



Universidade Politécnica
A POLITÉCNICA

Instituto Superior de Altos Estudos e Negócios- ISAEN

Dissertação de Mestrado em Gestão de Empresas

**Motivação no Trabalho: “VFR” – Moçambique,
Estudo de caso**

Vânia Filipa Toste Rodrigues

Maputo
2023

Vânia Filipa Toste Rodrigues

Dissertação de Mestrado em Gestão de Empresas

**Motivação no Trabalho: “VFR” – Moçambique,
Estudo de caso**

Dissertação apresentada no Programa de Mestrado em Gestão de Empresas à Universidade Politécnica-Instituto Superior de Altos Estudos e Negócios-ISAEN, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre.

Orientador: Prof. Doutor Paulo Lopes Henriques

Maputo

2023

“A persistência é o caminho do êxito”.

(Charles Chaplin)

Agradecimentos

Ao meu Orientador, Professor Paulo Henriques, um muito obrigado por ter feito esta caminhada comigo, por todo o apoio, pela partilha de conhecimento, pelos conselhos sábios e pelas palavras de incentivo.

Agradeço especialmente ao meu marido, Vítor, pelo seu apoio incondicional, pela força e pelo enorme pilar que foi durante todo este percurso.

Aos meus pais, à minha irmã e às minhas avós, pela força, compreensão e pelas palavras de conforto.

A todos os trabalhadores que se disponibilizaram em responder ao questionário na empresa “VRF”- Moçambique, em Maputo.

Por fim, a todos os que directa ou indirectamente contribuíram para que este percurso fosse possível, um muito obrigada!

Resumo:

Esta dissertação procura investigar quais os factores motivacionais que influenciam a empresa “VFR”- Moçambique. De acordo com Pinder (1998, p. 23), a motivação para o trabalho “é um conjunto de forças energéticas que tem origem quer no indivíduo quer fora dele e que moldam o comportamento de trabalho determinando a sua forma, intensidade e duração”. Assim sendo, as teorias motivacionais intervêm na percepção dos factores envolvidos na acção do indivíduo. De modo atingir o objectivo desta pesquisa foi aplicado um questionário elaborado por Ferreira *et al.*, (2006), de escala Multi-Motivacional que visa identificar factores motivacionais relacionados com o trabalho sendo eles quatro: motivação para a organização do trabalho (teoria de Hackman e Oldham); motivação de realização e poder (teoria David McClelland); motivação para o desempenho (teoria Locke e Latham) e motivação para o envolvimento (teoria de Allen e Meyer). Para a análise de dados recolhidos da pesquisa de campo foram utilizadas técnicas de estatística descritiva como: média, desvio padrão, percentual. Para análises mais específicas realizaram-se teste *t* e ANOVA de forma a compreender os factores da motivação e as variáveis sociodemográficas. Conforme os resultados apresentados os factores motivacionais que influenciam os trabalhadores da empresa “VFR”- Moçambique são: o factor de realização e poder ($M = 3,91$), factor de organização do trabalho ($M = 3,60$), factor de envolvimento ($M = 3,57$) e por último o factor de desempenho ($M = 3,44$). Na correlação dos factores motivacionais e os dados sociodemográficos demonstram que não há evidências de diferença estatisticamente significativas entre homens e mulheres, pois os valores p-values são todos superiores a 0,05.

Palavras-chave: Motivação, factores motivacionais, gestão de pessoas, “VFR”- Moçambique

Abstract:

This dissertation seeks to investigate which motivational factors influence the Company “VFR” – Moçambique. According to Pinder (1998,p. 23), the motivation for work “is a set of energy forces that originate stems from both the individual and outside it and that shape work behavior by determining it’s from, intensity and duration”. Therefore, motivational theories intervene in the perception of the factors involved in the action of the individual. In order to achieve the objective of this research, a questionnaire elaborated by Ferreira et al., (2006), multi-motivational scale that aims to identify motivational factors related to work, which are four: motivation for the organization of work (Hackman and Oldham theory); motivation of achievement and power (David McClelland theory); motivation for performance (Locke and Latham theory) and motivation for involvement (Allen and Meyer theory). For the analysis of data collected from the field research, descriptive statistical techniques were used such as: mean, standard deviation, percentage. Descriptive statistics techniques were used for the analysis of data collected from the field research: mean, standard deviation, percentage. For more specific analyses, t-test and ANOVA were performed in order to understand the factors of motivation and sociodemographic variables. According to the results presented, the motivational factors that influence the company’s employees “VFR” – Moçambique are: the factor of achievement and power ($M = 3,91$), work organization factor ($M = 3,60$), involvement factor ($M = 3,57$) and finally the performance factor ($M = 3,44$). In the correlation of motivational factors and sociodemographic data show that there is no evidence of statistically significant difference between men and women, because the p- values are all greater than 0,05.

Key words: Motivation, motivational factors, people management, “VFR”- Moçambique.

Índice Geral

Capítulo I- INTRODUÇÃO	1
1.1. Problemática e Pergunta de Partida	2
1.2. Objetivo Geral e específico.....	3
1.3. Justificativa	3
Capítulo II- REVISÃO DA LITERATURA	5
2.1. Motivação	5
2.2. Motivação no trabalho	5
2.3. Relação entre motivação e satisfação	6
2.4. Tipos de motivação: motivação intrínseca e motivação extrínseca	7
2.5. Ciclo Motivacional	8
2.6. A motivação no trabalho e a sua importância nas organizações.....	9
2.7. Teorias motivacionais	12
2.7.1. Teorias de Conteúdo	14
2.7.2. Teorias de Processo	20
2.7.3. Teorias de Resultado	22
2.8. Medir motivação no trabalho	23
Capítulo III – METODOLOGIA	25
3.1. Método	25
3.2. Universo, População e Amostra.....	25
3.3. Instrumentos.....	26
3.4. Procedimento de Recolha de Dados	28
3.5. Processo de Tratamento e Análise de Dados	28
3.6. Descrição da organização	29
Capítulo IV- ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS.....	31
4.1. Resultados.....	31
4.1.1. Perfil sociodemográfico da amostra	31
4.1.2. Análise dos factores da motivação	33
4.1.2.1. Factor de Realização e Poder	34
4.1.2.2. Factor de Organização do trabalho	35
4.1.2.3. Factor de Envolvimento.....	36
4.1.2.4. Factor de Desempenho.....	38
4.2. Variáveis sociodemográficas e os factores da motivação.....	39

4.3. Correlação entre os factores da motivação e variáveis demográficas.....	42
Capítulo V- CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	44
4.1. Conclusões	44
4.2. Recomendações para a organização e para a ciência.....	46
4.3. Limitações do Estudo.....	47
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	48
Anexos	54
Anexo 1. Instrumento de recolha de dados.....	54

Índice de Figuras

Figura 1- Etapas do ciclo motivacional	8
Figura 2- Ciclo motivacional (frustração e compensação)	9
Figura 3- Pirâmide das Necessidades de Maslow	15
Figura 4- ADN da empresa.....	30
Figura 5- Perfil sociodemográfico da amostra parte 1	31
Figura 6- Perfil sociodemográfico da amostra parte 2	32

Índice de Tabelas

Tabela 1- Relação entre motivação e satisfação	7
Tabela 2- Resumo de cada teoria.....	13
Tabela 3- Relação entre a Teoria de Maslow e a Teoria de Alderfer	17
Tabela 4- Características da Teoria Work Design.....	19
Tabela 5- Descritivos dos factores da motivação	33
Tabela 6- Frequência de respostas agrupadas por factores.....	33
Tabela 7- Frequência de respostas factor de Realização e poder	34
Tabela 8- Frequência de respostas factor de Organização do trabalho	35
Tabela 9- Frequência de respostas factor de Envolvimento	37
Tabela 10- Frequência de respostas factor de Envolvimento	38
Tabela 11- Factores da motivação e os resultados por variáveis.....	40
Tabela 12- Correlação entre os factores da motivação e as variáveis demográficas.....	42

Índice de Quadros

Quadro 1- Questões para avaliação Motivação para organização do trabalho.....	27
Quadro 2- Questões para avaliação Motivação para o desempenho	27
Quadro 3- Questões para avaliação Motivação para a realização e poder	27
Quadro 4- Questões para avaliação Motivação para o envolvimento	28

Lista de abreviaturas, Acrónimo

GP- Gestão de pessoas

RH- Recursos humanos

VFR- nome fictício da empresa

Capítulo I- INTRODUÇÃO

Para Chiavenato (2005) a motivação é o efeito ou acção de motivar, é a criação de motivos, causas, razões e sentidos para que um indivíduo seja mais feliz e efectivo nas suas relações. Montana (1999) refere que a motivação é o modo que desperta no indivíduo para que este tome decisões que irão ocupar uma necessidade ou um objectivo desejado.

Embora existam diversas investigações e de ser um tema da actualidade que está cada vez mais explorado, a motivação no trabalho continua a ser um grande desafio para as organizações, porque a motivação têm um papel fundamental no aumento e diminuição, assim como a quantidade e qualidade dos produtos e serviços oferecidos por elas, e também porque cada organização mostra a sua peculiaridade diferenciando-se das outras.

Os profissionais e as organizações estão cada vez mais exigentes, no que diz respeito aos seus objectivos e interesses. As organizações desejam mais rendimento e os profissionais anseiam maiores benefícios. O grande diferencial das organizações condiz ao capital humano, podendo o mesmo ser visto como o principal recurso da organização (Reeve, 2012).

Com a tendência da globalização e competitividade do mercado as empresas foram obrigadas a adoptar uma nova visão, visto que a motivação eleva o alcance dos objectivos da empresa, aumentando a lucratividade. É preciso entender como os trabalhadores se motivam, quais os mecanismos que geram motivação para que seja aplicado dentro da empresa.

Identificar quais os factores motivacionais que influenciam os trabalhadores da empresa “VFR”- Moçambique, é o principal objectivo deste trabalho de investigação. Esta empresa está localizada em Maputo, a escolha da mesma incide devido ao facto de nunca ter havido qualquer avaliação desta dimensão, por considerar relevante este tema, ter a oportunidade de poder trabalhar nela e contribuir para aumentar os níveis de desempenho da empresa.

O presente estudo tem como relevante teórico contribuir para o conhecimento de quais são os factores que provocam a motivação dos trabalhadores da “VFR” –

Moçambique, por um lado, e por outro lado, tem a relevante prática, esclarecer os dirigentes de quais são as acções e políticas que contribuem para conceder mais motivação aos seus trabalhadores.

1.1. Problemática e Pergunta de Partida

De acordo com Tamayo (2003), existe uma dinâmica entre o trabalhador e a organização que é fundamental para obtenção dos objectivos tanto do trabalhador como da organização, sendo que esta dinâmica é definida pelas condições do próprio trabalhador, as suas necessidades e pela organização.

Segundo Chiavenato (1992), o desempenho está associado às habilidades individuais da motivação para desempenhar uma determinada tarefa. Sendo uma abordagem na qual os trabalhadores, na prática das suas actividades, obtêm os objectivos organizacionais delineados.

Para entender o comportamento dos indivíduos é indispensável conhecer as motivações de cada um. A motivação de um indivíduo é o suporte para alcançar os objectivos, alternando de indivíduo para indivíduo. De acordo com Across (2005), um trabalhador produtivo e motivado é aquele que está no local certo, ou seja, ocupa uma posição apta de mostrar as suas potencialidades, como tal capaz de lhe proporcionar reconhecimento credível que salve o seu valor.

O Estudo de Caso incide sobre a empresa “VFR” – Moçambique, que trabalha no sector de manutenção de edifícios em várias províncias de Moçambique. A empresa não possui qualquer tipo de levantamento em relação à avaliação da motivação dos trabalhadores, é importante compreender se estão motivados ou não.

A partir do problema de estudo foi delineada a pergunta de partida que dirige esta investigação: **Os trabalhadores da empresa “VFR” – Moçambique, estão motivados?**

1.2. Objectivo Geral e específico

Para este estudo foram definidos objectivos gerais e específicos. O objectivo geral consiste em identificar quais os factores motivacionais que influenciam os trabalhadores da empresa “VFR” – Moçambique.

Os objectivos específicos são:

- a) Apresentar e discutir com base na literatura a importância da motivação para o desempenho da força de trabalho na organização;
- b) Analisar os factores de motivação (organização do trabalho, desempenho, realização/poder e envolvimento) dos trabalhadores da empresa “VFR”-Moçambique;
- c) Propor acções de melhoria na área de gestão da motivação com base na revisão de literatura efetuada e os resultados apurados no Estudo de Caso.

1.3. Justificativa

Chiavenato, (2004), aponta três aspectos fundamentais para a gestão de pessoa: (i) os indivíduos como seres humanos e não como meios da organização; (ii) os indivíduos como activadores eficientes de meios organizacionais capazes de proporcionar uma constante dinamização e de renovar a organização; (iii) os indivíduos como parceiros da organização, vistos e comprometidos como parte componente e principal nas tomadas de decisão.

Segundo Luz, (1996), a gestão de pessoas procura atingir a motivação e satisfação dos trabalhadores e que, acima de tudo, os trabalhadores precisam de receber de acordo com os valores que a organização representa.

Para Tachizawa, Ferreira, & Fortuna, (2006), a gestão geral da empresa é expandida pelos indivíduos cujos conhecimentos, comportamentos e atitudes são condições de desempenho que atingem o trabalho como um todo.

O interesse pessoal para a escolha deste tema, cinge-se exactamente em identificar quais os factores motivacionais que influenciam os trabalhadores da empresa “VFR”-Moçambique, por um lado, e por outro, sendo a “VFR”-Moçambique uma empresa privada, e sendo a ausência de levantamento sobre motivação dos seus trabalhadores,

surgiu a curiosidade de fazer este estudo, como forma de se provar que de facto os trabalhadores estão motivados.

Este tema estudado a motivação no trabalho, é de grande relevância nas organizações, pois de uma forma ou de outra modifica a vivência dos trabalhadores, influenciando na produtividade. A motivação do trabalhador pode não ser detetada, devido ao facto de comportamento humano ser resultado de necessidades em que algumas situações podem ser desconhecidas pelo próprio. A empresa precisa de prestar atenção a essas necessidades, porque a partir delas poderá desenvolver estratégias para maximizar a motivação dos seus trabalhadores.

