

MESTRADO
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

**A MOTIVAÇÃO DOS TRABALHADORES. UM ESTUDO DE
CASO NUMA EMPRESA MULTINACIONAL DO SETOR DO
RETALHO.**

MARIA JOÃO DE PINHO FERREIRA VIDAL DA SILVA

OUTUBRO - 2019

MESTRADO EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO DISSERTAÇÃO

A MOTIVAÇÃO DOS TRABALHADORES. UM ESTUDO DE
CASO NUMA EMPRESA MULTINACIONAL DO SETOR DO
RETAILHO.

MARIA JOÃO DE PINHO FERREIRA VIDAL DA SILVA

ORIENTAÇÃO:

PROFESSOR DOUTOR DANIEL SEABRA LOPES

OUTUBRO – 2019

Agradecimentos

Ao meu Orientador Professor Doutor Daniel Seabra Lopes, por ter aceite orientar-me e acompanhar-me ao longo desta etapa, pois, sem a sua ajuda não teria conseguido ter um fio condutor e, também, pelos seus ensinamentos, paciência e compreensão.

Aos meus queridos Avós.

À minha família, em especial à minha Mãe, Pai, Tio Gimé e Tia Rosa por todo o apoio ao longo deste percurso, pelo carinho e por acreditarem sempre em mim.

À minha Irmã Maria, por todo o seu apoio incondicional, pela sua preocupação constante, ajuda em todas as horas, motivação e por acreditar sempre que eu iria conseguir.

À minha Irmã Lu pelo seu apoio incondicional, pela sua ajuda preciosa, preocupação e disponibilidade em me ajudar ao longo desta etapa.

À minha Irmã Tona pela sua boa disposição e carinho ao longo desta etapa.

À Rita, minha amiga, companheira de casa e colega de Mestrado, são poucos os agradecimentos que posso ter para com ela. Ajudou-me ao longo desta etapa, resolvendo situações do meu dia-a-dia para ficar mais liberta para ter tempo para trabalhar na tese e, acima de tudo deu-me apoio diário para quando as forças começavam a faltar não desistir nunca.

Ao meu melhor amigo e namorado Manel, que sem dúvida provou isso nesta fase tão importante da minha vida, mesmo até quando não tinha tempo para lhe dar atenção que merecia, compreendeu e apoiou-me sempre.

Ao David pela sua ajuda preciosa, amizade, carinho e preocupação.

À Inês Abecasis que mesmo estando longe me ajudou bastante, e é claro, pelo seu carinho e amizade para comigo.

À Teresa Magalhães pelo sentimento de orgulho que sente por mim e pela sua amizade incondicional e preocupação.

A todos os meus queridos amigos que me acompanharam ao longo desta etapa, pelo seu apoio, amizade, motivação e compreensão pela minha ausência.

Aos membros da empresa em estudo que me deram as ferramentas essenciais para o desenvolvimento deste trabalho e por toda a disponibilidade demonstrada.

À empresa onde atualmente exerço funções e às minhas queridas colegas.

Índice

Agradecimentos	i
Índice	iii
Índice de Quadros	v
Lista de Abreviaturas	v
Resumo	vi
Abstract.....	vii
Introdução.....	1
Capítulo 1 - Motivação	3
1.1 Motivação Intrínseca	5
1.2 Motivação Extrínseca	6
1.3 A motivação do ponto de vista organizacional.....	6
1.4 Teorias da Motivação	7
1.5 Satisfação no trabalho.....	8
1.6 Distinção entre motivação e satisfação.....	10
1.7 A relação entre Formação e Motivação	10
1.8 A Relação entre Motivação e Recompensas.....	11
Capítulo 2 - Estudo Empírico	13
2.1 Questões orientadoras do estudo de caso	13
2.2 Metodologia.....	13
Capítulo 3 - Análise de resultados	17
3.1 Caracterização – Empresa do setor do retalho.....	17
3.2 Caracterização da amostra e recolha de dados – A motivação do ponto de vista da empresa.....	18
3.3 Caracterização da amostra e recolha de dados – questionário.....	24
3.3.1 Consistência Interna e Análise Descritiva das Escalas.....	26
3.3.2 Correlações de Pearson.....	30
3.3.3. Pergunta Aberta sobre a motivação dos trabalhadores	30
Capítulo 4 - Considerações finais.....	31
4.1 Principais conclusões.....	31
4.2 Limitações e Sugestão de pesquisa futura	33
Referências Bibliográficas.....	34

Anexos	39
Anexo I - Teorias de Conteúdo.....	40
Anexo II - Teorias processo	41
Anexo III – Guião de Entrevista Semiestruturada.....	42
Anexo IV – Guião de Entrevista Semiestruturada.....	43
Anexo V- Declaração de Consentimento Informado	44
Anexo VI – Questionário.....	45

Índice de Quadros

Quadro 1– Grupo de questões e respectivos objetivos.....	14
Quadro 2 - Caracterização das entrevistadas	18
Quadro 3 - Perfil Sociodemográfico da Amostra – frequências.....	25
Quadro 4– Razões por que trabalha na empresa – médias e desvio padrão	26
Quadro 5- Índice sintético da motivação (extrínseca e intrínseca).....	27
Quadro 6- Índice sintético da satisfação geral.....	28
Quadro 7- Índice sintético da motivação com a formação	28
Quadro 8- Índice sintético da motivação com o atendimento ao público	29
Quadro 9 - Índice sintético da motivação com o trabalho.....	29
Quadro 10- Correlações de Pearson Entre as Dimensões	30

Lista de Abreviaturas

Cf. – Conforme

DP – Desvio Padrão

DRH – Direção de Recursos Humanos

E1 – Entrevistada 1

E2 – Entrevistada 2

GRH – Gestão de Recursos Humanos

M – Média

NPS – *Net Promotor Score*

RH – Recursos Humanos

VIM – Varável Individual Mensal

Resumo

A motivação é um tema complexo e por isso constitui uma das principais preocupações para as organizações, nomeadamente para os Gestores de Recursos Humanos. Para que exista o nível de motivação desejado nos trabalhadores, é necessário que as organizações criem e implementem políticas de gestão de motivação e que os trabalhadores estejam recetivos a tal. Em paralelo, a motivação deve ser encarada com a dinâmica necessária de forma a desenvolver a motivação individual de cada trabalhador, levando a uma simbiose entre o próprio trabalhador e a empresa.

A presente dissertação pretende analisar os níveis motivacionais e de satisfação dos trabalhadores tendo em conta as políticas de gestão da motivação implementadas. Para esta análise realizou-se um estudo de caso, incluindo o método quantitativo com a aplicação de um inquérito por questionário e o método qualitativo recorrendo a entrevistas semiestruturadas. Para a análise destas duas vertentes teve-se em conta a opinião dos trabalhadores e dos Gestores de Recursos Humanos da empresa.

Através do presente trabalho é possível evidenciar que os trabalhadores apresentam na generalidade níveis de satisfação e motivação apreciáveis, em consonância com as políticas de gestão da motivação implementadas e desenvolvidas pela organização. No entanto também foram observados aspetos que indiciam certa insatisfação e desmotivação por parte dos trabalhadores.

Palavras-chave: Motivação; Satisfação; Formação; Estudo de caso; Portugal

Abstract

Motivation is a complex theme and in itself constitutes one of the main concerns for companies, namely for Human Resources Managers. In order to have the desired employee motivation and satisfaction levels companies need to create and implement motivational management policies and employees need to be open to them. At the same time, motivation should be regarded as the dynamic needed to develop the individual motivation of each employee, leading to a symbiotic relationship between employee and company.

This dissertation wants to analyze the motivation and satisfaction levels of employees regarding the implemented motivational management policies. For this analysis we held a case study, in itself including quantitative methods such as questionnaires and qualitative methods such as semi structured interviews. In order to analyze these two methods, the opinions of employees and Human Resources Managers were also held in account.

Throughout this dissertation we found evidence that the employees show, in general, good levels of satisfaction and motivation, in consonance with the company's implemented motivational management policies. On the other hand, we also observed some aspects that indicate some dissatisfaction and lack of motivation on the employee's part.

Keywords: Motivation; Satisfaction; Formation; Case Study; Portugal

Introdução

Atualmente, fatores como a motivação e a satisfação dos trabalhadores assumem-se como uma grande preocupação das organizações, motivadas pelo paradigma de que, nos dias de hoje, os trabalhadores são considerados o ativo principal de toda e qualquer organização.

Uma organização só funciona com capital humano; para isso, e de maneira a fomentar o seu desempenho, a questão da motivação deve ser analisada e trabalhada na medida que está relacionada com a satisfação, tendo ambas um poder de persuasão no que diz respeito ao empenho, entusiasmo e desempenho dos trabalhadores (Reeve, 2012). É necessário que os recursos humanos de uma organização estejam envolvidos e com um grau de motivação que lhes permita desempenhar as suas funções com um nível de dedicação, rigor, energia e vontade elevado.

Todavia, para as organizações, torna-se complexo controlar as motivações dos trabalhadores, pois estas podem advir de variadíssimas origens, tais como: condições laborais (Poggi, 2010), o sistema remunerações e recompensas (Bettencurt & Brown, 1997), ou as funções exercidas (Dawis *et al*, 1964). Quando entra para uma organização, cada trabalhador acarreta consigo uma série de expectativas que prevê serem satisfeitas (Bruggemann *et al*, 1975). E, para a GRH, nem sempre é fácil conseguir satisfazer todos as exigências dos seus trabalhadores.

Esta investigação tem como temática principal a motivação estando direcionada somente para os trabalhadores que trabalham em lojas de uma empresa multinacional abertas ao público. Procurou-se perceber o que motiva estas pessoas a quererem trabalhar numa empresa do setor do retalho sendo o seu principal foco a tecnologia, cultura e lazer, conseqüentemente o grau de satisfação dos mesmos. A estes dados foi acrescentada a visão por parte da GRH da empresa sobre as políticas existentes acerca da motivação e o que é feito para motivar os trabalhadores.

Decidiu-se fazer um estudo de caso sobre esta empresa pois houve a oportunidade de estagiar no departamento de RH. Torna-se pertinente então estudar esta temática e compreender o que motiva estes trabalhadores e que conseqüências isso traz para a organização. Assim, foram definidas as seguintes questões de partida: 1) Quais os

fatores/razões que levam as pessoas a trabalharem numa empresa do setor do retalho? 2) O que é que os trabalhadores da empresa em causa consideram como fatores motivacionais para o bom desempenho das suas funções? 3) Quais os fatores relativos a motivação intrínseca e extrínseca que os trabalhadores consideram mais relevantes? 4) A GRH da empresa conhece os fatores que motivam os trabalhadores? 5) A GRH tem implementada uma política de gestão da motivação?

O presente trabalho encontra-se dividido em diversos capítulos. No Capítulo 1 apresenta-se uma revisão de literatura sobre os principais conceitos e teorias da motivação, a relação entre motivação e satisfação, a relação entre motivação e formação e ainda a relação entre motivação e recompensas. O capítulo 2, refere-se à descrição do estudo empírico e respetivas orientações metodológicas, com uma componente qualitativa e uma componente quantitativa. Já no Capítulo 3 são apresentados e discutidos os resultados para dar resposta às questões inicialmente colocadas. Por fim, no Capítulo 4 são sumarizadas as principais conclusões, consideradas as limitações do estudo e avançadas algumas sugestões para investigações futuras.

Capítulo 1 - Motivação

A literatura que abrange este tema apresenta um conjunto vasto de definições. Trata-se, na verdade, de um conceito amplo e que irá ser analisado segundo diferentes perspectivas.

A palavra motivação deriva da palavra latina “movere”, que significa em português mover. De acordo com (Robbins, 2005), a motivação do indivíduo advém da interação do mesmo com a situação e tem sido frequentemente estudada a propósito do meio organizacional (Baron, 1991).

Segundo Cunha *et al*, (2014:117), a motivação “é um conjunto de forças energéticas que têm origem quer no indivíduo quer fora dele, e que dão origem ao comportamento de trabalho, determinando a sua forma, direção, intensidade e duração.”

Outros autores (Locke; Lathan, 1990; Vallerand; Thill, 1993) consideram a motivação humana como um processo psicológico estritamente relacionado com a vontade e disposição de realizar com persistência alguns comportamentos. A motivação no trabalho é manifestada através da orientação do trabalhador para realizar as suas tarefas com destreza, rigor e perseverança até conseguir alcançar o resultado previsto. Osabiya (2015) refere que a motivação é o motor intrínseco das pessoas, criando uma série de objetivos para combater as necessidades; por esta razão, foi criado o modelo motivacional básico, em que a conduta dos indivíduos é definida pelo que os faz motivar¹. Câmara *et al*, (2007) esclarecem que o modelo básico da conduta das pessoas é determinado pelo ciclo motivacional.

Como refere Neves (2002:11) a motivação é algo que não é passível de ser analisada diretamente. As razões para a ação não podem ser observadas, apenas deduzidas; o que se pode observar é uma multiplicidade de comportamentos e resultado desses mesmos comportamentos.

