo e entre diferentes países;
- Propor recomendações na área da gestão de recursos humanos para manter os colaboradores motivados e com um bom nível de desempenho tendo em conta as suas condições actuais.

Para operacionalizar estes objectivos, procedeu-se à adaptação de um instrumento já existente, especificamente para a medida da motivação, denominado “Escala Multi-Factorial de Motivação no Trabalho – Multi-Moti” de Ferreira, A. et. al (2006). Este instrumento será aplicado a 100 colaboradores da empresa A e a 100 colaboradores da empresa B, totalizando assim 200 inquéritos aplicados, variando entre quadros médios, superiores e operários, trabalhadores contratados a prazo e pertencentes aos quadros e com diversas funções e níveis de escolaridade. Como foi enunciado anteriormente, o que se espera obter com este estudo é a medição do nível de motivação das duas empresas em contextos ambientais e culturais diferentes, mas inseridas num conjunto idêntico de regras organizacionais. Partindo do facto de Portugal e Espanha enfrentarem dificuldades ao nível da sua economia interna, pretendemos verificar se existem diferenças na motivação dos colaboradores Portugueses e Espanhóis que sofrem as mesmas consequências das medidas aplicadas pelo grupo empresarial em questão. Esta tese poderá verificar-se relevante na medida em que, após efectuadas várias pesquisas não foi encontrado nenhum estudo que associe a motivação dos colaboradores às medidas aplicadas nas empresas para combater a crise económica, denominadas medidas “anti-crise”.

2 – Revisão de Literatura

2.1 - A Motivação

A motivação é um conceito muito vasto e muito debatido na academia. Uma definição geral de motivação é o comportamento que visa um objectivo. Etimologicamente, significa “*acção de por em movimento*”, derivando das palavras latinas *motu* (*movimento*) e *movere* (*mover*). (Pereira, 1977).

Kim (2006), sugere que a motivação está relacionada com o comportamento humano, com as suas causas ou razões e considera que estas diferem devido às necessidades individuais.

Por sua vez, Beck (2004) defende que a motivação se encontra relacionada ao nosso comportamento, determinando-o. Para o autor, a premissa motivacional básica é a de que os indivíduos pretendem alcançar os objectivos e, para tal, realizam certas actividades em que esperam ter os resultados pretendidos, evitando acontecimentos que tragam resultados aversivos.

Segundo, Júnior e Oliveira (2009), a motivação representa o conjunto de factores psicológicos que agem entre si determinando a conduta do indivíduo. Estes autores defendem a motivação sendo algo meramente psicológico, no entanto, a motivação é um fenómeno mais complexo,

não puramente individual, mas que resulta da interacção entre os indivíduos e as variáveis situacionais. Assim sendo, alguns autores procuram distinguir as *Content Theories* e as *Process Theories*, sendo que as primeiras tratam de factores que motivam os indivíduos e as segundas referem-se ao processo de motivação (Rocha, 2007). Para tornar mais fácil a verificação dos pressupostos de alguns autores, foram elaborados os seguintes quadros resumo:

Maslow (1954)	Pressupõe que os indivíduos são motivados através de uma hierarquia composta por cinco tipos de necessidades, sendo as necessidades do nível superior satisfeitas após terem sido satisfeitas as de níveis inferiores.
Mc Gregor (1960)	Apresenta duas abordagens antagónicas, as teorias X e Y. A teoria X considera que os indivíduos não gostam de trabalhar enquanto a teoria Y propõe que os seres humanos são direccionados para o trabalho
McClelland (1961)	A motivação ocorre quando são satisfeitas as suas três necessidades básicas. Realização, Afiliação e Poder
Herzberg (1966)	Considera que existem dois factores que influenciam a motivação: Os factores higiénicos que evitam a insatisfação e os factores motivadores, que tendem a conduzir à satisfação.
Katz e Kahn (1966)	Distinguem quatro tipos de factores que influenciam a motivação: Obediência à lei, Satisfação Instrumental, Auto expansão e internacionalização e valores.
Alderfer (1972)	Defende que existem três categorias de necessidades que conduzem à motivação. A Existência, o Relacionamento e Crescimento. Quando o indivíduo não consegue satisfazer um determinado tipo de necessidades tende a aumentar o seu esforço no sentido de satisfazer a categoria de necessidades inferior, o que pode levar à frustração.

Figura nº.4 – Principais teorias de conteúdo – Quadro Resumo

Vroom (1964)	A motivação depende da expectativa que o indivíduo tem em ser recompensado face ao seu desempenho.
Adams (1963)	Valoriza a percepção pessoal do indivíduo sobre a razoabilidade ou justiça relativa na sua relação laboral com a organização.
Porter e Lawler (1968)	Considera que existem quatro variáveis que condicionam a motivação: O esforço, o desempenho, as recompensas e a satisfação.
Locke (1968)	Defende que a maior fonte de motivação reside na fixação de objectivos.

Figura nº.5 – Principais teorias de processo – Quadro Resumo

Compreender a motivação humana é uma condição fundamental e indispensável, não só para o alcance dos objectivos na organização como também para objectivos pessoais. A motivação

pode ser extrínseca, quando os indivíduos tendem a atingir um objectivo para não serem punidos ou para terem acesso a uma recompensa. Os factores extrínsecos dizem respeito ao ambiente de trabalho e incluem os salários, os benefícios, as condições físicas de trabalho, a supervisão, as políticas e os procedimentos (Christensen, 2002). Contudo, os indivíduos também se podem sentir motivados devido a factores internos – Intrínsecos, que nada têm a ver com recompensas, têm sim a ver com factores pessoais como a realização do trabalho. Wargborn (2008), defende que este tipo de motivação ocorre devido a sentimentos positivos internos que são gerados por um bom desempenho da função.

Um nível de motivação que permita o bom desempenho dos colaboradores de uma organização é um grande ponto forte dentro de uma organização. Como vimos anteriormente a motivação pode advir de vários factores, desde um simples prémio no cumprimento de um objectivo até a factores motivacionais que estejam relacionados às nossas aspirações interiores e individuais, provocados por exemplo, pelo sentimento de bom cumprimento dos seus deveres e pertença à organização.

2.2 – Teorias da Motivação

No que diz respeito a autores e teóricos clássicos devemos enunciar alguns dos principais e seguintes autores, Maslow (1954), McGregor (1960), McClelland (1961) e Herzberg (1959). Maslow (1954), (citado em Vala, Bastos e Caetano, 1983), apresenta um modelo que organiza as necessidades segundo uma hierarquia e explica a motivação com base numa pirâmide que traduz cinco necessidades do foro psicológico e do foro fisiológico. A pirâmide é composta pelas necessidades mais básicas na sua base, as necessidades fisiológicas (as mais urgentes que determinam a sobrevivência), seguidas pelas necessidades de segurança (que surgem quando as necessidades de sobrevivência estão satisfeitas e nasce a necessidade de fugir aos perigos), seguem-se as necessidades sociais (necessidade assolada por dar e receber afecto, pela vida em sociedade), as necessidades de auto-estima (relacionadas com a auto-estima e com o respeito dos outros) e no topo da pirâmide surgem as necessidades de realização e de desenvolvimento pessoal (desejo de realização através do seu esforço e desempenho). Segundo esta teoria, a motivação só determina o comportamento quando as necessidades dos níveis mais baixos estão satisfeitas.

Por sua vez, McClelland (1961), ao longo da sua obra declara que o indivíduo procura actividades que envolvam um grau moderado de responsabilidades e riscos, tentando mostrar que busca actividades que o desafiam, mas que não representem um elevado nível de risco.

Ter funções variadas, sentir-se identificado com o trabalho e a tarefa ser significativa para os trabalhadores mostram a forma como o trabalho está estruturado afectando também a motivação. Quando o trabalho permite que o colaborador seja autónomo, este percebe que os seus esforços e decisões vão ter influência no seu desempenho, aumentando a responsabilidade sentida. Para McClelland, a necessidade de realização, a necessidade de poder e a necessidade de afiliação são necessidades básicas que levam as pessoas a estarem motivadas para um determinado grau de desempenho. Neste ambiente, um funcionário aliciado com uma recompensa é mais empenhado na realização das suas tarefas.

McGregor defende que se uma empresa adopta as concepções da teoria X, os seus funcionários apresentam-se desmotivados e com comportamentos preguiçosos, por outro lado, se opta pela teoria Y, as pessoas vão interagir e apresentar características motivadoras.

Alderfer (1972), propõe a teoria ERG (*Existence, Relatedness, Growth*) e defende que a motivação pode ser obtida através da satisfação das necessidades dos trabalhadores, mas não concorda com os níveis que Maslow utiliza na sua teoria. Alderfer coloca apenas a importância sobre três níveis hierárquicos de necessidades, sendo agrupados por categorias: necessidades de existência, de relacionamento e de crescimento. Comparando Alderfer e Maslow, as necessidades de existência de Alderfer correspondem às necessidades fisiológicas e de segurança de Maslow, as de relacionamento correspondem às necessidades sociais e as de estima às de crescimento e auto-realização. Alderfer acredita também que o indivíduo se sente motivado através de diferentes necessidades de diferentes níveis. Por outro lado, a frustração de necessidades de um nível elevado conduz ao retorno das necessidades do nível inferior, mesmo que estas já tenham sido satisfeitas anteriormente. Por exemplo, um indivíduo que se sente frustrado nas suas necessidades de evolução na carreira pode ser motivado a satisfazer as necessidades de relacionamento interpessoal, que são consideradas de nível inferior.

Hackman e Oldham (1980), defendem que a motivação está associada à aquisição de conhecimentos, responsabilidades e o conhecimento dos resultados é um aspecto fulcral na motivação dos indivíduos. Desta forma existem cinco características que influenciam o rendimento e a motivação. São eles: variedade de funções, identidade e significado das tarefas e autonomia e “*feedback*”. A variedade de funções, identidade e significado reflectem a forma como o trabalho se encontra estruturado. A autonomia está ligada ao facto do colaborador vir a sentir o crescimento da sua responsabilidade pelo trabalho e por fim o feedback liga comportamentos e *performance* no trabalho permitindo ao colaborador saber os resultados do seu trabalho.

Pittman (citado em Gilbert e Lindzey, 1998), defende que a motivação pode ser perspectivada como a activação de desejos internos, necessidades ou preocupações que levam a um determinado comportamento e que conduzem as atitudes e acções de um sujeito sempre com o objectivo de satisfazer as suas necessidades. Ao longo da sua obra Vroom (1964), usa o termo motivação para se referir aos processos relacionados com as escolhas que os indivíduos fazem ou que os levam a escolher de uma forma bastante activa uma alternativa perante um leque de alternativas. Doron e Parot (2001), consideram que é a motivação que envolve a canalização de necessidades (aprendizagem), a elaboração cognitiva (objectivos), a motivação instrumental (meios e fins) e a personalização (autonomia no desempenho das suas funções). Existem ainda outros autores que sugerem que a motivação surge da interacção do indivíduo e uma determinada situação, o que permite assim entender origens individuais e situacionais da variabilidade dos estados emocionais (Ferreira, Neves e Caetano, 2001). É desta forma legítimo dizer-se que a motivação acaba por dirigir as acções dos indivíduos e a força para a realização das mesmas está no interior de cada pessoa, de acordo com estado de espírito e vontades de cada um. Essa força pode ser alterada mas não imposta. Cabe a cada pessoa a capacidade por um lado de se auto-motivar e por outro lado de se deixar motivar.

2.3 – Instrumentos de Medida da Motivação

Segundo Rego (2000), uma das maiores controvérsias em torno dos motivos são os seus instrumentos de medição. E após efectuada a pesquisa para este trabalho constatou-se este facto. A grande maioria das conceptualizações sobre a motivação desenvolveu instrumentos de medida do conceito, dos quais se destacam os seguidamente apresentados.

Mclelland defende a utilização de um teste de percepção temática (TAT), teste este que consiste numa série de figuras que mostram pessoas em diversas situações ambíguas perante as quais se pedem às pessoas que inventem uma história. Presume-se que os relatos associados às histórias revelem sonhos, fantasias e aspirações dos sujeitos. O objectivo deste estudo é analisar cada uma das histórias e pontuá-las nos três motivos principais da motivação de Mclelland (Poder, Sucesso e Afiliação). Os críticos da TAT, referem-se ao instrumento como pouco fidedigno e sensível a influências (Rego, 2000, p. 336).

Steers e Braunstein (1976), desenvolveram um questionário de medida de necessidades manifestas, este, foi usado para medir as necessidades de realização e as necessidades de afiliação. Trabalhos desenvolvidos por Rego, baseiam-se no questionário de Steeres e Braunstein e tendem a medir a motivação com um questionário simples, baseando-se apenas

em elementos descritivos e efectuando apenas testes de consistências internas e ao estudo da validade externa o que pôs em causa a sua fiabilidade. No entanto, Rego tentando aperfeiçoar o instrumento construiu um questionário composto por 58 *itens* recolhidos do questionário de Steers e Braunstein e da diversa literatura inerente a cada motivo.

Amabile et. al (1994), também revisam o conceito propondo um questionário focado no carácter intrínseco e extrínseco de orientações motivacionais. O Work Preferences Inventory, foi concebido para medir diferenças individuais, no que respeita ao grau em que os indivíduos se percebem a si próprios como motivados intrínseca e extrinsecamente quanto às funções que desempenham. Os *itens* da WPI para factores extrínsecos contemplam a avaliação de reconhecimento, preocupações, problemas de concorrência, atenções direccionadas para dinheiro ou outros incentivos tangíveis e um foco sobre os impulsos dos outros. Em 1994, o teste do WPI já ia na sua sétima versão, contendo 30 *itens*. A versão original deste teste foi criada para adultos que trabalham orientados para promoções e salários, entretanto o mesmo já foi adaptado para estudantes universitários. Sendo os salários e as promoções substituídas por notas e prémios.

Outro instrumento de medida da motivação, é a Escala Multi-Factorial de Motivação no trabalho (Multi-Moti), que será utilizada na base deste trabalho e por isso explicada mais adiante no ponto metodologia.

2.4 – A Motivação e o Desempenho nas Organizações

A motivação é uma das grandes forças impulsionadoras do comportamento humano e é esta que irá determinar os níveis de desempenho pessoal e profissional.

Locke 1987, (citado em Ferreira et. al., 2006), defende que o estabelecimento de objectivos aumenta sistematicamente quer a motivação, quer a performance e tem grandes impactos na percepção do progresso, ou seja, os indivíduos conseguem aperceber-se da sua evolução.

Durante o desempenho das tarefas as pessoas comparam a sua performance com os objectivos e, neste sentido, podem acontecer duas situações:

- 1) Auto-avaliações positivas que melhoram a auto-eficácia e reforçam a motivação;
- 2) Auto-avaliações discrepantes entre objectivos e performance, que levam à insatisfação.