Capítulo II- REVISÃO DA LITERATURA

2.1. Motivação

A palavra motivação deriva do verbo latino *movere* que significa mover-se (Pintrich, 2003). A expressão demonstra uma força, uma energia e um estado de despertar do organismo, que impulsiona o indivíduo de alguma coisa. As teorias da motivação procuram atingir três aspectos essenciais: a direcção, a energia e o comportamento. De acordo com Kondo (1994), a motivação é um estímulo adoptado à escolha por parte dos indivíduos para fazer trabalho. No dia-a-dia a motivação está presente, pois é essencial para começar, permanecer ou terminar qualquer acção (Fontaine, 2005).

Importa salientar que o estudo da motivação surge no domínio das organizações, e que estas sofrem constantes mudanças. Segundo Brunelli (2008), a motivação é uma parte elementar do processo de dirigir com eficácia as organizações, de tal forma que os estudiosos têm realçado a motivação como requisito fundamental e indispensável para conseguir os objectivos previstos pelas organizações. É vista com destaque pelas organizações como sendo uma propensão para a acção originada a partir de uma necessidade e o acto de satisfazer esta necessidade.

2.2. Motivação no trabalho

De acordo com Pinder (1998, p.23), a motivação no trabalho é um conjunto de forças energéticas que tem origem quer no indivíduo quer fora dele e que moldam o comportamento de trabalho, determinando a sua direcção, força, duração e intensidade.

Chiavenato (2005) auxilia que a motivação é a influência interna, que surge de uma necessidade, estimulando (via electroquímica) o suporte nervoso, originando um estado de energia que impulsiona o organismo ao exercício, começando, orientando e sustentando a acção até que algum objectivo seja conseguido.

A motivação advém de factores intrínsecos (internos) e factores extrínsecos (externos), onde há um contraste entre a motivação interna e a pressão exterior (Ryan & Deci, 1985). Para Fachada (2012), os indivíduos motivados intrinsecamente actuam na actividade por interesse próprio, porque é verdadeiramente prazeroso, visando a auto-

realização e sem prever incentivos ou prémios por outro lado. Já os extrinsecamente motivados actuam por motivos externos e por prémios (Wiseman & Hunt, 2014).

Segundo Casado (2002), as estratégias de motivação precisam ser colocadas em prática para a organização conseguir motivar e afiliar os seus trabalhadores. Pois há uma distinção da percepção do conceito de motivação e o que se aguarda dela na prática, observando que a compreensão teórica sobre motivação está muito longínqua daquela que é usada nas organizações. O empenho de um indivíduo precisa bastantes vezes de algo que o influencie para uma emoção de motivação ao executar tarefas habituais. Assim, é importante que uma organização encontre sempre novas formas de motivar os seus trabalhadores para conseguir uma excelente performance nos negócios e consequentemente vantagem competitiva.

2.3. Relação entre motivação e satisfação

Relacionando a motivação e a satisfação no trabalho é de salientar que estes dois conceitos são essenciais na vida dos trabalhadores, porque constituem o principal motivo para trabalhar, visto que os trabalhadores trabalham com o objectivo de satisfazer as suas necessidades (Netke, 2013).

Assim, ressalta a motivação e satisfação dos trabalhadores serem essenciais, à medida que estes factores podem ser a chave para sair de uma situação de recessão económica, como consequência garantido um futuro benéfico (Pouchová, 2011).

De acordo com Asproni (2004), a motivação é importante para a qualidade e produtividade. Assim, é essencial adequar os procedimentos às necessidades dos indivíduos envolvidos. Embora a motivação no trabalho contribuía para uma melhor eficiência do trabalho em grupo.

Pina e Cunha (2007), vêm constatar no que diz respeito à medição do desempenho e dos resultados obtidos, que a motivação detém um superior impacto do que a satisfação, o que leva acreditar que um indivíduo consiga estar motivado para o trabalho sem sentir-se necessariamente satisfeito. Porém, há diversos tipos de combinações entre satisfação e motivação, como se observa na tabela 1, permitindo concluir que o indivíduo pode estar: (I) motivado e satisfeito, (II) satisfeito e desmotivado, (III) motivado e insatisfeito e (IV) desmotivado e insatisfeito.

Tabela 1- Relação entre motivação e satisfação

	Satisfeito	Insatisfeito
Motivado	I	III
Desmotivado	II	IV

Fonte: Pina e Cunha, *et al.* p. 179

Pode aferir-se que a motivação e satisfação no trabalho respondem e complementam-se nas diferentes variáveis organizacionais, tais como as condições de trabalho e a produtividade. Também, é visto que a motivação no trabalho contribui para uma melhor satisfação no trabalho (Ayub & Rafif, 2011), deste modo, a motivação é considerada um dos principais determinantes da satisfação (Sledge, 2008), ou seja, quanto maior for a motivação no trabalho maior será a satisfação.

2.4. Tipos de motivação: motivação intrínseca e motivação extrínseca

2.4.1. Motivação intrínseca

Para Amabile (1993), citado por Lira & Silva (2015), os indivíduos são motivados intrinsecamente quando procuram interesse num desafio individual ou numa satisfação no trabalho.

Segundo Deci (1971), citado por Lira & Silva (2015), afirma que as práticas motivadas intrinsecamente são aquelas em que não há uma recompensa concreta para além da prática em si, levando-o a perceber que a motivação intrínseca está relacionada com a execução individual. Assim, os indivíduos motivados intrinsecamente, concedem os seus comportamentos a necessidades intrínsecas, aplicando-o para conseguir recompensas que saciem essas necessidades internas.

De acordo com Cameron e Pierce (2006), citado por Lira & Silva, (2015), explicam que as recompensas intrínsecas são aquelas em que não está presente algo concreto que estabelece as atitudes acolhidas pelo trabalhador, ou seja, quando não existe uma recompensa clara. Dando exemplos de recompensas intrínsecas: o sentimento de auto realização, o crescimento profissional, a autoestima, atividades desafiantes, a satisfação de participar em discussões ou tomadas de decisões importantes, evolução das capacidades de aptidões e a prática.

2.4.2. Motivação extrínseca

Amabile (1993), citado por Lira & Silva (2015), os indivíduos são motivados extrinsecamente quando se empenham no trabalho, com objectivo de conseguirem alcançar o que está para além do trabalho.

Segundo Cameron e Pierce (2006), citado por Lira & Silva (2015), as recompensas extrínsecas desencadeiam atitudes que são reconhecidas e dotadas por um meio circundante, exemplo: prémios, remunerações, promoções, recompensas, etc. Assim este tipo de recompensas provocam motivação extrínseca, oferecendo satisfação, independentemente do cargo em si, sendo controladas pelos superiores hierárquicos e/ou colegas de trabalho e não pelo próprio trabalhador.

2.5. Ciclo Motivacional

Chiavenato (1998) afirma que a motivação humana é um método cíclico, apesar do comportamento ser um sistema contínuo na resolução da satisfação de necessidades e dos problemas, conforme vão aparecendo.

Para o autor, a definição do ciclo motivacional é quando surge o aparecimento de uma necessidade, ou seja, um estímulo que provoca um comportamento, partindo da condição de equilíbrio do indivíduo tendo como consequência a insatisfação e a tensão. A partir dessa condição, o indivíduo executa uma acção definida de maneira a acabar com a insatisfação ressentida. Se essa acção tiver um efeito positivo, o indivíduo consegue alcançar a satisfação da necessidade, atingindo de novo a condição de equilíbrio (Chiavenato,1998). A figura 1, exhibe as etapas do ciclo da motivacional, envolvendo a satisfação da necessidade:

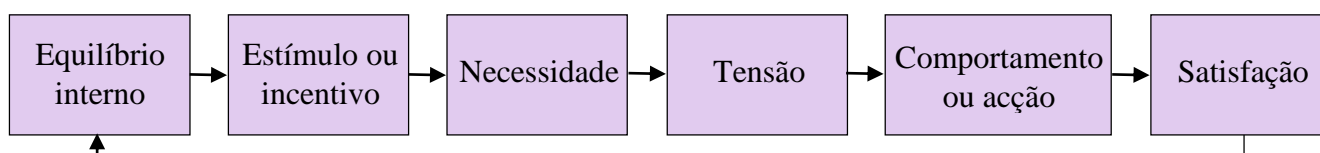


Figura 1- Etapas do ciclo motivacional

Fonte: Chiavenato (2008, p.65)

De acordo com Chiavenato (1998), o ciclo motivacional resume-se numa continuação de acontecimentos que começam com o aparecimento de uma necessidade e

acaba com a devida satisfação e, conseqüentemente, volta a condição de equilíbrio inicial. Deste modo compreende-se que os indivíduos motivados são pessoas que estão em estado de tensão, para reduzir essa tensão utilizam forças capazes de levarem à satisfação da necessidade originada.

Segundo (Ferreira, Neves & Caetano, 2001) a necessidade em causa nem sempre é possível satisfazer. Às vezes, pode não surgir efeito, surtindo a compensação ou frustração (Figura 2). Quando há frustração, esta aparece devido à tensão causada pela necessidade que se depara com um obstáculo ou uma barreira para a sua satisfação.

(Chiavenato,1998), menciona que a compensação resulta quando a satisfação de uma outra necessidade anula ou minimiza uma necessidade que não é satisfeita.

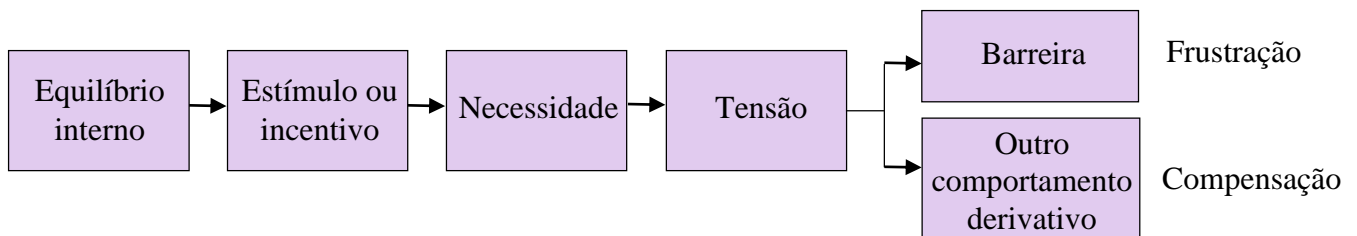


Figura 2- Ciclo motivacional (frustração e compensação)

Fonte: Chiavenato (2008, p.66)

2.6. A motivação no trabalho e a sua importância nas organizações

As explicações sobre o tema da motivação apontam que as necessidades humanas são fundamentais para que os indivíduos estejam motivados. De acordo com Heller (2001), no passado havia uma crença para motivar, sendo necessário embutir motivação nos indivíduos. Actualmente cada ser humano atinge as suas próprias motivações. Para Bergamini (1990), o comportamento motivado não é inesperável do indivíduo, ou seja, ele depende dos factores extrínsecos e da sua vontade.

Conforme Fiorelli (2009), quando os indivíduos ficam motivados, tornam-se mais favoráveis, agindo com melhor satisfação e procuram criar resultados estipulados ou acima do pretendido. Chiavenato (1999), é da mesma óptica e entende que um trabalhador motivado tem melhor competência para cumprir as suas funções na organização. Deste modo a organização precisa de utilizar estratégias que equilibrem a motivação e satisfação do trabalhador.

A motivação no trabalho é a afiliação de comportamento e atitudes que estimulam as atitudes de um trabalhador. Esta influência directamente a vontade, a disposição e o envolvimento do indivíduo com a sua função. Para uma organização ser melhor, os indivíduos têm de ser vistos de forma importante, pois cada um deles desempenha actividades e executa funções distintas umas das outras. Assim sendo é relevante associar a motivação no trabalho com a Gestão de Pessoas (GP), que Chiavenato (2010) considera-a como função na qual determina a colaboração dos indivíduos presentes numa organização com o intuito de alcançar objectivos, sendo eles individuais ou organizacionais.

Na área de Recursos Humanos (RH), parte dedicada na evolução da organização compreende essa necessidade, precisa de investigar estratégias que levem a uma melhor GP, portanto a motivação no trabalho, por um lado necessita de começar no trabalhador, por outro necessita ser incentivada e fomentada pela organização. Conforme Vergara (2012), a organização é o local onde os indivíduos estão maioritariamente grande parte do seu tempo, daí a GP ser de extrema importância. É importante que as organizações preocupem-se com os trabalhadores e com a infraestrutura que esta dá ao trabalhador.

A motivação organizacional está associada a um grupo de factores em que a empresa deve oferecer aos seus trabalhadores mantendo-os motivados e aliciados na procura de boas recompensas. Nevid (2013), exprime os “porquês” do comportamento. Na circunstância profissional, esta revela importância, trabalhando como um estímulo contínuo que melhora o desempenho dos trabalhadores, incentivando-os a gerar capacidades para um trabalho melhor (Sekhar, Patwardhan & Singh, 2013), e ao mesmo tempo contribuiu para o desenvolvimento, sobrevivência e crescimento da própria organização da qual pertencem (Smith, 1994).

É necessário que a motivação permaneça alinhada com objectivos organizacionais de maneira a direccionarem o futuro da organização. Conforme (Christy, 2006) a motivação está associada aos objectivos futuros, sendo esta o impulsionador que se movimenta em direcção do que se quer.

A motivação dos trabalhadores tornou-se num aspecto essencial para o sucesso e a sobrevivência da organização, tal como, num desafio que é aplicado aos gestores em todas as circunstâncias e momentos. Os trabalhadores são motivados pela qualidade da sua

execução no trabalho, mas principalmente pelas relações de grupos que harmonizam o suporte preciso. Gil (2001) vê a motivação como chave do compromisso, sendo mais fácil para a organização adquirir indivíduos competentes do que comprometidos. No ambiente de trabalho o processo da motivação é importante identificar quais os trabalhadores que executam melhor as suas tarefas, que dialogam com os superiores de cada equipa como estratégia, com intuito de motivar os profissionais que precisam de maior motivação.

Quando implementadas as estratégias e analisando os resultados, os superiores consideram as oportunidades para promover a motivação no ambiente de trabalho, alcançando mais habilidades e segurança na prática de acções. Maximiano (2007), afirma que as práticas ou factores motivacionais entendem todos os tipos de recompensas e incentivos que as organizações oferecem aos seus trabalhadores na tentativa de conseguirem a execução que proporciona a concretização dos seus objectivos.

A motivação é bastante importante no que toca aos aspectos que rodeiam o ambiente de trabalho, de maneira, que o propósito organizacional continue constante, se os indivíduos ficarem muitíssimo motivados a alcançar resultados, logo, geri-las será uma tarefa que necessitará de menos esforço (Ward, 1998). Os níveis motivacionais dos trabalhadores numa organização, tendo em conta a satisfação de qualquer necessidade individual (Robbins, 2004), que expressa a boa e má execução dos mesmos. É importante mantê-los motivados, para que atingem altos padrões de execução, conduzindo as organizações a conseguirem as suas metas e objectivos.