Para Bilhim (2004), a motivação exprime então o desejo de executar elevados níveis de esforço para que a organização obtenha os seus objetivos, estando esse esforço dependente da maneira como a entidade satisfaz algumas das necessidades dos sujeitos (ou seja, uma determinada conduta interna da organização faz com que certos resultados

¹ Modelo sugerido por Mullins (2005)

sejam interessantes para os sujeitos). Segundo Simpson e Joe (1993), a motivação é o que move os indivíduos a empenharem-se com dedicação, esforço e vigor naquilo que fazem, e a demonstrarem um determinado comportamento. Para Cunha *et al*, (2014) existem quatro grandes pilares motivadores dos indivíduos: adquirir, relacionar-se, compreender e proteger-se, estes pilares são atingidos nas organizações através de quatro incentivos: políticas de recompensas, cultura organizacional, planificação do cargo e gestão de desempenho, se estes pilares forem satisfeitos as organizações vão obter resultados e desempenhos maiores. Ainda na mesma linha de pensamento destes autores, a motivação deve ser estimulada através de medidas de gestão e de liderança, como a criação de políticas e práticas focalizadas na gestão de pessoas. A motivação está ainda relacionada com as características dos trabalhadores e com o contexto, ou seja, ela não é igual para todos, variando com as características e aspirações de cada um. É justamente o que defende Robbins (2005), sugerindo que, para um trabalhador, a subida na carreira pode ser um fator de motivação enquanto para outro pode ser o bom ambiente em contexto profissional. Por isso, para que haja trabalhadores motivados é fulcral que a organização crie e desenvolva práticas de gestão com grande sensibilidade, e que para além disso conte com trabalhadores que se deixem motivar (Cunha *et al*, 2014).

De acordo com Bergamini e Coda (1990:17):

“a motivação é uma força propulsora que leva o indivíduo a satisfazer as suas necessidades e desejos; uma energia interna, algo que vem de dentro do indivíduo, fazendo com que este se coloque em ação” (...) “estar motivado não deve ser confundido com situações em que se experimentam momentos de alegria, de entusiasmo e bem-estar ou de euforia.”

Segundo Ryan e Deci (2000), uma pessoa que não sinta qualquer impulso ou inspiração para um fim é uma pessoa desmotivada, enquanto alguém energizado para agir está motivado. Estar motivado significa sentir-se movido para agir. Segundo outros autores (Iso-Ahola, 1980; Murray, 1964; Snepenger, King, Marshall & Uysal, 2006), as motivações podem ser pensadas como razões interiores que estimulam, influenciam e determinam o comportamento dos indivíduos.

Acerca da motivação destacam-se quatro elementos comuns (Cunha *et al*, 2014:102-103):

- Estimulação – As forças energéticas que tomam conta do comportamento;
- Ação e esforço – O comportamento que se nota que a pessoa tem;
- Movimento e persistência – A duração desse comportamento no tempo;
- Recompensa – Resultado do processo das ações anteriores.

É ainda acrescentado por Cunha *et al*, (2014) que as empresas conseguem motivar os seus trabalhadores a trabalhar mais eficientemente caso adotem medidas de atribuição de bonificações pelo trabalho desempenhado.

Para Çinar *et al*, (2011), os sujeitos são motivados por uma combinação de causas que permite pensar a motivação como uma estrutura multidimensional. Estas causas, segundo Reinholt (2006), podem ser divididas em fatores extrínsecos (*motivação extrínseca*) e fatores intrínsecos (*motivação intrínseca*).

1.1 Motivação Intrínseca

Bergamini e Coda (1990), definem a motivação como estando na origem de um motivo. Segundo estes autores, para alguns indivíduos a motivação é individual e cada indivíduo sabe o que o motiva (podendo passar pela parte remuneratória ou pelo crescimento profissional), fazendo com que haja a criação de objetivos próprios para alcançar os resultados previstos.

Ryan e Deci (2000), explicam que a motivação detém diferentes fatores que fazem com que os indivíduos ajam por uma atividade a que efetivamente dão valor ou por uma grande pressão externa. As pessoas podem ser induzidas a agir por medo de serem controladas. Existem diferenças entre a motivação interna *versus* a pressão exterior. Segundo Gagné e Deci (2005), os trabalhadores que estejam motivados intrinsecamente são mais empenhados para conseguirem ultrapassar as suas barreiras. Já para Lemos (2005), a motivação intrínseca passa pela realização de tarefas ou atividades para obter autorrealização, e não por motivos exteriores àquela atividade ou tarefa. A mesma autora expõe três fatores fundamentais sobre a motivação intrínseca: a experiência de autodeterminação, a experiência de competência e a ativação gratificante. A sensação de realização pessoal e de criação são essenciais na motivação intrínseca, pois, segundo a autora, “estas teorias pressupõem que a sensação de produzir, pessoalmente, efeitos

desejados é motivador, constituindo, para além da experiência de competência, um dos alicerces motivacionais da aprendizagem e do desenvolvimento.” (Lemos, 2005:208).

Assim, de acordo com Wiseman e Hunt (2014) as pessoas intrinsecamente motivadas são movidas pelo próprio interesse na tarefa, apenas por ser essencial e prazeroso, sem esperar por incentivos ou recompensas.

1.2 Motivação Extrínseca

Os fatores extrínsecos são explicados por Nyambegera e Gicheru (2016) como fatores que provêm da entidade ou organização e são vistos como um dever externo ao trabalhador, sendo controlados por essa entidade com o intuito de elevar os níveis de motivação dos trabalhadores. Ainda dentro do pensamento dos autores acima mencionados, o nível de motivação dos trabalhadores é determinado através da maneira como a entidade orienta estes fatores.

Ryan e Deci (2000), assim como Wiseman e Hunt (2014), defendem que a motivação extrínseca é movida por razões motivacionais externas, que se traduzem em recompensas, gerando satisfação para fazer face a um nível de satisfação que a tarefa em si não fornece.

Por fim, ainda sobre este tema, Cunha *et al.*, (2014) referem que, enquanto a vantagem da motivação intrínseca tem tendência para se aguentar ao longo do tempo, a motivação extrínseca tem tendência a desvanecer quando o fator que motiva é retirado.

1.3 A motivação do ponto de vista organizacional

Segundo Ryan e Deci (2000), a motivação é o impulso para a pessoa atuar de forma alcançar o seu objetivo. Os gestores de recursos humanos das organizações têm como principal preocupação entender o que realmente serve de fator motivador para as pessoas. Kim (2006) fundamenta que a motivação é tida em conta como um elemento fulcral no desempenho dos trabalhadores e sucessivamente para o sucesso da organização. Lee e Raschke (2016) acrescentam, com base em estudos empíricos, que trabalhadores que estejam motivados obtêm maiores níveis de desempenho. O fator humano é considerado por Silva *et al.*, (2015) um dos maiores causadores do sucesso de qualquer negócio, pois atualmente não é tão fácil que uma organização consiga os resultados desejados sem o esforço e comprometimento dos seus trabalhadores. Deste modo, os trabalhadores que estão motivados executam as suas tarefas com mais empenho e eficácia (Pinheiro e Zenni,

2014). Segundo Pinto *et al*, (2011), para que as pessoas estejam motivadas e comprometidas com o seu trabalho é preciso que elas sintam que inovam, criam e agregam valor aos serviços e produtos.

Como refere Becker (2001), o departamento de RH de uma organização tem um papel crucial de motivar os trabalhadores para melhorar o seu desempenho e conseqüentemente aumentar a produtividade da organização. Seguindo a linha de pensamento de Becker (2001), este autor explica que os trabalhadores têm que ser fomentados a conhecer todo o processo de negócio da organização, de modo a gerar uma cooperação nos processos e criando valor para a mesma. Deste modo, os trabalhadores conseguem assumir várias tarefas no processo organizacional e abrangendo todas as funções do quotidiano, combinando as vantagens da especialização prática com desenvoltura, eficiência e qualidade. De acordo com Megginson *et al*, (1998), é da motivação que provém a produtividade pois, ao se aproveitar as capacidades dos trabalhadores, estas são usadas com mais eficácia, aumentando a satisfação no trabalho e a produtividade. O trabalho em equipa também é valorizado por estes autores como fator de rendimento, produtividade e lucro para a organização. Assim, as qualidades que cada trabalhador tem são fatores essenciais para a organização conseguir cumprir os seus objetivos (Bergamini e Coda, 1990).

Para Chiavenato (2004), os trabalhadores que estejam motivados são capazes de ultrapassar dificuldades e produzir mais, pois ao atingirem melhores resultados a sua autoestima fica mais elevada.

1.4 Teorias da Motivação

Segundo Silva *et al*, (2015), as teorias da motivação são essenciais para as organizações descobrirem a melhor maneira de motivar os seus trabalhadores a alcançar os seus objetivos.

A taxonomia das teorias da motivação proposta por Cunha *et al*, (2014) complementado por Robbins (2005) e apresentada (Cf. Anexos I e II) é considerada como tendo um valor organizador elevado, que interliga dois critérios: teorias de conteúdo e teorias de processo, ambas subdivididas em teorias gerais e teorias específicas. As teorias de conteúdo esclarecem a motivação do indivíduo enquanto as teorias de processo exploram a motivação de uma maneira mais dinâmica, explicando como o comportamento motivado é desdobrado. Por sua vez, as teorias gerais têm em conta os fatores além do quotidiano profissional e do

comportamento organizacional, enquanto as teorias específicas se focalizam apenas nestes dois fatores (Cunha *et al*, 2014).

De acordo com Camara *et al*, (2007), o pressuposto deste modelo de teorias da motivação acaba por falhar em situações práticas, quando se trata de estimular a motivação e igualmente em termos de retenção de talentos. Estes autores defendem que os trabalhadores precisam de se sentir motivados para produzirem mais e com maior qualidade, sendo necessário as organizações investirem em condições que permitam criar e desenvolver práticas de motivação, pois sem elas o verdadeiro potencial de cada talento não se revela (Camara *et al*, 2007).

Fazer com que os trabalhadores se sintam motivados é crucial para o funcionamento da organização, de forma a que exista um comprometimento de ambas as partes (Bethke-Langenegger *et al*, 2011). Assim, para que as organizações consigam trabalhadores motivados, é necessário criar políticas motivacionais individuais, interpessoais e com a própria gestão da organização. Cabe ao departamento de RH das empresas criar ou desenvolver um plano de motivação em que haja união entre os objetivos da empresa e dos trabalhadores, para que todos caminhem na mesma direção (Camara *et al*, 2007).

1.5 Satisfação no trabalho

Este conceito não é de fácil definição, e muito menos consensual. São diversos os estudos e abordagens efetuados à volta deste tema, para que haja uma maior clareza e esclarecimento acerca dele, assim como dos fatores mais importantes para uma melhor perceção da satisfação do trabalhador. De acordo com Fraser (1983, cit. in Martinez e Paraguay 2003:60)

“a satisfação no trabalho é um fenómeno de difícil definição. Uma parte dessa dificuldade decorre pela satisfação no trabalho ser um estado subjetivo que varia de pessoa para pessoa, de circunstância para circunstância, ao longo do tempo para a mesma pessoa, e estar sujeita a influências de forças internas e externas ao ambiente de trabalho imediato.”

Segundo Spector (2010), a satisfação no trabalho está relacionada com o tipo de perceções e afeições relativas ao trabalho que as pessoas desempenham, apreciado em geral ou em

função de alguns aspetos particulares. É essencial que a organização compreenda a satisfação do trabalhador através dos valores, objetivos individuais e atitudes, os quais devem ser reconhecidos, entendidos e incentivados para que os trabalhadores tenham efetivamente atuação na organização (Spector, 2003:221). Para Siqueira (2008:265-266), no passado a satisfação no trabalho era vista como um elemento da motivação, em que os trabalhadores eram levados a exporem indicadores de conduta importantes para a organização, nomeadamente o aumento do desempenho e da produtividade, a continuidade na organização e a redução do absentismo. Com o decorrer dos anos, a satisfação no trabalho transformou-se numa característica que tem a ver com a forma de pensar e sentir de cada pessoa, fazendo com que as organizações tenham uma maior responsabilidade social (Siqueira, 2008:265-266).

Segundo Siqueira e Gomide Jr, (2004); Tett e Meyer, (1993), a satisfação pode provocar diversos estados de satisfação ou insatisfação, na medida em que retrata como os indivíduos se sentem em geral no trabalho. Fatores como as relações sociais (organização, colegas de trabalho e chefias), as condições de trabalho, o conteúdo do trabalho em si, a recompensa salarial, os benefícios, as perspetivas de promoção, a estabilidade de emprego, a quantidade de trabalho e o desempenho pessoal traduzem aquele sentimento de satisfação (Siqueira e Gomide Jr, 2004; Spector, 2010). Este tema tem sido muito estudado por vários autores para se compreender quais os fatores que motivam estados de satisfação ou de insatisfação no trabalho. Os estudos realizados sobre a satisfação no trabalho atestam a existência de uma relação positiva com o comprometimento organizacional e uma relação negativa no que toca à rotatividade existente (Batt e Colvin, 2011; Tett e Meyer, 1993).

