

# Estratégias de Motivação dos Colaboradores nos Sectores Públicos e Privados

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

**Helena Isabel Henriques Pereira**

MESTRADO EM CIÊNCIAS EMPRESARIAIS



UNIVERSIDADE da MADEIRA  
*A Nossa Universidade*  
www.uma.pt

Setembro | 2011

Os melhores RUMOS para os Cidadãos da Região



J/M Uma  
65  
PER Est

69 882

UNIVERSIDADE DA MADEIRA  
SECTOR DE DOCUMENTAÇÃO  
E ARQUIVO

## **Estratégias de Motivação dos Colaboradores nos Sectores Públicos e Privados**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

**Helena Isabel Henriques Pereira**

MESTRADO EM CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

ORIENTAÇÃO

Margarida Maria Ferreira Diogo Dias Pocinho



Com o apoio financeiro do Centro de Ciência e Tecnologia da Madeira (CITMA), através do Programa RUMOS e FUNDO SOCIAL EUROPEU.

## Os melhores RUMOS para os Cidadãos da Região



REGIÃO AUTÓNOMA DA  
MADEIRA



REPÚBLICA PORTUGUESA



UNIÃO EUROPEIA  
FSE

*“ O segredo da existência humana consiste não somente em viver,  
mas ainda encontrar o motivo para viver.”*

Dostoievski

## **AGRADECIMENTOS**

Como tal não poderia deixar de agradecer a todos aqueles que de forma directa ou indirectamente me ajudaram na concretização deste trabalho.

Começo por agradecer à Professora Dra. Margarida Maria Ferreira Diogo Dias Pocinho pela sua orientação, e disponibilidade no decorrer deste projecto de investigação.

Agradeço a todos os que se dispuseram a preencher os inquéritos permitindo assim a realização desta investigação.

Agradeço no meu trabalho toda a flexibilidade que me foi dada para a concretização deste objectivo.

Gostaria de agradecer em especial aos meus pais à minha irmã e ao meu cunhado pelo apoio incondicional, incentivo e motivação imprescindíveis para a efectivação deste trabalho.

Agradeço de uma forma especial ao Carlos por todo o apoio e paciência que teve durante esta fase da minha vida que indirectamente influenciou a dele.

Por último agradeço às minhas duas colegas e amigas de mestrado Dércia e Marla, que me deram todo o apoio necessário.

A todos o meu grato reconhecimento.

## **RESUMO**

Com a evolução da sociedade e da competitividade no sector empresarial, as organizações são obrigadas a serem mais competitivas e isso pode ser alcançado através dos seus colaboradores.

O mundo do trabalho passa por profundas modificações e tendo em vista todas as estas mudanças que tem acontecido ao longo dos anos, é importante que os dirigentes das mesmas compreendam quais as estratégias da motivação a serem utilizadas.

No entanto, existem diversas teorias sobre a motivação, contudo uma organização não pode simplesmente seguir uma teoria, pois os indivíduos são motivados de diferentes maneiras.

O grande desafio das organizações é tentar entender o que pode motivar os seus colaboradores e quais as estratégias a serem implementadas.

Palavras-chave: Motivação, Colaboradores, Organizações, Sector Público, Sector Privado.

## **ABSTRACT**

With the evolution of society and the competitiveness of the business environment, organizations need to be more competitive and this can be achieved through its employees.

The world of labour is going through profound changes and in view of all these changes that have happened over the years, it is important that the leaders understand which motivation strategies to be used.

However, there are several theories about motivation, but an organization can not simply follow a theory, because individuals are motivated in different ways.

The great challenge for organizations is to try to understand what can motivate their employees and what strategies to be implemented.

**Keywords:** Motivation, Employees, Organizations, Public Sector, Private Sector.

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 - Motivações do empregado e metas motivacionais .....	23
Figura 2 - Estrutura motivacional.....	24

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Média e desvio padrão da idade dos inquiridos .....	41
Tabela 2 - Idade dos inquiridos por intervalos .....	42
Tabela 3 - Género (Sexo).....	42
Tabela 4 - Estado Civil .....	43
Tabela 5 - Média e desvio padrão dos anos de serviço dos inquiridos.....	43
Tabela 6 - Grau Académico.....	45
Tabela 7 - Número de Filhos .....	45
Tabela 8 - Situação Profissional .....	46
Tabela 9 - Vencimento Mensal.....	46
Tabela 10 - Média da variável motivação para a Organização do Trabalho .....	49
Tabela 11 - Teste t-Student da variável motivação para a Organização no trabalho .....	50
Tabela 12 - Média da variável motivação para o Desempenho.....	51
Tabela 13 - Teste t-Student da variável motivação para o Desempenho.....	51
Tabela 14 - Média da variável motivação para a Realização e Poder .....	52
Tabela 15 - Teste t-Student da variável motivação para a Realização e Poder .....	52
Tabela 16 - Média da variável motivação para o Envolvimento.....	53
Tabela 17 - Teste t-Student da variável motivação para o Envolvimento.....	54
Tabela 18 - ANOVA versus variável idade por intervalos.....	55
Tabela 19 - ANOVA versus variável género.....	56
Tabela 20 - Comparação das médias da variável género.....	57
Tabela 21 - ANOVA versus variável estado civil .....	58
Tabela 22 - ANOVA versus variável número de filhos .....	59
Tabela 23 - ANOVA versus variável anos de serviços apresentados por intervalos .....	60
Tabela 24 - ANOVA versus variável grau académico .....	61
Tabela 25 - Múltiplas comparações da variável Envolvimento consoante a variável grau académico através do teste HSD (teste das médias post hoc de Tukey) .....	62
Tabela 26 - Média da variável envolvimento consoante a variável grau académico .....	63

Tabela 27 - ANOVA versus variável situação profissional .....	64
Tabela 28 - Comparações múltiplas da variável situação profissional dentro da variável organização do trabalho utilizando o teste Tukey HSD (teste das médias post hoc de Tukey)	65
Tabela 29 - Média da variável Organização do Trabalho consoante variável situação profissional .....	65
Tabela 30 - ANOVA versus variável vencimento mensal .....	66
Tabela 31 - ANOVA versus variável profissão.....	67
Tabela 32 - Correlações .....	68

## **LISTA DE GRÁFICOS**

Gráfico 1 - Representa a distribuição da profissão dos inquiridos .....	44
Gráfico 2 - Representa a distribuição dos cargos dos inquiridos .....	44

# ÍNDICE

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>13</b>
<b>1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>15</b>
1.1 CULTURA ORGANIZACIONAL .....	15
1.1.1 O que é cultura? .....	15
1.1.2 O que é a cultura organizacional?.....	16
1.2 O QUE É A MOTIVAÇÃO LABORAL?.....	17
1.3 A MOTIVAÇÃO LABORAL NUMA PERSPECTIVA HISTÓRICA.....	19
1.4 ESTRATÉGIAS DA MOTIVAÇÃO .....	22
1.5 ESTRUTURA MOTIVACIONAL E PERFIL MOTIVACIONAL.....	22
1.6 O MODELO DAS CARACTERÍSTICAS DA FUNÇÃO .....	25
1.7 MODELO DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL .....	26
1.8 TEORIAS DA MOTIVAÇÃO .....	27
1.8.1 Teoria da Hierarquia das Necessidades .....	27
1.8.2 Teoria X e Y .....	29
1.8.3 Teoria das expectativas .....	30
1.8.4 Teoria da equidade.....	30
1.8.5 Teoria dos Dois Factores .....	31
1.8.6 Teoria do desempenho e satisfação.....	32
1.8.7 Teoria do estabelecimento de metas .....	32
1.8.8 Teoria das Necessidades Adquiridas de McClelland.....	33
1.8.9 Teoria da avaliação cognitiva .....	34
1.8.10 Teoria da existência relacionamento e crescimento.....	35
1.8.11 Teoria da modificação do comportamento organizacional .....	35
1.8.12 Teoria da aprendizagem social.....	36
1.9 NOVAS ABORDAGENS DE MOTIVAÇÃO NO TRABALHO.....	37
1.9.1 Qualidade de vida no trabalho .....	37
<b>2 METODOLOGIA .....</b>	<b>40</b>
2.1 PROBLEMA DE PARTIDA.....	40
2.2 QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO.....	40
2.3 VARIÁVEIS.....	40
2.4 MÉTODO .....	41
2.4.1 Amostra.....	41
2.4.2 Instrumento .....	47
2.4.3 Procedimento .....	48
<b>3 RESULTADOS.....</b>	<b>49</b>
3.1 TESTES DE COMPARAÇÃO DE MÉDIAS.....	49
3.2 TESTE MULTIVARIADO ANOVA.....	54
3.3 CORRELAÇÃO DOS QUATRO FACTORES MOTIVACIONAIS.....	68

<b>4 DISCUSSÃO .....</b>	<b>69</b>
--------------------------	-----------

<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>75</b>
--------------------------	-----------

<b>ANEXOS .....</b>	<b>79</b>
---------------------	-----------

Anexo A – Carta de Autorização .....	80
Anexo B - Questionário .....	81
Anexo C - Autorização do Instituto de Desenvolvimento Regional.....	84
Anexo D - Autorização do Centro Segurança Social da Madeira .....	86
Anexo E – Autorização da ECAM.....	87

## INTRODUÇÃO

O tema motivação é um assunto extremamente complexo, não há consenso entre os autores, tanto assim que nos últimos anos o tema tem sido objecto de investigação permanente.

A maior preocupação em estudar este tema tem a ver com o facto de o sucesso das organizações públicas e privadas estarem directamente dependentes dos seus colaboradores, sendo provavelmente o factor principal.

No âmbito desta investigação propomos, fazer uma análise profunda sobre o conceito motivação laboral com base em estudos e teorias anteriormente estudadas.

Por outro lado, como não existem estratégias motivacionais universais, espera-se ainda verificar se os sectores públicos e privados estão sensibilizados para a importância do uso de estratégias de motivação nos seus colaboradores e se estas estão a ser utilizadas de forma eficaz, já que uma das grandes preocupações das organizações, é a de conseguir seleccionar e manter, no seu quadro funcional, indivíduos competentes, dedicados, e, principalmente, envolvidos com os problemas e sucessos das organizações.

Trata-se portanto, de uma pesquisa feita em diversas instituições e levantamento de informações, junto dos colaboradores, com intuito de avaliar a motivação dos recursos humanos no contexto laboral.

Tendo em conta o exposto, propusemo-nos a realizar um estudo empírico como meio de analisar em que medida os colaboradores/ profissionais se sentem ou não motivados para o trabalho.

Assim, num primeiro capítulo é feita a fundamentação teórica expondo alguns conceitos como cultura organizacional, motivação laboral, motivação laboral numa perspectiva económica, estratégias da motivação, estrutura motivacional e perfil motivacional, modelos de motivação, teorias da motivação e novas abordagens de motivação no trabalho.

Num segundo capítulo é apresentado a metodologia a ser utilizada mais concretamente é apresentado o problema de partida, as questões de investigação, as variáveis dependentes e independentes e os métodos que estão subdivididos por amostra, instrumento e procedimento.

No terceiro capítulo é exposto os resultados obtidos e respectivas observações. No último capítulo é apresentada a discussão que tem como fim comparar os resultados obtidos com a literatura pertinente.

Assim sendo, a importância deste trabalho, reside também em mostrar que as pessoas não trabalham apenas pelo vencimento que vão auferir, ou por benefícios imediatos, mas sim pelo significado que o trabalho tem nas suas vidas.

# 1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

## 1.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

O Conceito de Cultura Organizacional <sup>1</sup> é relativamente recente, apareceu, na década de 80 e constitui um elemento estratégico para aumentar e consolidar os níveis de motivação entre os colaboradores.

### 1.1.1 O que é cultura?

Para Ferreira (1996) a cultura pode ser definida como um modelo de suposições básicas que os grupos inventam, descobrem ou desenvolvem com a experiência para enfrentar e contornar problemas que vão surgindo.

Chiavenato (2005) considera a cultura um elemento fundamental, uma vez que pode ser conceituada como a mentalidade predominante no comportamento dos indivíduos, pois há o envolvimento de hábitos, atitudes, expectativas e relacionamentos dos mesmos no seu ambiente de trabalho. E, é ela quem define a missão da empresa e origina os seus objectivos.

Desta forma, a cultura precisa estar alinhada com aspectos decisórios como o planeamento, a direcção e o controlo.

A cultura é um dos pontos-chave na compreensão das acções humanas, funcionando como um padrão colectivo que identifica os grupos, as suas maneiras de perceber, pensar, sentir e agir. Assim, mais do que um conjunto de regras, de hábitos e de artefactos, cultura significa a construção de significados partilhados pelo conjunto de pessoas pertencentes a um mesmo grupo social. (Pires e Macêdo, 2006, p.2)

---

<sup>1</sup> A cultura organizacional é formada por valores éticos e morais, princípios, crenças, políticas internas e externas, sistemas, e clima organizacional. São “regras” que todos os membros dessa organização devem seguir e adoptar como directrizes e premissas para guiar o seu trabalho.

Retirado [http://pt.wikipedia.org/wiki/Cultura\\_organizacional](http://pt.wikipedia.org/wiki/Cultura_organizacional) de 08-08-2011.

Hall (1978 citado por Pires e Macêdo, 2006), afirma que: “ a cultura é o meio de comunicação do homem.”

Hall (1978 citado por Pires e Macêdo, 2006), afirma que: “a cultura possui três características: ela não é inata, e sim aprendida; as suas distintas facetas estão inter-relacionadas; é compartilhada e de facto determina os limites dos distintos grupos.”

A cultura é concebida como um conjunto de valores e pressupostos básicos expresso em elementos simbólicos, que tem capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto age como elemento de comunicação e consenso, como oculta e instrumentaliza as relações de dominação”. Fleury e Fischer, (1989, p. 117)

A cultura é um padrão de suposições básicas demonstradas, inventadas, descobertas ou desenvolvidas por um dado grupo, que ensina a lidar com seus problemas externos de adaptação e internos de integração, que funcionou bem o bastante para ser considerado válido e, ainda, para ser ensinado aos novos membros do grupo como a forma correcta de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas. Schein (1985 citado por Pires e Macêdo, 2006)

Resumindo, a cultura pode ser definida como um ponto-chave na compreensão das acções humanas sendo estas caracterizadas por um conjunto de hábitos, de atitudes, de expectativas e de relacionamento dos indivíduos no seu ambiente de trabalho, então compreendendo todas essas acções humanas é possível identificar o que pode levar a um indivíduo a ficar motivado.

### 1.1.2 O que é a cultura organizacional?

A cultura organizacional é explicada utilizando conceitos anteriormente estudados e comprovados.

Para Morgan (1996 citado por Pires e Macêdo, 2006), as organizações são instrumentos criados para atingirem outros fins. A organização depende das pessoas para conseguir atingir seus objectivos. É por meio da interacção entre as pessoas que se definem os propósitos das organizações. É por isso que as ideias sobre tarefas, metas, propósitos e objectivos se tornaram conceitos organizacionais tão fundamentais.

Na verdade, o autor considera que toda organização está inserida num espaço cultural e social e é esse espaço que determina como a organização deve se gerir. Toda organização recebe influência do contexto cultural onde se insere.

Segundo Mintzberg et. al (2000, citado por Pires e Macêdo, 2006), a cultura organizacional é a base da organização e que não existiria sem as pessoas.

Robbins (2002), considera que não existem culturas organizacionais idênticas, visto que estas têm a sua origem a partir de grupos de indivíduos distintos, e por isso possuem características particulares que as identificam com seus respectivos membros.

Tendo por base os conceitos anteriormente expostos, podemos concluir que cultura organizacional é a base da organização, ou seja, cada organização tem a sua própria cultura.

Podemos, então dizer que identificada a cultura organizacional de cada organização, poderá ser um ponto de partida para identificar o que pode levar aos indivíduos a ficarem motivados.