Conforme referido anteriormente, um dos aspectos estudados sobre a motivação, indica que os indivíduos são motivados principalmente pelas necessidades humanas. Quanto mais intensa a necessidade, mais forte é a motivação, ou seja, qualquer objectivo ou recompensa do comportamento possui um valor que é definido pela competência de satisfazer as necessidades. A motivação no trabalho revela um método colectivo que aponta responsabilizar ao trabalhador com os objectivos da organização, de modo a inclui-lo na cultura organizacional.

2.7. Teorias motivacionais

No decorrer do tempo foram realizados estudos em vários contextos, surgindo várias abordagens e teorias relacionadas à motivação humana, procurando perceber o que motiva, e como o método da motivação acontece no ser humano. Nos últimos 60 anos observou-se um grande progresso nas teorias da motivação no trabalho assim como os factores que influenciam o comportamento dos trabalhadores no local de trabalho (Ryan, 2011). Ao longo dos últimos 100 anos (Guga, 2012), foram desenvolvidas diversas teorias com vários pontos de vista divergentes levando a confrontos entre diversas teorias (Ferreira e Martinez, 2008).

As teorias da motivação podem ser divididas em três tipos: (i) Teorias de Conteúdo; (ii) Teorias de Processo e, (iii) Teorias de Resultado. As Teorias de Conteúdo fundamentam-se no pressuposto de que os indivíduos possuem necessidades individuais e objectivos que motivam as suas acções, procurando, explicar o que motiva os indivíduos. Destacando-se as teorias de Maslow (1943), Alderfer (1972), McClelland (1961), Herzberg (1966), McGregor (1967) e Hackman & Oldham (1974).

As Teorias de Processo tentam compreender como e porquê os indivíduos estão motivados, destacando-se as teorias de Adams (1965), Locke & Latham (1968) e Vroom (1964). E, por último, a Teoria de Resultado que tem como finalidade perceber qual é a razão do indivíduo se manter motivado, destacando-se a teoria de Allen e Meyer (1997). Abaixo, conforme a tabela 2, é demonstrado um resumo de cada teoria.

Tabela 2- Resumo de cada teoria

Teoria de Conteúdo	
Maslow (1943)	Apresenta uma pirâmide hierárquica dividida em cinco níveis de necessidades, o facto do indivíduo desenvolver as suas necessidades durante a vida e conforme for satisfazendo as necessidades básicas, surgem outras mais altas que predominam o seu comportamento.
Alderfer (1972)	Defende três categorias de necessidades que levam à motivação: existência, relacionamento e crescimento. É possível que o indivíduo se sinta motivado ao mesmo tempo nos diversos níveis de necessidades, mas a insatisfação das necessidades de um determinado nível podem levar à regressão.
McClelland (1961)	Postula que em qualquer momento todos os indivíduos, são influenciados pelas necessidades: de realização, de afiliação ou de poder, e a força de cada uma delas irá alterar-se conforme a situação.
Herzberg (1966)	Considera dois factores associados à motivação: os factores motivadores que estão relacionados com as necessidades de crescimento, aferindo-se os principais causadores da motivação que resultam, na satisfação no trabalho. Os factores higiénicos estão relacionados com as necessidades básicas que os indivíduos têm e caracterizam-se por diminuir a insatisfação numa situação de trabalho.
McGregor (1967)	Apresenta duas teorias X e Y, acerca da administração: a teoria X considera os indivíduos pouco ambiciosos e sem iniciativa própria com pouca vontade de trabalhar; a teoria Y considera que os trabalhadores são ambiciosos, têm capacidade decidir e iniciativa, demonstram o gosto pelo trabalho.
Hackman & Oldham (1974)	Defende cinco características fundamentais do trabalho: variedade de competências, identidade da tarefa, significado da tarefa, autonomia e <i>feedback</i> , que têm predomínio nas pressuposições motivacionais e no rendimento dos trabalhadores.
Teoria de Processo	
Adams (1965)	Realça a percepção própria do indivíduo sobre a necessidade da justiça ou justiça, da igualdade ou desigualdade na organização, em que os trabalhadores comparam o seu contributo com o que recebem de retorno.
Locke & Latham (1968)	Defende que a motivação consegue proporcionar objectivos delineados com significado e que despertam a persecução do seu alcance.
Vroom (1964)	Surge que a motivação depende da expectativa que o indivíduo tem em ser recompensado face ao trabalho desempenhado.
Teoria de Resultado	
Allen & Meyer (1997)	Adoptaram a perspectiva tridimensional, sendo: afectiva, instrumental e normativa, em virtude dos diferentes tipos de vínculos estabelecidos entre o trabalhador e a organização.

Fonte: elaboração própria

As teorias motivacionais são essenciais, porque revelam o resultado de investigações intensivas nas organizações para encontrar a melhor maneira de motivar os trabalhadores, elas cooperam na eficácia e eficiência organizacional (Kwasnicka, 1995). As teorias explicadas a seguir têm uma visão humana. Cada indivíduo tem a sua particularidade, processos motivacionais, traços de personalidade e preferências próprias. As teorias da motivação dominam as forças que estimulam o trabalhador para a organização.

2.7.1. Teorias de Conteúdo

2.7.1.1. Teoria de Maslow

Maslow (1943) apresenta a teoria da hierarquia das necessidades humanas, que estão divididas em cinco níveis de necessidades numa pirâmide, começando pelas mais básicas como: a fome, o sono e a sede, seguindo-se as mais altas como: a autorrealização. A percepção desta hierarquia ocorrerá pelo facto de que o indivíduo desenvolve as suas necessidades durante a vida e conforme vai satisfazendo as necessidades básicas, surgem outras mais altas que predominam o seu comportamento (Chiavenato, 2003). Segundo o autor, esta teoria é o fundamento da hierarquia das necessidades humanas, organizadas pelas necessidades biológicas psicológicas e sociais. De acordo com Ramlall (2004), esta teoria auxiliou no âmbito organizacional para a realização de programas de apoio a grupos particulares e para auxiliar os trabalhadores a lidarem com o stress, com objectivo de identificar e satisfazer as suas necessidades, causando o aumento de desempenho no trabalho.

De acordo com Robbins (2002), a repartição da pirâmide está em dois níveis sendo exposta pela diferença nos factores de satisfação. Significa conceber cada escolha uma opção pelo desenvolvimento, escolha esta que está sujeita ao ser humano ficar em sintomia com a sua própria natureza íntima, comprometendo-se pelos seus actos, independente da apreciação dos outros (Aguiar, 2005). Maslow, designou as cinco necessidades conforme apresentadas na Figura 3.



Figura 3- Pirâmide das Necessidades de Maslow

Fonte: Adaptado de Ferreira *et al.*, (2011, p.297)

Necessidades Fisiológicas: são a base da pirâmide e de extrema importância, estão associadas à sobrevivência do indivíduo. São necessidades inconscientes e que vêm com o indivíduo, consideradas as mais compressoras de cada necessidade humana: sempre que alguma necessidade não seja satisfeita, esta controla a orientação do comportamento.

Necessidades de segurança: integram o segundo nível da pirâmide, são aquelas que estão ligadas às necessidades de sentir-se estável, sem perigo, com segurança de manter o cargo, etc. No trabalho, reúnem um cargo estável, seguro de saúde, bom salário, etc.

Necessidades sociais: neste nível os indivíduos têm a necessidade de pertencerem a grupos criando ligações de amizade, afecto e amor. Quando estas necessidades não são satisfeitas, os indivíduos ficam deprimidos e solitários. A organização tem o papel de estimular no trabalhador: a importância do trabalho em equipa, fazer amizades, etc.

Necessidade de estima: neste nível as pessoas sentem necessidade de estimar a si próprio, com agnição das outras pessoas. Assim sentem-se honrados, pelos outros e por si, com orgulho, poder, incluindo-se às necessidades de autoestima. No trabalho, promoções ao longo da carreira, responsabilidade pelos resultados, reconhecimento por todos, *feedback*, etc.

Necessidades de auto-realização: estão no topo da pirâmide, correlacionam-se com as necessidades de nível abaixo (de estima) delas: o autocontrolo e a autonomia, ou seja, quanto mais satisfeita, mais a necessidade aumenta. No ambiente organizacional

conseguem levar à satisfação desta necessidade, possibilitando o trabalhador usar a sua liberdade de expressão, criatividade e trabalhar no que gosta.

2.7.1.2. Teoria de ERG de Alderfer e Schneider

Significa *Existence, Relatedness e Growth*, ou seja, Existência, Relacionamento e Crescimento, sendo concebida por Alderfer e Schneider (1972) e assemelha-se à teoria da hierarquia das necessidades de Maslow. Segundo Cunha *et al.*, (2007, p. 158), as duas teorias, em que existência é comparada com necessidades fisiológicas e segurança, o relacionamento é comparado com necessidades de auto estima e sociais, crescimento é comparado com auto-realização.

A importância desta teoria existe na eventualidade do indivíduo pretender diferentes necessidades da hierarquia ao mesmo tempo. Como salienta Cunha *et al.*, (2007, p.158) “é possível que um indivíduo se sinta motivado ao mesmo tempo dos diversos níveis (...) a insatisfação das necessidades de um determinado nível possa levar – refere Alderfer – que o indivíduo tem uma regressão até uma necessidade de nível baixo”. Assim, esta teoria ajuda no sentido flexível e de rapidez entre os níveis hierárquicos das necessidades no facto de reconhecer o indivíduo que consegue perfazer mais do que uma necessidade em simultâneo.

De acordo com Cunha *et al.*,(2007), Alderfer e Schneider reestruturaram a teoria de Maslow listando três hierarquias de necessidades ERG. O contributo teórico deste autor é a flexibilização das ligações entre os níveis da hierarquia, embora na teoria de Maslow a suposição é que satisfaça a necessidade de um nível para satisfazer outro. Assim, a suposição é que o indivíduo sinta-se motivado ao mesmo tempo por necessidades de diversos níveis.

Com a descrição das três necessidades é visível que há uma grande relação entre a teoria ERG e de Maslow, como comprova a tabela 3.

Tabela 3- Relação entre a Teoria de Maslow e a Teoria de Alderfer

Maslow	Alderfer
Necessidades fisiológicas Necessidades de segurança	Necessidades de existência
Necessidades sociais Necessidades de estima	Necessidades de relacionamento
Necessidades de auto-realização	Necessidades de crescimento

Fonte: Pina e Cunha, *et al.*, 2007

2.7.1.3. Teoria de McClelland

Esta teoria de David McClelland (1961) postula que em qualquer momento todos os indivíduos, são influenciados pelas necessidades: de realização, de afiliação ou de poder, e a força de cada uma delas irá alterar-se conforme a situação (Bowditch & Buono, 2006).

A necessidade de realização é determinada pela procura de resultados e sucesso em acontecimentos de competição. Indivíduos com esta aptidão tendem a adoptar responsabilidades em tarefas e estimam o *feedback* da sua execução. A necessidade de afiliação mostra as conexões amigáveis, cooperativas e os indivíduos com aptidão pretendem relacionamentos de mútua percepção e concordância. A necessidade de poder mostra a influência e controle dos outros, estimulado pelo *status* e reputação são indivíduos que pretendem competitividade e praticarem funções de gestão e liderança Cunha *et al.*, (2007).

As necessidades são especificadas na teoria assemelhando-se às pareências de personalidade do indivíduo apesar de também serem conhecidas. Uma análise ao modelo da teoria consta no facto das necessidades alterarem inter e intra individualmente em diversos locais e tempos (Ferreira *et al.*, 2011).

2.7.1.4. Teoria dos dois factores de Herzberg

A teoria dos dois factores foi desenvolvida e formulada por Frederick Herzberg (1966), lembrando que os indivíduos têm dois grupos diferentes de necessidades associadas com o trabalho que são: os factores higiénicos ou factores extrínsecos e factores motivadores ou intrínsecos (Lundberg, *et al.*, 2009 e Hunter, 2012).

Nos factores motivadores, que estão relacionados com as necessidades de crescimento, aferindo-se os principais causadores da motivação que resultam, na satisfação no trabalho. Desta forma, esses factores relacionam-se com factos como um trabalho diversificado e desafiante, o sentimento de realização e o reconhecimento, a responsabilidade e as oportunidades de crescimento (Pina e Cunha, *et al.*, 2007).

Já no que concerne aos factores higiénicos, estes relacionam-se às necessidades básicas que os indivíduos têm e caracterizam-se por diminuir a insatisfação numa situação de trabalho. Porém, por si só, não cooperam para a motivação dos trabalhadores, ou seja, se estes factores não estiverem satisfeitos podem levar à insatisfação, mas se estiverem satisfeitos não são causadores de motivação. Assim, os factores higiénicos incluem aspectos como a remuneração, o *status*, as condições de trabalho, a segurança, a política das empresas, os benefícios extras, e as relações interpessoais (Lundberg, *et al.*, 2009; Hunter, 2012).

2.7.1.5. Teoria de McGregor

Na teoria de McGregor X e Y (1967), é demonstrado que a conduta dos indivíduos é decisivo na actuação das organizações, desde que se compreende o mesmo, assim é possível compreender os procedimentos da organização (Chambel e Curral, 2008).

Identificados dois tipos de teoria: X e Y, na primeira: conceitos tradicionais que remetem à natureza humana, em que as motivações sociais e económicas desempenham um papel fundamental, dando-se, prioridade à motivação extrínseca. Os trabalhadores apresentam-se incapazes de filiar um comportamento independente e têm pouco para dar no que refere à decisão de conflitos organizacionais (Kopelman, *et al.*, 2008).

Na segunda: a filiação da teoria Y traz uma maneira mais criativa de gestão e mais inovadora em que os trabalhadores têm aptidão de orientação e auto controlo, de dar ideias e propostas necessárias para melhorar a eficiência organizacional. A execução desta teoria vem consentir que sejam realizadas práticas apropriadas de gestão, como a criação de prémios, o momento de participar na tomada de decisão, cooperação de objectivos individuais e organizacionais que sejam executados ao mesmo tempo (Kopelman, *et al.*, 2008).

2.7.1.6. Teoria de Hackman & Oldham

A teoria work design foi estudada por Hackman & Oldham (1974), que identificaram cinco características fundamentais do trabalho como: variedade de competências, identidade da tarefa, significado da tarefa, autonomia e *feedback*, que têm predomínio no rendimento e pressuposições motivacionais dos trabalhadores (Ferreira e Martinez, 2008).