Para o alcance das metas de uma organização, é necessário um acordo entre os objetivos da organização e os objetivos dos trabalhadores. Para tal, Spector (2003) e Zanelli *et al*, (2004), explicam que, se a organização motivar os trabalhadores, estes encontrarão a satisfação em si próprios e a organização alcançará as metas pretendidas. Por sua vez, Bergamini (2008) afirma que o fracasso de inúmeras empresas depende do modo como elas lidam com as pessoas e não da falta de conhecimento técnico dos trabalhadores. De acordo com Robbins (2010:75), “os trabalhos que oferecem formação, variedade, independência e controle satisfazem a maioria dos trabalhadores”. Assim, se a organização lhe fornecer possibilidades de crescimento e desenvolvimento profissional, o trabalhador vai sentir-se mais satisfeito com o seu trabalho.

Por seu turno, Locke (1976) considera que a satisfação no trabalho tem duas componentes: a componente afetiva (o gosto pelo seu trabalho e pelas tarefas desempenhadas) e a componente cognitiva (a opinião que se tem acerca do seu trabalho e das tarefas que se desempenha). A opinião que a pessoa tem sobre o seu trabalho e o gosto pelo mesmo é traduzida na sua satisfação (Queirós, 2015).

1.6 Distinção entre motivação e satisfação

Segundo Pérez Ramos (1980, cit. in Martínez e Paraguay 2003:60) existe uma confusão entre os conceitos de motivação e satisfação e, ambas são consideradas como a razão de haver falhas na elaboração de possibilidades e na seleção de ferramentas de pesquisa, pois estes dois conceitos estão associados um ao outro, moderando causas e situações diferentes. Apesar de a motivação e a satisfação estarem relacionadas, as diferenças de cada uma são visíveis. Enquanto a motivação se manifesta através da vontade de fazer um esforço para a obtenção de melhores resultados, a satisfação já entra no campo afetivo em relação ao trabalho ou à própria função exercida, a qual está relacionada com a cultura da organização e com os benefícios que esta organização proporciona: recompensas financeiras, flexibilidade laboral, reconhecimento profissional, promoção de convívios entre os membros da organização, entre outros (Cunha *et al*, 2014).

Para Kanaane (2012), a motivação está relacionada com as atitudes escolhidas pelo sujeito na prossecução e concretização dos seus objetivos, atitudes que são influenciadas por motivos inerentes à sua personalidade, ao ambiente e carga genética. Por sua vez, a satisfação está articulada a um desejo e a um estímulo do trabalhador, não estando obrigatoriamente vinculada a um fator básico de conduta.

1.7 A relação entre Formação e Motivação

É igualmente importante para este estudo compreender se a formação que as organizações proporcionam aos seus trabalhadores se relaciona com a motivação dos mesmos, e de que modo os dois conceitos podem ser combinados.

Segundo Salas e Cannon-Bowers (2001), a motivação é uma vontade que leva as pessoas com formação a atuar numa direção específica, com esforço, intensidade e persistência para a obtenção de valências e aplicação das mesmas, anteriormente, durante e posteriormente à formação. As pessoas estão motivadas com as formações quando

querem aplicar todo o conhecimento aprendido no desenrolar das suas tarefas de trabalho (Noe *et al*, 1986).

Para Goldstein (1980), a formação profissional é considerada um processo planificado e metódico de transferência de conhecimentos com o objetivo de obter um melhoramento no desempenho das funções de trabalho; por parte quer da pessoa em si, quer da equipa, quer da própria organização (Aguinis, 2009). Neste sentido, a formação revela-se como um complemento da motivação, pois, após a formação, existe uma demonstração de esforço, intensidade e obstinação para empregar tudo o que foi aprendido (Noe, 1986; Holton, 2005). A transferência do que foi apreendido durante a formação para a realização da função está dependente do nível de motivação, por isso, é essencial que sejam conhecidos os motivos que persuadem as pessoas que têm formação (Holton, 2005; Archer, 1997). Um trabalhador motivado é um factor crucial para o bom desempenho no posto de trabalho e, igualmente, para mostrar interesse em formações (Noe, 1986; Baldwin e Ford, 1988). De acordo com Silva (2011), a implementação de formação nas organizações é cada vez mais uma peça-chave para o sucesso e desenvolvimento das mesmas e também para o sucesso e desenvolvimento individualizado.

Noe (1986) desenvolveu um modelo que compreende a influência da motivação na passagem de conhecimentos da formação. O mesmo autor é da opinião que a motivação é o que encoraja as pessoas formadas a quererem utilizar todo os conhecimentos aprendidos na formação. Noe (1986) acrescenta que as pessoas que têm formação só vão aplicar o que aprenderam se acharem que isso vai ser benéfico para o seu trabalho e se for adequado expor novas aptidões na sua organização. Se as pessoas aplicarem o conhecimento aprendido e entenderem que todo o plano de formação é essencial, elas estarão em condições de melhorar o seu trabalho e resolver conflitos no dia a dia.

1.8 A Relação entre Motivação e Recompensas

A gestão da motivação cada vez mais está relacionada com a criação e introdução de sistemas de recompensas nas organizações. Segundo Cunha *et al*, (2014), foram desenvolvidos ao longo dos anos sistemas que se adaptam a todo o tipo de conflitos, de forma a que, hoje em dia, as organizações possam adotar os sistemas de recompensas mais adequados.

De acordo com Camara *et al.*, (2007), para que um processo de recompensas seja alcançado, as organizações têm que desenvolver uma planificação dos objetivos, sendo por sua vez necessário que todas as decisões estejam alinhadas para que essa planificação seja concretizada. Para o sucesso do sistema de recompensas é necessário que este seja justo e equitativo, baseado no desempenho de cada indivíduo. Seguindo a linha de pensamento de Camara *et al.*, (2007), existem dois grandes objetivos que sustentam o desenvolvimento do sistema de recompensas: o primeiro está focado na atração, retenção e motivação dos trabalhadores, pois as organizações querem ter funcionários altamente qualificados e para isso é necessário que os sistemas de recompensas sejam adequados a cada função desempenhada; o segundo objetivo do sistema de recompensas diz respeito à obtenção de funcionários altamente qualificados ao menor custo possível.

Para Vroom (1997), a motivação varia consoante a ocasião e as necessidades de cada um, embora sejam mais os funcionários que se interessam sobretudo pela parte remuneratória do que os que se interessam pela parte social. É sem dúvida importante obter uma remuneração pelo trabalho prestado; no entanto, os estímulos pessoais derivam em função dos anos que um funcionário está na empresa, da idade, das suas necessidades e objetivos. Como tal, Robbins (2005) acredita que as empresas têm de ter em conta as necessidades de cada trabalhador para que seja alcançado o equilíbrio ideal entre as recompensas praticadas e a motivação dos trabalhadores. Segundo este autor, o sistema de recompensas é das maiores problemáticas existentes na área de GRH. O sistema de recompensas é composto pelo vencimento base (salário), podendo ainda integrar bonificações pelo nível de desempenho alcançado (individualizado ou em equipa) e, por último, os benefícios que cada empresa poderá ou não oferecer aos seus trabalhadores. O mesmo autor defende que é fulcral implementar políticas salariais e de recompensas atualizadas para se alcançar graus elevados de eficácia e de motivação (Robbins, 2005).

Capítulo 2 - Estudo Empírico

2.1 Questões orientadoras do estudo de caso

De acordo com Fidel (1992), o estudo de caso tem como objetivo a compreensão do tema em estudo e, simultaneamente, o desenvolvimento de teorias mais gerais sobre o resultado observado: tendo como foco a investigação, a descrição e a explicação de um evento ou exemplo particular (Yin, 1994). Nesta dissertação, o estudo de caso propõe-se compreender a realidade da empresa analisada (a caracterização desta empresa é efetuada no Capítulo 3).

Este estudo de caso tem como principais objetivos compreender a problemática acerca do tema da motivação e desenvolver uma análise exploratória acerca das razões que motivam as pessoas a trabalharem na empresa em estudo. Neste sentido, serão analisados vários fatores como a motivação, a satisfação e a razão pela qual as pessoas trabalham numa empresa deste setor. Para esse efeito, partiu-se das seguintes questões orientadoras desta investigação:

1. Quais os fatores/razões que levam as pessoas a trabalharem numa empresa do setor do retalho?
2. O que é que os trabalhadores da empresa em estudo consideram como fator motivacional para o bom desempenho das suas funções?
3. Quais os fatores relativos a motivação intrínseca e extrínseca que os trabalhadores consideram mais relevantes?
4. A GRH da empresa conhece os fatores que motivam os trabalhadores?
5. A GRH tem implementada uma política de gestão da motivação?

2.2 Metodologia

Para se decidir qual a metodologia e as técnicas a utilizar foram considerados os objetivos que se pretendiam alcançar e também as questões orientadoras desta investigação. Assim sendo, a metodologia adotada combinou a abordagem quantitativa e a qualitativa, em que ambas se complementam e foram adaptadas a tipos específicos de destinatários.

No que diz respeito ao método qualitativo, ele “é caracterizado pela subjetividade e pelo envolvimento emocional do investigador” (Minayo, 2001, cit. in Gerhardt e Silveira, 2009:14), implicando a recolha de informação sob a forma de texto ou imagem cuja

análise requer uma interpretação mais ativa. Neste âmbito, foi utilizada a técnica de entrevista semidiretiva, que Quivy e Campenhoudt (2005:192) descrevem como aquela em que o “investigador dispõe de uma série de perguntas-guias” sobre as quais “será muito importante receber informação da parte do entrevistado”. As entrevistas (Anexos III e IV) foram assim baseadas num guião, compreendido como um “instrumento de gestão da entrevista” (Afonso, 2005:99), constituído por um conjunto de tópicos orientadores desenvolvido a partir de questões gerais para questões mais específicas. Foram realizadas duas entrevistas direcionadas a dois elementos do sexo feminino que fazem parte da Direção de Recursos Humanos, com o intuito de perceber a sua perspetiva sobre a motivação dos trabalhadores da empresa e conhecer melhor as políticas existentes acerca da motivação proporcionadas pela organização. Um dos elementos entrevistados tinha o cargo de responsável de salários e benefícios e o outro o cargo de responsável de formação. No Quadro 1 é refletido a estrutura do guião da entrevista.

Quadro 1– Grupo de questões e respetivos objetivos

Grupo de Questões	Objetivos	Entrevistada
Caraterização individual da posição na organização	Compreender o trajeto de cada entrevistada dentro da empresa, nomeadamente trajetória percorrida, formação e a sua atual função	E1; E2
Motivação	- Compreender a perceção da motivação e da desmotivação dos trabalhadores; - Perceber quais as políticas praticadas pela GRH acerca da motivação;	E1; E2
Formação	Compreender a importância da formação na motivação dos trabalhadores	E1
VIM (Variável Individual Mensal)	Perceber se a VIM como instrumento utilizado para estimular o cumprimento de objetivos comerciais influência a motivação	E2

As entrevistas realizaram-se presencialmente nas instalações da sede da empresa nos meses de maio e junho de 2019, tendo as entrevistas a duração média de 50 minutos. Para que as entrevistas pudessem ser gravadas por áudio e transcritas, houve um esclarecimento sobre o objetivo do estudo e o grau de confidencialidade, tendo-se elaborado uma autorização - declaração de consentimento informado (Cf. Anexo V).

Relativamente ao método quantitativo, optou-se pelo inquérito por questionário fechado como técnica de recolha de dados, criado para o efeito e na referente análise de dados, tendo-se como ferramenta para análise dos dados o programa IBM SPSS (Statistical Package for the Social Sciences). Para Nascimento (2002), este método simplifica o uso de amostras de maior dimensão, uniformiza as respostas e garante a sua confidencialidade; e os resultados são quantificados (Gerhardt e Silveira, 2009). Desta forma, este método permitirá a recolha de informação desejada, no universo a investigar – neste caso, os trabalhadores da empresa em estudo – para depois se confrontar com a pesquisa bibliográfica antecipadamente realizada e com os dados da abordagem qualitativa.

O inquérito por questionário, foi distribuído em papel para fins de administração direta. A administração dos inquéritos decorreu durante os meses de junho e de julho de 2019, tendo sido distribuídos em três lojas diferentes, com o objetivo de aumentar a quantidade de respostas, permitindo a adesão de mais trabalhadores. Ao todo, foram obtidas 41 respostas. Conjugadas com as duas entrevistas, pode-se dizer que esta é uma amostra não probabilística, na medida em que não permite fazer extrapolações para a totalidade do universo em causa.

De modo a assegurar a perceção e clareza das questões, realizou-se um pré-teste a cinco trabalhadores com o objetivo de analisar e corrigir eventuais falhas.

O questionário (Cf. Anexo VI) é composto por dois grupos. O primeiro grupo serve para mensurar o grau de motivação, satisfação, opinião acerca do seu trabalho e razões para trabalharem na empresa.

