

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA  
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE  
E ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA



ISCAL

A MOTIVAÇÃO DOS  
COLABORADORES NAS  
ORGANIZAÇÕES EM CONTEXTO  
DE CRISE ECONÓMICA

---

Helena Rute Caetano Figueiredo

Lisboa, Janeiro de 2012



INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA  
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E  
ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA

A MOTIVAÇÃO DOS  
COLABORADORES NAS  
ORGANIZAÇÕES EM CONTEXTO  
DE CRISE ECONÓMICA

Helena Rute Caetano Figueiredo

Dissertação submetida ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Controlo e Gestão dos Negócios, realizada sob a orientação científica do Professor adjunto, Doutor José Moleiro Martins, doutorado em Gestão, subárea de Gestão Empresarial.

Constituição do Júri:

Presidente \_\_\_\_\_ Doutor Manuel Mendes da Cruz

Vogal \_\_\_\_\_ Doutor Rui Manuel Franganito

Vogal \_\_\_\_\_ Doutor José Moleiro Martins

**Lisboa, Janeiro de 2012**

Declaro ser a autora desta dissertação, que constitui um trabalho original e inédito, que nunca foi submetido (no seu todo ou qualquer das suas partes) a outra instituição de ensino superior para obtenção de um grau académico ou outra habilitação. Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas. Mais acrescento que tenho consciência de que o plágio – a utilização de elementos alheios sem referência ao seu autor – constitui uma grave falta de ética, que poderá resultar na anulação da presente dissertação.

## AGRADECIMENTOS

Antes de mais agradeço a todos os que, respondendo e divulgando, participaram no questionário, assim como a todos que ao longo deste caminho me incentivaram e motivaram a continuar.

Agradeço todo o apoio e companheirismo aos meus colegas de turma, em especial aos meus colegas de grupo: Alexandre Magalhães, Carla Patrícia Fernandes e Catarina Cardoso.

Agradeço ainda toda a ajuda, orientações e compreensão do meu orientador Dr. José Moleiro Martins.

Não posso também deixar de agradecer ao Nuno Soares e ao Vasco Falcão por compreenderem a minha necessidade de me aventurar em novos terrenos que não estão relacionados com a minha actual actividade profissional.

Adicionalmente quero agradecer ao Cléon Santos e à Patrícia Pereira pelas *golden tips*.

Ao “meu Huguinho” estarei eternamente grata pela paciência de ler todos os meus trabalhos ao longo do mestrado e de os discutir, com verdadeiro interesse, comigo. Tu, realmente mereces um lugar de destaque Hugo Silva.

Não fazendo menção a nomes, agradeço aos meus Amigos, as minhas âncoras.

Por fim, o meu manifesto de gratidão eterna aos meus pais, por tudo... Pela compreensão, pelo apoio e pelo amor incondicional, sempre!

A todos bem-hajam!

## RESUMO

O presente estudo propõe-se analisar o impacto da crise económica na motivação dos colaboradores, tendo como variáveis: a remuneração, as tarefas, o relacionamento interpessoal, a liderança, a actuação da organização e as condições de trabalho. Identificou-se um conjunto de hipóteses, com base em grupos demográficos, que foram posteriormente testadas.

No sentido de (i) recolher os dados demográficos dos respondentes, (ii) perceber, em termos gerais, quais os factores determinantes da motivação e (iii) perceber quais os factores mais e menos valorizados num cenário de crise económica, efectuou-se um questionário.

De acordo com as 204 respostas obtidas, foi possível verificar que o contexto de crise económica influencia os factores determinantes da motivação. Assim: (i) a remuneração é dos factores mais importantes para ambos os géneros, contudo não é consensual pois, a par com as tarefas exercidas, também é apontada como um dos factores menos importantes; (ii) as mulheres atribuem menos importância à cultura organizacional que os homens, enquanto estes valorizam mais as tarefas que as mulheres; (iii) os respondentes com idades até aos 40 anos valorizam mais a remuneração e a ética que os respondentes com mais de 40 anos, sendo que estes mostram-se mais indiferentes à crise; (iv) os respondentes com habilitações literárias iguais ou inferiores ao 12º ano valorizam mais as tarefas do que os respondentes com habilitações literárias iguais ou superiores ao bacharelato, sendo que estes últimos valorizam mais a remuneração.

Num ambiente de crise económica sugerem-se práticas de gestão de recursos humanos transparentes, que aumentem o compromisso para com a organização.

**Palavras-chave:** Motivação; Crise económica; Colaboradores; Organizações.

## **ABSTRACT**

The present study aims to examine the effect of economic crisis on workers motivation by analyzing the relevance of remuneration, tasks, interpersonal relationship, leadership and conditions of work, having identified a set of hypotheses later tested.

A survey was made to (i) collect the demographic data of the respondents, (ii) to perceive, in general terms, which are the motivation key-factors and (iii) to perceive which are the factors that are more and lesser valued in a crisis context.

According with the 204 answers it was possible to assess that the economic crisis has a major influence in the motivation key-factors. Given so: (i) the salary is the most important factor for both genders; (ii) although, as it happens with the tasks, the wages are also pointed as one of the less important factors; (iii) the organizational behavior is less valued by the female than the male gender and, this one gives more importance to the tasks than the female gender; (iv) the respondents up to the age of 40 years old consider more important the wages and ethics than the respondents over 40 years old, in fact these ones show themselves indifferent to the economic crisis scenario; (v) the respondents with the education level up the 12<sup>th</sup> year give more relevance to the tasks than the respondents with higher educational level.

In a scenario of economic crisis it is suggested to endure transparent human resources practices that will be able to maximize the organizational commitment of employees.

**Keywords:** Motivation; Economic crisis; Employees; Companies

# ÍNDICE

1	INTRODUÇÃO .....	1
2	REVISÃO DA LITERATURA.....	3
2.1	A motivação em contexto de crise económica.....	3
2.1.1	A crise económica .....	4
2.1.2	Consequências da crise económica na motivação .....	7
2.2	Factores determinantes na motivação dos colaboradores .....	9
2.2.1	Introdução .....	9
2.2.2	Remuneração .....	22
2.2.3	Tarefas desenvolvidas.....	24
2.2.4	Relacionamento interpessoal .....	28
2.2.5	Liderança/Reconhecimento .....	32
2.2.6	Actuação da organização .....	36
2.2.7	Condições/ meios de trabalho.....	41
2.3	Contributo do estudo.....	42
3	METODOLOGIA .....	48
3.1	Questionário .....	48
3.2	Análise da amostra - recolha quantitativa.....	50
3.3	Fiabilidade do questionário.....	52
3.4	Análise estatística .....	55
3.4.1	Determinantes da motivação afectados pelo contexto de crise económica.. .....	64
4	DISCUSSÃO DE RESULTADOS .....	73
5	CONCLUSÃO .....	85
5.1	Limitações.....	87



5.2	Recomendações para trabalhos futuros.....	88
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	89
	ANEXO I – QUESTIONÁRIO .....	98
	ANEXO II – RESPOSTAS QUESTIONÁRIO <i>GOOGLE DOCS</i> .....	102
	ANEXO III – SPSS – QUESTIONÁRIO – PARTE 2.....	108

## LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1 - Planos das empresas nas várias regiões do mundo .....	5
Figura 2.2 – EUA e Área do Euro – Variação do emprego e taxa de desemprego .....	6
Figura 2.3 - Factores determinantes do comportamento organizacional.....	10
Figura 2.4 - A potencial influência da motivação no desempenho .....	10
Figura 2.5 - Factores higiénicos e motivadores .....	16
Figura 2.6 - A pirâmide das Necessidades de Maslow .....	17
Figura 2.7 - A teoria ERG .....	19
Figura 2.8 - Processo de comparação individual.....	23
Figura 2.9 - Graus de correspondência entre o indivíduo e o ambiente de trabalho .....	27
Figura 2.10 – Goleman - As competências subjacentes à IE.....	31
Figura 2.11 – O modelo da grelha de gestão de Blake e Mouton.....	34
Figura 2.12 - Os cinco níveis de competência.....	35
Figura 3.1 – Factores mais e menos valorizados em contexto de crise económica.....	64

## LISTA DE TABELAS

Tabela 2.1 – Percentagem de investimento face ao PIB .....	5
Tabela 2.2 – Taxa de desemprego .....	6
Tabela 2.3 - Resumo das correntes sobre a satisfação no trabalho.....	12
Tabela 2.4 - Correlações estabelecidas - estudos citados em Ferreira et al. (2001) .....	20
Tabela 2.5 - Lista das 10 principais preocupações dos colaboradores .....	46
Tabela 3.1 – Respostas por idade e género.....	51
Tabela 3.2 – Respostas por género e habilitações literárias .....	52
Tabela 3.3 – Fiabilidade do questionário - Alfa de Cronbach.....	54
Tabela 3.4 – Média dos factores determinantes da satisfação no trabalho.....	56
Tabela 3.5 – Hierarquia das dimensões por grupos.....	57
Tabela 3.6 – Correlação de Pearson .....	59
Tabela 3.7 – Teste de homogeneidade - género .....	61
Tabela 3.8 – Teste de homogeneidade - idade.....	61
Tabela 3.9 – Teste de homogeneidade – habilitações literárias .....	61
Tabela 3.10 – Variância - Género.....	62
Tabela 3.11 – Variância - Idade.....	62
Tabela 3.12 – Variância – Habilitações literárias.....	63
Tabela 3.13 – Médias sem respostas indiferentes.....	65
Tabela 3.14 – Médias por género (N=204) .....	66
Tabela 3.15 – Médias por género (N=184) .....	66
Tabela 3.16 – Médias por idade (N=204).....	67
Tabela 3.17 – Médias por idade (N=184).....	68
Tabela 3.18 – Médias por habilitações literárias (N=204) .....	69
Tabela 3.19 – Médias por habilitações literárias (N=184) .....	70

## LISTA DE EQUAÇÕES

Equação 2.1 - Índice do Potencial Motivador do Trabalho.....	27
Equação 3.1 - Alfa de Cronbach.....	53
Equação 3.2 – Coeficiente de Pearson.....	59

## LISTA DE ABREVIATURAS

EST - Escala de Satisfação no Trabalho

GLOBE – *Global Leadership and Organizational Effectiveness*

IE – Inteligência emocional

IPM - Índice do Potencial Motivador do trabalho

PIB – Produto interno bruto

QI - Quociente de inteligência

RE – Recompensas esperadas

RR – Recompensas recebidas

SPSS - *Statistical Package of Social Science*

# 1 INTRODUÇÃO

O trabalho apresentado foi efectuado no âmbito da conclusão do Mestrado em Controlo e Gestão dos Negócios.

Ao integrar uma organização, cada colaborador traz consigo uma série de expectativas que espera ver satisfeitas (Bruggemann, Groskurth e Ulich, 1975<sup>1</sup> *apud* Ferreira, Neves e Caetano, 2001), sendo as organizações afectadas pelos níveis de concretização das suas expectativas (Nebeker, Busso, Werenfels, Diallo, Czekajewski, & Ferdman, 2001).

No entanto, as organizações não conseguem controlar a motivação dos colaboradores, pois esta tanto depende da percepção de factores internos à organização, como o sistema de remunerações (Bettencourt & Brown, 1997), as tarefas desempenhadas (Dawis, England, & Lofquist, 1964) ou as condições de trabalho (Poggi, 2010), como das influências externas ao ambiente de trabalho (Peiró, 1994<sup>2</sup> *apud* Ferreira et al. 2001), variando ainda consoante a personalidade dos colaboradores (Babin & Boles, 1996) e as suas experiências vividas no passado (Linz 2004, pp. 261–289).

Actualmente, as organizações actuam num cenário global, tecnológico e social onde a excelência é cada vez mais exigida e as competências dos indivíduos nas organizações são colocadas no centro das atenções no que respeita à definição da estratégia organizacional (Davis & Newstrom, 1992). Assim, para obter mais-valias reconhecidas pelos clientes, as organizações necessitam de colaboradores motivados (Chi & Gursoy, 2009).

Simultaneamente, a nível económico vivem-se tempos conturbados, em que as crises económicas são globais, afectando países e organizações (Breitenfellner & Wagner, 2010 e Kirkpatrick & Tennant, 2002). Os reflexos da crise económica nos colaboradores podem verificar-se nos cortes com os gastos em pessoal (Campello, Graham, & Harvey, 2010), traduzidos nas taxas de desemprego (International Monetary Fund, s.d.), ou em aumentos salariais reduzidos ou mesmo na ausência deles. Assim, torna-se importante estudar qual o impacto de um cenário de crise económica na motivação dos colaboradores.

---

<sup>1</sup> Bruggemann, A., Groskurth, P. e Ulich, E. (1975), *Arbeitszufriedenheit*, Huber, Berna.

<sup>2</sup> Peiró, J. M. (1994), *Intervención Psicosocial en Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, pp. 1-65, PPU, Barcelona.

Com este objectivo em mente, numa primeira fase, far-se-á a contextualização da actual situação económica e de seguida apresentam-se alguns factores determinantes para a motivação dos colaboradores.

Uma vez apresentados os conceitos e as dimensões a estudar, de seguida serão analisados os resultados obtidos através do questionário efectuado, procurando validar se a motivação se altera com o contexto económico e quais os factores que se mostram mais sensíveis a um cenário de crise económica.

Assim, a metodologia utilizada para este estudo será o método exploratório, com base em pesquisas bibliográficas que serão comparadas com as conclusões retiradas das respostas obtidas no questionário efectuado. Este questionário relacionará determinantes da motivação como (i) a remuneração; (ii) as tarefas desenvolvidas; (iii) o relacionamento interpessoal; (iv) a liderança/ o reconhecimento; (v) a actuação da organização; (vi) as condições/meios de trabalho com os vários dados demográficos e validará se estas mudam face ao contexto económico.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1 A motivação em contexto de crise económica

A performance da economia não é intrinsecamente interessante. Ninguém se preocupa verdadeiramente com o produto interno bruto do ano passado ou sobre as taxas de câmbio futuras. As pessoas não têm um interesse natural por rendimento, inflação, crescimento, desigualdade, desemprego [...]. A relevância da performance económica é um meio para alcançar um fim. O fim não é o consumo de hamburgers, nem a acumulação de televisões, nem a conquista de elevadas taxas de juro, mas sim o enriquecimento da humanidade e o atingimento do sentimento de bem-estar. (Oswald, 1997, pp. 1815–1831).<sup>3</sup>

A satisfação dos colaboradores e a forma como esta afecta a sua qualidade de vida e o seu bem-estar é uma análise com uma importância correspondente ao espaço temporal que o trabalho tem vindo a representar na vida dos indivíduos. O interesse por estudos sobre este tema teve início na década de 30 do século passado e, desde aí, inúmeros autores definiram o conceito de satisfação no trabalho e apresentaram modelos para a sua mensuração.

Actualmente, face a um contexto económico de crise no qual as organizações necessitam de diferenciar-se face à concorrência, nomeadamente, através de colaboradores motivados, revela-se a importância deste tema, tornando-se ainda mais pertinente o seu estudo.

Iatagan, Dinu e Stoica, (2010, pp. 5139–5146) afirmam que a formação é uma das ferramentas que ajudam as organizações a diferenciarem-se e a ultrapassar a crise.

No sentido de contextualizar este estudo, de seguida far-se-á referência, em traços gerais, à presente situação económica acompanhada pelas respectivas repercursões nas

---

<sup>3</sup> Tradução livre do autor. No original: “Economic performance is not intrinsically interesting. No-one is concerned in a genuine sense about the level of gross national product last year or about next year’s exchange rate. People have no innate interest in the money supply, inflation, growth, inequality, unemployment, and the rest. [...] The relevance of economic performance is that it may be a means to an end. That end is not the consumption of beefburgers, nor the accumulation of television sets, nor the vanquishing of some high level of interest rates, but rather the enrichment of mankind’s feeling of well-being” (Oswald, 1997, pp. 1815–1831)



taxas de crescimento do país e numa das consequências mais directas nos colaboradores, a subida da taxa de desemprego.

### **2.1.1 A crise económica**

A presente crise económica resultado da “intensificação e globalização da crise financeira no final de 2008, na sequência da falência do banco de investimento Lehman Brothers, ocorreu num quadro de desaceleração da actividade económica em várias economias avançadas desde meados de 2007” (Banco de Portugal, 2009, p. 3), criou um clima de instabilidade nos mercados financeiros, que contagiou as economias dos países e, conseqüentemente, os resultados das empresas.

Apesar destes eventos terem, inicialmente, ocorrido nos Estados Unidos, por vivermos numa era global, as respectivas repercursões sentiram-se à escala mundial. Assim, a “economia portuguesa apresentou uma estagnação em 2008, após um crescimento de 1.8 por cento no ano anterior” (Banco de Portugal, 2009, p. 4). Adicionalmente “[n]o contexto de uma deterioração crescente do enquadramento externo, nomeadamente nos principais parceiros comerciais de Portugal, as exportações de bens e serviços registaram uma desaceleração pronunciada em 2008 (de 7.5 por cento em 2007 para - 0.4 por cento)” (Banco de Portugal, 2009, p. 5).

Assim, Portugal que em 2008 apresentava uma taxa de crescimento, representada através do produto interno bruto<sup>4</sup> (PIB), de 0% e uma taxa de desemprego de 7,6% (Banco de Portugal, 2009, p. 9). Em 2010, segundo o Governador do Banco de Portugal, Carlos da Silva Costa, Portugal apresentava “[u]ma taxa de crescimento de 1.4% [...], que compara com uma taxa de crescimento médio de 1.8% para os países da área do euro” (Costa, 2011, p. 1).

Esta crise representa um grande desafio económico, sendo necessário compreender a sua origem e retirar daí ilações para o futuro (Breitenfellner & Wagner, 2010, pp. 289–297), uma vez que as suas consequências, quer sociais, quer económicas, ameaçam a estabilidade do sistema monetário internacional (Kirkpatrick & Tennant, 2002, pp. 1933–1950).

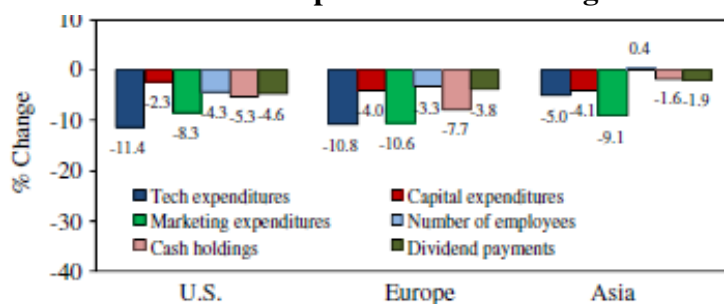
---

<sup>4</sup> O PIB constitui um indicador da actividade económica de um determinado país, na medida em que representa o valor total da produção de bens e serviços num determinado período de tempo.

Paunov (2011), no estudo efectuado na América Latina, refere que as organizações com acesso a fundos públicos têm menos tendência a abandonar os seus investimentos que empresas jovens e empresas constituídas para suportar multinacionais.

Também o estudo, que abarcou 39 (trinta e nove) países, efectuado por Campello, Graham e Harvey (2010, pp. 470–487), aos efeitos da crise financeira nas organizações afectadas, revela que estas efectuam num planeamento profundo, considerando cortes nas despesas efectuadas ao nível da tecnologia e do emprego. Contudo, tal como se pode verificar na Figura 2.1, existe uma excepção, relativa aos cortes no emprego na Ásia.

**Figura 2.1 - Planos das empresas nas várias regiões do mundo**



**Fonte:** Campello, Graham e Harvey (2010, p. 475).

As conclusões deste estudo também se aplicam ao panorama económico português, conforme se constata pela análise da contribuição do investimento para o total do PIB e pela evolução da taxa de desemprego.

Com efeito, demonstra-se através da Tabela 2.1, a evolução do investimento face ao PIB desde 2007 até 2010.

**Tabela 2.1 – Percentagem de investimento face ao PIB**

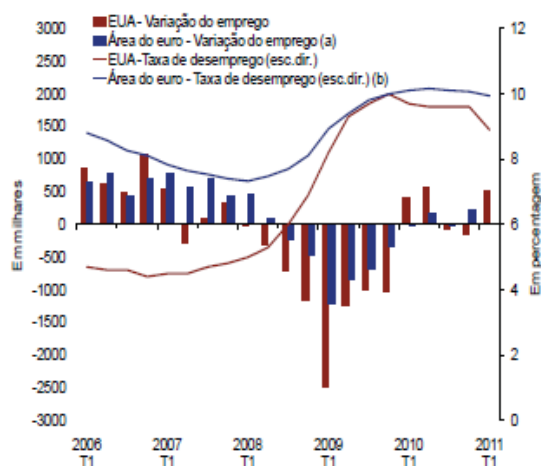
Investimento % PIB	2007	2008	2009	2010
	22,90%	23,06%	19,72%	18,62%

**Fonte:** International Monetary Fund (s.d.).

Com as taxas de crescimento do país a decrescerem, uma das consequências é o ajustamento das organizações à nova realidade. Concretamente, nos últimos anos, os

termos *downsizing* e *layoff* tornaram-se instrínsecos ao funcionamento e racionalização dos recursos disponíveis nos mercados mundiais. Tal facto, evidencia-se na tendência das taxas de desemprego na Europa e nos Estados Unidos da América apresentadas na Figura 2.2.

**Figura 2.2 – EUA e Área do Euro – Variação do emprego e taxa de desemprego**



**Fonte:** Eurostat e Thomson Reuters *apud* Relatório do Conselho de Administração (Banco de Portugal, 2011, p. 37).

Em Portugal, a evolução da taxa de desemprego demonstra-se na Tabela 2.2.

**Tabela 2.2 – Taxa de desemprego**

Taxa de	2007	2008	2009	2010
desemprego	8,10%	7,73%	9,62%	10,98%

**Fonte:** International Monetary Fund (s.d.).

Assim, também em Portugal se confirmam as conclusões do estudo de Campello et al. (2010).

### **2.1.2 Consequências da crise económica na motivação**

Tal como verificado atrás, uma das consequências da crise económica é a redução da Despesa, muitas vezes através de cortes com pessoal, o que decorre num aumento do nível de desemprego. Assim, torna-se pertinente analisar tanto o impacto da performance das organizações, como o impacto das taxas de desemprego na motivação dos colaboradores.

Em termos de literatura, foram encontrados alguns estudos que relacionam a performance das organizações à motivação dos colaboradores.

Estudos como o de Nebeker et al. (2001, pp. 29-45), demonstram que a satisfação do colaborador pode ser positivamente relacionada com a performance da organização.

Wangenheim, Evanschitzky e Wunderlich (2007, pp. 690–697) confirmam que a satisfação de clientes e colaboradores encontra-se positivamente correlacionada, mesmo para os colaboradores que não têm contacto directo com os clientes. Também Chi e Gursoy (2009, pp. 245–253), no estudo efectuado à relação entre (i) satisfação dos colaboradores, (ii) satisfação dos clientes e (iii) resultados financeiros das organizações verificaram que enquanto a satisfação dos clientes se relaciona positivamente com os resultados financeiros, a satisfação dos colaboradores não tem implicação directa nos resultados financeiros, no entanto, através da satisfação dos clientes, a satisfação dos colaboradores indirectamente relaciona-se com os resultados das organizações.

Tsai, Yen, Huang e Huang (2007, pp. 157-169), num estudo efectuado em Taiwan aos efeitos dos despedimentos nos colaboradores que permanecem nas organizações e à forma como estas podem minimizar este impacto, defendem que o compromisso com a organização é significativamente afectado por dois factores determinantes da satisfação do trabalho: a relação com os colegas e a relação com a família. Sendo que, a organização, através do departamento de recursos humanos deve ter em consideração estes factos após despedimentos colectivos. Além desta conclusão, o estudo também demonstrou que o estilo de liderança é crítico nesta fase, devendo a liderança ser orientada para o trabalho e não para ideais como a lealdade ou a visão do futuro.

Emberland e Rundmo (2010, pp. 452–459), num estudo efectuado na Noruega, verificaram em que medida a instabilidade do emprego, face a um possível cenário de despedimento, se relaciona com (i) as atitudes dos colaboradores, (ii) o bem-estar psicológico, (iii) as intenções de sair e (iv) o comportamento de risco. Neste estudo, os

autores verificaram que o compromisso organizacional é afectado, assim como o nível de satisfação geral e a performance organizacional.

Linz (2004, pp. 261–289), num estudo efectuado na Rússia, concluiu que colaboradores que tenham passado pela experiência do desemprego tendem a expressar um menor compromisso organizacional, em comparação com aqueles que nunca vivenciaram essa experiência.

A motivação dos colaboradores pode ainda ser estudada por factores demográficos como a idade ou o género:

- **Idade**

Na Europa os indivíduos mais velhos também são afectadas pelo desemprego, segundo o relatório sobre o desemprego da Comissão Europeia (Comissão Europeia, 2009), entre 2000 e 2008 o desemprego nos indivíduos com mais de 54 anos sofreu um aumento de aproximadamente 40%. No entanto, segundo Pagan (2011, pp. 206-215), diversos estudos comprovam que os colaboradores com mais idade tendem a mostrar-se mais satisfeitos com o seu trabalho que os colaboradores mais jovens.

- **Género**

Macdonald (1991)<sup>5</sup> *apud* Lin, Chiu e Joe (2009, pp. 192–200) refere que a análise por género é essencial para aprender e delinear o processo de reestruturação global, a qual reflecte uma competição internacional renhida, uma grande ênfase nos mercados e uma rápida mudança na tecnologia.

Segundo Clark (1997, pp. 341-372), num estudo efectuado na Grã-Bretanha, em termos gerais as mulheres apresentam maiores níveis de satisfação na maioria das dimensões do que os homens. No entanto, o diferencial do género desaparece para os colaboradores mais novos, com altas habilitações literárias, em posições profissionais elevadas, aqueles cujas mães desenvolveram uma actividade profissional, e aqueles que trabalham em locais de trabalho dominados por homens. O autor justifica este facto com as expectativas mais altas destes grupos face ao trabalho desempenhado. Bedeian, Ferris e Kacmar (1992, pp. 33-48) também concluem que a relação entre estatuto e satisfação no trabalho difere entre géneros.

---

<sup>5</sup> Macdonald, M. (1991). Post-Fordism and the flexibility debate. *Studies in Political Economy*, 36, pp. 177–201.

No entanto, Kim, Murrmann e Lee (2009, pp. 612–619) num estudo, concretizado no sector hoteleiro, ao impacto da realização de várias funções na satisfação do trabalho concluem que, embora os homens demonstrem uma maior dificuldade em gerir diversas tarefas simultâneas, o efeito do esforço na gestão do conflito de tarefas tem mais efeitos negativos nas mulheres que nos homens.

O estudo de Mora e Ferrer-i-Carbonell (2009, pp. 581–589), realizado a recém-licenciados, indica que jovens mulheres com um alto nível de habilitações literárias apresentam um nível de satisfação mais baixo que os homens. Segundo os autores, tal facto poderá ser, em parte, justificado pelas remunerações auferidas e pelo tipo de contratos estabelecidos.

