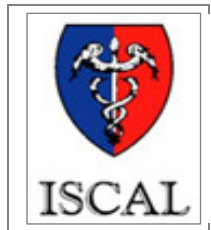


INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA

Mestrado em Gestão e Empreendedorismo



Medidas anti-crise e a Motivação
Estudo no contexto de uma empresa multinacional de prestação de serviços

JOÃO LUCAS

Lisboa, 30 de Setembro de 2013

INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA

Mestrado em Gestão e Empreendedorismo

Medidas anti-crise e a Motivação

Estudo no contexto de uma empresa multinacional de prestação de serviços

JOÃO LUCAS

Dissertação submetida ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão e Empreendedorismo, realizada sob a orientação científica do Prof. Carlos Nunes, Especialista e Professor Adjunto no ISCAL e sob a co-orientação científica do Prof. Mário Nuno Mata, Professor Assistente no ISCAL.

Lisboa, 30 de Setembro de 2013

Declaro ser o autor desta dissertação, que constitui um trabalho original e inédito, que nunca foi submetido (no seu todo ou em 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 gostaria de agradecer à empresa Schindler – Elevadores e Escadas Rolantes, onde presto serviço, pela receptividade e disponibilidade dos recursos necessários à realização deste trabalho.

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. Em relação a estes destaco o meu colega Dr. Bruno Louro pelo seu contributo em termos de espírito crítico e rigor.

Agradeço também toda a ajuda, orientação e compreensão do meu orientador Dr. Carlos Nunes.

Por fim, um agradecimento muito especial à minha esposa que tudo fez para me encorajar e facilitar na realização desta tarefa, assim como à minha família que sempre me apoiou.

Resumo

O conceito de motivação tem sido um dos temas mais debatidos em diversas áreas de estudo, procura explicar o que determina e leva as pessoas a agirem de determinada maneira. No atual contexto mundial de crise as empresas veem-se obrigadas a adotar medidas para minimizar o seu efeito, estas medidas têm impacto na motivação dos colaboradores. O presente estudo propõe-se analisar a motivação e o impacto das medidas anti-crise na motivação nos colaboradores portugueses de uma empresa multinacional de serviços. O objetivo central deste estudo é determinar quais os fatores que motivam os colaboradores, conhecer o nível de motivação dos colaboradores, analisar a sua performance e envolvimento para o desempenho de tarefas, tomar conhecimento da adesão e respetiva compreensão das medidas aplicadas, conhecer as várias dimensões de motivação associadas ao trabalho e saber se o facto de ser uma empresa multinacional influencia a motivação dos trabalhadores. Para obtenção das respostas foi utilizado como base uma ferramenta de investigação a “Escala Multi-Fatorial Multi-Moti”. Através deste estudo foi possível verificar que trabalhar numa empresa multinacional reduz ou anula os efeitos das medidas anti-crise na motivação dos trabalhadores. Para além da remuneração existem outros aspetos importantes que contribuem para o facto dos colaboradores se sentirem motivados. Os colaboradores souberam atempadamente da finalidade da aplicação das medidas anti-crise, compreendem a aplicação porque estas ajudam a manter o seu posto de trabalho mas sentem-se prejudicados com as mesmas. Existem diferenças na motivação em função das várias variáveis mas as mais significativas estão relacionadas com o tipo de vínculo, grau de escolaridade e com a função.

Palavra-chave: Motivação, Crise económica, Medidas anti-crise, Colaboradores, Empreendedorismo, Intra-empreendedorismo.

Abstract

The concept of motivation has been one of the most debated issues in various areas of study. It seeks to explain what determines and leads people to act a certain way. In the current global context of crisis, companies are obliged to take steps to minimize its effect. Such measures have an impact on employee motivation. This study proposes to analyze the motivation and impact of anti-crisis measures in motivating employees in Portuguese a multinational service. The purpose of this study is to determine what factors motivate employees to know the level of motivation of employees, analyze its performance and engagement for the performance of tasks, and get to know about the subscription and respective understanding of the measures implemented, get acquainted with the various dimensions of motivation related to work and whether the fact of being a multinational influences the motivation of workers. To obtain the answers was used as a tool based research "Scale Multi-factorial Multi-Moti". Through this study we found that working in a multinational company reduces or nullifies the effects of anti-crisis measures in motivating workers. In addition to remuneration there are other important aspects that contribute to the fact that the employees feel motivated. Employees knew the purpose of the timely implementation of anti-crisis measures, understood the application because they help to keep their job but feel disadvantaged by them. There are differences in motivation as a function of several variables but the most significant are related to the type of bond, educational level and function.