No sentido de medir as escalas relativas a motivação intrínseca e extrínseca, a motivação com a formação, a motivação com o atendimento ao público, a motivação com o trabalho e, por fim, a satisfação geral com o trabalho, o questionário foi elaborado tendo como base os modelos avançados em outros estudos (Kuvaas *et al*, 2017; Nogueira, 2008; Morganson, *et al*, 2010; Musiega e Mwandih, 2016). Este questionário contém 47 itens ancorados a uma escala de tipo *Likert* de cinco pontos, de maneira a analisar duas variáveis:

Concordância – em que (1) corresponde a “Discordo totalmente”, (2) “Discordo”, (3) “Não concordo nem discordo”, (4) “Concordo”, (5) “Concordo totalmente”.

Satisfação – em que (1) corresponde a “Muito insatisfeito/a”, (2) “Insatisfeito/a”, (3) “Nem satisfeito/a, nem insatisfeito/a”, (4) “Satisfeito/a”, (5) “Muito satisfeito/a”.

Ainda neste primeiro grupo de questões foi utilizada uma pergunta de resposta aberta para tentar perceber o que motiva os inquiridos.

As escalas aqui quantificadas foram: motivação (intrínseca e extrínseca); satisfação geral com a empresa e trabalho; motivação com a formação; motivação com o atendimento ao público, motivação com o trabalho; e razões para trabalhar na empresa.

O segundo grupo, correspondendo à última parte do questionário, é composto por 7 itens relacionados com as variáveis sociodemográficas consideradas relevantes para este estudo: género, idade, habilitações literárias, antiguidade na empresa, categoria profissional e desempenho (ou não) de funções de chefia.

Capítulo 3 - Análise de resultados

3.1 Caracterização – Empresa do setor do retalho²

Esta multinacional do setor do retalho foi fundada em 1954 em França por dois amigos. A primeira loja abriu em Paris em 1957, e em 1998 abriu em Portugal. Atualmente esta empresa conta com trinta e uma lojas físicas divididas de Norte a Sul de Portugal e uma loja *online*.

Tendo a visão de praticar um tipo de comércio distinto e que atingisse o maior número de pessoas. Como valores da empresa estão identificados o compromisso, o respeito, a paixão e a inovação, que são considerados os pilares para obtenção de sucesso no mercado.

Esta organização está dividida por diferentes áreas: Produtos Técnicos (*Connect*, *PC*, *Home* e *Photo*), Produtos Editoriais (Livros e Entretenimento) e Serviços (Serviço pós-venda, Bilheteira, Cartão oferta, Clínica de produtos informáticos, *Gift Cards*).

No presente, esta empresa conta com 1989 trabalhadores das lojas. Na Sede da empresa, em Lisboa, trabalham 190 trabalhadores que se dividem em vários departamentos: Direção Financeira, Recursos Humanos, *Marketing* e Comunicação, *Internet*, *Supply*, Livros e Entretenimento. Existe também um centro de Logística e Direção Informática com 80 trabalhadores.

Torna-se importante referir que o departamento de RH está dividido em duas áreas distintas: a área de Desenvolvimento Organizacional, que tem como responsabilidades o recrutamento e seleção, a formação, o acolhimento e integração e ainda o desenvolvimento de políticas de motivação dos trabalhadores; e a área de salários & benefícios, responsável pelo *payroll*, pelos processos administrativos inerentes aos trabalhadores e pelos benefícios, como o cartão de desconto para o trabalhador, parcerias com entidades que beneficiem os trabalhadores (ginásios, farmácias, entre outros) e o dia de aniversário.

² Fonte: Manual de Acolhimento e Website da organização. Acesso em 15 de Agosto de 2019)

3.2 Caracterização da amostra e recolha de dados – A motivação do ponto de vista da empresa

Depois de transcritas, as duas entrevistas realizadas foram analisadas ao pormenor, retendo informação relevante para os objetivos pretendidos. Começou-se pela caracterização das entrevistadas (Cf. Quadro 2).

Quadro 2 - Caracterização das entrevistadas

	Idade	Habilitações	Cargo que ocupa
E1	40	Licenciatura em GRH	Responsável de Formação; Responsável de Recrutamento & Seleção
E2	43	Mestrado em Gestão	Responsável de Salários & Benefícios

O primeiro grupo de questões é dirigido para a caracterização das entrevistadas, com o objetivo de conhecer um pouco dos seus percursos profissionais e como chegaram à empresa. Assim, a E1 está há cerca de 10 anos na empresa e a E2 entrou há 20 anos, tendo ficado bem explícito o sentimento de gosto e de satisfação que sentiam por trabalharem na empresa. Relativamente à função que cada uma desempenhava, a E1 é responsável pelo departamento de formação de todos os trabalhadores da empresa, tendo como funções a definição de planos de formação de acordo com as necessidades que surgem em planos de avaliação, identificando os melhores parceiros e as áreas-chave que se pretendem desenvolver, fornece formações de aberturas de lojas a todas as equipas. A par disto, a E1 é também responsável de recrutamento & seleção da organização. A E2 é responsável pelo departamento de salários & benefícios e as suas funções passam por garantir que todos os processos administrativos e relações laborais se desenrolam da melhor forma, criar, desenvolver e gerir a área de benefícios e, por fim o processamento salarial.

No segundo grupo de questões, começou-se por averiguar o que era a motivação para cada uma das entrevistadas. Estas referiram que as pessoas têm que perceber o que as motiva não podendo ser só a empresa a ter a responsabilidade de motivar as mesmas:

Se há pessoa que eu acho que todos os dias vem motivado para o trabalho, é o meu chefe. Quando estávamos a organizar a convenção ele pediu-me para colocarmos um vídeo de animação e eu pesquisei e encontrei um que era

mesmo o meu chefe, esse vídeo era um senhor que acordava todos os dias contente para ir trabalhar e eu todos os dias vejo essa pessoa, está aqui há anos, mas está porque quer e porque gosta, fazendo de todos os dias um desafio e, quando penso em motivação, penso nele. Mas acima de tudo cada um de nós, em primeiro lugar, tem que perceber aquilo que nos motiva. No meu caso, aquilo que mais me motiva é o projeto em si, tudo o que é para fazer de novo, pensar de A a Z, construir um projeto, e estar sempre com novos desafios. Outra coisa que acho muito importante é não estarmos sempre à espera que seja a organização a motivar-nos, mas sim descobrirmos a automotivação todos os dias. (E1)

As pessoas esperam sempre que a motivação seja um foco externo a elas, e não é. Este deve ser muito interno, porque não podemos estar sempre à espera que a organização onde trabalhamos esteja constantemente a motivar-nos, porque é limitado. A motivação, para muitas pessoas, passa pela remuneração e a motivação pode vir de muitos mais sítios. Muitas vezes passa também por termos um bom líder, que confia em nós, que aposta em nós e, que possamos olhar e ver que é um exemplo, isso tudo são fatores de motivação. (E2)

De seguida foi pedido que falassem um pouco sobre as políticas praticadas pela organização acerca da motivação, para se tentar perceber se existiam e quais eram, e ainda se essas políticas eram valorizadas pelas entrevistadas. As duas concordaram que um líder motivado serve de fator externo de motivação aos seus subordinados, concluindo também que a empresa se preocupa realmente com o nível de motivação dos seus trabalhadores, criando e desenvolvendo políticas para motivá-los.

Existem várias práticas em termos de motivação, estas inserem-se sobre rever políticas salariais, em que estamos em constante análise para conseguirmos ser os mais justos possíveis com os nossos colaboradores. Uma das coisas que também fizemos foi rever o processo de avaliação de desempenho para torná-lo mais equitativo. Também tenho estado a trabalhar com o nosso quiz organizacional, que é o supermood, que é uma forma de medir a motivação e satisfação dos nossos colaboradores, (...). Conseguimos também ter vários fóruns de formação para os vendedores, técnicos de lojas e para os quadros, em que são convidados a terem formações de tecnologia, em que estão a conviver, a ter acesso à informação através das marcas transformando os dias seguintes muito motivadores para estas equipas. Iniciámos também um programa de retenção de pessoas chave que queremos manter na nossa organização, à medida da pessoa em si, mas nunca esquecendo a necessidade da empresa. Existem muitas atividades de team-building atendendo às necessidades das equipas. Tudo isto são mecanismos de motivação e retenção de pessoas e, para tal, é fundamental trabalhar a liderança, porque são os líderes que comunicam com as equipas, e a comunicação é uma das chaves de sucesso da organização. (E1)

A motivação vinda da liderança é a mais importante e muitas vezes a mais eficaz. O que acontece é, quando se tem muitas chefias na empresa, a

passagem de informação e formação acaba por se tornar numa tarefa complexa. Nem toda a gente nasce para ser líder e é muito difícil ser-se líder, porque o que os colaboradores o que procuram é alguém que os ensine, que lhes dê competências novas, e o principal, que a empresa tem vindo a fazer, é dar formação de liderança. As competências de um líder vão-se atualizando e a empresa redefinindo as competências de liderança. Quando fazes ações para motivar, essas ações têm resultados a curto-prazo, portanto por mais que consigamos motivar as pessoas nunca é o suficiente por isso, acho que as pessoas têm que se automotivar. (E2)

Foi pedido apenas à E1, que explicasse o método de perceção da motivação dos trabalhadores, e esta explicou que, através de ferramentas interativas e métodos de observação, e com a colaboração das coordenadoras de RH, se consegue obter essa informação.

Uma das ferramentas é o supermood, através dos comentários que os colaboradores vão fazendo, que requer uma análise mensal a nível de reports para a chefia. Isto associado à colaboração das coordenadoras de RH, que são peças fundamentais, pois estão no terreno, nas lojas, e conseguem ter uma perceção muito mais avançada da motivação dos colaboradores, que trabalham connosco e com as lojas diretamente, ou seja, são a ponte dos escritórios para as lojas.

Novamente, achou-se relevante questionar apenas à E1 (responsável de formação e de recrutamento & seleção da organização), em que medida a motivação dos trabalhadores é levada em conta no processo de recrutamento, tendo a resposta sido claramente afirmativa, ilustrada com, um exemplo vivido em que a mesma E1 esteve num processo de recrutamento de uma pessoa para se juntar à sua equipa e percebeu que as motivações das camadas mais jovens são diferentes das dos mais velhos, sendo importante perceber estas diferenças, para haver um acompanhamento, adaptação e ajustamento do nível de motivação.

Seguidamente, foi pedido à E2 que explicasse como eram praticadas as políticas salariais. A resposta sublinhou a existência de grande equidade e atenção a cada nível de funções de responsabilidade (*grades*). Assim, existe uma banda salarial por *grade*, (...) em função de vários critérios (experiência, conhecimento). A avaliação de desempenho tem uma função fulcral para a progressão da banda salarial. Todos os anos, a organização tem um orçamento destinado a aumentos, e todos os anos é analisada a população dentro da organização que se quer evidenciar. Uma parte deste orçamento vai para a retenção de

talento, o aumento do desconto de trabalhador, prémios anuais, e para a dispensa no dia de aniversário.

A questão seguinte pretendia perceber quais as razões que levavam à desmotivação dos trabalhadores, sendo que a opinião das duas entrevistadas variou consoante o departamento em que estão inseridas. A E1 considera que o plano de integração por vezes não é o mais eficaz e, para que isso não aconteça, foi criado um plano de integração estruturado em que a pessoa passa por várias áreas percebendo o modo de funcionamento da organização. São feitas entrevistas de saída que acabam por ajudar nas contratações seguintes, com o intuito de perceber o que levou à desmotivação. Para a E2, a principal razão é a insatisfação salarial, seguidamente a presença de chefias abusadoras e que tenham má conduta profissional.

No que diz respeito ao que se poderia fazer para melhorar o grau de motivação dos trabalhadores as respostas das entrevistadas mostraram que existe preocupação por parte da organização em manter as pessoas motivadas.

Atualizar os processos e algumas áreas de RH, a questão da política salarial, avaliação de desempenho, as ferramentas de questionar as nossas equipas, de uma forma indireta trabalhar a motivação dos nossos colaboradores e depois todas as iniciativas que temos ao longo do ano para com os nossos colaboradores, em que festejamos alguma coisa ou oferecemos alguma coisa também. (E1)

Agora estamos a fazer o supermood, que é uma pergunta que sai uma vez por mês para saber o que é que as pessoas acham sobre determinados temas e, acho que é uma boa medida de implementação para aumentar a motivação dos colaboradores, porque são perguntas muito simples e diretas sobre a organização. É importante para os colaboradores conseguirem exprimir a sua opinião e também para as pessoas perceberem que a empresa se preocupa com elas. (E2)

Ainda na sequência desta questão foram inquiridas as razões que levam os trabalhadores a abandonarem a empresa. Ambas afirmaram que a principal razão seria a procura de melhores condições salariais.

O terceiro e quarto grupo destas entrevistas (Cf. Quadro 1) varia consoante a entrevistada: para (E1) as perguntas, com a temática de Formação, enquanto que para a (E2) as questões têm a ver com a VIM – Variável individual mensal sendo um instrumento utilizado para estimular o cumprimento dos objetivos comerciais influenciando assim a motivação dos trabalhadores e, conseqüentemente o aumento de vendas nas lojas.