Por outro lado as organizações dependem dos seus colaboradores, e para que estas possam sobreviver devido à grande concorrência é necessário que os dirigentes das mesmas se preocupem com os seus funcionários, ou seja, é necessário fazer com que estes se sintam motivados, permitindo desta forma manter os seus grandes profissionais e sobretudo manter toda a equipa motivada, obtendo assim o nível de produtividade estabelecido.

## 1.2 O QUE É A MOTIVAÇÃO LABORAL?

A literatura que abrange este ponto apresenta um conjunto variado de definições e teorias. Então para melhor compreendermos o conceito de motivação será feita uma reflexão tendo como suporte estudos e teorias anteriormente estudadas.

No entanto, é necessário frisar que alguns autores acreditam que um indivíduo não é capaz de motivar outro, ou seja, o máximo que indivíduo pode fazer é contribuir para que o outro não fique desmotivado, pois segundo alguns autores a motivação é uma força que se encontra no interior de cada pessoa e que está ligada à satisfação de um desejo.

Segundo Ceitil (2006): “A motivação é a força que impulsiona o indivíduo a procurar satisfazer as suas necessidades e os seus desejos. Esta determina um comportamento visando reduzir um estado de tensão, estabelecendo-se ou restabelecendo-se um estado de equilíbrio”

Steers e Porter (1983, citado por Bergamini, 1997), propõem que: “ A motivação seja uma cadeia de eventos baseada no desejo de reduzir um estado interno de desequilíbrio, tendo como base a crença de que certos propósitos deveriam servir a esse propósito.”

Como afirma Pinder (1998, citado por Cunha et.al, 2004) “ A motivação é um conjunto de forças energéticas que tem origem quer no indivíduo quer fora dele e que moldam o comportamento no trabalho, determinando a sua forma, direcção, intensidade e duração.”

Segundo Maximiano (1990), “motivação é palavra derivada do latim movere, mover, indica um estado psicológico caracterizado por elevado grau de disposição ou vontade de realizar uma meta, um objectivo ou perseguir uma tarefa”

Para Hackman e Oldham, (1980) “motivação é a disposição que os colaboradores apresentam para desempenharem bem as suas tarefas no intuito de experimentar sentimentos de satisfação e felicidade pelo bom trabalho realizado.”

Para Gooch e McDowell (1988 citado por Bergamini, 1997, p.82) “ A motivação é a força que se encontra no interior de cada pessoa e que pode estar ligada a um desejo. Uma pessoa não consegue jamais motivar alguém, o que de facto ela pode fazer é estimular a outra pessoa.”

Bergamini (1998) aponta que, estar motivado não deve ser confundido com situações que as pessoas têm em momentos de alegria. Estes estados podem ser provocados durante um processo motivacional, mas não explicam como se chegou até eles nem como eles apareceram. A motivação é muito mais ampla do que os comportamentos individuais.

Na realidade é muito difícil arranjar uma definição para a motivação laboral, uma vez, que a motivação pode significar uma sucessão de situações que procuram atender às necessidades intrínsecas ao indivíduo, como é defendido por alguns autores.

Mas por outro lado, há autores que defendem que a motivação está fora do indivíduo, nasce de factores extrínsecos, e acreditam que jamais alguém pode motivar quem quer que seja.

Podemos então concluir que a motivação depende de dois factores essenciais, por um lado vem do próprio colaborador em função dos seus objectivos pessoais e por outro lado tem que partir da empresa/organização em manter os seus colaboradores motivados.

### 1.3 A MOTIVAÇÃO LABORAL NUMA PERSPECTIVA HISTÓRICA

Antes da Revolução Industrial, o único propósito do trabalho era aumentar a produção. Com a Revolução Industrial, os grandes investimentos exigiam retornos recompensadores, e começou a surgir a preocupação em melhorar os procedimentos na forma de trabalhar.

No entanto, várias teorias têm sido elaboradas para tentar explicar a motivação no trabalho. Inicialmente, as explicações eram relativamente simples, baseadas em geral numa única dimensão e não tinham em consideração a relação entre o colaborador e o seu trabalho, como podemos identificar na escola de Taylor e Fayol.

A Escola da Administração Científica surgiu nos Estados Unidos, fundada a partir das pesquisas de Frederick W. Taylor<sup>2</sup>, por volta de 1880. O autor defendia a racionalização do trabalho nas indústrias, e constituiu a base das várias tentativas à procura da motivação dos trabalhadores (Murrel, 1976).

---

<sup>2</sup> Frederick W. Taylor é considerado o "Pai da Administração Científica. O seu foco era a eficiência e eficácia operacional na administração industrial. Retirado de [http://pt.wikipedia.org/wiki/Frederick\\_Taylor](http://pt.wikipedia.org/wiki/Frederick_Taylor) a 08/09/2011

Por outro lado, esta teoria considerava que o salário era o único elemento que motivava realmente o trabalhador permitindo dessa forma obter o desempenho esperado deste.

Paralelamente ao modelo de Taylor surgiu Fayol<sup>3</sup>, na Europa. O modelo de Fayol estabeleceu os princípios universais de administração na empresa e uma vez instalados esses princípios a empresa teria tudo para alcançar os seus objectivos.

Segundo Silva (1987), estes dois modelos conduziram a estrutura e a gestão das empresas em todo o mundo.

Por volta de 1930, surgiu a Escola das Relações Humanas<sup>4</sup>, que enfatizou o comportamento social, e a rejeição à ideia de que o salário era o principal factor de motivação no trabalho. Na abordagem desta escola, o ser humano mostrou claramente ser mais complexo do que se pensava, quando confrontado com o seu trabalho. Esta escola defende que os trabalhadores são motivados por um conjunto de factores, e começam a admitir as restrições impostas pelas diferenças individuais. A motivação passa a ser considerada como um aspecto intrínseco às pessoas.

Deste modo, surgiu a necessidade em aprofundar o tema motivação laboral o que levou a que diversos autores se debruçassem sobre o tema, criando desta forma várias teorias.

Para Katzell e Thompson (1990 citado por Tamayo e Pascoal, 2003), quando se fala de motivação no trabalho, existem dois grandes conjuntos de teorias motivacionais.

O primeiro conjunto corresponde às teorias exógenas que estão relacionadas com aspectos que motivam o trabalho. Estas teorias evidenciam aspectos do ambiente e

---

<sup>3</sup> Jules Henri Fayol foi um engenheiro de minas e um dos teóricos clássicos da Ciência da Administração, sendo o fundador da Teoria Clássica da Administração. Fayol sempre afirmava que seu êxito se devia não só às suas qualidades pessoais, mas aos métodos que empregava.

Retirado [http://pt.wikipedia.org/wiki/Jules\\_Henri\\_Fayol](http://pt.wikipedia.org/wiki/Jules_Henri_Fayol) a 08/09/2011.

<sup>4</sup> A Escola das Relações Humanas surgiu efectivamente com a [Experiência de Hawthorne](#), realizada numa fábrica no bairro que dá nome à pesquisa, em [Chicago, EUA](#). A experiência foi coordenada por Elton Mayo. Retirado [http://pt.wikipedia.org/wiki/Teoria\\_das\\_rela%C3%A7%C3%B5es\\_humanas](http://pt.wikipedia.org/wiki/Teoria_das_rela%C3%A7%C3%B5es_humanas) datado 08/08/2011.

características do trabalho que podem ser modificadas por agentes externos, tais como oportunidades de promoção, condições de trabalho.

O segundo conjunto corresponde às teorias endógenas, estas teorias estão relacionadas com as motivações pessoais e exploram as variáveis mediadoras do comportamento motivado.

Segundo Katzell e Thompson (1990) citado por (Tamayo & Pascoal, 2003), as teorias endógenas lidam com as motivações dos colaboradores, mas de uma forma teórica. Já as teorias exógenas fornecem elementos essenciais para definir estratégias da motivação para o trabalho.

No entanto é necessário frisar que a eficiência dos motivadores pode ser alcançado a partir das diversas teorias exógenas, mas também é necessário lembrar que numa determinada situação, os indivíduos podem não respondam às expectativas e às metas dos colaboradores de uma organização.

Segundo Oliveira (2007 citado por Junior, 2009), as teorias da motivação que explicam o desempenho das pessoas no trabalho estão classificadas em dois grupos.

O primeiro grupo é caracterizado pelas de conteúdo e têm por objectivo explicarem quais os factores que motivam as pessoas. Este grupo é constituído sobretudo por diversas teorias nas quais se destacam a Teoria das Necessidades de Maslow (1954), Frederick Herzberg (1966), a Teoria ERG – Existência, Relacionamento e Crescimento, de Clayton Alderfer (1972), a Teoria dos Dois Factores de e a Teoria das Necessidades Adquiridas de David McClelland (1961), entre outras.

O segundo grupo é caracterizado pelas teorias de processo que tem com fim explicar como funciona a motivação, ou seja, os trabalhadores procuram satisfazer as suas necessidades e determinam as suas escolhas para serem bem-sucedidos. As teorias de processo básicas são a Teoria da Expectativa, de Victor Vroom (1964), a Teoria da Equidade, de J. Stacy Adams (1965), e a Teoria do Estabelecimento de Metas de Locke e Latham, (Década de 60), entre outras.

#### 1.4 ESTRATÉGIAS DA MOTIVAÇÃO

As estratégias da motivação não podem atender aos objectivos e aos interesses de cada individuo, mas sim de objectivos partilhados na organização como um todo.

Desta forma Erez, Kleinbeck e Thierry (2001 citado por Tamayo e Pascoal, 2003), mostraram que a motivação para o trabalho deve ser analisada ao nível do individuo, dos grupos e da organização como um todo. Como o normal das organizações, é executarem diversos trabalhos em grupo, é necessário introduzir uma série de processos que não existem no nível individual, tais como cooperação, coordenação e conflito, mas que são altamente relevantes para o desempenho do grupo.

Por outro lado, a maioria de estratégias motivacionais são gerais e abrange um grupo sem especificar e caracterizar os indivíduos desse grupo e não deveriam ser constituídas exclusivamente por aspectos gerais, deveriam também contemplar aspectos específicos para os diversos sectores organizacionais, de acordo com o perfil motivacional dos seus membros.

#### 1.5 ESTRUTURA MOTIVACIONAL E PERFIL MOTIVACIONAL

Um modelo de estrutura motivacional foi elaborado e verificado empiricamente por Schwartz (1992 citado por Tamayo e Pascoal 2003).

Segundo Tamayo e Pascoal (2003), a estrutura motivacional de uma pessoa consiste no conjunto de motivações ou metas que impulsionam o seu comportamento e nas relações existentes entre essas motivações. O perfil motivacional refere-se à importância que têm, para cada pessoa, as diversas motivações que orientam a sua vida. Dessa forma, a estrutura motivacional constitui a base para a elaboração do perfil motivacional.

A figura 1 apresenta os 10 (dez) tipos motivacionais, bem como as suas metas específicas. Esta estrutura é composta por conjuntos motivacionais, que parecem estar presentes nos indivíduos de todas as culturas. No entanto, cada conjunto motivacional tem as suas metas específicas.

Podemos observar, que as metas dos cinco primeiros tipos motivacionais têm como fim o relacionamento com a própria pessoa, tais como o prazer, o sucesso e o prestígio. As metas dos tipos motivacionais tradição, conformidade e benevolência visam satisfazer os interesses mais relacionados com a família, com a organização e com a sociedade.

Por fim, as metas de universalismo e segurança referem-se aos interesses da própria pessoa e dos outros.

Schwartz e Bilsky (1990 citado por Tamayo e Paschoal, 2003), com base nesta perspectiva, postularam várias motivações subjacentes aos valores das pessoas.

Esses valores são considerados como metas motivacionais, que expressam alvos que a pessoa quer atingir na sua vida.

MOTIVAÇÃO	METAS MOTIVACIONAIS
Autodeterminação	Ter autonomia, decidir por si mesmo e/ou participar nas decisões, controlar a organização e execução do seu trabalho.
Estimulação	Ter desafios na vida e no trabalho, explorar, inovar, ter emoções fortes na vida e no trabalho, adquirir conhecimentos novos.
Hedonismo	Procurar prazer e evitar a dor e o sofrimento, ter satisfação e bem-estar no trabalho.
Realização	Ter sucesso pessoal, mostrar a sua competência, ser influente, realizar-se como pessoa e como profissional.
Poder	Ter prestígio, procurar <i>status</i> social, ter controlo e domínio sobre pessoas e informações.
Segurança	Integridade pessoal e das pessoas íntimas, segurança no trabalho, harmonia e estabilidade da sociedade e organização em que trabalha.
Conformidade	Controlar impulsos, tendências e comportamentos nocivos para os outros e que transgridem normas e expectativas da sociedade e da organização.
Tradição	Respeitar e aceitar ideias e costumes tradicionais da sociedade e da empresa.
Benevolência	Procurar o bem-estar da família e das pessoas do grupo de referência.
Universalismo	Compreensão, tolerância, procura do bem-estar de todos na sociedade e na organização onde trabalha, protecção da natureza.

Figura 1 - Motivações do empregado e metas motivacionais

Fonte: Tamayo e Paschoal (2003).

De acordo com Tamayo e Paschoal (2003), a estrutura motivacional identificada na figura 2 apresenta cinco tipos de valores que expressam interesses individuais (autodeterminação, estimulação, hedonismo, realização e poder social) e são opostos aos três conjuntos de valores que expressam interesses colectivos (benevolência, tradição e conformidade). O tipo motivacional segurança, constituído por valores que expressam interesses tanto individuais como colectivos, situa-se na fronteira desta duas áreas.

Schwartz e Bilsky (1987, 1990 citado por Tamayo e Pascoal, 2003) postulam compatibilidade entre os tipos de valores adjacentes (por exemplo estimulação e hedonismo, tradição e conformidade) e conflito entre os tipos de valores situados em direcções opostas (exemplo: estimulação e conformidade, hedonismo e tradição).

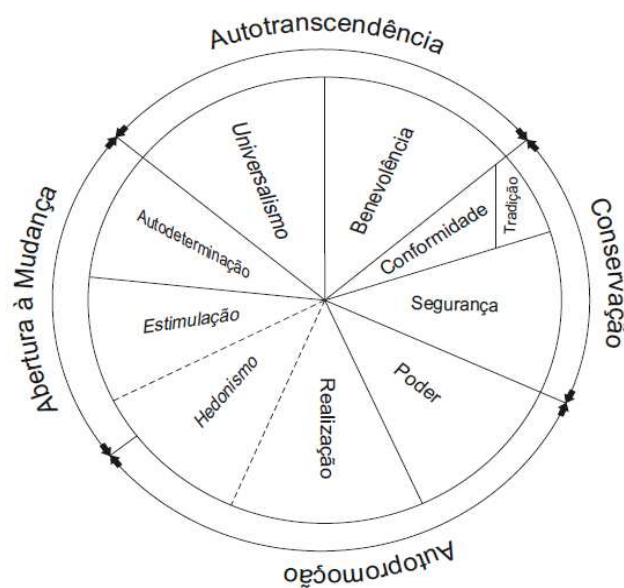


Figura 2 - Estrutura motivacional

Fonte: Tamayo (1993 citado por Tamayo e Pascoal, 2003)

## 1.6 O MODELO DAS CARACTERÍSTICAS DA FUNÇÃO

Segundo Hackman e Oldham (1980) é necessário definir características objectivas do trabalho que podem ser avaliadas, mensuradas e modificadas e que fomentem mudanças nos três estados psicológicos, aumentando em decorrência a motivação interna ao trabalho.

Os autores sugerem que existem três condições necessárias para a motivação interna ocorrer:

1. Na primeira condição o trabalhador deve ter conhecimento do resultado do seu trabalho, ou seja o trabalhador deve ter a noção se desenvolveu bem ou não o seu trabalho. Caso contrário o trabalhador não terá base para se sentir bem ou mal em função dos seus desempenhos porque os desconhece.
2. A segunda condição diz respeito ao facto de que pessoa precisa ter responsabilidade pelos resultados do seu trabalho, acreditando que, é o único responsável pelo resultado do processo, do qual faz parte. Se alguém entender que a qualidade do trabalho realizado depende mais de factores externos (como manuais de procedimentos, chefes, pessoas de outros sectores, etc.) do que da iniciativa e do esforço próprio, então não há razão para se sentir bem ou mal, quando o resultado da trabalho realizado é bom ou mau.
3. A terceira condição, a pessoa precisa ter significância percebida do seu trabalho, como está implícita no seu próprio sistema de valores, ou seja, se o trabalho que a pessoa realizou não é considerado importante, então é difícil obter-se motivação interna, mesmo que a pessoa tenha responsabilidade pelo trabalho e receba todas as informações sobre o seu desempenho.