Face ao apresentado é necessário avaliar possíveis variações nos factores considerados relevantes na determinação da motivação dos colaboradores, pois *“as organizações necessitam de entender de que forma influenciam as diferentes dimensões da satisfação no trabalho e em que medida são afectadas por essas mesmas dimensões<sup>6</sup>”* (Rutherford, Boles, Hamwi, Madupalli, & Rutherford, 2009, pp. 1146–1151).

De seguida apresentam-se alguns factores determinantes na motivação dos colaboradores.

## **2.2 Factores determinantes na motivação dos colaboradores**

### **2.2.1 Introdução**

Uma das funções da gestão de recursos humanos é a promoção do bem-estar e a motivação dos colaboradores (Robbins, 2005). Um indivíduo que se sinta valorizado na organização desempenha melhor as suas funções e contribui para o contínuo desenvolvimento das suas actividades, mantendo atitudes pessoais e comportamentais positivas.

---

<sup>6</sup> Tradução livre do autor. No original: Organizations need to understand factors affecting and affected by different dimensions of job satisfaction.

Sendo o Comportamento Organizacional “o estudo e a aplicação do conhecimento sobre como as pessoas agem dentro das organizações” Davis e Newstrom, (1992, p. 5). Tal como se verifica na Figura 2.3, os factores determinantes do comportamento organizacional são as pessoas, a estrutura, a tecnologia e o ambiente no qual a organização se insere.

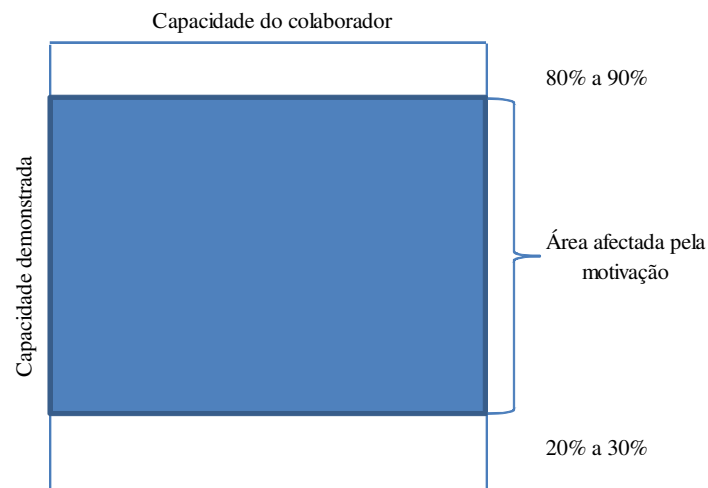
**Figura 2.3 - Factores determinantes do comportamento organizacional**



**Fonte:** Elaboração própria baseada em Davis e Newstrom, (1992, p. 5).

William James (1890)<sup>7</sup> *apud* Hersey, Blanchard e Johnson (1996, pp. 10-11), verificou que o desempenho dos colaboradores pode ser afectado até 60% por medidas motivacionais, como apresentado na Figura 2.4.

**Figura 2.4 - A potencial influência da motivação no desempenho**



**Fonte:** Adaptado de Hersey, Blanchard e Johnson (1996, pp. 10-11).

<sup>7</sup> William James, *The principles of Psychology*, 1 (London: Macmillan and Co., Ltd., 1890).

Este autor verificou que a capacidade do colaborador pode ser incrementada através da motivação, passando de um nível de 20 a 30% de performance demonstrada para 80 a 90%.

Neste capítulo, inicialmente, serão apresentadas as dimensões de estudo mais frequentes assim como as correntes de estudo. De seguida apresentar-se-ão diversas teorias/estudos sobre motivação, que de início serão mais genéricas. Posteriormente, em subcapítulos específicos, para cada uma das dimensões em estudo apresentar-se-ão as teorias/estudos relacionados com estas.

Segundo Sousa-Poza e Sousa-Poza (2000, pp. 517–538) o bem-estar subjectivo, em termos de pesquisa, tem vindo a ser dividido em duas áreas: a análise do bem-estar em geral ou felicidade e a análise do bem-estar no trabalho ou satisfação no trabalho.

Em termos de abordagens nos estudos sobre satisfação do trabalho, de acordo com Ferreira et al. (2001), é possível identificar:

- A abordagem unidimensional ou abordagem global, na qual a satisfação é analisada como uma atitude em relação ao trabalho em geral, não resultando de uma análise específica sobre os vários aspectos que o caracterizam tendo, antes sim, uma visão genérica sobre todos estes;
- A abordagem multidimensional, por sua vez, já considera a satisfação como resultado da avaliação de um conjunto de factores associados ao trabalho.

Além da possibilidade da divergência nas abordagens, é possível dividir o estudos sobre satisfação no trabalho em duas correntes (ibid.). Na Tabela 2.3 apresentam-se os autores que defendem cada uma das correntes:



**Tabela 2.3 - Resumo das correntes sobre a satisfação no trabalho**

Ano	Autor(es)	Satisfação no trabalho: Orientações conceptuais
Satisfação como estado emocional, sentimentos ou respostas afectivas em relação ao trabalho		
1969	Smith, Kendall e Hullin	Sentimentos ou respostas afectivas relativamente a aspectos específicos da situação laboral
	Crites	Estado afectivo, no sentido do gostar ou não, em termos gerais, de uma determinada situação relacionada com o seu trabalho
1976	Locke	Estado emocional positivo que resulta da percepção subjectiva das experiências no trabalho por parte do empregado
1986	Price e Mueller	Orientação afectiva positiva para o emprego
1993	Muchinsky	Resposta emocional ou afectiva em relação ao trabalho
	Newstron e Davis	Conjunto de sentimentos e emoções favoráveis ou desfavoráveis resultantes da forma como os empregados consideram o seu trabalho
Satisfação como uma atitude generalizada em relação ao trabalho		
1964	Beer	
1977	Salancik e Pfeffer	Atitude generalizada em relação ao trabalho, atendendo a três componentes:
1983	Harpaz	(i) cognitiva - pensamentos ou avaliação do objecto de acordo com o conhecimento;
1986	Peiró	(ii) afectiva - sentimentos, emoções positivas ou negativas;
	Griffin e Bateman	(iii) comportamental - predisposições comportamentais/de intenção em relação ao objecto
1991	Arnold, Roberson e Cooper	

**Fonte:** Adaptado de Ferreira et al. (2001, p. 290).

- Satisfação no trabalho enquanto estado emocional, sentimentos ou respostas afectivas – esta corrente defende que as emoções (forma de afecto mais complexa, com duração mais precisa que uma reacção afectiva ou um estado de ânimo) centram-se em objectos específicos e geram avaliações e reacções corporais identificáveis;
- Satisfação no trabalho com uma atitude generalizada em relação ao trabalho – esta corrente baseia o estudo da satisfação no trabalho nas atitudes gerais dos indivíduos perante o trabalho, resultando de associações entre objectos e avaliações. Neste enquadramento, estas atitudes traduzem a componente afectiva e emocional das experiências individuais.

Em relação às dimensões estudadas parece existir mais consenso. Locke<sup>8</sup> (1976) *apud* Ferreira et al. (2001), identificou nove dimensões psico-sociais associadas à satisfação no trabalho, tendo-as subdividido em dois grupos:

<sup>8</sup> Locke, E. A. (1976), *The nature and causes of job satisfaction*, Handbook of Industrial and Organizational Psychology, M. D. Dunnette (ed), John Wiley & Sons, New York.

### **Grupo 1 – Eventos ou condições:**

1. A satisfação com o trabalho analisada, tendo em conta as características do mesmo, tais como: o interesse nato, a variedade, as oportunidades de aprendizagem, as dificuldades, o volume, a possibilidade de êxito ou de fracasso, o controlo dos métodos adoptados;
2. A satisfação com o salário, analisada segundo a distribuição quantitativa e avaliando a equidade da mesma;
3. A satisfação com as promoções, segundo aspectos como as oportunidades de formação;
4. A satisfação com o reconhecimento, segundo o *feedback* recebido;
5. A satisfação com benefícios, tais como: pensões, seguros de doença, férias;
6. A satisfação com a chefia, dependendo tanto de características pessoais - o estilo de liderança ou as relações interpessoais estabelecidas - como das capacidades técnicas e administrativas.

### **Grupo 2 – Agentes:**

7. A satisfação com os colegas de trabalho. Tal como na satisfação com a chefia, as capacidades técnicas e as relações interpessoais também são importantes nesta avaliação;
8. A satisfação com as condições de trabalho, nomeadamente: horário, local de trabalho, condições ergonómicas, limpeza das instalações;
9. A satisfação com a organização e com a direcção – concordância ou discordância com as estratégias globais definidas, com destaque para as políticas de benefícios e salários.

Segundo Peiró (1994)<sup>9</sup> *apud* Ferreira et al. (2001), os eventos ou condições são avaliados através dos seguintes aspectos: o carácter intrínseco do trabalho; a remuneração; a promoção; a segurança do emprego; as condições do trabalho. Para este autor, os agentes, são dependentes de factores como: a própria pessoa; as chefias; os colegas de trabalho; os subordinados; as características da organização.

---

<sup>9</sup> Peiró, J. M. (1994), *Intervención Psicosocial en Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, pp. 1-65, PPU, Barcelona.

Por sua vez Rutherford, Boles, Hamwi, Madupalli e Rutherford (2009, pp. 1146–1151) identificam diversos estudos com diferentes dimensões para a determinação da satisfação no trabalho, nomeadamente:

- Wood et al. (1986)<sup>10</sup>: satisfação com a informação, variedade, isolamento e remuneração;
- Churchill et al. (1974)<sup>11</sup>: satisfação com o trabalho em geral, os colegas, a chefia, as políticas e o suporte da organização, a remuneração, as promoções e os clientes;
- Smith et al. (1969)<sup>12</sup>: satisfação com o tipo de trabalho, a remuneração, oportunidades de promoção, a supervisão e os colegas.

Sousa-Poza e Sousa-Poza (2000, pp. 517–538), no estudo que compara a satisfação a nível mundial, dividem as dimensões em dois tipos: (i) aquelas que, em iguais circunstâncias, um incremento nas dimensões provoca um aumento da satisfação, tais como: compensação, segurança, promoções, tarefas interessantes, trabalho independente, ajuda aos outros, utilidade para a sociedade, boas relações com a chefia e com os colegas; (ii) aquelas que, em iguais circunstâncias, um incremento nas dimensões provoca uma diminuição da satisfação, tais como: habilitações literárias, número de horas trabalhadas por semana, tarefas exaustivas, trabalho exigente a nível físico, tarefas perigosas.

Verifica-se assim que, apesar dos diversos estudos com diferentes dimensões utilizadas, há dimensões comuns entre eles, nomeadamente a remuneração, as tarefas, o relacionamento com os colegas e a chefia.

De seguida apresentar-se-ão algumas teorias que analisam várias das dimensões apresentadas, tanto sob a perspectiva do colaborador como da organização.

---

<sup>10</sup> Wood VR, Chonko LB, Hunt S. Social responsibility and personal success: are they incompatible? *J Bus Res* 1986;14(3):207–8.

<sup>11</sup> Churchill GA, Ford NM, Walker OC. *Measuring the job satisfaction of industrial salesmen*. *J Mark Res* 1974;11(3):254–60.

<sup>12</sup> Smith PC, Kendall LM, Hulin CL. *The measurement of satisfaction in work and retirement: a strategy for the study of attitudes*. Chicago, Illinois: Rand McNally; 1969.

- **A teoria da discrepância**

A teoria da discrepância desenvolvida por Locke (1969, 1984)<sup>13</sup> *apud* Ferreira et al. (2001), defende que a satisfação no trabalho depende da coerência entre (i) os valores e as necessidades individuais e (ii) os valores que podem ser atingidos através do desempenho.

O processo de discrepância é baseado em três elementos distintos:

- i. A satisfação com as dimensões do trabalho, isto é, a avaliação afectiva das dimensões de carácter individual;
- ii. A descrição das dimensões, isto é, a percepção que o indivíduo tenha experienciado, isenta de afectos e relacionada com as especificidades do trabalho;
- iii. A relevância das dimensões, isto é, a importância que cada indivíduo atribui a cada uma das nove dimensões referidas anteriormente: (i) satisfação com o trabalho; (ii) satisfação com o salário; (iii) satisfação com as promoções; (iv) satisfação com o reconhecimento; (v) satisfação com benefícios; (vi) satisfação com a chefia; (vii) satisfação com os colegas de trabalho; (viii) satisfação com as condições de trabalho; (ix) satisfação com a organização e com a direcção.

A discrepância é medida pela coerência ou desfasamento entre o nível de satisfação ambicionado e o alcançado. Este nível é ainda dependente da importância atribuída a cada uma das dimensões. Assim, quanto maior for a importância atribuída pelo indivíduo, a uma determinada dimensão, mais sensível será a satisfação.

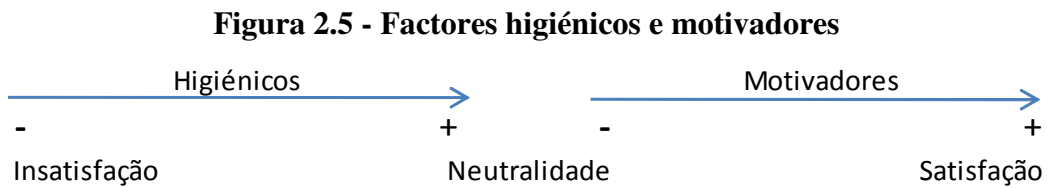
---

<sup>13</sup> Locke, E. A. (1969), "What is Job Satisfaction?", *Organizational Behavior and Human Performance*, 3, pp. 157-189.

Locke, E. A. (1984), *Social Psychology and Organizational Behavior*, M. Gruneberg e T. Wall (eds), pp. 93-117, John Wiley & Sons, New York.

- **A teoria dos factores higiénicos e motivacionais ou Abordagem bifactorial**

A teoria dos factores higiénicos e motivacionais, desenvolvida por Herzberg, Mausner e Snyderman (1959)<sup>14</sup> *apud* Ferreira et al. (2001), analisa os factores que geram elevada satisfação e aqueles que geram insatisfação no trabalho, distinguindo-os, respectivamente, como factores motivacionais e higiénicos, como se apresenta na Figura 2.5.



**Fonte:** Adaptado de Camara, Guerra e Rodrigues (2007).

- **Teoria de Maslow**

Herzberg (1966)<sup>15</sup> *apud* Ferreira et al. (2001), associa a sua teoria à Pirâmide de Maslow, defendendo que os factores motivacionais, relacionados com o conteúdo de trabalho, se enquadram nas necessidades superiores da pirâmide enquanto os factores associados à insatisfação no trabalho, os higiénicos, se relacionam com o contexto do trabalho, e enquadram-se nas necessidades inferiores da pirâmide, apresentada na Figura 2.6.

---

<sup>14</sup> Herzberg, F., Mausner, B. E Snyderman, B. B. (1959), *The Motivation to work*, Jonh Wiley & Sons, New York.

<sup>15</sup> Herzberg, F. (1966), *Work and the Nature of Man*, World Publishing, Cleveland, Ohio.

**Figura 2.6 - A pirâmide das Necessidades de Maslow**



**Fonte:** Elaboração própria, baseada na Teoria de Maslow (1954).

O modelo de Maslow (1954)<sup>16</sup> *apud* Camara et al. (2007), defende que as pessoas têm um conjunto de cinco categorias de necessidades organizadas por prioridade: fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de realização pessoal. Quando um nível de necessidades for satisfeito, passa-se automaticamente ao próximo

As necessidades pessoais ou fisiológicas constituem o nível mais básico de todas as necessidades humanas. Neste nível estão as necessidades fisiológicas como as de alimentação, de sono, sexuais, etc. Estas necessidades já nascem com o próprio indivíduo, relacionando-se com a sobrevivência (Ferreira et al. 2001, p. 264).

As necessidades de segurança constituem o segundo nível das necessidades humanas. Este nível, no comportamento organizacional, assume especial relevância uma vez que a relação de dependência do colaborador com a organização o torna muito sensível a acções administrativas arbitrárias ou a decisões incoerentes que podem provocar incerteza face à sua situação na organização (*ibid*).

As necessidades sociais surgem quando as necessidades mais baixas (fisiológicas e de segurança) se encontram relativamente satisfeitas. Dentro das necessidades sociais, encontram-se as necessidades de associação, de participação, de aceitação por parte dos colegas, de amizade e de afecto (*ibid*).

As necessidades de estima representam a realização pessoal e o reconhecimento por parte dos outros; relacionando-se com a forma através da qual o indivíduo se avalia.

---

<sup>16</sup> Maslow, A. (1954), *Motivation and Personality*, Harper e Row, New York.

Para satisfazer estas necessidades as pessoas procuram oportunidades de realização, promoções e prestígio. Contudo, a frustração pode produzir sentimentos de inferioridade e fraqueza que podem levar à sua total desmotivação (ibid).

As necessidades de auto-realização pessoal são os desejos de crescimento pessoal e da realização de todos os objectivos pessoais, correspondendo às necessidades humanas mais elevadas. Quem chega a este nível, normalmente, exhibe naturalidade, iniciativa e habilidade na resolução de problemas (ibid).

Assim, os dois primeiros níveis de necessidades (fisiológicas e de segurança) constituem as necessidades primárias e os restantes níveis constituem as necessidades secundárias. Sendo que, se as necessidades fisiológicas não estiverem satisfeitas, um indivíduo não se sentirá estimulado pelas necessidades de estima. No entanto, satisfeitas as necessidades de um nível, automaticamente surgem as necessidades do nível superior, passando estas a serem as motivadoras (ibid).

Em resumo, esta teoria avalia a satisfação dos colaboradores através da avaliação dos factores de conteúdo de trabalho e avalia a insatisfação através da avaliação dos factores de contexto.

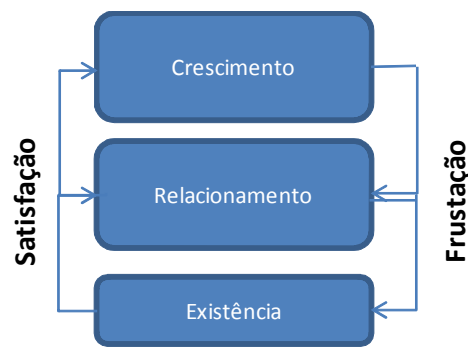
- **A teoria ERG de Alderfer**

Cunha, Rego, Cunha e Cabral-Cardoso (2007, p. 158) referem que a teoria de Alderfer (1972)<sup>17</sup> pode ser encarada como uma variante das necessidades de Maslow, na qual se agrupa aquelas em três níveis hierárquicos de necessidades, como se verifica na Figura 2.7.

---

<sup>17</sup> Alderfer, C.P. (1972). *Existence, relatedness e growth: Human needs in organizational settings*. New York Free Press

**Figura 2.7 - A teoria ERG**



**Fonte:** Elaboração própria, baseada na Teoria de ERG (1972), adaptado de Teixeira (2010).

A Existência corresponde às necessidades fisiológicas e de segurança, o Relacionamento compreende as necessidades sociais e o Crescimento inclui as necessidades de auto-realização (Cunha et al. 2007, p. 158).

O seu maior contributo foi a flexibilização das relações entre os níveis da hierarquia pois, ao contrário de Maslow, Alderfer considera possível uma pessoa sentir-se motivada em simultâneo por necessidades de vários níveis. Por outro lado, a frustração da necessidade de um determinado nível pode levar a uma regressão até uma necessidade de nível inferior (ibid).

- **A teoria X e Y de McGregor**

Douglas McGregor (1960)<sup>18</sup> *apud* Camara et al. (2007), apresentou as teorias de motivação X e Y, sendo que:

- A teoria X defende que o ser humano, em geral, não gosta de trabalhar, tem pouca ambição, prefere ordens formais e coloca a segurança acima de todos os factores associados ao trabalho, pois encaram-no como um mal necessário para obter dinheiro. Esta teoria vem justificar a necessidade de controlo dos recursos humanos da empresa, sendo necessário uma atitude de vigilância contínua a fim de alcançar os objectivos daquela;

---

<sup>18</sup> McGregor, D. (1960), *The Human Side of Enterprise*, McGraw-Hill, New York.



- A teoria Y evidencia o facto de que o desenvolvimento dos recursos humanos é optimizado e pode ser melhor aproveitado. Segundo esta teoria, num ambiente favorável, o trabalho pode ser algo natural e que suscita satisfação. O indivíduo, movido pela auto-orientação e pelo autocontrolo, coloca-se ao serviço dos objectivos previstos pela empresa. Neste ambiente, um colaborador, quando aliciado com uma recompensa, empenha-se mais na realização da sua tarefa. A seu tempo, o colaborador deixa de estar apenas sob ordens e começa a procurar responsabilidades.

Segundo esta teoria, se uma organização adopta as concepções da teoria X, os seus colaboradores apresentam-se desmotivados e com atitudes e comportamentos preguiçosos mas se optar pela teoria Y, as pessoas vão interagir e apresentar características motivadoras.

A satisfação no trabalho é um tema que merece a atenção das organizações na medida em que várias relações podem ser efectuadas/testadas. De acordo com os vários estudos citados em Ferreira et al. (2001) é possível medir a correlação entre a satisfação do trabalho e diversos factores, sendo que na Tabela 2.4 apresenta-se o resumo destas correlações.

**Tabela 2.4 - Correlações estabelecidas - estudos citados em Ferreira et al. (2001)**

Ano	Autor(es)	Determinação da Satisfação no trabalho	Correlação
1997 (a)	Spector	Sistemas de recompensas e salários	Baixa
1997 (a)	Spector	Justiça/ Equidade	Significativa
1977	Muchinsky	Comunicação organizacional	Moderada
1977	Drake e Mitchell	Distribuição horizontal e vertical do poder	Moderada
1988	Bedeian, Burke e Moffett	O conflito trabalho-família	Significativa
1987	Lewis e Cooper		
1992	Rice, Philipps e McFarlin		
1993	Rhodes	Variáveis demográficas (idade, qualificações, carreira)	Moderada
1979	Staines e Quinn		
1980	Weaver		
1982	Spector	Factores disposicionais/ Traços de personalidade	Significativa
1983	O'Brien		
1986	Watson, Pennebaker e Folger		
1991	Clark e Watson		
1993	Watson e Slack		
1994	Spector, O'Connell; Necowitz e Roznowski		
1995	Moyle; Brief, Butcher e Roberson		
1978	Weaver	Satisfação com a vida	Moderada
1992	Schaubroeck, Ganster e Fox		
1993	Judge e Watanabe		

**Fonte:** Elaboração própria.

Verifica-se assim, que a motivação é influenciada por factores como: a remuneração, a percepção sobre a equidade, a comunicação organizacional, a relação com os colegas e a relação/o reconhecimento da chefia, a personalidade, o conflito. Sendo que estes factores terão consequências tanto na performance dos colaboradores, nomeadamente: no absentismo, na rotação de pessoal, como na produtividade e nos resultados das organizações (Ferreira et al. 2001).

No entanto, Sousa-Poza e Sousa-Poza (2007, pp. 895–913) concluem que o facto de o colaborador estar insatisfeito com o seu trabalho não influencia a tendência para o colaborador despedir-se.

De seguida analisar-se-ão algumas dimensões relacionadas com a motivação e referidas por Locke (1976) *apud* Ferreira et al.(2001), nomeadamente:

- as dimensões mais relacionadas com a percepção dos colaboradores, nomeadamente:
  - a remuneração;
  - as tarefas desenvolvidas;
  - o relacionamento interpessoal, analisando-se nesta dimensão a influência da inteligência emocional;
  - a liderança e o reconhecimento através das promoções, analisando-se nesta dimensão os diferentes estilos de liderança;
- as dimensões relacionadas com a motivação que pode ser proporcionada aos colaboradores pelas organizações, nomeadamente:
  - a actuação da organização, a nível da responsabilidade social, da ética e da cultura organizacional;
  - as condições/meios de trabalho proporcionados pelas organizações aos colaboradores.

### 2.2.2 Remuneração

Tal como verificado, a remuneração é uma das dimensões a considerar aquando do estudo da motivação dos colaboradores. Neste sentido, de seguida considerar-se-á a remuneração como um dos componentes do sistema de recompensas, apresentando-se algumas teorias/estudos sobre a importância desta dimensão na motivação dos colaboradores.

A remuneração apresenta-se como um dos factores a considerar na determinação da motivação dos colaboradores, *“embora para muitos a escolha pelo emprego não possa ser encarada como uma escolha, uma vez que o dinheiro providência subsistência, segurança e prestígio. A maioria das pessoas trabalha para viver, e o aspecto pecuniário do trabalho é o que sustenta a vida”*<sup>19</sup> (Judge, Piccolo, Podsakoff, Shaw, & Rich, 2010, pp. 157–167).

De acordo com Camara et al. (2007), os sistemas de recompensas consistem no conjunto de contrapartidas materiais e imateriais que os colaboradores recebem, em função da qualidade do seu desempenho, do seu contributo para o desenvolvimento do negócio e da sua identificação com os valores e princípios da organização.

Segundo estes autores, os sistemas de recompensas constituem um elemento da gestão estratégica, uma vez que contribuem para o alinhamento dos interesses dos colaboradores com os objectivos estratégicos da organização, levando os primeiros a mobilizarem-se para a concretização desses objectivos, na parte aplicável à função que ocupam.

Políticas de pagamento e promoções reconhecidas pelos colaboradores como justas e mensuráveis têm como efeito a criação de um compromisso para com a organização e a satisfação no trabalho (Robbins, 2005).

Camara et al. (2007) referem que um sistema remuneratório deve obedecer aos seguintes princípios básicos:

- Equidade interna: consiste no grau de justiça que resulta da aplicação do Sistema de remuneração a todas as funções que existem na organização. Sendo imprescindível que se revele totalmente transparente e seja comunicado de

---

<sup>19</sup> Tradução livre do autor. No original: For most, the choice to work may not be seen as much of a choice at all, since money provides sustenance, security, and privilege. To no small extent, people work to live, and the pecuniary aspect of the work is what sustains the living.

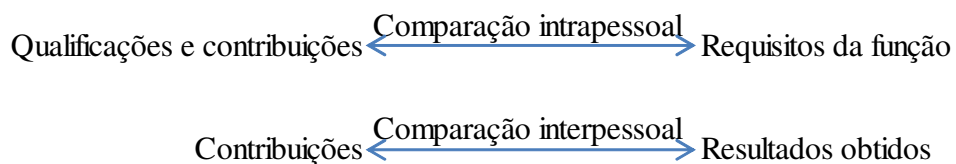
forma adequada aos seus destinatários, para que estes o entendam correctamente;

- Competitividade externa: o sistema remuneratório deve mostrar-se competitivo com a prática salarial do mercado para funções idênticas. Os níveis salariais praticados pela organização devem estar contidos entre um mínimo e um máximo do mercado salarial para as funções em causa, sendo desejável que se situem na média ou acima da média do mercado.

De seguida apresentam-se algumas teorias/estudos relacionados com a dimensão remuneração.

O modelo da satisfação de facetas desenvolvido por Lawler (1973)<sup>20</sup> *apud* Ferreira et al. (2001) defende que a satisfação no trabalho depende do grau de discrepância entre as recompensas expectáveis e as efectivamente recebidas. Como se apresenta na Figura 2.8, o grau de discrepância obtém-se da comparação intrapessoal e interpessoal.