Para estimular a motivação e obter níveis de desempenho elevados, os objectivos fixados devem ser tanto específicos (geralmente quantitativos e mensuráveis) quanto difíceis de atingir (difíceis mas não impossíveis de atingir), (Daniel, et. al., 2005). O desempenho dos candidatos

no trabalho pode ser explicado através da relação entre aptidão e motivação, em que o desempenho é calculado em função do produto aptidão – motivação (Neves, 2001). O mesmo autor refere ainda que o desempenho individual determina não só os resultados que o indivíduo procura obter no contexto do trabalho, mas, também determina o esforço despendido pelo mesmo para obter tais resultados.

Dar aos indivíduos *feedback* sobre o grau de realização dos seus objectivos aumenta a motivação e a produtividade dos trabalhadores. Após realização de inúmeras experiências, foi verificado que o *feedback* dado aos indivíduos enquanto factor isolado é insuficiente para melhorar o nível de desempenho de uma tarefa. Por sua vez, a conjugação do *feedback* com a existência de objectivos produz melhorias de desempenho superiores às da existência de objectivos sem que exista posteriormente um parecer positivo ou negativo sobre a sua concretização. Estabelecer objectivos e fazer com que o indivíduo saiba se os conseguiu ou não atingir e de que forma pode melhorar no desempenho das suas funções contribui para o aumento da produtividade e motivação dos colaboradores (Becker, 1992).

2.5 – A motivação dos Recursos Humanos e a Crise Económica – Impacto Geral e Medidas Aplicadas nas Empresas em Análise.

Tal como Portugal, também outros países como França, Grécia e Espanha se encontram abalados por este período de crise.

Esta problemática tem também grandes impactos nos recursos humanos e a motivação dos colaboradores das empresas desses países é um dos campos que poderá ser contaminado por este período crítico e principalmente pelas medidas que são aplicadas para o combater. A nível profissional o futuro é cada vez mais incerto

Segundo Leidl (2009), citado no sítio da Web <http://ezinearticles.com>, sócio gerente da empresa Meno Consulting¹, há que ter cuidado com as medidas que são tomadas nas empresas para combater a crise económica. Com demissões e cortes a todos os níveis a encher as manchetes dos jornais como é possível manter os funcionários de uma empresa motivados para continuarem a executar as suas funções e a garantir a continuidade do negócio? Quando tudo parece já perdido é necessário continuar a trabalhar e a agarrar as oportunidades que embora em menor escala, vão prosperando.

¹Empresa que tem como foco de negócio ajudar as empresas a melhorar a eficácia da liderança, esclarecer valores e melhorar a cultura e clima organizacional.

Leidl (2009), apresenta no seu artigo algumas propostas para manter os colaboradores de uma organização unidos e a exercerem as suas funções de forma motivada. Entre as quais destacamos as seguintes; E existência de diálogo com os colaboradores, explicar a situação em que a empresa se encontra de forma aberta e sincera, salientar que a força humana é a força indispensável à produção e à continuidade da empresa, fazê-los perceber que são importantes e que podem ajudar a manter o bom funcionamento da empresa. É necessário também estabelecer objectivos para a equipa, este facto vai ajudá-los a canalizar energia, a desenvolverem as suas ideias, o que poderá também ajudar a descobrir novos talentos. Por fim, é necessário que os colaboradores se sintam reconhecidos pelo trabalho que desenvolveram, as palavras utilizadas para efectuar um reconhecimento deverão ser encorajadoras, elogiando as boas ideias, a pontualidade e a assiduidade. Todos os esforços devem ser elogiados, mesmo que pareçam ser os mais rudimentares.

As propostas deste autor, reflectem uma visão “cor-de-rosa”, do que os líderes de cada empresa deveriam fazer, pequenos gestos sem custos que podem ajudar a manter os colaboradores de certa forma “agarrados sentimentalmente” à organização o que os poderá levar a lutar pelo seu posto de trabalho. Como é sabido, na maioria dos casos nada disto acontece e perante cortes salariais, despedimentos, reduções e retiradas de benefícios como será que se sentem os colaboradores nas empresas onde tudo isto se sentiu?

Nas empresas que serão objecto de estudo as principais medidas “anti-recessão” que foram tomadas foram as seguintes:

- Não renovação de contratos a termo;
- Cortes em regalias de colaboradores (ex. tabulação de Km's efectuados com as viaturas da empresa, cortes nas despesas de deslocação (gasóleo, portagens etc.) etc.);
- Congelamento de aumentos anuais;
- Congelamento de atribuição de prémios;
- Cortes nos pagamentos de horas extraordinárias, semanais e de fins-de-semana;
- Cortes nas despesas de material de escritório,
- Incentivos à reforma de colaboradores de idades mais avançadas,
- Reorganização de departamentos (aumento e distribuição de funções);
- Cortes ao nível de orçamento para formação, etc.

Estas medidas, foram tomadas tendo em vista o objectivo de equilibrar a economia das empresas para combater a falta de novos trabalhos que advêm da crise económica instaurada nos países anteriormente enunciados e que fazem decrescer drasticamente as receitas das

empresas em questão, uma vez que estas trabalham directamente com o Estado português e espanhol.

3 – Metodologia

3.1 – Escala Multi-Factorial de Motivação no Trabalho (Multi-Moti)

A Escala Multifactorial de Motivação no Trabalho – Multi-Moti, foi construída por Ferreira et. al. (2006). Este instrumento resulta um estudo efectuado por Ferreira, A. em 2002, em que se verificou a falta de instrumentos para avaliação da motivação em contexto organizacional, em Portugal. Os instrumentos existentes para a medição da motivação baseavam-se apenas nos questionários dos motivos elaborados por McClelland, desenvolvidos e validados por Rego (2000), como se pôde verificar na parte de resumo de literatura deste trabalho. Desta forma foi decidido elaborar um novo instrumento de medição de motivação para a população portuguesa que tivesse em conta diversas dimensões associadas à motivação no trabalho. Desta forma, baseando-se em diversas teorias clássicas sobre os diversos tipos de motivação de alguns autores tais como, a teoria da organização do trabalho de Hackman e Oldham (1980), teoria das necessidades aprendidas de David McClelland (1975, 1987 e 1989), teoria do *Goal Setting* (Locke e Latham, 1990) e os processos de envolvimento organizacional de Allen e Meyer (1990), autores citados por Ferreira et. al. (2006). Os criadores do instrumento Multi-Moti procuraram elaborar *itens* tendo em conta as características de pessoas fortemente orientadas para cada um dos tipos de motivação.

Segundo os autores, o instrumento original era composto por 65 *itens* tendo sido submetido a um pré-teste e a uma análise factorial com extracção de factores pelo critério de Kaiser (*eigenvalues* superiores a 1) e com saturações superiores a 0,40, tendo-se então extraído alguns *itens*. A escala final ficou então composta por quatro factores, num total de 28 *itens*. No estudo original dos autores a escala de *Likert* está composta por 5 pontos em que 1 – Discordo Totalmente; 2- Discordo, 3 – Não concordo nem discordo, 4- Concordo e 5- Concordo Totalmente.

No nosso estudo todos os 28 *itens* originais da escala Multi-Moti são utilizados, sendo eles:

-
- 1- A empresa onde trabalho tem condições de trabalho satisfatórias
 - 2- Sinto-me realizado com as funções que desempenho na organização
 - 3- Sinto-me satisfeito com a minha remuneração
 - 4- O "feedback" que recebo no trabalho contribui enquanto factor motivacional
 - 5- Todos os funcionários da organização participam nos processos de tomada de decisão
 - 6 - Considero que trabalho num ambiente de cooperação entre colegas
 - 7- A organização onde trabalho permite o desenvolvimento de objectivos profissionais
 - 8 - A existência de avaliações de desempenho periódicas motiva-me
 - 9- Gosto de ser avaliado(a) no meu desempenho periodicamente
 - 10- No desempenho de tarefas é importante demonstrar alguma emotividade
 - 11- Gosto de ser avaliado(a) no desempenho das tarefas
 - 12- Habitualmente desenvolvo estratégias para alcançar as minhas metas
 - 13- Tarefas diversificadas são importantes para o bom desempenho das funções
 - 14- Existe competitividade no meu grupo de trabalho
 - 15- Ter perspectivas de carreira é importante para a minha motivação no trabalho
 - 16- Gostaria de desempenhar funções com maior responsabilidade
 - 17- Sinto-me com capacidade para gerir um grupo de trabalho
 - 18 - Sinto necessidade de crescer cada vez mais na minha função
 - 19- Percebo os prémios atribuídos aos colaboradores como um factor de motivação
 - 20- Um dos meus objectivos é alcançar o cargo mais alto dentro da organização
 - 21- Sinto-me motivado(a) quando o trabalho é elogiado pelo meu superior
 - 22- Normalmente considero-me uma pessoa com grande motivação
 - 23- Considero o meu trabalho monótono
 - 24- Sinto-me envolvido(a) emocionalmente com a organização
 - 25- Os meus conhecimentos são determinantes na forma de trabalhar
 - 26- Aborreço-me quando não compreendo a finalidade das minhas funções
 - 27- Identifico-me com a função que desempenho
 - 28- Trabalho com maior empenho se existirem formas de remuneração alternativas

Os 28 *itens* anteriormente mencionados procuravam basear-se em quatro pontos de análise:

- A motivação no trabalho tendo em vista a organização em que se trabalha (*itens* 1 a 7);
- Motivação para o desempenho (*itens* 8 a 14);
- Motivação por realização e poder (*itens* 15 a 21);
- Motivação ligada ao envolvimento (*itens* 22 a 28).

3.2 - Hipóteses a Testar

Mediante o anteriormente mencionado, com este trabalho pretendemos testar as seguintes hipóteses:

H1 - Para os colaboradores das empresas em estudo o principal factor de motivação é a remuneração e os seus complementos.

H2 - Existem diferenças significativas na opinião de colaboradores sobre as medidas “anti-recessão” aplicadas, em função da idade, do género, da antiguidade e dos diversos graus de escolaridade.

H3 – As medidas “anti-recessão” levam a que os seus colaboradores se sintam menos motivados a desempenhar as suas tarefas.

H4 – Face à aplicação de medidas “anti-recessão”, os colaboradores tendem a procurar um novo local de trabalho.

4 – Caracterização das Empresas

As empresas onde será aplicado o questionário adaptado do Multi-Moti (Ferreira et. al, 2006), são duas empresas de um grupo espanhol do sector da construção que exerce a sua actividade em 14 países do mundo com uma equipa de mais de 9500 colaboradores repartidos pelos quatro continentes. O grupo é composto por várias empresas e diversas áreas de negócio tais como, construção, manutenção e modernização de vias-férreas, construção e infra-estruturas, instalações eléctricas, instalações mecânicas, sistemas e tecnologias, energias renováveis, meio ambiente entre outras.

No gráfico seguinte pode observar-se os níveis de contratações internacionais do grupo entre os anos 2008 e 2010.

Nível de Contratação Internacional

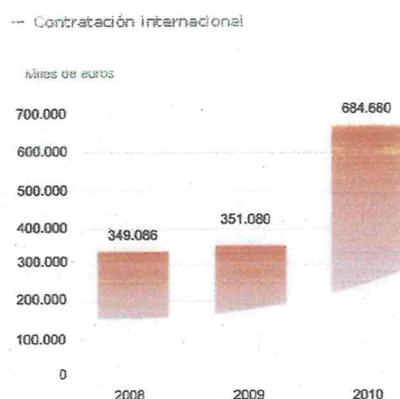


Gráfico. Nº.1 – Níveis de contratações internacionais entre 2008 e 2010

Como demonstra o gráfico nº. 1, os níveis de contratações internacionais no grupo cresceram entre 2006 e 2010, passando de trezentos e cinquenta e um mil e oitenta contratados no ano de 2009, tendo passado o dobro destas contratações no ano de 2010.

A primeira empresa onde será aplicado o questionário (empresa A) é parte integrante do grupo empresarial em causa, situada em Espanha, na sede do “grupo-mãe”. Participa no desenvolvimento das infra-estruturas ferroviárias desde 1981, obteve no ano de 2010 um volume de negócios de quase quarenta e três milhões de euros e é composta por 400 colaboradores, 83 do sexo feminino e 317 do sexo masculino, o colaborador mais novo tem 20 anos e o colaborador com mais idade 64 anos. O intervalo etário predominante nesta empresa é o que contempla os indivíduos com idades compreendidas entre os 30 e os 40 anos, sendo

distribuídos por quadros médios e superiores, quadros técnicos, administrativos e operacionais.

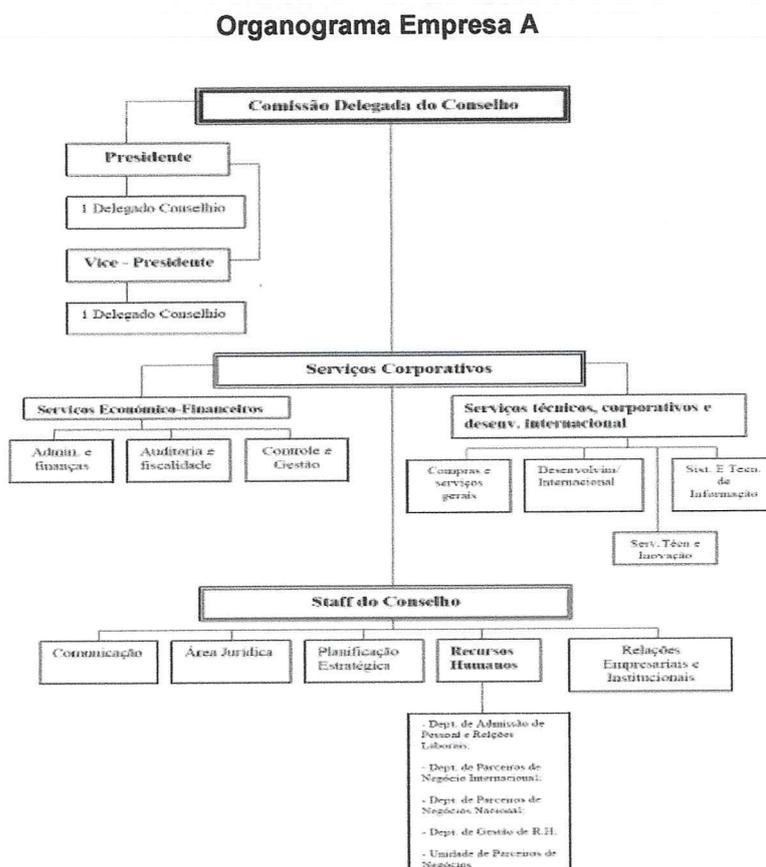


Figura nº. 6 – Organograma da empresa A (com maior detalhe em anexo)

Como se pode verificar no organograma acima representado, a empresa A está dividida hierarquicamente por três estádios. A comissão delegada do conselho concentra os cargos de topo, os serviços corporativos, assistem directamente a comissão delegada do conselho e é onde se situam o departamento financeiro que gere toda a estrutura nacional e internacional e o próprio departamento que gere o desenvolvimento internacional. Por último, na base da hierarquia, consta o *staff* do conselho onde se encontra o departamento de recursos humanos dividido em cinco unidades corporativas.