Estas condições são chamadas de estados psicológicos críticos. Os três estados psicológicos críticos são por definição processos que ocorrem no interior das pessoas, não podendo ser manipulados durante o desenvolvimento do trabalho.

Hackman e Oldham (1976 citado por Morin, 2001) identificaram cinco características que consideram importantes para o aumento da motivação:

1. Variedade de funções: função que exige competências, actividades e conhecimentos diversificados.

2. Identidade do trabalho: é o grau de desenvolvimento de uma tarefa do início ao fim, o que proporciona ao colaborador identificar-se com o que produziu.
3. Significado do trabalho: impacto do trabalho nas vidas dos outros seja dentro ou fora da organização. E quanto maior for o impacto maior o significado do trabalho.
4. Autonomia: nível de independência na organização de tarefas e na respectiva forma de execução.
5. Feedback do trabalho: é a quantidade e qualidade da informação sobre o progresso do indivíduo na execução da tarefa e respectivos níveis de desempenho alcançados.

Segundo os autores Hackman e Oldham (1980), consideram que as três primeiras características reflectem a forma como o trabalho se encontra estruturado e conseqüentemente afectam a motivação.

### 1.7 MODELO DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Segundo Allen e Meyer (1996) o modelo reúne três correntes teóricas do comprometimento, sendo conhecidas como as dimensões afectivas, instrumental e normativa.

Allen e Meyer (1991 citado por Medeiros e Enders, 1998) consideram, que corrente afectiva contempla uma forte crença na aceitação dos valores e objectivos da organização. Parte do princípio que o colaborador está disposto a desenvolver um esforço considerável em prol da organização, no sentido de manifestar o seu desejo em tornar-se um membro da empresa.

Em relação à corrente instrumental é um comprometimento implicado nas acções de cada indivíduo na organização. Desta forma, os colaboradores permanecem na organização pela avaliação dos custos benéficos que estão associados à sua saída da empresa. (Allen e Meyer 1991 citado por Ferreira A. et. al 2006)

Por último, a corrente normativa apoiando-se nos trabalhos de Wiener (1982 citado por Ferreira A et. al 2006), defende que as pessoas comprometidas exibem certos comportamentos porque acreditam que é certo e moral desenvolvê-los.

Para Allen e Meyer (1993 citado por Ferreira A. et. al 2006), os colaboradores sentem-se envolvidos com a organização, ou seja, desenvolvem um forte comprometimento afectivo e emocional implicando a permanência na mesma.

O envolvimento é uma medida determinante na produtividade contribuindo dessa para a motivação no trabalho, Allen e Meyer (1997 citado por Ferreira A. et. al 2006).

## 1.8 TEORIAS DA MOTIVAÇÃO

A motivação dos colaboradores nas organizações tem sido tema de diversas investigações desde os anos quarenta do séc. XX e está associada a diversas teorias que pretendemos analisar posteriormente. No entanto, é necessário frisar que nenhuma delas é universalmente aceite pois o ser humano é demasiadamente complexo para tal.

Para Tenzi Gyatso <sup>5</sup>

“Toda a acção humana, quer seja positiva ou negativa, depende da motivação.”

Segundo Chiavenato (2005), as teorias sobre a motivação são úteis no sentido de fornecerem ao gestor/dirigente o conhecimento das necessidades humanas no ambiente de trabalho.

Apresentam-se de seguida, algumas das principais teorias da motivação que estão ligadas ao mundo laboral.

### 1.8.1 Teoria da Hierarquia das Necessidades

Abraham Maslow (1908-1970), psicólogo norte-americano e autor da Teoria da Hierarquia das Necessidades (1954), propôs cinco categorias que são hierarquizadas de acordo com a sua importância.

---

<sup>5</sup> 14º Dalai Lama é tanto chefe de estado como líder espiritual do Tibete. Vive no exílio desde 1960, e em 1989 foi agraciado com o Prémio Nobel da Paz. Retirado de <http://www.dalailama.com/biography/a-brief-biography> a 08/08/2011.

Defendeu que as pessoas sobem progressivamente dentro da hierarquia das necessidades não sendo possível satisfazer as necessidades do topo sem preencher as anteriores.

Sugeriu que as necessidades humanas estão dispostas em uma série de níveis ou estágios, definidas como necessidades primárias e necessidades secundárias

À medida que cada uma dessas necessidades é substancialmente satisfeita, a necessidade imediatamente superior torna-se dominante.

As necessidades fisiológicas e as de segurança são designadas como necessidades primárias, já as necessidades secundárias são as de relacionamento, de estima e de realização pessoal.

Em relação às necessidades fisiológicas constituem o nível mais baixo de todas as necessidades humanas, sendo estas a fome, a sede, o sono, ou seja, a manutenção do estado interno do nosso organismo.

Já as necessidades de segurança manifestam-se na procura de protecção relativamente ao meio.

Por sua vez, as necessidades de relacionamento manifestam-se na procura de participação e aceitação por parte dos outros.

As necessidades de estima são necessidades relacionadas com a maneira pela qual o indivíduo se vê e se avalia.

E por fim, as necessidades de realização pessoal (auto-realização) aparecem quando todas as outras necessidades estão satisfeitas. Assim, neste nível o indivíduo procura crescimento pessoal e a realização de todos os objectivos pessoais.

A teoria de Maslow traz grandes contribuições para entender a motivação do dia-a-dia. Um exemplo que clarifica a hierarquia das necessidades de Maslow é o trabalho de um coaching<sup>6</sup>. O trabalho de um coaching tem mais impacto nos profissionais que estão no topo da carreira. Isso ocorre porque o coaching procura ajudar as pessoas a encontrarem respostas sobre o que as deixará realizadas. Trabalha fortemente no nível mais alto da pirâmide. Mas

---

<sup>6</sup> Coaching é um relacionamento no qual uma pessoa se compromete a apoiar outra a atingir determinado resultado. Revista Brasileira de Orientação Profissional Jul.-Dez. 2010, Vol. 11, No. 2, 299-30

quando o indivíduo ainda não supriu as suas necessidades mais básicas, dificilmente se vai preocupar com a realização pessoal.

Maslow de acordo com muitos autores, foi muito criticado por falta de confirmação empírica (Bergamini, 1997), e também porque não considerou que as necessidades variavam de cultura para cultura e de pessoa para pessoa (Vergara, 2005).

### 1.8.2 Teoria X e Y

De acordo com McGregor (1960), citado por (Junior, 2009), caracteriza os colaboradores de uma organização através de duas teorias distintas, uma basicamente negativa, chamada a Teoria X, e a outra basicamente positiva, chamada a Teoria Y.

A Teoria X, define o colaborador como um ser que:

1. Não gosta do trabalho e evita-o;
2. Tem de ser controlado, dirigido e até ameaçado;
3. Não tem ambições, evita assumir responsabilidade e procura segurança e recompensas económicas;
4. Não tem capacidade criativa;
5. Não se preocupa com os objectivos da organização.

A Teoria Y, define os colaboradores com sendo pessoas que:

1. Encaram o trabalho de uma forma natural;
2. São capazes de se auto chefear;
3. Sob condições apropriadas estão dispostas a aceitar e a procurar responsabilidades;
4. Têm imaginação e criatividade.

Para McGregor (1960) citado por (Junior, 2009), se aceitarmos a Teoria X, e nos significa que as pessoas não gostam de trabalhar e encontram-se desmotivadas. Já se aceitarmos a Teoria Y, considera que as pessoas com quem interagimos se encontram motivadas e gostam de trabalhar.

### 1.8.3 Teoria das expectativas

A teoria das expectativas foi desenvolvida por Vroom (1964), é uma teoria cognitiva segundo a qual o desempenho e comportamento das pessoas resultam de uma escolha consciente e racional.

As componentes principais da teoria são:

1. Valência: para que a pessoa se esforce no desempenho de uma determinada tarefa, é necessário que a recompensa seja valiosa, ou seja, que tenha uma valência positiva.
2. Expectativa: se um conjunto de esforços for bem-sucedidos, então serão obtidos os resultados desejados.
3. Instrumentalidade: é a relação entre o desempenho e os resultados alcançados. Caso os seus esforços sejam devidamente recompensados teremos uma relação positiva, caso contrário, será uma relação negativa.

### 1.8.4 Teoria da equidade

A teoria de Adams (1965) defende a ideia, de que os trabalhadores comparam os seus contributos (formação e esforço) para organização, com aquilo que dela recebem (salários, estatuto e segurança no emprego).

Existem quatro elementos que se podem destacar desta teoria (Ferreira , 1996):

1. A pessoa que se compara;
2. A outra pessoa com quem é comparada;
3. Os inputs ou recursos da pessoa (nível de escolaridade, inteligência, experiência, antiguidade, esforço e dedicação, absentismo, etc.);
4. Os outputs (pagamento, benefícios, condições de trabalho estatuto, privilégios, etc.)

Em suma, segundo esta teoria, a motivação de um indivíduo para o trabalho altera conforme as condições extrínsecas (recompensas tangíveis ou materiais) e intrínsecas (recompensas psicológicas) do trabalho.

Conforme Kwasnicka (2003):

Em uma situação em que se sinta mal remunerado por os seus esforços, a motivação para trabalhar e aumentar os resultados é minimizada. O indivíduo pode sentir-se mal remunerado se investe todas as energias num trabalho rotineiro e tedioso. Em contrapartida um trabalho que enfatize a criatividade e o raciocínio independente é capaz de produzir um comportamento motivador.

#### 1.8.5 Teoria dos Dois Factores

Frederick Herzberg (1966) foi um dos psicólogos, que mais influenciou a gestão empresarial. Defende que os sentimentos satisfatórios acerca do trabalho dizem respeito ao conteúdo e às experiências de trabalho, enquanto os sentimentos de mal-estar relativos ao trabalho se associam a factores de estrutura envolventes, mas que não estão directamente relacionados com o trabalho em si.

Assim Herzberg (1966 citado por Maciel e Sá, 2007) considera que a motivação resulta de factores que podem ser divididos em factores higiénicos e factores motivacionais que proporcionam satisfação às pessoas. Os factores higiénicos ou extrínsecos são os factores relacionados com as condições de trabalho, ou seja, são proporcionados pelo ambiente. Como exemplo temos relacionamentos interpessoais, condições físicas de trabalho, salário, segurança no trabalho, etc. Estes factores são essencialmente preventivos pois evitam a insatisfação, mas não provocam a satisfação, logo não conduzem à motivação.

Os factores motivacionais ou intrínsecos são factores relacionados com o próprio trabalho. Como exemplo temos a progressão na carreira, reconhecimento, responsabilidade, autonomia, etc.

Por outro lado Chiavenato (2000) afirma que de acordo com Herzberg é possível um colaborador estar descontente e satisfeito ao mesmo tempo. Por exemplo, ele pode estar

insatisfeito com a política da empresa em relação às férias, mas satisfeito com seu desempenho profissional.

#### 1.8.6 Teoria do desempenho e satisfação

O Modelo de Porter e Lawer (1968) é um modelo, criado a partir da Teoria das expectativas de Vroom, que procura explicar as motivações humanas. (Ramos, 1990)

As principais conclusões a retirar do modelo são as seguintes:

1. O esforço que determinado indivíduo está disposto a fazer, ou seja, a sua intensidade de motivação depende do valor que este atribui à recompensa e da probabilidade que este julga existir na concretização da recompensa;
2. O valor atribuído pelo indivíduo às recompensas depende das recompensas extrínsecas (tais como condições de trabalho) e intrínsecas (tais como o sentimento de auto-realização), as quais resultam da satisfação de uma necessidade quando a tarefa é realizada e o objectivo atingido;
3. O nível de desempenho do indivíduo no cumprimento de uma tarefa (que determina as recompensas intrínsecas e extrínsecas) é determinado pela sua percepção do que lhe é exigido e da sua capacidade para a execução da tarefa.

Apesar da sua complexidade, este modelo tem tido uma grande aceitação por parte dos gestores/dirigentes. Segundo este modelo, os gestores devem ter especial cuidado nos esquemas de retribuição e integrar o sistema esforço-desempenho-recompensa-satisfação num sistema global de gestão, nomeadamente através de um planeamento cuidadoso, gestão por objectivos, definição clara das tarefas e responsabilidades e uma adequada estrutura organizacional.

#### 1.8.7 Teoria do estabelecimento de metas

A teoria do estabelecimento de metas, desenvolvida por Locke no final da década de 1960, propõe que a principal fonte de motivação no trabalho está baseada na necessidade que as pessoas têm de antever objectivos claros e directrizes bem definidas, uma vez que a

intenção principal dos colaboradores é o de trabalhar em direcção a uma meta. Essa teoria afirma que a motivação e o desempenho são maiores quando os indivíduos trabalham com objectivos, metas e directrizes claras e específicas Locke (1987 citado por Ferreira et. al 2006).

Segundo Locke (1987), citado por (Ferreira et. al 2006), metas difíceis, quando aceites, estimulam um melhor desempenho do que metas fáceis quando impostas. As metas devem ser desafiadoras, mas alcançáveis e definidas com a participação dos colaboradores. Se os funcionários participam do estabelecimento de suas próprias metas, o seu desempenho será melhor ainda.

Três outros factores influenciam na relação metas-desempenho, nomeadamente o comprometimento com a meta, auto-eficácia adequada e cultura nacional.

O factor comprometimento com a meta significa que quando um indivíduo está comprometido com a meta, não a reduzirá ou abandonará. Em relação ao factor auto-eficácia refere-se à convicção que o indivíduo tem de que é capaz de executar uma tarefa.

E por fim, o factor cultura nacional significa que a teoria do estabelecimento de metas é condicionada pela cultura.

Nesta teoria, os funcionários desempenham melhor as suas actividades quando recebem feedback dos seus superiores. Desse modo, os indivíduos podem identificar as discrepâncias entre o que fizeram e o que deveriam fazer. O gestor deve manter o trabalhador alinhado com a meta por meio de constante orientação e aconselhamento. Locke (1987, citado por Ferreira et. al 2006).

#### 1.8.8 Teoria das Necessidades Adquiridas

Desenvolvida na década e 1960 por David McClelland, sendo uma teoria que procura explicar a motivação dos trabalhadores através da satisfação das suas necessidades.

McClelland considera que, as necessidades podem ser aprendidas e estudadas, ou seja, que são adquiridas socialmente.

De acordo com McClelland (1987), cada indivíduo é influenciado pelas necessidades de realização, poder ou afiliação, variando de acordo com a situação, ou seja, não são detectadas sempre na mesma altura, mas sim em situações diferentes. A motivação para

satisfazer as necessidades é diferente de indivíduo para indivíduo, sendo que em cada indivíduo uma destas é dominante.

1. A Necessidade de Realização: é o desejo de ser excelente, de ser o melhor, de ser o mais eficiente e as pessoas com essas necessidades gostam de correr riscos calculados, de ter responsabilidades, de traçar metas.
2. A Necessidade de Poder: é o desejo de controlar os outros e de influenciá-los. Neste grupo considera-se que as pessoas têm grande poder de argumentação e esse poder pode ser tanto positivo quanto negativo e procuram assumir cargos de liderança. De acordo com Robbins (2002, p. 58), o “ poder pode apresentar-se sob uma face pessoal ou sob uma face socializado, levando a diferentes formas de comportamento.”
3. A Necessidade de Associação/Afiliação: reflecte o desejo de interacção social, de contactos interpessoais, de amizades e de poucos conflitos. Neste tipo de necessidades as pessoas colocam os seus relacionamentos acima das tarefas.