### Figura 2.8 - Processo de comparação individual



**Fonte:** Elaboração própria, baseada no modelo da satisfação de facetas de Lawler (1973).

As recompensas esperadas (RE) resultam da percepção que o indivíduo tem sobre: (i) as contribuições individuais para o trabalho, (ii) as contribuições e os resultados dos colegas e (iii) as características do próprio trabalho.

As recompensas recebidas (RR) são avaliadas pelo diferencial entre a percepção que o indivíduo tem sobre: os resultados dos outros e o que efectivamente recebe.

---

<sup>20</sup> Lawler, E. E. (1994), *Motivation in Work Organizations*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco.

Da comparação das recompensas esperadas com as recebidas resulta uma das seguintes situações:

- i. Satisfação –  $RE=RR$ ;
- ii. Insatisfação –  $RE>RR$ ;
- iii. Sentimento de culpa ou iniquidade –  $RE<RR$ .

Também Das e Bhadury (1997, pp. 171-186), no estudo efectuado a colaboradores da área de investigação e desenvolvimento na Índia, concluem que o efeito da comparação com outras organizações similares tem um maior impacto positivo na satisfação do colaborador com a sua remuneração que a comparação efectuada com a organização onde trabalha. Este estudo conclui ainda que o diferencial de responsabilidades entre o pessoal de gestão e o *staff*, têm efeitos significativos na expectativa sobre a remuneração.

No entanto, Dave (2011), num estudo efectuado a enfermeiras de um hospital nos Estados Unidos, refere que se os hospitais conseguirem aumentar o nível de motivação intrínseca das suas enfermeiras, estas tendem a valorizar menos as recompensas financeiras. Segundo Camara et al. (2007), as recompensas intrínsecas são aquelas que derivam (i) do próprio trabalho realizado, da sua natureza e enquadramento e (ii) do sentimento de realização que é apercebido pelo colaborador face àquele.

Também Shikdar e Das (2003, pp. 603–610), no estudo industrial indicam que os incentivos monetários melhoram a performance do colaborador mas não trazem incremento à satisfação com o trabalho. Igualmente neste sentido, os estudos de Judge et al. (2010, pp. 157–167) e de McNeely (1988, pp. 109-120) indicam que o nível de remuneração é marginalmente relacionado com a satisfação no trabalho.

### **2.2.3 Tarefas desenvolvidas**

Actualmente, a gestão de carreiras, tornou-se um processo complexo, no sentido em que a progressão do indivíduo deixa de ser meramente vertical, passando a considerar a motivação dos indivíduos para as tarefas. Assim, surge a definição de Sistema de Gestão e Desenvolvimento de Carreira: “Sistema organizado, planeado e formalizado,

através do qual a organização consegue alcançar o equilíbrio entre as necessidades de carreira dos indivíduos e os seus objectivos estratégicos” (Caetano & Vala, 2002, p. 438).

Também Rangel e Freitas (2007) defendem que para uma organização ser eficiente, é necessário que as suas pessoas possuam competências adequadas às funções desempenhadas e que as apliquem com motivação.

Katsikea, Theodosiou, Perdikis e Kehagia (2011, pp. 221–233), verificaram, num estudo efectuado no Reino Unido, que elevados níveis de autonomia e de diversidade das tarefas desempenhadas contribuem para a satisfação dos colaboradores.

De seguida apresentam-se algumas teorias/modelos sobre a importância das tarefas desenvolvidas, nomeadamente o modelo dinâmico da satisfação no trabalho, o modelo das características da função e a teoria da adaptação ao trabalho.

- **O modelo dinâmico da satisfação no trabalho**

O modelo dinâmico da satisfação no trabalho, desenvolvido por Bruggemann et al. (1975)<sup>21</sup> *apud* Ferreira et al. (2001), defende que a satisfação do trabalho é o resultado do processo de interacção entre o indivíduo e a sua situação de trabalho, sendo que a capacidade de controlar esta última se encontra positivamente relacionada com o nível de satisfação.

As variáveis estudadas neste modelo são:

- (i) A coerência ou discrepância entre o valor real da situação de trabalho e o valor nominal do indivíduo, apresentando assim dois novos conceitos:
  - a. Valor real das características do trabalho – representa a medida em que as características sociais, tecnológicas e da própria organização estão presentes no seu trabalho;
  - b. Valor nominal das características do trabalho – representa o que o indivíduo pretende obter através das características do seu trabalho.
- (ii) As alterações das expectativas dos indivíduos;
- (iii) Os comportamentos adoptados pelo indivíduo.

---

<sup>21</sup> Bruggemann, A., Groskurth, P. e Ulich, E. (1975), *Arbeitszufriedenheit*, Huber, Berna.

Da combinação das variáveis apresentadas acima foram identificadas pelos autores seis formas de satisfação no trabalho:

1. Satisfação progressiva – acompanhada pelo aumento gradual das expectativas;
2. Satisfação estabilizada – verifica-se a manutenção do nível de expectativas;
3. Satisfação resignada – início de insatisfação com consequência na redução das expectativas, de acordo com as condições do trabalho;
4. Pseudo-satisfação – traduz-se na percepção distorcida da realidade pois apesar de insatisfeito, o indivíduo não tem capacidade para identificar soluções e mantém as expectativas;
5. Insatisfação estável – o indivíduo não mostra intenção de resolver o problema mas mantém o nível de expectativas;
6. Insatisfação construtiva – o indivíduo tem intenção de resolver o problema, mantendo o nível de expectativas.

- **O modelo das características da função**

Esta teoria, desenvolvida por Hackman e Oldham (1976), defende que a satisfação no trabalho resulta das características das funções que o indivíduo executa. Segundo este modelo, a satisfação no trabalho pode ser obtida através do desempenho das tarefas e potenciada através dos seguintes estados psicológicos, medidos por cinco factores:

- Significado que o indivíduo reconhece no seu trabalho, medido pela (i) variedade de aptidões requeridas para o trabalho, (ii) identidade da tarefa, (iii) significado da tarefa;
- Sentido de responsabilidade pessoal do indivíduo, medido através da (iv) autonomia na função;
- Reforço do conhecimento acerca dos resultados do trabalho medido através do (v) *feedback* da tarefa.

Os estados psicológicos dos indivíduos influenciarão a *performance* profissional, a satisfação no trabalho, a motivação e o *turnover*. O modelo das características da função resultou na criação do Índice do Potencial Motivador do trabalho (IPM):

### Índice do Potencial Motivador do Trabalho

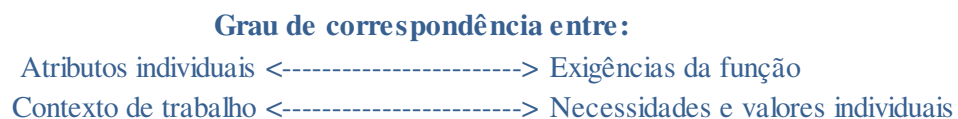
$$\text{IPM} = \frac{(\text{Variedade} + \text{Identidade da Tarefa} + \text{Significado da Tarefa})}{3} * \text{Autonomia} * \text{Feedback} \quad (2.1)$$

O IPM resulta da combinação dos resultados dos cinco factores referidos, sendo que quanto mais elevado for o valor obtido, maior será o grau de satisfação e motivação do indivíduo.

- **A teoria da adaptação ao trabalho**

A teoria da adaptação ao trabalho, desenvolvida por Dawis, England e Lofquist (1964), baseia-se na interacção entre o indivíduo e o seu ambiente de trabalho. Esta teoria, tal como apresentado na Figura 2.9, defende o desenvolvimento, num processo contínuo e dinâmico, de algumas correspondências entre o indivíduo e o ambiente de trabalho, designado por adaptação ao trabalho.

#### **Figura 2.9 - Graus de correspondência entre o indivíduo e o ambiente de trabalho**



**Fonte:** Elaboração própria, baseada em Dawis et al.(1964) .

Esta teoria considera que a satisfação no trabalho resulta da discrepância entre os valores que o indivíduo procura no desempenho da função e o que efectivamente obtém.

Também, Verhaest e Omey (2009, pp. 469–481), no estudo sobre o excesso de qualificações face às tarefas desenvolvidas, concluem que no início de carreira, os colaboradores, tendem a sentir-se menos satisfeitos, no entanto com o passar dos anos, os autores defendem que as consequências negativas da insatisfação diminuem.



#### **2.2.4 Relacionamento interpessoal**

Segundo Chiavenato<sup>22</sup> (1983), não existe fórmula definitiva para a motivação, no entanto de acordo com o autor, as pesquisas efectuadas conduzem à conclusão que os colaboradores mostram motivação quando têm oportunidades efectivas de se afirmarem e serem criativos, em organizações com canais de comunicação desobstruídos nas quais possam manter relacionamentos interpessoais francos e amistosos.

Também o estudo de Babin e Boles (1996, pp. 57-75), efectuado a empregados do comércio a retalho, sugere que a percepção que os colaboradores têm dos colegas e dos chefes pode diminuir o *stress* e aumentar a satisfação no trabalho.

No entanto, a questão do relacionamento pode ser influenciada pelas experiências anteriores como indicam Ballinger, Schoorman e Lehman (2009, pp. 219–232), no estudo das relações afectivas após a sucessão das chefias. Estes autores mostram que as equipas não iniciam a relação com o novo chefe “em branco”, mas sim, influenciadas pela qualidade do relacionamento prévio.

De seguida, a análise desta dimensão terá em consideração conceitos como: inteligência emocional, personalidade e integração, apresentando-se algumas teorias/estudos. Posteriormente, o impacto da inteligência emocional nos relacionamentos interpessoais será desenvolvido.

- **A teoria do grupo de referência social**

A teoria do grupo de referência social defende que a satisfação do indivíduo no trabalho está dependente das características do grupo que o envolve e com quem se identifica. Assim, caso o indivíduo encontre as características com que se identifica no seu local de trabalho, atitudes mais positivas em relação ao mesmo desenvolver-se-ão e, conseqüentemente, a satisfação no trabalho será potenciada (Korman, 1978 *apud* Ferreira et al.,2001)<sup>23</sup>.

---

<sup>22</sup> Esta afirmação decorre da explicação da aplicação do Desenvolvimento Organizacional nas organizações, provocando motivação para a mudança no meio em que actua. (Chiavenato, 1983)

<sup>23</sup> Korman, A.K. (1978), *Psicología de la Industria e de las Organizaciones*, Madrid, Marova.

- **A teoria das três necessidades**

McClelland (1961)<sup>24</sup> *apud* Ferreira et al. (2001, p. 265) defende que existem necessidades aprendidas e socialmente adquiridas com a interação do ambiente, dividindo-as em três categorias:

- **Necessidades de Realização:** Os indivíduos com este tipo de necessidade, não são motivados pelo dinheiro em si, pois almejam mais que o sucesso individual, o reconhecimento do grupo, revelando gosto em assumir responsabilidades; em correr riscos calculados, mas pretendendo retorno concreto sobre seu desempenho (*ibid*) .
- **Necessidades de Afiliação:** Os indivíduos com este tipo de necessidade são motivados por funções que exigem interação frequente com os colegas, companheirismo e apoio. Mantendo relacionamentos significativos com pessoas, por vezes têm dificuldade em avaliar os subordinados de forma objectiva pois as pessoas são mais importantes que a produção de *outputs* (*ibid*).
- **Necessidades de Poder:** Os indivíduos com este tipo de necessidade procuram funções de liderança associados a actividades competitivas, revelando interesse em posições de prestígio e na possibilidade de influenciar ou controlar outras pessoas, mantendo autoridade sobre elas (*ibid*).

Segundo McClelland e Burnham (1976), todos os indivíduos possuem todas estas necessidades mas em graus diferentes. Uma destas necessidades será, contudo, dominante.

Apresentadas as teorias/estudos sobre o relacionamento interpessoal, nas quais se verifica que a forma de estar de um colaborador numa organização é também determinada pelas relações interpessoais estabelecidas, de seguida estuda-se a importância da inteligência emocional nos relacionamentos interpessoais.

---

<sup>24</sup> McClelland, D. C. (1961), *The Achieving Society*, Van Nostrand, Princeton, New Jersey.

### 2.2.4.1 A inteligência emocional nos relacionamentos interpessoais

Actualmente, ter um alto quociente de inteligência (QI) não é garantia de sucesso profissional, sendo que tem mais sucesso quem melhor controla as emoções e quem, através da empatia, influencia as emoções dos outros.

Num artigo *online* do Diário Económico, a consultora de recursos humanos Eduarda Luna Pais, explica que no desenvolvimento de carreiras, “questões como a capacidade de adaptação e de aprendizagem e a inteligência emocional são factores muito valorizados” (Quedas, 2011).

A inteligência emocional (IE) “ representa a capacidade para [...] usar as emoções para facilitar a razão, e raciocinar inteligentemente acerca das emoções”, Cunha et al. (2007, p. 134) gerindo-as de um modo funcional, quer em termos pessoais, quer organizacionais.

Segundo Goleman (1998, pp. 1-11), respondendo à questão da “inteligência emocional poder ser aprendida”, este autor refere:

- (i) a IE tem uma componente genética, mas os estudos efectuados sugerem que a inteligência emocional também pode ser aprendida;
- (ii) aumenta com a idade;
- (iii) é melhor apreendida através da motivação, da prática e do *feedback*;
- (iv) a condição essencial para o sucesso da formação reside no efectivo desejo de mudar e para tal envidar os esforços correspondentes.

A IE pode ser compreendida através da análise das competências que lhe estão inerentes. George (2000)<sup>25</sup> *apud* Cunha et al. (2007, p. 139) distingue os seguintes aspectos :

- Empatia - representa um elemento facilitador da gestão das emoções dos outros;
- Capacidade de avaliar as emoções próprias e dos outros e de exprimir rigorosamente as próprias;
- Uso das emoções para melhorar os processos cognitivos e a tomada de decisão;
- Conhecimento acerca das causas e das consequências das emoções;

---

25 George, J.M. (2000) – Emotions and leadership: The role of emotional intelligence, Human Relations. 53: pp. 1027-1055

- Capacidade para gerir as emoções próprias e de outros (por exemplo: preservação de estados de espírito positivos e reparação dos negativos).

Goleman (1998, pp. 1-11) sugeriu uma classificação mais detalhada, apresentada na Figura 2.10.

**Figura 2.10 – Goleman - As competências subjacentes à IE**

Componente	Competências específicas	Definição
Autoconsciência	Autoconsciência emocional	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reconhecer e compreender os seus próprios estados de espírito e emoções, assim como os seus efeitos no desempenho, nas relações, etc.</li> </ul>
	Auto-avaliação rigorosa	<ul style="list-style-type: none"> <li>Avaliar realisticamente os próprios recursos, forças e fraquezas.</li> </ul>
	Autoconfiança	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sentido intenso do valor e das capacidades próprias.</li> </ul>
Autogestão	Autocontrolo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Manter as emoções e os impulsos disruptivos sob controlo.</li> </ul>
	Ser inspirador de confiança	<ul style="list-style-type: none"> <li>Honestidade, integridade, fiabilidade, autenticidade.</li> </ul>
	Conscienciosidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacidade para se autogerir de modo responsável (e.g., ser organizado e cuidadoso no trabalho).</li> </ul>
	Adaptabilidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>Abertura a novas ideias e abordagens, flexibilidade na resposta à mudança, conforto com a ambiguidade.</li> </ul>
	Orientação para o êxito	<ul style="list-style-type: none"> <li>Optimismo, necessidade de auto-aperfeiçoamento e de alcance de um padrão interno de excelência, persistência.</li> </ul>
	Iniciativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prontidão para aproveitar as oportunidades, inclinação para exceder objectivos, proactividade.</li> </ul>
Consciência social	Empatia (radar social)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Percepção dos sentimentos e perspectivas dos outros, interesse activo pelas suas preocupações, sensibilidade às suas especificidades.</li> </ul>
	Consciência organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacidade para ler a realidade organizacional, construir redes de decisão e ter consciência das correntes sociais e políticas da organização (ter tacto político).</li> </ul>
	Orientação para o serviço	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacidade para antecipar, reconhecer e ir ao encontro das necessidades dos clientes.</li> </ul>
Competências sociais	Liderança visionária	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacidade para inspirar e guiar os indivíduos ou grupos em torno de uma visão convincente.</li> </ul>
	Influência	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacidade para usar uma vasta paleta de tácticas eficazes de persuasão.</li> </ul>
	Desenvolver os outros	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacidade para se aperceber das necessidades de desenvolvimento dos outros e promover as suas aptidões.</li> </ul>
	Comunicação	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ser bom ouvinte e ser capaz de comunicar de modo claro e convincente.</li> </ul>
	Catalisador da mudança	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proficiência na geração de novas ideias, e liderança das pessoas para enfrentar a mudança.</li> </ul>
	Gestão de conflitos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacidade para dirimir conflitos e obter acordos satisfatórios.</li> </ul>
	Criar laços	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proficiência no cultivo e manutenção de uma rede de relações interpessoais.</li> </ul>
	Espírito de equipa e cooperação	<ul style="list-style-type: none"> <li>Colaborar com os outros e criar sinergias de grupo na prossecução de objectivos comuns.</li> </ul>

**Fonte:** Cunha e Rego (2006) e Goleman (1998).

O estudo de Güleriyüz, Güney, Aydın e Aşan (2008, pp. 1625–1635), efectuado a um grupo de enfermeiras, mostrou que a IE está significativa e positivamente relacionada

com a satisfação no trabalho e com o compromisso organizacional, através do controle sobre as próprias emoções.

Em resumo, a IE significa gerir sentimentos de forma a expressá-los assertivamente, permitindo às pessoas trabalharem juntas, na conquista de metas comuns, sendo que este tipo de inteligência está sujeita a mutações, pois ao longo do tempo as experiências adquiridas promovem a evolução do comportamento dos indivíduos.

### 2.2.5 Liderança/Reconhecimento

De seguida estuda-se a importância da liderança nas organizações, apresentando-se algumas abordagens sobre os tipos de liderança e alguns estudos que procuram mostrar a sua influência sobre a motivação dos colaboradores.

Sendo o tema da liderança um assunto há muito discutido, existe um leque alargado de definições Cunha et al. (2007, p. 332).

House et al. (1999 p. 184)<sup>26</sup> *apud* Cunha et al. (2007, p. 332) referem que de acordo com a GLOBE (GLOBE- *Global Leadership and Organizational Effectiveness*): a liderança é a “capacidade de um indivíduo para influenciar, motivar e habilitar outros a contribuírem para eficácia e sucesso das organizações de que são membros”

Segundo Bettencourt e Brown (1997, pp. 39-61), a percepção de justiça em relação ao trabalho, às regras de remuneração e de promoção e a gestão destas regras pelos supervisores são determinantes tanto na satisfação com o seu trabalho como na atitude demonstrada face a clientes e a colegas.

Lewin, Lippitt e White (1939)<sup>27</sup> *apud* Jorge e Silva (2004), separaram a forma de liderança em três tipos:

- **Liderança autoritária ou autocrática** – o líder toma as decisões por si, sem consultar os colaboradores e sem deixar espaço para a iniciativa pessoal, desconsiderando as opiniões das pessoas envolvidas. Neste tipo de liderança

---

<sup>26</sup> House, R. J., Hanges, P.J., Ruiz-Quintanilha, S. A., Dorfman, P. W., Javidan, M., Dickson, M. Gupta, V. and other authors. (1999). Cultural influences on leadership and organizations: Project GLOBE. In W.H. Mobley, M.J. Gessner & V. Arnold (Eds.), *Advances in global leadership* (vol. I; pp. 171-233). Stanford, CT:JAI Press.

<sup>27</sup> Lewin, K., Lippitt, R. e White, R. K. (1939). “Patterns of Aggressive Behavior in experimental Created Social Climates”, *Journal of Social Psychology*, 10, pp. 271-299.

verifica-se um nível de produtividade elevado mas não de satisfação na realização das tarefas (ibid);

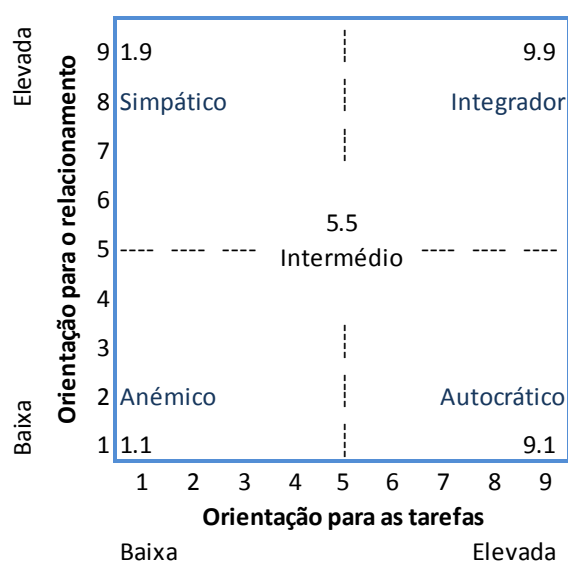
- **Liderança democrática** – o líder considera a opinião dos seus colaboradores, envolve-os na tomada de decisão, sendo as decisões sentidas como tomadas colectivamente. Neste tipo de liderança as pessoas sentem-se parte integrante da organização, contribuindo para os sucessos da mesma e tal facto, provoca elevados níveis de motivação, resultando em pessoas mais produtivas e criativas no desempenho das suas tarefas (ibid);
- **Liderança permissiva ou *laissez-faire***- o líder minimiza o seu envolvimento na tomada de decisão, permitindo às pessoas tomar as suas próprias decisões, sendo depois, responsabilizadas pelo resultado. Este tipo de liderança pode ser vantajoso quando as pessoas são competentes e capazes para tomar as decisões e quando não há necessidade de uma coordenação central. Mas existe um grande risco da satisfação no trabalho e da produtividade serem baixas quando o grupo não tem capacidade de auto-organização (ibid).

Blake e Mouton (1964)<sup>28</sup> *apud* Ferreira et al. (2001, pp. 377-402) criaram um modelo conhecido pela Grelha Gerencial, apresentado na Figura 2.11, que se baseia na interacção entre a orientação do líder para a tarefa ou para o relacionamento face à maturidade demonstrada pelos colaboradores numa tarefa específica.

---

<sup>28</sup> Blake, R. R. e Mouton, J. S. (1964), *The Managerial Grid*, Gulf Publishing, Houston.

**Figura 2.11 – O modelo da grelha de gestão de Blake e Mouton**



**Fonte:** Adaptado de Ferreira et al. (2001, pp. 377-402).

Deste modelo resulta que à medida que a maturidade dos colaboradores aumenta, o líder deverá reduzir o comportamento de tarefa e aumentar o comportamento de relacionamento.

Kim e Brymer (2011, pp. 1020– 1026), no estudo efectuado a gestores operacionais de hotéis, concluíram que existe uma relação positiva entre a liderança ética (da gestão de topo), a satisfação no trabalho e o compromisso afectivo demonstrado pela organização. O’Toole (1995, p. 9) também refere que “os líderes morais e eficazes ouvem os seus colaboradores *porque* os respeitam *porque* acreditam honestamente que o respectivo bem-estar é a finalidade da liderança”.

Para concluir este tema, apresenta-se o conceito de líder íntegro, uma vez que durante a revisão literária verificaram-se várias referências ao mesmo.

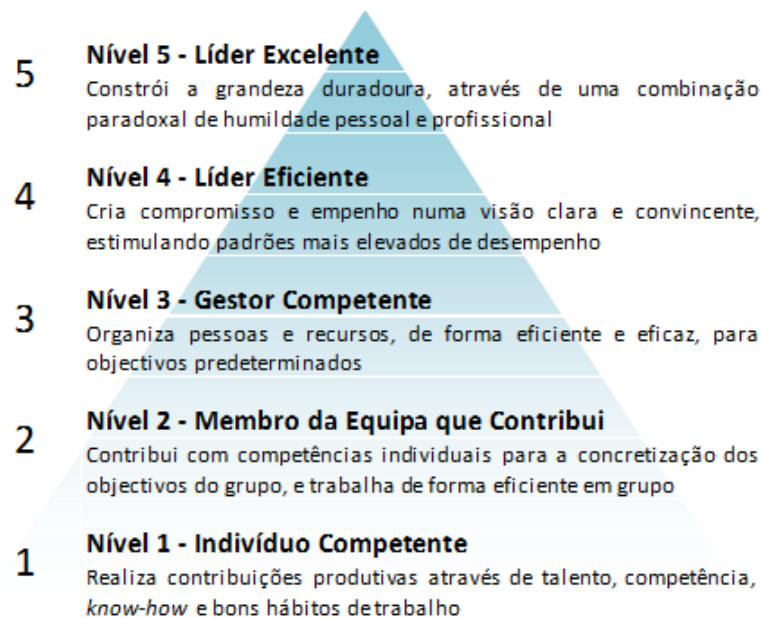
- **Líder Integro (ou executivo de nível 5)**

Segundo Collins (2008, pp. 42-70) existe uma hierarquia de capacidades de liderança, ou cinco níveis de competência, em que à medida que se progride em termos de competência, encontra-se algo que não existia no nível anterior.

Estes cinco níveis estão representados na Figura 2.12, descrevendo-se de seguida sucintamente o que está inerente a cada nível.

1. Indivíduo competente – executa bem o seu trabalho no dia-a-dia e contribui de forma produtiva com o seu talento, conhecimento e bons hábitos de trabalho;
2. Membro da equipa que contribui – acresce à capacidade anterior o trabalhar bem em equipa e o contribuir com as suas capacidades individuais para o atingir dos objectivos estabelecidos pelo grupo;
3. Gestor competente – acresce às anteriores o factor gestão, em que organiza e gere as pessoas e os recursos para a busca efectiva e eficiente dos objectivos predeterminados;
4. Líder eficiente – catalisa um compromisso e uma procura vigorosa por uma visão clara que estimule elevadas *performances*;
5. Líder nível 5 ou Líder excelente – com este nível, significa o acesso a níveis de excelência consistentes ao longo do tempo, através de uma mistura paradoxal de vontade profissional e humildade.

**Figura 2.12 - Os cinco níveis de competência**



**Fonte:** Adaptado de Collins (2008, p. 42).



## 2.2.6 Actuação da organização

A actuação da organização, como se estuda de seguida, influencia a satisfação dos colaboradores não só através das práticas de gestão de recursos humanos mas também através do ambiente proporcionado, da ética demonstrada na concretização dos seus objectivos.

Assim, além de se apresentar algumas teorias relacionadas com o tema, dar-se-á relevância a alguns conceitos, como (i) a ética e a identificação com a cultura organizacional e a (ii) responsabilidade social da organização.

Relacionados com a actuação da organização, apresentam-se de seguida algumas teorias:

- **A teoria do processamento social da informação**

Salancik e Pfeffer (1978)<sup>29</sup> *apud* Ferreira et al. (2001) defendem que a satisfação no trabalho é resultado do processo de influência social.

O processo de formação de atitudes e de necessidades individuais são provenientes da informação que o indivíduo percepção no seu ambiente social e do processo de influência social. As atitudes e as necessidades dependem de três factores:

- (i) As percepções individuais e a avaliação afectiva da situação de trabalho;
- (ii) O contexto social que fornece informação sobre as atitudes consideradas correctas;
- (iii) A percepção que o indivíduo tem acerca das razões que o conduziram a determinados comportamentos no passado, baseada no contexto.