Por estar situada na sede da “empresa-mãe”, o ambiente de escritório da empresa A é um ambiente formal, onde a postura e o *dress code* dos colaboradores é tida bastante em conta.

Por seu turno, a empresa B, foi fundada em 1989. Localizada em Portugal, contribui para a manutenção, construção e modernização de vias-férreas e execução de algumas obras públicas, terminando o ano de 2010 com quase dezoito milhões e meio de euros de volume de

negócios. Esta empresa é composta por 150 colaboradores, 20 do sexo feminino e 130 do sexo masculino. A nível de distribuição etária, a maioria dos colaboradores da empresa têm, tal como a empresa A entre os 30 e os 40 anos.

Genericamente os quadros da empresa estão distribuídos da seguinte forma:

Quadros Médios e Superiores	22
Quadros Técnicos	30
Técnicos de Qualidade, Ambiente e Segurança	7
Técnicos Administrativos	19
Condutores Manobreadores	18
Técnicos Operacionais	4
Operários Diversos	50
Total	150

Figura. Nº. 7 – Distribuição de colaboradores por escalão profissional – Empresa B.

O organograma da empresa ainda apresenta um modo de gestão vertical. O poder está centralizado no topo do organograma do qual dependem todos os departamentos.

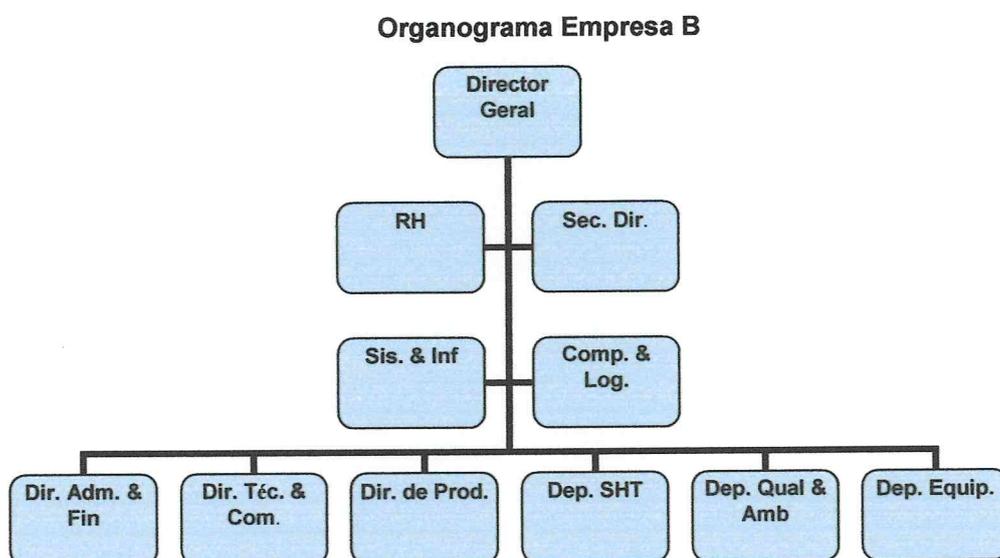


Figura nº.8 – Organograma da empresa B

Comparando ambos os organogramas, podemos ter um pouco a noção da diferença de dimensões entre ambas as empresas.

No que se refere à cultura organizacional existem algumas diferenças entre ambas as organizações. A empresa A, é uma empresa mais formal e onde os processos burocráticos são mais evidentes. A empresa B, apesar de ser considerada uma multinacional tem um ambiente menos formal, mais familiar e onde todos os processos fluem mais facilmente.

Ao nível da gestão de recursos humanos são registadas grandes diferenças, o departamento de recursos humanos da empresa A, está dividido em cinco sub-departamentos de acordo com

cada área a tratar, enquanto o da empresa B é apenas um único departamento que trata de todas as temáticas relativas aos R.H.

No que diz respeito às práticas de gestão de recursos humanos, a empresa A, destaca-se. Uma vez que efectua uma rigorosa avaliação de desempenho anual, que faz acompanhamento de carreiras e promove o sucesso profissional dos seus colaboradores inter-fronteiras. No que concerne à empresa B, talvez por ser de menor dimensão verifica-se uma grande ausência de práticas na gestão dos recursos humanos, existindo apenas uma avaliação de desempenho anual, não se apostando na gestão de carreiras, nem na progressão e evolução profissional dos seus colaboradores. No entanto, apesar da empresa A ser mais completa em termos de práticas de gestão de recursos humanos, nenhuma delas até hoje mediu a motivação dos seus colaboradores, daí ter surgido a ideia para a construção deste estudo

5 – Construção do Instrumento de Recolha de Dados

No questionário existe uma parte preliminar de caracterização dos inquiridos, Sexo, Idade, Estado Civil, Escolaridade e Profissão. Pretendemos também saber qual o seu vínculo com a empresa e os anos em que nela trabalham.

Com o intuito de perceber quais os principais factores que contribuem para a motivação dos colaboradores envolvidos neste estudo, foi incluída no questionário uma pergunta aberta em que se pretende saber qual a primeira palavra em que pensa cada colaborador quando se fala de motivação.

De acordo com o supramencionado o questionário aplicado baseou-se no estudo Multi-Moti, de Ferreira et al., (2006), tendo sido aplicados os 28 *itens* originais que o constituem e mais 8 *itens* relacionados com as medidas aplicadas nas empresas em que os inquiridos prestam serviços.

Os oito *itens* que foram acrescentados ao questionário foram os seguintes:

- 29 – O facto de não ter existido aumento anual afectou a minha motivação
- 30 – Sinto-me motivado mesmo sem receber prémios de produtividade
- 31 – Compreendo a aplicação das medidas “anti-recessão” pois estas ajudam a manter o meu posto de trabalho
- 32 – Com a existencia de cortes nos complementos ao vencimento tenho menos vontade de desempenhar as minhas funções.
- 33 – Sinto-me prejudicado com as medidas aplicadas
- 34 – Tendo em conta as não renovações de contratos, sinto que o meu posto de trabalho se encontra em risco
- 35 – Com estas medidas sinto mais vontade de procurar uma nova empresa para trabalhar
- 36 – Os meus superiores transmitiram-me que iriam ser aplicadas medidas “anti-recessão” e a sua finalidade

Estes *itens* foram escolhidos após ter sido efectuada uma simulação em SPSS com um dos modelos de bases de dados de simulação já disponíveis no programa, tendo em consideração o

nº total da amostra e os 28 *itens* da escala Multi-Moti, foi efectuada uma análise de consistência interna onde foi verificado o *alpha de cronbach* de cada item e retirados os *itens* com o *alpha* mais fraco ($\alpha < 1$).

6 – Âmbito da Aplicação do Instrumento e Construção das Bases de Dados

Em Portugal a aplicação do questionário foi efectuada através do envio do questionário via e-mail para colaboradores da sede e estaleiros de obras, uma vez que é um meio rápido, económico e eficiente para fazer chegar o inquérito a quadros médios e superiores já que são estes quem tem o acesso mais facilitado às novas tecnologias, por exercerem a sua actividade em escritórios ou estaleiros.

Os restantes questionários foram aplicados no decorrer de acções de formação interna em segurança e higiene no trabalho. No final de cada acção foi solicitado aos colaboradores que preenchessem o inquérito de acordo com a sua opinião, ressalvando sempre a sua confidencialidade. Em Espanha, os questionários foram aplicados da mesma forma, na sede e em obra. Desta forma foi possível abranger diversas categorias profissionais em ambas as empresas.

Após a recolha da informação, foram construídas em SPSS (versão 17.0 para Windows), três bases de dados. A primeira foi construída com os resultados obtidos na empresa B (Portugal), a segunda foi construída tendo em conta os resultados da empresa A (Espanha) e a terceira foi construída com os resultados dos inquiridos de ambos os países de forma a analisar mais facilmente as diferenças/semelhanças entre os inquiridos de ambas as empresas e fazer também uma análise da globalidade dos resultados obtidos.

7 – Resultados

7.1 – Caracterização dos Inquiridos

O inquérito foi aplicado a duzentos colaboradores de ambas as empresas: 100 da empresa situada em Espanha (empresa A) e 100 da empresa situada em Portugal (empresa B).

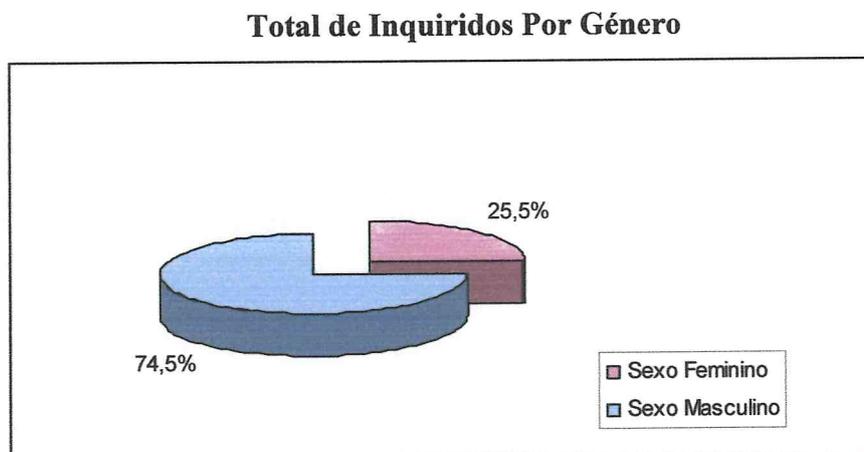


Gráfico nº. 2 – Total de inquiridos por género

No total, foram inquiridos 51 indivíduos do sexo feminino e 149 indivíduos do sexo masculino (gráfico nº. 2). Esta repartição explica-se pelo facto de ambas as empresas fazerem parte do sector da construção, onde trabalham maioritariamente colaboradores do sexo masculino.

As idades abrangidas no total da amostra variam entre os 20 e os 65 anos (*vide gráfico nº. 1, em anexo*).

No que diz respeito ao estado civil, como podemos ver no *gráfico nº. 2 em anexo*, 60% dos inquiridos são casados, 22,5% são solteiros, 12,5% vivem em união de facto, 3,5% são divorciados e apenas 1,5% são viúvos.

Os graus de escolaridade foram analisados separadamente uma vez que os mesmos diferem entre Portugal e Espanha. Em Portugal foram considerados os graus “Sem escolaridade”, “Primeiro Ciclo”, “Segundo e Terceiro Ciclo”, “Ensino Secundário/Cursos de *Índole Profissional*”, “Ensino Superior” e “Mestrado ou Doutoramento”. Em Espanha, foram considerados os graus “Sem escolaridade”, “Educação Primária” – Este grau corresponde às idades entre os 6 e os 12 anos, faz parte da escolaridade obrigatória espanhola e engloba o primeiro, o segundo e o terceiro ciclo. “Educação Secundária (ESO)” – corresponde às idades entre os 12 e os 16 anos, é feito em quatro cursos segundo a idade dos alunos, este grau corresponde também à escolaridade obrigatória. “Bacharelato” – Neste grau é conferida a graduação em educação obrigatória, compreende as idades dos 16 aos 18 anos, tem a duração

de dois anos lectivos e finaliza-se pelo menos até aos 18 anos. Finalmente existe a “*Educação Superior*” – A partir dos 18 anos e constitui-se em graus semelhantes aos do ensino superior Português.

Tendo em conta esta informação, e como se pode verificar na tabela nº 2 em anexo, 27% dos inquiridos em Portugal possui o 12º ano completo ou cursos de índole profissional em que lhes seja atribuída essa classificação e apenas 3% possuem o grau de Mestrado ou Doutoramento.

Relativamente aos colaboradores da empresa A – Espanha, 35% possuem o grau da educação secundária e apenas 18% têm grau de ensino superior (*vide tabela nº 1 em anexo*).

Em ambas as empresas as profissões diferem e o inquérito abrange diversas categorias profissionais. As profissões dos inquiridos, foram agrupadas em “Quadros Superiores” – Cargos de direcção e chefes de departamento, “Técnicos e Profissionais de Nível Intermédio”, onde foram contemplados, técnicos de qualidade e ambiente, técnicos de higiene e segurança no trabalho, técnicos oficiais de contas, técnicos de recursos humanos, topógrafos, desenhadores projectistas, encarregados, mecânicos, programadores informáticos, condutores manobreadores etc. “Pessoal Administrativo” onde consta todo o tipo de pessoal executante de trabalhos administrativos, secretárias, administrativas de produção, administrativas de compras, escriturárias, administrativa financeira etc. e por último temos o “Pessoal Operário”, neste campo foram consideradas todas as profissões de mão-de-obra directa, tais como, pedreiros, soldadores, oficiais de via, condutores manobreadores, chefes de equipa, oficiais de electricidade, serventes etc.

Analisando o *gráfico nº 3 em anexo*, podemos verificar que foram inquiridos 99 colaboradores operários, o que representa 49,5% dos indivíduos inquiridos, 41 colaboradores técnicos e profissionais de nível intermédio (20,5%), 33 colaboradores de quadros superiores (16,5%) e 27 colaboradores administrativos (13,5%).

Analisando separadamente ambas as empresas, em Portugal 78% dos colaboradores faz parte dos quadros efectivos da empresa e apenas 22% são contratados a prazo. Em Espanha 70% dos inquiridos é efectivo e 30% estão a contrato a prazo, (*vide gráfico nº4 e tabelas nº 3 e nº 4 em anexo*).

7.2 – Avaliação de Factores Inerentes à Motivação

Ao analisarmos os 18 *itens* iniciais da escala Multi-Moti aplicada (*vide gráfico nº5, em anexo*), podemos verificar que as principais classificações utilizadas foram o “Discordo” e o “Concordo”. Relativamente à resposta negativa “Discordo Totalmente” é revelada a seguinte posição: 3% dos funcionários discordam totalmente que “No desempenho de tarefas é importante mostrar alguma emotividade”. No que diz respeito à classificação “Discordo” estão mais salientes as seguintes variáveis “Sinto-me satisfeito com a minha remuneração” (48%) e “Todos os funcionários da organização participam nos processos de tomada de decisão” (45,5%). Por sua vez, 81,5% dos inquiridos considera que trabalha num ambiente de cooperação entre colegas e 77% considera que gosta de ser avaliado no desempenho de tarefas, tendo posicionado a sua escolha no “Concordo”. No que diz respeito à resposta “Concordo totalmente” o maior número de respostas associa-se às variáveis: “Habitualmente desenvolvo estratégias para alcançar as minhas metas” (33%), “Ter perspectivas de carreira é importante para a minha motivação no trabalho” (31%) e “Sinto necessidade de crescer cada vez mais na minha função” com uma percentagem de respostas de 22%. Através destes resultados podemos deduzir que a maioria dos colaboradores estabelece os seus próprios objectivos pensando na melhor forma de os atingir, existindo sempre algum factor de competitividade. Uma elevada motivação para o poder está associada a actividades competitivas e assertivas, assim como ao interesse em alcançar e manter prestígio e reputação (McClelland, 1987; Winter, 1992b; Veroff, 1992b, (citados em Rego, 1998). Apesar desta afirmação, a maioria dos inquiridos deste estudo concorda que o facto de existirem perspectivas de progressão na carreira e o facto de poderem crescer nas suas funções desafiando-se a si mesmos e estabelecendo os seus próprios objectivos são fontes de motivação. No entanto, a maioria discorda com o facto de querer ocupar o cargo mais alto e com mais responsabilidade dentro da organização.