Segundo Robbins *et al.*, (2010, p. 233), “A maior parte das evidências dá apoio à ideia de Hackman e Oldham, que a presença das cinco características do trabalho estabelece uma execução superior e satisfatória”. Cunha *et al.*, (2007) salientam que a satisfação é essencial para o sucesso de um plano de motivação pelas particularidades da função fundamentada nesta teoria (tabela 4).

Tabela 4- Características da Teoria Work Design

Caraterísticas	Definição
Variedade de competência	Categoria em que um definido trabalho necessita de diversas actividades, habilidades e talentos diferentes da parte do trabalhador para seja realizado esse trabalho.
Identidade da tarefa	Categoria em que o trabalho precisa da conclusão, isto é executar um trabalho do princípio ao fim, com resultados há vista.
Significado da tarefa	Categoria em que o trabalho tem colisão substancial no trabalho de outros indivíduos ou na vida, quer na zona envolvente externa ou na própria organização.
Autonomia	Categoria em que o trabalho harmoniza liberdade, autonomia e possibilita ao trabalhador que seja este a projectar o próprio trabalho e os processos que deverão ser usados para a execução do mesmo.
<i>Feedback</i>	Refere-se à quantidade e qualidade de informação sobre a evolução do indivíduo na realização do trabalho e níveis de execução alcançados.

Fonte: Adaptado de Cunha *et al.*, 2007, p.164

2.7.2. Teorias de Processo

2.7.2.1. Teoria de Adams

Foi John Stacy Adams (1965) quem desenvolveu a teoria da equidade, que fundamenta-se na necessidade da justiça e injustiça, da igualdade e desigualdade na organização, em que os trabalhadores comparam o seu contributo com o que recebem de retorno. Os contributos do trabalhador envolvem experiência, conhecimentos específicos, formação, tempo, *status*, prémios, etc. O estudo da equidade é o desfecho de uma apreciação de cada trabalhador, logo não origina em uma mensuração objectiva sendo um facto preceptivo (Ferreira *et al.*, 2011).

Conforme Cunha *et al.*, (2007), os trabalhadores dedicam-se mais quando compreendem que o esforço irá alcançar melhores retribuições da organização, ao facto que, se compreendem que a retribuição é menor do que o esforço aplicado o indivíduo tende a diminuir a sua dedicação. Nesta circunstância, é interessante que as organizações consigam organizar as retribuições de forma a identificar distintivamente as contribuições e as retribuições que são exequíveis de alcançar, impedindo a decepção e resultante desmotivação dos seus trabalhadores.

2.7.2.2. Teoria de Locke & Latham

Na teoria do Goal Setting, de Locke e Latham (1968) o efeito motivador é a presença de objectivos, em que são fixadas metas e o alcance do desempenho depende dos trabalhadores. Para Robbins *et al.*, (2010, p. 206) “objectivos específicos originam efeitos melhores que a meta geral ‘actue o melhor que conseguir’ Porquê? A característica do objectivo em si trabalha como um incentivo interno”. Os objectivos precisam de ter um conjunto de particularidades para serem mais eficientes, precisam de ser específicos, realísticos, mensuráveis e com determinado prazo (Cunha *et al.*, 2007, p.169). Nesta óptica, a motivação consegue proporcionar objectivos delineados com significado e que despertam a persecução do seu alcance.

Para Cunha *et al.*, (2007, p. 170) também salienta que o indivíduo necessita de empenhar-se com as metas dos objectivos que o orientará aplicar o esforço, a persistência na execução, a direcção e isso pode ser alcançado por meio da cooperação do mesmo na determinação dos objectivos. O *feedback* também é um requisito importante neste

procedimento, pois o indivíduo precisa de ser informado sobre a sua execução. É importante também a determinação de retribuições que serão adequadas com o alcance dos objectivos, pois elas concebem um esforço seguro no processo motivacional.

2.7.2.3. Teoria da expectativa de Vroom

A teoria da expectativa de Victor Vroom (1964), de acordo com Robbins *et al.*, (2010, p.217) “suporta a força do movimento para agir numa determinada maneira dependente da expectativa da força de que a acção encaminhará o resultado certo e da função que esse resultado faz sobre o indivíduo”. Refere-se a uma abordagem cognitiva suportada na seleção do indivíduo de utilizar esforço na acção em prol benéfico de conseguir um resultado.

Esta teoria envolve conceitos como: **expectativa**, uma recompensa ou a probabilidade de que ao exercer determinado esforço um dado resultado será alcançado; **valência**, a recompensa tem de ser entendida como preciosa (o que é preciso para um não é obrigatoriamente preciso para todos); e **instrumentalidade**, a dimensão que um resultado sobe ao patamar de conseguir outro resultado (Cunha *et al.*, 2007).

Portanto o nível de motivação, advém da função expectativa (confiar que o esforço capte o resultado pretendido), instrumentalidade (compreende que tem de conseguir um nível alto de desempenho para alcançar os objectivos desejados) e valência (o indivíduo estima o que a organização lhe dá). Todos os elementos são fundamentais para atingir a motivação, se algum deles for zero a motivação ficará nula (Cunha *et al.*, 2007).

Para Ferreira *et al.*, (2011, p.304) a teoria das expectativas “é de enorme utilidade para a estrutura de projectos motivacionais”. Os autores salientam que o resultado precisa de mostrar um elevado grau de interesse para o indivíduo, as regras explícitas proporcionam perceber os princípios e critérios utilizados na análise da execução e expectativa individual que verificada determina o número de esforço e desempenho que serão usados pelo indivíduo.

2.7.3. Teorias de Resultado

2.7.3.1. Teoria do envolvimento de Allen e Meyer

De acordo Ferreira *et al.*, (2011), ao negociarem a admissão dos indivíduos às organizações adaptarão a perspectiva tridimensional de Allen e Meyer (1997) que recomendam as condições psicológicas não reciprocamente exclusivas que reflectem a propensão de conceitos referentes envolvimento/atitudes com a organização:

- Vínculo emocional ou afectivo do indivíduo à organização;
- Compromisso desenvolvido pela avaliação de benefícios e custos que se juntam face à desistência da organização;
- Procedimentos normativos que as pessoas desempenham por concordarem ser os moralmente aceitáveis e correctos.

Com relação aos elementos vinculados que são avançados na organização Ferreira *et al.*, (2011, p.368-369) menciona que “quando ao envolvimento afectivo, pode aceitar-se conformidade dos valores entre o trabalhador e a organização, ou como um anterior congruente, deste elemento da implicação”. A implicação de seguimento acordado “na percepção que o indivíduo dispõe da escassez de opções e dos investimentos feitos na organização, ou do esforço pessoal que originaria a sua saída da organização” e a implicação normativa estabelece-se “com base num método de incorporação dos valores e das perspectivas organizacionais e sociais face à honestidade do indivíduo com a organização em que trabalha”.

Em resumo, os vínculos do trabalhador com a organização podem acontecer por motivos de filiação afectiva vinda dos valores partilhados, da implicação de lealdade baseada nas práticas vividas antes e depois da sua entrada na organização ou pela apreciação dos resultados derivados do seu desligamento. Allen e Meyer, citados em Ferreira *et al.*, (2011, p.370) identificam que as implicações normativas e afectivas mostram estar associadas de algum modo e “não é explícito se há alguma ordenação causal na evolução destas atitudes, no caso de ser, qual a ordem de casualidade”.

Assim, temos os elementos das ligações do trabalhador com a organização que podem ser detectáveis e auxiliar na percepção dos métodos motivacionais e que conduzem à valorização e permanência do trabalho.

2.8. Medir motivação no trabalho

Após a revisão da literatura sobre conceito de motivação no trabalho e dos factores gerados pela mesma, é importante investigar mais um pouco sobre este tema, analisando como é que as empresas podem medir a motivação no trabalho.

De acordo com Rego (2000), a motivação tem sido referenciada em diversos contextos de intervenção, considerando a importância de desenvolver uma escala que meça diversas dimensões relacionadas à motivação no trabalho. A motivação no trabalho está em vários estudos associados à parte da produtividade organizacional (Cunha & Marques, 1990).

Deste modo, recorreu-se à sustentação teórica da Escala Multi-Motivacional de Ferreira *et al.*, (2006), com quatro dimensões de diferentes factores da motivação relacionados com o trabalho. As quatro dimensões são avaliadas pelas perspectivas teóricas (referenciadas na revisão da literatura) de: Hackman e Oldham (1974) - motivação para a organização do trabalho; David McClelland (1961) - motivação de realização e poder; Locke e Latham (1968) - motivação para o desempenho e por último Allen e Meyer (1997) - motivação para o envolvimento.

Para Pereira (2013), averiguou-se que todas as dimensões da Escala Multi-Motivacional, estão correlacionadas entre si e são positivas. Desta maneira, devido à sua importância do estudo da relação entre as variáveis, objectiva-se quantificar a direcção e intensidade entre as diferentes dimensões da escala (Capítulo II).

Vantagens e Desvantagens

A empresa projecta que os trabalhadores realizem tarefas bem definidas num determinado período. A relação entre os benefícios dos trabalhadores e da organização pode conduzir alguns problemas de motivação (Tamayo e Paschoal,2003). Conforme Bergamini (1990), a resolução desses problemas motivacionais estão em planear e diagnosticar medidas que consigam ir ao encontro das necessidades psicológicas, físicas e da organização dos trabalhadores. Os trabalhadores motivados têm maior capacidade de serem mais produtivos (Bilhim,2006). Assim como existem situações que motivam - vantagens os trabalhadores, existe também o inverso- desvantagens que podem ser provocadas pela organização, sendo elas: mau ambiente de trabalho, actividades

rotineiras e sem significados, ausência de responsabilidade, falta de objectivos claros, etc (Gregolin *et al.*, 2011). Estas situações trazem consequências para a organização, conforme (Erez, 1997, referido por Tamayo e Paschoal, 2003), trabalhadores insatisfeitos não revelam disposição para dedicar conhecimentos, habilidade e esforço pessoais no trabalho, o que provoca uma baixa produtividade.

Capítulo III – METODOLOGIA

A metodologia diz respeito a procedimentos que cooperam para a exploração do conhecimento. O conhecimento só pode ser estimado empírico quando são reconhecidas operações mentais e técnicas, que consentem a sua realização, ou seja, possibilitam determinar o procedimento e partir ao conhecimento (Vilelas, 2009).

3.1. Método

A metodologia de investigação utilizada foi o Estudo de Caso, com recurso à empresa “VFR”- Moçambique. Segundo Yin, (1994, p.13), “estudo de caso é pesquisa empírica que explora um prodígio presente de forma detalhada e dentro do seu contexto real (...)”. Baseia-se num procedimento de pesquisa que faz abordagens particulares, com base na vida real, para recolha e análise de dados.

Esta investigação procura analisar os factores motivacionais dentro da empresa “VFR”- Moçambique, procurando saber quais são os factores da motivação com maior importância na óptica dos investigados. Assim foi desenvolvida uma pesquisa quantitativa, de acordo com (Marconi e Lakatos, 2011), “o método quantitativo caracteriza-se pelo cargo da quantificação nas especificidades de recolha de informações com o procedimento delas por meio de práticas estatísticas: média, desvio-padrão, coeficiente de correlação, etc”. Foi feita uma abordagem descritiva dos dados, à qual tem como primordial objectivo a descrição das características da população e o estabelecimento das relações entre as variantes (Gil,1999).

3.2. Universo, População e Amostra

O universo da investigação deste estudo é a empresa “VFR”- Moçambique, composto por 35 trabalhadores. A partir desse universo utilizou-se por conveniência a população da empresa “VFR”- Moçambique, composta por 35 trabalhadores de diversas faixas etárias e cargos. Segundo Kerlinger (1980, p.90), a população “é um agrupado de todos os objetos ou elementos sob reflexão” e uma amostra “é uma fração de uma população usualmente aceite como figurativa desta população”. Os dados foram recolhidos, onde responderam ao questionário a totalidade da população alvo da empresa “VFR”- Moçambique.

3.3. Instrumentos

Conforme Hill & Hill (2012), o questionário tem bastante utilidade como instrumento de recolha de dados, quando se deseja recolher uma informação relativa a um determinado tema. Tendo facilidade na utilização dos questionários que relaciona como se interpela um grupo ou um elevado número de indivíduos num espaço de tempo reduzido. Assim este tipo de instrumento facilita calcular numa variedade de dados e a realização de múltiplas análises de correlações de modo célebre e acessível, sendo essencial para esta pesquisa da investigação.

O questionário foi adaptado de Ferreira *et al.*, (2006), de Escala Multi-Motivacional com quatro dimensões de diferentes factores da motivação relacionados com o trabalho. As quatro dimensões são avaliadas pelas perspectivas teóricas (referenciadas na revisão de literatura) de: Hackman e Oldham - motivação para a organização do trabalho; David McClelland - motivação de realização e poder; Locke & Latham – motivação para o desempenho e por último Allen e Meyer – motivação para o envolvimento (Anexo 1). O questionário é constituído por duas partes e encontra-se estruturado da seguinte forma:

- Primeira parte destina-se à recolha de dados sociodemográficos;
- Segunda parte destina-se a 28 questões relacionadas com os constructos analisados (motivação no trabalho). Com uma escala tipo *likert* de cinco pontos de concordância, em que (1) corresponde a discordo totalmente, (2) corresponde a discordo, (3) corresponde a não discordo nem concordo, (4) corresponde a concordo e (5) corresponde a concordo totalmente.

Os itens 1, 5, 9, 13, 17, 21 e 25 medem a motivação tendo em conta organização do trabalho (quadro 1).

Motivação para organização do trabalho	
1	A organização tem condições de trabalho satisfatórias.
5	Sinto-me realizado com as funções que desempenho na organização.
9	Sinto-me satisfeito com a minha remuneração.
13	O “ <i>feedback</i> ” que recebo no trabalho contribui enquanto factor motivacional.
17	Todos os funcionários da organização participam nos processos de tomada de decisão.
21	Considero que trabalho num ambiente de cooperação entre colegas.
25	A organização permite o desenvolvimento dos objectivos profissionais.

Quadro 1- Questões para avaliação Motivação para organização do trabalho

Os itens 2, 6, 10, 14, 18, 22 e 26 estão ligados à motivação para o desempenho (quadro 2).