- **A teoria dos eventos situacionais**

Quartsein, McAfee e Glassman (1992)<sup>30</sup> *apud* Ferreira et al. (2001), defendem que a satisfação no trabalho resulta de dois factores: das características situacionais e dos eventos situacionais.

---

<sup>29</sup> Salancik, G. E Pfeffer, J. (1978), "A Social Information Processing Approach to Job Attitudes and Task Design", *Administrative Science Quarterly*, 23, pp.224-253.

<sup>30</sup> Quartsein, V., McAfee, R. B. e Glassman, M. (1992), *The Situational Occurrences Theory of Job Satisfaction*, *Human Relations*, 42, pp. 859-873.

As características situacionais são as dimensões que o indivíduo pode avaliar durante a fase de recrutamento e selecção (exemplos: salário, oportunidades de carreira, condições de trabalho, políticas da empresa), enquanto os eventos situacionais só são percebidos pelo indivíduo no decorrer do exercício das suas funções.

Esta teoria procurou analisar a diferença de satisfação entre indivíduos com as mesmas funções /condições de trabalho, assim como a variação da satisfação dos indivíduos ao longo do tempo, mantendo-se as mesmas condições. Esta análise fundamenta-se nos eventos situacionais, que segundo os autores, provocam reacções emocionais mais dificilmente controláveis, sendo que a variação da satisfação dos indivíduos é explicada pelo acumular de respostas emocionais.

Em resumo, esta teoria defende que a satisfação no trabalho é o resultado das respostas emocionais à situação que o indivíduo enfrenta.

De seguida apresentam-se alguns conceitos subjacentes a este tema como a responsabilidade social da organização, a identificação com a cultura organizacional e a ética.

- **Responsabilidade social**

A expressão Responsabilidade Social das Empresas (RSE) surgiu na década de 60 do século XX, nos Estados Unidos da América. Ao longo do tempo foram atribuídos vários conceitos para esta expressão.

No sentido de realçar a pluralidade de interpretações do conceito de Responsabilidade Social, referem-se alguns autores:

- Segundo Friedman (1970), a RSE é um comportamento anti-maximização de lucros, assumido para beneficiar outros que não são accionistas da empresa.
- De acordo com o artigo de Zenisek (1979, p. 359), a RSE é difícil de definir pois “[p]ara uns é tomada como uma responsabilidade legal ou obrigação social; para outros, é o comportamento socialmente responsável em que se observa a ética, e para outros, ainda, não passa de contribuições de caridade que a empresa deve fazer. Há também, os que admitam que a Responsabilidade Social seja,

exclusivamente, a responsabilidade de pagar bem aos colaboradores e dar-lhes bom tratamento. Logicamente, Responsabilidade Social das empresas é tudo isto, muito embora não sejam, somente, estes itens isoladamente”.

- De acordo com a Comissão Europeia (2002), a Responsabilidade Social das Empresas é "a integração voluntária de preocupações sociais e ambientais por parte das empresas nas suas operações e na sua interação com outras partes interessadas". É uma forma de contribuir para a sociedade de forma positiva e de gerir os impactos sociais e ambientais das organizações, de forma a assegurar e aumentar a competitividade.

Segundo o estudo de Matten e Moon (2004, pp. 323–337) a RSE pode manifestar-se através da comunicação das organizações, da estrutura organizacional, de relatórios e auditorias, de novas alianças de negócios, de políticas governamentais e de cobertura da comunicação social.

No Livro Verde da Comissão Europeia (2001), o conceito de RSE divide-se em duas grandes dimensões:

- **Interna** – a dimensão interna focaliza-se nos seguintes aspectos: (i) gestão dos recursos humanos, (ii) saúde e segurança; (iii) adaptação à mudança; (iv) gestão de recursos naturais e impacto ambiental.
- **Externa** – a dimensão externa focaliza-se nos seguintes aspectos: (i) comunidade local; (ii) direitos humanos; (iii) preocupações ambientais globais; (iv) parceiros comerciais, fornecedores e consumidores.

Segundo a revista *online* Responsabilidadesocial.com (2002), a RSE apresenta as seguintes características:

- **Pluralidade** - As empresas devem satisfações aos seus accionistas, aos seus colaboradores, ao governo, ao ambiente e à sociedade onde se inserem.
- **Distributiva** - As empresas são responsáveis pelos seus fornecedores e devem incluir o seu código de ética na utilização dos produtos e serviços ao longo de todo o processo produtivo.

- **Sustentabilidade** - A responsabilidade em relação ao ambiente e à sociedade garante a continuidade dos recursos e contribui para um crescimento sustentado, prevenindo riscos futuros, como impactos ambientais ou processos judiciais.
- **Transparência** - As empresas são forçadas a divulgar a sua *performance* social e ambiental.

Em termos de abordagens, Garriga e Melé (2004, pp. 51–71) defendem que as teorias existentes sobre o tema responsabilidade social podem dividir-se nas seguintes abordagens:

- As teorias instrumentais, nas quais as actividades sociais das organizações são consideradas um instrumento para o atingimento de resultados económicos e de criação de riqueza;
- As teorias políticas que respeitam ao poder das organizações na sociedade e no uso responsável deste poder no contexto político;
- As teorias integradoras que representam o foco social das organizações;
- As teorias éticas que representam a responsabilidade ética das organizações face à sociedade.

Em conclusão, as abordagens teóricas da RSE apresentadas representam quatro dimensões: lucros, desempenho político, questões sociais e valores éticos, sendo necessário encontrar uma abordagem integradora (ibid. pp. 51-71).

- **Cultura organizacional e ética**

A cultura organizacional é um conjunto de crenças e valores, estabelecidos através de normas, valores, atitudes e expectativas partilhadas por todos os membros da organização (Chiavenato, 1983).

Também Robbins (2005) defende que a cultura organizacional representa um sistema de valores partilhados pelos membros de uma organização que a distingue das outras. Ou seja, cultura organizacional pode ser definida como um conjunto de características-chave que é valorizado pela organização.

O conceito de cultura organizacional pode ser dividido em três níveis (Schein, 1992):

- Artefactos e produtos: são o primeiro nível da cultura organizacional constituindo-se por todas as coisas ou eventos que indicam visual ou

auditivamente como é a cultura da organização. Correspondem a produtos, serviços e a padrões de comportamento dos membros da organização;

- Normas e valores: constituem o segundo nível da cultura organizacional. Correspondem a estratégias, objectivos, filosofias e justificações, funcionando como linhas orientadoras aceites por todos os membros da organização e que definem as razões pelas quais elas fazem o que fazem;
- Pressupostos básicos: constituem o terceiro nível da cultura organizacional, o nível mais íntimo, profundo e difícil de descrever ao exterior. Correspondem a crenças inconscientes e a percepções dominantes que os membros da organização acreditam.

O clima ético, segundo Victor e Cullen (1998)<sup>31</sup> *apud* Schwepker (2001, pp. 39– 52), define-se como as percepções das práticas e dos procedimentos típicos da organização, que têm conteúdo ético. Por sua vez, Angeles (1981)<sup>32</sup> e Lacey (1990)<sup>33</sup> *apud* Buckley, Beu, Frink, Howard, Berkson, Mobbs e Ferris (2011, pp. 11-29), adicionam à moral e aos códigos de conduta a partilha de valores que guia e direcciona os comportamentos individuais no sentido da produtividade das organizações.

Linz (2004, pp. 261–289), confirma uma relação entre o compromisso organizacional e a motivação dos colaboradores. Também o estudo de Bal, De Lange, Jansen e Van Der Velde (2008, pp. 143–158) conclui que os colaboradores mais jovens mostram uma maior relação entre ruptura do contrato psicológico e (i) confiança e (ii) compromisso organizacionais, enquanto os colaboradores mais velhos evidenciavam uma maior relação entre ruptura de contrato psicológico e satisfação no trabalho, ou seja os respondentes mais velhos mostram um maior decréscimo na satisfação com o trabalho após a ruptura de contrato psicológico que os respondentes mais novos, que baixam a sua confiança e compromisso com a organização.

Segundo Mathew, Ogbonna e Harris (2011), o estudo efectuado a empresas de *software* na Índia, permite concluir que a satisfação, a produtividade e a qualidade do trabalho são consequências da cultura organizacional.

---

<sup>31</sup> Victor B, Cullen JB. The organizational bases of ethical work climates. *Adm Sci Q* 1988;33(March):101– 25.

<sup>32</sup> Angeles, P. A. (1981). *Dictionary of philosophy*. New York: Harper & Row.

<sup>33</sup> Lacey, A. R. (1990). *A dictionary of philosophy*. New York: Routledge.

Também os estudos de (i) Valentine, Greller e Richtermeyer (2006, pp. 582 – 588), efectuados a colaboradores da área financeira, e (ii) de Schwepker (2001, pp. 39– 52), efectuados a colaboradores da área comercial, apontam para a correlação positiva entre a ética da organização e a resposta ao trabalho. O primeiro estudo defende que as organizações ao revelarem-se éticas, os colaboradores estreitam o seu compromisso organizacional, através da percepção do suporte que têm dela. O estudo de Schwepker (2001, pp. 39– 52) conclui ainda que o clima ético pode estar positivamente relacionado com a satisfação com a remuneração.

Qualquer um destes estudos conclui também, que os colaboradores ao terem a percepção de um clima ético, reduzem a intenção de saída da organização e os custos associados à contratação e integração de novos colaboradores.

Arnold e Feldman (1982, pp. 350-360), num estudo efectuado a contabilistas concluem ainda que a rotação dos colaboradores, além de ser influenciada significativamente pelo compromisso com a organização, também é significativamente influenciada pela idade, pela satisfação e pela segurança profissional.

### **2.2.7 Condições/ meios de trabalho**

As condições de trabalho proporcionadas aos colaboradores pelas organizações têm vindo a ser estudadas ao longo do tempo, tornando-se importantes nas tomadas de decisão das organizações. Veenhoven (1994, 1997)<sup>34</sup> e Warr (1999)<sup>35</sup> *apud* Poggi (2010, pp. 936–949), referem que nos últimos 30 anos mais de 3000 estudos foram efectuados sobre este assunto.

De acordo com o estudo efectuado por Veitch, Charles, Farley e Newsham (2007, pp. 177-189), no qual factores como privacidade/acústica, luz e ventilação/temperatura foram avaliados, os colaboradores mais satisfeitos com estes factores também foram aqueles que se mostraram mais satisfeitos com o seu trabalho.

Poggi (2010, pp. 936–949) também defende que condições objectivas de trabalho influenciam a satisfação do colaborador. No entanto, neste estudo, a satisfação com as

---

<sup>34</sup> Veenhoven, R. (1994) “Correlates of Happiness”, Rotterdam, The Netherlands, RISBO, Centre for Socio-Cultural Transformations.

<sup>35</sup> Warr, P. (1999). Well-being and the workplace. In D. Kahneman, E. Diener, & N. Schwarz (Eds.), Well-being: The foundations of hedonic psychology. New York: Russell Sage Foundation. pp. 492–412.

condições de trabalho é condicionada pela comparação com as melhores (limite superior de aspiração) e piores (limite inferior de aspiração) experiências dos colaboradores. Em média, a diferença entre as condições de trabalho e os limites superiores da aspiração têm um efeito mais forte em reduzir a satisfação do colaborador do que a diferença entre os limites da aspiração mais baixos e a realidade.

As condições trabalho podem ser relacionadas com a insatisfação com o trabalho e esta, por sua vez, com as ausências ao trabalho devido a doença, Böckerman e Ilmakunnas (2008, pp. 520–528). Segundo este estudo as organizações devem ter em atenção os meios de trabalho proporcionados aos colaboradores pois uma redução em ausências por doença proporcionaria um aumento considerável na disponibilidade de mão-de-obra eficaz.

O estudo efectuado por Gyekye e Salminen (2009, pp. 20–28), indica ainda que existe uma correlação positiva entre os níveis de habilitações literárias e a percepção de segurança, pois nestes colaboradores os autores verificaram um menor nível de acidentes de trabalho e um maior cumprimento das regras de segurança, concluindo ainda, neste âmbito, sobre a correlação com uma maior satisfação do trabalho.

### **2.3 Contributo do estudo**

Fundamentado no enquadramento teórico descrito, o desenvolvimento do presente estudo, de cariz exploratório, tem como objectivo geral analisar os factores determinantes da motivação num contexto de crise económica pois, tal como verificado, esta afecta países, organizações e, consequentemente, as pessoas enquanto colaboradores de empresas. Assim, a primeira e basilar hipótese do estudo será: **Os colaboradores reconhecem alterações dos factores determinantes da motivação face a um contexto de crise económica.**

Pretende-se examinar dimensões específicas da motivação dos colaboradores num cenário de crise económica através de um questionário que afira as percepções dos diferentes grupos demográficos (por género, idade e habilitações literárias) sobre aquela.

De seguida, por forma dar o contributo proposto, será necessário estratificar as dimensões apresentadas anteriormente, analisando-as individualmente e organizando os objectivos específicos do estudo nos seguintes tópicos:

- **Remuneração**

Relativamente à remuneração verificou-se que a satisfação advinha da equidade percebida e da comparação com a prática salarial do mercado para funções idênticas. Assim, num contexto de crise económica, pode-se colocar como hipótese que a remuneração não será das dimensões a que os colaboradores atribuirão maior relevância. Em termos de grupos demográficos as percepções deverão ser semelhantes.

- **Tarefas desenvolvidas**

De acordo com o referido anteriormente, as tarefas desenvolvidas pelos colaboradores influenciam na motivação consoante o grau de autonomia e de controlo sobre a função, da diversidade e a adequação das funções às competências dos colaboradores. Contudo, a motivação sobre as tarefas desenvolvidas também depende da concretização das expectativas daqueles. Nos estudos apresentados verificaram-se algumas diferenças comportamentais entre homens e mulheres face à motivação com as tarefas assim como diferenças de percepção entre diferentes níveis de habilitações literárias.

Assim, face a um cenário de crise económica coloca-se como hipótese que os respondentes com mais de 40 anos e os respondentes com menores habilitações literárias darão menos importância às tarefas desenvolvidas do que os respondentes com menos de 40 anos e com maiores habilitações literárias, respectivamente. Coloca-se ainda como hipótese que o género feminino dará menos importância às tarefas desenvolvidas que o masculino.

- **Relacionamento interpessoal**

Tal como verificado nos estudos apresentados sobre relacionamento interpessoal, o ambiente de trabalho, as relações com os colegas e as experiências passadas influenciam a forma como os colaboradores se sentem motivados. No início deste estudo, também se verificou que os colaboradores que permanecem nas organizações após despedimentos colectivos perdem confiança e o seu compromisso para com aquelas é debilitado.



Num contexto de crise económica, no qual diariamente somos deparados com notícias/reportagens nos serviços de informação nacionais sobre despedimentos e encerramentos de empresas, coloca-se como hipótese de estudo que o relacionamento interpessoal será das dimensões menos valorizadas pelos colaboradores. Relativamente a diferenças entre grupos etários, por género ou habilitações literárias coloca-se como hipótese que não haverá diferenças significativas.

- **Liderança/Reconhecimento**

Tal como referido anteriormente, através da liderança é traçado um caminho e preconizada uma visão através dos quais os colaboradores são motivadas e influenciados para um melhor desempenho organizacional. Simultaneamente, verificou-se que uma gestão de topo ética fortalece o compromisso do colaborador com a organização.

O actual contexto das organizações coloca o exercício da liderança no centro das atenções no que respeita à definição da visão e das estratégias da empresa, assumindo uma função integradora entre os colaboradores das diferentes áreas da empresa. Assim, revela-se importante perceber quais os grupos que confiam mais na liderança para os conduzir a ultrapassar os possíveis efeitos da crise económica.

Neste estudo coloca-se como hipótese que, sendo o género feminino, comumente, considerado mais emotivo, dará maior importância à liderança que o género masculino. Coloca-se ainda como hipótese que iguais conclusões se obterão relativamente ao grupo etário com idade até aos 40 anos e ao grupo com maior nível de habilitações literárias em comparação com o grupo de respondentes com idade superior a 40 anos e o grupo de respondentes com menores habilitações literárias, respectivamente.

- **Actuação da organização**

Actualmente, a imagem de uma organização não se revela apenas pelo seu desempenho económico e financeiro. Da identidade da organização devem fazer parte princípios e valores como o respeito pela sociedade e por todas as entidades e pessoas com que se relaciona (*stakeholders*).

Muitas organizações definem planos estratégicos para uma gestão socialmente responsável, investindo cada vez mais na questão da ética, no desenvolvimento sustentável e na qualidade do relacionamento com os seus colaboradores e com a sociedade em geral.

A responsabilidade social pressupõe, assim, um processo de profunda mudança na cultura organizacional. A implementação destas práticas, por parte da gestão de recursos humanos, representa um grande desafio pois depende do envolvimento dos *stakeholders* e da percepção destes face às medidas implementadas.

Através de factores como a ética e a responsabilidade social, pretende-se obter a percepção dos colaboradores em contexto de crise económica. Assim, coloca-se como hipótese que o grupo feminino atribuirá mais importância que o masculino àqueles factores. Coloca-se ainda como hipótese que iguais conclusões se obterão relativamente ao grupo etário com idade até aos 40 anos e ao grupo com maior nível de habilitações literárias em comparação o grupo de respondentes com idades superiores a 40 anos e o grupo de respondentes com menores habilitações literárias, respectivamente.

- **Condições/meios de trabalho**

Na análise da forma como as práticas da gestão de recursos humanos de uma organização podem influenciar a satisfação dos colaboradores, estudou-se a influência das condições de trabalho. Assim, verificou-se que a satisfação do colaborador depende de variáveis como as suas expectativas face a experiências anteriores ou das condições físicas que lhe são oferecidas.

Assim, num contexto de crise económica, coloca-se como hipótese que as condições de trabalho não será das dimensões a que os colaboradores atribuirão mais importância. Sendo que, em termos de grupos (por género, idade e habilitações literárias) não se esperam diferenças significativas de percepções.

Resumindo, este estudo, propõem-se a analisar a reacção dos colaboradores face a um contexto de crise económica, pretendendo dar um contributo a nível académico neste tema, não visando o estudo das dimensões em si, mas sim efectuar uma análise das mesmas por grupo, quer de idade, género ou habilitações literárias.

Além de pretender complementar os estudos existentes referentes à motivação profissional, este trabalho visa também contribuir para a implementação de melhores práticas de gestão de recursos humanos nas organizações. Pois, caso se verifiquem diferenças por grupos, será mais fácil às organizações agirem e tomarem medidas que não serão generalistas, no sentido de serem iguais para toda a organização, nem individuais, devido ao consumo de recursos que tais medidas implicariam.

Também Kunich e Lester (1996, pp. 3-22), efectuaram um estudo no qual se priorizavam as preocupações relativamente ao *feedback* efectuado nas organizações. A finalidade deste estudo consistia na constituição de uma ferramenta de ajuda à gestão de recursos humanos que facilitasse o entendimento do processo de influência e motivação, decidindo de que forma este deva ser efectuado: um-para-um ou um-para-grupo. As principais preocupações apontadas no estudo apresentam-se na Tabela 3.1.

**Tabela 2.5 - Lista das 10 principais preocupações dos colaboradores**

Preocupação	Escala (1-10)
1 Comunicação ineficiente	9,0
2 Gestão de situações de crise	8,0
3 Falta de <i>feedback</i> sobre a performance	7,0
4 Falta de objectivos ou objectivos inapropriados	6,2
5 Formação insuficiente	5,7
6 Falta de oportunidades para desenvolvimento	5,6
7 Recompensas desassociadas do desempenho	4,9
8 Carga de trabalho desproporcionadas	3,9
9 O chefe não deixa fazer o meu trabalho	3,2
10 Falta de desafios no trabalho	1,8

36

**Fonte:** Adaptado de kunich e Lester (1996, pp. 3-22).

Em resumo, as hipóteses em estudo são:

- 1. Há alterações dos factores determinantes da motivação face a um contexto de crise económica.**
- 2. A remuneração terá percepções semelhantes entre grupos etários, por género e habilitações literárias e será das dimensões menos relevantes.**
- 3. Os respondentes femininos, os respondentes com mais de 40 anos e os respondentes com menores habilitações atribuem menos importância às**

<sup>36</sup> Escala: 10 - Muito importante; 1- Sem importância.

**tarefas desenvolvidas que os respondentes masculinos, que os respondentes com menos de 40 anos e que os respondentes com maiores habilitações literárias, respectivamente**

- 4. O relacionamento interpessoal, será das dimensões menos relevantes e não apresentará diferenças significativas entre grupos etários, por género ou por habilitações literárias.**
- 5. O género feminino, os respondentes com menos de 40 anos e os respondentes com maiores habilitações literárias atribuem mais importância à liderança que os respondentes masculinos, os respondentes com mais de 40 anos e os respondentes com um menor nível de habilitações literárias, respectivamente.**
- 6. O género feminino, os respondentes com menos de 40 anos e os respondentes com maiores habilitações literárias atribuirão mais importância às questões da responsabilidade social e da ética que os respondentes do género masculino, que os respondentes com mais de 40 anos e que os respondentes com menores habilitações literárias, respectivamente.**
- 7. As percepções face às condições/meios de trabalho serão semelhantes entre grupos etários, por género e habilitações literárias e esta será das dimensões menos relevantes.**

### **3 METODOLOGIA**

Este capítulo inicia-se com a metodologia adoptada em termos de estrutura do questionário, descrição dos critérios de selecção da amostra e recolha dos dados. Posteriormente, apresentam-se os procedimentos de teste da fiabilidade do questionário assim como a análise estatística efectuada aos dados recolhidos.

Este estudo, através da análise dos resultados obtidos no questionário, pretende contribuir com resultados por grupos, por forma a ajudar a actuação das organizações na minimização dos impactos da crise económica nos seus colaboradores.

De seguida apresenta-se a estrutura do questionário efectuado, testa-se a sua fiabilidade e apresenta-se a análise estatística dos resultados obtidos com o mesmo.

#### **3.1 Questionário**

Tal como referido nos objectivos e no sentido de os concretizar, o presente estudo tem um carácter exploratório, tendo sido desenvolvido através de um questionário (Anexo D).

Segundo Gil (2006, p. 128) um questionário pode ser definido como “a técnica de investigação constituída por um número [...] de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objectivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas, etc.”.

O questionário foi constituído em quatro partes:

1. Dados pessoais;
2. Determinação dos factores de satisfação dos colaboradores;
3. Teste à alteração dos factores determinantes da motivação num contexto de crise económica;
4. Espaço para comentários livres.

A primeira parte do questionário contém algumas questões de carácter informativo relativas a dados de natureza individual como género, intervalo de idade e habilitações literárias.

Através dos dados demográficos pretende-se efectuar um estudo comparativo entre géneros, intervalos de idade e habilitações literárias, face às várias dimensões e hipóteses em estudo.

A segunda parte do questionário analisa a determinação dos factores de satisfação dos colaboradores. A escolha das perguntas para o questionário resultou da adaptação de um dos diferentes questionários analisados, nomeadamente o questionário – Escala de Satisfação no Trabalho (EST) de Siqueira (2008), na sua forma reduzida. Além do EST, efectuou-se uma pesquisa em algumas organizações sobre o tipo de questionário aplicado aquando da medição do nível de satisfação dos colaboradores.

Siqueira (2008, p. 268) define o EST como “ uma medida multidimensional, construída e validada com o objectivo de avaliar o grau de contentamento do trabalhador frente a cinco dimensões do seu trabalho”, sendo estas: a remuneração, os colegas, a chefia, as tarefas e as promoções.

Neste estudo, o EST foi alvo de alterações quer a nível da linguagem utilizada, quer das perguntas. Nas perguntas as principais alterações são (i) o respectivo número, tendo em conta cada dimensão (duas em vez de três) e (ii) a adição de perguntas sobre a actuação da organização. Uma vez que o EST não incluía questões sobre esta dimensão e sendo esta uma hipótese de estudo, foram incluídas duas perguntas no sentido de estudar as vertentes: (i) responsabilidade social e ética e (ii) cultura organizacional.

Com vista a detectar eventuais erros ou incongruências nas perguntas efectuadas foi realizado um pré-teste do questionário, pretendendo-se que o questionário final apresentasse um nível mais elevado de rigor através de perguntas ajustadas à realidade.

Um estudo preliminar é “um estudo de pequena escala feito para fornecer informação relevante para a investigação principal” (Hill & Hill, 2008, p. 69).

A determinação dos factores de satisfação dos colaboradores foi efectuada através de doze perguntas (o EST tem quinze questões) nas quais foi utilizada uma escala de Likert com classificações entre 1 (um) e 7 (sete).

Assim, foi solicitado aos participantes que indicassem em que medida cada indicador é importante para si, sendo que o valor mais baixo (1) representa “Nada importante” e o valor mais elevado (7) representa “Muitíssimo importante”.

As questões efectuadas têm o objectivo de mensurar as seguintes dimensões:

- Satisfação com a remuneração – primeira e segunda questões;
- Satisfação com as condições/meios de trabalho - terceira e quarta questões;
- Satisfação com o reconhecimento/promoções – quinta e sexta questões;
- Satisfação com o relacionamento interpessoal - sétima e décima segunda questões;
- Satisfação com a actividade desenvolvida – oitava e nona questões;
- Satisfação com a actuação da organização – décima e décima primeira questões.

Na terceira parte do questionário pretende-se efectuar um teste à alteração dos factores determinantes da motivação num contexto de crise económica. Caso os colaboradores mostrem que não são indiferentes ao ambiente de crise económica, então este estudo procura determinar quais as dimensões que os colaboradores passam a valorizar mais e quais as que atribuem menos importância.

Nesta parte, as perguntas não foram baseadas em literatura pois, durante a revisão bibliográfica, não foram encontrados quaisquer estudos efectuados neste âmbito.

Na quarta parte, foi inserido um espaço para que os participantes comentassem o questionário, caso o pretendessem fazer.

Uma vez explicado o questionário, de seguida apresenta-se a forma de recolha e de tratamento da informação.

### **3.2 Análise da amostra - recolha quantitativa**

Após o pré-teste, o questionário foi divulgado, inquirindo-se diversos sujeitos distribuídos da seguinte forma: pelas redes sociais *Facebook* e *LinkedIn*, pelos colegas do mestrado e de trabalho e por amigos. Sendo que, com o pedido de participação no questionário foram também efectuados alguns esclarecimentos, informando sobre o intuito do estudo e garantindo confidencialidade nas respostas obtidas.

O método utilizado para a construção, divulgação e recolha da informação do questionário foi através da internet, utilizando a ferramenta *Google Docs* ([www.docs.google.com](http://www.docs.google.com)).

Uma vez que o questionário foi colocado *online* e se pediu aos respondentes que o divulgassem, poderá haver participação de sujeitos não incluídos nos grupos de divulgação mencionados acima. De realçar ainda que, devido à distribuição inicial efectuada, é possível que os resultados apresentados no capítulo seguinte representem uma percentagem significativa de população da zona da grande Lisboa.

Os questionários foram respondidos no período compreendido entre 31 de Julho de 2011 e 5 de Setembro de 2011, após o fim do qual se analisaram os dados obtidos.