As necessidades atrás referidas podem aparecer com maior ou menor intensidade em cada pessoa. As pessoas consideram umas necessidades mais importantes que outras, mas todas têm o seu peso na motivação dos indivíduos.

#### 1.8.9 Teoria da avaliação cognitiva

Esta teoria foi criada por Deci e Ryan em 1971 (1985 citado por Junior, 2009) e propõe a incorporação do contexto interpessoal e intrapessoal à autodeterminação e à competência. Para os autores acima identificados o comportamento do ser humano baseia-se na motivação extrínseca e intrínseca ou na desmotivação e a componente chave desta teoria é a inter-relação da motivação intrínseca com a premiação extrínseca.

Em suma, recompensas externas por si só não motivam, só motivam quando o trabalho em si motivar também.

#### 1.8.10 Teoria da existência relacionamento e crescimento

Clayton Alderfer (1972), psicólogo, desenvolveu a sua teoria a partir da teoria de Maslow. O autor procurou modificar e simplificar as necessidades enunciadas por Maslow.

Clayton Alderfer (1972) considera que a satisfação das necessidades não é sequencial, mas sim simultânea. O autor considerou que existem apenas três grupos principais de necessidades de motivação:

1. Necessidade de Existência (E): necessidades básicas de Maslow, ou seja, necessidades fisiológicas e de segurança;
2. Necessidade de Relacionamento (R): o ser humano tem necessidade de manter relações interpessoais, ou seja, sociabilidade e relacionamento social;
3. Necessidades de Crescimento (C): necessidade ou desejo intrínseco de crescimento pessoal e de auto realização.

Em suma, o autor defende que um indivíduo pode sentir-se motivado por necessidades de diferentes níveis, mas por outro lado a frustração de necessidades de um nível elevado conduz ao retorno das necessidades do nível inferior mesmo que estas já tenham sido satisfeitas anteriormente.

#### 1.8.11 Teoria da modificação do comportamento organizacional

A teoria da modificação do comportamento organizacional foi elaborada por Fred Luthans e Robert Kreitner em 1975. Esta teoria veio reformular a teoria do reforço que foi inicialmente desenvolvida pelo psicólogo norte-americano Burrhus Frederic Skinner (1974). A teoria de Skinner (1974), considera simplesmente o relacionamento entre o comportamento e as suas consequências. No entanto as teorias do reforço ignoram os estados internos do indivíduo e concentraram-se no que ocorre durante as acções dos indivíduos, não tendo em conta as emoções, sentimentos, atitudes, expectativas e outras variáveis cognitivas que têm impacto fulcral no comportamento. Todavia, é importante realçar que estas teorias fornecem importantes meios de análise sobre os factores que controlam o comportamento e, portanto, devem ser integradas na área da motivação.

Segundo Cunha (2004), a teoria da modificação do comportamento organizacional considera que o comportamento humano é resultado de estímulos provenientes do exterior.

Neste âmbito, o comportamento das pessoas pode ser previsto e controlado, já que de acordo com esta teoria as consequências positivas sobre o indivíduo que as pratica, tendem a ser repetidas no futuro, enquanto o comportamento negativo do indivíduo faz que este aprenda qual é o comportamento adequado em determinada situação. A punição é muitas vezes confundida com o comportamento negativo pois o elemento punitivo encontra-se inserido neste. Porém, ao contrário do comportamento negativo, o objectivo da punição é levar à extinção do comportamento, ou seja, com o passar do tempo, a probabilidade de ele ocorrer novamente diminui. O que é punido tende a ser eliminado.

Os autores defendem quatro tipos de reforços que podem alterar o comportamento:

1. Reforço Positivo: atribuição de uma recompensa se o comportamento da pessoa for o pretendido.
2. Reforço Negativo: interrupção de uma contingência indesejada, devido ao surgimento de um comportamento desejado.
3. Extinção: retira-se um reforço positivo, de modo a corrigir ou mesmo eliminar um comportamento indesejado.
4. Punição: proporcionar consequências negativas a um comportamento indesejado de modo a diminuir ou mesmo elimina-lo.

Esta teoria visa fundamentalmente motivar os comportamentos desejados através de reforços positivos e negativos, e desmotivar os comportamentos indesejados através da sua extinção ou punição.

#### 1.8.12 Teoria da aprendizagem social

A teoria da aprendizagem social foi desenvolvida por Bandura na década de 1970, segundo Gondim e Silva (2004 citado por Junior, 2009). O autor considera que uma boa parte das aprendizagens que um indivíduo adquire decorre da imitação ou modelagem.

O êxito desta teoria depende de quatro elementos que são influenciados por factores contextuais e de personalidade: atenção, retenção, reprodução e motivação.

O ponto forte desta teoria é o facto de ela reconhecer e combinar os elementos das teorias comportamentalistas.

Por fim podemos concluir, que não há nenhuma teoria que garanta a motivação pois supor o que motiva uma pessoa pode motivar outra, não é coerente uma vez, que cada um reage de maneira diferente a situações semelhantes.

## 1.9 NOVAS ABORDAGENS DE MOTIVAÇÃO NO TRABALHO

As novas abordagens surgiram na década de 80, e apareceram com o intuito de melhorar o desempenho do trabalhador provocando assim um aumento da sua motivação. No entanto, muitos desses “novos estudos” não têm comprovação científica, são métodos e conselhos baseados em opiniões. No presente estudo vamos fazer uma breve definição sobre conceito qualidade de vida do trabalho. Claro que não podemos deixar de referir que este conceito é muito mais amplo quando comparado com as teorias da motivação anteriormente apresentadas.

### 1.9.1 Qualidade de vida no trabalho

A qualidade de vida no trabalho (QVT) tem por objectivo proporcionar uma maior participação por parte dos colaboradores, criando um ambiente de integração com os seus superiores, com os colegas de trabalho, e com o próprio ambiente de trabalho, visando sempre compreender as necessidades destes, ou seja, está ligada às condições favoráveis ou desfavoráveis de um ambiente de trabalho.

A QVT preocupa-se principalmente com o bem-estar do trabalhador e com a eficácia organizacional.

QVT é ouvir as pessoas e utilizar ao máximo a sua potencialidade. Ouvir é procurar saber o que as pessoas sentem, o que as pessoas querem, o que as pessoas pensam... e utilizar ao máximo a sua potencialidade é desenvolver as pessoas e procurar criar condições para elas, se desenvolverem e assim consigam desenvolver a empresa (Fernandes, 1996)

Segundo Hackman (1991 citado por Búrigo 1997):

A QVT refere-se à satisfação das necessidades da pessoa. Ela afecta atitudes pessoais e comportamentais, tais como criatividade, vontade de inovar ou aceitar mudanças, capacidade de adaptar-se a mudanças no ambiente de trabalho e o grau de motivação interna para o trabalho, que são factores importantes para a produtividade do indivíduo.

Segundo Rodrigues (1994) a QVT tem sido uma preocupação do homem desde o início de sua existência, e está voltada para facilitar ou trazer satisfação e bem-estar ao trabalhador na execução das suas tarefas. O autor admite que a QVT é um ponto vital, não só para realização do homem no trabalho, mas também em toda a sua existência.

Para Walton (1973 citado por Rodrigues, 1994, p. 21):

A Qualidade de Vida no trabalho é a combinação de diversas dimensões básicas da tarefa e de outras dimensões não dependentes directamente da tarefa, capazes de produzir motivação e satisfação em diferentes níveis, além de resultar em diferentes tipos de actividade e condutas dos indivíduos pertencentes a uma organização.

Segundo Fernandes (1996 citado por Conte, 2003), caracteriza a QVT como a gestão dinâmica e contingencial de factores físicos, tecnológicos e sociopsicológicos que afectam a cultura e renovam o clima organizacional, reflectindo-se no bem-estar do trabalhador e na produtividade das empresas.

Segundo Bergeron (1992 citado por Rodrigues, 1994), QVT consiste na aplicação concreta de uma filosofia humanista pela introdução de métodos participativos, visando modificar um ou vários aspectos do meio ambiente de trabalho, a fim de criar uma nova situação, mais favorável à situação dos empregados da empresa.

Segundo Chiavenato (2004, p. 448) a QVT envolve actividades pessoais e comportamentais relevantes para a produtividade individual e do grupo, tais como a

motivação para o trabalho, adaptabilidade a mudanças no ambiente de trabalho, criatividade e vontade de inovar ou aceitar mudanças.

A QVT deve ser considerada como uma gestão dinâmica porque as organizações e as pessoas mudam constantemente, e é contingencial porque depende da realidade de cada empresa no contexto em que está inserida. Além disso, pouco resolve atentar-se apenas para factores físicos, pois aspectos sociológicos e psicológicos interferem igualmente na satisfação dos indivíduos em situação de trabalho, sem deixar de considerar os aspectos tecnológicos da organização do próprio trabalho, que, em conjunto, afectam a cultura e interferem no clima organizacional com reflexos na produtividade e na satisfação dos empregados. A meta principal do programa de QVT é a conciliação dos interesses dos indivíduos e das organizações, ou seja, ao melhorar a satisfação do trabalhador, melhora-se a produtividade da empresa.

Podemos concluir que a QVT tem por objectivo procurar satisfazer as necessidades dos indivíduos, contribuindo desta forma, para que estes se sintam motivados e conseqüentemente as organizações a atingirem altos níveis de produtividade.

Deste modo, a QVT tem como fim perceber porque é que as pessoas agem de determinadas maneiras, e como a motivação varia de pessoa para pessoa, então a QVT tem a consideração não somente os objectivos que cada um procura atingir, mas também as fontes de energia que são responsáveis por provocar esses diferentes tipos de comportamentos. Se conseguirmos identificar essas fontes de energia temos maiores hipóteses de ter colaboradores mais motivados.

Por fim, podemos concluir que a QVT é uma estratégia fundamental para as organizações atingirem altos níveis de produtividade sem esquecer a de motivar os seus colaboradores.

## 2 METODOLOGIA

Com intuito de avaliar em que medida os trabalhadores se sentem ou não motivados profissionalmente, propusemo-nos realizar um estudo empírico, de carácter exploratório, cuja metodologia passamos a descrever.

### 2.1 PROBLEMA DE PARTIDA

*Será que os colaboradores dos sectores públicos e privados encontram-se motivados?*

### 2.2 QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO

*Existe variação da motivação em função ao sexo e da idade?*

*Existe variação da motivação em função ao vencimento?*

*Existe variação da motivação em função ao grau académico?*

*Existe variação da motivação em função à situação profissional?*

### 2.3 VARIÁVEIS

Consideramos como variáveis dependentes a Organização do Trabalho, o Desempenho, a Realização e o Poder/Envolvimento.

As variáveis independentes consideradas foram Idade, Género (sexo), Estado civil, Número de filhos, Anos de serviço, Profissão, Cargo, Grau académico, Situação profissional e Rendimento mensal.

## 2.4 MÉTODO

### 2.4.1 Amostra

Foi solicitado em vários organismos públicos a autorização para o preenchimento do inquérito, tendo obtido autorização da Direcção Regional do Plano e Finanças, do Instituto da Segurança Social da Madeira, do Instituto de Desenvolvimento Regional. Em relação ao sector privado foi também solicitado a diversas empresas a autorização na qual obtivemos apenas uma autorização da empresa ECAM – Empresa de Consultadoria e Assessoria Empresarial da Madeira, S.A.

No entanto, foi-nos fornecido, diversos inquéritos de vários trabalhadores de diversas instituições privadas como bancos, supermercados, gabinetes de advocacia, gabinetes de contabilidade entre outros.

O preenchimento do inquérito tem como objectivo obter uma verificação sobre a motivação no trabalho. Foram preenchidos 440 inquéritos e considerados válidos 332 inquéritos que constitui a amostra definitiva.

Através da análise da Tabela 1 abaixo identificada, podemos verificar que a idade média dos inquiridos ronda os 39 anos, o que demonstra ser uma amostra de colaboradores relativamente jovem.

Tabela 1 - Média e desvio padrão da idade dos inquiridos

N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
333	20	65	38,68	9,608
333				

Por outro lado se tivermos em conta a Tabela 2 que apresenta a idade dos inquiridos, verificamos que o intervalo entre os 31 e 40 anos representa 41% dos inquiridos o que corrobora com o que foi verificado na Tabela 1.

Tabela 2 - Idade dos inquiridos por intervalos

	Frequência	Percentagem	Percentagem validada	Percentagem acumulada
]0; 20]	4	1,2	1,2	1,2
]20; 30]	62	18,6	18,6	19,8
]30; 40]	138	41,4	41,4	61,3
]40; 50]	90	27	27	88,3
]50; 60]	35	10,5	10,5	98,8
]60; 70]	4	1,2	1,2	100
Total	333	100	100	

A Tabela 3 mostra-nos que dos 333 inquiridos 240 são do sexo feminino o que equivale a 72% da amostra e os restantes inquiridos são do sexo masculino o que equivale a 27% da amostra.

Tabela 3 - Género (Sexo)

	Frequência	Percentagem	Percentagem validada	Percentagem acumulada
Feminino	240	72,1	72,1	72,1
Masculino	93	27,9	27,9	100
Total	333	100	100	

Dos resultados referidos na Tabela 4, podemos verificar que 33% da amostra corresponde a indivíduos solteiros e 55% dos inquiridos são casados/ união de facto.

Tabela 4 - Estado Civil

	Frequência	Percentagem	Percentagem validada	Percentagem acumulada
Solteiro	109	32,7	32,7	32,7
Casado / União de facto	183	55	55	87,7
Divorciado	37	11,1	11,1	98,8
Viúvo	4	1,2	1,2	100
Total	333	100	100	

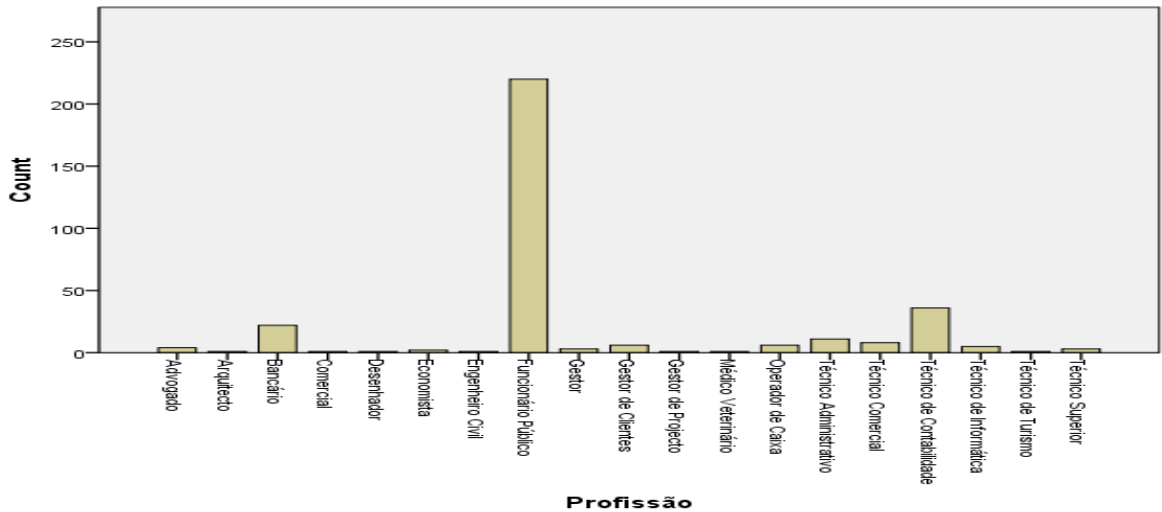
Na Tabela 5 verificamos que média dos anos de serviço dos inquiridos é sensivelmente 14 anos com desvio padrão de 9,324, o que faz todo o sentido pois está em consonância com a classe etária dos inquiridos. Acreditamos que esta variável está altamente correlacionada com a idade, uma vez que temos uma amostra jovem.