O *gráfico nº 6, em anexo* contempla os *itens* 19 a 36. Através do mesmo podemos verificar que a resposta “Discordo Totalmente” está maioritariamente associada ao item “Um dos meus objectivos é alcançar o cargo mais alto dentro da organização”. No que concerne ao nível “Discordo” a maioria das respostas está patente nas seguintes variáveis “Considero o meu trabalho monótono” (64%), “Com estas medidas sinto mais vontade de procurar uma nova empresa para trabalhar” (60,5%) e “Com a existência de cortes nos complementos ao vencimento tenho menos vontade de desempenhar as minhas funções” (53,5%). No nível

“Concordo” temos as respostas mais evidentes nos *itens* “Identifico-me com a função que desempenho” (79,5%), “Sinto-me motivado mesmo sem receber prémios de produtividade” (77%) e “Aborreço-me quando não compreendo a finalidade das minhas funções” (71,0%). Estes resultados demonstram que os colaboradores se identificam com o trabalho que executam, o que faz com que os colaboradores se sintam integrados e satisfeitos nas suas funções, sentindo-se motivados mesmo sem receber prémios de produtividade. Este facto leva-nos a crer que existem factores de motivação intrínseca, ou seja, não são apenas as recompensas monetárias que incentivam os indivíduos a executar o seu trabalho. O trabalho que é incentivado de forma intrínseca é aquele para o qual não há recompensa aparente para além da actividade em si mesma. A motivação intrínseca encontra-se associada a factores como o contexto de trabalho, a realização pessoal, o reconhecimento, o próprio trabalho em si, a responsabilidade e as possibilidades de progressão e crescimento (Christensen, 2002).

7.3 – Análise e Definição de Componentes Principais

Com o intuito de perceber quais as questões que se evidenciam e contribuem para a avaliação das diferentes atitudes face à motivação, procedeu-se a uma Análise de Componentes Principais (ACP), com rotação *Varimax* para análise de todos os questionários realizados nas empresas em Portugal e Espanha. A análise foi iniciada com a realização do teste de *Keiser-Meyer-Olkin* e com o teste de esfericidade de *Bartlett*, ambos os testes indicam a adequação de dados para a realização da análise factorial.

Desta forma, no que concerne à análise do instrumento de recolha de dados aplicado em Espanha e às variáveis que o compõem, verificamos que $KMO = 0,720$, o que significa que o nível de inter-correlação entre variáveis é considerado médio (*ver tabela nº 5 em anexo*). Relativamente aos inquéritos aplicados. Em Portugal, (*ver tabela nº 6 em anexo*), podemos verificar que $KMO = 0.615$, significando assim que o nível de inter-correlação entre as variáveis é considerado Razoável. A significância do Teste de Bartlett é também $<0,0001$ o que significa que também faz todo o sentido efectuar uma análise factorial na análise dos dados obtidos.

De seguida, foram verificadas as comunalidades iniciais (variância de cada variável explicada por todas as componentes principais) e as comunalidades extraídas (variância de cada variável referente apenas às componentes extraídas), tendo sido retiradas algumas variáveis com valor $<0,5$ (Baixas Comunalidades – *Vide anexo*, p.41). Desta forma, em Espanha foram

considerados apenas 31 dos 36 *itens* iniciais. No caso de Portugal, os valores apresentados são mais consistentes, no entanto os resultados dos testes levaram-nos a retirar quatro variáveis.

O tratamento dos 31 *itens* (Espanha), originou a construção de uma matriz factorial composta por sete dimensões diferentes referentes à motivação no trabalho tendo em conta as medidas “anti-recessão” aplicadas na empresa em questão, que explicam 60% da variância total das variáveis em análise (*vide tabela n.º 7*).

Desta forma no que se refere à matriz factorial, tendo em conta os dados obtidos em Espanha e as denominações dos quatro factores do estudo Multi-Moti (Ferreira et. al, 2006), foi considerado que os *itens 31, 35, 33, 3, 29, 30, 32, 28 e 2 medem a motivação relativamente às medidas anti-recessão (componente 1)*. Os *itens 11, 8, 9 e 10 medem a motivação perante a avaliação de desempenho (componente 2)*. Os *itens 20, 7, 27, 36 e 25 medem a motivação tendo em vista o desempenho da função (componente 3)*. As questões 15, 21, 12 e 24 medem a motivação tendo em vista o envolvimento com a organização (componente 4). Os pontos 16, 18 e 17 medem a motivação para a realização e poder (componente 5), os *itens 14, 19 e 34 medem a motivação tendo em vista o ambiente de trabalho (componente 6)* e por fim, os n.ºs 6, 4 e 5 medem a motivação tendo em conta a organização do trabalho (componente 7).

Como podemos verificar na *tabela n.º 8, em anexo*, associada aos resultados obtidos na empresa de Portugal, são as oito primeiras componentes que explicam 60% da variância total das variáveis em análise, originando-se assim, de acordo com os 32 *itens* a construção de uma matriz factorial composta por oito dimensões diferentes, mais uma dimensão do que em Espanha. Logo podemos presumir que existem diferenças nas respostas obtidas pelos colaboradores da empresa A e da empresa B.

Considerámos então que as variáveis 33, 3, 2, 32, 23 e 27 medem a motivação perante o desempenho da função (componente 1). Os *itens 18, 17, 16, 15 e 25 medem a motivação relativa à realização e poder (componente 2)*. Os *itens, 9, 8 e 11 medem a motivação tendo em conta a avaliação de desempenho (componente 3)*. As questões 5, 7, 13, 36 e 20 medem a motivação tendo em vista a Organização do trabalho (componente 4). **As medidas anti-recessão são medidas pelos itens 29, 28, 30, 34 e 35 (componente 5)**. As variáveis 6, 4 e 21 medem a motivação tendo em vista o ambiente de trabalho (componente 6). Os *itens 26, 19 e 22 medem o envolvimento (componente 7) com a organização e por fim, os itens 14 e 12 medem a motivação tendo em vista a competitividade no trabalho (componente 8)*.

8 - Discussão de Resultados

8.1 – A Motivação

“H1 - Para os colaboradores das empresas em estudo o principal factor de motivação é a remuneração e os seus complementos”

Aquando analisada a pergunta aberta “Qual a primeira palavra em que pensa quando se fala em motivação?”, comprovamos que de 100% apenas 33% dos inquiridos responderam que o vencimento é o seu principal factor de motivação, 67% de todos os colaboradores inquiridos não pensa apenas na remuneração como único factor de motivação enunciando outros factores, tais como, um bom ambiente de trabalho, estabilidade profissional, complementos ao vencimento entre outros. Devemos ressaltar que quando ao longo deste trabalho nos referimos aos “complementos ao vencimento” estamos a referir-nos a outras regalias que poderão ser atribuídas pelas empresas com o intuito de ajudar os colaboradores que delas fazem parte, como por exemplo, seguros de saúde, telemóvel, cartões de combustível, atribuição e usufruto total de viaturas da empresa, acordos com diversas entidades que promovam descontos para os seus colaboradores etc. A importância da existência destes factores e do seu reflexo na sua motivação está bem patente na tabela nº 12, em anexo. Segundo Carlotto (1999), a motivação no trabalho é um fenómeno complexo, determinado por vários factores que se evidenciam em diferentes situações e em diferentes contextos. Averiguando estes resultados estamos em posição de verificar a primeira hipótese colocada.

Desta forma e tendo em conta os resultados anteriormente apresentados, podemos dizer que não se confirma a H1.

As respostas mais representativas obtidas e consideradas neste estudo foram as seguintes, 16% dos inquiridos apontou a estabilidade na empresa como factor preferencial, o facto de ambas as empresas serem (pelo menos até à data), empresas cumpridoras e que permitam a estabilidade do posto de trabalho dos colaboradores tendem a ter empregados mais motivados para continuarem a exercer a sua função de forma a permitir que as suas condições de vida não sejam afectadas. Como verificámos anteriormente, a hipótese de progressão e evolução na carreira foi outro factor referenciado pelos colaboradores (14% dos inquiridos), por sua vez, 13% dos indivíduos atribuem como factor de motivação o ambiente de trabalho, não só no que se refere ao ambiente com os colegas de trabalho e superiores mas também no que se refere às

condições de trabalho que a empresa fornece para poderem executar o seu trabalho. O factor “Complementos ao vencimento” reuniu 12,5% da opinião dos inquiridos como factor de motivação, como referido anteriormente, neste campo está patente a ajuda da empresa em questões da vida pessoal, como por exemplo poder estabelecer acordos e parcerias com diversas entidades que possam fazer com que os empregados beneficiem de mais valias que os ajudem na sua vida pessoal. Ver o seu esforço de trabalho reconhecido pelos superiores foi também um dos factores enunciados “Reconhecimento profissional”, que reuniu 8,5% das opiniões dos colaboradores das empresas A e B. E por último foi referido o factor “Chefias justas” que foram mencionadas por 3,5% dos inquiridos. (*Vide tabela nº 9 e Gráficos nº 7 e 8*). Tendo em conta as respostas obtidas podemos concluir que existem diversos factores aos quais os indivíduos dão importância e que podem contribuir para uma menor insatisfação no trabalho. Para Herzberg, existem determinadas necessidades que os indivíduos esperam ver satisfeitas, tais como boas condições de trabalho, remuneração adequada, segurança no trabalho, bons relacionamentos com os colegas e uma supervisão eficaz e, quando tal não acontece, os indivíduos tornam-se insatisfeitos. Contudo, a sua satisfação apenas evita a desmotivação ou a insatisfação (Daniel, et. al., 2005).

8.2 – Análise Comparativa - Empresa A VS. Empresa B

No que diz respeito às empresas A e B, podemos verificar através dos valores do *alpha de cronbach* (*vide tabela nºs 10 e 11, em anexo*), que a maioria das variáveis, têm uma consistência entre Boa e Questionável com as componentes a que estão agregadas. No que se refere à empresa A, apenas duas componentes que são compostas por variáveis cuja sua significância é considerada pobre/fraca enquanto na empresa B existem três variáveis com esta característica. O facto da sua significância ser baixa poderá dever-se a algum grau de confundibilidade do instrumento de recolha de dados ou ao facto dos inquiridos terem apontado nos referidos conjuntos de *itens* opiniões bastante diversificadas.

De acordo com a temática, com os objectivos iniciais deste trabalho e com as hipóteses a testar, foi decidido relacionar os *itens* contemplados nas componentes “Motivação perante as medidas anti-recessão” (componente 1 e componente 5), de ambos os países e efectuar o cruzamento com as variáveis de caracterização dos inquiridos de cada país comparando-os mutuamente e detectando as principais diferenças nas suas respostas. Segundo Wargborn (2008), a importância subjectiva de cada necessidade varia de indivíduo para indivíduo e depende da sua formação cultural.

“H2 - Existem diferenças significativas na opinião de colaboradores sobre as medidas “anti-recessão” aplicadas, em função da idade, do género, da antiguidade e dos diversos graus de escolaridade.”

No que se refere ao Género, comparando as empresas A e B, podemos verificar que o grupo de inquiridos do sexo feminino da empresa de Espanha (A), mantém uma atitude mais positiva em relação às medidas tomadas do que o público feminino da empresa de Portugal (B). As inquiridas da empresa A concordam sentir-se satisfeitas com a sua remuneração e discordam com o facto de ter vontade de procurar uma nova empresa para trabalhar ao contrário do que acontece com as inquiridas da empresa B. (*Vide gráficos n.ºs. 9 e 10 em anexo*).

No que se refere às diferentes faixas etárias, as diferenças de opinião mais significativas entre as empresas A e B verificam-se nas faixas etárias dos 31 aos 40 anos nas variáveis “Sinto-me satisfeito com a minha remuneração” em que os inquiridos de Espanha concordam e os inquiridos de Portugal discordam; “Com a existência de cortes nos complementos ao vencimento tenho menos vontade de desempenhar as minhas funções”; “Sinto-me prejudicado com as medidas aplicadas” e “Com estas medidas sinto mais vontade de procurar uma nova empresa para trabalhar” em que a maioria dos colaboradores da empresa A discordam e a maioria dos da B concordam. Outra diferença significativa regista-se na faixa etária dos inquiridos com mais de 50 anos nos *itens* “O facto de não ter existido aumento anual afectou a minha motivação” e “Com a existência de cortes nos complementos ao vencimento tenho menos vontade de desempenhar as minhas funções” – inquiridos da empresa A concordam e os da empresa B discordam (*Vide tabela n.º 12*).

No que se refere à motivação nas diferentes faixas etárias, Chiavenato (2003), defende que a partir de uma certa idade, o indivíduo ingressa numa longa trajectória de aprendizagem de novos padrões de necessidades. Surgem as necessidades de segurança, voltadas para a protecção contra o perigo, ameaças ou privação. Estas necessidades acabam por se verificar, neste estudo de caso, nos inquiridos com 50 e mais anos que não encaram com bons olhos as medidas tomadas, vendo-as como uma ameaça e admitindo assim condicionamentos no seu desempenho.

No que se refere à opinião dos colaboradores por tempo de casa, e como se pode verificar na *tabela n.º 13 em anexo*, as maiores diferenças entre empresa A e empresa B são registadas nos colaboradores que têm entre 6 e 10 anos de antiguidade. Neste âmbito, os colaboradores da empresa B, voltam a ser os mais pessimistas.

No que se refere aos graus de escolaridade através dos resultados obtidos tanto em Portugal como em Espanha, à medida que os graus de escolaridade vão diminuindo, os colaboradores

tornam-se mais pessimistas. Cargos mais altos concordam com a remuneração obtida e com o facto de estarem motivados mesmo sem receberem prémios de produtividade enquanto os colaboradores com graus de escolaridade mais baixos (Educação Primária e Secundária), demonstram o seu descontentamento relativo à remuneração e a sua total concordância no facto de trabalharem com mais motivação se existirem formas alternativas de remuneração.

De acordo com todos os dados referidos, verifica-se a hipótese 2. Existem diferenças significativas na opinião dos colaboradores face às medidas “anti-recessão” aplicadas entre os colaboradores da empresa A e B, tendo em conta os diferentes estádios enunciados na definição da segunda hipótese.