O número de respostas obtidas foi de 204, destes, 118 pertencem ao género feminino (58%) e 86 ao género masculino (42%), sendo que Hill e Hill (2008) consideram tratar-se de uma amostra reduzida.

O intervalo de idades com mais representação na amostra foi o intervalo entre os 30 e os 40 anos, com 157 respostas (77%). O intervalo entre 20 e 30 anos obteve 14 respostas (7%), o intervalo entre 40 e 50 anos obteve 25 respostas (12%) e 8 participantes tinham mais 50 anos (4%).

Na Tabela 3.1 apresenta-se a distribuição das idades por género, sendo que o maior número de respostas obtidas (46%) foi de mulheres entre os 30 e os 40 anos.

**Tabela 3.1 – Respostas por idade e género<sup>37</sup>**

Idade	Feminino		Masculino		Total
	N	%	N	%	
20 - 30	10	5%	4	2%	<b>14</b>
30 - 40	93	46%	64	31%	<b>157</b>
40 - 50	15	7%	10	5%	<b>25</b>
+50	0	0%	8	4%	<b>8</b>
<b>Total</b>	<b>118</b>	<b>58%</b>	<b>86</b>	<b>42%</b>	<b>204</b>

**Fonte:** Elaboração própria.

Os respondentes apresentaram habilitações literárias distribuídas da seguinte forma: até ao 9º ano - 2% (4 indivíduos); entre o 10º e o 12º ano - 16% (32 indivíduos); com

<sup>37</sup> **Nota:** N = Número de respostas; % face ao total das respostas obtidas (204)



bacharelato - 6% (13 indivíduos); com licenciatura - 62% (127 indivíduos); com mestrado - 13% (27 indivíduos); com doutoramento - 0,49% (1 indivíduo).

Na Tabela 3.2 verifica-se a distribuição das habilitações literárias por géneros, sendo que o maior número de respostas obtidas (37%) foi de mulheres com licenciatura.

**Tabela 3.2 – Respostas por género e habilitações literárias**

Habilitações literárias	Feminino		Masculino		Total
	N	%	N	%	
Até ao 9º ano	1	0%	3	1%	4
Entre o 10º e o 12º ano	19	9%	13	6%	32
Bacharelato	6	3%	7	3%	13
Licenciatura	75	37%	52	25%	127
Mestrado	16	8%	11	5%	27
Doutoramento	1	0,5%	0	0%	1
<b>Total</b>	<b>118</b>	<b>58%</b>	<b>86</b>	<b>42%</b>	<b>204</b>

**Fonte:** Elaboração própria.

De seguida far-se-á a análise da fiabilidade e a análise estatística das respostas obtidas. Além da fornecida pelo *google docs* (*Anexo II*), a análise foi realizada através do programa estatístico *Statistical Package of Social Science* (SPSS), versão 19, sendo que as tabelas de resultados relativas à fiabilidade do questionário, à correlação e à variância, são baseadas nos *outputs* do mesmo programa.

### 3.3 Fiabilidade do questionário

Apesar dos questionários serem métodos directos que permitem avaliar as atitudes dos indivíduos nem sempre produzem informação fidedigna, pelo que devem ser efectuados testes que quantifiquem a sua fiabilidade, ou seja, constatar até que ponto é que o procedimento de medição produz o mesmo resultado independentemente do número de tentativas (Hill & Hill, 1998).

Uma vez que o EST, base do presente estudo foi alterado, a fiabilidade do questionário que serviu de base a este estudo exploratório também necessita de ser testada. De seguida analisa-se a fiabilidade do questionário em análise.

Segundo Maroco e Garcia-Marques (2006, pp. 65-90), “[a] fiabilidade de uma medida refere a capacidade desta ser consistente. Se um instrumento de medida dá sempre os mesmos resultados (dados) quando aplicado a alvos estruturalmente iguais, podemos confiar no significado da medida e dizer que a *medida é fiável*”.

Também Hayes (1998) considera a consistência interna é uma das medidas de fiabilidade que valida em que medida as diferentes variáveis, presentes no questionário, estão a medir a mesma dimensão.

A consistência interna pode ser medida utilizando o alfa de Cronbach<sup>38</sup>, considerado o mais utilizado para este fim, segundo Maroco e Garcia-Marques (2006, pp. 65-90) “[qualquer referência a questões de fiabilidade [...] de uma medida suscita referência ao índice alfa de Cronbach”. A fórmula proposta por Cronbach apresenta-se de seguida:

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left( 1 - \frac{\sum_{i=1}^K \sigma_{Y_i}^2}{\sigma_X^2} \right) \quad (3.1)$$

Em que  $k$  representa o número de itens do questionário,  $\sum_{i=1}^K \sigma_{Y_i}^2$  representa a soma das variâncias de cada item e  $\sigma_X^2$  representa a variância total dos  $k$  itens.

O alfa de Cronbach pode assumir valores entre 0 e 1, sendo que a dimensão assume mais consistência à medida que o valor se for aproximando de 1. Assim, segundo os estudos apresentados por Maroco e Garcia-Marques (2006, pp. 65-90) o valor mínimo considerado como bom indicador para o alfa de Cronbach é de 0,70.

---

<sup>38</sup> Coeficiente descrito pela primeira vez por Lee J. Cronbach, em 1951, sendo um importante indicador estatístico pois o valor do alfa de Cronbach é tanto maior, quanto maior for a correlação entre os itens de um instrumento, testando assim a consistência interna do instrumento.

De modo a testar a consistência interna da segunda parte do questionário passa-se a apresentar, na Tabela 3.3 o resultado do alfa de Cronbach total do questionário, o alfa de Cronbach para o questionário sem a questão e o alfa de Cronbach para o questionário sem a dimensão (só com dez questões).

**Tabela 3.3 – Fiabilidade do questionário - Alfa de Cronbach**

Questões	Alfa de Cronbach sem a questão	Dimensões	Alfa do questionário sem a dimensão	Total
Remuneração base adequada à categoria e às funções que exerço	0,797	Remuneração	0,802	
Disponer de um bom esquema de remunerações complementares	0,796			
Ter objectivos bem definidos nas tarefas a executar	0,771	Actividade desenvolvida	0,752	
Tarefas variadas, criativas, interessantes e estimulantes	0,778			
Colegas com boas qualidades de relacionamento humano	0,781	Relacionamento interpessoal	0,769	
Ser chefiado por uma pessoa que se interesse pelos sentimentos dos colaboradores	0,782			
Ser avaliado no desempenho de forma justa e rigorosa	0,775	Reconhecimento/promoções	0,756	
Promoções regulares (progressão na carreira)	0,778			
Trabalhar numa organização socialmente responsável que actue sob princípios éticos	0,773	Actuação da organização	0,763	
Identificar-se com a cultura organizacional	0,780			
Boas condições físicas do posto de trabalho	0,771	Condições /meios de	0,755	
Segurança e estabilidade de emprego	0,781			
<b>Cronbach's Alpha</b>				<b>0,795</b>

**Fonte:** Elaboração própria baseado em SPSS.

Podemos observar que o valor do alfa de Cronbach total é 0,795, o que é considerado bom, segundo Maroco e Garcia-Marques (2006) e Pestana e Gageiro (2005).

Adicionalmente, foi efectuado um teste à fiabilidade do questionário no qual se retiram e analisam cada uma das dimensões em análise (*Alpha if Item Deleted*<sup>39</sup>), verificando-se que os resultados também são elevados, pois situam-se entre 0,752 e 0,802, indicando uma boa consistência do questionário. Sendo que, sem a dimensão “Remuneração” o teste à fiabilidade do questionário assume os maiores valores (0,802), indicando que esta é a dimensão menos consistente.

<sup>39</sup> Tradução livre do autor: Alfa se o item for apagado

### 3.4 Análise estatística

Uma vez, testada a fiabilidade do questionário, de seguida apresenta-se a análise estatística das diferentes dimensões - remuneração, tarefas, relacionamento interpessoal, liderança/reconhecimento, organização e condições de trabalho - face aos grupos demográficos em análise nas hipóteses apresentadas: idade, género e habilitações literárias.

A análise estatística efectuar-se-á, inicialmente, através da análise das médias das respostas obtidas e, em seguida, testar-se-á a correlação e a variância das diferentes dimensões com os grupos demográficos.

- **Média**

Antes de expor os resultados das médias é importante detalhar um pouco os resultados individuais das questões apresentadas. Assim, os itens que apresentaram valores mínimos de respostas foram “Identificar-se com a cultura organizacional” com 1. No entanto, respostas de 2 foram verificadas nos itens: “Dispor de um bom esquema de remunerações suplementares”, “Ser chefiado por uma pessoa que se interesse pelos sentimentos dos colaboradores” e “Segurança e estabilidade de emprego”.

Os itens que apresentaram valores mais altos (mínimo de resposta igual a 4) foram: “Remuneração base adequada à categoria e às funções que exerço”; “Tarefas variadas, criativas, interessantes e estimulantes” e “Ser avaliado no desempenho de forma justa e rigorosa”.

De referir ainda que todos os itens obtiveram o valor máximo de resposta (7).

Inicialmente, na Tabela 3.4, apresenta-se a média dos itens individuais do questionário, agrupando-os por média de resposta, em dimensões. A média de cada dimensão estudada é composta pelas médias das perguntas que a integram. A análise incluirá ainda as médias individuais dos itens do questionário e a média das respostas por dimensão.

**Tabela 3.4 – Média dos factores determinantes da satisfação no trabalho**

Factores/ Dimensões	Remuneração	Actividade desenvolvida	Relacionamento interpessoal	Liderança/ Reconhecimento	Actuação da organização	Condições /meios de trabalho
1) Remuneração base adequada à categoria e às funções que exerço	6,00					
2) Dispor de um bom esquema de remunerações complementares	5,43					
8) Tarefas variadas, criativas, interessantes e estimulantes		6,10				
9) Ter objectivos bem definidos nas tarefas a executar		6,14				
7) Colegas com boas qualidades de relacionamento humano			6,09			
12) Ser chefiado por uma pessoa que se interesse pelos sentimentos dos colaboradores			5,83			
5) Ser avaliado no desempenho de forma justa e rigorosa				6,52		
6) Promoções regulares (progressão na carreira)				5,86		
10) Trabalhar numa organização socialmente responsável que actue sob princípios éticos					5,90	
11) Identificar-se com a cultura organizacional					5,63	
3) Boas condições físicas do posto de trabalho						5,81
4) Segurança e estabilidade de emprego						6,01
<b>Média dos factores determinantes da satisfação</b>	<b>5,72</b>	<b>6,12</b>	<b>5,96</b>	<b>6,19</b>	<b>5,76</b>	<b>5,91</b>

**Fonte:** Elaboração própria.

Em termos gerais, tal como se pode verificar, as respostas dadas ao questionário permitem apurar uma média de respostas de 5,94, sendo a questão 2, relativa ao esquema de remunerações suplementares, a menos valorizada (5,43) e a questão 5, relativa à avaliação justa e rigorosa, a mais valorizada (6,52).

Apresentadas as médias do questionário por item, os resultados apresentados de seguida corresponderão à média de respostas obtidas agregadas por dimensão.

De seguida, com base na Tabela 3.5 analisa-se a importância atribuída a cada uma das dimensões por grupos de género, etários e por habilitações literárias. O objectivo desta análise é perceber as dimensões que apresentam maiores diferenças entre grupos, para posteriormente compara-las no contexto de crise económica.

**Tabela 3.5 – Hierarquia das dimensões por grupos<sup>40</sup>**

Dimensões	Geral		Género				Idade				Habilitações literárias			
	HG	M	HGF	Mf	HGM	Mm	HG<40	M<40	HG>40	M>40	HG≤12º	M≤12º	HG≥Bach.	M≥Bach.
Remuneração	6º	5,72	6º	5,81	6º	5,58	5º	5,81	6º	5,57	6º	5,68	6º	5,71
Actividade desenvolvida	2º	6,12	2º	6,23	2º	5,97	3º	6,05	2º	6,16	2º	6,34	4º	6,06
Relacionamento interpessoal	3º	5,96	3***	6,11	3***	5,75	2º	6,08	3º	6,02	1º	6,42	2º	6,28
Liderança/Reconhecimento	1º	6,19	1º	6,30	1º	6,05	1º	6,16	1º	6,26	4º	6,21	1º	6,36
Actuação da organização	5º	5,76	5º	5,95	3***	5,75	6º	5,52	4º	5,92	5º	5,77	5º	5,94
Condições /meios de trabalho	4º	5,91	3***	6,11	5º	5,63	4º	6,01	5º	5,81	3º	6,26	3º	6,07
Média por grupo		5,94		6,09		5,79		5,94		5,95		6,11		6,07

**Fonte:** Elaboração própria.

○ Género

Em termos de género verifica-se que, tanto nos valores obtidos como média geral como nos valores obtidos de média por dimensão, as mulheres apresentam valores mais elevados de satisfação que os homens (6,09 *versus* 5,79).

Comparando as dimensões, não se verifica a existência de qualquer uma em que os homens atribuam maior importância que as mulheres. As diferenças de importância atribuída são maiores nas dimensões relativas às condições/meios de trabalho (0,48) e relacionamento interpessoal (0,36). A dimensão com menor diferença é a relativa à actuação da organização (0,20).

Em termos hierárquicos, a principal diferença na análise de género, consiste na classificação do terceiro lugar. As mulheres consideram duas dimensões: o relacionamento interpessoal e as condições/meios de trabalho, enquanto os homens, também consideram duas dimensões, sendo estas o relacionamento interpessoal e a actuação da organização.

<sup>40</sup> HG=Hierarquia geral; M=média geral; HGF=Hierarquia dimensões dos respondentes femininos; Mf=média dos respondentes femininos; HGM=Hierarquia dimensões dos respondentes masculinos; Mm=média dos respondentes masculinos, HG<40=Hierarquia dimensões dos respondentes com menos de 40 anos; M<40=média dos respondentes com menos de 40 anos; HG>40=Hierarquia dimensões dos respondentes com mais de 40 anos; M>40=média respondentes com mais de 40 anos; HG≤12º= Hierarquia dimensões dos respondentes com nível de habilitações literárias iguais ou inferiores ao 12º ano; M≤12º= média dos respondentes com nível de habilitações literárias iguais ou inferiores ao 12º ano; HG≥Bach.= Hierarquia dimensões dos respondentes com nível de habilitações literárias iguais ou superiores ao bacharelato; M ≥Bach.= média dos respondentes com nível de habilitações literárias iguais ou superiores ao bacharelato.

- Idade

A análise da importância atribuída a cada uma das dimensões por grupos etários, foi efectuada recorrendo ao agrupamento de intervalos de idade, considerando-se dois grupos: (i) com idades inferiores a 40 anos e (ii) com idade superior a 40 anos.

Como se verifica, as diferenças não são consideradas significativas, pois em termos gerais a média das respostas obtidas é de 5,94 para os respondentes com menos de 40 anos e de 5,95 para os respondentes com mais de 40 anos. No entanto, a principal diferença entre estes grupos etários encontra-se na dimensão a que atribuem menor importância, as pessoas com menos de 40 anos atribuem menor importância à actuação da organização, enquanto as pessoas com mais de 40 anos o fazem à remuneração.

- Habilitações literárias

No que diz respeito à análise por habilitações literárias, também se recorreu ao agrupamento de intervalos de níveis de habilitações literárias, considerando-se dois grupos: (i) com habilitações literárias iguais ou inferiores ao 12º ano e (ii) com nível superior ou igual ao bacharelato.

Em termos gerais a diferença da média das respostas obtidas não é considerada significativa. No entanto, deve-se referir que os respondentes com menos habilitações literárias apresentam maior média (6,11) que os respondentes com mais habilitações literárias (6,07).

Em termos hierárquicos as principais diferenças apresentam-se nas dimensões (i) “Actividade desenvolvida” à qual os respondentes com menores habilitações literárias atribuem mais importância (2º lugar) enquanto os respondentes com maiores habilitações literárias atribuem o 4º lugar e na (ii) dimensão “Liderança/Reconhecimento” à qual os respondentes com maiores habilitações literárias atribuem mais importância (1º lugar) enquanto os respondentes com menores habilitações literárias atribuem o 4º lugar.

Na análise geral dos diversos grupos e subgrupos, é atribuída maior importância à dimensão liderança/ reconhecimento, à excepção do grupo com habilitações literárias

iguais ou inferiores ao 12º ano, que atribui mais importância ao relacionamento interpessoal.

Quando se verifica qual a dimensão à qual é atribuída menor importância, a remuneração é apontada por todos os grupos, à excepção do grupo etário com menos de 40 anos, que atribui menos importância à actuação da organização.

- **Correlação de Pearson**

O Coeficiente de Pearson (R) é um indicador do nível de correlação linear entre duas variáveis, sendo que os valores obtidos oscilam entre -1 e +1. Assim, R = -1 significa forte anti-correlação entre as dimensões, R = +1 indica uma correlação perfeita entre as dimensões e R= 0 significa ausência de correlação linear entre as dimensões.

### Coeficiente de Pearson

$$R = S_{xy} / \sqrt{S_{xx} S_{yy}} \quad (3.2)$$

Na Tabela 3.6 apresenta-se a correlação de Pearson entre os dados demográficos e as dimensões em estudo, a fim de verificar se existe relação entre aqueles.

**Tabela 3.6 – Correlação de Pearson**

Dimensões		Género	Habilitações literárias	Idade	Remuneração	Tarefas	Relacionamento Interpessoal	Liderança	Organização	Condições
Género	Correlação Sig. (2-tailed)	1								
Habilitações literárias	Correlação Sig. (2-tailed)	-,059 ,405	1							
Idade	Correlação Sig. (2-tailed)	0,183** 0,009	-0,212** 0,002	1						
Remuneração	Correlação Sig. (2-tailed)	-0,146* 0,037	-,094 0,179	-,096 0,171	1					
Tarefas	Correlação Sig. (2-tailed)	-0,187** 0,007	-0,153* 0,029	,045 0,520	0,255** 0,000	1				
Relacionamento interpessoal	Correlação Sig. (2-tailed)	-0,229** 0,001	-0,228** 0,001	,022 0,751	,113 0,107	0,403** 0,000	1			
Liderança	Correlação Sig. (2-tailed)	-0,174* 0,013	-,062 0,376	,039 0,584	0,368** 0,000	0,437** 0,000	0,304** 0,000	1		
Organização	Correlação Sig. (2-tailed)	-0,223** 0,001	-0,169** 0,016	,127 0,071	,038 0,590	0,456** 0,000	0,421** 0,000	0,342** 0,000	1	
Condições	Correlação Sig. (2-tailed)	-0,285** 0,000	-0,248** 0,000	-,068 0,336	0,376** 0,000	0,374** 0,000	0,408** 0,000	0,415** 0,000	0,303** 0,000	1

\* Nível de significância (p=0.05); \*\* Nível de Significância (p=0.01).

**Fonte:** Elaboração própria baseada no SPSS.



Como se pode verificar na matriz de correlações acima apresentada, o nível de significância para a idade não permite retirar conclusões sobre os resultados.

De referir que todos os resultados obtidos, face ao género e às habilitações literárias, apresentaram correlações baixas (R entre 0,2 e 0,3) o que significa não existir diferença significativa entre os grupos em estudo.

A remuneração e a liderança apresentam uma correlação negativa baixa com o género, o que significa que, apesar da diferença não ser significativa, estas dimensões são mais importantes para as mulheres que para os homens.

Dimensões como as tarefas, o relacionamento interpessoal, a organização e as condições de trabalho apresentam uma correlação negativa baixa tanto para o género como para as habilitações literárias, o que indica que mulheres e os respondentes com um menor nível de habilitações literárias atribuem maior importância a estas dimensões.

- **Análise de variância (ANOVA)**

Através do SPSS, realizou-se também a análise da variância (ANOVA) com o objectivo de verificar a existência de diferenças significativas entre as médias dos factores determinantes da motivação nos grupos em estudo: géneros, idades e habilitações literárias.

No entanto, antes de proceder à análise da variância é necessário testar a homogeneidade da amostra, pois um dos pressupostos para a análise de variância (ANOVA) ser fiável é que a variância dos grupos em estudo é similar.

A homogeneidade da amostra é testada através do teste de Levene sendo que se o valor da significância obtido for superior a 0,05 então há homogeneidade de valores (Statistics leard).

Assim, de seguida, através das Tabelas 3.7, 3.8 e 3.9 analisam-se as homogeneidades de cada um dos grupos demográficos.

**Tabela 3.7 – Teste de homogeneidade - género**

Dimensões	Sig.
Remuneração	,632
Tarefas	,993
Relacionamento interpessoal	,004
Liderança	,155
Organização	,155
Condições	,183

**Fonte:** Elaboração própria baseada no SPSS.

Pela análise da Tabela 3.7, a dimensão relativa ao Relacionamento interpessoal não pode ser validada pelo teste de variância ANOVA. Nestes casos efectua-se os testes de robustez de Brown-Forsyth ou de Welch (Sales, 2010). No presente estudo efectuar-se-á o teste de Welch.

**Tabela 3.8 – Teste de homogeneidade - idade**

Dimensões	Sig.
Remuneração	,830
Tarefas	,232
Relacionamento interpessoal	,252
Liderança	,785
Organização	,166
Condições	,414

**Fonte:** Elaboração própria baseada no SPSS.

Na análise da homogeneidade por idade verifica-se que a análise de variância ANOVA poderá aplicar-se, pois todas as dimensões apresentam valores superiores ao valor mínimo de aceitação.

**Tabela 3.9 – Teste de homogeneidade – habilitações literárias**

Dimensões	Sig.
Remuneração	,383
Tarefas	,824
Relacionamento interpessoal	,011
Liderança	,004
Organização	,010
Condições	,001

**Fonte:** Elaboração própria baseada no SPSS.

Como se pode verificar, para a análise de todas as dimensões à excepção da Remuneração e Tarefas serão efectuados os testes de robustez de Welch.

De referir ainda que, uma vez que o nível de doutoramento só tinha um respondente, para esta análise, foi considerado no grupo dos respondentes com mestrado.

Uma vez testadas as homogeneidades dos grupos, nas Tabelas 3.10, 3.11 e 3.12, analisam-se os resultados da variância por grupo demográfico, através do teste ANOVA ou Welch conforme os resultados verificados nas tabelas anteriores.

Caso os resultados obtidos sejam inferiores ao nível de significância (0,05) então rejeita-se a hipótese de igualdade das médias, concluindo-se que os grupos apresentam percepções diferentes (Martins, 2007). Nestas situações, quando se encontram mais de dois grupos em análise, através do teste de Turkey HSD, é possível efectuar análise comparativa intra-grupos (ibid).

**Tabela 3.10 – Variância - Género**

Dimensões	Anova		Welch
	F	Sig.	Sig.
Remuneração	4,428	<b>,037</b>	-
Tarefas	7,343	<b>,007</b>	-
Relacionamento interpessoal	11,159	<b>,001</b>	<b>,002</b>
Liderança	6,287	<b>,013</b>	-
Organização	10,617	<b>,001</b>	-
Condições	17,803	<b>,000</b>	-

**Fonte:** Elaboração própria baseada no SPSS.

Os resultados da variância revelam diferenças de percepções entre o género feminino e o género masculino para todas as dimensões em análise.

**Tabela 3.11 – Variância - Idade**

Dimensões	Anova		Welch
	F	Sig.	Sig.
Remuneração	,823	<b>,482</b>	-
Tarefas	,259	<b>,855</b>	-
Relacionamento interpessoal	,226	<b>,878</b>	-
Liderança	,115	<b>,951</b>	-
Organização	2,056	<b>,107</b>	-
Condições	,383	<b>,765</b>	-

**Fonte:** Elaboração própria baseada no SPSS.

Em relação aos diferentes intervalos de idade verifica-se que os grupos percebem qualquer uma das dimensões de forma semelhante ( $p > 0,05$ ).

**Tabela 3.12 – Variância – Habilitações literárias**

Dimensões	Anova		Welch
	F	Sig.	Sig.
Remuneração	2,214	<b>,069</b>	-
Tarefas	1,255	<b>,289</b>	-
Relacionamento interpessoal	3,447	<b>,009</b>	<b>,005</b>
Liderança	1,111	<b>,353</b>	<b>,314</b>
Organização	3,431	<b>,010</b>	<b>,012</b>
Condições	4,100	<b>,003</b>	<b>,002</b>

**Fonte:** Elaboração própria baseada no SPSS.

Através da análise da variância verifica-se que as dimensões remuneração, tarefas desenvolvidas e liderança são percebidas de forma semelhante por todos os níveis de habilitações literárias ( $p > 0,05$ ). Contudo, as dimensões relacionamento interpessoal, actuação da organização e condições de trabalho são percebidas de forma diferente consoante o nível académico ( $p < 0,05$ ). Assim, a análise do teste de Turkey HSD, cujos resultados constam do Anexo III – SPSS, apresenta-se como segue:

- No relacionamento interpessoal as percepções mais díspares revelam-se entre os respondentes com habilitações literárias até ao 9º ano e os respondentes com licenciatura, ( $p = 0,09$ ). Os grupos com percepções mais próximas são a licenciatura e o mestrado ( $p = 1$ );
- No que respeita à actuação da organização, também os níveis de habilitações literárias que apresentam percepções mais próximas são a licenciatura e o mestrado ( $p = 1$ ) enquanto as percepções mais díspares se revelam entre os respondentes com habilitações entre o 10º e o 12º anos e a licenciatura ( $p = 0,08$ );
- Nas condições de trabalho os níveis de habilitações literárias que mostram percepções mais díspares são os respondentes com habilitações entre o 10º e o 12º anos e os respondentes com o mestrado, ( $p = 0,02$ ). Os grupos mais próximos são o bacharelato e a licenciatura ( $p = 1$ ).

Concluída a análise estatística da segunda parte do questionário e analisadas as diferenças de percepção por grupo demográfico, de seguida analisam-se as percepções face à crise económica.

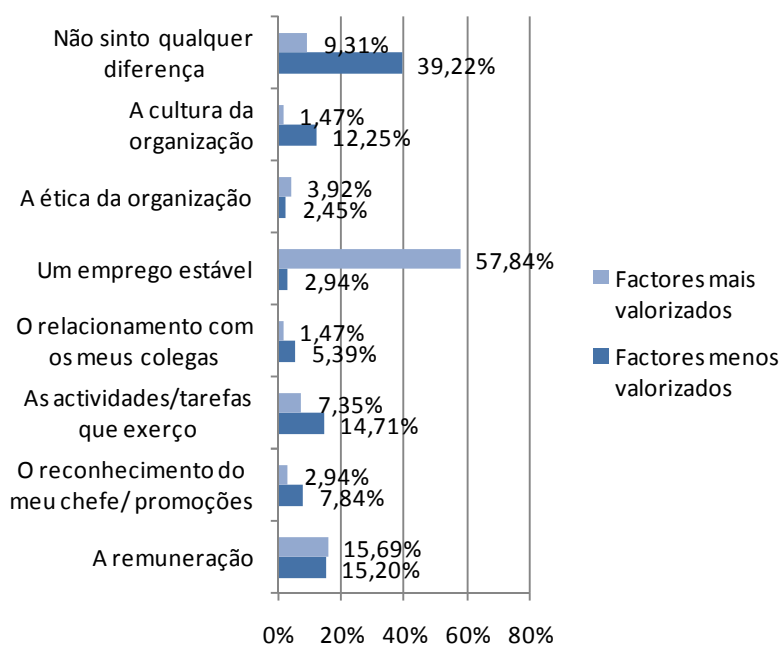
### 3.4.1 Determinantes da motivação afectados pelo contexto de crise económica

Neste capítulo apresentam-se os resultados relativos à terceira parte do questionário, na qual foi pedido aos respondentes que avaliassem possíveis alterações à importância atribuída às dimensões em estudo, face a um cenário de crise económica.