Tabela 5 - Média e desvio padrão dos anos de serviço dos inquiridos

N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
333	0	41	13,77	9,324
333				

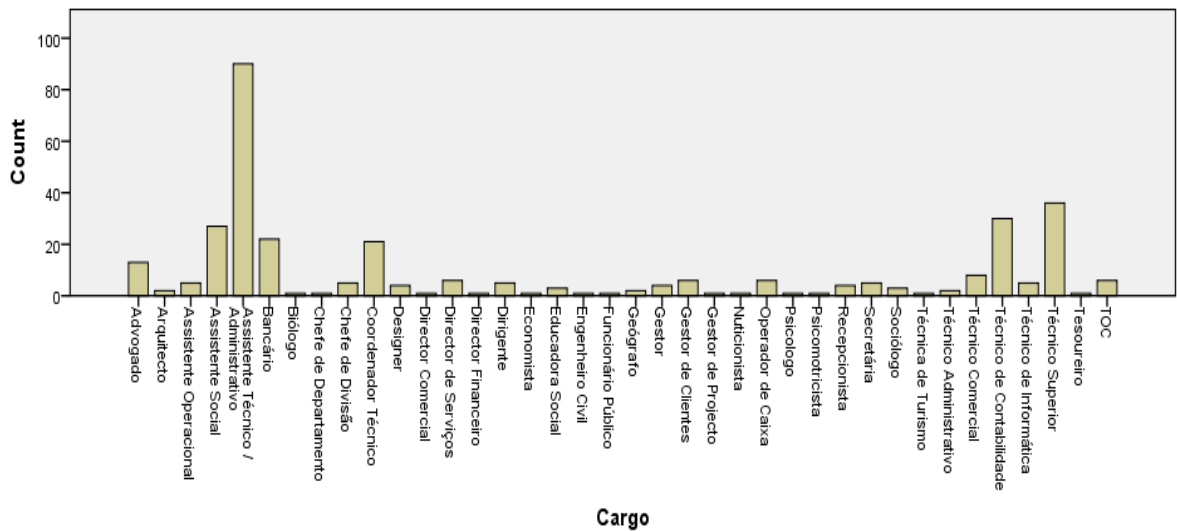
O Gráfico 1 mostra-nos que a profissão predominante é a de funcionário público. Dos 333 inquiridos validados, 220 dos inquiridos trabalham na função pública ou seja 66% da amostra exerce funções para o Estado.

Gráfico 1 - Representa a distribuição da profissão dos inquiridos



No Gráfico 2 verificamos que o cargo predominante é o de Assistente Técnico/ Administrativo representando 27 % da amostra total.

Gráfico 2 - Representa a distribuição dos cargos dos inquiridos



O grau acadêmico com maior expressividade Tabela 6 é o ensino secundário representando 45% da amostra e o ensino superior – grau de licenciatura, representa 36% do total da amostra. Temos, então, uma amostra com uma incidência de 50% com ensino básico/secundário e a restante amostra com o nível de ensino superior.

Tabela 6 - Grau Acadêmico

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Validada	Porcentagem acumulada
Básico	15	4,5	4,5	4,5
Secundário	151	45,3	45,3	49,8
Bacharelato	22	6,6	6,6	56,5
Licenciatura	119	35,7	35,7	92,2
Pós-Graduação	16	4,8	4,8	97
Mestrado	10	3	3	100
Total	333	100	100	

Podemos observar na Tabela 7 que 43%, dos inquiridos não tem filhos. Dos inquiridos que têm filhos 29% apenas tem 1 filho e 23% tem 2 filhos.

Tabela 7 - Número de Filhos

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem validade	Porcentagem acumulada
0	142	42,6	42,6	42,6
1	97	29,1	29,1	71,8
2	76	22,8	22,8	94,6
3	16	4,8	4,8	99,4
4	2	0,6	0,6	100
Total	333	100	100	

Na Tabela 8 podemos verificar que 282 dos inquiridos pertencem ao quadro das organizações, e apenas 44 dos inquiridos são contratados.

Tabela 8 - Situação Profissional

	Frequência	Percentagem	Percentagem validada	Percentagem acumulada
Contrato a Termo Indeterminado	282	84,7	84,7	84,7
Contratado	44	13,2	13,2	97,9
Outra	7	2,1	2,1	100
Total	333	100	100	

Em relação ao vencimento como nos mostra a Tabela 9, verificamos que 42% ganha entre os 501€ a 1000€ e 38% ganha entre 1001€ a 1500€. Portanto podemos mesmo afirmar que esta variável está altamente correlacionada com as variáveis grau académico e com a variável profissão

Tabela 9 - Vencimento Mensal

	Frequência	Percentagem	Percentagem validada	Percentagem acumulada
[0; 500]	17	5,1	5,1	5,1
]500; 1000]	141	42,3	42,3	47,4
]1000; 1500]	127	38,1	38,1	85,6
]1500; 2000]	28	8,4	8,4	94
]2000; 2500]	14	4,2	4,2	98,2
]2500; 10000]	6	1,8	1,8	100
Total	333	100	100	

#### 2.4.2 Instrumento

Como instrumento de colecta de dados utilizamos um questionário, dividido em duas partes. A primeira parte é constituída por um conjunto de 10 (dez) questões sobre dados sociodemográficos e profissionais com questões relacionadas com a idade, género, estado civil, número de filhos, anos de serviços, profissão, cargo, grau académico, situação profissional e o rendimento. A segunda parte do questionário é constituída por uma escala multifactorial de motivação no trabalho, composta por 28 itens, elaborada por Ferreira, A. et.al (2006).

Para a construção dessa escala participaram 444 colaboradores de uma empresa de telecomunicações que opera no território nacional trata-se de uma amostra que procurou abranger sujeitos do norte cento e sul de Portugal. (Ferreira, A. et al., 2006).

Esta escala é constituída por 28 itens que avaliam quatro dimensões referentes à motivação no trabalho.

Os itens 1, 5, 9, 13, 17, 21 e 25 medem a motivação tendo em vista a Organização no Trabalho.

Os itens 2, 6, 10, 14, 18, 22 e 26 estão associados à motivação para o Desempenho.

As questões 3, 7, 11, 15, 19, 23 e 27 avaliam dimensões referentes aos motivos de Realização e Poder.

Por último, os itens 4, 8, 12, 16, 20, 24 e 28, reportam-se a aspectos de motivação ligados ao Envolvimento.

Todas estas questões encontram-se associadas a uma escala do tipo Likert com cinco respostas alternativas, cujo posicionamento de resposta oscila entre: discordo totalmente, discordo, não discordo, nem concordo, concordo e concordo totalmente.

Dos 28 itens que compõem a escala, alguns encontram a pergunta formulada na negativa, pelo que deverão ser invertidos. Encontram-se nesta situação os itens 8, 20 e 28.

Obtivemos um indicador do grau de fidelidade das sub-escalas através do método da consistência interna com recurso ao coeficiente de Alpha de Cronbach que oscila entre 0,70 e 0,85, pelo que revelou que a escala possui consistência interna, o que significa que o instrumento é válido, ou seja a escala é fiável, semelhante ao dos autores do mesmo

### 2.4.3 Procedimento

O questionário foi apresentado aos responsáveis de empresas privadas, empresas públicas, Institutos Públicos, Secretarias Regionais e pedido a sua colaboração e autorização para aplicação do mesmo. (Anexo B).

Posteriormente a distribuição foi efectuada pessoalmente e via por correio electrónico. Após aplicados e preenchidos, os questionários foram entregues pela mesma via, sendo analisados e permitindo a construção de uma base de dados onde foram inseridos os respectivos dados, utilizando o SPSS (Statistical Package for Social Sciences) versão 18.0, agora designado PASW.

### 3 RESULTADOS

#### 3.1 TESTES DE COMPARAÇÃO DE MÉDIAS

Na nossa análise foram consideradas as 4 (quatro) dimensões referentes à motivação no trabalho nomeadamente a Organização do Trabalho, o Desempenho, a Realização/ Poder e o Envolvimento, abordados por Ferreira, A. et. al (2006).

Vamos utilizar o t-student no SPSS com o objectivo de compararmos as nossas médias com a médias já estudadas permitindo assim responder às questões inicialmente propostas.

A tabela One-Sample Statistics apresenta a estimativa da média amostral (“Mean”) do desvio padrão (“ Std Deviation”) e do erro padrão da média (“ Std. Error Mean”).

A tabela One-Sample Test apresenta o valor testado (“Test Value”) a estatística de teste (“t”), graus de liberdade (“df”), p-value (“Sig. 2- tailed”), a diferença entre a média amostral e o valor testado (“Mean Difference”) e finalmente o intervalo de confiança a 95% para a diferença entre a média e o valor testado (“95% Confidence Interval of the Difference”).

Para a motivação tendo em vista a Organização no Trabalho foram obtidos os resultados que a seguir se apresentam.

Teste t-Student

Hipóteses:

$H_0: \mu=3,47$

$H_1: \mu \neq 3,47$

Tabela 10 - Média da variável motivação para a Organização do Trabalho

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Organização do Trabalho	333	3,3149	0,52642	0,02885

Tabela 11 - Teste t-Student da variável motivação para a Organização no trabalho

One-Sample Test						
Test Value = 3.47						
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Organização do Trabalho	-5,377	332	0,000	-0,15511	-0,2119	-0,0984

Podemos observar que como a significância resultante do T-student é de  $p=0,000 < \alpha=0,05$ , então rejeitamos  $H_0$  em favor de  $H_1$  e concluímos, com uma probabilidade de erro de 5%, que a nossa média de 3,3149 (Tabela 10) é significativamente diferente do valor apontado no artigo de Ferreira, A. Et. al (2006) tendo este apresentando uma média de 3,47.

A Tabela 11 faculta ainda o intervalo de confiança a 95% para a diferença  $\mu=3,47$ . Este intervalo é  $]-0,2119; -0,0984[$ . Como o valor 0 (zero) não se encontra no intervalo de confiança podemos também concluir que  $\mu$  é significativamente diferente do valor testado.

Podemos concluir que os que os colaboradores da nossa amostra não apresentam tanta organização no trabalho quando comparados com os valores apresentados no estudo de Ferreira, A. et.al (2006), ou seja, os inquiridos da nossa amostra encontram-se menos motivados para organizarem o trabalho que exercem.

Para a variável motivação para o Desempenho temos os seguintes resultados.

Teste T-Student

Hipóteses:

$H_0: \mu=3,61$

$H_1 : \mu \neq 3,61$

Tabela 12 - Média da variável motivação para o Desempenho

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Desempenho	332	3,6179	0,46513	0,02553

Tabela 13 - Teste t-Student da variável motivação para o Desempenho

One-Sample Test						
Test Value = 3.61						
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Desempenho	0,309	331	0,757	0,0079	-0,0423	0,0581

Sendo  $p=0,757 > \alpha=0,05$ , não rejeitamos  $H_0$  em favor de  $H_1$  e concluímos, com uma probabilidade de erro de 5%, que a nossa média (3,6179) não difere significativamente do valor apontado no artigo de Ferreira, A. et. al (2006) de (3,61).

A Tabela 13 fornece ainda o intervalo de confiança a 95% para a diferença  $\mu=3,61$ . Este intervalo é ]-0,0423; 0,0581[. Como o valor 0 (zero) está contido no intervalo de confiança podemos também concluir que  $\mu$  não é significativamente diferente do valor testado.

Podemos concluir que os colaboradores da nossa amostra apresentam a mesma motivação para o desempenho quando comparados com os colaboradores apresentados na investigação de Ferreira, A. et. al (2006).

Em relação à variável motivação para a Realização e Poder obtivemos os resultados a seguir apresentados.

Testes t-Student

Hipóteses:

$H_0: \mu=3,87$

$H_1: \mu \neq 3,87$

Tabela 14 - Média da variável motivação para a Realização e Poder

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Realização / Poder	333	3,7851	0,4757	0,02607

Tabela 15 - Teste t-Student da variável motivação para a Realização e Poder

One-Sample Test						
Test Value = 3.87						
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Realização / Poder	-3,258	332	0,001	-0,08493	-0,1362	-0,0336

Como a significância resultante do teste t-Student é de  $p=0,001 < \alpha=0,05$ , rejeitamos  $H_0$  em favor de  $H_1$  e concluímos, com uma probabilidade de erro de 5%, que a nossa média 3,7851 é significativamente diferente do valor apontado no artigo de Ferreira, A. et. al (2006), sendo de (3,87). (Tabela 14).

A Tabela 15 fornece ainda o intervalo de confiança a 95% para a diferença  $\mu=3,87$ . Este intervalo é  $] -0,1362; -0,0336[$ . Como o valor 0 (zero) não está contido no intervalo de confiança podemos também concluir que  $\mu$  é significativamente diferente do valor testado.

Podemos concluir que os colaboradores da nossa amostra não estão tão motivados para a Realização/Poder, quando comparados com os inquiridos apresentados no artigo de Ferreira, A. et. al (2006).

Relativamente à variável motivação para o Envolvimento obtiveram-se os seguintes resultados.

Testes t-Student

Hipóteses:

$H_0: \mu=3,84$

$H_1: \mu \neq 3,84$

Tabela 16 - Média da variável motivação para o Envolvimento

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Envolvimento	332	3,3774	0,38916	0,02136

Tabela 17 - Teste t-Student da variável motivação para o Envolvimento

One-Sample Test						
Test Value = 3.84						
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Envolvimento	-21,661	331	0,000	-0,46263	-0,5046	-0,4206

Na Tabela 16 temos  $p=0,000 < \alpha=0,05$ , então rejeitamos  $H_0$  em favor de  $H_1$  e concluímos, com uma probabilidade de erro de 5%, que a nossa média de (3,3774) é significativamente diferente do valor apontado no artigo de Ferreira, A et. al (2006) sendo de (3,84).

A Tabela 17 fornece ainda o intervalo de confiança a 95% para a diferença  $\mu=3,84$ . Este intervalo é  $]-0,5046; -0,4206[$ . Como o valor 0 (zero) não se encontra no intervalo de confiança podemos também concluir que  $\mu$  é significativamente diferente do valor testado. Então, podemos concluir que os colaboradores da nossa amostra não se encontram tão envolvidos quando comparados com os colaboradores da amostra de Ferreira, A. et. al (2006).

### 3.2 TESTE MULTIVARIADO ANOVA

Após as conclusões obtidas no ponto anterior, cumpre-nos agora cruzar os quatro factores da motivação para a Organização do Trabalho, o Desempenho, a Realização/Poder e o Envolvimento, utilizados no estudo de Ferreira, A. et. al (2006), com as nossas variáveis: Idade, Género (sexo), Estado Civil, Número de Filhos, Anos de Serviço, Profissão, Cargo, Grau Académico, Situação Profissional, Rendimento Mensal. Esta comparação será realizada através o teste one-way ANOVA.

Tendo como variável a idade podemos obter os seguintes resultados.

Para as variáveis motivação para a Organização do Trabalho ( $F=0,493$ ;  $p\text{-value}=0,781 > \alpha=0,05$ ), o Desempenho ( $F=2,004$ ;  $p\text{-value}=0,78 > \alpha=0,05$ ), a Realização / Poder ( $F=1,173$ ;  $p\text{-value}=0,322 > \alpha=0,05$ ), e o Envolvimento ( $F=0,591$ ;  $p\text{-value}=0,707 > \alpha=0,05$ ), dentro das classes etárias, as médias não são significativamente diferentes. Assim, a variável idade não infere ao nível dos valores da motivação para o presente estudo. (Tabela 18).

Tabela 18 - ANOVA versus variável idade por intervalos

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Organização do Trabalho	Between Groups	0,689	5	0,138	0,493	0,781
	Within Groups	91,314	327	0,279		
	Total	92,002	332			
Desempenho	Between Groups	2,136	5	0,427	2,004	0,078
	Within Groups	69,474	326	0,213		
	Total	71,61	331			
Realização / Poder	Between Groups	1,323	5	0,265	1,173	0,322
	Within Groups	73,804	327	0,226		
	Total	75,127	332			
Envolvimento	Between Groups	0,45	5	0,09	0,591	0,707
	Within Groups	49,679	326	0,152		
	Total	50,13	331			

Relativamente às conclusões que podemos retirar da Tabela 19 tendo como base a variável género verificamos diferenças significativas para as variáveis que medem a motivação face à Organização do Trabalho ( $F=4,990$ ;  $p\text{-value}=0,026 < \alpha=0,05$ ) e face ao Desempenho ( $F=5,007$ ;  $p\text{-value}=0,026 < \alpha=0,05$ ), com uma significância de 95%, logo as

médias destas variáveis dentro da variável género feminino e masculino são significativamente diferentes.