Foi questionado à E1 se considera que a formação é um meio para atingir a motivação dos trabalhadores. A entrevistada respondeu perentoriamente que sim, tendo os programas de formação o objetivo de enriquecer e motivar os trabalhadores, de modo a que estes aprendam a perceber o produto e possam tornar a venda uma experiência mais enriquecedora.

Dentro do mesmo grupo de questões dirigida à E1, foi questionado quais os objetivos da empresa ao apostar na formação dos trabalhadores. A E1 respondeu que o objetivo principal é o conhecimento técnico dos produtos que conseqüentemente fazem aumentar as vendas.

Ao nível de estrutura de lojas e sobretudo o colaborador ter conhecimento sobre o produto para poder aconselhar o cliente, fazemos formações de venda do produto, pois é muito importante saber vender, saber sugerir outros produtos, o objetivo é aumentarmos o número de vendas e para isso as pessoas têm que estar formadas.

Ainda na sequência deste tema, esta foi questionada quanto à existência de feedback por parte das chefias sobre o desempenho dos trabalhadores após a formação. A E1 respondeu negativamente, dizendo não haver nada estruturado que tenha a ver com a eficácia da formação, sendo sobretudo através do número de vendas que se consegue ter perceção dos resultados positivos ou negativos da formação. Acrescentou ainda que seria interessante a existência de um mecanismo de recolha da informação para compreender se o investimento em formação tem o retorno desejado, sendo fundamental o investimento neste mecanismo.

Regressando à entrevista com a responsável do departamento de salários & benefícios (E2), no último grupo de questões começou-se por pedir à entrevistada que explicasse o que é a VIM (Variável Individual Mensal), em que consiste e qual o seu objetivo. Respondendo que se trata de um instrumento utilizado para estimular o cumprimento de

objetivos comerciais. Mais concretamente, a VIM é uma percentagem sobre as vendas que tem como objetivo motivar os trabalhadores através da venda em conjunto, objetivo da loja e a venda individual. Esta variável está organizada pelas vendas de cada departamento e de cada loja, tendo uma taxa variável conforme o departamento (a divisão é feita pela carga horária de cada trabalhador). Conforme o *budget* atingido de cada loja, o valor pode aumentar ou estancar. O valor que o trabalhador vai receber é calculado através de percentagens: se atingir uma percentagem face ao *budget* recebe o seu salário estipulado, se ficar acima da percentagem face ao *budget* recebe uma percentagem a mais sobre o seu valor fixo; e, ainda, se conseguir atingir a percentagem mais elevada recebe ainda 50€ para além do seu vencimento; por fim, se não atingir a percentagem mínima não recebe qualquer valor extra. Esta variável serve também para haver equidade: os trabalhadores que se esforçam mais acabam por receber mais. Existe ainda outro critério da VIM que é o NPS (*Net Promotor Score*), consistindo na recomendação da organização a um amigo, em que, depois de terem adquirido um produto, os clientes preenchem um breve questionário de satisfação sobre os aspetos da experiência de compra, tendo os trabalhadores um objetivo que lhes garante uma percentagem sobre o valor estipulado da sua VIM em caso de cumprimento. Por fim, para as vendas individuais, se um trabalhador vender um produto que não esteja em *stock* e tiver que ser encomendado, no caso de o cliente efetuar pré-pagamento, o vendedor recebe a comissão dessa venda individual.

A E2 foi ainda questionada se a VIM (instrumento utilizado para estimular o cumprimento dos objetivos comerciais influenciando a motivação dos trabalhadores) foi criada para motivar os trabalhadores a atingirem melhores resultados. A resposta foi afirmativa, fazendo alusão também à importância da venda de seguros.

Como última questão deste grupo à E2, tentou-se perceber se, o grau de motivação e o bom desempenho dos trabalhadores aumentou desde a implementação deste instrumento utilizado para estimular o cumprimento de objetivos comerciais influenciando a motivação. A opinião da entrevistada foi que sim, afirmando que em alguns setores das lojas, este instrumento é um fator motivacional, pois existe muita afluência de clientes alvo. Noutros setores pode tornar-se num fator desmotivante para quem está no setor dos produtos editoriais (livros e entretenimento) devido à quebra de vendas; havendo também outros setores que talvez sofram devido à quebra do mercado tendo a ver com as compras que são feitas *online*. Referiu ainda que, por um lado, a VIM é um fator motivador e foi

criado para esse fim, mas, por outro lado pode ser um fator desmotivante. Para que isso não aconteça, a empresa está em processo de revisão da VIM.

De todo o modo, para a entrevistada, parece ser claro que a motivação dos trabalhadores tem que ter alguma tradução em termos de vendas, ou não conta como motivação.

Por fim, foi questionado à E1 e E2 se tinham alguma informação que considerassem relevante acrescentar, onde as duas entrevistadas, destacaram a importância da retenção de talentos para o desenvolvimento e bom funcionamento da empresa, a E2 proferiu:

(...) as gerações de hoje em dia não criam raízes, sendo muito difícil implementar e trabalhar o engagement com estas novas gerações (...), porque as pessoas desistem com muita facilidade.

3.3 Caracterização da amostra e recolha de dados – questionário

Do questionário disponibilizado foram recolhidas 41 respostas válidas, num universo de 91 trabalhadores, representando assim uma taxa de respostas de 45%.

A amostra é constituída por 41 indivíduos (Cf. Quadro 3), dos quais 51% são do sexo masculino e 49% do feminino. Quanto à idade, apresenta uma média de 29 anos, repartida em quatro classes etárias: 42% têm entre os 25 e 43 anos, 37% entre os 18 e 24 anos, 20% entre os 35 e 44 anos e, finalmente, 2% entre os 45 e os 55 anos.

No que diz respeito às habilitações literárias, a maioria (59%) tem o 12º ano, seguido da licenciatura (32%), 9º ano (5%) e, finalmente, menos do 9º e mestrado, com 2% cada.

A categoria profissional predominante é a de operador de loja (61%), seguida de serviço ao cliente (12%) e técnico de informática (12%), assistente em logística (7%), administrativo (5%) e supervisor (2%). Destes trabalhadores, 83% não têm cargos de chefia.

Quanto à antiguidade quase metade (49%) trabalha há menos de um ano na empresa, 30% há mais de um ano e menos de seis e 20% há mais de seis anos.

Quadro 3 - Perfil Sociodemográfico da Amostra – frequências

		Frequência Absoluta (n)	Frequência Relativa (%)
Sexo	Masculino	21	51,2%
	Feminino	20	48,8%
		41	100%
Idade	18-24	15	36,6%
	25-34	17	41,5%
	35-44	8	19,5%
	45-55	1	2,4%
Total		41	100%
Habilitações Literárias	< 9º ano	1	2,4%
	9º ano	2	4,9%
	12º ano	24	58,9%
	Licenciatura	13	31,7%
	Mestrado	1	2,4%
Total		41	100%
Categoria Profissional	Operador(a) de Loja	25	61,0%
	Serviço ao cliente	5	12,2%
	Técnico(a) informático	5	12,2%
	Assistente de logística	3	7,3%
	Administrativo	2	4,9%
	Supervisor(a)	1	2,4%
Total		41	100%
Cargo de Chefia	Sim	6	14,6%
	Não	34	82,9%
	Omissos	1	2,4%
Total		41	100%
Antiguidade	Até 6 meses	11	26,8%
	Mais de 6 meses até 1 ano	9	22,0%
	Mais de 1 ano até 3 anos	8	19,8%
	Mais de 3 anos até 6 anos	4	9,8%
	Mais de 6 anos	8	19,5%
	Omissos	1	2,4%
Total		41	100%

O Quadro 4 apresenta as médias e desvios-padrão das razões segundos as quais as pessoas trabalham na empresa. Existem três razões predominantes, com médias elevadas: o interesse pela área de tecnologia, cultura e lazer ($M=4,1$; $DP= 0,7$), o gosto ($M=4,0$; $DP=0,8$) e a remuneração ($M=3,9$; $DP= 1,0$). A ocupação do tempo livre é a razão menos valorizada, com uma média baixa ($M=2,8$; $DP= 1,7$). A visão da empresa, não sendo uma das mais importantes, ainda obtém uma média acima do ponto médio da escala ($M=3,6$; $DP=1,1$).

Quadro 4– Razões por que trabalha na empresa – médias e desvio padrão

	<i>n</i>	Média*	DP
Pelo interesse em tecnologia/cultura/lazer	41	4,1	0,7
Por gosto	40	4,0	0,8
Preciso de ganhar dinheiro	41	3,9	1,0
Pela visão da empresa	39	3,6	1,1
Para ocupar o meu tempo livre	37	2,3	1,2
Outros motivos	6	2,8	1,7

* Medida através da escala de *Likert* de 5 pontos de 1=Discordo totalmente e

5=Concordo totalmente

3.3.1 Consistência Interna e Análise Descritiva das Escalas

A fiabilidade das escalas das variáveis foi medida através do Alfa de *Cronbach*. Segundo Pestana e Gageiro (2005), coeficientes acima de 0,9 têm uma consistência interna muito boa; entre 0,8 e 0,9 uma consistência boa; entre 0,7 e 0,8, razoável; entre 0,6 e 0,7, fraca; e abaixo de 0,6, inaceitável. Deste modo, pode-se observar que os índices deste estudo apresentam consistências internas razoáveis e boas, pois variam entre 0,70 e 0,90, conforme se apresenta mais abaixo nos quadros 5, 6, 7, 8 e 9. É de sublinhar que na escala motivação com o atendimento ao público foi eliminado o item o “atendimento ao público é desgastante”; e, na escala motivação com o trabalho, foram eliminados três itens: “ter boas condições melhora o meu rendimento”, ter um bom ambiente de trabalho deixa-me motivado” e “trabalhar em equipa é motivador”. Com a eliminação destes itens, melhorou-se a consistência interna das respetivas escalas.

De um ponto de vista global (juntando elementos motivacionais extrínsecos e intrínsecos), e conforme indicado no Quadro 5, pode-se dizer que os trabalhadores sentem alguma motivação para o trabalho. De facto, a média deste índice ($M=3,6$; $DP=0,6$) situa-se acima do ponto médio da escala de cinco pontos. Os itens mais valorizados foram “trabalhar na secção que gosto faz com que tenha maior motivação” ($M=4,5$; $DP=0,7$) e “o meu emprego tem significado para mim” ($M=4,1$; $DP=0,8$). Com as médias baixas temos os itens “nem sempre tenho motivação, mas quando começo a trabalhar já me sinto motivado” ($M=3,2$; $DP=0,8$) e “o meu trabalho é tão interessante que por vezes esqueço os meus problemas” ($M=3,2$; $DP=1,1$). De referir ainda que as questões “a VIM influencia a minha motivação” ($M=3,4$; $DP=1,1$) e a “VIM faz com que tenha mais motivação para

vender" (M=3,4; DP=1,2), apresentam médias um pouco acima do ponto médio da escala. Deste modo, os inquiridos percecionam a VIM como um fator de motivação, ainda que de uma forma ténue.

Quadro 5- Índice sintético da motivação (extrínseca e intrínseca)

Variáveis	Média	DP	Alfa de Cronbach	Média Índice	DP Índice
O meu trabalho dá-me motivação por si só	3,7	0,8	0,835	3,6	0,6
O meu trabalho é desafiante	3,9	0,9			
Sinto-me motivado sempre que vou trabalhar	3,3	0,9			
Nem sempre tenho motivação, mas quando começo a trabalhar já me sinto motivado	3,2	0,8			
O meu trabalho é tão interessante que por vezes esqueço os meus problemas	3,2	1,1			
O meu emprego tem significado para mim	4,1	0,8			
Trabalhar na secção que gosto faz com que tenha maior motivação	4,5	0,7			
A VIM influencia a minha motivação	3,4	1,1			
A VIM faz com que tenha mais motivação para vender	3,4	1,2			

DP: Desvio Padrão;

Relativamente à satisfação geral no trabalho (Cf. Quadro 6), pode-se observar que os trabalhadores se sentem satisfeitos. De facto, este índice obtém uma média elevada (M=4,1; DP= 0,5). De entre os 11 itens que compõem este índice, o item “gosto pelo trabalho em equipa” é o que obtém a maior média (M=4,5; DP=0,7). Apenas três itens têm médias abaixo de quatro pontos, sendo que o item “horários rotativos” (M=3,2; DP= 1,) é o que obtém a média mais baixa.

Quadro 6- Índice sintético da satisfação geral

Variáveis	Média	DP	Alfa de Cronbach	Média Índice	DP Índice
Função que desempenho	4,1	0,7	0,828	4,1	0,5
Tarefas que desempenho	3,8	0,8			
Gosto pelo trabalho que desempenho	4,2	0,8			
Ambiente de trabalho	4,3	0,7			
Relação com os/as colegas de equipa	4,4	0,8			
Gosto pelo trabalho em equipa	4,5	0,7			
Relação com a minha chefia	4,3	0,8			
Apoio por parte da chefia	4,2	0,9			
Feedback útil por parte da chefia	4,2	0,9			
Horário de trabalho flexível	3,7	1,0			
Horários rotativos	3,2	1,2			

DP: Desvio Padrão;

O índice da motivação para a formação (Cf. Quadro 7) é o que obtém a média mais elevada (M=4,6; DP=0,6). Neste índice todos os itens têm médias elevadas entre os 4,5 e 4,6 pontos.