Inicialmente, apresenta-se a análise das médias das respostas obtidas, estudando-se de seguida as diferenças, por grupos demográficos.

Através da Figura 3.1 verifica-se que do total de respostas obtidas, 90,69% dos respondentes reconheceram que passaram a atribuir mais importância a uma dimensão (que escolheram), enquanto 9,31% responderam que não sentiam qualquer diferença. Contudo, quando questionados sobre quais as dimensões a que passavam a dar menos importância, só 60,78% dos respondentes identificaram uma dimensão, sendo que os restantes 39,22% responderam que não sentiam qualquer diferença.

**Figura 3.1 – Factores mais e menos valorizados em contexto de crise económica**



Fonte: Elaboração própria.

Uma vez que as respostas indiferentes são muito desproporcionais, quando se compara o número de respostas dos factores mais valorizados com os factores menos valorizados, coloca-se como proposta efectuar um teste de sensibilidade, excluindo da análise os respondentes que afirmaram não sentir qualquer diferença. Os resultados apresentam-se na Tabela 3.13.

**Tabela 3.13 – Médias sem respostas indiferentes**

Factores em estudo	Mais valorizados		Mais valorizados	
	N	%	N	%
	A remuneração	21	16,94%	31
O reconhecimento do meu chefe / as promoções	6	4,84%	16	12,90%
As actividades/tarefas que exerço	10	8,06%	30	24,19%
O relacionamento com os meus colegas	3	2,42%	11	8,87%
Um emprego estável	75	60,48%	6	4,84%
A ética da organização	7	5,65%	5	4,03%
A cultura da organização	2	1,61%	25	20,16%
<b>Não sinto qualquer diferença</b>	0	0,00%	0	0,00%
<b>Total</b>	<b>124</b>	<b>100%</b>	<b>124</b>	<b>100%</b>

**Fonte:** Elaboração própria.

Comparando ambas amostras, verifica-se que a relevância atribuída a cada uma das dimensões, não sofre alterações no teste de sensibilidade.

De seguida analisa-se a diferença percentual das médias por cada um dos grupos. Estas análises, tal como na análise anterior, também serão divididas em duas: (i) com a amostra total (N=204); (ii) só com os respondentes que não se mostraram indiferentes à identificação dos factores mais e menos importantes (N=124).

- **Género**

Nesta análise, através da Tabela 3.14, pretende-se identificar as discrepâncias das respostas obtidas, através da análise da diferença das médias entre géneros.

**Tabela 3.14 – Médias por género (N=204)**

Factores	Mais importância			Menos importância		
	Mulheres	Homens	Dif. M-H	Mulheres	Homens	Dif. M-H
A remuneração	15,25%	16,28%	-1,02%	11,86%	19,77%	<b>-7,90%</b>
O reconhecimento do meu chefe/ promoções	4,24%	1,16%	3,07%	7,63%	8,14%	-0,51%
As actividades/tarefas que exerço	5,08%	10,47%	<b>-5,38%</b>	12,71%	17,44%	-4,73%
O relacionamento com os meus colegas	0,85%	2,33%	-1,48%	5,93%	4,65%	1,28%
Um emprego estável	59,32%	55,81%	<b>3,51%</b>	4,24%	1,16%	3,07%
A ética da organização	4,24%	3,49%	0,75%	2,54%	2,33%	0,22%
A cultura da organização	1,69%	1,16%	0,53%	15,25%	8,14%	<b>7,11%</b>
Não sinto qualquer diferença	9,32%	9,30%	0,02%	39,83%	38,37%	1,46%
<b>Total</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>		<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	

**Fonte:** Elaboração própria.

Assim, as principais diferenças dos factores que os respondentes atribuem mais importância encontram-se nas tarefas, neste caso os homens atribuem mais 5,38% de importância que as mulheres. Inversamente, as mulheres atribuem mais 3,51% de importância ao emprego estável que os homens.

Nos factores com menos importância, as maiores diferenças revelam-se (i) na remuneração, neste caso os homens atribuem menos 7,90% de importância do que as mulheres e, (ii) inversamente, na cultura organizacional as mulheres consideram este factor 7,11% menos importante que os homens.

Seguindo, agora com a análise de sensibilidade, na Tabela 3.15, procura-se identificar alterações às conclusões obtidas acima.

**Tabela 3.15 – Médias por género (N=184)**

Factores	Mais importância			Menos importância		
	Mulheres	Homens	Dif. M-H	Mulheres	Homens	Dif. M-H
A remuneração	15,49%	18,87%	-3,37%	19,72%	32,08%	<b>-12,36%</b>
O reconhecimento do meu chefe/ promoções	7,04%	1,89%	<b>5,16%</b>	12,68%	13,21%	-0,53%
As actividades/tarefas que exerço	5,63%	11,32%	<b>-5,69%</b>	21,13%	28,30%	-7,18%
O relacionamento com os meus colegas	1,41%	3,77%	-2,37%	9,86%	7,55%	2,31%
Um emprego estável	60,56%	60,38%	0,19%	7,04%	1,89%	5,16%
A ética da organização	7,04%	3,77%	3,27%	4,23%	3,77%	0,45%
A cultura da organização	2,82%	0,00%	2,82%	25,35%	13,21%	<b>12,14%</b>
<b>Total</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>		<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	

**Fonte:** Elaboração própria.

Em termos de factores que os respondentes atribuíram mais importância verifica-se diferença face à amostra N=204, pois neste caso verifica-se maior diferença entre géneros no factor “reconhecimento do meu chefe/ promoções” em detrimento do emprego estável.

Na análise dos factores menos importantes as conclusões sobre as principais diferenças mantêm-se.

- **Idade**

Nesta análise pretende-se identificar possíveis discrepâncias de percepções entre os diferentes grupos de idade, através das diferenças das médias das respostas obtidas, verificadas na Tabela 3.16.

De referir ainda, que se recorreu ao agrupamento de intervalos de idade, considerando-se dois grupos: (i) com idades inferiores a 40 anos e (ii) com idade superior ou igual a 40 anos.

**Tabela 3.16 – Médias por idade (N=204)**

Factores	Mais importância			Menos importância		
	<40 anos	>40 anos	Diferença	<40 anos	>40 anos	Diferença
A remuneração	16,96%	9,09%	<b>7,87%</b>	12,87%	27,27%	<b>-14,41%</b>
O reconhecimento do meu chefe/ promoções	2,92%	3,03%	-0,11%	7,60%	9,09%	-1,49%
As actividades/tarefas que exerço	7,02%	9,09%	-2,07%	15,20%	12,12%	3,08%
O relacionamento com os meus colegas	1,17%	3,03%	-1,86%	5,26%	6,06%	-0,80%
Um emprego estável	57,31%	60,61%	-3,30%	2,92%	3,03%	-0,11%
A ética da organização	4,68%	0,00%	<b>4,68%</b>	2,92%	0,00%	2,92%
A cultura da organização	1,17%	3,03%	-1,86%	14,62%	0,00%	<b>14,62%</b>
Não sinto qualquer diferença	8,77%	12,12%	<b>-3,35%</b>	38,60%	42,42%	-3,83%
Total	100,00%	100,00%		100,00%	100,00%	

**Fonte:** Elaboração própria.

Pela análise da tabela acima, as principais diferenças dos factores que os respondentes atribuem mais importância encontram-se na remuneração e na ética da organização, às quais os respondentes com menos de 40 anos atribuem 7,87% e 4,68%, respectivamente, mais importância que os respondentes com mais de 40 anos. Inversamente, os respondentes com mais de 40 anos são 3,35% mais indiferentes ao contexto de crise económica que os respondentes com menos de 40 anos.



Nos factores com menos importância a maior diferença revela-se na remuneração, em que os respondentes com mais de 40 anos atribuem menos 14,41% de importância que os respondentes com menos de 40 anos. Inversamente, na cultura organizacional os respondentes com menos de 40 anos consideram este factor 14,62% menos importante que os respondentes com mais de 40 anos, que não o consideram sequer.

Comparando os resultados por idades e por género verifica-se que as mulheres e os respondentes com menos de 40 anos têm respostas semelhantes em relação aos factores menos importantes. Contudo, estes resultados são influenciados pelo facto de 46% da amostra serem mulheres com menos de 40 anos.

De seguida, na Tabela 3.17 analisam-se os resultados por idade, desconsiderando as respostas indiferentes.

**Tabela 3.17 – Médias por idade (N=184)**

Factores	Mais importância			Menos importância		
	<40 anos	>40 anos	Diferença	<40 anos	>40 anos	Diferença
A remuneração	17,14%	15,79%	1,35%	20,95%	47,37%	<b>-26,42%</b>
O reconhecimento do meu chefe/ promoções	4,76%	5,26%	-0,50%	12,38%	15,79%	-3,41%
As actividades/tarefas que exerço	7,62%	10,53%	-2,91%	24,76%	21,05%	3,71%
O relacionamento com os meus colegas	1,90%	5,26%	-3,36%	8,57%	10,53%	-1,95%
Um emprego estável	60,95%	57,89%	3,06%	4,76%	5,26%	-0,50%
A ética da organização	6,67%	0,00%	<b>6,67%</b>	4,76%	0,00%	4,76%
A cultura da organização	0,95%	5,26%	<b>-4,31%</b>	23,81%	0,00%	<b>23,81%</b>
Total	100,00%	100,00%		100,00%	100,00%	

**Fonte:** Elaboração própria.

Em termos de factores que os respondentes atribuíram mais importância verifica-se uma diferença face aos resultados de N=204. A remuneração deixa de apresentar uma grande discrepância, sendo esta agora evidente na cultura organizacional, factor a que o grupo com mais de 40 anos atribui mais de 4,31% de importância que o grupo de respondentes com menos de 40 anos.

Na análise dos factores menos importantes as conclusões mantêm-se sobre as principais diferenças.

- **Habilitações literárias**

A análise das habilitações literárias pretende identificar possíveis discrepâncias de percepções face a um contexto de crise económica entre diferentes níveis de habilitações literárias. Para tal, analisa-se a diferença da média das respostas obtidas, recorrendo ao agrupamento de intervalos de níveis de habilitações literárias em dois grupos: (i) com habilitações literárias iguais ou inferiores ao 12º ano e (ii) com nível superior ou igual ao bacharelato. Os resultados apresentam-se na Tabela 3.18.

**Tabela 3.18 – Médias por habilitações literárias (N=204)**

Factores	Mais importância			Menos importância		
	Até 12º ano	≥ Bacharelato	Diferença	Até 12º ano	≥ Bacharelato	Diferença
A remuneração	8,33%	17,26%	<b>-8,93%</b>	19,44%	14,29%	<b>5,16%</b>
O reconhecimento do meu chefe/ promoções	0,00%	3,57%	-3,57%	8,33%	7,74%	0,60%
As actividades/tarefas que exerço	13,89%	5,95%	<b>7,94%</b>	13,89%	14,88%	-0,99%
O relacionamento com os meus colegas	0,00%	1,79%	-1,79%	0,00%	6,55%	<b>-6,55%</b>
Um emprego estável	69,44%	55,36%	<b>14,09%</b>	2,78%	2,98%	-0,20%
A ética da organização	2,78%	4,17%	-1,39%	2,78%	2,38%	0,40%
A cultura da organização	0,00%	1,79%	-1,79%	8,33%	13,10%	<b>-4,76%</b>
Não sinto qualquer diferença	5,56%	10,12%	-4,56%	44,44%	38,10%	<b>6,35%</b>
<b>Total</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>		<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	

**Fonte:** Elaboração própria.

As principais diferenças dos factores que os respondentes atribuem mais importância encontram-se na estabilidade do emprego e nas actividades/tarefas desenvolvidas, às quais os respondentes com um nível de habilitações literárias até ao 12º ano atribuem 14,09% e 7,94%, respectivamente, mais importância que os respondentes com habilitações literárias de nível igual ou superior ao bacharelato.

Inversamente, os respondentes com habilitações literárias de nível igual ou superior ao bacharelato atribuem mais 8,93% importância à remuneração que os respondentes com habilitações literárias até ao 12º ano.

Nos factores com menos importância, a análise por grupos de habilitações literárias, apresenta as seguintes diferenças:

- a) Os respondentes com habilitações literárias até ao 12º ano consideram menos importante que o grupo dos respondentes com habilitações literárias superiores ou iguais ao bacharelato os seguintes factores:
  - (i) Remuneração (5,16%);

- (ii) Indiferença ao contexto de crise económica (6,35%).
- b) Os respondentes com habilitações literárias até ao 12º ano valorizam mais que os respondentes com habilitações literárias superiores ou iguais ao bacharelato os seguintes factores:
- (i) Cultura organizacional (4,76%);
- (ii) Relacionamento com os colegas (6,55%), sendo que o grupo de respondentes com nível literário até ao 12º ano não o consideram sequer.

Na Tabela 3.19, analisa-se os resultados por habilitações literárias, sem as respostas indiferentes.

**Tabela 3.19 – Médias por habilitações literárias (N=184)**

Factores	Mais importância			Menos importância		
	Até 12º ano	≥ Bacharelato	Diferença	Até 12º ano	≥ Bacharelato	Diferença
A remuneração	10,00%	18,27%	<b>-8,27%</b>	35,00%	23,08%	<b>11,92%</b>
O reconhecimento do meu chefe/ promoções	0,00%	5,77%	-5,77%	15,00%	12,50%	2,50%
As actividades/tarefas que exerço	10,00%	7,69%	2,31%	25,00%	24,04%	0,96%
O relacionamento com os meus colegas	0,00%	2,88%	-2,88%	0,00%	10,58%	<b>-10,58%</b>
Um emprego estável	75,00%	57,69%	<b>17,31%</b>	5,00%	4,81%	0,19%
A ética da organização	5,00%	5,77%	-0,77%	5,00%	3,85%	1,15%
A cultura da organização	0,00%	1,92%	-1,92%	15,00%	21,15%	-6,15%
Total	100,00%	100,00%		100,00%	100,00%	

**Fonte:** Elaboração própria.

Em termos de factores que os respondentes atribuíram mais importância verifica-se, face aos resultados de N=204, concentração das maiores diferenças nos factores remuneração (-8,27%) e no emprego estável (17,31%).

No que se refere à análise dos factores com menos importância, os resultados relativos à remuneração conduzem à mesma conclusão, ou seja os respondentes com habilitações até ao 12º ano atribuem (11,92%) menos importância a este factor que os respondentes com habilitações superiores ou iguais ao bacharelato.

Tal como na análise de N=204 o relacionamento interpessoal também é considerado um factor menos importante nos respondentes com habilitações superiores ou iguais ao bacharelato, sendo que os respondentes com habilitações literárias até ao 12º ano sequer o consideram (0%).

- **Análise género, idade e habilitações literárias**

De seguida apresenta-se a combinação dos resultados apresentados acima, sendo a análise dividida em:

- **Amostra completa (N=204)**

Comparando os resultados por género, idade e habilitações literárias, verifica-se que o factor “Reconhecimento do meu chefe/promoções” é o único que nas várias análises não apresentou as diferenças mais relevantes, pois tanto na análise dos factores mais importantes como na dos factores menos importantes, não apresentou diferenças significativas entre os diversos grupos.

Considerando só os factores mais importantes, a análise das diferenças por grupos de género, idade e habilitações literárias não verificou que os factores “Reconhecimento do meu chefe/promoções”, “Relacionamento com os colegas” e “Cultura da Organização” evidenciassem as maiores diferenças.

Já em relação aos factores menos importantes, os factores: “Reconhecimento do meu chefe/ promoções”; “Tarefas/actividades exercidas”; “Estabilidade do emprego” e “Ética da organização” nos diferentes grupos não apresentaram as maiores diferenças.

- **Amostra sem as respostas indiferentes (N=124)**

Efectuando a mesma análise sem as respostas indiferentes e comparando as maiores diferenças absolutas por género, idade e habilitações literárias nos factores mais importantes, verifica-se que em qualquer dos grupos o factor “Relacionamento com os colegas” não apresentou as maiores diferenças.

Em relação aos factores menos importantes, os factores: “Reconhecimento do meu chefe/ promoções”; “Tarefas/actividades exercidas”; “Estabilidade do emprego” e “Ética da organização” nos diferentes grupos não revelaram as maiores diferenças.

Comparando as duas amostras, quando se questiona quais os factores mais importantes verifica-se que o relacionamento com os colegas é o factor comum, com menos diferenças entre grupos.

Em relação aos factores menos importantes, as conclusões são as mesmas. De referir ainda que este resultado era previsível pois as respostas indiferentes foram obtidas quando se questionou quais os factores menos importantes.

## 4 DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Com base na revisão de literatura realizada, o presente estudo procura analisar os factores determinantes da motivação, mais especificamente, quais os factores mais afectados perante um contexto de crise económica.

Neste sentido, pretendeu-se verificar em que medida a importância atribuída a factores como: a remuneração, as tarefas desenvolvidas, o relacionamento interpessoal, a liderança, o reconhecimento, a actuação da organização (através da responsabilidade social e da ética) e as condições de trabalho se mostram afectados face a um contexto de crise económica.

Associado à confirmação da alteração da importância atribuída aos diferentes factores determinantes da motivação, identificou-se um conjunto de hipóteses que foram testadas face a diferentes dados demográficos como: género, idade e habilitações literárias.

Neste capítulo procura-se discutir os resultados obtidos, face a outros estudos e apresentar resposta às hipóteses colocadas.

De acordo com os resultados obtidos na segunda parte do questionário deste estudo foi possível verificar que as dimensões mais importantes são, por ordem decrescente: a liderança/reconhecimento, as tarefas/actividades desenvolvidas, o relacionamento interpessoal, as condições/meios de trabalho, a actuação da organização e, por fim, a dimensão menos importante, a remuneração.

A análise geral pelos grupos demográficos indicou, igualmente, a atribuição de maior importância à dimensão liderança/ reconhecimento, à excepção do grupo com habilitações literárias iguais ou inferiores ao 12º ano, que a atribui ao relacionamento interpessoal.

Relativamente à dimensão com menor relevância, todos os grupos apontam a remuneração, à excepção do grupo etário com menos de 40 anos, que a atribui à actuação da organização.

Confrontando estas conclusões com o estudo de (i) Bjørk, Samdal, Hansen, Tørstad e Hamilton (2007, pp. 747–757), efectuado a enfermeiras na Noruega, estes autores concluíram que entre os seguintes factores: *status* profissional, autonomia, remuneração, tarefas, políticas organizacionais e interacção com os colegas, os factores

considerados mais importantes foram, por ordem decrescente: a interacção com os colegas, a remuneração e a autonomia e de (ii) Nielsen e Smyth (2008, pp. 1921–1936), num estudo efectuado na China, indicam como factores mais importantes a estabilidade do emprego, os incentivos monetários e o desenvolvimento profissional. Assim, os resultados obtidos relativamente à remuneração parecem contrariar os estudos apresentados acima.

No entanto os estudos de Shikdar e Das (2003, pp. 603–610), de Judge et al. (2010, pp. 157–167) e de McNeely (1988, pp. 109-120) indicam que o nível de remuneração é marginalmente relacionado com a satisfação no trabalho, o que vai de encontro aos resultados apresentados neste estudo.

De seguida discute-se a importância atribuída às dimensões por cada uma das variáveis demográficas em estudo:

- Género

Na análise por género, em termos médios, o género feminino atribui mais importância a todos os factores em análise que o masculino. Também o estudo de Demirtaş (2010, pp. 1069–1073) efectuado só a professores na Turquia, conclui o mesmo, assim como o de Linz (2004, pp. 261–289).

De referir ainda que o teste ANOVA verificou percepções diferentes por género em relação a cada dimensão.

- Idade

Em relação à idade a diferença apresentada entre os dois grupos não é significativa, tal como verificado no teste ANOVA em que todas as dimensões apresentam  $p > 0,05$ . Assim como a diferença que os respondentes com idade superior a 40 anos revelam em relação ao grupo de respondentes com menos de 40 anos (5,94 vs. 5,95) é insignificante.

O estudo de Demirtaş (2010, pp. 1069–1073) apresenta diversos grupos: com idades compreendidas entre (i) os 26 e os 30 anos, (ii) os 30 e os 36 anos, (iii) os 36 e os 40 anos e (iv) com idade igual ou superior a 41 anos, o que não é directamente comparável com os grupos etários em análise. No entanto, o grupo com idade igual ou superior a 41 anos, no estudo deste autor, apresenta menores médias de

satisfação. O que é contrário aos resultados aqui apresentados, embora, como referido atrás a diferença verificada entre os dois grupos não seja significativa.

Contudo Pond e Geyer (1987, pp. 552-557) apresentam as mesmas conclusões que as deste estudo. Também Räsänen, Laitinen e Rasa (2000, pp. 483-489), referem que a maioria dos estudos mostra uma relação linear entre a idade e a satisfação no trabalho.

- **Habilitações literárias**

No que respeita à análise por habilitações literárias, não se revelaram diferenças totais significativas. No entanto, o grupo com habilitações literárias iguais ou inferiores ao 12º ano apresenta maior nível de satisfação que o grupo com habilitações literárias iguais ou superiores ao bacharelato (6,11 vs. 6,07).

Nas dimensões, verificou-se pela variância ANOVA não existir discrepâncias de percepção face à remuneração ( $p=0,069$ ), tarefas desenvolvidas ( $p=0,289$ ) e liderança ( $p=0,314$ ). No entanto, nas dimensões relacionamento pessoal, actuação da organização e condições de trabalho o mesmo não se conclui.

Rogers (1991, pp. 123-137) verificou não existir relação linear entre maiores níveis de habilitações literárias e satisfação no trabalho. Também Eyupoglu e Saner (2009, pp. 686–691), no estudo efectuado a académicos, concluem que a satisfação no trabalho não aumenta progressivamente, face ao aumento de habilitações literárias. Estes autores apenas identificaram alguns factores que se correlacionam positivamente com o nível académico: a promoção, a remuneração, os colegas e a diversidade de tarefas. Os resultados deste estudo não permitem concluir o mesmo pois, pelo teste da variância estas são as dimensões em não se verificaram diferenças relevantes.

Por sua vez Clark e Oswald (1996, pp. 359-381), referem que na relação entre remuneração e habilitações literárias, ao colocar a remuneração como factor constante, a satisfação com o trabalho decresce.

Contrariando os estudos de Rogers (1991, pp. 123-137), de Eyupoglu e Saner (2009, pp. 686–691) e Oswald (1996, pp. 359-381), Fabra e Camisón (2009, pp. 600-610) concluem que os colaboradores com maiores níveis de habilitações literárias



mostram-se mais satisfeitos, pois, acedem a empregos cujas características lhes confere mais satisfação.

Discutidos os resultados, em termos gerais e pelos vários grupos demográficos, de seguida analisam-se as alterações destas dimensões face a um contexto de crise económica.

Assim, numa primeira análise só 9,31% dos respondentes responderam sentir-se indiferente a um contexto de crise económica, apontado quais os factores mais e menos valorizados nesse cenário.

Este resultado, no entanto, deve ser analisado, efectuando-se a exclusão de 80 respostas, nas quais os inquiridos se afirmaram indiferentes quando questionados sobre os factores que passam a valorizar menos, mas, simultaneamente, identificaram factores que passam a valorizar mais. Assim, nesta análise o resultado fica em a 39,22% de respondentes indiferentes ao contexto de crise económica.

Não pretendendo entrar no ramo da psicologia, ocorre conjecturar que estes respondentes mantêm a importância de todos os factores em análise, reforçando contudo um deles, atribuindo-lhe mais importância.

Qualquer um dos resultados confirma a hipótese 1, o que vai de encontro ao estudo de Lee, Phan e Tan (2003, pp. 467–486) que referem que os trabalhadores em contexto de crise económica ajustam as suas atitudes e comportamentos de treino de forma a permanecerem empregados.

De seguida analisa-se quais os grupos demográficos que se mostram indiferentes ao ambiente económico de crise, quer quando questionados sobre ao que passam a valorizar mais quer ao que passam a valorizar menos.

Em termos de grupos demográficos, não se verificam diferenças significativas por género em qualquer uma das questões. No entanto, verificou-se algumas diferenças nos grupos etários, sendo que os respondentes com mais de 40 anos revelam-se menos sensíveis, ou seja maior indiferença, ao contexto que os rodeia que os respondentes com menos de 40 anos. Também se verificou diferença nos grupos de habilitações literárias pois o total de respostas por questão consoante a pergunta (factor considerado mais ou menos importante) apresentou diferenças. No entanto, considerando as duas perguntas não se verifica diferenças significativas nos dois grupos de habilitações literárias.

De seguida discute-se os resultados por dimensão contrapondo-se com a análise geral, efectuada na segunda parte do questionário, face a um contexto de crise económica.

- **Remuneração**

Como verificado, a dimensão remuneração foi, na segunda parte do questionário, das dimensões consideradas menos importantes. No entanto, num contexto de crise económica os resultados são diferentes. Este factor é considerado o segundo factor com maior importância, com uma pequena diferença (1,02%) entre homens e mulheres. Também Witt e Nye (1992, pp. 910-917) concluíram, no seu estudo sobre a correlação entre a equidade da remuneração e das promoções, não existir diferenças significativas entre homens e mulheres.

No entanto, quando se analisa a remuneração nos factores menos valorizados, a diferença entre homens e mulheres revela-se maior, sendo que os homens a valorizam menos que as mulheres. Estes resultados vão ao encontro dos resultados de Siguaw e Honeycutt, Jr. (1995, pp. 45-52), na análise sobre a diferença entre géneros na orientação para as tarefas, nomeadamente na área comercial, que concluem que as mulheres valorizam mais recompensas como os prémios de concretização de objectivos que os homens.

Relativamente à análise etária, Glenn, Taylor e Weave (1977, pp. 189-193) haviam, num estudo efectuado só a homens, encontrado uma correlação positiva entre a idade e as recompensas extrínsecas do trabalho. Apesar de não ser directamente comparável pois inclui homens e mulheres, este estudo, no que diz respeito aos factores mais valorizados indica o contrário. Ou seja, indica que os respondentes com menos de 40 anos atribuem, num contexto de crise económica, mais importância à remuneração que os respondentes com mais de 40 anos. Também na análise dos factores menos importantes, se verifica uma diferença significativa (das maiores na análise por idade), sendo que os respondentes com mais de 40 anos revelam-se mais predispostos a considerar menos a remuneração que os respondentes com menos de 40 anos.

Também Linz (2004, pp. 261–289), verificou uma diferença etária em relação à expectativa de recompensas, neste estudo os mais jovens acreditavam mais na recompensa que os colaboradores mais velhos.