“H3 - Os colaboradores sentem-se prejudicados com as medidas tomadas.”

Podemos verificar esta hipótese ao analisar as respostas ao item “Sinto-me prejudicado com as medidas aplicadas”. No que se refere à análise ao total dos inquiridos verificamos que a maioria das respostas se centra na opção “Concordo” e o mesmo acontece com a empresa de Portugal. Já no que se refere aos colaboradores da empresa A, estes respondem na sua maioria que discordam com a afirmação. (*Vide tabelas n^{os} 14 a 16, em anexo*)

A hipótese 3 verifica-se aquando apuradas as respostas dos duzentos inquiridos e da empresa B, no entanto não se verifica quando analisada apenas a empresa A.

“H4 – Face à aplicação de medidas “anti-recessão”, os colaboradores tendem a procurar um novo local de trabalho.”

Verificamos esta hipótese ao constatar as respostas inerentes ao item “Com a aplicação destas medidas tenho mais vontade de procurar uma nova empresa para trabalhar”. Constatamos que no geral, os colaboradores inquiridos responderam maioritariamente que discordam desta afirmação e o mesmo acontece com os inquiridos da empresa A e da empresa B, no entanto na empresa B, os valores dos níveis de avaliação Concordo e Discordo estão mais próximos do que na empresa A. (*Vide tabelas n^{os} 17 a 19, em anexo*).

De acordo com Wright et al. (2003), a satisfação no trabalho está associada à motivação para se integrar e se manter na organização e à vontade de desempenhar o melhor possível, as tarefas. Esta afirmação, suporta os resultados obtidos nesta dissertação. Apesar das medidas aplicadas, a contínua vontade de desempenhar as suas tarefas e a ligação com as organizações está patente ao longo deste trabalho. Como verificámos anteriormente a maioria dos inquiridos deste estudo identifica-se com as funções que desempenha, sentindo-se motivados a continuar o bom desempenho do seu trabalho, mesmo sem terem recebido prémios de produtividade.

Concluimos então que a hipótese 4 não se verifica.

9 – Comparação - Resultados Multi-Moti 2006 e Multi-Moti aplicada neste estudo

Multimoti 2006	Multimoti 2011
- Instrumento aplicado a 444 colaboradores	Instrumento aplicado a 200 colaboradores
- Empresa de Comunicações	- Empresa de Construção
- Território Nacional (Zona Norte)	- Território Nacional e Internacional
- Maioritariamente Femininos	- Maioritariamente Masculinos
- Amostra de colaboradores bastante jovem	- Amostra de colaboradores com diversas idades
- Maioria dos inquiridos Quadros Técnicos e Chefias	- Maioria dos inquiridos Operários

Resultado:
Cargos de Chefias e Técnicos mostram valores de motivação mais elevados

Figura n.º. 9 – Comparação de Resultados Estudo Multi-Moti 2006 – Estudo Multi-Moti 2011

Apesar de ambos os estudos terem características e objectivos diferentes, uma vez que o objectivo de Ferreira et. al. (2006) visava apenas construir e validar uma nova escala de medição da motivação, achámos pertinente compará-los. O estudo Multi-Moti (2006), não tem referidos muitos resultados conclusivos no que se refere ao público-alvo do estudo, no entanto, apesar de diferentes no que se refere à sua forma, à sua aplicação e a resultados relativos às componentes, os estudos chegam a uma conclusão em comum, o resultado referente à motivação elevada do cargo das chefias (quadros superiores) e técnicos.

10 – Conclusões:

No que se refere às empresas analisadas a maioria dos indivíduos concorda que ambas têm condições de trabalho satisfatórias, no entanto apesar deste facto, notamos através dos resultados deste estudo que as medidas “anti-recessão” aplicadas em ambas as empresas afectam a motivação dos colaboradores. Tanto os inquiridos da empresa A, como os da empresa B revelaram que apesar de não pretenderem alcançar o cargo mais alto dentro da organização, ter perspectivas de fazer carreira na organização onde se encontram é um factor importante na sua motivação, assumindo também vontade de crescer mais na sua função e o desenvolvimento de estratégias para atingir as suas metas. Com este estudo pudemos também concluir que de acordo com as respostas dadas pelos colaboradores que a remuneração não é o único, nem o mais importante factor de motivação nas organizações A e B. Factores como o ambiente de trabalho, o facto de se sentirem estáveis em relação ao seu emprego e a hipótese de progredirem e evoluírem na carreira são para os inquiridos aspectos importantes e que contribuem para o facto de se sentirem motivados. Ao verificarmos os factores que foram enunciados pelos inquiridos, temos de ter em conta que estes diferem de acordo com as suas aspirações e expectativas pessoais. “A motivação manifesta-se através do esforço para atingir um objectivo que corresponde às necessidades, valores, atitudes, crenças e desejos do indivíduo” (Nogueira, 2008 p. 18).

Obedecendo a um dos objectivos desta tese de mestrado, quando comparamos as respostas dos colaboradores da empresa A com os da empresa B, verificamos facilmente que a motivação dos colaboradores da empresa de Portugal se encontra mais fragilizada. As percepções dos inquiridos da empresa A e da empresa B divergem em muitos aspectos. Nas comparações que foram feitas ao longo deste estudo verificamos que os colaboradores da empresa sediada em Espanha se encontram mais satisfeitos com as condições que têm actualmente e mantêm uma atitude mais positiva face às medidas aplicadas. Por sua vez, os colaboradores da empresa B mostram-se mais descontentes e menos crentes nos resultados das chamadas medidas “anti- crise”. Este facto poderá dever-se à falta de boas práticas de gestão de recursos humanos, nomeadamente à falta de comunicação interna, uma vez que em Portugal a maioria das chefias/líderes de cada departamento não transmitiu aos colaboradores as medidas que iriam ser aplicadas e a sua finalidade, ao contrário do que se passou em Espanha (*Vide tabelas nº 20 e 21 em anexo*). Segundo Gomes et. al. (2008), o papel do líder na organização, entre outras coisas, deve ser trabalhar como facilitador das relações de trabalho na empresa, actuando com justiça e ensinando com o seu exemplo. O relacionamento do líder com a sua equipa é

fundamental para o alcance dos objectivos organizacionais. O que o líder faz e a forma como age, determina se o resultado será o esperado. Esta afirmação espelha o que os colaboradores deveriam esperar do seu líder, frontalidade, assertividade e capacidade de comunicação para com os seus subordinados. Podemos também verificar através dos dados obtidos, que a maioria das chefias não efectuou qualquer tipo de comunicado sobre as medidas aplicadas aos seus subalternos, o que poderá ser um dos factores que contribuem para o declínio da motivação dos colaboradores.

Na empresa A apenas os inquiridos que se encontram na faixa etária de mais de cinquenta anos se sentiram mais afectados com as medidas aplicadas e sentem menos vontade de desempenhar as suas funções, o que pode representar uma quebra nos seus níveis de produtividade.

Tendo em conta todos os factores referidos anteriormente, quando se fala em mudar para outra empresa, os inquiridos de ambas as empresas discordam. Uma vez que as empresas sempre ofereceram estabilidade e nunca deixaram de cumprir as suas obrigações mesmo em clima de instabilidade financeira como o que se vive no momento, faz com que os colaboradores receiem a mudança. No que diz respeito ao desempenho da sua função os inquiridos revelam na sua maioria (53,5%) que discordam com o facto de perante os cortes nos complementos ao vencimento não se sentirem motivados para desempenhar as suas funções. Estes resultados demonstram que as medidas aplicadas acabam por não interferir com a lealdade dos trabalhadores face às empresas empregadoras.

Relativamente às categorias profissionais verificamos que os quadros superiores concordam com o vencimento que auferem, com as suas funções na organização, com o facto de se sentirem motivados mesmo sem a existência de prémios de produtividade e com a aplicação de medidas anti-recessão. Os quadros superiores são os que se sentem mais motivados em ambas as empresas. Este facto explica-se pelo facto das decisões de aplicação das medidas “anti-recessão” terem sido tomadas por parte destes. Por outro lado tratam-se de trabalhadores com responsabilidades de chefia que auferem de mais benefícios na organização. Os colaboradores das empresas acabam sempre por efectuar comparações, não só comparando as suas condições aos cargos de chefia, como também às de outros colegas. Os funcionários não trabalham no vácuo, fazem comparações. Os colaboradores de uma organização tendem a efectuar comparações entre o seu próprio desempenho e os benefícios que obtiveram e o desempenho e benefícios dos colegas que se encontram em situações idênticas à sua (Adams in Robins, 2004). Tendo em conta esta teoria é importante diferenciar o conceito de igualdade, que se verifica quando os indivíduos adquirem uma mesma recompensa e o conceito de

equidade, que existe quando os indivíduos são recompensados em função do seu mérito. No caso particular deste estudo, verificamos facilmente através dos dados apresentados ao longo deste trabalho, que os colaboradores da empresa B têm uma maior percepção da iniquidade, verificada maioritariamente no seu descontentamento com a remuneração que auferem.

Ao aplicar o questionário foi também possível verificar indirectamente o ambiente envolvente. Na aplicação dos questionários descontraídos inicialmente ficaram mais tenso à medida que iam os questionários. Tanto em Portugal como em Espanha, alguns ficaram reticentes ao seu preenchimento, porém, ficaram convencidos a preenchê-lo no momento em que lhes foi explicado que as suas respostas seriam confidenciais. Ouvindo alguns comentários que iam sendo proferidos pelos colaboradores (essencialmente operários), verificou-se que apesar das medidas aplicadas e do seu descontentamento (principalmente com o factor remuneração, uma vez que o pagamento das suas horas extra, que na maioria dos casos são o que lhes permite obter um vencimento mais razoável, foram cortados e transformados em bancos de horas) os colaboradores não querem deixar de desempenhar as suas funções e ter uma boa performance no seu local de trabalho com medo de serem o “próximo alvo” de uma não renovação ou de um despedimento. Esta situação de risco é mais percebida pelos contratados a prazo do que pelos efectivos. Tanto em Portugal como em Espanha ambos os colaboradores (essencialmente os de obra) se encontram preocupados com a situação actual. Enquanto os portugueses comentavam em voz alta quando preenchiam o inquérito os colaboradores espanhóis mostravam uma atitude mais calma, comentando que a aplicação das medidas poderá ser uma solução para manterem o seu posto de trabalho. "No futuro, as melhores organizações serão aquelas que descobrirem como despertar o empenho e a capacidade de aprender das pessoas, em todos os níveis da organização" (Brito e Vergueiro 2001, p. 250). Deste modo, sugerimos algumas práticas que tendem a evitar a insatisfação dos trabalhadores face à sua situação actual, tais como: reconhecimento do seu esforço, franqueza no que se refere à situação da empresa e no que diz respeito à sua própria situação, existência de palavras de incentivo por parte das chefias, demonstrar a importância da força de trabalho neste período particular, etc.

11 – Principais limitações do estudo

- O estudo centra-se apenas na componente medidas anti-recessão e nas variáveis que a compõem deixando de fora outras componentes (organização do trabalho, envolvimento com a organização, caracterização da forma de liderança, etc.) que poderão igualmente ter influências na motivação dos inquiridos.
- A falta de estudos que relacionem motivação e medidas aplicadas nas empresas para combater a crise dificultou a articulação e comparação entre os resultados obtidos neste estudo e resultados de outros autores.
- O tratamento dos dados obtidos obedeceu apenas a uma análise de componentes principais e análises de consistência de *alpha de cronbach*.
- O desconhecimento de resultados mais aprofundados do estudo de Ferreira et. al, de 2006, dificultou uma comparação mais coerente e profunda entre este estudo e o estudo original.

12 - Sugestões para trabalhos Futuros

- Correlacionar outras componentes ao factor motivação, tentando perceber qual o seu impacto nas empresas em estudo;
- Para além das medidas anti-crise tentar saber que outros factores contribuem para o descontentamento dos colaboradores;
- Efectuar outros testes de validade;
- Aplicar este estudo a outras empresas do grupo localizadas noutros países (por exemplo, Polónia, Austrália, Chile etc.), e/ou fora do grupo com outros sectores de actividade.
- Uma vez que foi utilizada a escala “Multi-Moti”, 2006, segundo Ferreira et. al., baseada apenas em teorias de autores clássicos, como por exemplo, McClelland e Latham, seria interessante continuar a desenvolver esta escala segundo teorias de autores mais recentes ou até mesmo utilizando sugestões de trabalhos académicos que tratem a temática da motivação.

13 – Bibliografia

- Alderfer, C.P (1972) *Existence, relatedness and growth*. New York: Free Press.
- Amabile, T. M., Hill, K. G., Hennessey, B.A., & Tygue, E. H. (1994). The Work Preferences Inventory: Assessing intrinsic and extrinsic motivational orientations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 66, 950-967.
- Becker, T. E. (1992). Foci and bases of commitment: are they distinctions worth making? *Academy of Management Journal*, 35, 232-244.
- Beck, R.C. (2004), *Motivation: Theories and Principles*. 6ª ed. New Jersey: Prentice Hall.
- Bergamini, Cecília W. e Coda, Roberto (1997). *Psicodinâmica da vida organizacional: Motivação e Liderança*. 2ª ed. São Paulo: Atlas.
- Brito, G. F.; Vergueiro, W. (2001). As Learning Organizations e os profissionais da informação. *Perspectivas em Ciência da Informação*. 6, 249-60.
- Carlotto, M. S. (1999, Janeiro a Junho). Contextualizando a motivação no trabalho. *Alethéia*, pp. 77-84,
- Casado, T. (2002). *A motivação e o trabalho* In: FLEURY, M.T.L. (Coord.). *As pessoas na Organização*. São Paulo: Editora Gente.
- Chiavenato, I. (2003). *Administração de recursos humanos: fundamentos básicos*. 5ª ed. São Paulo: Atlas.
- Christensen, Peter. (2002). Motivational strategies for public managers: The budgetary belt-tightening precipitated by the recession has placed renewed emphasis on the importance of employee motivation. *Government Finance Review*. 18, p. 2

-
- Daniel, T. A. e Metcalf, G. S. (2005). The Science of Motivation. *Society of Human Resource Management*. 4, pp. 21-22
- Doron, R. e Parot, F. (2001). Dicionário de Psicologia. Tradução de Odilion Soares Leme. São Paulo: Edições Ática.
- Ferreira, A., Diogo, C., Ferreira, M. & Valente, A. (2006). Construção e validação de uma Escala Multi-Factorial de motivação no trabalho (Multi-Moti). *Comportamento Organizacional e Gestão*. 12, pp. 187-198.
- Ferreira, J.M., Neves, J e Caetano, A. (2001). *Manual de Psicologia das Organizações*. Lisboa: McGraw-Hill.
- Fuller, J e Farrington, J. (2001). *Da Formação ao Aperfeiçoamento do Desempenho*. Coimbra: Quarteto Editora.
- Gilbert e Lindzey (1998). *The Handbook of Social Psychology*. 2ª ed. New York. McGraw-Hill.
- Gomes, T. O Papel do Líder na Motivação da Equipa: A árdua tarefa de motivar e manter-se motivado (s/d); SEGET - *Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*. p. 3
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work Redesign*. New York: Addison-Wesley Publishing Company.
- INE, A Península Ibérica em Números. (2010). Acedido em 23 de Março de 2011, em www.ine.pt
- INE, Boletim Mensal de Estatística. (Agosto de 2011). Acedido em 4 de Setembro de 2011, em www.ine.pt
- Júnior, Paulo Elias Bedran e Oliveira, Jorge Luiz Coimbra de, (2009). Motivação no Trabalho: Avaliando o Ambiente Organizacional. *V Congresso Nacional de Excelência em Gestão: Gestão do Conhecimento para a Sustentabilidade*. Rio de Janeiro – Brasil.