Já em relação à motivação para a Realização / Poder ( $F=1,287$ ;  $p=0,257 > \alpha=0,05$ ), e para o Envolvimento ( $F=0,586$ ;  $p=0,444 > \alpha=0,05$ ), a média destas variáveis dentro da variável género (feminino e masculino) não são significativamente diferente.

Tabela 19 - ANOVA versus variável género

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Organização do Trabalho	Between Groups	1,366	1	1,366	4,99	0,026
	Within Groups	90,636	331	0,274		
	Total	92,002	332			
Desempenho	Between Groups	1,07	1	1,07	5,007	0,026
	Within Groups	70,539	330	0,214		
	Total	71,61	331			
Realização / Poder	Between Groups	0,291	1	0,291	1,287	0,257
	Within Groups	74,836	331	0,226		
	Total	75,127	332			
Envolvimento	Between Groups	0,089	1	0,089	0,586	0,444
	Within Groups	50,041	330	0,152		
	Total	50,13	331			

A Tabela 20 mostra-nos que a média das mulheres em relação à dos homens é superior na variável motivação para organização no trabalho e na variável motivação para o desempenho, logo as mulheres tendem a ser mais organizadas, ou seja, encontram-se mais motivadas para tal e por sua vez apresentarão um sentimento de melhor desempenho.

Tabela 20 - Comparação das médias da variável género

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
Organização do Trabalho	Feminino	240	3,3548	0,50494	0,03259	3,2906	3,419	1,86	4,86
	Masculino	93	3,212	0,56816	0,05892	3,095	3,329	1,57	4,43
	Total	333	3,3149	0,52642	0,02885	3,2581	3,3716	1,57	4,86
Desempenho	Feminino	239	3,6533	0,44356	0,02869	3,5968	3,7098	2,29	4,71
	Masculino	93	3,5269	0,5077	0,05265	3,4223	3,6314	2,43	5
	Total	332	3,6179	0,46513	0,02553	3,5677	3,6681	2,29	5

Relativamente ao factor estado civil e pela observação da Tabela 21 verificamos que, para as variáveis motivação para a Organização do Trabalho ( $F=1,270$ ;  $p\text{-value}=0,285 > \alpha=0,05$ ), o Desempenho ( $F=0,158$ ;  $p\text{-value}=0,925 > \alpha=0,05$ ), a Realização / Poder ( $F=0,482$ ;  $p\text{-value}=0,695 > \alpha=0,05$ ), e o Envolvimento ( $F=0,182$ ;  $p\text{-value}=0,908 > \alpha=0,05$ ), as médias consoante o estado civil não são significativamente diferentes. Então, concluímos que a variável estado civil não tem qualquer influência sobre o nível de motivação no presente estudo.

Tabela 21 - ANOVA versus variável estado civil

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Organização do Trabalho	Between Groups	1,053	3	0,351	1,27	0,285
	Within Groups	90,949	329	0,276		
	Total	92,002	332			
Desempenho	Between Groups	0,103	3	0,034	0,158	0,925
	Within Groups	71,506	328	0,218		
	Total	71,61	331			
Realização / Poder	Between Groups	0,329	3	0,11	0,482	0,695
	Within Groups	74,798	329	0,227		
	Total	75,127	332			
Envolvimento	Between Groups	0,083	3	0,028	0,182	0,908
	Within Groups	50,046	328	0,153		
	Total	50,13	331			

Na Tabela 22 podemos observar tendo como variável o número de filhos, que para as variáveis motivação para a Organização do Trabalho ( $F=0,620$ ;  $p\text{-value}=0,649 > \alpha=0,05$ ), o Desempenho ( $F=0,181$ ;  $p\text{-value}=0,948 > \alpha=0,05$ ), a Realização / Poder ( $F=0,584$ ;  $p\text{-value}=0,674 > \alpha=0,05$ ), e o Envolvimento ( $F=0,815$ ;  $p\text{-value}=0,516 > \alpha=0,05$ ), as médias destas variáveis não são significativamente diferentes. Assim a variável número de filhos não interfere nos valores da motivação para o presente estudo.

Tabela 22 - ANOVA versus variável número de filhos

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Organização do Trabalho	Between Groups	0,69	4	0,172	0,62	0,649
	Within Groups	91,312	328	0,278		
	Total	92,002	332			
Desempenho	Between Groups	0,158	4	0,04	0,181	0,948
	Within Groups	71,451	327	0,219		
	Total	71,61	331			
Realização / Poder	Between Groups	0,532	4	0,133	0,584	0,674
	Within Groups	74,596	328	0,227		
	Total	75,127	332			
Envolvimento	Between Groups	0,495	4	0,124	0,815	0,516
	Within Groups	49,635	327	0,152		
	Total	50,13	331			

Na Tabela 23 tendo como as variáveis motivação para a Organização do Trabalho, o Desempenho, a Realização/Poder e o Envolvimento, tendo como variável “anos de serviço”, podemos concluir o seguinte: para as variáveis Organização do Trabalho ( $F=1,925$ ;  $p\text{-value}=0,56 > \alpha=0,05$ ), Desempenho ( $F=0,698$ ;  $p\text{-value}=0,694 > \alpha=0,05$ ), Realização / Poder ( $F=1,943$ ;  $p\text{-value}=0,53 > \alpha=0,05$ ), e Envolvimento ( $F=0,397$ ;  $p\text{-value}=0,922 > \alpha=0,05$ ), as médias não são significativamente diferentes, o que podemos concluir que a variável “anos de serviço” não tem qualquer influência.

Tabela 23 - ANOVA versus variável anos de serviços apresentados por intervalos

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Organização do Trabalho	Between Groups	4,174	8	0,522	1,925	0,056
	Within Groups	87,828	324	0,271		
	Total	92,002	332			
Desempenho	Between Groups	1,216	8	0,152	0,698	0,694
	Within Groups	70,393	323	0,218		
	Total	71,61	331			
Realização / Poder	Between Groups	3,44	8	0,43	1,943	0,053
	Within Groups	71,687	324	0,221		
	Total	75,127	332			
Envolvimento	Between Groups	0,488	8	0,061	0,397	0,922
	Within Groups	49,641	323	0,154		
	Total	50,13	331			

Na tabela 24 verificamos que entre as variáveis motivação para a Organização do Trabalho, o Desempenho, e a Realização/Poder tendo como variável grau académico, as variáveis Organização do Trabalho ( $F=0,074$ ;  $p\text{-value}=0,996 > \alpha=0,05$ ), Desempenho ( $F=0,519$ ;  $p\text{-value}=0,762 > \alpha=0,05$ ), Realização / Poder ( $F=0,150$ ;  $p\text{-value}=0,980 > \alpha=0,05$ ), podemos afirmar que, as médias não são significativamente diferentes, com uma significância de 95%.

Para a variável Envolvimento ( $F=2,728$ ;  $p\text{-value}=0,020 < \alpha=0,05$ ), a média desta variável dentro da variável grau académico é significativamente diferente.

Tabela 24 - ANOVA versus variável grau académico

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Organização do Trabalho	Between Groups	0,104	5	0,021	0,074	0,996
	Within Groups	91,899	327	0,281		
	Total	92,002	332			
Desempenho	Between Groups	0,565	5	0,113	0,519	0,762
	Within Groups	71,044	326	0,218		
	Total	71,61	331			
Realização / Poder	Between Groups	0,172	5	0,034	0,15	0,98
	Within Groups	74,956	327	0,229		
	Total	75,127	332			
Envolvimento	Between Groups	2,013	5	0,403	2,728	0,02
	Within Groups	48,116	326	0,148		
	Total	50,13	331			

A Tabela 25 mostra-nos as comparações múltiplas das médias da variável Envolvimento consoante a variável grau académico.

Como o teste ANOVA apenas nos permite concluir que existem pelo menos duas médias diferentes, mas nada nos diz sobre qual, ou quais das médias são diferentes.

Este tipo de questão é resolvido pelo teste das comparações múltiplas (Tabela 25). Na coluna 1.<sup>a</sup> coluna encontram-se as comparações do grau académico na coluna 2.<sup>a</sup> coluna encontram-se a diferença entre as médias (Mean Differences), na 3.<sup>a</sup> coluna encontram-se o erro padrão para a diferença (“ Std. Error”), e finalmente na 4.<sup>a</sup> coluna encontra-se o p-value (sig). Esta tabela apresenta ainda o intervalo de confiança para a diferença entre as médias (95% confidence interval).

Note-se que apenas as médias referentes ao Bacharelato e à Pós Graduação são significativamente diferentes ( $p\text{-value}=0,018 < \alpha=0,05$ ) para uma probabilidade de 5%, ou

seja, existem diferenças significativas nos indivíduos com bacharelato e pós graduados, o envolvimento nos indivíduos que tem um indivíduo com pós graduação é superior aos indivíduos que têm bacharelato.

Tabela 25 - Múltiplas comparações da variável Envolvimento consoante a variável grau académico através do teste HSD (teste das médias post hoc de Tukey)

(I) Grau Académico	(J) Grau Académico	Mean			95% Confidence Interval	
		Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	Lower Bound	Upper Bound
Básico	Secundário	0,02667	0,10404	1	-0,2716	0,3249
	Bacharelato	0,1961	0,12864	0,649	-0,1727	0,5649
	Licenciatura	-0,05354	0,10526	0,996	-0,3553	0,2482
	Pós-Graduação	-0,20893	0,13807	0,656	-0,6048	0,1869
	Mestrado	-0,05714	0,15684	0,999	-0,5068	0,3925
Secundário	Básico	-0,02667	0,10404	1	-0,3249	0,2716
	Bacharelato	0,16944	0,08771	0,385	-0,082	0,4209
	Licenciatura	-0,08021	0,04716	0,532	-0,2154	0,055
	Pós-Graduação	-0,2356	0,10104	0,184	-0,5252	0,0541
	Mestrado	-0,08381	0,12547	0,985	-0,4435	0,2759
Bacharelato	Básico	-0,1961	0,12864	0,649	-0,5649	0,1727
	Secundário	-0,16944	0,08771	0,385	-0,4209	0,082
	Licenciatura	-0,24965	0,08916	0,06	-0,5052	0,0059
	Pós-Graduação	-,40503*	0,12623	0,018	-0,7669	-0,0432
	Mestrado	-0,25325	0,14652	0,514	-0,6733	0,1668
Licenciatura	Básico	0,05354	0,10526	0,996	-0,2482	0,3553
	Secundário	0,08021	0,04716	0,532	-0,055	0,2154
	Bacharelato	0,24965	0,08916	0,06	-0,0059	0,5052
	Pós-Graduação	-0,15539	0,1023	0,652	-0,4487	0,1379
	Mestrado	-0,0036	0,12649	1	-0,3662	0,359
Pós-Graduação	Básico	0,20893	0,13807	0,656	-0,1869	0,6048
	Secundário	0,2356	0,10104	0,184	-0,0541	0,5252
	Bacharelato	-,40503*	0,12623	0,018	0,0432	0,7669
	Licenciatura	0,15539	0,1023	0,652	-0,1379	0,4487
	Mestrado	0,15179	0,15487	0,924	-0,2922	0,5958
Mestrado	Básico	0,05714	0,15684	0,999	-0,3925	0,5068
	Secundário	0,08381	0,12547	0,985	-0,2759	0,4435
	Bacharelato	0,25325	0,14652	0,514	-0,1668	0,6733
	Licenciatura	0,0036	0,12649	1	-0,359	0,3662
	Pós-Graduação	-0,15179	0,15487	0,924	-0,5958	0,2922

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

A média dos indivíduos com pós graduação é superior à média dos indivíduos com bacharelato, logo concluímos que os indivíduos com pós graduação estão mais envolvidos dentro da organização como podemos verificar na Tabela 26 o que corrobora com o que foi verificado na Tabela 25.

Tabela 26 - Média da variável envolvimento consoante a variável grau académico

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Básico	15	3,3714	0,34064	0,08795	3,1828	3,5601	2,86	4
Secundário	150	3,3448	0,39033	0,03187	3,2818	3,4077	2,43	4,29
Bacharelato	22	3,1753	0,43405	0,09254	2,9829	3,3678	2,57	3,86
Licenciatura	119	3,4250	0,37357	0,03425	3,3572	3,4928	2,57	4,29
Pós-Graduação	16	3,5804	0,28794	0,07198	3,4269	3,7338	3	4,14
Mestrado	10	3,4286	0,48562	0,15357	3,0812	3,776	2,86	4,14
Total	332	3,3774	0,38916	0,02136	3,3354	3,4194	2,43	4,29

A Tabela 27 indica-nos, para o factor situação profissional e para as variáveis em estudo, as médias destas variáveis, consoante a situação profissional, não são significativamente diferentes com uma significância de 95%. Os resultados obtidos foram: Desempenho ( $F=2,318$ ;  $p\text{-value}=0,10 > \alpha=0,05$ ), Realização / Poder ( $F=0,272$ ;  $p\text{-value}=0,762 > \alpha=0,05$ ), e Envolvimento ( $F=1,654$ ;  $p\text{-value}=0,193 > \alpha=0,05$ )

Para a variável motivação para a Organização do Trabalho ( $F=3,161$ ;  $p\text{-value}=0,044 < \alpha=0,05$ ), a média desta variável dentro da do factor situação profissional é significativamente diferente.

Tabela 27 - ANOVA versus variável situação profissional

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Organização do Trabalho	Between Groups	1,729	2	0,865	3,161	0,044
	Within Groups	90,273	330	0,274		
	Total	92,002	332			
Desempenho	Between Groups	0,995	2	0,498	2,318	0,1
	Within Groups	70,614	329	0,215		
	Total	71,61	331			
Realização / Poder	Between Groups	0,124	2	0,062	0,272	0,762
	Within Groups	75,004	330	0,227		
	Total	75,127	332			
Envolvimento	Between Groups	0,499	2	0,25	1,654	0,193
	Within Groups	49,631	329	0,151		
	Total	50,13	331			

A Tabela 28 reporta-nos as comparações múltiplas entre os vários grupos da variável situação profissional dentro da variável Organização do Trabalho.

Como o teste ANOVA apenas nos permite concluir que existem pelo menos duas médias diferentes, mas nada nos diz sobre qual, ou quais das médias são diferentes, este tipo de questão é resolvido pelo teste das comparações múltiplas (Tabela 28).

Note-se que apenas as médias referentes à “outra situação” e “contrato a termo indeterminado” são significativamente diferentes (  $p\text{-value} = (0,042 < \alpha = 0,05)$  para uma probabilidade de 5%, ou seja, existem diferenças significativas na “outra situação” e “contrato a termo indeterminado”, a motivação para a organização do trabalho na “outra situação” é superior que no “contrato a termo indeterminado”.

Tabela 28 - Comparações múltiplas da variável situação profissional dentro da variável organização do trabalho utilizando o teste Tukey HSD (teste das médias post hoc de Tukey)

(I) Situação Profissional	(J) Situação Profissional	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Quadro / Efectivo	Contratado	0,0443	0,08478	0,86	-0,1553	0,2439
	Outra	-,48538*	0,20012	0,042	-0,9565	-0,0142
Contratado	Quadro / Efectivo	-0,0443	0,08478	0,86	-0,2439	0,1553
	Outra	-,52968*	0,21283	0,035	-1,0308	-0,0286
Outra	Quadro / Efectivo	,48538*	0,20012	0,042	0,0142	0,9565
	Contratado	,52968*	0,21283	0,035	0,0286	1,0308

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Na Tabela 29 verificamos que a média dos colaboradores que se encontram em “outra situação”, estão mais motivados para estarem organizados quando comparados com os que estão em situação de contrato a termo indeterminado.