Motivação para o desempenho	
2	Considero que as avaliações periódicas me motivam.
6	Gostaria de ser avaliado(a) no meu desempenho periodicamente.
10	No desempenho de tarefas é importante demonstrar alguma emotividade.
14	Gosto de ser avaliado(a) no desempenho das tarefas.
18	Habitualmente desenvolvo estratégias para alcançar as minhas metas.
22	Tarefas diversificadas são importantes para um bom desempenho das funções.
26	Existe competitividade no meu grupo de trabalho.

Quadro 2- Questões para avaliação Motivação para o desempenho

Os itens 3, 7, 11, 15, 19, 23 e 27 avaliam as medidas referentes aos motivos de realização e poder (quadro 3).

Motivação para a realização e poder	
3	Ter perspectiva de carreira é importante para a minha motivação no trabalho.
7	Gostaria de desempenhar funções com maior responsabilidade.
11	Sinto-me com capacidade para gerir um grupo de trabalho.
15	Sinto necessidade de crescer cada vez mais na minha função.
19	Se existissem prémios atribuídos aos melhores funcionários, percebia-os como um factor de motivação profissional.
23	Um dos meus objectivos é alcançar um cargo mais elevado dentro da organização.
27	Sinto-me motivado(a) quando trabalho é elogiado pelo meu superior.

Quadro 3- Questões para avaliação Motivação para a realização e poder

Os itens 4, 8, 12, 16, 20, 24 e 28 contêm aspectos de motivação ligados ao envolvimento (quadro 4).

Motivação para o envolvimento	
4	Normalmente considero-me uma pessoa com grande motivação.
8	Considero o meu trabalho monótono.
12	Sinto-me envolvido(a) emocionalmente com a organização.
16	Os meus conhecimentos são determinantes na forma de trabalhar.
20	Aborreço-me quando não compreendo a finalidade das minhas funções.
24	Identifico-me com a função que desempenho.
28	Trabalharia com maior empenho se existissem formas de remuneração alternativa.

Quadro 4- Questões para avaliação Motivação para o envolvimento

3.4. Procedimento de Recolha de Dados

Para o procedimento de recolha de dados, foi feita uma análise documental. De mencionar que foi feita vasta investigação sobre a literatura existente sobre a temática abordada. Deste modo, foram utilizadas diversas bases de dados disponíveis, como: a *B-on*, Science Direct e Scholar Google a fim de descobrir material teórico fundamental para suportarem a componente prática da dissertação. Através da informação disponibilizada pela empresa e também informação contida no *web site*, foi possível fazer a caracterização da mesma.

O questionário foi aprovado por parte da Administração da empresa, mas antes o questionário deve ser testado, de modo a detetar e retificar falhas (Quivy & Campenhoudt,2005). Para tal foi feito um pré-teste com três trabalhadores da empresa.

Após aprovação, foi enviado por e-mail, o link para aceder ao questionário através do formulários do Google disponível na plataforma Google Drive à chefia da empresa com uma breve explicação do questionário e em que consiste o estudo, decorreu cerca de duas semanas de Fevereiro. Depois de ser aplicado os questionários, procedeu-se à verificação dos mesmos, através da validação e numeração.

3.5. Processo de Tratamento e Análise de Dados

Posteriormente, à análise de dados utilizou-se estatísticas descritivas. Após a recolha de dados por meio de questionário eletrónico as respostas foram tabuladas e

organizadas no Microsoft Excel e no software IBM SPSS Statistics 20, que permitiu o cruzamento de informações e análise de interpretação por meio de estatística descritiva utilizada em algumas medidas como: a média, o desvio padrão, etc. Sendo que alguns itens do questionário foram invertidos nos seus valores, considerando que o autor da escala identifica que foram formulados na negativa, são: “8- Considero o meu trabalho monótono”, “20- Aborreço-me quando não compreendo a finalidade das minhas funções” e “28- Trabalharia com maior empenho se existissem formas de remuneração alternativa”.

Conforme Hair, Black, Babin, Anderson e Tatham (2009, p. 306) “as técnicas univariadas para análise de diferenças de grupos são o teste t (2 grupos) e a análise de variância (ANOVA) para 2 ou mais grupos”. Para análises mais específicas realizaram-se o teste t e ANOVA de forma a compreender os factores da motivação e as variáveis sociodemográficas. Concluída a análise e discussão dos resultados procedeu-se à estruturação da conclusão de pesquisa, na qual se baseiam evidências que contribuíram para os objectivos gerais e específicos da pesquisa.

3.6. Descrição da organização

A empresa “VFR”- Moçambique é uma empresa privada, constituída por sócios portugueses e moçambicanos, localizada na cidade de Maputo e têm mais de vinte anos de experiência na criação e implementação de projectos, prestação de serviços de manutenção e suporte, em organizações de várias dimensões, infraestruturas e em diversos sectores de actividade. Conta com 35 funcionários, especializados e qualificados em diversas áreas das infraestruturas técnicas.

Um Único foco e comum

Descobrir e fornecer a melhor solução de acordo com as necessidades específicas de cada cliente. Principal foco é satisfazer as necessidades dos clientes e utilizadores oferecendo serviços e soluções inovadoras, com qualidade reconhecida nas diversas áreas de actuação.

Missão, Visão e Valores

A empresa “VFR”- Moçambique tem como **missão** disponibilizar soluções e serviços de TIC de elevada complexidade assegurando a máxima flexibilidade, eficácia e qualidade, focando-se na criação de relações de longo prazo com os seus clientes, fundamentadas no conhecimento do seu negócio e na procura de sucesso mútuo. Como **visão**, ser uma empresa de referência nas suas áreas de competências, reconhecida pela excelência do seu serviço, em todo o território moçambicano. E por último os **valores**, a “VFR”-Moçambique organiza-se em torno de valores-chave (compromisso, integridade, personalização, rigor e excelência) que orientam a actividade dos profissionais quando assumem responsabilidades, tomam decisões e prestam o melhor serviço aos clientes.



Figura 4- ADN da empresa

Fonte: “VFR”-Moçambique

Capítulo IV- ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

4.1. Resultados

4.1.1. Perfil sociodemográfico da amostra

A amostra desta pesquisa é composta por 35 funcionários que responderam ao questionário e que executam as suas actividades na empresa “VFR”- Moçambique. Nas questões de perfil sociodemográfico foram analisados os dados de género, idade, habilitações literárias, função e tempo de serviço.

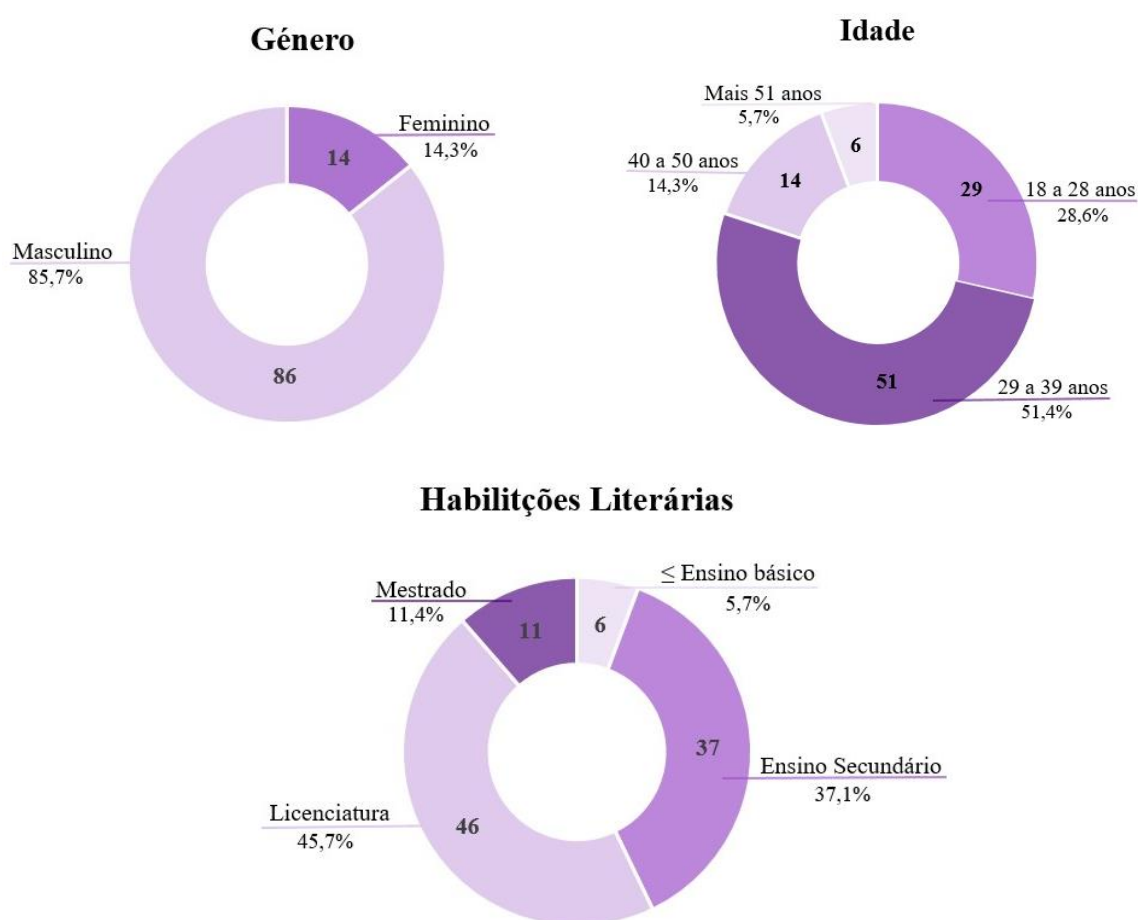


Figura 5- Perfil sociodemográfico da amostra parte1

Fonte: elaboração própria

Dos trabalhadores que colaboram na investigação a maioria é do sexo masculino 85,7% e o sexo feminino representa 14,3%. A faixa de idade com maior número de indivíduos é de 29 a 39 anos com 18 pessoas representando 51,4% do total. A faixa dos 18 a 28 anos possui 10 indivíduos representando 28,6% do total; a faixa dos 40 a 50 anos

possui 5 indivíduos representando 14,3% do total e por último a faixa dos mais 51 anos possui 2 indivíduos representando 5,7% do total. Desta forma, pode constatar-se que 80% da amostra está abaixo da faixa de idade dos 40 anos representando por isso uma população jovem.

O nível académico dos trabalhadores tem em maioria licenciados com 16 indivíduos representando 45,7% do total, seguindo o ensino secundário com 13 indivíduos representando 37,1% do total, os mestrados com 4 indivíduos representando 11,4% do total e por fim (\leq) ensino básico com 2 indivíduos representando 5,7% do total (Figura 5).

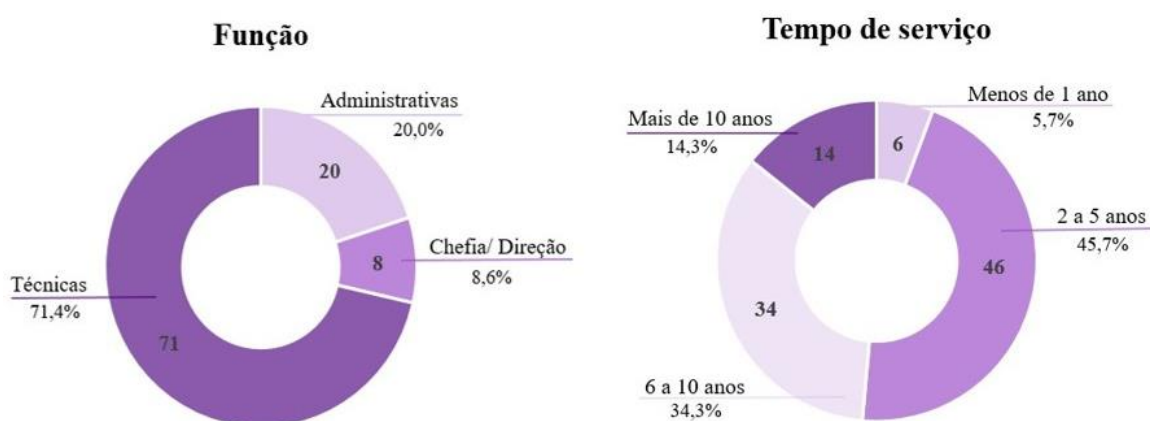


Figura 6- Perfil sociodemográfico da amostra parte 2

Fonte: elaboração própria

Em relação à função desempenhada, a maioria são da área técnica com 25 indivíduos representando 71,4% do total, visto que a empresa “VFR-Moçambique” tem perfil de prestação de serviços de manutenção e suporte em diversos sectores de actividades. Segue-se a área administrativa com 7 indivíduos representando 20% do total, que exercem cargos específicos e por último, a área de chefia/ direcção com 3 indivíduos representando 8,6% do total. No tempo de serviço, a maioria dos funcionários 45,7% tem entre 2 a 5 anos e 34,3% tem entre 6 a 10 anos de trabalho. Com mais de 10 anos representando 14,3% e somente 5,7% tem menos de 1 ano de trabalho (Figura 6).

4.1.2. Análise dos factores da motivação

Resultado correspondente à amostra dos quatro factores da motivação que constituem o questionário: organização do trabalho, desempenho, realização e poder e envolvimento.

Tabela 5- Descritivos dos factores da motivação

	Organização do trabalho	Desempenho	Realização e Poder	Envolvimento
Média	3,60	3,44	3,91	3,57
Mediana	3,71	3,28	3,85	3,71
Moda	3,71	3,29	3,86	3,71
Desvio padrão	0,46	0,43	0,44	0,43

Fonte: elaboração própria

De acordo com os dados obtidos, os factores da motivação analisados na pesquisa com maior valor médio foi 3,91 no factor de realização e poder; 3,60 no factor de organização do trabalho; 3,57 no factor de envolvimento e 3,44 no factor de desempenho (tabela 5). Conforme a tabela 6 abaixo, é possível visualizar a frequência de respostas obtidas em cada parâmetro de acordo com escala de *Likert*.

Tabela 6- Frequência de respostas agrupadas por factores

	Organização do trabalho	Desempenho	Realização e poder	Envolvimento
Discordo totalmente	5,7%	9,0%	2,9%	7,8%
Discordo	11,0%	11,4%	7,8%	12,2%
Não concordo nem discordo	22,0%	26,1%	20,0%	19,6%
Concordo	39,2%	33,5%	34,3%	35,1%
Concordo totalmente	22,0%	20,0%	35,1%	25,3%

Fonte: elaboração própria

Analisando a frequência de respostas nos parâmetros “concordo” e “concordo totalmente” verifica-se que a melhor média de resultados positivos obtidos foi no factor de realização e poder 69,4% e também no factor de organização do trabalho 61,2%. Portanto, os funcionários que participaram na pesquisa estão mais motivados no factor de realização e poder, seguindo-se o factor de organização do trabalho, envolvimento e desempenho (tabela 6).