-
- Kim, Dongho. (2006, Junho). Employee Motivation: “Just Ask Your Employees”. *Seoul Journal of Business*. 12, pp. 19-36.
- Leidl, D. (2009). Motivating Employees Through Today's Economic Crisis – Executive Strategies. Acedido em 02 de Fevereiro de 2011, em: <http://ezinearticles.com/?Motivating-Employees-Through-Today's-Economic-Crisis---Executive-Strategies&id=2013731>
- Madureira, C. e Rodrigues, M. (2006). *A Administração Pública do século XXI: Aprendizagem administrativa*. Comportamento Organizacional e Gestão. INA, 2ª ed. 12, pp.153-171.
- Mann, Gregory A. (2006). A Motive To Serve: Public Service Motivation in Human Resource Management and the Role of PSM in the Nonprofit Sector. *Public Personnel Management*. 35, (1), pp. 33-48.
- McClelland, D. (1961). *The Achieving society*. New York: VanNostrand.
- McClelland, D. (1982). The Need for power, sympathetic activation and illness. *Motivation and Emotion*. 1ª ed. pp.31-41.
- Nogueira, S. G. (2008). *Qualidade e Satisfação em Serviços de Saúde: Uma Abordagem da Avaliação do Desempenho*. Tese de Mestrado. Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa. Lisboa.
- Pereira, O.G (1977), *Psicologia de Hoje*. (s/ed.), Porto Editora. Porto.
- Rego, A. (2008). Motivações e desempenho de estudantes universitários. *Análise Psicológica*. 16, 635-646.
- Rego, A. (2000). Os motivos de sucesso, afiliação e poder: desenvolvimento e validação de um instrumento de medida. *Análise Psicológica*. 18, 335-344.

-
- Robbins, S. (2004). *Fundamentos do Comportamento Organizacional*. 7ª ed. São Paulo: Editora Afiliada.
- Rocha, J. A. Oliveira e. (2007). *Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública*. 2ª ed. Lisboa: Escolar Editora.
- Steers, R. M. e Braunstein, D. N. (1976). A behaviorally-based measure of manifest needs in working settings. *Journal of Vocational Behavior*, 9, 251-266.
- Vala, J.G., Bastos, P. e Caetano, A. (1983). *Dimensões das Motivações para o trabalho – um estudo empírico*. Vol. 3 e 4, pps. 251-260.
- Vroom, V.H. (1964). *Work and Motivation*. New York: Wiley.
- Wargborn, C. (2008). *Managing Motivation in Organizations - Why Employee Relationship Management Matters*. Tese de Mestrado. Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa. Lisboa.
- Wright, B.E. e Davis, B.S. (2003). Job Satisfaction In The Public Sector: The Role of the Work Environment. *The American Review of Public Administration*. Sage Publications, 33, 70-90.

Webgrafia – Sítios Consultados

www.ine.pt

www.ine.es

www.mtin.es

<http://ezinearticles.com/?Motivating-Employees-Through-Todays-Economic-Crisis---Executive-Strategies&id=2013731>

1 - Caracterização dos inquiridos

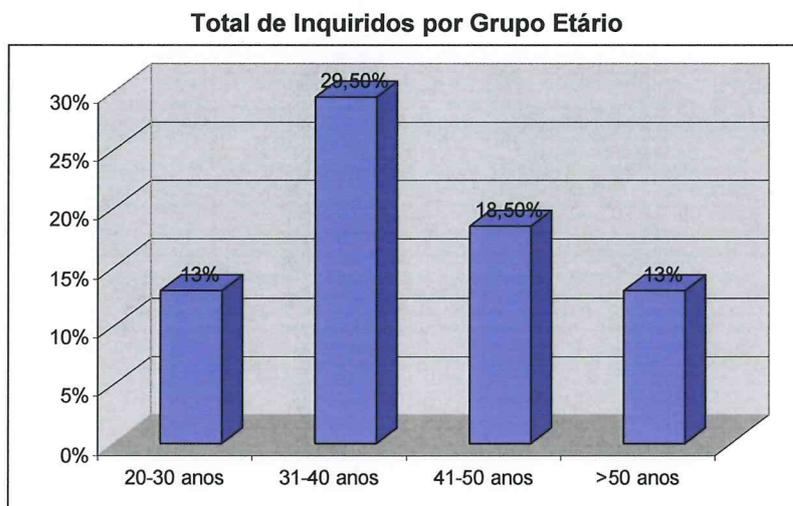


Gráfico nº.1 – Total de inquiridos por grupo etário



Gráfico nº.2 – Total de inquiridos por estado civil

Anexos

Escolaridade – Espanha (empresa A)				
	Frequência	%	% Válida	%Cumulativa
Sem escolaridade	1	1,0	1,0	1,0
Educação primária	18	18,0	18,0	19,0
Educação Secundária Obrigatória (ESO)	35	35,0	35,0	54,0
Bacharelato	23	23,0	23,0	77,0
Ensino Superior	18	18,0	18,0	95,0
Mestrado ou Doutoramento	5	5,0	5,0	100,0
Total	100	100	100,0	

Tabela nº 1 – Distribuição dos inquiridos da Empresa A por graus de escolaridade

Escolaridade – Portugal (Empresa B)				
	Frequência	%	% Válida	%Cumulativa
1º Ciclo	13	13,0	13,0	13,0
2º Ciclo	11	11,0	11,0	24,0
3º Ciclo	25	25,0	25,0	49,0
Ensino Secundário - Cursos de Índole Profissional	27	27,0	27,0	76,0
Ensino Superior	21	21,0	21,0	97,0
Mestrado ou Doutoramento	3	3,0	3,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Tabela nº 2 – Distribuição dos inquiridos na empresa B por graus de escolaridade

Anexos

Total de Inquiridos por Grupo Profissional

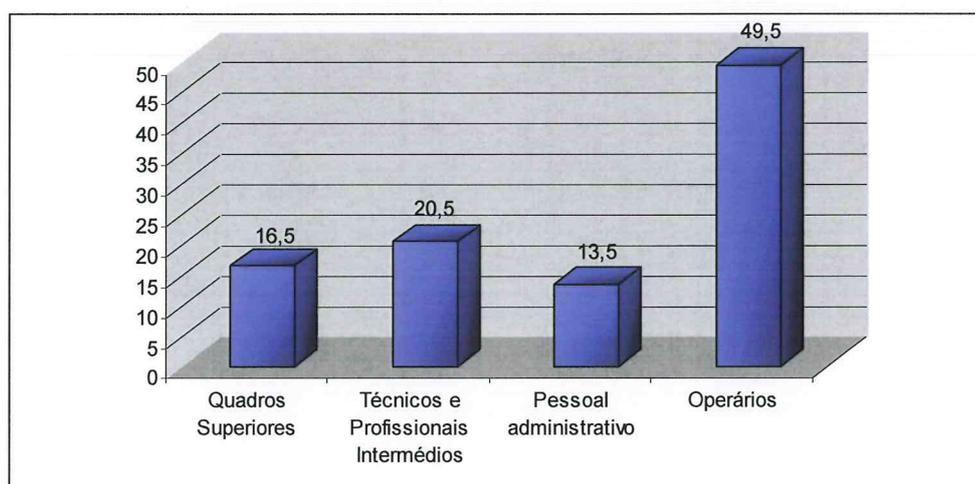


Gráfico nº.3 – Total de inquiridos por grupo profissional

Total de Inquiridos por Tipo de Vínculo

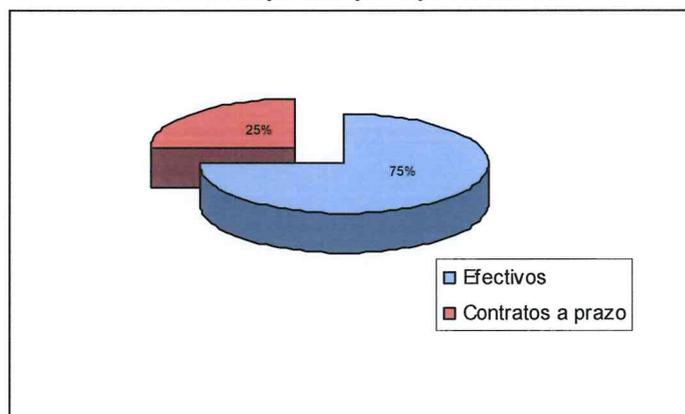


Gráfico nº.4 – Total de inquiridos por tipo de vínculo

Vínculos na Empresa A				
	Frequência	%	% Válida	%Cumulativa
Contratados a prazo	28	28,0	28,0	28,0
Efectivo	71	71,0	71,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Tabela nº 3 – Distribuição dos inquiridos na empresa A de acordo com o vínculo

Anexos

Vínculos na Empresa B				
	Frequência	%	% Válida	%Cumulativa
Contratados a prazo	22	22,0	22,0	22,0
Efectivo	78	78,0	78,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Tabela nº 4 – Distribuição dos inquiridos na empresa B de acordo com o vínculo

2 - Avaliação de Factores Inerentes à Motivação

Opinião dos inquiridos por factor inerente à motivação (Tabela 1)

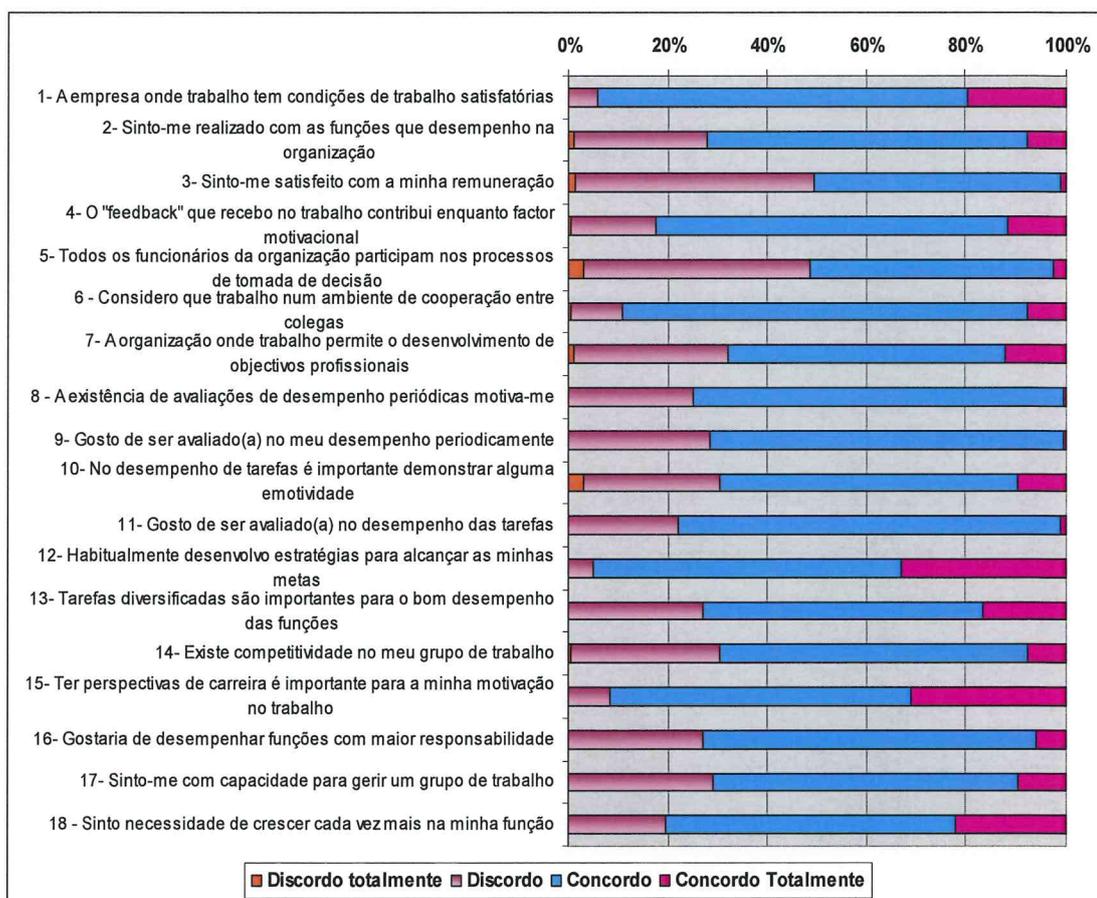


Gráfico nº.5 – Opinião dos inquiridos (total) por factor inerente à motivação

Opinião dos inquiridos por factor inerente à motivação (Tabela 2)