Tabela 29 - Média da variável Organização do Trabalho consoante variável situação profissional

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Quadro / Efectivo	282	3,3105	0,50016	0,02978	3,2519	3,3692	1,57	4,43
Contratado	44	3,2662	0,64375	0,09705	3,0705	3,462	2	4,14
Outra	7	3,7959	0,59964	0,22664	3,2413	4,3505	3	4,86
Total	333	3,3149	0,52642	0,02885	3,2581	3,3716	1,57	4,86

Podemos observar na Tabela 30 que entre as variáveis motivação para a Organização do Trabalho, o Desempenho, a Realização / Poder e o Envolvimento tendo como factor o vencimento, podemos concluir o seguinte: para as variáveis Organização do Trabalho ( $F=0,086$   $p\text{-value}=0,994 > \alpha=0,05$ ), Desempenho ( $F=1,391$ ;  $p\text{-value}=0,227 > \alpha=0,05$ ), Realização/Poder ( $F=1,013$ ;  $p\text{-value}=0,410 > \alpha=0,05$ ), e Envolvimento ( $F=1,925$ ;  $p\text{-value}=0,090 > \alpha=0,05$ ), as não são significativamente diferentes, com uma significância de 95%, logo podemos concluir que o factor vencimento não tem qualquer influência no presente estudo.

Tabela 30 - ANOVA versus variável vencimento mensal

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Organização do Trabalho	Between Groups	0,121	5	0,024	0,086	0,994
	Within Groups	91,881	327	0,281		
	Total	92,002	332			
Desempenho	Between Groups	1,496	5	0,299	1,391	0,227
	Within Groups	70,114	326	0,215		
	Total	71,61	331			
Realização / Poder	Between Groups	1,146	5	0,229	1,013	0,41
	Within Groups	73,982	327	0,226		
	Total	75,127	332			
Envolvimento	Between Groups	1,437	5	0,287	1,925	0,09
	Within Groups	48,692	326	0,149		
	Total	50,13	331			

A Tabela 31 indica-nos para a variável profissão e para as variáveis em estudo, que a média destas variáveis não são significativamente diferentes, com uma significância de 95%.

Os resultados obtidos foram: Organização do Trabalho ( $F=1,709$   $p\text{-value}=0,137 > \alpha=0,05$ ) Desempenho ( $F=0,895$ ;  $p\text{-value}=0,585 > \alpha=0,05$ ), Realização/Poder ( $F=1,329$ ;  $p\text{-value}=0,168 > \alpha=0,05$ ), e Envolvimento ( $F=1,189$ ;  $p\text{-value}=0,268 > \alpha=0,05$ ).

Tabela 31 - ANOVA versus variável profissão

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Organização do Trabalho	Between Groups	8,208	18	0,456	1,709	0,137
	Within Groups	83,794	314	0,267		
	Total	92,002	332			
Desempenho	Between Groups	3,507	18	0,195	0,895	0,585
	Within Groups	68,103	313	0,218		
	Total	71,61	331			
Realização / Poder	Between Groups	5,317	18	0,295	1,329	0,168
	Within Groups	69,81	314	0,222		
	Total	75,127	332			
Envolvimento	Between Groups	3,208	18	0,178	1,189	0,268
	Within Groups	46,922	313	0,15		
	Total	50,13	331			

### 3.3 CORRELAÇÃO DOS QUATRO FACTORES MOTIVACIONAIS

Importa agora cruzar os quatro factores motivacionais em estudo, Organização do Trabalho, Desempenho, Realização/Poder e Envolvimento, isto se estão ou não correlacionados entre si. Todos os factores estão significativamente correlacionados entre si (todos têm \*\*) embora verificamos que as variáveis que mais se correlacionam entre si são: Desempenho/Organização no Trabalho e Realização e Poder/Desempenho e Envolvimento / Organização do Trabalho. (Tabela 32)

Tabela 32 - Correlações

		Organização do Trabalho	Desempenho	Realização / Poder	Envolvimento
Organização do Trabalho	Pearson Correlation	1	,524**	,185**	,409**
	Sig. (2-tailed)		0	0,001	0
	N	333	332	333	332
Desempenho	Pearson Correlation	,524**	1	,482**	,286**
	Sig. (2-tailed)	0		0	0
	N	332	332	332	331
Realização / Poder	Pearson Correlation	,185**	,482**	1	,157**
	Sig. (2-tailed)	0,001	0		0,004
	N	333	332	333	332
Envolvimento	Pearson Correlation	,409**	,286**	,157**	1
	Sig. (2-tailed)	0	0	0,004	
	N	332	331	332	332

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## 4 DISCUSSÃO

Podemos concluir que a motivação humana tem sido alvo de muitos estudos há algum tempo, mas teve maior ênfase com o desenvolvimento da Teoria das Relações Humanas defendidas por Elton Mayo. Segundo Chiavenato (2005) esta teoria valoriza mais o indivíduo como um ser social levando desta forma à melhoria contínua da organização.

De acordo com Chiavenato (2005) é necessário que as organizações estabeleçam bem os limites entre direitos e deveres de cada um, a fim de evitar o surgimento de expectativas desnecessárias, uma vez que segundo a Teoria das Expectativas, os indivíduos desenvolvem as suas funções de acordo com o que esperam receber em contrapartida. E, em decorrência de expectativas positivas, o relacionamento entre funcionário/organização pode ser favorável ou vice-versa.

No entanto, Leboyer (1994 citado por Bergamini 1997, p. 89) propõe claramente que a motivação não é nem uma qualidade individual, nem uma característica do trabalho. Não existem indivíduos que estejam sempre motivados nem funções igualmente motivadoras para todos. Na realidade, a motivação é bem mais do que um composto estático. Trata-se de um processo que é ao mesmo tempo função dos indivíduos e da actividade que desenvolvem. É por isso que a força, a direcção e a própria existência da motivação estão estreitamente ligadas à maneira pessoal que cada um compreende e avalia a sua própria situação no trabalho, e certamente não à percepção daqueles que estão fora dela como os gestores.

Por outro lado, Robbins (2002), defende que o gestor precisa desenvolver as suas habilidades humanas para que possa ser eficaz na sua actuação, ou seja, o gestor deve tentar envolver ao máximo os seus colaboradores para que possa criar um ambiente de trabalho interactivo.

Diante do que foi apresentado pelas diversas teorias, percebe-se que as organizações públicas e privadas não podem simplesmente utilizar uma teoria e aplicá-la. Pois segundo alguns autores a motivação varia de indivíduo para indivíduo.

Vroom (1997 citado por Chiavenato, 2000), dá algumas dicas que proporcionam o aumento da motivação nas pessoas:

- ✓ reduzir o tempo de trabalho quando o gestor percebe que está a ser excessivo;
- ✓ desenvolver programas de recreação durante o expediente de trabalho;

- ✓ criar uma política de salário, ou seja, fazer com que o funcionário sintasse motivado de forma a ir à procura do próximo aumento salarial;
- ✓ implantar benefícios e/ou melhorar os existentes;
- ✓ melhorar a comunicação na empresa;
- ✓ permitir a participação no trabalho, em todos os níveis da organização, a fim de que cada trabalhador saiba o que ele está fazendo (visão sistémica);
- ✓ ouvir os problemas dos funcionários e aconselhá-los.

Podemos concluir que o conhecimento das teorias de motivação no trabalho é extremamente importante, não somente como objecto de estudo científico, mas de aplicação prática, ou seja, tudo o que foi apresentado no presente trabalho tem como fim sensibilizar as organizações sobre a importância dessas teorias no processo da produção e no crescimento psicológico dos recursos humanos. Todas essas teorias foram elaboradas tendo por base diferentes pensamentos com um objectivo comum, a motivação.

Bergamini (1993, p.114-115) aponta duas condições indispensáveis para um gestor/dirigente conseguir que os seus colaboradores estejam motivados

- ✓ o gestor deve saber quais as necessidades e expectativas de cada colaborador;
- ✓ ter recursos para oferecer factores que satisfaçam e complementem as expectativas de cada colaborador, fazendo desta forma que o indivíduo se sinte motivado.

Como atrás foi referido, Chiavenato (2005) afirma que as teorias sobre a motivação são úteis no sentido de fornecerem ao gestor o conhecimento das necessidades humanas no ambiente de trabalho permitindo dessa forma aumentar o nível de motivação dos seus funcionários.

Por outro lado, para dar resposta às questões iniciais houve necessidade em fazer uma revisão da literatura tornando-se possível construir uma fundamentação teórica que permitiu, aprofundar conhecimentos sobre o tema e também, dar auxílio aos resultados obtidos através da pesquisa de campo.

Os resultados obtidos foram interpretados tendo em conta os resultados apontados no artigo de Ferreira, A. et.al (2006). Na discussão dos resultados tentaremos responder às questões de investigação colocadas inicialmente.

*Será que os colaboradores do sector público/privado estão motivados?*

Com base nos dados obtidos podemos concluir que as médias referentes às variáveis motivação para a Organização do Trabalho, a Realização/Poder e o Envolvimento na nossa amostra é inferior à média apresentada por Ferreira, A. et. al (2006), isto significa que os inquiridos da nossa amostra quando comparados com os inquiridos do autor encontram-se menos motivados.

Em relação à variável motivação para o Desempenho podemos concluir que a média da nossa amostra não difere quando comparada com a média obtida por Ferreira, A. et. al (2006). Logo, os inquiridos da nossa amostra apresentam a mesma motivação para o desempenho quando comparados com os inquiridos apresentados na investigação de Ferreira, A. et.al (2006).

Tais conclusões puderam ser corroboradas através das Teorias de Maslow e de Herzberg que afirmam, respectivamente, que as pessoas possuem necessidades diferentes e que atribuem a satisfação, ou não satisfação a factores intrínsecos ou extrínsecos ao trabalho.

*Existe variação da motivação em função ao sexo e da idade?*

Os resultados obtidos não mostram diferenças significativas nas quatro sub-escalas para a variável idade. Pelo que, a variável idade não infere ao nível da motivação. O resultado obtido vai de encontro com o resultado do autor.

Em relação à variação da motivação em função ao sexo, verificamos diferenças significativas apenas para as sub-escalas que medem a motivação face à Organização do Trabalho e face ao Desempenho. Verificando desta forma, que as mulheres tendem a ser mais organizadas e por sua vez apresentarão um sentimento de melhor desempenho.

*Existe variação da motivação em função ao vencimento?*

Os resultados obtidos não mostram diferenças significativas nas quatro sub-escalas para a variável vencimento o que vai de encontro com as teorias anteriormente estudadas, uma vez que alguns autores consideram que o vencimento não é um factor de motivação, mas um

factor higiénico, como apontou Herzberg (1966). Tentar motivar com esse tipo de recompensa, numa primeira fase, até poderá ser eficaz, mas a curto prazo, uma vez que os indivíduos gostam de ser reconhecidos pelo bom desempenho das suas funções, não sendo reconhecidos ficam desmotivados, ainda que recebam uma boa remuneração.

*Existe variação da motivação em função ao grau académico?*

Procurou-se encontrar diferenças significativas entre as dimensões da motivação e o grau académico dos colaboradores que compõem a amostra. Verificamos diferenças significativas apenas para a sub-escala que mede a motivação face ao Envolvimento.

Verificando desta forma, que os indivíduos com pós graduação estão mais envolvidos dentro da organização.

*Existe variação da motivação em função à situação profissional?*

Verificamos diferenças significativas apenas para a sub-escala que mede a motivação face à Organização no trabalho. Nesta variável os colaboradores que se encontram em “outra situação” estão mais motivados para estarem organizados quando comparados com os que se encontram em situação de contrato a termo indeterminado.

Esta conclusão não corrobora com o que foi defendido por Chiavenato (2005). O autor considera que os indivíduos com contrato a termo indeterminado têm mais interesse em alcançarem as suas metas pessoais contribuindo dessa forma para o seu desenvolvimento e permanência na organização do que os indivíduos que não têm qualquer vínculo com a organização.

*Implicações práticas nos sectores públicos e privados.*

Foi possível por meio do referencial teórico, aprofundar os conhecimentos acerca do tema escolhido, sendo que a revisão da literatura teve por base autores bastante conceituados e

conhecedores do assunto motivação no trabalho permitindo com isso tirar algumas conclusões.

Podemos concluir que existem diversas maneiras de motivar os indivíduos e que essas maneiras variam de indivíduo para indivíduo, ou seja, o que pode motivar um trabalhador, não significa que pode motivar outro. E também o que no presente pode motivar um indivíduo futuramente pode não ter o mesmo efeito.

A pesquisa de campo, por sua vez, teve como objectivo diagnosticar a real situação da motivação no trabalho dos funcionários nos sectores públicos e privados, a fim de ajudar a compreender se estes sectores estão sensibilizados para o uso de estratégias da motivação.

Contudo no presente estudo não foi possível tirar grandes conclusões em relação às estratégias que as empresas/ organizações em análise deverão adoptar. No entanto, foi-nos possível identificar as estratégias gerais que poderão ser utilizadas de diferentes formas em cada empresa/ organização.

Em suma, consideramos que os sectores públicos e privados devem investir mais na motivação dos trabalhadores pois só assim conseguem aumentar a produtividade ou melhorar os serviços e conseqüentemente tornarem-se mais competitivas frente à concorrência

#### *Limitações do estudo e futuras investigações.*

No presente estudo verificamos alguns entraves na distribuição dos questionários e a amostra acabou por não ser representativa da população madeirense, seria interessante fazer um novo estudo tendo como base a população madeirense aumentando, desta forma, a base de dados, permitindo tirar conclusões mais detalhadas.

A amostra que compõe o estudo é maioritariamente constituída por colaboradores pertencentes ao sector público, pelo que recomenda-se em futuros estudos a aplicação de uma amostra mais homogénea permitindo dessa forma fazer uma comparação do grau de motivação entre o sector privado e o sector público. De referir ainda que grande maioria dos elementos que compõem a amostra pertencem ao sexo feminino e desempenham funções técnico/administrativas, logo seria conveniente aplicar este inquérito numa amostra mais equilibrada do ponto de vista da distribuição do género e funções desempenhadas.

Tratou-se dum estudo exploratório, na tentativa de dar resposta às questões de investigação e, como tal, não formulamos hipóteses. Em estudos posteriores e a partir dos resultados aqui obtidos, estamos em condições de tratar hipóteses e verifica-las na prática.

Ou ainda, podemos sugerir uma pesquisa em vários outros assuntos. A partir deste, outros trabalhos podem ser explorados desenvolvendo não só as teorias apresentadas mas também novas abordagens que tem por objectivo estudar a motivação nomeadamente a qualidade de vida no trabalho, coaching, inteligência emocional, entre outras, que de alguma forma, estão ligados à motivação no trabalho.

## REFERÊNCIAS

- Adams, J. (1965). *Advances in Experimental Social Psychology*. Academic Press.
- Alderfer, C. (1972). *Existence, relatedness and growth: Human needs in organizational settings*. New York: Free Press.
- Allen, N., e Meyer, J. (1996). Affective, continuance, and normative commitments to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behaviours*, 252-276.
- Bergamini, C. (1993). *Motivação* (3 ed.). São Paulo: Atlas.
- Bergamini, C. (1997). *Motivação nas Organizações* (4 ed.). São Paulo: Atlas.
- Bergamini, C. (1998). A difícil administração das motivações. *Revista da Administração de Empresas*, 38, pp. 6-17.
- Búrigo, C. (1997). *Qualidade de vida no trabalho: Um estudo de caso na Universidade Federal de Santa Catarina*. Florianópolis, Brasil.
- Ceitel, M. (2006). *Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Chiavenato, I. (2000). *Recursos Humanos*. São Paulo: Atlas.
- Chiavenato, I. (2004). *Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus.
- Chiavenato, I. (2005). *Gerenciando com pessoas*. Rio de Janeiro: Campus.
- Conte, A. (2003). Funcionários com qualidade de vida são mais felizes e produzem mais. *Revista Fae Business*, 7.