No que diz respeito à análise por habilitações literárias, quer considerando este o mais factor importante ou o menos importante, qualquer um dos grupos atribui bastante importância à remuneração. Entre grupos, os respondentes com mais habilitações literárias atribuem maior relevância a este factor que os respondentes com habilitações literárias iguais ou inferiores ao 12º ano.

Em qualquer das análises demográficas, a remuneração aparece como o segundo factor mais importante. No entanto quando analisamos os factores menos importantes, a remuneração também é considerada o segundo factor menos importante, atingindo o primeiro lugar dos factores menos importantes, caso se excluam as respostas indiferentes. Assim, o factor remuneração revela-se como um dos principais factores a que os respondentes não são indiferentes.

Uma possível justificação para a classificação em segundo lugar nos factores mais importantes, pode estar relacionada com o valor de subsídio de desemprego, que será proporcional à remuneração base. Também é importante referir que, no estudo de Linz (2004, pp. 261–289), a remuneração é dos factores mais importantes para a satisfação dos colaboradores, talvez justificado pelo estudo ser efectuado na Rússia no início deste século. Assim, as condições económicas podem ser comparáveis com as do presente estudo.

Pelo exposto, este estudo não pode concluir sobre a importância colocada na hipótese 2, pois em qualquer um dos grupos demográficos em análise, a remuneração é apontada como um dos factores mais sensíveis (tanto como o mais importante como o menos importante). Também em termos de subgrupos, as conclusões não são constantes, pois existem diferenças significativas na análise intra-grupos.

- **Tarefas desenvolvidas**

Na análise global as tarefas desenvolvidas ficaram em segundo lugar, no entanto, num cenário de crise económica, além de não ser apontado como dos factores mais valorizados, ainda é considerado um dos factores como menos valorizados. O que leva a concluir que em contexto de crise económica, as tarefas/actividades desenvolvidas é dos factores menos importantes. De seguida analisa-se este factor por grupos demográficos.

Em termos gerais, pela análise efectuada através da segunda parte do questionário, as mulheres atribuem mais importância às tarefas que os homens. Também, Lin et al. (2009, pp. 192–200), referem que as mulheres são mais orientadas para as tarefas que os homens. Por sua vez, Sigauw e Honeycutt, Jr. (1995, pp. 45-52), na análise sobre a diferença entre géneros na orientação para as tarefas, nomeadamente na área comercial, concluem que em termos de performance, as mulheres mostram-se mais orientadas para o mercado e para as necessidades dos clientes que os homens, sofrendo menos com o *stress* das suas tarefas.

No entanto, num contexto de crise económica, verifica-se que os homens atribuem mais importância às tarefas desenvolvidas que as mulheres (5,08% vs. 10,47%) e quando questionados sobre quais os factores que atribuem menos importância, os homens também se manifestam mais em relação a este factor que as mulheres.

Relativamente a diferenças de percepções relativas à idade verifica-se que os respondentes com mais de 40 anos atribuem mais importância às tarefas desenvolvidas que os respondentes com menos de 40 anos (7,02% vs. 9,09% na pergunta qual o factor que valoriza mais e 15,20% vs. 12,12% na pergunta qual o factor que valoriza menos).

Os respondentes com menores habilitações literárias atribuem mais relevância às tarefas que os respondentes com maiores habilitações literárias (13,89% vs. 5,95%). Quando questionados sobre quais os factores que atribuem menos importância, os respondentes com mais habilitações literárias também valorizam ligeiramente menos este factor que os respondentes com menores habilitações literárias (13,89% vs. 14,88%).

Num estudo ao impacto da formação académica em enfermeiras na China Lu, While e Barriball (2007, pp. 574–588), concluíram que as enfermeiras com maior grau académico mostravam maior compromisso profissional e um baixo nível de conflito das tarefas desempenhadas comparando com as que tinham menores habilitações. No entanto, os autores não evidenciaram diferenças, nomeadamente, no que respeita ao compromisso organizacional

Pelo exposto, conclui-se que os homens em ambiente económico de crise valorizam mais as tarefas que as mulheres, confirmando a hipótese colocada. No entanto, contrariamente à hipótese colocada os respondentes com mais de 40 anos valorizam

mais as tarefas que os respondentes com menos de 40 anos. Assim como, no que diz respeito às habilitações literárias, não se confirma a hipótese apontada, ou seja que os respondentes com menos habilitações literárias valorizam mais as tarefas que os respondentes com menos habilitações literárias.

- **Relacionamento interpessoal**

Como se pode constatar na análise geral, este factor é considerado o terceiro mais importante. No entanto, em contexto de crise económica, este factor mostra-se o menos sensível.

Na análise geral por género também se verifica o relacionamento interpessoal como a terceira dimensão mais importante. Para as mulheres esta posição hierárquica é partilhada com as condições/meios de trabalho. Nos homens o terceiro lugar também é partilhado mas com a dimensão actuação da organização.

Embora não seja possível comparar directamente, o presente estudo verifica o contrário das conclusões de Buchan, Croson e Solnick (2008, pp. 466–476). Estes autores, no seu estudo de diferenças comportamentais, entre géneros, face ao conceito confiança concluem que os homens confiam mais que as mulheres, sendo que a relação entre ganhos expectáveis e comportamentos de confiança também é maior nos homens que nas mulheres.

Embora, em contexto de crise económica, não se verifique grandes diferenças entre géneros, as respostas obtidas levam a concluir que os homens atribuem mais importância ao relacionamento interpessoal que as mulheres.

No que diz respeito à idade, as percepções são semelhantes, ou seja não há diferenças significativas face à idade, no entanto os respondentes com mais de 40 anos são, no global, mais sensíveis a este factor.

O relacionamento interpessoal, no entanto, revela diferenças quando se analisam as habilitações literárias pois os respondentes com habilitações literárias iguais ou inferiores ao 12º ano não atribuem qualquer importância a este factor. Já no que refere aos respondentes com habilitações literárias iguais ou superiores ao bacharelato verifica-se que alguns respondentes lhe atribuem importância, embora comparando com as restantes dimensões, também se revele das menos importantes.

Assim verifica-se a validação parcial da hipótese 4, pois o relacionamento interpessoal, em ambiente económico de crise revela-se dos factores menos importantes, não se verificando também diferenças significativas entre os géneros e idades, esta hipótese só não se confirma no que respeita às habilitações literárias.

- **Liderança/ Reconhecimento**

A dimensão liderança/reconhecimento na análise geral é considerada como a dimensão mais importante. No entanto, num contexto de crise económica, esta dimensão é considerada das menos importantes.

Em termos gerais, as respostas obtidas neste estudo conduzem a que as mulheres atribuem maior importância à liderança/reconhecimento que os homens.

Também Lin et al. (2009, pp. 192–200), num estudo efectuado a empregados fabris do ramo tecnológico, verificaram um maior impacto nas mulheres na percepção da produtividade face à mudança de líder, que nos homens. Na análise de género, estes autores sugerem que as mulheres atribuem maior relevância a um chefe que se relacione como um bom amigo e que mantenha um bom relacionamento interpessoal, que os homens.

Face a um contexto de crise económica, a diferença de percepções entre géneros também se verifica quando se questiona quer quais os factores mais importantes quer quando se questiona quais os factores menos importantes, ou seja as mulheres consideram mais 3,07% a liderança/reconhecimento que os homens, sendo que este grupo nos factores menos importantes considera menos 0,51% a liderança/reconhecimento do que as mulheres.

No que diz respeito à idade, as percepções são semelhantes, ou seja não há diferenças significativas. No entanto os respondentes com mais de 40 anos mostram-se, no global, mais sensíveis a este factor, quer quando o valorizam mais mas também valorizando-o menos.

Também na análise por habilitações literárias não se verificam diferenças significativas na questão sobre os factores menos valorizados. No entanto, no que respeita à questão dos factores mais valorizados, os respondentes com habilitações literárias iguais ou inferiores ao 12º ano não atribuem qualquer importância a este

factor, enquanto os respondentes com habilitações literárias iguais ou superiores ao bacharelato só lhe atribuem 3,57% de importância (terceiro factor mais valorizado, de sete opções de resposta).

Contrariamente ao colocado na hipótese 5, pelo exposto, conclui-se que não há diferenças significativas entre idades e habilitações literárias, no entanto a hipótese é confirmada em relação ao género.

- **Organização**

Na análise geral a actuação da organização revelou-se das dimensões menos importantes, quinto lugar em seis dimensões. Também na análise em termos de cenário de crise económica, tendo-se dividido o estudo entre cultura organizacional e ética, este factor revelou-se o terceiro menos importante.

No que respeita à análise por género, a ética revela-se pouco apontada pelos respondentes, tanto quando se coloca a questão como factor mais importante como quando se coloca a questão enquanto factor menos importante. Já no que se refere à cultura da organização, este factor só é considerado importante por alguns respondentes, no entanto, quando a questão é apresentada como qual o factor menos importante, a cultura organizacional revela-se um dos factores menos importantes.

As diferenças encontradas entre géneros são insignificantes na ética mas não na cultura organizacional, enquanto factor menos importante releva das maiores diferenças na análise por género, pois as mulheres apontam este factor 7,11% mais que os homens.

Na análise por grupos etários verifica-se que os respondentes com menos de 40 anos atribuem mais relevância a estes factores que os respondentes com mais de 40 anos, que nem sequer consideram qualquer um destes factores quando questionados sobre o que passam a valorizar menos.

Relativamente às habilitações literárias, a ética revela-se pouco apontada, tanto quando se coloca a questão como factor mais importante, tanto quando se coloca a questão como factor menos importante. Já no que se refere à cultura da organização, este factor só é considerado importante para respondentes com habilitações iguais ou superiores ao bacharelato, mas numa percentagem muito reduzida face ao total

da análise por habilitações literárias. No entanto, quando se questiona sobre qual o factor menos importante, a cultura organizacional revela-se um dos factores menos importantes.

Assim, as diferenças encontradas entre o grupo de habilitações literárias não são significativas, à excepção da cultura organizacional. Neste factor, na análise dos factores menos importantes, verifica-se uma diferença considerável pois os respondentes com mais habilitações literárias apontam-no 4,76% mais que os respondentes com menores habilitações (esta é uma das maiores diferenças na análise dos factores por grupos de habilitações literárias).

Como verificado acima, os respondentes apresentam percepções diferentes face à ética e à cultura organizacional. No que respeita à hipótese 6, esta não se confirma pois:

- a) No que diz respeito às diferenças esperadas entre géneros, verifica-se que as mulheres atribuem menos importância que os homens à cultura organizacional.
- b) Em relação à idade, verifica-se que os respondentes com menos de 40 anos são mais sensíveis a esta dimensão que os respondentes com mais de 40 anos.
- c) No que concerne às habilitações literárias também se verificou que os respondentes com maiores habilitações literárias são mais sensíveis às questões da cultura organizacional e da ética que os respondentes com um menor nível de habilitações literárias.

- **Condições/meios de trabalho**

No estudo geral, a dimensão condições/meios de trabalho foi considerada das menos importantes (quarto lugar em seis dimensões). Esta posição, contudo, não se revela consensual quando comparada entre os diferentes grupos demográficos (variando entre o terceiro e o sexto lugar como verificado na Tabela 3.5).

Na análise num contexto de crise económica, em termos de género não há consenso pois as mulheres atribuem mais importância a um emprego estável que os homens



mas também quando questionadas sobre o que passam a atribuir menos relevância identificam mais este factor que os homens.

Em termos etários, verifica-se que os respondentes mais com mais de 40 anos atribuem mais importância a este factor, sendo que também não é consensual pois quando questionados sobre o que passam a atribuir menos relevância, os respondentes com mais de 40 anos apontam este factor como menos importante que os respondentes com menos de 40 anos.

O que se pode concluir é que os respondentes do género feminino e os respondentes com mais de 40 anos são mais sensíveis a este factor.

No caso da análise por habilitações literárias verifica-se consenso em ambas questões, sendo que os respondentes com menores habilitações literárias atribuem mais importância a este factor e a diferença é significativa (14,09% - uma das maiores diferenças na análise por habilitações literárias).

Em todos os grupos demográficos, esta dimensão revelou-se a mais importante. No entanto, pode atribui-se este resultado ao entendimento dúbio da questão efectuada. Assim, considera-se mais apropriado afirmar que a hipótese 7 é inconclusiva.

Fora do âmbito da análise em estudo, deve ainda referir-se que estes resultados podem ser entendidos como o receio de modificações às condições existentes, sejam elas remuneração, colegas ou mesmo chefia.

## 5 CONCLUSÃO

A realização deste estudo, procurou abordar o impacto da actual crise económica na motivação dos colaboradores, atendendo à importância deste tema nas organizações.

No entanto, a motivação no trabalho é um conceito subjectivo e de difícil definição, pois varia de indivíduo para indivíduo, de situação para situação e ao longo do tempo para a mesma pessoa. Consequentemente, inúmeras teorias sobre satisfação no trabalho foram efectuadas.

Durante a análise efectuada para a elaboração deste trabalho, não foi encontrada nenhuma investigação empírica que coloque à prova a relação aqui apresentada.

O presente estudo tem um carácter exploratório e desenvolveu-se num contexto de descoberta das consequências da crise económica nos diferentes factores determinantes da motivação. Neste sentido, procuraram-se determinar tendências, identificar relações significativas entre variáveis (entre (i) factores determinantes da motivação e (ii) o género, a idade e as habilitações literárias), bem como sistematizar observações que possam sugerir investigações futuras.

De acordo com os objectivos definidos e com as hipóteses em estudo conclui-se: (i) confirmando a hipótese 1 - a maioria dos colaboradores não é indiferente a um contexto de crise económica; (ii) contrariando a hipótese 2, a remuneração é dos factores mais relevantes, no entanto, não se revelou consensual. Também não se confirma a hipótese 2 pois, por grupos de género, de idade ou de habilitações literárias, as percepções não se verificaram semelhanças; (iii) a hipótese 3 só se confirma no género, em que os homens valorizam mais as tarefas que as mulheres. Contrariamente à hipótese colocada, os respondentes com mais de 40 anos valorizam mais as tarefas que os respondentes com menos de 40 anos e no que diz respeito às habilitações literárias, os respondentes com menos habilitações literárias valorizam mais as tarefas que os respondentes com mais habilitações literárias; (iv) no que respeita à hipótese 4, esta confirma-se parcialmente, pois o relacionamento interpessoal, em ambiente económico de crise, revela-se dos factores menos importantes e não se verificaram diferenças significativas entre os grupos de géneros e de idade. No entanto verificaram-se diferenças de percepções nos grupos de habilitações literárias; (v) relativamente à liderança/reconhecimento a hipótese 5 é confirmada no que diz respeito ao género mas é contrariada relativamente à

análise etária e por grupos de habilitações literárias nos quais não se verificaram diferenças significativas; (vi) contrariando a hipótese 6 no que respeita à actuação da organização, verifica-se que as mulheres atribuem menos importância que os homens, que os respondentes com menos de 40 anos atribuem menos importância a esta dimensão que os respondentes com mais de 40 anos e que os respondentes com maiores habilitações literárias também atribuem menos importância às questões da cultura organizacional e da ética que os respondentes com um menor nível de habilitações literárias; (vii) os resultados da hipótese 7 revelam-se inconclusivos mas apontam para a necessidade de segurança no sentido de aversão à mudança e não no sentido de condições físicas seguras.

Identificando as principais diferenças por grupos demográficos e resumindo as conclusões conclui-se: (i) a remuneração é dos factores mais importantes para ambos géneros, contudo, no geral, esta dimensão não é consensual pois também é apontada como das menos importantes a par com as tarefas exercidas; (ii) as mulheres atribuem menos importância à cultura organizacional que os homens; enquanto estes valorizam mais as tarefas que as mulheres; (iii) os respondentes com idades até aos 40 anos atribuem mais importância à remuneração e à ética organizacional enquanto os respondentes com mais de 40 anos revelam-se mais indiferentes a um contexto de crise económica; (iv) os respondentes com habilitações literárias iguais ou inferiores ao 12º ano valorizam mais as tarefas, enquanto os respondentes com habilitações literárias iguais ou superiores ao bacharelato valorizam mais a remuneração.

Os resultados deste estudo permitem sugerir uma reflexão às organizações, especificamente às práticas de gestão de recursos humanos por forma a motivarem os colaboradores. Com efeito, num contexto de crise económica, a estabilidade do emprego revelou-se dos factores mais valorizados e as tarefas desenvolvidas, um dos factores menos importantes. A remuneração, apesar de não ser consensual também se revelou um factor sensível, pois foi apontada, tanto como um dos factores mais importantes como um dos factores menos importantes.

Uma vez que, num contexto de crise económica, os cortes nos gastos com pessoal e a redução do investimento se revelam as medidas de eleição das organizações, concomitantemente à segurança do emprego se revelar dos factores mais valorizados pelos colaboradores, sugerem-se de seguida algumas medidas que, implicando

reduzidos dispêndios monetários, poderão contribuir para a motivação dos colaboradores:

- a) Proporcionar eventos fora do ambiente de trabalho que não impliquem custos avultados mas que facilitem o relacionamento interpessoal dos colaboradores;
- b) Definição e partilha de objectivos claros e concretizáveis, evidenciando a necessidade de empenho e dedicação dos colaboradores para a concretização daqueles. Contudo, a organização deve dar *feedback* do desempenho do colaborador, não esquecendo o *feedback* positivo pois o elogio e o reconhecimento poderão contribuir para a sua motivação;
- c) Fomentar uma cultura organizacional participativa, com comunicação aberta, evitando rumores e proporcionando um ambiente de trabalho menos conturbado;
- d) Informar sobre a situação económico-financeira da organização fortalecendo o compromisso organizacional dos colaboradores, utilizando os canais de comunicação interna disponíveis nas organizações, como por exemplo: *e-mails*, *intranet*, circuito de TV interna.

## 5.1 Limitações

Antes de finalizar é importante assinalar algumas limitações deste estudo. Em primeiro lugar, os dados foram recolhidos através de um questionário *online*, sendo necessário reconhecer que ficou limitado só a respondentes com acesso à *internet*.

Assim, os dados foram recolhidos num único momento temporal e analisados de forma transversal através de correlações e comparações de medidas.

Outro aspecto redutor do desenvolvimento do estudo é o facto da amostra ser reduzida, muito concentrada no grau académico de Licenciatura (62,25%) e no intervalo de idades entre os 30 e os 40 anos (76,96%), condicionando a generalização das conclusões. Também o carácter local da amostra condiciona a generalização dos resultados para outras realidades económicas e culturais.

Ainda de referir que o facto das respostas relativamente à alteração da importância atribuída às diferentes dimensões apresentar valores bastantes díspares na opção “Não sinto qualquer diferença” (9,31% quando era questionado “Num contexto de crise

económica passei a valorizar mais” *versus* 39,22% quando era questionado “Num contexto de crise económica passei a dar menos importância”), dificultando muito a interpretação dos dados obtidos.

Para finalizar, é importante evidenciar a enorme complexidade de que se reveste o estudo da motivação dos colaboradores pois este tema é, muitas vezes, associado às percepções e atitudes.

## **5.2 Recomendações para trabalhos futuros**

A realização de um estudo a nível comportamental deixa sempre inúmeras questões para o futuro, pois a constante evolução tecnológica e social, determina que as pessoas estejam num processo constante de avaliação.

O estudo desenvolvido permite apontar algumas ideias e pistas para futuras investigações. Atendendo aos resultados encontrados relativamente à remuneração e à estabilidade propõe-se a continuação deste trabalho através de uma análise que concretize estas dimensões.

Por último, em investigações futuras considera-se necessário o desenvolvimento de estudos longitudinais, que permitam aprofundar e estabelecer relações causais entre as variáveis, assim como o alargamento da amostra, tornando-a mais completa e diversificada.

Recomenda-se ainda a complementaridade deste trabalho através do recurso a entrevistas, tanto a colaboradores como a responsáveis pelos departamentos de recursos humanos de organizações.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arnold, H. J., & Feldman, D. C. (1982). A multivariate analysis of the determinants of job turnover. *Journal of Applied Psychology* , 67 (3), 350-360.
- Babin, B. J., & Boles, S. J. (1996). The Effects of Perceived Co-Worker Involvement and Supervisor Support on Service Provider Role Stress, Performance and job Satisfaction. *Journal of Retailing* , 72, 57-75.
- Bal, P. M., De Lange, A. H., Jansen, P. G., & Van Der Velde, M. E. (2008). Psychological contract breach and job attitudes: A meta-analysis of age as a moderator. *Journal of Vocational Behavior* , 72, 143–158.
- Ballinger, G. A., Schoorman, F. D., & Lehman, D. W. (2009). Will you trust your new boss? The role of affective reactions to leadership succession. *The Leadership Quarterly* , 20, 219–232.
- Banco de Portugal. (2009). *Relatório do Conselho de Administração - Relatório e Contas - Gerência de 2008*. Lisboa: Banco de Portugal.
- Banco de Portugal. (2011). *Relatório do Conselho de Administração 2010*. Lisboa: Banco de Portugal.
- Bedeian, A. G., Ferris, G. R., & Kacmar, K. M. (1992). Age, tenure, and job satisfaction: A tale of two perspectives. *Journal of Vocational Behavior* , 40 (1), 33-48.
- Bettencourt, L. A., & Brown, S. W. (1997). Contact Employees: Relationships Among Workplace Fairness, Job Satisfaction and Prosocial Service Behaviors. *Journal of Retailing* , 39-61.
- Bjørk, I. T., Samdal, G. B., Hansen, B. S., Tørstad, S., & Hamilton, G. A. (2007). Job satisfaction in a Norwegian population of nurses: A questionnaire survey. *International Journal of Nursing Studies* , 44, 747–757.
- Böckerman, P., & Ilmakunnas, P. (2008). Interaction of working conditions, job satisfaction, and sickness absences: Evidence from a representative sample of employees. *Social Science & Medicine* , 520–528.
- Breitenfellner, B., & Wagner, N. (2010). Government intervention in response to the subprime financial crisis: The good the pot, the bad into the crop. *International Review of Financial Analysis* , 19, 289–297.

- Buchan, N. R., Croson, R. T., & Solnick, S. (2008). Trust and gender: An examination of behavior and beliefs in the Investment Game. *Journal of Economic Behavior & Organization* , 68, 466–476.
- Buckley, M. R., Beu, D. S., Frink, D. D., Howard, J. L., Berkson, H., Mobbs, T. A., et al. (2011). Ethical issues in human resources systems. *Human Resource Management Review* , 11-29.
- Caetano, A., & Vala, J. (2002). *Gestão de Recursos Humanos - contextos, processos e técnicas*. Lisboa: RH Editora.
- Camara, P., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2007). *Novo Humanator - Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Campello, M., Graham, J. R., & Harvey, C. R. (2010). The real effects of financial constraints: Evidence from a financial crisis. *Journal of Financial Economics* , 97, 470–487.
- Chi, C. G., & Gursoy, D. (2009). Employee satisfaction, customer satisfaction, and financial performance: An empirical examination. *International Journal of Hospitality Management* , 245–253.
- Chiavenato, I. (1983). *Introdução à Teoria Geral da Administração* (3ª edição ed.). São Paulo: McGraw-Hill.
- Clark, A. E. (1997). Job satisfaction and gender: Why are women so happy at work? *Labour Economics* , 341-372.
- Clark, A. E., & Oswald, A. J. (1996). Satisfaction and comparison income. *Journal of Public Economics* , 61 (3), 359-381.
- Collins, J. (2008). *De Bom a Excelente* (4ª edição ed.). Cruz Quebrada: Casa das Letras.
- Comissão europeia. (2 de Julho de 2002). *Direitos e organização do trabalho*. Obtido em 31 de Julho de 2011, de União Europeia: [http://europa.eu/legislation\\_summaries/employment\\_and\\_social\\_policy/employment\\_rights\\_and\\_work\\_organisation/n26034\\_pt.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/employment_and_social_policy/employment_rights_and_work_organisation/n26034_pt.htm)
- Comissão Europeia. (2009). *Employment in Europe 2009*. Brussels: Directorate-General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities.

- Comissão Europeia. (18 de Julho de 2001). *eru-lex.europa*. Obtido em 31 de Julho de 2011, de [http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/pt/com/2001/com2001\\_0366pt01.pdf](http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/pt/com/2001/com2001_0366pt01.pdf)
- Costa, C. d. (28 de Fevereiro de 2011). *Intervenções Públicas*. Obtido em 20 de Agosto de 2011, de Banco de Portugal: <http://www.bportugal.pt/pt-PT/OBancoeoEurosistema/IntervencoesPublicas/Paginas/intervpub20110228.aspx>
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cabral-Cardoso, C. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* (6ª edição ed.). Lisboa: Editora RH, Lda.
- Cunha, M., & Rego, A. (19 de Fevereiro de 2006). *Artigos Gerais - Liderança Emocional Electrificante*. Obtido em 28 de Maio de 2011, de AMBA - Associação dos antigos alunos: [http://www.amba.pt/v2/index.php?option=com\\_content&task=view&id=9370&Itemid=101](http://www.amba.pt/v2/index.php?option=com_content&task=view&id=9370&Itemid=101)
- Das, P., & Bhadury, B. (1997). Pay satisfaction of R&D personnel in manufacturing organizations: the role of career comparison process. *The Journal of High Technology Management Research* , 8, 171-186.
- Dave, D. S. (2011). The impact of intrinsic motivation on satisfaction with extrinsic rewards in a nursing environment. *Journal of Management & Marketing in Healthcare* , 101-107.
- Davis, K., & Newstrom, J. W. (1992). *Comportamento humano no trabalho - Uma abordagem Psicológica*. São Paulo: Pioneira.
- Dawis, R., England, G., & Lofquist, L. (1964). A Theory of Work Adjustment. *Minnesota Studies in vocational rehabilitation XV* , 1-16.
- Demirtaş, Z. (2010). Teachers' job satisfaction levels. *Procedia Social and Behavioral Sciences* , 9, 1069–1073.
- Emberland, J. S., & Rundmo, T. (2010). Implications of job insecurity perceptions and job insecurity responses for psychological well-being, turnover intentions and reported risk behavior. *Safety Science* , 48, 452–459.
- Eyupoglu, S. Z., & Saner, T. (2009). The relationship between job satisfaction and academic rank: a study of academicians in Northern Cyprus. *Procedia Social and Behavioral Sciences* , 1, 686–691.