4.1.2.1. Factor de Realização e Poder

O factor de realização e poder foi realizado pelo autor do questionário fundamentado na teoria das necessidades de McClelland (referido por Ferreira, 2006), que considera que os indivíduos são motivados pela necessidade de realização, necessidade de afiliação e poder. Conforme Ferreira *et al.*,(2011), necessidade de realização “é um desejo de querer ser excelente e de ser bem sucedido em situações de competição”, a necessidade de afiliação “consiste no desejo e vontade de ter amizade e ser aceite pelo outro” e necessidade de poder “consiste no forte desejo de influenciar e controlar o comportamento de outros, motivando mais o estatuto, o prestígio e ganhar influencia sobre outros (...)”.

Tabela 7- Frequência de respostas factor de Realização e poder

	DT	D	ND NC	C	CT
3- Ter perspectiva de carreira é importante para a minha motivação no trabalho.	2,9%	2,9%	8,6%	31,4%	54,3%
7- Gostaria de desempenhar funções com maior responsabilidade.	2,9%	8,6%	28,6%	34,3%	25,7%
11- Sinto-me com capacidade para gerir um grupo de trabalho.	2,9%	5,7%	17,1%	48,6%	25,7%
15- Sinto necessidade de crescer cada vez mais na minha função.	0,0%	2,9%	22,9%	40,0%	34,3%
19- Se existissem prémios atribuídos aos melhores funcionários, percebia-os como um factor de motivação profissional.	5,7%	11,4%	22,9%	25,7%	34,3%
23- Um dos meus objectivos é alcançar um cargo mais elevado dentro da organização.	5,7%	17,1%	25,7%	31,4%	20,0%
27- Sinto-me motivado(a) quando trabalho é elogiado pelo meu superior.	0,0%	5,7%	14,3%	28,6%	51,4%

Fonte: elaboração própria Legenda: DT- Discordo totalmente; D- Discordo; ND NC- Não discordo nem concordo; C- Concordo; CT- Concordo totalmente

Pela distribuição da frequência das respostas observa-se que mais de 50% da totalidade das respostas foram “concordo” ou “concordo totalmente”. Quanto às respostas de polaridade negativas não indicam falta de ambição (tabela 7). As necessidades de realização, afiliação e poder descrevem que os indivíduos gostam de assumir responsabilidades, estabelecer objectivos exigentes, encontrar soluções de problemas, valorizam o *feedback* do seu desempenho, *status* e autoridade, aqueles procuram os vínculos de amizade e aceitação tendem mais à afiliação (Ferreira *et al.*, 2011). Foram encontradas essas características nos itens “7- Gostaria de desempenhar funções com

maior responsabilidade” com 60% do total de respostas “concordo” e “concordo totalmente”; “15- Sinto necessidade de crescer cada vez mais na minha função” com 74,3% do total de respostas “concordo” e “concordo totalmente” e “27- Sinto-me motivado (a) quando o trabalho é elogiado pelo meu superior” com 80% do total de respostas “concordo” e “concordo totalmente” (tabela 7).

4.1.2.2. Factor de Organização do trabalho

O factor de organização do trabalho foi realizado pelo autor do questionário fundamentado no modelo das características das funções de Hackman e Oldham (referido por Ferreira *et al.*, 2006), que explicam as características do trabalho motivador como: variedade de competências, identidade e significado da tarefa, autonomia e *feedback*.

Tabela 8- Frequência de respostas factor de Organização do trabalho

	DT	D	ND NC	C	CT
1- A organização tem condições de trabalho satisfatórias	0,0%	2,9%	14,3%	51,4%	31,4%
5- Sinto-me realizado (a) com as funções que desempenho na organização	2,9%	5,7%	22,9%	40,0%	28,6%
9- Sinto-me satisfeito com a minha remuneração	5,7%	14,3%	25,7%	37,1%	17,1%
13- O “ <i>feedback</i> ” que recebo no trabalho contribui enquanto factor motivacional.	8,6%	14,3%	20,0%	34,3%	22,9%
17- Todos os funcionários da organização participam nos processos de tomada de decisão.	17,1%	22,9%	25,7%	31,4%	2,9%
21- Considero que trabalho num ambiente de cooperação entre colegas.	2,9%	11,4%	22,9%	37,1%	25,7%
25- A organização permite o desenvolvimento dos objectivos profissionais.	2,9%	5,7%	22,9%	42,9%	25,7%

Fonte: elaboração própria Legenda: DT- Discordo totalmente; D- Discordo; ND NC- Não discordo nem concordo; C- Concordo; CT- Concordo totalmente

Pela distribuição da frequência das respostas observa-se que mais de 50% da totalidade das respostas foram “concordo” ou “concordo totalmente”, à excepção do item “17- Todos os funcionários da organização participam nos processos de tomada de decisão” com 40% do total de respostas “discordo totalmente” e “discordo”, revelando que quanto à sua não participação no processo decisório da organização, influência diretamente na compreensão de autonomia da realização do seu trabalho e com a resposta motivacional do indivíduo (tabela 8).

Para Ferreira *et al.*, (2011, p. 307), o modelo das características das funções “ocorre quando o trabalhador aprende (conhecendo os resultados do *feedback*) que em termos individuais (experienciando responsabilidade mediante autonomia que possui para realizar o seu trabalho) fez bem o trabalho que lhe fora atribuído (experienciado a importância do trabalho realizado, através da variedade, identidade e significado da tarefa)”.

No item “13- O *feedback* que recebo no trabalho contribui enquanto factor motivacional” com 57,1% do total de respostas “concordo” e “concordo totalmente”, revela que obteve uma avaliação positiva quanto ao *feedback* recebido. Nos itens “1- A tem condições de trabalho satisfatórias” com 82,9% do total de respostas “concordo” e “concordo totalmente” e “5- Sinto-me realizado(a) com as funções que desempenho na organização” com 68,6% do total de respostas “concordo” e “concordo totalmente” revelam que as características do trabalho são positivamente avaliadas proporcionando resposta motivacional nos indivíduos (tabela 8).

De acordo com Azevedo e Carvalho (2014, p. 50), em instituições de carácter social, sem fins lucrativos, é importante que os funcionários se sintam motivados por questões de ordem intrínseca”. Salientam ainda que a motivação é gerada por motivos intrínsecos (Azevedo e Carvalho, 2014, p. 52), com “base no crescimento individual, a autonomia, a utilização do potencial individual, a delegação de responsabilidades, a iniciativa, criatividade e a competência não acarretam dispêndios financeiros para a instituição”.

4.1.2.3. Factor de Envolvimento

O factor de envolvimento foi realizado pelo autor do questionário fundamentado na teoria do envolvimento de Allen e Meyer (referido por Ferreira, 2006) defendendo que é uma medida decisiva na produtividade, os funcionários progridem um forte empenho quando estão afectivamente e emocionalmente ligados à organização.

Tabela 9- Frequência de respostas factor de Envolvimento

	DT	D	ND NC	C	CT
4- Normalmente considero-me uma pessoa com grande motivação.	2,9%	11,4%	22,9%	34,3%	28,6%
8- Considero o meu trabalho monótono.	31,4%	34,3%	22,9%	8,6%	2,9%
12- Sinto-me envolvido(a) emocionalmente com a organização.	5,7%	14,3%	20,0%	37,1%	22,9%
16- Os meus conhecimentos são determinantes na forma de trabalhar.	0,0%	2,9%	5,7%	40,0%	51,4%
20- Aborreço-me quando não compreendo a finalidade das minhas funções.	5,7%	14,3%	31,4%	28,6%	20,0%
24- Identifico-me com a função que desempenho.	2,9%	5,7%	11,4%	54,3%	25,7%
28- Trabalharia com maior empenho se existissem formas de remuneração alternativa.	5,7%	2,9%	22,9%	42,9%	25,7%

Fonte: elaboração própria Legenda: DT- Discordo totalmente; D- Discordo; ND NC- Não discordo nem concordo; C- Concordo; CT- Concordo totalmente

Pela distribuição da frequência das respostas observa-se que mais de 50% da totalidade das respostas forma “concordo” e “concordo totalmente”, à excepção do item “8- Considero o meu trabalho monótono” com 65,7% do total das respostas “discordo totalmente” e “discordo”, o que significa que os funcionários consideram o seu trabalho dinâmico influenciando na melhoria motivacional. Nos itens “20- Aborreço-me quando não compreendo a finalidade das minhas funções” com 48,6% do total das respostas “concordo” e “concordo totalmente” e “28- Trabalharia com maior empenho se existissem formas de remuneração alternativa” com 68,6% do total das respostas “concordo” e “concordo totalmente”. Estes dois itens revelam que as respostas são negativas, pois o ideal é que a organização não estimule acções que não são entendidas pelos seus funcionários e é ideal que os funcionários desempenham as suas funções com dedicação sem dependerem dessa efectividade que ocorra somente por meio de um sistema de gratificação remuneratório (tabela 9).

A teoria de Allen e Meyer (referido por Freitas e Duarte, 2017), aborda sobre três elementos do envolvimento em que a afectividade concerne à identificação, o apego e envolvimento emocional do trabalhador à organização; instrumentalidade concerne à importância dos custos inerentes a deixar à organização e normalização considera comportamento exibido pelo funcionário, por este acreditar ser o mais ético e correcto a seguir. Nos itens “4- Normalmente considero-me uma pessoa com grande motivação”

com 62,9% do total de respostas “concordo” e “concordo totalmente”; “16- Os meus conhecimentos são determinantes na forma de trabalhar” com 91,4% do total de respostas “concordo” e “concordo totalmente”; “24- Identifico-me com a função que desempenho” com 80% do total de respostas “concordo” e “concordo totalmente”; “12- Sinto-me envolvido(a) emocionalmente com a organização” com 60% do total de respostas “concordo” e “concordo totalmente”. De acordo com Ferreira *et al.*, (2011), ressalta que a consequência normativa do envolvimento é influenciada por práticas individuais antecipadas do funcionário tanto em procedimentos de socialização organizacional como cultural e familiar. A consequência afectiva tem implícitos valores pessoais dos indivíduos que quando adequado com os valores organizacionais progridem ao vínculo de afectividade (tabela 9).

4.1.2.4. Factor de Desempenho

O factor de desempenho foi realizado pelo autor do questionário fundamentado na teoria de objectivos de Locke e Latham (referido por Ferreira, 2006) defendendo que os objectivos específicos e atingíveis com adequada realização de *feedback* do desempenho gerem motivação.

Tabela 10- Frequência de respostas factor de Envolvimento

	DT	D	ND NC	C	CT
2- Considero que as avaliações periódicas me motivam.	17,1%	22,9%	37,1%	14,3%	8,6%
6- Gostaria de ser avaliado(a) no meu desempenho periodicamente.	8,6%	11,4%	34,3%	28,6%	17,1%
10- No desempenho de tarefas é importante demonstrar alguma emotividade.	8,6%	11,4%	22,9%	34,3%	22,9%
14- Gosto de ser avaliado(a) no desempenho das tarefas.	2,9%	2,9%	28,6%	42,9%	22,9%
18- Habitualmente desenvolvo estratégias para alcançar as minhas metas.	0,0%	5,7%	14,3%	54,3%	25,7%
22- Tarefas diversificadas são importantes para um bom desempenho das funções.	2,9%	5,7%	17,1%	42,9%	31,4%
26- Existe competitividade no meu grupo de trabalho.	22,9%	20,0%	28,6%	17,1%	11,4%

Fonte: elaboração própria Legenda: DT- Discordo totalmente; D- Discordo; ND NC- Não discordo nem concordo; C- Concordo; CT- Concordo totalmente

Pela distribuição da frequência das respostas observa-se dos itens “10- No desempenho de tarefas é importante demonstrar alguma emotividade” com 57,1% do total

das respostas “concordo” e “concordo totalmente”; “18- Habitualmente desenvolvo estratégias para alcançar as minhas metas” com 80% do total das respostas “concordo” e “concordo totalmente” e “22- Tarefas diversificadas são importantes para um bom desempenho das funções” com 74,3% do total das respostas “concordo” e “concordo totalmente, revelam que há uma valorização da amostra com relação às metas e tarefas organizacionais. Nos itens “6- Gostaria de ser avaliado(a) no meu desempenho periodicamente” com 45,7% do total das respostas “concordo” e “concordo totalmente e “14- Gosto de ser avaliado(a) no desempenho das tarefas” com 65,7% do total das respostas “concordo” e “concordo totalmente”, revelam que a valorização dos trabalhadores tem em relação ao *feedback*. Já no item “2- Considero que as avaliações periódicas me motivam” com 40% do total das respostas “discordo totalmente” e “discordo e de 37,1% do total de respostas “não discordo nem concordo”, ou seja, o *feedback* das tarefas realizadas são apresentadas como importante mas não um factor motivador para os trabalhadores (tabela 10).

Os resultados tendem com o mesmo ponto de fundamentos da teoria, de acordo com Ferreira *et al.*, (2011, p.308) “os objectivos são vistos como motivadores do desempenho, na medida em que trabalhar para alcançar um objectivo se revela uma força impulsionadora da ação”. Pois, as metas, objectivos e tarefas em si não são os factores de motivação, mas o desempenho em conformidade a eles, reconhecido na obtenção do objectivo e na cedência do *feedback* referente ao desempenho. Ferreira *et al.*, (2011, p.308), salientam que “quando mais desafiadores forem os objectivos” e “quanto mais participação tiver ocorrido na fixação dos mesmos”, maior a força impulsionadora da acção dos trabalhadores.

4.2. Variáveis sociodemográficas e os factores da motivação

São apresentados nesta parte os resultados da análise da amostra tendo em conta as variáveis sociodemográficas e os factores da motivação com base na escala Multi-Motivacional de Ferreira *et al.*, (2006).