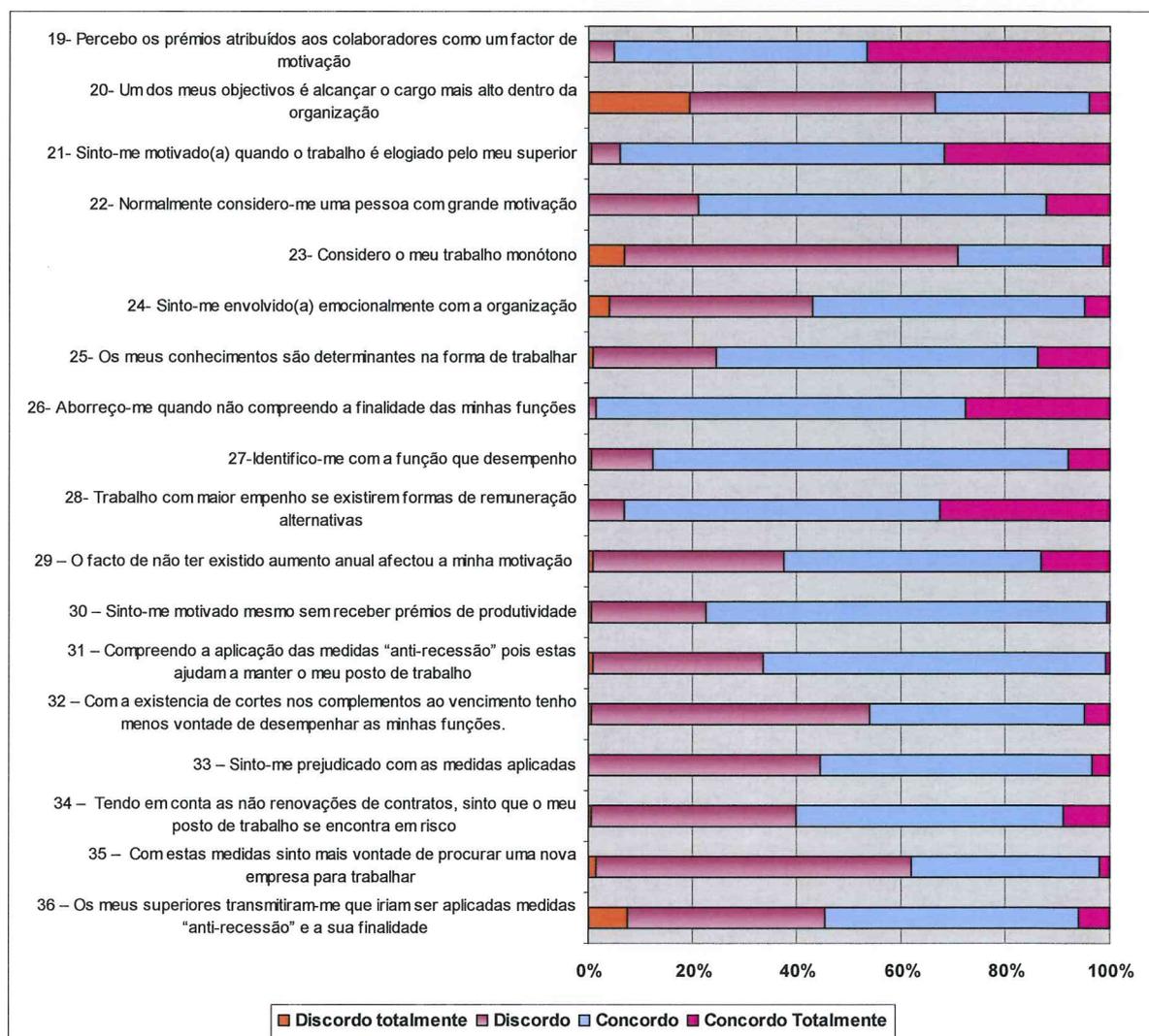


Gráfico nº.6 – Opinião dos inquiridos (total) por factor inerente à motivação

3 – Análise e Definição de Componentes Principais

KMO e Test de Bartlett – Inquiridos Espanha		
Kaiser-Meyer-Olkin – Medida de Adequabilidade Simples.		,720
Teste de Esfericidade de Bartlett	Approx. Chi-Square	1489,804
	df	465
	Sig.	,000

Tabela nº 5 – Teste de Keiser-Meyer-Olkin e Teste de Bartlett – Empresa A

Anexos

KMO e Teste de Bartlett – Inquiridos Portugal

Kaiser-Meyer-Olkin – Medida de Adequabilidade Simples.			,615
Teste de Esfericidade de	Approx. Chi-Square		1469,148
Bartlett	df		595
	Sig.		,000

Tabela nº 6 – Teste de Keiser-Meyer-Olkin e Teste de Bartlett – Empresa B

Variáveis retiradas segundo as Comunalidades

Empresa A:

- “A empresa onde trabalho tem condições de trabalho satisfatórias”, (,417)
- “Normalmente sinto-me uma pessoa com grande motivação”, (,432)
- “Considero o meu trabalho monótono”, (,435)
- “Tarefas diversificadas são importantes para o bom desempenho da função”, (,394)
- “Aborreço-me quando não compreendo a finalidade das minhas funções”, (,402)

Empresa B:

- “A empresa onde trabalho tem condições de trabalho satisfatórias”, (,433)
- “No desempenho de tarefas é importante demonstrar alguma emotividade”, (,411)
- “Sinto-me envolvido emocionalmente com a organização” (,489)
- “Compreendo a aplicação de medidas anti-recessão, pois estas ajudam a manter o meu posto de trabalho”, (,437)

Baixas comunalidades = <0,05

Total da Variância Explicada – Espanha

Componentes	Initial Eigenvalues		
	Total	% de Variância	% Cumulativa
1	6,290	20,292	20,292
2	3,257	10,506	30,798
3	2,652	8,556	39,354
4	2,277	7,346	46,700
5	1,932	6,234	52,934
6	1,599	5,160	58,094
7	1,488	4,801	62,895

Tabela nº 7 – Tabela da Variância Explicada – Empresa A

1 – Foram escolhidas as 7 primeiras componentes uma vez que são elas que explicam 60% da variância explicada

Anexos

Total da Variância Explicada - Portugal

Componentes	Initial Eigenvalues		
	Total	% de Variância	% Cumulativa
1	5,141	16,067	16,067
2	2,899	9,058	25,125
3	2,823	8,822	33,948
4	2,259	7,059	41,006
5	1,740	5,437	46,444
6	1,706	5,330	51,774
7	1,679	5,248	57,022
8	1,397	4,365	61,386

Tabela nº 8 – Tabela da Variância Explicada – Empresa B

4 – Análise de Resultados

4.1 - A motivação

Factores de Motivação - Geral

	Frequência	%	% Válida	%Cumulativa
Ambiente de Trabalho	26	13,0	13,0	13,0
Remuneração	66	33,0	33,0	46,0
Complementos ao vencimento	25	12,5	12,5	58,5
Chefias Justas	7	3,5	3,5	62,0
Reconhecimento profissional	17	8,5	8,5	70,5
Estabilidade	32	16,0	16,0	86,5
Progressão na carreira	27	13,5	13,5	100,0
Total	200	100,0	100,0	

Tabela nº 9 - Distribuição total dos 200 inquiridos de acordo com o factor que determina a sua motivação

² Foram escolhidas as 8 primeiras variáveis pelo mesmo critério da selecção de variáveis anterior.

Anexos

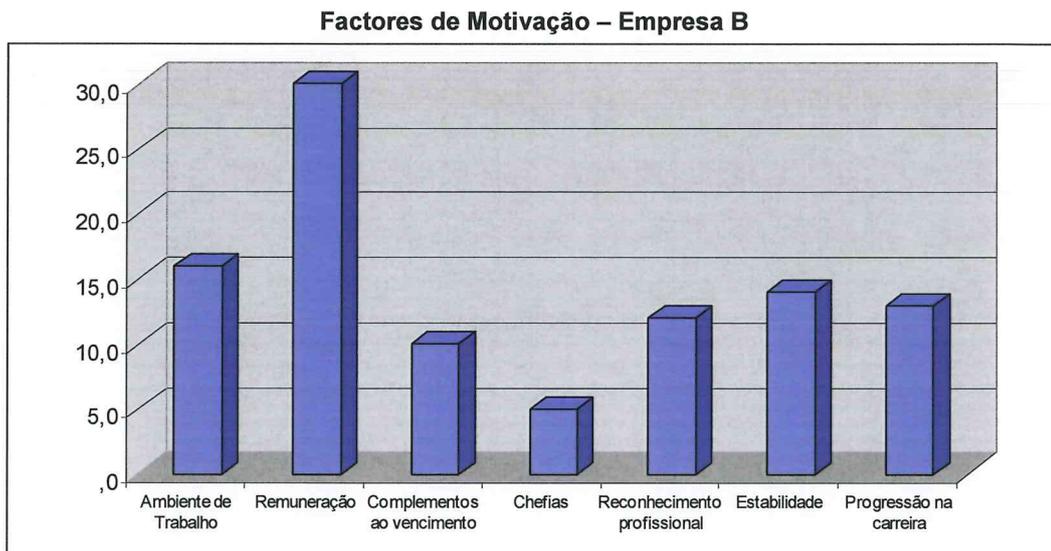


Gráfico nº. 7 – Empresa B – Factores de Motivação

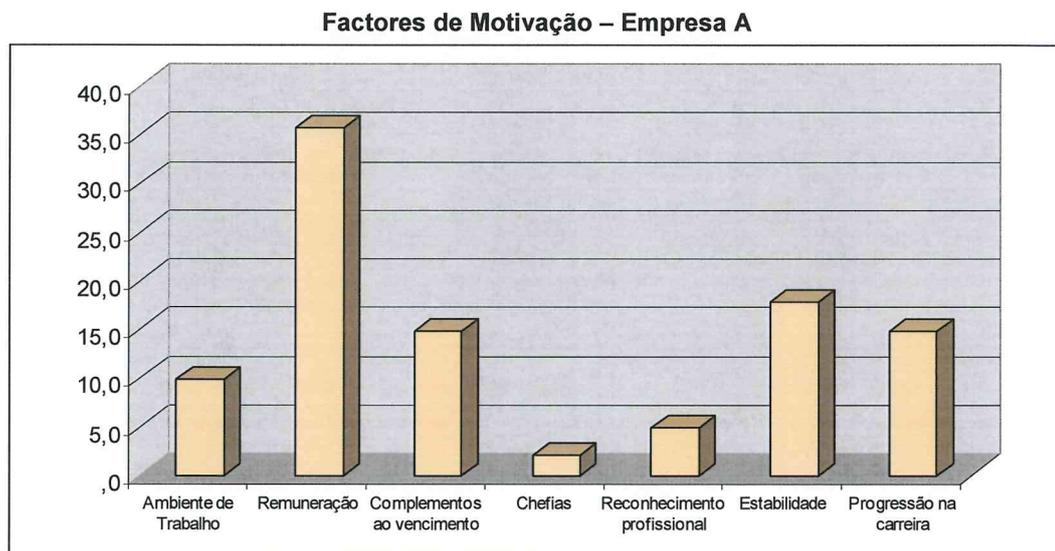


Gráfico nº. 8 – Empresa A – Factores de Motivação

Anexos

4.2 – Análise Comparativa – Empresa A V.S Empresa B

Dimensões, Sub-Escalas e Consistência - Espanha		Alpha de Cronbach	Consistência Interna
Motivação referente às medidas anti-recessão	31 - Compreendo a aplicação das medidas "anti-recessão", pois estas ajudam a manter o meu posto de trabalho	0,601	Questionável
	35 - Com estas medidas sinto mais vontade de procurar uma nova empresa para trabalhar		
	33 - Sinto-me prejudicado com as medidas aplicadas		
	3 - Sinto-me satisfeito com a minha remuneração		
	29 - O facto de não ter existido aumento anual afectou a minha motivação		
	30 - Sinto-me motivado mesmo sem receber prémios de produtividade		
	32 - Com a existência de cortes nos complementos ao vencimento tenho menos vontade de desempenhar as minhas funções		
	28 - Trabalho com maior empenho se existirem formas de remuneração alternativas		
2 - Sinto-me realizado com as funções que desempenham a organização			
Motivação perante a avaliação de desempenho	11 - Gosto de ser avaliado no desempenho das tarefas	0,897	Boa
	8 - A existência de avaliações de desempenho periódicas motiva-me		
	9 - Gostaria de ser avaliado no meu desempenho periodicamente		
	10 - No desempenho de tarefas é importante demonstrar alguma emotividade		
Motivação perante o desempenho da função	20 - Um dos meus objectivos é alcançar o cargo mais alto dentro da organização	0,598	Pobre
	7 - A organização onde trabalho permite o desenvolvimento de objectivos profissionais		
	27 - Identifico-me com a função que desempenho		
	36 - Os meus superiores transmitiram-me que iriam ser aplicadas medidas "anti-recessão" e a sua finalidade		
25 - Os meus conhecimentos são determinantes na forma de trabalhar			
Motivação perante o envolvimento com a organização	15 - Ter perspectivas de carreira é importante para a minha motivação no trabalho	0,641	Questionável
	21 - Sinto-me motivado quando o meu trabalho é elogiado pelo meu superior		
	12 - Habitualmente desenvolvo estratégias para alcançar as minhas metas		
	24 - Sinto-me envolvido emocionalmente com a organização		
Motivação Perante as Necessidades de Realização e Poder	16 - Gostaria de desempenhar funções com maior responsabilidade	0,682	Questionável
	18 - Sinto necessidade de crescer cada vez mais na minha função		
	17 - Sinto-me com capacidade para gerir um grupo de trabalho		
Motivação Perante o ambiente de trabalho	14 - Existe competitividade no meu grupo de trabalho	0,586	Pobre
	19 - Percebo os prémios atribuídos aos colaboradores como factor de motivação		
	34 - Tendo em conta as não-renovações de contratos, sinto que o meu posto de trabalho se encontra em risco		
Motivação Perante a Organização do Trabalho	6 - Considero que trabalho num ambiente de cooperação entre colegas	0,617	Questionável
	4 - O "feedback" que recebo no trabalho contribui enquanto factor motivacional		
	5 - Todos os funcionários da organização participam nos processos de tomada de decisão		

Tabela nº 10 – Dimensões Sub-escalas e Consistência – Empresa A

Anexos

Dimensões, Sub-Escalas e Consistência - Portugal		Alpha de Cronbach	Consistência Interna
Motivação perante o desempenho da função	33 - Sinto-me prejudicado com as medidas aplicadas 3 - Sinto-me satisfeito com a minha remuneração 2 - Sinto-me realizado com as funções que desempenho na organização 32 - Com a existência de cortes nos complementos ao vencimento tenho menos vontade de desempenhar as minhas funções 23 - Considero o meu trabalho monótono 27 - Identifico-me com a função que desempenho	0,582	Pobre
Motivação Perante as Necessidades de Realização e Poder	18 - Sinto necessidade de crescer cada vez mais na minha função 17 - Sinto-me com capacidade para gerir um grupo de trabalho 16 - Gostaria de desempenhar funções com maior responsabilidade 15 - Ter perspectivas de carreira é importante para a minha motivação no trabalho 25 - Os meus conhecimentos são determinantes na forma de trabalhar	0,666	Questionável
Motivação perante a avaliação de desempenho	9 - Gosto de ser avaliado no meu desempenho periodicamente 8 - A existência de avaliações de desempenho periódicas motiva-me 11 - Gosto de ser avaliado no desempenho das tarefas	0,867	Boa
Motivação Perante a Organização do Trabalho	5 - Todos os funcionários da organização participam nos processos de tomada de decisão 7 - A organização onde trabalho permite o desenvolvimento de objectivos profissionais 13 - Tarefas diversificadas são importantes para o bom desempenho das funções 36 - Os meus superiores transmitiram-me que iriam ser aplicadas medidas "anti-recessão" e a sua finalidade 20 - Um dos meus objectivos é alcançar o cargo mais alto dentro da organização	0,527	Pobre
Motivação referente às medidas anti-recessão	29 - O facto de não ter existido aumento anual afectou a minha motivação 28 - Trabalho com maior empenho se existirem formas de remuneração alternativas 30 - Sinto-me motivado mesmo sem receber prémios de produtividade 34 - Tendo em conta as não-renovações de contratos, sinto que o meu posto de trabalho se encontra em risco 35 - Com estas medidas sinto mais vontade de procurar uma nova empresa para trabalhar	0,721	Aceitável
Motivação Perante o ambiente de trabalho	6 - Considero que trabalho num ambiente de cooperação entre colegas 4 - O "feedback" que recebo no trabalho contribui enquanto factor motivacional 21 - Sinto-me motivado quando o meu trabalho é elogiado pelo meu superior	0,624	Questionável
Motivação perante o envolvimento com a organização	26 - Aborreço-me quando não compreendo a finalidade das minhas funções 19 - Percebo os prémios atribuídos aos colaboradores como factor de motivação 22 - Normalmente considero-me uma pessoa com grande motivação	0,635	Questionável
Motivação perante a competitividade no trabalho	12 - Habitualmente desenvolvo estratégias para alcançar as minhas metas 14 - Existe competitividade no meu grupo de trabalho	0,591	Pobre