Quadro 7- Índice sintético da motivação com a formação

Variáveis	Média	DP	Alfa de Cronbach	Média Índice	DP Índice
Formações são importantes	4,6	0,6	0,902	4,6	0,6
As formações desenvolvem as minhas competências técnicas	4,5	0,7			
As formações ajudam-me a ter um melhor desempenho	4,6	0,7			

DP: Desvio Padrão;

O índice do atendimento ao público (Cf. Quadro 8) apresenta, igualmente, uma boa média (M=4,1; DP=0,6). O item “fico satisfeito em ajudar os clientes” é o que apresenta a média mais elevada, e o item “o contacto com o público motiva-me” (M=3,8; DP=0,9), a mais baixa.

Quadro 8- Índice sintético da motivação com o atendimento ao público

Variáveis	Média	DP	Alfa de Cronbach	Média Índice	DP Índice
O contacto com o público motiva-me	3,8	0,9	0,786	4,1	0,6
Atendimento ao público é desafiante	4,2	0,9			
Fico satisfeito ao ajudar os clientes	4,3	0,6			
Realizo o meu trabalho com satisfação	4,2	0,8			

Finalmente, o índice relativo à motivação com o trabalho (Cf. Quadro 9) é o que apresenta a média mais baixa (M=3,5; DP=0,6). No entanto, o seu valor está acima do ponto médio da escala, o que significa que os trabalhadores sentem alguma motivação com o trabalho. São de destacar, por um lado, os itens com médias mais elevadas, tais como os “benefícios extra motivam-me” (M=4,2; DP= 0,7) e “trabalhar por objetivos motiva-me” (M=4,1; DP=0,7); por outro lado, é de destacar o item com a média mais baixa de todo o questionário “a minha remuneração é adequada à minha função” (M=2,8; DP=1,1).

Quadro 9 - Índice sintético da motivação com o trabalho

Variáveis	Média	DP	Alfa de Cronbach	Média Índice	DP Índice
Tenho boas condições de trabalho ao nível da loja/ copa	3,9	0,7	0,777	3,5	0,6
Gosto do espaço da loja para trabalhar	3,9	0,7			
Não me faz diferença trabalhar sem luz natural	2,5	1,2			
A parte remuneratória é o que conta para ter um bom desempenho.	3,2	1,2			
A minha remuneração é adequada à minha função	2,8	1,1			
Benefícios extras motivam-me	4,2	0,7			
Sou recompensado pelo meu desempenho	3,4	1,0			
A minha motivação é movida pela parte remuneratória	3,4	1,0			
Trabalhar por objetivos motiva-me	4,1	0,7			

DP: Desvio Padrão;

3.3.2 Correlações de *Pearson*

Com o objetivo de avaliar as correlações da motivação (intrínseca e extrínseca) com a satisfação geral, a motivação com a formação, a motivação com o trabalho e a motivação com atendimento ao público, recorreu-se à correlação linear simples (*r* de *Pearson*) (Cf. Quadro 10).

Quadro 10- Correlações de *Pearson* Entre as Dimensões

	Satisfação Geral	Motivação com Formação	Motivação com trabalho	Motivação Atendimento Público
Motivação Intrínseca e Extrínseca	0,522**	0,203	0,707**	0,612**
Satisfação Geral		0,101	0,326	0,506**
Motivação com Formação			0,052	0,445**
Motivação com Trabalho				0,417**

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$

Pela análise do Quadro 10, verifica-se que a motivação (intrínseca e extrínseca) apresenta correlações estatisticamente significativas com a satisfação geral ($r=0,522$; $p<0,01$), a motivação com o trabalho ($r=0,707$; $p<0,01$) e a motivação com o atendimento ao público ($r=0,612$; $p<0,01$). As correlações são positivas, moderadas a fortes. Assim, quanto mais acentuada for a motivação intrínseca e extrínseca, maior serão a satisfação geral, a motivação com o trabalho e a motivação de atendimento ao público.

Relativamente à correlação entre a motivação (intrínseca e extrínseca) e a motivação com a formação, não se observaram evidências estatisticamente significativas.

3.3.3. Pergunta Aberta sobre a motivação dos trabalhadores

Na resposta aberta tendo como objetivo um aprofundamento da motivação, foi questionado o que é que motiva os trabalhadores. Neste campo foram referidos com maior frequência aspetos como a relação e o espírito de equipa; a remuneração; o reconhecimento profissional; a satisfação do cliente. As respostas com menor frequência destacam a aprendizagem e conhecimento; a relação com as chefias.

Capítulo 4 - Considerações finais

4.1 Principais conclusões

O tema da motivação revela-se bastante complexo, havendo diferentes perspetivas quanto aos fatores que motivam e satisfazem as pessoas (Cunha *et al*, 2014; Silva *et al*, 2015; Pinto *et al*, 2011; Robbins, 2010; Siqueira, 2008, entre outros). Não existem teorias que funcionem de forma igual para todas as pessoas, cada caso é um caso, variando assim a motivação de pessoa para pessoa. De todo o modo, a motivação é encarada como um fator primordial pelas organizações.

O estudo empírico permitiu conhecer mais aprofundadamente o conceito de motivação e o que dele advém. Com base na revisão teórica, procedeu-se então à recolha de dados junto dos funcionários que trabalham nas lojas desta empresa e também junto da GRH, com o objetivo de compreender os fatores de motivação por parte dos trabalhadores e que políticas existem acerca da motivação por parte da GRH.

Uma conclusão importante a retirar é a de que a motivação não pode ser encarada como um dado adquirido, requerendo um trabalho contínuo entre a organização e os seus trabalhadores (Cunha *et al*, 2014). A empresa tem como ferramenta de motivação uma gestão de liderança estruturada e planeada, a qual tem sido considerada como o ponto fulcral para atingir a motivação dos trabalhadores, corroborando assim o pensamento de Cunha *et al*, (2014). A mesma visão da GRH dá pouca importância à implementação de uma cultura baseada no trabalho em equipa, ao contrário dos trabalhadores, que destacam a relação de equipa como o fator principal de motivação, assim como o gosto pelo conteúdo do trabalho desempenhado. Com efeito, muitas pessoas trabalham numa empresa deste setor pelo gosto que sentem ao poderem lidar com tecnologia e lazer, aprendendo mais sobre cada produto em si. Para elas, é motivador poder trabalhar com o que se gosta e na área desejada. Por fim, ter reconhecimento profissional é um dos fatores que mais intervém no grau de motivação dos trabalhadores, fazendo com que estes sintam que são essenciais ao sucesso da organização e, também por isso, parte integrante da empresa, gerando níveis de satisfação elevados.

São desenvolvidos mecanismos por parte da organização no sentido de não transformar a motivação em desmotivação, tentando sempre ter a percepção do grau de motivação dos seus trabalhadores. A organização pauta-se pela preocupação em motivar os seus funcionários, como defendido por Ryan e Deci (2000) e, para isso, na fase do recrutamento é tido em conta se existe motivação por parte de cada pessoa e, em caso afirmativo, o que a motiva.

O investimento em formação nos dias de hoje é considerado uma ferramenta de sucesso para as organizações, sendo um fator gerador de motivação para os seus trabalhadores, que aprendem mais sobre a sua área de ação dentro da empresa, querendo usar todo o conhecimento aprendido na sua função, gerando assim bons desempenhos, aumento de vendas mais enriquecedoras e motivação, tal como defendido por Noe (1986) e Holton (2005). Comprova-se que esta organização trabalha continuamente para manter os seus trabalhadores motivados ao colocar os mesmos a trabalharem por objetivos de vendas, ganhando um bônus extra ao final de cada mês, refletido no seu salário. No entanto, isto é percecionado em algumas situações como um fator desmotivador. Para além disso, os benefícios que os trabalhadores têm por trabalharem nesta organização são aspetos que os motivam realmente, tal como exposto por Cunha *et al*, (2014).

Existe disparidade entre a opinião dos trabalhadores e a da GRH acerca das políticas salariais e de recompensas praticadas na empresa, podendo-se concluir que a procura de melhores condições financeiras acaba por levar os trabalhadores a deixarem a empresa por considerarem que as suas funções não são ajustadas à sua remuneração. Este aspeto é corroborado com Camara (2007). É verificado pela visão da empresa que esta implementa e pratica política salariais com equidade tendo como base o nível de responsabilidade de cada funcionário; por outro lado, na visão dos trabalhadores, foi referida discordância na adequação entre a remuneração e a função, o que pode refletir insatisfação por parte dos trabalhadores acerca das políticas salariais e de recompensas. Assim, o sistema de bonificação do salário pode não ser a melhor forma de motivar os trabalhadores, sendo que estes têm que se esforçar para vender mais de modo a serem recompensados.

Todos os indivíduos detêm uma motivação intrínseca, ou fator interno de motivação, enquanto a motivação extrínseca decorre de fatores externos. Concluiu-se que a motivação intrínseca e extrínseca dos trabalhadores advém da sua satisfação e motivação com o trabalho desempenhado na organização. Percebe-se que o fator motivação

influencia a totalidade da experiência de uma pessoa na organização. Pode-se concluir que não existe também qualquer influência do género nas variáveis: motivação (extrínseca e intrínseca), satisfação geral, motivação com o atendimento ao público e motivação com o trabalho.

Assim, após análise das opiniões dos trabalhadores e da GRH da empresa, é possível confirmar que a empresa tem implementadas políticas de gestão da motivação, e que estas motivam os trabalhadores, podendo afirmar-se que os mesmos se sentem na generalidade satisfeitos e motivados com o seu trabalho; ainda assim, alguns aspetos refletem insatisfação e desmotivação por parte dos trabalhadores, tais como a remuneração, sistema de recompensas (VIM) e os horários.

É fundamental que as organizações se preocupem com esta temática sempre de uma forma dinâmica e em desenvolvimento, sendo necessário a procura do equilíbrio, tendo em conta os aspetos positivos e negativos referidos anteriormente.

4.2 Limitações e Sugestão de pesquisa futura

Os resultados obtidos têm em conta um universo reduzido, uma vez que os inquéritos só puderam ser aplicados durante o horário laboral dos trabalhadores. Uma pesquisa futura deveria considerar para o mesmo caso um universo maior de trabalhadoras, de forma a consolidar e/ou validar os pressupostos.

Para uma análise abrangente do universo da empresa, deve ainda ser considerada a análise dos fatores motivacionais dos restantes departamentos constituintes da organização. Desta forma, seria possível pensar em diferentes políticas da gestão da motivação consoante cada departamento, potenciando assim uma melhoria e otimização de resultados.

Por fim, seria também interessante entrevistar alguns trabalhadores para perceber melhor o ponto de vista dos mesmos, não ficando apenas só com a visão qualitativa da organização.

Referências Bibliográficas

- Afonso, N. (2005). *Investigação naturalista em educação: Um guia prático e crítico*. Lisboa: Edições Asa.
- Aguinis H. 2009. *Performance Management*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall. 2nd ed.
- Archer, E. R. O mito da motivação. In: Bergamini, C., Coda; R. (Org.). *Psicodinâmica da vida organizacional – Motivação e liderança*. 2ª. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- Baldwin, T.; Ford, J. (1988) “Transfer of training: A review and directions for future research”, *Personnel Psychology*, 41: 63 – 105
- Baron, R. A. (1991). Motivation in work settings: Reflections on the core of organizational research. *Motivation and Emotion*, 15, 1-8.
- Batt, R.; Colvin, A. J. An employment systems approach to turnover: Human resources practices, quits, dismissals, and performance. *Academy of Management Journal*, Briarcliff Manor (NY), v. 54, n. 4, p. 695-717, 2011.
- Becker, B. e.; Huselid, M. A.; Ulrich, D. *The HR scorecard: linking people, strategy and performance*. Boston: Harvard Business School, 2001.
- Bergamini, C. W.; Coda, R. *Psicodinâmica da vida organizacional: Motivação e Liderança*. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1990.
- Bergamini, C. W. *Motivação nas organizações*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- Bethke-Langenegger, P., Mahler, P., e Staffelbach, B. (2011). Effectiveness of talent management strategies. *European Journal of International Management*, 5(5), 524-539.
- Bettencourt, L. A., & Brown, S. W. (1997). Contact Employees: Relationships Among Workplace Fairness, Job Satisfaction and Prosocial Service Behaviors. *Journal of Retailing*, 39-61.
- Bilhim, J. A. (2004). *Teoria Organizacional - Estrutura e Pessoas* (3ª ed.). Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Bruggemann, A., Groskurth, P. e Ulich, E. (1975), *Arbeitszufriedenheit*, Huber, Berna.
- Camara, P. B., Guerra, P. B., e Rodrigues, J. V. (2007). *Novo Humanator*. Lisboa: *Publicações Dom Quixote*.
- Chiavenato, I. *Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal*. São Paulo: Atlas, 2004.
- Çınar, O., Bektaş, Ç., e Aslan, I. (2011). A motivation study on the effectiveness of intrinsic and extrinsic factors. *Economics & Management*, 16(5), 690-695.