Tabela 11- Factores da motivação e os resultados por variáveis

Factores da motivação	Organização do trabalho	Desempenho	Realização e poder	Envolvimento
Variáveis	Média/ DP	Média/ DP	Média/ DP	Média/ DP
Género				
Feminino	3,60 / 0,48	3,43 / 0,44	3,89 / 0,59	3,56 / 0,43
Masculino	3,66 / 0,44	3,46 / 0,51	3,91 / 0,42	3,69 / 0,56
	F(0,040) = 0,843 p > 0,05	F(0,410) = 0,527 p > 0,05	F(0,739) = 0,396 p > 0,05	F(0,629) = 0,433 p > 0,05
Idade				
18 a 28 anos	3,78 / 0,42	3,40 / 0,42	3,95 / 0,47	3,54 / 0,53
29 a 39 anos	3,63 / 0,46	3,38 / 0,36	3,93 / 0,41	3,64 / 0,34
40 a 50 anos	3,29 / 0,47	3,40 / 0,51	3,83 / 0,21	3,43 / 0,65
Mais 51 anos	3,36 / 0,50	4,28 / 0,40	3,29 / 0,81	3,57 / 0,40
	F(0,005) = 1,000 p > 0,05	F(0,480) = 0,698 p > 0,05	F(1,949) = 0,142 p > 0,05	F(1,498) = 0,234 p > 0,05
Habilitações Literárias				
< Ensino básico	2,92 / 0,51	3,42 / 0,20	3,85 / 0,20	2,71 / 0,40
Ensino Secundário	3,73 / 0,49	3,40 / 0,41	3,96 / 0,65	3,64 / 0,62
Licenciatura	3,56 / 0,41	3,75 / 0,65	3,82 / 0,47	3,61 / 0,40
Mestrado	3,75 / 0,38	3,40 / 0,43	4,01 / 0,38	3,65 / 0,32
	F(0,327) = 0,806 p > 0,05	F(0,791) = 0,508 p > 0,05	F(1,262) = 0,594 p > 0,05	F(1,262) = 0,305 p > 0,05
Função na empresa				
Administrativas	3,19 / 0,22	3,48 / 0,058	3,62 / 0,92	3,62 / 0,29
Chefia/Direção	3,60 / 0,58	3,69 / 0,68	3,91 / 0,62	3,74 / 0,53
Técnicas	3,66 / 0,45	3,39 / 0,38	3,94 / 0,34	3,54 / 0,44
	F(0,728) = 0,491 p > 0,05	F(2,545) = 0,094 p > 0,05	F(2,809) = 0,075 p > 0,05	F(0,594) = 0,558 p > 0,05
Tempo de serviço				
Menos de 1 ano	3,64 / 0,10	3,79 / 0,51	3,93 / 0,50	3,23 / 1,01
2 a 5 anos	3,82 / 0,46	3,30 / 0,26	3,89 / 0,22	3,51 / 0,36
6 a 10 anos	3,54 / 0,53	3,46 / 0,43	3,79 / 0,61	3,68 / 0,41
Mais de 10 anos	3,50 / 0,41	3,47 / 0,56	4,06 / 0,32	3,58 / 0,46
	F(1,069) = 0,377 p > 0,05	F(2,641) = 0,067 p > 0,05	F(3,009) = 0,055 p > 0,05	F(1,814) = 0,165 p > 0,05

Fonte: elaboração própria Legenda: DP = desvio padrão

Os resultados do teste *t* na variável **género** demonstram que não há evidências da existência de diferença estatisticamente significativas entre os homens e mulheres tendo em consideração os factores da organização do trabalho, desempenho, realização/ poder e envolvimento. Os valores p-values são todos superiores a 0,05. Por outro lado, à excepção do factor de realização e poder, os homens apresentaram maior média ($M=3,91$), do que nos outros factores de motivação referidos em cima (tabela 11).

Os resultados do teste ANOVA na variável **idade** demonstram que não há evidências de diferença estatisticamente significativas entre os 18 e mais 51 anos, tendo

em consideração os factores da organização do trabalho, desempenho, realização/ poder e envolvimento. Os valores p-values são todos superiores a 0,05. Pode-se aferir pelos resultados que relativamente aos factores de organização do trabalho e realização/ poder, os indivíduos entre os 18 a 28 anos apresentam maiores médias ($M=3,78$ e $M=3,95$). Quanto ao factor de desempenho os indivíduos entre mais de 51 anos apresentam melhor média ($M=4,28$). Já os indivíduos entre 29 e 39 anos apresentaram melhor média no factor de envolvimento ($M=3,64$) (tabela 11).

Os resultados do teste ANOVA na variável **habilitações literárias** demonstram que não há evidências da existência de diferença estatisticamente significativas entre o nível académico, dado que para todos os factores em consideração, os valores p-values são todos superiores a 0,05. Pode-se aferir pelos resultados que relativamente aos factores de organização do trabalho, realização/ poder e envolvimento os indivíduos com mestrado apresentam maiores médias ($M=3,75$; $M=4,01$ e $M=3,65$). Os indivíduos com licenciatura apresentaram maior média no factor de desempenho ($M=3,75$) (tabela 11).

Os resultados do teste ANOVA na variável **função na empresa** demonstram que não há evidências da existência de diferença estatisticamente significativas entre a função na empresa, dado que para todos os factores em consideração, os valores p-values são todos superiores a 0,05. As médias dos técnicos são superiores nos factores de organização do trabalho e realização/ poder comparado às médias de administrativas e chefias. As chefias, como era de esperar demonstram médias superiores nos factores de desempenho e envolvimento podendo ter uma relação de causalidade com a média de idade que é superior à dos administrativos e técnicos, refletindo um estágio de amadurecimento na carreira, conforme Spector (referido por Cordeiro e Pereira, 2006, p. 72) “os trabalhadores com mais idade apresentam níveis superiores de motivação pois em geral possuem melhores remunerações, maior nível de responsabilidade, exercem cargos de nível hierárquico superior e possuem mais anos de experiência no trabalho” (tabela 11).

Os resultados do teste ANOVA na variável **tempo de serviço** demonstram que não há evidências da existência de diferença estatisticamente significativas no tempo de serviço, dado que para todos os factores em consideração, os valores p-values são todos superiores a 0,05. Para os indivíduos com mais de 10 anos na empresa, o factor de maior

motivação é a realização e poder que apresentam maior média ($M = 4,06$); nos indivíduos entre 2 a 5 anos, o factor de motivação é organização do trabalho ($M=3,82$); nos indivíduos com menos de 1 ano, o factor de motivação é o desempenho ($M=3,79$) e por fim os indivíduos entre 6 a 10 anos, o factor de motivação é o envolvimento ($M=3,68$) (tabela 11).

4.3. Correlação entre os factores da motivação e variáveis demográficas

Com base na tabela 11 anterior, foi feita uma correlação de *Pearson* que avalia a correlação entre os factores da motivação e as variáveis demográficas (tabela 12).

Tabela 12- Correlação entre os factores da motivação e as variáveis demográficas

Factores de motivação	Organização do trabalho	Desempenho	Realização e Poder	Envolvimento
Variáveis				
Género				
C. de Correlação de <i>Pearson</i>	0,145	0,227	0,386	0,176
<i>p-value</i>	0,056	0,079	0,084	0,058
Idade				
C. de Correlação de <i>Pearson</i>	0,157	0,388	0,274	0,292
<i>p-value</i>	0,068	0,057	0,071	0,088
Habilitações Literárias				
C. de Correlação de <i>Pearson</i>	0,145	0,199	0,363	0,276
<i>p-value</i>	0,054	0,072	0,069	0,066
Função na empresa				
C. de Correlação de <i>Pearson</i>	0,255	0,325	0,182	0,153
<i>p-value</i>	0,063	0,077	0,094	0,052
Tempo de serviço				
C. de Correlação de <i>Pearson</i>	0,224	0,261	0,427	0,315
<i>p-value</i>	0,084	0,075	0,061	0,065

Fonte: elaboração própria

Os resultados do teste de correlação na variável **género** a partir do coeficiente de correlação de *Pearson*, demonstram que existe correlação, ou seja, quanto maior a variável maior será na outra e vice-versa, são correlações directas, porque ambas se acompanham. Verificou-se uma melhor correlação no factor de realização e poder ($r = 0,386$), de acordo com (Cunha *et al.*, 2007, p. 158), os indivíduos ressaltam necessidades de realização e poder por meio do alcance de tarefas “orientação para a excelência, preferência por riscos moderados, necessidades de poder e autoridade”, afiliação por meios de “relações interpessoais fortes”. (Cunha *et al.*, p.164), salienta a teoria de Hackman & Oldham “as pessoas com maior necessidade de crescimento ou desenvolvimento profissional, respondem mais positivamente à presença das cinco

caraterísticas do modelo (variedade, identidade, significado, autonomia e *feedback*), obtendo níveis de produtividade mais elevados” (tabela 12).

Os resultados do teste de correlação na variável **idade** a partir do coeficiente de correlação de *Pearson*, demonstra que existe correlação, ou seja, quanto maior a variável maior será na outra e vice-versa, são correlações directas, porque ambas se acompanham. Verificou-se uma melhor correlação no factor de desempenho ($r = 0,388$) (tabela 12).

Os resultados do teste de correlação na variável **habilitações literárias** a partir do coeficiente de *Pearson*, demonstra que existe correlação, ou seja, quanto maior a variável maior será na outra e vice-versa, são correlações directas, porque ambas se acompanham. Verificou-se uma melhor correlação no factor de desempenho ($r = 0,325$), segundo a teoria de Locke & Latham em que os objectivos devem ser constituídos de algumas características, precisam ser mensuráveis, específicos, realistas e alcançáveis e com prazos especificados (Cunha et al., 2007) (tabela 12).

Os resultados do teste de correlação na variável **função da empresa** a partir do coeficiente de *Pearson*, demonstra que existe correlação, ou seja, quanto maior a variável maior será na outra e vice-versa, são correlações directas, porque ambas se acompanham. Verificou-se uma melhor correlação no factor de desempenho ($r = 0,325$) (tabela 12).

Os resultados do teste de correlação na variável **tempo de serviço** a partir do coeficiente de *Pearson*, demonstra que existe correlação, ou seja, quanto maior a variável maior será a outra e vice-versa, são correlações directas, porque ambas se acompanham. Verificou-se uma melhor correlação no factor de realização e poder ($r = 0,427$) (tabela 12).

Capítulo V- CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

4.1. Conclusões

A motivação para o trabalho consegue modificar o ambiente das organizações, em particular nas organizações que não possuem recursos financeiros para difundir incentivos que melhorem a performance dos seus trabalhadores. Neste sentido, a presente investigação teve como objectivo geral identificar quais os factores motivacionais que influenciam os trabalhadores da empresa “VFR”-Moçambique. Com os resultados obtidos através da pesquisa bibliográfica foi possível restringir os principais factores que influenciam a motivação para o trabalho face à complexidade do constructo e a variedade de teorias e abordagens.

Em relação ao primeiro objectivo específico, “A importância da motivação para o desempenho da força de trabalho na organização”, tornou-se num grande desafio para as empresas conseguirem manter os seus trabalhadores motivados a trabalhar. A inquietação deste tema é cada vez maior, pois o sucesso é atingido directamente pelo bom desempenho dos indivíduos.

Em relação ao segundo objectivo específico, “Analisar os fatores de motivação (organização do trabalho, desempenho, realização/ poder e envolvimento) dos trabalhadores da empresa “VFR”- Moçambique”, através do inquérito por questionário conclui-se de um modo geral que os trabalhadores estão motivados, realçando mais os factores de realização/ poder e organização do trabalho.

Para dar forma à concretização dos objectivos, realizou-se uma revisão da literatura sobre várias teorias associadas à problemática como o conceito de motivação, as teorias motivacionais, relação entre motivação e satisfação e a importância da motivação no trabalho. De modo a alcançar os objectivos da dissertação, a metodologia escolhida foi uma pesquisa quantitativa através de um Estudo de Caso.

O Estudo de Caso foi realizado na empresa “VFR” - Moçambique. Como técnicas e fontes de recolha de dados, realizou-se um inquérito por questionário a 35 trabalhadores da empresa. A análise e o tratamento das respostas do questionário foram aplicados numa folha de cálculo do Microsoft Excel onde foram feitos gráficos e tabelas. Também foi

utilizado o SPSS V.20, que permitiu fazer a análise estatística dos itens e dimensões de cálculos.

Através da aplicação da pesquisa, os dados demográficos caracterizam a amostra com 85,7% de homens, as médias de idades revelam que são indivíduos jovens com a maioria distribuída nas faixas de 18-29 e 30-39 anos. Possuem um elevado nível académico sendo a maioria licenciados e nas funções da empresa trabalham maioritariamente técnicos (são especializados nas áreas), situação que se explica pelo ramo da empresa: prestação de serviços de manutenção e suporte, em organizações de várias dimensões, infraestruturas, etc.

Na análise dos factores motivacionais as maiores médias foram identificadas no factor de realização e poder ($M = 3,91$), factor de organização do trabalho ($M = 3,60$), factor de envolvimento ($M = 3,57$) e factor de desempenho ($M = 3,44$). Portanto, pode-se concluir que o factor de realização e poder é o que mais motiva os trabalhadores, sendo este factor caracterizado pelas necessidades de realização que reflectem a procura pela competitividade e excelência, pelas necessidades de poder que se relacionam com o prestígio e *status* na organização e pelas necessidades de afiliação que indicam a vontade de ser aceito pelo grupo.

Na análise dos factores motivacionais com base nos dados sociodemográficos identificou-se que as mulheres apresentaram maiores médias em todos os factores, à excepção do factor de realização e poder. Na variável idade observou-se que não houve diferença estatística significativa nos factores avaliados. No factor de habilitações literárias, observou-se que não houve diferença estatística significativa nos factores avaliados. Com relação à função na empresa as médias dos técnicos foram superiores comparando-as com médias de administrativas e chefias. Como era de espera, a chefia demonstra-se com média superior no factor de desempenho e envolvimento o que pode trazer causalidade com a média de idade que é superior à dos administrativos e técnicos, reflectindo um estágio de amadurecimento na carreira. Em relação ao tempo de serviço observou-se que também que não houve diferença estatística significativa nos factores avaliados.

Observando-se algumas questões individualmente, por exemplo: item “20- Aborreço-me quando não compreendo a finalidade das minhas funções” o resultado foi

de 48,6% na polaridade negativa. No item “ 17- Todos os funcionários da organização participam nos processos de tomada de decisão” o resultado foi de 40% na polaridade negativa, revelando uma compreensão expressiva da amostra quanto à sua não participação no processo de decisão organizacional. Acções invertidas ao exercício da liderança proporcionam a integração dos indivíduos nos processos decisórios, como consequência produzem efeitos motivacionais.

Com aplicação do questionário, e através dos dados obtidos é possível concluir que os trabalhadores se encontram motivados, pois todos demonstram efeito significativo entre as médias. É importante que as empresas prestarem atenção às necessidades de cada trabalhador, porque a partir delas poderão desenvolver estratégias para maximizar a motivação dos seus trabalhadores.