Tabela nº 11 – Dimensões Sub-escalas e Consistência – Empresa B

Impacto das medidas anti-recessão – Género Feminino - Espanha

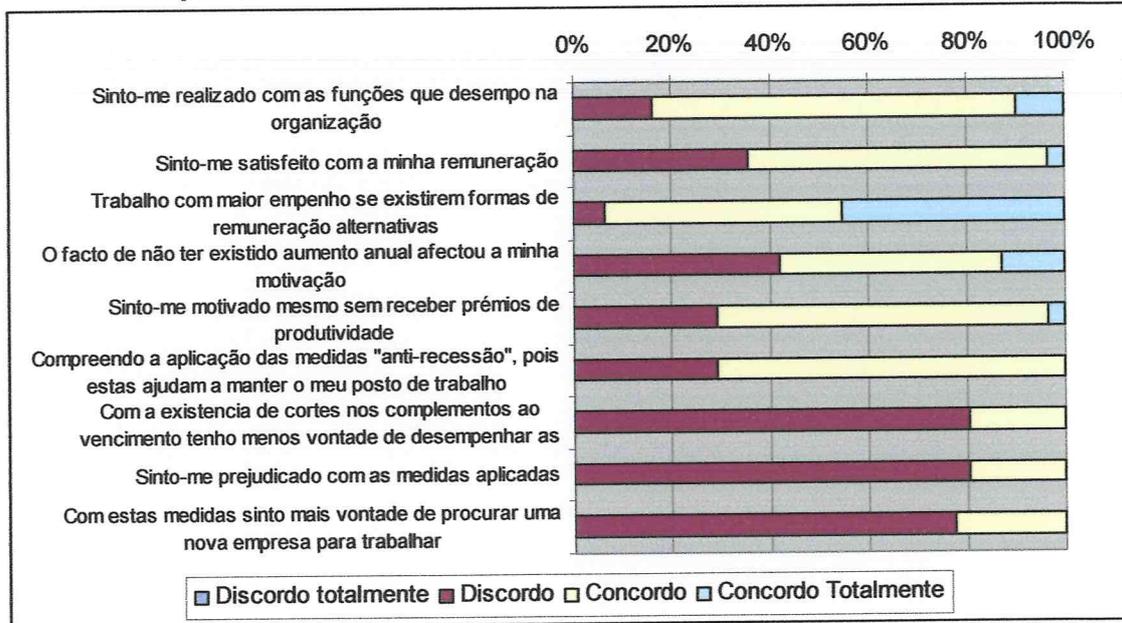


Gráfico nº. 9 – Medidas anti-recessão – Género Feminino – Empresa A

Impacto das medidas anti-recessão – Género Feminino - Portugal

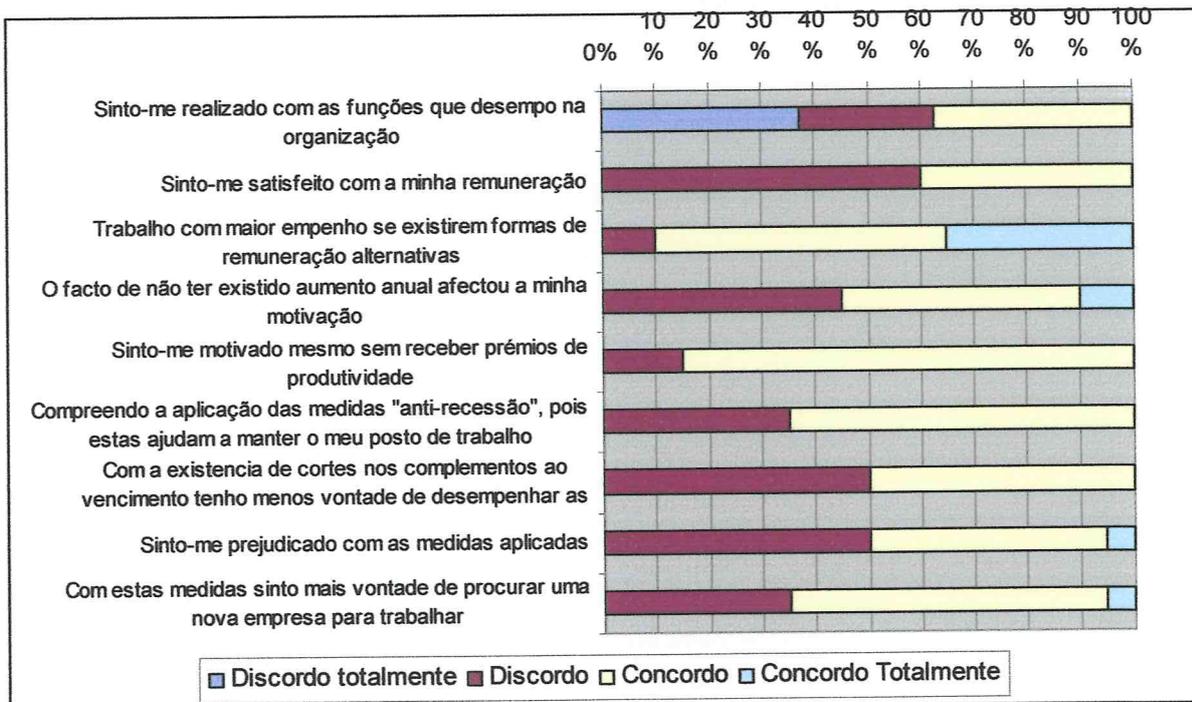


Gráfico nº. 10 – Medidas anti-recessão – Género Feminino – Empresa B

Consistência interna de acordo com os valores do Alpha de Cronbach (George, D., e Mallery, P. (2003), SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference. 11.0 update (4ª edição), Boston. Superior a 0,9 - Excelente; entre 0,8 e 0,9 – bom; entre 0,7 e 0,8 – Aceitável; entre 0,6 e 0,7 Questionável; 0,5 – 0,6 - Fraca e <0,5 – inadmissível

Anexos

Opinião dos inquiridos por faixa etária (Quadro Resumo)

	31- 40 Anos		> 50 Anos	
	Empresa A	Empresa B	Empresa A	Empresa B
Sinto-me realizado com as funções que desempenho na organização	Concordo 64,9%	Concordo 63,4%	Concordo 72,7%	Concordo 73,3%
Sinto-me satisfeito com a minha remuneração	Concordo 54,1%	Discordo 53,7	Concordo 63,6%	Concordo 66,7%
Trabalho com maior empenho se existirem formas de remuneração alternativas	Concordo 54,1%	Concordo 56,1%	Concordo 72,7%	Concordo 93,3%
O facto de não ter existido aumento anual afectou a minha motivação	Concordo 59,5%	Concordo 46,3%	Concordo 45,5%	Discordo 60,0%
Sinto-me motivado mesmo sem receber prémios de produtividade	Concordo 81,1%	Concordo 65,9	Concordo 88,1	Concordo 100%
Compreendo a aplicação das medidas "anti-recessão", pois estas ajudam a manter o meu posto de trabalho	Concordo 59,5%	Concordo 61,0%	Concordo 54,5	Concordo 66,7%
Com a existência de cortes nos complementos ao vencimento tenho menos vontade de desempenhar as minhas funções	Discordo 62,2%	Concordo 51,2%	Concordo 90,9%	Discordo 66,7%
Sinto-me prejudicado com as medidas aplicadas	Discordo 59,5%	Concordo 58,5%	Concordo 81,8%	Concordo 53,3%
Com estas medidas sinto mais vontade de procurar uma nova empresa para trabalhar	Discordo 64,9%	Concordo 53,7%	Discordo 54,5%	Discordo 86,7%

Tabela nº 12 – Opinião dos inquiridos por faixa etária na empresa A e B – dados mais relevantes

Opinião dos inquiridos por tempo “de casa” (Quadro Resumo)

	< 5 anos		6 a 10 anos		11 a 20 anos		> 20 anos	
	Emp. A	Emp. B	Emp. A	Emp. B	Emp. A	Emp. B	Emp. A	Emp. B
Sinto-me realizado com as funções que desempenho na organização	Concordo 65,6%	Concordo 62,1%	Concordo 64,3%	Concordo 53,6%	Concordo 68,40%	Concordo 66,7%	Concordo 100%	Concordo 71,4%
Sinto-me satisfeito com a minha remuneração	Discordo 59,4%	Discordo 58,6%	Concordo 50%	Discordo 53,6%	Concordo 73,7%	Concordo 52,8%	Discordo 100%	Discordo 57,1%

Anexos

	< 5 anos		6 a 10 anos		11 a 20 anos		> 20 anos	
	Emp. A	Emp. B	Emp. A	Emp. B	Emp. A	Emp. B	Emp. A	Emp. B
Trabalho com maior empenho se existirem formas de remuneração alternativas	Concordo 56,3%	Concordo 58,6%	Concordo 50%	Concordo 64,3%	Concordo 63,2%	Concordo 72,2%	Disc/Conc 50%	Concordo 42,9%
O facto de não ter existido aumento anual afectou a minha motivação	Concordo 56,3%	Concordo 48,3%	Concordo 46,6%	Discordo 42,9%	Concordo 50%	Concordo 61,1%	Disc/Conc 50%	Discordo 85,7%
Sinto-me motivado mesmo sem receber prémios de produtividade	Concordo 81,3%	Concordo 75,9%	Concordo 67,9%	Concordo 67,9%	Concordo 81,6%	Concordo 80,6%	Disc/Conc 50%	Concordo 100%
Compreendo a aplicação das medidas "anti-recessão", pois estas ajudam a manter o meu posto de trabalho	Concordo 59,4%	Concordo 62,1%	Concordo 64,3%	Conc/Disc 50%	Concordo 76,3%	Concordo 77,8%	Disc/Conc 50%	Concordo 57,1%
Com a existência de cortes nos complementos ao vencimento tenho menos vontade de desempenhar as minhas funções	Discordo 68,8%	Discordo 65,5%	Discordo 57,1%	Concordo 53,6%	Conc/Disc 47,4%	Discordo 52,8%	Disc/Conc 50%	Discordo 71,4%
Sinto-me prejudicado com as medidas aplicadas	Con/Disc 50%	Concordo 58,6%	Discordo 64,3%	Concordo 57,1%	Conc/Disc 50%	Concordo 58,3%	Disc/Conc 50%	Concordo 71,4%
Com estas medidas sinto mais vontade de procurar uma nova empresa para trabalhar	Discordo 53,1%	Discordo 44,8%	Discordo 78,6%	Conc/Disc 46,4%	Conc/Disc 50%	Discordo 55,6%	Disc/Conc 50%	Discordo 100%

Tabela nº 13 – Opinião dos inquiridos pelo tempo “de casa”. Empresa A e B – dados mais relevantes

Sinto-me prejudicado com as medidas aplicadas - Total 200 inquiridos				
	Frequência	%	% Válida	% Cumulativa
Discordo	89	44,5	44,5	44,5
Concordo	104	52,0	52,0	96,5
Concordo Totalmente	7	3,5	3,5	100,0
Total	200	100,0	100,0	

Tabela nº 14 – Nº de respostas ao item nº 33 – Empresa A e B

Anexos

Sinto-me prejudicado com as medidas aplicadas – Empresa A

	Frequência	%	% Válida	% Cumulativa
Discordo	54	53,5	54,0	54,0
Concordo	45	44,6	45,0	99,0
Concordo Totalmente	1	1,0	1,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Tabela nº 15 – Nº de respostas ao item nº 33 – Empresa A

Sinto-me prejudicado com as medidas aplicadas - Empresa B

	Frequência	%	% Válida	% Cumulativa
Discordo	35	35,0	35,0	35,0
Concordo	59	59,0	59,0	94,0
Concordo Totalmente	6	6,0	6,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Tabela nº 16 – Nº de respostas ao item nº 33 – Empresa B

Com estas medidas sinto mais vontade de procurar uma nova empresa para trabalhar - Total 200 inquiridos

	Frequência	%	% Válida	% Cumulativa
Discordo Totalmente	3	1,5	1,5	1,5
Discordo	121	60,5	60,5	62,0
Concordo	72	36,0	36,0	98,0
Concordo Totalmente	4	2,0	2,0	100,0
Total	200	100,0	100,0	

Tabela nº 17 – Nº de respostas ao item nº 35 – Empresa A e B

Anexos

Com estas medidas sinto mais vontade de procurar uma nova empresa para trabalhar – Empresa A

	Frequência	%	% Válida	% Cumulativa
Discordo	68	67,3	68,0	68,0
Concordo	32	31,7	32,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Tabela nº 18 – Nº de respostas ao item nº 35 – Empresa A

Com estas medidas sinto mais vontade de procurar uma nova empresa para trabalhar - Empresa B

	Frequência	%	% Válida	% Cumulativa
Discordo Totalmente	3	3,0	3,0	3,0
Discordo	53	53,0	53,0	56,0
Concordo	40	40,0	40,0	96,0
Concordo Totalmente	4	4,0	4,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Tabela nº 19 – Nº de respostas ao item nº 35 – Empresa B

Os meus superiores transmitiram-me que iriam ser aplicadas medidas "anti-recessão" e a sua finalidade – Empresa B

	Frequência	%	% Válida	% Cumulativa
Discordo Totalmente	13	13,0	13,0	13,0
Discordo	49	49,0	49,0	62,0
Concordo	35	35,0	35,0	97,0
Concordo Totalmente	3	3,0	3,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Tabela nº 20 – Nº de respostas ao item nº 36 – Empresa B

Anexos

Os meus superiores transmitiram-me que iriam ser aplicadas medidas "anti-recessão" e a sua finalidade – Empresa A

	Frequência	%	% Válida	% Cumulativa
Discordo Totalmente	2	2,0	2,0	2,0
Discordo	27	27,0	27,0	29,0
Concordo	62	62,0	62,0	91,0
Concordo Totalmente	9	9,0	9,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Tabela nº 21 – Nº de respostas ao item nº 36 – Empresa A

5 – Organograma ampliado da empresa A