- Cunha, M.P; Rego, Arménio; Cunha, Rita Campos; Cabral-Cardoso, Carlos & Neves, Pedro. (2014). Manual de Comportamento Organizacional e Gestão. Lisboa: Editora RH, Lda. 7ª Edição.
- Dawis, R., England, G., & Lofquist, L. (1964). A Theory of Work Adjustment. *Minnesota Studies in vocational rehabilitation* XV, 1-16.
- Fidel, R. The case study method: a case study. In: Glazier, J. D.; Powell, R. R. (Ed.). *Qualitative research in informacional management*. Englewood: Libraries Unlimited, 1992. p. 37–50.
- Gagne, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination Theory and Work Motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 331–362
- Gerhardt, T., E., & Silveira, D., T. (2009). Métodos de pesquisa: Série educação a distância. (1ªed). Porto Alegre: Editora da UFRGS.
- Goldstein, I. L. (1980). Training and organizational psychology. *Professional Psychology*, 11(3), 421-427.
- Hackman J.R. & Oldham G.R. (1980). *Work Redesign*. Philippines: Addison- Wesley
- Holton, E. (2005) “Holton’s Evaluation Model: New evidence and construct elaborations”, *Advances in Developing Human Resources*, 7: 37 – 54
- ISO-AHOLA S. E. (1980), *The Social Psychology of Leisure and Recreation*, W. C. Brown, Dubuque (Iowa).
- KANAANE, R. Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- Kim, S. (2006). Public service motivation and organizational citizenship behavior in Korea. *International Journal of Manpower*, 27(8), 722 - 740. *Korea. International Journal of Manpower*, 27(8), 722 – 740.
- Kuvaas, B., Buch, R., Weibel, A., Dysvik, A., & Nerstad, C. G. L. (2017). Do intrinsic and extrinsic motivation relate differently to employee outcomes? *Journal of Economic Psychology*, 61, 244–258. <https://doi.org/10.1016/j.joep.2017.05.004>
- Laureano, R.M. (2011), *Testes de Hipóteses Com o SPSS, O Meu Manual de Consulta Rápida*, 1ª Ed., Lisboa: Edições Sílabo.
- Lee, M. T., & Raschke, R. L. (2016). Understanding employee motivation and organizational performance: Arguments for a set-theoretic approach. *Journal of Innovation & Knowledge*, 1(3), 162–169. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jik.2016.01.004>
- Lemos, M. S. (2005). Motivação e Aprendizagem. In G. Miranda & S. Bahia, (Orgs.) *Psicologia da Educação: Temas de desenvolvimento, aprendizagem e ensino* (pp.193-231). Lisboa: Relógio d’Água Editores.
- Lobato N, A. (2002). *Motivação para o Trabalho*. Lisboa: RH, Lda.

- Locke, E. A.; Latham, G. P. Work motivation and satisfaction: Light at the end of the tunnel. *Psychological science*, v. 1, n. 4, p. 240-246, 1990.
- Locke, E.A. (1976), "The nature and causes of job satisfaction", in Dunnette, M.D. (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Rand McNally, Chicago, IL, pp. 1297-349.
- Martinez, M. C. & Paraguay, A. I. B. B. (2003). Satisfação e saúde no trabalho: aspectos conceituais e metodológicos. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, 6, pp.59-78.
- Megginson, L. C.; Mosley, D. C.; Pietri JR., P. H. *Administração - conceitos e aplicações*. 4. ed. São Paulo: Harbra, 1998.
- Morganson, V. J., Major, D. A., Oborn, K. L., Verive, J. M. & Heelan, M. P. (2010). Comparing Telework Locations and Traditional Work Arrangements Differences in Work-Life Balance Support, Job Satisfaction, and Inclusion. *Journal of Managerial Psychology* 25 (6), 578 – 595.
- Mullins, L. J. (2005). *Management and Organisational Behaviour*. Prentice hall. UK 7th Ed. 88(431), 1052-1058
- MURRAY E. J. (1964), *Motivation and Emotion*, Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall.
- Musiega, D., Mwandishi, K., & Oyoo, M. (2016) Influence of reward systems on employee retention in faith-based health organizations in Kenya: a case of Mukumu Hospital, Kenya. *International Journal of Commerce and Management Research*. 2 (10): 42-51.
- Nascimento, D.M. *Metodologia do trabalho científico: Teoria e pratica*. Rio de Janeiro: Forense, 2002.
- Noe, R.A. and Schmitt, N. (1986) The Influence of Trainee Attitudes on Training Effectiveness: Test of a Model. *Personnel Psychology*, 39, 497-523.
- Nyambegera, S. M., e Gicheru, C. N. (2016). Extrinsic and Intrinsic Factors Influencing Employee Motivation: Lessons from AMREF Health Africa in Kenya. *International Journal of Business and Social Research*, 6(9), 20-31.
- Osabiya, B. J. (2015). The effect of employees motivation on organizational performance. *Journal of Public Administration and Policy Research*, 7(4), 62-75.
- Pestana, M.H., & Gageiro, J.N. (2005). *Análise de Dados em Ciências Sociais, A Complementaridade do SPSS*, 4ª Ed., Lisboa: Edições Sílabo.
- Pinheiro, P. A. G.; Zenni, A. S. V. Motivação e assédio moral no ambiente laboral. *Revista Unifamma, Maringá*, v. 13, n. 1, p. 1-23, 2014.
- Pinto, M. D. S.; Kemmer, A. A.; Filippim, E. S. Qualidade de vida no trabalho na perspectiva dos empregados de uma instituição financeira. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, Rio de Janeiro, v. 5, n. 3, p. 83-96, set./dez. 2011
- Poggi, A. (2010). Job satisfaction, working conditions and aspirations. *Journal of Economic Psychology*, 936-949.

- Queirós, S., 2015. Satisfação laboral e desempenho profissional: Um estudo de caso para diagnóstico e intervenção.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (2005). Manual de Investigação em Ciências Sociais. Lisboa: Gradiva.
- Reeve, J. (2012). Editorial. *Motivation and Emotion* 36, 101-102.
- Reinholt, M. (2006). No More Polarization, Please! Towards a More Nuanced Perspective on Motivation in Organizations, *Copenhagen Business School*, 9, 1-19.
- Robbins, S. (2005). *Organizational Behaviour* (11^a ed.). USA: Pearson Prentice Hall.
- Robbins, S. P.; Judge, T. A.; Sobral, F. Comportamento organizacional: teoria e pratica no contexto brasileiro. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2010.
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25, 54-67.
- Salas, E. and Cannon-Bowers, J.A. (2001) The Science of Training: A Decade of Progress. *Annual Review of Psychology*, 52, 471-499.
- Silva, B. P. (2011) Avaliação do Impacto da Formação. Instituto Nacional de Administração.
- Silva, L. R. F.; Mousquer, L. D.; Schadeck, M.; Rodrigues, L. A. A influência da motivação na produtividade do trabalho na representação comercial. *Revista de Administração IMED, Passo Fundo*, v. 5, n. 3, p. 241-249, 2015.
- Simpson D.D., Joe G.W. 1993. Motivation as a predictor of early dropout from drug abuse treatment. *Psychotherapy* 30:357–368.
- Siqueira, M. M. M. (org). Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008.
- Siqueira, M. M. S.; Gomide JR., S. Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. In: Zanelli, J. C.; Borges-Andrade, J. E.; Bastos, A. V. B. (Orgs.). *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. São Paulo: Artmed Editora, 2004.
- Snepenger D., King J., Marshall E. and Uysal M. (2006), “Modeling IsoAhola’s Motivation Theory in the Tourism Context”, *Journal of Travel Research*, Vol.45, No.2, pp.140-149.
- Spector, P. E. *Psicologia nas organizações*. 3^o edição. São Paulo: Saraiva, 2010.
- Spector, P. E. *Psicologia nas organizações*. São Paulo: Saraiva, 2003.
- Tett, R. P.; Meyer, J. P. Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, v. 46, n.2, p. 259-293, 1993.

Thill, E.; Vallerand, R. Introduction à la psychologie de la motivation. [Laval, Québec]: Éditions Études vivantes, 1993.

Vroom, V. H. (Org.). Gestão de pessoas, não de pessoal. 11. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

Wiseman, D. & Hunt, G. (2014). Best practice in motivation and management in the classroom (3ª ed.). Springfield, Illinois: Charles C Thomas. Publisher, LTD.

Yin, R. K. (1994). Evaluation: A singular craft. In C. Reichardt & S. Rallis (Eds.), New directions in program evaluation (pp. 71-84). San Francisco: Jossey-Bass.

Zanelli, J. C.; Borges-Andrade, J. E.; Bastos, A. V. B. Psicologia, organizações e trabalho no Brasil. Porto Alegre: Artmed, 2004.

Anexos

	Teorias Gerais	Teorias Organizacionais
Anexo I - Teorias de Conteúdo	<p>Teoria da Hierarquia das necessidades de Maslow – esta teoria sustenta a ideia que os seres humanos necessitam de cinco hierarquias de categorias de necessidades, tais como: 1- Necessidades fisiológicas (fome, sede, sono, etc) – Nível básico da existência humana; 2- Necessidades de segurança (estabilidade profissional, poupança, vida tranquila); 3- Necessidades sociais (relações interpessoais e amorosas); 4- Necessidades de estima (capacidade do ser humano de se proteger e defender de relacionamentos sociais); 5- Necessidades de autorrealização (as pessoas poderem ser aquilo que quiserem). Estas necessidades são aglomeradas em dois grupos: necessidades primárias (necessidades fisiológicas e necessidades de segurança) e as necessidades mais complexas (necessidades sociais, de estima e de autorrealização). Para que os seres humanos se sintam bem é necessário que as suas necessidades sejam satisfeitas por ordem das categorias (Cunha <i>et al</i>, 2014). Segundo Robins (2005), esta teoria defende que quando uma necessidade se torna satisfeita, a necessidade seguinte torna-se a mais importante.</p> <p>Teoria dos Motivos de McClelland – esta teoria estabelece três tipos de necessidades: 1- Motivo de Sucesso, orientada para a excelência, pequenos riscos tendo um objetivo de feedback para aprimorar o desempenho.; 2- Motivo de afiliação está fortemente inclinada para relações calorosas. Os sujeitos afiliativos atuam de maneira amistosa e em grupo, alguns casos reajam defensivamente quando se sentem ameaçados. 3- Motivo de poder focaliza-se para o prestígio e causar impacto na conduta. “Uma elevada motivação para o poder está associada a atividades competitivas e assertivas, assim como ao interesse ao alcançar e manter prestígio e reputação, e exercer funções de gestão e liderança.” (McClelland, 1987 cit in Cunha <i>et al</i>, 2014).</p>	<p>Teoria bifatorial de Herzberg – este autor defende que existam dois tipos de necessidades autónomas e com resultados distintos, tais como: 1- Necessidades motivadoras, são intrínsecas ao trabalho com objetivo de crescer com foco à satisfação a longo prazo e consequentemente à alegria. 2- Necessidades higiénicas, são extrínsecas ao trabalho com objetivo de não sofrer e atenuar a insatisfação a curto prazo. Para comprovar o autor pediu aos sujeitos para que pensassem numa situação que se tivessem sentido muito bem e outra muito mal. Desse estudo, sucederam 16 fatores, que foram classificados como: 1- Fatores motivadores tais como, realização profissional, desenvolvimento pessoal, trabalho diversificado e tentador; 2- Fatores higiénicos que tem a ver com relação com o superior, com a equipa, condições de trabalho e controle pelo superior. Chegou-se à conclusão que os fatores higiénicos são essenciais, mas, não são suficientes para que haja uma relação positiva com o trabalho. Deste modo, “os fatores higiénicos, estando presentes, evitam as atitudes negativas, mas não provocam as atitudes positivas, (...) os fatores motivacionais geram as atitudes positivas, mas não evitam as negativas” (Herzberg, 1996 cit in Cunha <i>et al</i>, 2014). De acordo com Robbins (2005) os trabalhadores vão se sentir com maior motivação se os fatores motivadores obtiverem maior relevância, pois são estes que têm maior sentimento de recompensa.</p> <p>Teoria das Características da Função – Foi elaborada por Hackman e Oldham (1980), que consiste em cinco características de trabalho com o objetivo que o cargo seja origem da motivação. 1- Variedade (posição que a função requer o recurso a aptidões, atividades e saberes variados); 2- Identidade (diz respeito por exemplo, se uma pessoa começa e termina uma tarefa de um trabalho do início ao fim, essa tarefa vai ter um nível elevado de identidade); 3- Significado (tem a ver com o resultado do trabalho de uma pessoa na vida de outras pessoas, estando na empresa ou não); 4- Autonomia (diz respeito ao grau de autonomia na planificação do trabalho e na realização); 5- Feedback (informação obtida acerca da evolução da execução do trabalho e com os graus de performance atingidos). As características da função estendem-se à agregação de efeitos positivos acerca da motivação justo à produção de estados psicológicos críticos tais como: a) O significado experimentado – é o nível em que o indivíduo acha o seu trabalho precioso e digno de ser feito resultando da variedade, identidade e significado da função; b) A responsabilidade experimentada – é o nível de responsabilidade dos resultados que a pessoa sente do seu trabalho resultando do nível de autonomia; c) O conhecimento dos resultados – é o patamar em que o indivíduo compreende o quanto esta a desenvolver o seu trabalho de forma eficiente derivando do feedback. Para que haja um resultado positivo entre as características da função e os efeitos das mesmas há uma variável moderadora – as necessidades de crescimento – quando não está presente, uma função com alta capacidade motivadora não corresponde obrigatoriamente em satisfação, motivação e eficácia mais elevada.</p>