Keyword: Motivation, Economic Crisis, Anti-crisis measures, Employees, Entrepreneurship, intrapreneurship.

Índice

Lista de Abreviaturas e Símbolos	i
Índice de Quadros	ii
Índice de Gráficos	iii
Índice de Tabelas	iv
Índice de Figuras	v
1. Introdução	15
1.1 Objeto do estudo	16
1.2 Objetivos do estudo	16
1.3 Contexto da pesquisa	17
2. Revisão Bibliográfica	18
2.1 Origem epistemológica da motivação	18
2.2 Conceito de motivação	18
2.3 Efeitos da motivação	19
2.4 As principais Teorias de Motivação	20
2.4.1 Teorias de conteúdo	20
2.4.1.1 Teoria da hierarquia das necessidades de A. Maslow	20
2.4.1.2 Teoria dos dois fatores de F. Herzberg	21
2.4.1.3 Modelo ERG de Alderfer	22
2.4.1.4 Teoria de D. McClelland	22
2.4.1.5 Os fatores de motivação de D. Katz e R. Kahn	23
2.4.1.6 Teoria X e Y de D. McGregor	24
2.4.2 Teorias de processo	25
2.4.2.1 Modelo da expectativa de V. Vroom	25
2.4.2.2 Teoria multifatorial de L. Porter e E. Lawler	26
2.4.2.3 Teoria da equidade de J. Adams	26
2.4.2.4 Teoria da fixação de objetivos de E. Locke	27
2.4.2.5 Relevância dos modelos teóricos e implicações práticas	28
2.4.3 Escala Multi-Fatorial de Motivação no Trabalho (Multi-Moti) e teorias que estão na base da sua construção	30
2.4.3.1 Motivação tendo em vista a organização do trabalho segundo a perspetiva teórica de Hackman e Oldman	30
2.4.3.2 Motivação ligada ao envolvimento segundo a perspetiva teórica de Allen e Meyer	31
2.5 Motivação em contexto organizacional	32
2.6 Fatores importantes para a compreensão do comportamento e da performance dos trabalhadores	33
2.7 Importância da gestão de recursos na motivação	34
2.8 Relação entre a crise económica e a motivação	35
2.9 A atual crise Económica	35
2.10 Atual situação económica de Portugal	36
2.11 Despedimentos coletivos em Portugal	37
2.12 Insolvência ou perda de reputação	38
2.13 Medidas anti-crise	39
2.14 Caracterização da empresa em estudo	39
2.14.1 Medidas anti-crise aplicadas pela empresa em estudo	40
2.15 Justificação do tema e escolha da Organização	41
3. Estudo Empírico	42
3.1 Metodologia	42

3.2 Inquérito	42
3.3 Estudo de caso	43
3.4 Mapa conceitual da pesquisa	43
3.5 Elaboração do questionário	44
3.6 Hipóteses a testar	46
3.7 Amostra	46
3.8 Procedimentos de recolha de informação	47
3.9 Análise de dados	47
4. Análise dos Resultados	49
4.1 Caracterização da amostra	49
4.1.1 Género	49
4.1.2 Idade	50
4.1.3 Estado civil	51
4.1.4 Agregado familiar	51
4.1.5 Grau de escolaridade	52
4.1.6 Vínculo de trabalho	52
4.1.7 Antiguidade na empresa	53
4.1.8 Função	54
4.1.9 Área geográfica de negócio	54
4.2 Avaliação dos fatores inerentes à motivação	55
4.3 Análise e definição dos componentes principais	56
4.4 Relação entre as componentes principais e as variáveis	58
4.4.1 Vínculo	58
4.4.2 Grau escolar	59
4.4.3 Escalão escolar	59
4.4.4 Função	60
4.4.5 Antiguidade	61
4.4.6 Direção por área geográfica	61
4.4.7 Direção regional	61
5. Discussão dos Resultados	62
6. Conclusões	66
6.1 Principais limitações do estudo	68
6.2 Recomendações para trabalhos futuros	68
Bibliografia	69
Apêndices	74
Apêndice A – Inquérito por Questionário	
Apêndice B – Tabelas e Gráficos da Análise dos Resultados	
Anexo	118
Anexo I – Organigrama da Schindler	