- Cunha, M., e Marques, C. (1990). Relação entre Objectivos/Feedback e Desempenho/Envolvimento/Satisfação. *Análise Psicológica*, 295-304.
- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., e Cabral-Cardoso, C. (2004). *Manual do Comportamento Organizacional e Gestão* (3 ed.). Lisboa: RH.
- Deci, E., e Ryan, R. (1985). *Intrinsic motivation and self determination in human behavior*. New York: Plenum Press.
- Fernandes, E. C. (1996). *Qualidade de vida no trabalho: como medir para melhorar*. Salvador: Casa da Qualidade.
- Ferreira, A., Diogo, C., Ferreira, M., e Valente, A. C. (2006). Construção e validação de uma escala multi-factorial de motivação no trabalho (multi-moti). *Comportamento Organizacional e Gestão*, 12, pp. 187-198.
- Ferreira, J. (1996). *Psicossociologia das Organizações*. Alfragide: McGraw-Hill.
- Fleury, M., e Fischer, R. (1989). *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo: Atlas.
- Frada, J. (2005). *Novo guia prático para pesquisa, elaboração e apresentação de trabalhos científicos e organização de currículos*. (12 ed.). Lisboa: Sete Caminhos.
- Hackman, J., e Oldham, G. (1980). *Work Redesign*. New York: Addison-Wesley Publishing Company.
- Herzeberg, F. (1966). *Work and nature of man*. Cleveland Ohio: Word Publishing Company.
- Junior, J. (2009). Gerenciamento de Projectos: Uma análise sobre a possibilidade de aplicação de um estrutura motivacional Sugerida pelo Project Management Body of Knowledge em uma empresa pública. *Certificação Digital n.º 0712910/CA*. Rio de Janeiro.
- Kwasnicka, E. (2003). *Teoria geral da Administração* (2 ed.). São Paulo: Atlas.

Leboyer, C. (1994). *A crise das motivações*. São Paulo: Atlas.

Maciel, S., e Sá, M. (Outubro de 2007). Motivação no trabalho: uma aplicação do modelo dos dois factores de Herzberg. *Studia Diversa CCAE-UFPB*, 1, pp. 62-86.

Maroco, J. (2007). *Análise estatística com utilização do SPSS* (3 ed.). Lisboa: Edições Sílabo.

Maximiano, A. (1990). *Introdução à Administração*. São Paulo: Atlas.

McClelland, D. (1987). *Human motivation*. Cambridge: Cambridge University Press.

Medeiros, C., e Enders, W. (Setembro/Dezembro de 1998). Validação do modelo de conceitualização de três componentes do comportamento organizacional (Meyer e Allen 1991). *Revista da Administração Contemporânea*, 2, pp. 67-87.

Morin, E. (Julho/Setembro de 2001). Os sentidos do trabalho. *Revista da Administração de Empresas*, 1, pp. 8-19.

Murrell, H. (1976). *Motivação no Trabalho*. Rio de Janeiro: Zahar Editores.

Pires, J., e Macêdo, K. (Janeiro de 2006). Cultura Organizacional em Organizações Públicas no Brasil. *RAP*, pp. 81-105.

Ramos, J. (Dezembro de 1990). Motivação no trabalho: abordagens teóricas. *Psicologia USP*, 1.

Robbins, S. (2002). *Comportamento Organizacional* (9 ed.). São Paulo: Prentice Hall.

Rodrigues, C. (1994). *Qualidade de vida no trabalho* (2 ed.). Rio de Janeiro: Vozes.

Silva, B. (1987). *Taylor e Fayol*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas.

Skinner, B. (1974). *Sobre o Behaviorismo*. São Paulo: Cultrix.

Tamayo, Á., e Pascoal, T. (2003). A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador. *Revista da Administração Contemporânea*, 7.

Vasconcelos, M., e Oliveira, A. (2009). *A motivação dos funcionários como fator importante para o sucesso de uma instituição particular de ensino*. (D. FAPAM, Editor) Obtido de [www.fapam.edu.br/revista](http://www.fapam.edu.br/revista).

Vergara, S. (2005). *Gestão e Pessoas* (4 ed.). São Paulo: Atlas.

Vroom, V. (1964). *Work and motivation*. New York: John Wiley e Sons.

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

## **ANEXOS**

## **Anexo A – Carta de Autorização**

**ASSUNTO: Autorização para preenchimento do questionário acerca das “Estratégias de motivação dos colaboradores nos sectores públicos e privados.”**

Helena Isabel Henriques Pereira, solteira, portadora do B.I. n.º 11198372 emitido em 02/03/2005 Lisboa, residente na Travessa dos Piornais, Edifício Monumental Parque II, Bloco – B, 4.º – AR, 9000-246 Funchal, freguesia de São Martinho, concelho do Funchal, n.º de telemóvel 96 2822978, e-mail: [lenaihp@gmail.com](mailto:lenaihp@gmail.com), vem por este meio solicitar a Vossa Excelência que se digne autorizar o preenchimento pelos V. Serviços do questionário em anexo, no prazo de 5 (cinco) dias úteis, de modo a que possa utilizar este instrumento metodológico na tese de Mestrado de Ciências Empresariais, da Universidade da Madeira, cujo tema é “Estratégias de motivação dos colaboradores nas empresas públicas e privadas”.

É-vos garantido a total confidencialidade das respostas, uma vez que no preenchimento dos referido questionário não serão identificados os serviços e/ou as pessoas que os preenchem.

No entanto, de modo a ser utilizada a Vossa Instituição como referência, é necessário a V. autorização formal, através de ofício ou carta ou e-mail.

Na condição de ser autorizado a distribuição do referido questionário pelos V. funcionários, comprometo-me, em data a combinar, a disponibilizar o número necessário de questionários para o efeito.

Por último, caso tenham contribuído para a realização da supracitada tese, através do preenchimento dos questionários, ser-vos-á entregue um exemplar da minha tese após sua aprovação.

Junto anexo o questionário.

Agradeço a V. atenção despendida.

Funchal, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_.

Os melhores cumprimentos,

---

Helena Isabel Henriques Pereira

## Anexo B - Questionário

Referência \_\_\_\_\_

[Não escrever neste local]

**Questionário:** “Estratégias de motivação dos colaboradores nas empresas públicas e privadas.” (questionário adaptado de Ferreira et al., 2006).

Com este questionário pretende-se recolher informações sobre as estratégias de motivação dos colaboradores nas empresas públicas e privadas.

Este instrumento metodológico enquadra-se numa investigação no âmbito do Mestrado de Ciências Empresariais, da Universidade da Madeira.

Garante-se assim a total confidencialidade das suas respostas. Não assine, nem o identifique com nenhuma marca pessoal.

Responda com sinceridade pois não há respostas correctas ou incorrectas. A sua opinião é muito importante.

### Questionário sociodemográfico e profissional

Responda às questões seguintes de acordo com a sua situação:

1. Idade: \_\_\_\_ anos.

2. Género:

Feminino (1)

Masculino (2)

3. Estado civil:

Solteiro(a) (1)

Casado(a) / Unido(a) de Facto (2)

Divorciado(a) (3)

Viúvo(a) (4)

4. Número de filhos: \_\_\_\_\_

5. Anos de serviço: \_\_\_\_\_

6. Profissão: \_\_\_\_\_

7. Cargo: \_\_\_\_\_

8. Grau académico:

- Básico (1)  Secundário (2)  Bacharelato (3)  Licenciatura (4)  
 Pós-Graduação (5)  Mestrado (6)  Doutoramento (7)

9. Situação profissional:

- Quadro/Efectivo (1)  
 Contratado (2)  
 Outra. Qual? \_\_\_\_\_(3)

10. Rendimento mensal:

- Até 500€ (1)  
 De 500€ a 1000€ (2)  
 De 1000€ a 1500€ (a) (3)  
 De 1500€ a 2000€ (4)  
 De 2000€ a 2500€ (5)  
 Acima de 2500€ (6)

11. Vai encontrar a seguir um conjunto de questões sobre a motivação no trabalho. A cada questão encontra cinco números (de 1 a 5). Por favor assinale com um X o número que estiver mais de acordo com a sua maneira de pensar.

N.º	Questões	Discordo Totalmente	Discordo	Não discordo nem concordo	Concordo	Concordo Totalmente
1	Esta organização tem condições de trabalho satisfatórias.	1	2	3	4	5
2	Considero que as avaliações periodicas me motivam.	1	2	3	4	5
3	Ter prespectivas 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(a) 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 de 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 feedback 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 atingir metas.	1	2	3	4	5
19	Se existirem prémios atribuídos aos melhores funcionários, percebia-os como 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 o bom desempenho das funções.	1	2	3	4	5
23	Um dos meus objectivos é alcançar o cargo mais elevado dentro da organização.	1	2	3	4	5
24	Identificou-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 o 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

Terminou o preenchimento deste questionário.

OBRIGADO PELA SUA COLABORAÇÃO.

## Anexo C - Autorização do Instituto de Desenvolvimento Regional



Helena Pereira <lenaihp@gmail.com>

### Questionário no âmbito do Mestrado em Ciências Empresariais

2 mensagens

Miguel Pinto <miguel.pinto@idr.gov-madeira.pt>

21 de Maio de 2010 09:50

Para: "lenaihp@gmail.com" <lenaihp@gmail.com>

Cc: Instituto de Desenvolvimento Regional - RAM <idr.srpf@gov-madeira.pt>

Exma. Senhora,

Dra. Helena Pereira

Na sequência do seu e-mail de 10 de Maio de 2010, sobre o assunto em epígrafe, encarrega-me o Exmo. Senhor Presidente do IDR de devolver a V. Exa. os questionários que foram preenchidos pelos trabalhadores que acederam em participar.

Com os melhores cumprimentos,

Miguel Ângelo Rocha Pinto



O IDR lançou uma nova versão do seu *Sítio Web*. Visite-o em: [www.idr.gov-madeira.pt/](http://www.idr.gov-madeira.pt/)

Instituto de Desenvolvimento Regional

*Núcleo de Gestão Administrativa e de Pessoal – NGAP*

*Secção de Pessoal e Formação*

Travessa do Cabido, 16

9000-715 Funchal

Região Autónoma da Madeira

Portugal

T: +351 291 214 000

F: +351 291 214 001

[idr.srpf@gov-madeira.pt](mailto:idr.srpf@gov-madeira.pt)

[www.idr.gov-madeira.pt](http://www.idr.gov-madeira.pt)


---

Instituto de Desenvolvimento Regional - Secretaria Regional do Plano e Finanças - Governo Regional da Madeira  
[www.idr.gov-madeira.pt](http://www.idr.gov-madeira.pt) - [idr.spf@gov-madeira.pt](mailto:idr.spf@gov-madeira.pt) Telefone: +351 291 214 000 Fax: +351 291 214 001

---

Esta mensagem, incluindo os seus anexos, dirige-se exclusivamente ao(s) destinatário(s) indicado(s). Contém informação para um fim específico, com carácter confidencial, ou reservado, protegido pela legislação aplicável. Se recebeu esta mensagem por engano, solicitamos o favor de comunicar tal, para o endereço [idr.spf@gov-madeira.pt](mailto:idr.spf@gov-madeira.pt), assim como a eliminação imediata de toda a informação nela contida.

---

 **Questionário.pdf**  
228K


---

**Helena Pereira** <[lenaihp@gmail.com](mailto:lenaihp@gmail.com)>  
Para: [matildepereira.spf@gov-madeira.pt](mailto:matildepereira.spf@gov-madeira.pt)

21 de Maio de 2010 14:56

[Citação ocultada]

---

 **Questionário.pdf**  
228K

---

## Anexo D - Autorização do Centro Segurança Social da Madeira



Helena Pereira <lenaihp@gmail.com>

---

### Autorização da aplicação de questionários aos colaboradores do CSSM no âmbito da dissertação de Mestrado em Ciências Empresariais da Universidade da Madeira

1 mensagem

---

Ana.C.Carvalho <Ana.C.Carvalho@seg-social.pt>

2 de Junho de 2011 09:34

Para: lenaihp@gmail.com

Cc: "M.Bernardete.Vieira" <M.Bernardete.Vieira@seg-social.pt>, "Filipa.M.Gomes" <Filipa.M.Gomes@seg-social.pt>, CSSMadeira <CSSMadeira@seg-social.pt>

Exma Senhora

Na sequência do pedido enviado a este Centro, no passado dia 25 de Maio, a solicitar autorização para a aplicação do questionário "Estratégias de motivação dos colaboradores nas empresas públicas e privadas" junto dos seus colaboradores, infoma-se que o mesmo se encontra autorizado.

Para efeitos de articulação, deverá contactar a Técnica Superior Ana Margarida Carvalho da Direcção de Serviços de Organização, Planeamento e Informática, através do número 291205171 ou para este e-mail ([Ana.C.Carvalho@seg-social.pt](mailto:Ana.C.Carvalho@seg-social.pt)).

Com os melhores cumprimentos

---

**Ana Margarida Consiglieri Carvalho**

Centro de Segurança Social da Madeira

D. S. Organização, Planeamento e Informática

Rua Elais Garcia, 14 3º andar

Tel. 291205171

E-mail: [Ana.C.Carvalho@seg-social.pt](mailto:Ana.C.Carvalho@seg-social.pt)

---

## Anexo E – Autorização da ECAM



Exma Senhora  
Dr<sup>a</sup> Helena Isabel Henriques Pereira  
Travessa dos Piornais, Edifício Monumental  
Parque II, Bloco – B, 4.<sup>o</sup> – AR  
9000-246 Funchal

Funchal, 13 de Maio de 2010

N/Ref. 965 /10

**Assunto :** *Consentimento de distribuição de questionários*

Exmos. Senhores,

Serve o presente para informar Vossa Excia, que poderá contar com a nossa empresa para a recolha dos dados para o seu trabalho, através do questionário a ser distribuído aos nossos colaboradores .

Sem outro assunto de momento, subscrevemo-nos com elevada estima e consideração.

Com os melhores cumprimentos

P/ A ADMINISTRAÇÃO



**Anexo F**

Secretaria Reg. Plano e Finanças  
**ENTRADA**  
 N.º: 2758 10-05-2010  
 Proc.: 2 . 2 . 8 P1  
 Direcção Regional de Finanças

Exmo. Senhor;  
 Director Regional de Finanças  
 Avenida Zarco  
 9004-527 FUNCHAL

**ASSUNTO: Autorização para preenchimento do questionário acerca das “Estratégias de motivação dos colaboradores nas empresas públicas e privadas”**

Helena Isabel Henriques Pereira, solteira, portadora do B.I. n.º 11198372 emitido em 02/03/2005 Lisboa, residente na Travessa dos Piornais, Edifício Monumental Parque II, Bloco – B, 4.º – AR, 9000-246 Funchal, freguesia de São Martinho, concelho do Funchal, n.º de telemóvel 96 2822978, e-mail: [lenaihp@gmail.com](mailto:lenaihp@gmail.com), vem por este meio solicitar a Vossa Excelência que se digne autorizar o preenchimento pelos V. Serviços do questionário em anexo, no prazo de 5 (cinco) dias úteis, de modo a que possa utilizar este instrumento metodológico na tese de Mestrado de Ciências Empresariais, da Universidade da Madeira, cujo tema é “Estratégias de motivação dos colaboradores nas empresas públicas e privadas”.

É-vos garantido a total confidencialidade das respostas, uma vez que no preenchimento dos referido questionário não serão identificados os serviços e/ou as pessoas que os preenchem.

No entanto, de modo a ser utilizada a Vossa Instituição como referência, é necessário a V. autorização formal, através de ofício ou carta ou e-mail.

Na condição de ser autorizado a distribuição do referido questionário pelos V. funcionários, comprometo-me, em data a combinar, a disponibilizar o número necessário de questionários para o efeito.

Por último, caso tenham contribuído para a realização da supracitada tese, através do preenchimento dos questionários, ser-vos-á entregue um exemplar da minha tese após sua aprovação.

Junto anexo o questionário.

Agradeço a V. atenção dispendida.

Funchal, 10 de Maio de 2010.

Os melhores cumprimentos,

Helena Pereira

Helena Isabel Henriques Pereira

*Devidor,  
10/5/10  
pi*