	Teorias Gerais	Teorias Organizacionais
Anexo II - Teorias processo	<p>Teoria da Equidade de Adams – esta teoria reflete a necessidade de justiça no campo do trabalho. Entende-se que os trabalhadores equiparam o que dão à organização com o que recebem dela através da conexão entre os investimentos e os proveitos de cada um. Para que os trabalhadores possam calcular se é justo ou não os membros de uma organização recorrem: 1- parceiros de trabalho (equidade interna) – comparam aquilo que dão com aquilo que recebem com o que os parceiros dão e o que recebem; 2- Pessoas que trabalham noutras empresas (equidade externa) compara o que dá e o que recebe da sua empresa com o que as outras pessoas dão e recebem das outras empresas. A equidade está presente quando o trabalhador está no mesmo patamar que outro trabalhador através da semelhança de rácios de ganhos e investimentos. Inversamente, a iniquidade está presente quando a pessoa percebe que rácio dos seus ganhos e investimentos é diferente da pessoa com quem está a comparar. Esta teoria tem um papel importantíssimo para a gestão da motivação fazendo com que os indivíduos detetem que existe uma relação de contingência entre os seus ganhos e investimentos, ou seja, esforçam-se mais para obterem uma gratificação melhor (Adams, 1965, cit in Cunha <i>et al</i>, 2014).</p> <p>Teoria ModCO (Modificação do comportamento organizacional de Luthans e Kreitner – Esta teoria tem como objetivo a reformulação da descrição dos comportamentos pela maneira de pensar dos indivíduos e pela sua forma de agir. Encontra-se a aprendizagem operante que consiste em comportamentos iniciais aleatórios que se transformam em comportamentos repetidos pelo meio do reforço dos mesmos. Existem 4 tipos de reforço para aumentar o seu uso em deterioramento de outros: 1-Reforço positivo (a recompensa é dada se o comportamento for o desejado); 2- Reforço negativo (comportamento indesejado que se torna o desejado); 3- Extinção (saída do reforço positivo até que a imprópria que gera efeitos negativos). É necessário que se constate os comportamentos, medição dos comportamentos, analise os antecedentes, intervir para que haja modificação e avaliar se a mudança é a desejada. Este método ModCO desenrola-se através de etapas do género ABAB – Fase A: período de base (a conduta é mensurada); Fase B: Intervenção; Fase A: obtém-se o comportamento estabilizado e instauram-se as condições iniciais; Fase B: Intervenção está de volta, estabelecendo o programa novamente e apuram-se conclusões acerca do grau no comportamento. Para que o programa MadCO seja bem-sucedido é crucial que as gratificações devem ser elogiosas e repartição de lucros, sejam importantes para os indivíduos e entregues após a mudança de comportamento, reforços têm que seguir com o no comportamento e os objetivos devem apoiar-se positivamente (Luthans e Martinko, 1987; Luthans e Davis, 1982, cit in Cunha <i>et al</i>, 2014).</p>	<p>Teoria da definição de objetivos de Locke e Latham – esta teoria é sustentada no efeito motivador da presença de objetivos, reconhece o tipo de objetivos aptos para a produção de graus de desempenho maiores. O seu propósito é a identificação de tipos de objetivos que mais peso tenham na atenção, esforço e a persistência dos indivíduos. Conclui-se que os objetivos mais eficientes são os que combinam as características juntas no acrónimo <i>SMART</i>: <i>specific</i> (específicos); <i>measurable</i> (mensuráveis); <i>agreed</i> (acordados); <i>realistic</i> (realistas/exigentes) e <i>timed</i> (com prazos). Os indivíduos devem ser desafiados com objetivos de elevado nível de dificuldade, mas que estejam ao seu alcance melhorando assim a sua performance. Para a verificação dos efeitos dos objetivos é necessário: 1- os indivíduos têm de os aceitar (comprometimento); 2- participação (entre chefias e trabalhadores); 3- feedback; 4- recompensas (nem sempre está presente) (Locke e Latham, 1990, cit in Cunha <i>et al</i>,2014).</p> <p>Teoria das Expectativas de Vroom – Defende que o comportamento e o desempenho são o resultado de uma escolha consciente, sendo como escolhido a conduta que encaminha maiores vantagens para o sujeito. A teoria fundamentada por três ideias: 1- Expectativa (quanto mais o indivíduo se esforçar melhor vai ser o resultado da sua performance); 2- Valência (para que exista esforço por parte do indivíduo a recompensa tem que ser importante); 3- Instrumentalização – as recompensas faz com que a pessoa se sinta satisfeito na realização das suas metas e necessidades. Esta teoria faz alusão aos muitos trabalhadores de empresas que não se sentem motivados no seu trabalho e que fazem o mínimo obrigatório para não serem demitidos. Contudo, as organizações têm de compreender os efeitos motivacionais de cada trabalhador em cada objetivo. São as chefias que têm o dever de perceber o grau de motivação de cada trabalhador para que se possa gerir as expectativas dos mesmos da melhor forma (Vrom, 1964, cit in Cunha <i>et al</i>, 2014); (Robbins, 2005).</p>

Fonte: Autoria própria com base na Taxonomia das teorias da motivação elaborada por Cunha *et al*, (2014, p. 119 a 145), complementada por Robbins (2005).

Anexo III – Guião de Entrevista Semiestruturada

Responsável Formação & Desenvolvimento

1. Nome e idade
2. Formação – fale um pouco do seu percurso
3. Como chegou ao seu trabalho atual?
4. Qual a sua função na organização?
5. Fale um pouco do que é para si a motivação.
6. Fale um pouco sobre as políticas praticadas na organização acerca da motivação.
(considera importante essas políticas?)
7. Como é que se apercebe da motivação dos trabalhadores? – dê alguns exemplos
8. Em que medida a motivação dos candidatos é levada em conta no recrutamento?
9. Conhece algumas razões que levem à desmotivação dos colaboradores?
10. Na sua opinião quais as razões que levam os colaboradores a abandonar a empresa? (rotatividade)
11. O que acha que poderia ser feito para melhorar a motivação dos colaboradores?
12. Considera que a formação é um meio para atingir a motivação?
13. Quais os objetivos da empresa em fornecer formação aos colaboradores?
14. Tem feedback por parte das chefias sobre o desempenho dos colaboradores após formação?
15. Tem algo que considere pertinente acrescentar?

Nome

Idade

Habilitação

Categoria Profissional

Anexo IV – Guião de Entrevista Semiestruturada

Responsável Salários & Benefícios

1. Nome e idade
2. Formação – fale um pouco do seu percurso
3. Como chegou ao seu trabalho atual?
4. Qual a sua função na organização?
5. Fale um pouco do que é para si a motivação.
6. Fale um pouco sobre as políticas praticadas na organização acerca da motivação.
7. Como responsável da área dos Salários & Benefícios, pode explicar como são tidas em conta as políticas salariais?
8. Conhece algumas razões que levem à desmotivação dos colaboradores?
9. O que acha que poderia ser feito para melhorar a motivação dos colaboradores?
10. Na sua opinião quais as razões que levam os colaboradores a abandonar a empresa?
11. Sobre a VIM, pode explicar o que é, em que consiste e qual o seu objetivo?
12. VIM (Motivação) – foi feita para motivar os colaboradores atingirem melhores resultados?
13. Tem algo que considere relevante acrescentar?

Nome

Idade

Habilitação

Categoria Profissional

Anexo V- Declaração de Consentimento Informado

Eu, _____ declaro que fui informado(a) do objetivo e metodologia da investigação intitulada “A Motivação dos Trabalhadores: um estudo de caso de uma empresa/multinacional do setor do Retalho”. Declaro ainda que autorizo que sejam utilizadas as informações por mim prestadas sob minha livre vontade, com a finalidade de fornecer informações relevantes para que possam servir de apoio à realização deste estudo à investigadora, _____, no âmbito da dissertação de mestrado em Gestão de Recursos humanos sob a orientação do Professor Doutor Daniel Seabra Lopes, para a obtenção do Grau de Mestre pelo do Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade de Lisboa.

Estou informado(a) de que em nenhuma circunstância serei exposto(a) a riscos de integridade da minha participação nesta investigação e que poderei em qualquer momento rejeitar continuar sem nenhum dano para a minha pessoa.

(Participante)

Data ___/___/___

Muito obrigada pela sua colaboração.

Anexo VI – Questionário

Esta investigação intitula-se “A motivação dos trabalhadores: um estudo de caso de uma empresa/multinacional do setor do retalho”, e é realizada no âmbito do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos no Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG-ULisboa). Solicito a sua colaboração no preenchimento deste breve questionário (tempo médio de resposta: 5 minutos). Todas as respostas são anónimas e os dados recolhidos serão tratados de forma confidencial.

Muito obrigada pela sua colaboração!

Grupo I

As seguintes afirmações têm a ver com o seu trabalho. Peço que indique com sinceridade o seu grau de concordância.

1. Indique, seleccionando a sua opção, relativamente às seguintes afirmações sobre a sua motivação:

	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo, nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
O meu trabalho dá-me motivação por si só					
O meu trabalho é desafiante					
Sinto-me motivado sempre que vou trabalhar					
Nem sempre tenho motivação para ir para o trabalho, mas quando começo a trabalhar já me sinto motivado					
O meu trabalho é tão interessante que por vezes esqueço os meus problemas					
O meu emprego tem significado para mim					
Trabalhar na secção que gosto faz com que tenha maior motivação					
A VIM influencia a minha motivação					
A VIM faz com que tenha mais motivação para vender					

2. Classifique o seu grau de satisfação relativamente às seguintes dimensões:

	Muito Insatisfeito/a	Insatisfeito/a	Nem satisfeito/a, nem insatisfeito/a	Satisfeito/a	Muito Satisfeito/a
Função que desempenho					
Tarefas que desempenho					
Gosto pelo trabalho que desempenho					
Ambiente de trabalho					
Relação com os/as colegas de equipa					
Gosto pelo trabalho em equipa					
Relação com a minha chefia					
Apoio por parte da chefia					
Feedback útil por parte da chefia					
Horário de trabalho flexível					
Horários rotativos					

3. De acordo com a escala, seleccione a opção conforme a sua opinião:

	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo, nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
Formações são importantes					
As formações desenvolvem as minhas competências técnicas					
As formações ajudam-me a ter um melhor desempenho					

4. Indique, seleccionando a sua opção, relativamente às seguintes afirmações:

	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo, nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
O contacto com o público motiva-me					
Atendimento ao público é desafiante					
Atendimento ao público é desgastante					
Fico satisfeito ao ajudar os clientes					
Realizo o meu trabalho com satisfação					

5. Selecione, o seu grau de concordância, relativamente às seguintes opções:

	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo, nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
Tenho boas condições de trabalho ao nível da loja/copa					
Gosto do espaço da loja para trabalhar					
Não me faz diferença trabalhar sem luz natural					
Ter boas condições melhora o meu rendimento					
A parte remuneratória é o que conta para ter um bom desempenho.					

A minha remuneração é adequada à minha função					
	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo, nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
Benefícios extras motivam-me					
Sou recompensado pelo meu desempenho					
A minha motivação é movida pela parte remuneratória					
Ter um bom ambiente de trabalho deixa-me motivado					
Trabalhar em equipa é motivador					
Trabalhar por objetivos motiva-me					

6. Qual é a razão pela qual trabalha nesta empresa?

	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo, nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
Pelo interesse em tecnologia/cultura/lazer					
Por gosto					
Preciso de ganhar dinheiro					
Pela visão da empresa					
Para ocupar o meu tempo livre					
Outros motivos:					

7. O que me motiva:

Grupo II

Os dados recolhidos neste grupo vão servir para a caracterização da amostra do estudo e para se proceder a comparações estatísticas. A informação é confidencial. Peço que coloques um (X) na tua resposta.

- Género

Masculino	Feminino

- Idade: _____

- Habilitações Literárias:

Inferior ao 9º ano	
9º ano	
12º ano	
Licenciatura	
Mestrado	
Doutoramento	

- Há _____

quanto tempo trabalhas na empresa?
anos / meses (riscar o que não interessa).

- Categoria Profissional: _____.

- Desempenha funções de chefia?

Sim	Não