- Fabra, M. E., & Camisón, C. (2009). Direct and indirect effects of education on job satisfaction: A structural equation model for the Spanish case. *Economics of Education Review* , 600-610.
- Ferreira, J. C., Neves, J., & Caetano, A. (2001). *Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: McGraw-Hill.
- Friedman, M. (13 de September de 1970). The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. *The New York Times Magazine* .
- Garriga, E., & Melé, D. (2004). Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory. *Journal of Business Ethics* , 51–71.
- Gil, A. C. (2006). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. São Paulo: Atlas.
- Glenn, N. D., Taylor, P. A., & Weaver, C. N. (1977). Age and job satisfaction among males and females: A multivariate, multisurvey study. *Journal of Applied Psychology* , 62 (2), 189-193.
- Goleman, D. (1998). What makes a leader? *Best of HBR - Harvard Business Review* , 1-11.
- Güleryüz, G., Güney, S., Aydın, E. M., & Aşan, Ö. (2008). The mediating effect of job satisfaction between emotional intelligence and organisational commitment of nurses: A questionnaire survey. *International Journal of Nursing Studies* , 45, 1625–1635.
- Gyekye, S. A., & Salminen, S. (2009). Educational status and organizational safety climate: Does educational attainment influence workers' perceptions of workplace safety? *Safety Science* , 47, 20–28.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the Design of Work: Test of a Theory. *Organizational behavior and human performance* , 16, pp. 250-279.
- Hayes, B. E. (1998). *Measuring Customer Satisfaction: Survey design, use, and statistical analysis methods*. Wisconsin: ASQ Quality Press.
- Hersey, P., Blanchard, K., & Johnson, D. (1996). *Management of organizational behavior: utilizing human resources* (7th Edition ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Hill, M. M., & Hill, A. (Outubro de 1998). *Investigação empírica em ciências sociais: Um guia introdutório*. Obtido em 30 de Agosto de 2011, de D I N Â M I A - CENTRO

DE ESTUDOS SOBRE A MUDANÇA SOCIOECONÓMICA:  
<http://repositorio.iscte.pt/bitstream/10071/468/1/wp10-1998.pdf>

Hill, M. M., & Hill, A. (2008). *Investigação por Questionário*. Lisboa: Edições Sílabo.

Iatagan, M., Dinu, C., & Stoica, A. M. (2010). Continuous training of human resources – a solution to crisis going out. *Procedia Social and Behavioral Sciences* , 5139–5146.

International Monetary Fund. (s.d.). *Data and Statistics*. Obtido em 29 de Agosto de 2011, de International Monetary Fund: [http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2011/01/weodata/weorept.aspx?sy=2007&ey=2011&ssm=1&scsm=1&ssd=1&sort=country&ds=%2C&br=1&c=182&s=NGDP\\_R%2CNGDP\\_RPCH%2CNGDPD%2CNGDP\\_D%2CNGDPPC%2CNID\\_NGDP%2CPCPI%2CPCPIPCH%2CPCPIE%2CPCPIEPCH%2CLUR%2CLE%2CLP&grp=0&a=&p](http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2011/01/weodata/weorept.aspx?sy=2007&ey=2011&ssm=1&scsm=1&ssd=1&sort=country&ds=%2C&br=1&c=182&s=NGDP_R%2CNGDP_RPCH%2CNGDPD%2CNGDP_D%2CNGDPPC%2CNID_NGDP%2CPCPI%2CPCPIPCH%2CPCPIE%2CPCPIEPCH%2CLUR%2CLE%2CLP&grp=0&a=&p)

Jorge, F., & Silva, P. (Fevereiro de 2004). *Instrumento para o Desenvolvimento Organizacional de PME's - Programa Leonardo da Vinci*. Obtido em 1 de Junho de 2011, de Universidade de Évora: [http://www.ensino.uevora.pt/fasht/modulo6\\_cgf/texto1.PDF](http://www.ensino.uevora.pt/fasht/modulo6_cgf/texto1.PDF)

Judge, T. A., Piccolo, R. F., Podsakoff, N. P., Shaw, J. C., & Rich, B. L. (2010). The relationship between pay and job satisfaction: A meta-analysis of the literature. *Journal of Vocational Behavior* , 77, 157–167.

Katsikea, E., Theodosiou, M., Perdikis, N., & Kehagia, J. (2011). The effects of organizational structure and job characteristics on export sales managers' job satisfaction and organizational commitment. *Journal of World Business* , 221–233.

Kim, B., Murrmann, S., & Lee, G. (2009). Moderating effects of gender and organizational level between role stress and job satisfaction among hotel employees. *International Journal of Hospitality Management* , 612–619.

Kim, W. G., & Brymer, R. A. (2011). The effects of ethical leadership on manager job satisfaction, commitment, behavioral outcomes, and firm performance. *International Journal of Hospitality Management* , 30, 1020– 1026.

Kirkpatrick, C., & Tennant, D. (2002). Responding to Financial Crisis: The Case of Jamaica. *World Development* , 30, 1933–1950.

Kunich, J. C., & Lester, R. I. (1996). Leadership and the Art of Feedback: Feeding the Hands that Back Us'. *The Journal of Leadership Studies* , 3, 3-22.

- Lee, S.-H., Phan, P. H., & Tan, G. Y. (2003). Impact of the Asian economic crisis on training intentions and outcomes. *Human Resource Management Review* , 13, 467–486.
- Lin, C.-P., Chiu, C.-K., & Joe, S.-W. (2009). Modeling perceived job productivity and its antecedents considering gender as a moderator. *The Social Science Journal* , 46, 192–200.
- Linz, S. J. (2004). Motivating Russian workers: analysis of age and gender differences. *Journal of Socio-Economics* , 33, 261–289.
- Lu, H., While, A. E., & Barriball, K. L. (2007). Job satisfaction and its related factors: A questionnaire survey of hospital nurses in Mainland China. *International Journal of Nursing Studies* , 44, 574–588.
- Maroco, J., & Garcia-Marques, T. (2006). Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas? *Laboratório de Psicologia - Instituto Superior de Psicologia Aplicada, Portugal* , 65-90.
- Martins, C. (8 de Outubro de 2007). *Departamento de matemática da Universidade de Coimbra*. Obtido em 14 de Setembro de 2011, de Universidade de Coimbra: <http://www.mat.uc.pt/~cmtm/ECwww/ANOVA.pdf>
- Mathew, J., Ogbonna, E., & Harris, L. C. (2011). Culture, employee work outcomes and performance: An empirical analysis of Indian software firms . *Journal of World Business* , doi:10.1016/j.jwb.2011.04.006.
- Matten, D., & Moon, J. (2004). Corporate Social Responsibility Education in Europe. *Journal of Business Ethics* , 323–337.
- McClelland, D. C., & Burnham, D. H. (1976). *Power is the great motivator*. (H. B. Review, Ed.) Obtido em 24 de Julho de 2011, de Stempeldrang: [http://www.stempeldrang.nl/uploads/4/8/5/5/4855530/power\\_is\\_the\\_great\\_motivator.pdf](http://www.stempeldrang.nl/uploads/4/8/5/5/4855530/power_is_the_great_motivator.pdf)
- McNeely, R. L. (1988). Job satisfaction differences among three age groups of female human service workers. *Journal of Aging Studies* , 2 (2), 109-120.
- Mora, T., & Ferrer-i-Carbonell, A. (2009). The job satisfaction gender gap among young recent university graduates: Evidence from Catalonia. *The Journal of Socio-Economics* , 38, 581–589.

- Nebeker, D., Busso, L., Werenfels, P. D., Diallo, H., Czekajewski, A., & Ferdman, B. (2001). Airline station performance as a function of employee satisfaction. *Journal of Quality Management* , 29–45.
- Nielsen, I., & Smyth, R. (2008). Job satisfaction and response to incentives among China's urban workforce. *The Journal of Socio-Economics* , 37, 1921–1936.
- Oswald, A. J. (1997). Happiness and Economic Performance. *Economic Journal* .
- O'Toole, J. (1995). *Leading Change: Overcoming the Ideology of Comfort and the Tyranny of Custom*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Pagan, R. (2011). Ageing and disability: Job satisfaction differentials across Europe. *Social Science & Medicine* , 206-215.
- Paunov, C. (2011). The global crisis and firms' investments in innovation. *Research Policy* , doi:10.1016/j.respol.2011.07.007.
- Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2005). *Análise de dados para Ciências Sociais : a complementaridade do SPSS* (4ª ed., revist. e aum ed.). Lisboa: Sílabo.
- Poggi, A. (2010). Job satisfaction, working conditions and aspirations. *Journal of Economic Psychology* , 936-949.
- Pond, S. B., & Geyer, P. D. (1987). Employee Age as a Moderator of the Relation Between Perceived Work Alternatives and Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology* , 72 (4), 552-557.
- Quedas, P. (04 de 01 de 2011). *Empresas querem profissionais com “inteligência emocional”*. Obtido em 15 de Agosto de 2011, de Económico: <http://economico.sapo.pt/noticias/nprint/108005.html>
- Rangel, D. P., & Freitas, J. A. (2007). *Competências e sua aplicabilidade na gestão de pessoas*. Porto Alegre: Instituto Franco-Brasileiro de Administração de Empresas.
- Räsänen, T., Laitinen, H., & Rasa, P.-L. (2000). The effect of age on subjective assessment of hygienic work environment in the metal industry. *International Journal of Industrial Ergonomics* , 25, 483-489.
- Responsabilidade Social. (2002). *Responsabilidade Social*. Obtido em 31 de Julho de 2011, de [http://responsabilidadesocial.com/institucional/institucional\\_view.php?id=1](http://responsabilidadesocial.com/institucional/institucional_view.php?id=1)
- Robbins, S. P. (2005). *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Prentice Hall.

- Rogers, R. (1991). The effects of educational level on correctional officer job satisfaction. *Journal of Criminal Justice*, 123-137.
- Rutherford, B., Boles, J., Hamwi, G. A., Madupalli, R., & Rutherford, L. (2009). The role of the seven dimensions of job satisfaction in salesperson's attitudes and behaviors. *Journal of Business Research*, 62, 1146–1151.
- Sales, C. (8 de Julho de 2010). *Slideshare*. Obtido em 10 de Setembro de 2011, de Slideshare: <http://www.slideshare.net/celiamdsales/anova-spss>
- Schein, E. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Inc.
- Schwepker, C. H. (2001). Ethical climate's relationship to job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention in the salesforce. *Journal of Business Research*, 39– 52.
- Shikdar, A. A., & Das, B. (2003). The relationship between worker satisfaction and productivity in a repetitive industrial task. *Applied Ergonomics*, 34, 603–610.
- Siguaw, J. A., & Honeycutt, J. E. (1995). An Examination of Gender Differences in Selling Behaviors and Job Attitudes. *Industrial Marketing Management*, 24, 45-52.
- Siqueira, M. M. (2008). *Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Porto Alegre: Artmed.
- Sousa-Poza, A., & Sousa-Poza, A. A. (2007). The effect of job satisfaction on labor turnover by gender: An analysis for Switzerland. *The Journal of Socio-Economics*, 36, 895–913.
- Sousa-Poza, A., & Sousa-Poza, A. A. (2000). Well-being at work: a cross-national analysis of the levels and determinants of job satisfaction. *Journal of Socio-Economics*, 29, 517–538.
- Statistics leard. (s.d.). *One-way ANOVA using SPSS*. Obtido em 3 de Setembro de 2011, de <http://statistics.laerd.com/spss-tutorials/one-way-anova-using-spss-statistics.php>
- Teixeira. (2010). *Gestão das Organizações*. Lisboa: Verlag Dashofer.
- Tsai, P. C.-F., Yen, Y.-F., Huang, L.-C., & Huang, I.-C. (2007). A study on motivating employees' learning commitment in the post-downsizing era: Job satisfaction perspective. *Journal of World Business*, 157–169.

- Valentine, S., Greller, M. M., & Richtermeyer, S. B. (2006). Employee job response as a function of ethical context and perceived organization support. *Journal of Business Research* , 582 – 588.
- Veitch, J. A., Charles, K. E., Farley, K. M., & Newsham, G. R. (2007). A model of satisfaction with open-plan office conditions: COPE field findings. *Journal of Environmental Psychology* , 27, 177–189.
- Verhaest, D., & Omey, E. (2009). Objective over-education and worker well-being: A shadow price approach. *Journal of Economic Psychology* , 30, 469–481.
- Wangenheim, F. v., Evanschitzky, H., & Wunderlich, M. (2007). Does the employee–customer satisfaction link hold for all employee groups? *Journal of Business Research* , 690–697.
- Witt, L. A., & Nye, L. G. (1992). Gender and the Relationship Between Perceived Fairness of Pay or Promotion and Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology* , 77 (6), 910-917.
- Zenisek, T. J. (July de 1979). *Corporate Social Responsibility: A Conceptualization Based on Organizational Literature*. Obtido em 28 de Julho de 2011, de [www.jstor.com](http://www.jstor.com): <http://www.jstor.org/stable/257192>

## ANEXO I – QUESTIONÁRIO

Olá,

Gostava que participasses no questionário abaixo. Este questionário insere-se numa investigação para uma dissertação de mestrado de Controlo e gestão dos negócios do Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa (ISCAL).

Se não aceder directamente, por favor, copia o link abaixo para o browser, não demora mais de 5 minutos a responder.

<https://spreadsheets.google.com/spreadsheet/viewform?formkey=dHc3Z1JTSUZoWGFIV3JfUXdsOVVRUFE6MQ>

A resposta dará um contributo empírico para uma maior conhecimento dos factores que influenciam directa ou indirectamente a motivação dos colaboradores nas organizações e se/como, num contexto de crise, a motivação se altera.

O questionário é anónimo e não existem respostas certas ou erradas, pretende-se apenas a sua opinião pessoal. Os dados serão apenas tratados estatisticamente e não individualmente.

Para cada pergunta existe uma escala, (1- Nada importante...7 Muito importante).

Por favor responde a todas as perguntas.

Ah...e se não for pedir muito, sff divulguem o questionário.

Obrigada pela participação,

Rute Figueiredo

### A motivação dos colaboradores - possíveis alterações face a um contexto de crise econó

Dados demográficos - Para fins estatísticos, por favor, responda a algumas questões relacionadas com o seu perfil:

**Sexo \***

- Feminino
- Masculino

**Idade \***

- 20 - 30
- 30 - 40
- 40 - 50
- + 50

**Habilitações literárias \***

- Até ao 9º ano
- Entre o 10º e o 12º ano
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento

### Factores determinantes na motivação

As frases abaixo procuram perceber a importância que cada um dos aspectos tem para si, na forma como a Gestão de recursos humanos o pode motivar, enquanto colaborador de uma organização.

**Remuneração base adequada à categoria e às funções que exerce \***

1 2 3 4 5 6 7

Nada importante         Muito importante

**Disponer de um bom esquema de remunerações complementares \***

1 2 3 4 5 6 7

Nada importante         Muito importante

**Ter boas condições físicas do posto de trabalho \***

1 2 3 4 5 6 7

Nada importante         Muito importante



**Ter segurança e estabilidade de emprego \***

1 2 3 4 5 6 7

Nada importante         Muito importante

**Ser avaliado no desempenho de forma justa e rigorosa \***

1 2 3 4 5 6 7

Nada importante         Muito importante

**Haver promoções regulares (progressão na carreira) \***

1 2 3 4 5 6 7

Nada importante         Muito importante

**Ter colegas com boas qualidades de relacionamento humano \***

1 2 3 4 5 6 7

Nada importante         Muito importante

**Ter tarefas variadas, criativas, interessantes, estimulantes \***

1 2 3 4 5 6 7

Nada importante         Muito importante

**Ter objectivos bem definidos nas tarefas a executar \***

1 2 3 4 5 6 7

Nada importante         Muito importante

**Trabalhar numa organização que actue sob princípios éticos \***

1 2 3 4 5 6 7

Nada importante         Muito importante

**Trabalhar numa organização socialmente prestigiada \***

1 2 3 4 5 6 7

Nada importante         Muito importante

**Ser chefiado por uma pessoa que se interesse pelos sentimentos dos colaboradores \***

1 2 3 4 5 6 7

Nada importante         Muito importante

### A motivação num contexto económico de crise

As perguntas abaixo procuram identificar se há alguma alteração nos factores determinantes da motivação face a um contexto económico de crise.

#### Num contexto de crise económica passel a valorizar mais \*

Escolha apenas uma resposta

- A remuneração
- O reconhecimento do meu chefe / as promoções
- As actividades que exerço
- O relacionamento com os meus colegas
- Um emprego estável
- A ética da organização
- Não sinto qualquer diferença

#### Num contexto de crise económica passel a dar menos importância \*

Escolha apenas uma resposta

- A remuneração
- O reconhecimento do meu chefe/ promoções
- As actividades que exerço
- O relacionamento com os meus colegas
- Um emprego estável
- A ética da organização
- Não sinto qualquer diferença

#### Obrigada pela participação!

Comentários

# ANEXO II – RESPOSTAS QUESTIONÁRIO *GOOGLE DOCS*

Edit form - [ A motivação dos colaboradores ] - Google Docs

Page 1 of 6

## 204 responses

### Summary [See complete responses](#)

#### Sexo



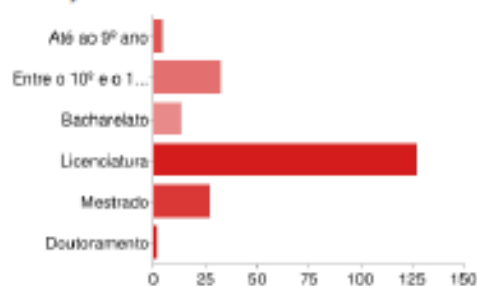
Feminino	118
Masculino	86

#### Idade



20 - 30	14
30 - 40	157
40 - 50	25
+ 50	8

#### Habilitações literárias



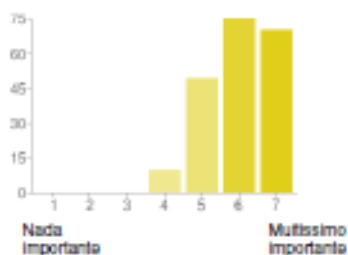
Até ao 9º ano	4
Entre o 10º e o 12º ano	32
Bacharelato	13
Licenciatura	127
Mestrado	27
Doutoramento	1

### Factores determinantes na motivação

As frases abaixo procuram perceber a importância que cada um dos aspectos tem para si, na forma como a Gestão de recursos humanos o pode motivar, enquanto colaborador de uma organização.

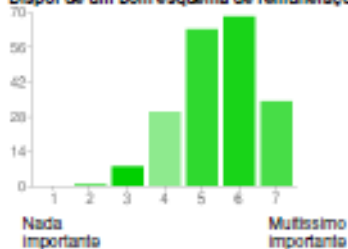
Remuneração base adequada à categoria e às funções que exerce

<https://spreadsheets.google.com/spreadsheets/gform?key=0AkroBheoSPrmdHc3Z1JTSUZoWGFIV3Jf...> 06-09-2011



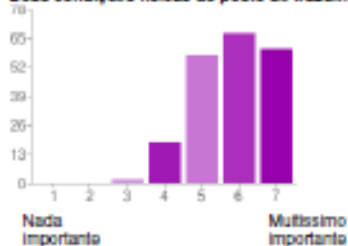
1 - Nada importante	0
2	0
3	0
4	10
5	49
6	75
7 - Muito importante	70

Disponer de um bom esquema de remunerações complementares



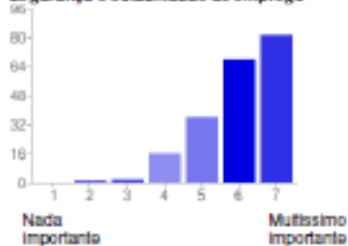
1 - Nada importante	0
2	1
3	8
4	30
5	63
6	68
7 - Muito importante	34

Bom condições físicas do posto de trabalho



1 - Nada importante	0
2	0
3	2
4	18
5	57
6	67
7 - Muito importante	60

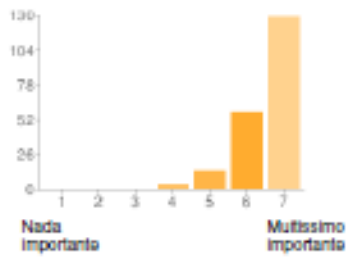
Segurança e estabilidade de emprego



1 - Nada importante	0
2	1
3	2
4	16
5	36
6	68
7 - Muito importante	81

Ser avaliado no desempenho de forma justa e rigorosa

<https://spreadsheets.google.com/spreadsheet/gform?key=0AkroBheoSPrmdHc3ZLJTSUZoWGFIV3Jf...> 06-09-2011



1 - Nada importante	0
2	0
3	0
4	4
5	14
6	57
7 - Muito importante	129



1 - Nada importante	0
2	0
3	2
4	20
5	45
6	74
7 - Muito importante	63



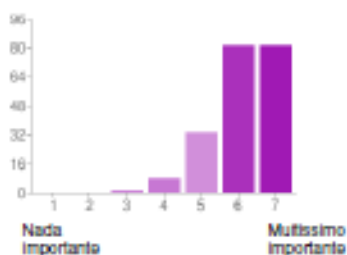
1 - Nada importante	0
2	0
3	1
4	8
5	41
6	75
7 - Muito importante	79



1 - Nada importante	0
2	0
3	0
4	7
5	40
6	83
7 - Muito importante	74

Ter objectivos bem definidos nas tarefas a executar

<https://spreadsheets.google.com/spreadsheetform?key=0AkrOBheoSPrndHc3ZIJTSUZoWGFIV3Jf...> 06-09-2011



1 - Nada importante	0
2	0
3	1
4	8
5	33
6	81
7 - Muito importante	81



1 - Nada importante	0
2	0
3	4
4	17
5	47
6	64
7 - Muito importante	72



1 - Nada importante	1
2	4
3	2
4	15
5	67
6	66
7 - Muito importante	40



1 - Nada importante	0
2	2
3	2
4	16
5	50
6	73
7 - Muito importante	61

**A motivação num contexto económico de crise**

As perguntas abaixo procuram identificar se há alguma alteração nos factores determinantes da motivação face a um contexto económico de crise.

**Num contexto de crise económica passel a valorizar mais**



A remuneração	32
O reconhecimento do meu chefe/ as promoções	6
As actividades/tarefas que exerço	15
O relacionamento com os meus colegas	3
Um emprego estável	118
A ética da organização	8
A cultura da organização	3
Não sinto qualquer diferença	19

**Num contexto de crise económica passel a dar menos importância**



A remuneração	31
O reconhecimento do meu chefe/ promoções	16
As actividades/tarefas que exerço	30
O relacionamento com os meus colegas	11
Um emprego estável	6
A ética da organização	5
A cultura da organização	25
Não sinto qualquer diferença	80

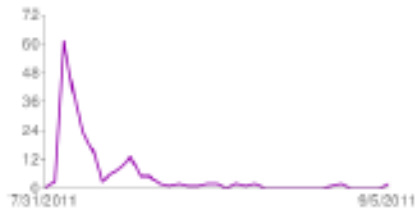
**Obrigada pela participação!**

Rute és a maior!!

É important ter em mente que a relevância da remuneração é algo DEPENDENTE da própria. A remuneração é a única coisa que conta quando se está abaixo de certos patamares e toma-se

---

**Number of daily responses**



<https://spreadsheets.google.com/spreadsheet?form?key=0AkrOBheoSPrndHc3ZIJTSUZoWGFIV3Jf...> 06-09-2011



## ANEXO III – SPSS – QUESTIONÁRIO – PARTE 2

Comparação níveis habilitações literárias

Tukey HSD

Multiple Comparisons									
Dependent Variable		(I)	(J)	Mean Diferenc e (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence		
							Habilitações literárias	Habilitações literárias	Lower Bound
Relacionamento interpessoal	Tukey	1	2	,14063	,40839	,997	-,9837	1,2649	
			3	,42308	,44031	,872	-,7891	1,6352	
	HSD	1	4	,64961	,39105	,460	-,4269	1,7262	
			5	,62500	,41162	,552	-,5082	1,7582	
			2	1	-,14063	,40839	,997	-1,2649	,9837
			3	,28245	,25328	,798	-,4148	,9797	
			4	,50898*	,15232	,009	,0897	,9283	
			5	,48438	,19928	,111	-,0642	1,0330	
			3	1	-,42308	,44031	,872	-1,6352	,7891
			2	-,28245	,25328	,798	-,9797	,4148	
	4	,22653	,22425	,850	-,3908	,8439			
	5	,20192	,25845	,936	-,5096	,9134			
	4	1	-,64961	,39105	,460	-1,7262	,4269		
	2	-,50898*	,15232	,009	-,9283	-,0897			
	3	-,22653	,22425	,850	-,8439	,3908			
	5	-,02461	,16077	1,000	-,4672	,4180			
	5	1	-,62500	,41162	,552	-1,7582	,5082		
	2	-,48438	,19928	,111	-1,0330	,0642			
	3	-,20192	,25845	,936	-,9134	,5096			
	4	,02461	,16077	1,000	-,4180	,4672			

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

1 - Até ao 9º ano, 2 - entre o 10 e o 12º ano; 3 Bacharelato; 4 - licenciatura; 5 - mestrado

Comparação níveis habilitações literárias (continuação)

Tukey HSD

		Multiple Comparisons						
Dependent Variable		(I) Habilitações literárias	(J) Habilitações literárias	Mean Differenc e (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence	
							Lower Bound	Upper Bound
Organização	Tukey HSD	1	2	-1,03125	,50214	,245	-2,4136	,3511
			3	-,75000	,54137	,638	-2,2404	,7404
			4	-,39961	,48082	,921	-1,7233	,9241
			5	-,41071	,50610	,927	-1,8040	,9826
		2	1	1,03125	,50214	,245	-,3511	2,4136
			3	,28125	,31141	,895	-,5760	1,1385
			4	,63164*	,18728	,008	,1161	1,1472
			5	,62054	,24502	,088	-,0540	1,2951
		3	1	,75000	,54137	,638	-,7404	2,2404
			2	-,28125	,31141	,895	-1,1385	,5760
			4	,35039	,27572	,709	-,4086	1,1094
			5	,33929	,31777	,823	-,5355	1,2141
		4	1	,39961	,48082	,921	-,9241	1,7233
			2	-,63164*	,18728	,008	-1,1472	-,1161
			3	-,35039	,27572	,709	-1,1094	,4086
			5	-,01111	,19768	1,000	-,5553	,5331
		5	1	,41071	,50610	,927	-,9826	1,8040
			2	-,62054	,24502	,088	-1,2951	,0540
			3	-,33929	,31777	,823	-1,2141	,5355
			4	,01111	,19768	1,000	-,5331	,5553
Condições	Tukey HSD	1	2	-,26563	,43046	,972	-1,4507	,9194
			3	,24038	,46410	,985	-1,0373	1,5180
			4	,26673	,41218	,967	-,8680	1,4015
			5	,53571	,43386	,731	-,6587	1,7301
		2	1	,26563	,43046	,972	-,9194	1,4507
			3	,50601	,26696	,323	-,2289	1,2409
			4	,53236*	,16055	,009	,0904	,9743
			5	,80134*	,21004	,002	,2231	1,3796
		3	1	-,24038	,46410	,985	-1,5180	1,0373
			2	-,50601	,26696	,323	-1,2409	,2289
			4	,02635	,23636	1,000	-,6243	,6770
			5	,29533	,27241	,815	-,4546	1,0453
		4	1	-,26673	,41218	,967	-1,4015	,8680
			2	-,53236*	,16055	,009	-,9743	-,0904
			3	-,02635	,23636	1,000	-,6770	,6243
			5	,26898	,16946	,507	-,1975	,7355
		5	1	-,53571	,43386	,731	-1,7301	,6587
			2	-,80134*	,21004	,002	-1,3796	-,2231
			3	-,29533	,27241	,815	-1,0453	,4546
			4	-,26898	,16946	,507	-,7355	,1975

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

1 - Até ao 9º ano, 2 - entre o 10 e o 12º ano; 3 Bacharelato; 4 - licenciatura; 5 - mestrado