4.2. Recomendações para a organização e para a ciência

De acordo com Bergamini (1992), destaca que é fundamental para a GP primeiro conhecer a pessoa e o seu desempenho no ambiente organizacional. Através dos resultados obtidos anteriormente e explicados noutros capítulos, observa-se que o factor de desempenho foi o que apresentou uma média mais baixa em relação aos outros factores de motivação. Para tal, cabe ao gestor ou líder da equipe, propor actividades e traçar planos de acção para o futuro da empresa.

Recomenda-se que a empresa faça uma gestão de desempenho, ou seja, um processo consecutivo de identificar, avaliar e desenvolver para cada trabalhador, a fim de poder aumentar o seu desempenho. Com ajuda do gestor ou líder da equipe a empresa deve considerar para um melhor desempenho as seguintes actividades: (1) proporcionar *feedback* e desenvolvimento: a empresa deve comunicar aos trabalhadores sobre o seu desempenho, discutindo as expectativas da organização; (2) reconhecer a contribuição dos trabalhadores; (3) promover a capacitação e desenvolvimento; (4) compreender como as políticas de GP influenciam as pessoas no trabalho e se são efectivas.

Em termos de contributo para a ciência, este foi um projecto marcante, pois graças a ele, foi possível por em prática todos os conhecimentos teóricos e técnicos adquiridos ao longo do curso de mestrado em Gestão de Empresas. A motivação íntegra num dos mais importantes conteúdos das empresas de hoje, sendo crucial ter ferramentas para

saber motivar os trabalhadores e que estes demonstrem certeza na função que desempenham.

Pois todos os seres humanos são diferentes, têm maneiras de agir, viver e pensar diferentes, tal como a cultura de cada indivíduo tem uma perspectiva ampla que diversas vezes é difícil de conseguir. Tentar dar motivação a cada indivíduo origina um trabalho de fundo muito individualizado e cuidado.

4.3. Limitações do Estudo

O tema da motivação tem características psicológicas que alteram entre indivíduos e várias as são abordagens e efeitos que limitam os factores motivacionais. De acordo com Cunha *et al.*, (2007), que ressalta que os perfis motivacionais podem ser esboçados por importâncias pessoais, valores éticos e morais, estilos de gestão e liderança, desenvolvimento económico das nações, por padrões educacionais, entre outros. A intenção da presente pesquisa foi possibilitar debates sobre os factores motivacionais na óptica de Hackman e Oldham (1974), Locke e Latham (1968), McClelland (1961) e Allen e Meyer (1997), com a recolha de dados através da escala Multi-Motivacional de Ferreira *et.*, (2006). Compreendeu-se que há casualidade de aprofundamento sobre o tema, pois as características motivacionais dos indivíduos podem ser inquiridas por diversas ópticas.

Outra limitação a este estudo, o instrumento utilizado o questionário por si só é uma limitação, pois nem sempre as questões são de fácil compreensão pelo inquirido. Embora o questionário seja anónimo, alguns inquiridos poderão ter sentido algum incómodo em serem reconhecidos pelos seus superiores hierárquicos e não terem respondido de forma sincera em algumas questões como por exemplo: “Considero o meu trabalho monótono” ou “Sinto-me satisfeito com a minha remuneração”.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Across, R. (2005). *Psychology, the science and mind and behaviour*. London: Dubai: for Hodder Arnold Euston.
- Aguiar, M. (2005). *Psicologia aplicada à administração: uma abordagem interdisciplinar*. São Paulo: Saraiva.
- Asproni, G. (2004). *Motivation, Teamwork and Agile Development*. Agile Times, (Vol.4)
- Ayub, N. &. (2011). *The relationship between work motivation and job satisfaction*. . Pakistan Business Review.
- Azevedo, F. &. (2014). *Estilos de liderança e motivação: Estudo em IPSS's de VN Famalicão*. *Studies of Organisational Management & Sustainability*. 2, (pp. 36-60).
- Bergamini, C. (1990). *Motivação*. (3ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Bergamini, C. W. (1992). *Avaliação de Desempenho Humano na Empresa*. (4ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Bilhim, J. (2006). *Teoria organizacional, estrutura e pessoas*. Lisboa: ISCSP-UTL.
- Bowditch, J. L. (2006). *Fundamentos de comportamento organizacional* (6ª ed.). *Tradução Luiz Henrique Baptista Machado*. Rio de Janeiro: LTC.
- Brunelli, M. (2008). *Motivação no Serviço Público*. (Dissertação de Mestrado). Instituto Brasileiro de Gestão de Negócios: Porto Alegre.
- Casado, T. (2002). *A motivação e o trabalho*. In: *Fleury, M.* (2ª ed.). *As pessoas na organização*. (pp. 247-258). São Paulo: Gente.
- Chambel, M. J. (2008). *Psicologia organizacional: Da estrutura à cultura*. Lisboa: Livros Horizonte.

- Chiavenato, I. (1992). *Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa*. São Paulo: Makron Books.
- Chiavenato, I. (1998). *Recursos Humanos*. Atlas.
- Chiavenato, I. (1999). *Gestão de Pessoas: O novo papel dos Recursos Humanos nas Organizações*. Rio de Janeiro: Campus.
- Chiavenato, I. (2004). *Administração nos novos tempos* (2ª ed.). Rio de Janeiro: Elsevier. (8ª ed.).
- Chiavenato, I. (2005). *Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Chiavenato, I. (2010). *Gestão de pessoas: um novo papel dos recursos humanos nas organizações*. (3ª ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Christy, F. (2006). *Os Segredos da Motivação*.
- Cordeiro, S. &. (2006). Características do trabalho, variáveis sócio-demográficas como determinantes da satisfação no trabalho na marinha portuguesa. *Revista Lusófona de Humanidades e Tecnologia*, 1, (pp. 68–78).
- Cunha, M. P. (1990). *Relação entre Objectivos/Feedback e Desempenho/Envolvimento/Satisfação*. *Análise Psicológica*, 8 (3), (pp. 295-304).
- Cunha, M. P. (2007). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. Lisboa: Editora RH.
- Fachada, M. (2012). *A motivação humana: força geradora do comportamento*. In M. Robalo (Eds.), *Psicologia das Relações Interpessoais*. (2ª ed.), (pp. 287-349): Lisboa: Edições Sílabo, Ld.
- Ferreira A., D. C. (2006). *Construção e validação de uma escala multifactorial de motivação no trabalho*. *Comportamento Organizacional e Gestão* (vol 12, n.º 2), (pp. 187-198).

- Ferreira, A. e. (2008). *Manual de Diagnóstico e Mudança Organizacional*. Lisboa: Editora RH.
- Ferreira, J. M. (2011). *Manual de psicossociologia das organizações*. Lisboa: Escolar Editora.
- Fiorelli, J. (2009). *Psicologia para Administradores: integrando teoria e prática*. (6ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Fontaine, A. M. (2005). *Motivação em contexto escolar*. Lisboa:: Universidade Aberta.
- Freitas, V. &. (2017). *Motivation at work: Case studies of Portuguese SMEs*. *Tékhné*, 15 (2), (pp. 88-99).
- Gil, A. (2001). *O Papel de Motivador*. In: *Gestão de pessoas: enfoque nos Papéis Profissionais*. São Paulo: Atlas.
- Gil, A. C. (1999). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social* (5ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Gregolin, M. P. (2011). Motivação para o trabalho e o comportamento Humano na organização,. *Revista Emancipação, Ponta Grossa, 11 (1)*: (pp. 59-71).
- Guga, L. (2012). *Evaluation and motivation of human resources*. *Bulletin of the Transilvania University of Brasov*, (Vol. 5 (54), No. 1).
- Hair Jr., J. F. (2009). *Análise multivariada de dados*. Tradução Adonai Schlup Sant'Anna. (6ª ed.) – Porto Alegre: Bookman.
- Heller, R. (2001). *Como motivar pessoas*. (4ª ed.). São Paulo: Publifolha.
- Hill, M. &. (2012). *Investigação por Questionário* (2ª ed.). Lisboa. Ed. Sílabo.
- I., C. (2003). *Administração de recursos humanos: fundamentos básicos*. (5ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Kerlinger, F. N. (1980). *Metodologia da pesquisa em ciências sociais*. São Paulo: EPU/EDUSP.

- Kondo, Y. (1994). *Motivação Humana: Um fator-chave para o gerenciamento*. São Paulo: Gente.
- Kopelman, R. E. (2008). Douglas McGregor's theory X and Y: toward a construct-valid Measure. *Journal of Managerial Issues*. (Vol. XX, No. 2).
- Kwasnicka, E. (1995). *Introdução à administração*. (5ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Lira, M. &. (2015). Motivação Intrínseca vs. Motivação Extrínseca: A Aplicação da Escala WPI no contexto do Setor Público Português. *Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade*, , 5(4), (pp. 171–195). <http://dx.doi.org/10.18028/2238-5320/rgfc.v5n4p17>.
- Lundberg, C. G. (2009). *Herzberg's two-factor theory of work motivation tested empirically on seasonal workers in hospitality and tourism*. *Tourism Management* : 30, (pp. 890-899).
- Luz, R. S. (1996). *Clima organizacional*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Marconi, M. A. (2011). *Metodologia Científica* (6ª ed.). São Paulo: Editora Atlas.
- Maximiano, A. (2007). *Teoria Geral da Administração: da Revolução Urbana à Revolução Digital*. São Paulo: Atlas.
- Montana, P. (1999). *Administração*. São Paulo: Saraiva.
- Netke, D. M. (2013). Work motivation and job satisfaction. . *Indian Streams Research Journal*, (Vol. 3), Issue 3 April.
- Nevid, J. (2013). *Psychology: Concepts and applications*. Belmont, CA: Wadworth.
- Pereira, H. I. (2013). *Estratégias de motivação dos colaboradores nos sectores públicos e privados*. Dissertação de Mestrado, Universidade da Madeira: Funchal.
- Pina e Cunha, M. R.-C. (2007). *Manual de comportamento organizacional e gestão*, Lisboa: Editora RH.
- Pinder, C. (1998). *Work motivation in organizational behavior*. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil.

- Pintrich, P. R. (2003). A Motivational Science Perspective on the Role of Student Motivation in Learning and Teaching Contexts. *Journal of Educational Psychology*, 95(4), (pp. 667-686).
- Pouchová, L. (2011). *Work motivation and satisfaction in the context of economic crisis*. University of South Bohemia, Faculty of Economics.
- Quivy, R. e. (2005). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (4ªed.). Lisboa: Gradiva : Publicações Lda.
- Ramlall, S. (2004). A Review of Employee Motivation Theories and their Implications for Employee Retention within Organizations. *The Journal of American Academy of Business*. Cambridge, , 5(1), (pp. 52-63).
- Reeve, J. (2012). *Motivation and Emotion* . 1(36), (pp.101-102): Editorial.
- Rego, A. (2000). *Os motivos de sucesso, afiliação e poder: desenvolvimento e validação de um instrumento de medida* *Análise Psicológica*, 18 (3), (pp. 335-344).
- Robbins, S. (2002). *Comportamento organizacional*. São Paulo: Prentice Hall.
- Robbins, S. (2004). *Fundamentos de Administração: conceitos essenciais e aplicações*. São Paulo: Prentice Hall.
- Robbins, S. P., Judge, T. A., & Sobral, F. (2010). *Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro* (14ª ed.). São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Ryan, J. (2011). *Development of a measure of work motivation for a meta-theory of motivation*. *Psychological Reports*, 108, 3, (pp. 743-755).
- Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum.
- Sekhar, C. P. (2013). *A literature review on motivation*. *Global Business Perspectives*, 1(1), (pp. 471-487).

- Sledge, S. M. (2008). What role does culture play? A look at motivation and job satisfaction among hotel workers in Brazil. *The International Journal of Human Resource Management*.
- Smith, G. (1994). *Motivation*. In W. Tracey (Eds.), *Human resources management and development handbook* (2^a ed.). New York: Amacom.
- Tachizawa, T., Ferreira, V. C., & Fortuna, A. A. (2006). *Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios*. (5^a ed.). Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Tamayo, A. &. (2003). A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador. *Revista de Administração Contemporânea*, 7(4), (pp. 33-54).
- Vergara, S. (2012). *Gestão de Pessoas*. (11^a ed.). São Paulo: Atlas.
- Vilelas, J. (2009). *Investigação: O Processo de Construção do Conhecimento*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Ward, M. (1998). *50 Técnicas Essenciais da Administração*. Barueri: Editora Nobel.
- Wiseman, D. &. (2014). *Best Practice in Motivation and: Management in the Classroom*. (3^a ed.). Springfield: Charles C. Thomas Publisher.
- Yin, K. R. (1994). *Case study research: Design and methods*. London: Sage Publications.

Anexos

Anexo 1. Instrumento de recolha de dados

Questionário

Motivação no Trabalho

No âmbito da Tese de Mestrado em Gestão de Empresas do ISAEN, este questionário tem como objectivo recolher dados referentes à motivação no trabalho aplicado na sua empresa. A sua colaboração é essencial para nos permitir completar o estudo.

Note que **não há respostas certas nem erradas** – todas são correctas desde que correspondam ao que pensa e sente.

Solicita-se que responda a todas as questões que serão tratadas com **total confidencialidade desde o seu início até ao seu término**.

Este questionário é **100% anónimo** e os dados recolhidos destinam-se apenas e exclusivamente a uma investigação académica.

Obrigada pela sua colaboração

Instruções: A sua tarefa consiste em ler as questões e assinalar com uma cruz (X) no quadrado que mais se identifica com a sua resposta. Para responder a todas as questões e assinalar o quadrado que pretende, utilize uma escala de cinco pontos, tendo em conta que **1** corresponde a **Discordo totalmente**, **2** corresponde a **Discordo**, **3** corresponde a **Nem concordo/ Nem discordo**, **4** corresponde a **Concordo** e **5** corresponde a **Concordo totalmente**.

Parte I- Dados sociodemográficos

1. **Género:** Feminino ___ Masculino ___
2. **Idade:** 18 a 28 anos ___ 29 a 39 anos ___ 40 a 50 anos ___ +51 anos ___
3. **Habilitações Literárias:** ≤ Ensino básico ___ Ensino Secundário ___
Licenciatura ___ Mestrado ___ Doutoramento ___
4. **Função:** Administrativas ___ Chefia/Direção ___ Técnicas ___

5. Tempo de serviço: Menos de 1 ano ____ 2 a 5 anos ____ 6 a 10 anos ____ Mais de 10 anos ____

Parte II- Factores Motivacionais

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