Lista de Abreviaturas e Símbolos

<i>Turnover</i>	Volume de negócios; Refere-se à relação entre admissões e demissões ou à taxa de substituição de trabalhadores antigos por novos, de uma organização
<i>Output</i>	Saída
<i>Input</i>	Entrada
<i>Feedback</i>	Retorno
<i>Downsizing</i>	Técnica que visa a eliminação de processos desnecessários nas empresas, que atrapalham a tomada de decisão, com o objetivo de criar uma organização mais eficiente
<i>Lay off</i>	Redução temporária do período normal de trabalho
INE	Instituto Nacional de Estatística
DGERT	Direção-Geral do Emprego e das Relações do Trabalho
AEP	Associação Empresarial de Portugal
PME	Pequenas e Médias Empresas
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
Multi-Moti	Escala Multi Fatorial de Motivação no Trabalho
ACP	Análise das Componentes Principais

Índice de Quadros

Quadro 2.1 Modelo ERG de Alderfer	22
Quadro 2.2 Incentivos/Padrões de motivação e Tipos de comportamento produzido	23
Quadro 2.3 Número de trabalhadores da Schindler Portugal em Maio de 2013	40

Índice de Gráficos

Gráfico 4.1 Género (%)	49
Gráfico 4.2 Caixa de bigodes da variável idade	50
Gráfico 4.3 Escalão etário	51
Gráfico 4.4 Estado civil (%)	51
Gráfico 4.5 Grau escolar	52
Gráfico 4.6 Vínculo com a empresa	52
Gráfico 4.7 Caixa de bigodes da variável antiguidade na empresa	53
Gráfico 4.8 Antiguidade na empresa	54
Gráfico 4.9 Segurança por ser colaborador numa empresa multinacional	55
Gráfico B.1 Análise descritiva – caixa de bigodes (variável 1 a 9)	Apêndice B
Gráfico B.2 Análise descritiva – caixa de bigodes (variável 10 a 19)	Apêndice B
Gráfico B.3 Análise descritiva – caixa de bigodes (variável 20 a 29)	Apêndice B
Gráfico B.4 Análise descritiva – caixa de bigodes (variável 30 a 39)	Apêndice B
Gráfico B.5 Perfil de média de respostas sobre as variáveis <i>input</i> da ACP	Apêndice B
Gráfico B.6 Histograma - Motivação por adequação da remuneração e objetivos	Apêndice B
Gráfico B.7 Histograma - Motivação perante a envolvente externa	Apêndice B
Gráfico B.8 Histograma - Motivação perante as medidas anti-crise	Apêndice B
Gráfico B.9 Histograma - Motivação por necessidades de crescimento	Apêndice B
Gráfico B.10 Histograma - Motivação por necessidades de realização e poder	Apêndice B
Gráfico B.11 Histograma - Motivação perante a envolvente interna	Apêndice B
Gráfico B.12 Histograma - Motivação perante o envolvimento com a empresa	Apêndice B
Gráfico B.13 Histograma - Motivação perante o ambiente de trabalho	Apêndice B
Gráfico B.14 Histograma - Motivação por entendimento da função	Apêndice B

Índice de Tabelas

Tabela 1	Distribuição de frequência da variável sexo	Apêndice B
Tabela 2	Distribuição de frequência da variável idade	Apêndice B
Tabela 3	Medidas da tendência central da variável idade	Apêndice B
Tabela 4	Distribuição de frequência da variável escalão etário	Apêndice B
Tabela 5	Distribuição de frequência da variável estado civil	Apêndice B
Tabela 6	Medidas de tendência central da variável agregado familiar	Apêndice B
Tabela 7	Distribuição de frequência da variável agregado familiar	Apêndice B
Tabela 8	Distribuição de frequência da variável grau escolar	Apêndice B
Tabela 9	Distribuição de frequência da variável vínculo	Apêndice B
Tabela 10	Antiguidade (Média, Máximo, Mínimo e Desvio Padrão)	Apêndice B
Tabela 11	Distribuição de frequência da variável antiguidade	Apêndice B
Tabela 12	Estatística da variável antiguidade	Apêndice B
Tabela 13	Distribuição de frequência da variável antiguidade (por intervalos)	Apêndice B
Tabela 14	Distribuição de frequência da função	Apêndice B
Tabela 15	Distribuição de frequência da variável direção por área geográfica	Apêndice B
Tabela 16	Distribuição de frequência da variável direção regional	Apêndice B
Tabela 17	Análise descritiva das variáveis	Apêndice B
Tabela 18	Análise das variáveis (com somatórios)	Apêndice B
Tabela 19	Estatística descritiva univariada relativa às variáveis de <i>input</i>	Apêndice B
Tabela 20	KMO e Teste de Barlett	Apêndice B
Tabela 21	Quadro relativo às comunalidades das variáveis - inicial	Apêndice B
Tabela 22	Análise descritiva das variáveis <i>input</i> da ACP	Apêndice B
Tabela 23	Total da variância explicada	Apêndice B
Tabela 24	Matriz de componentes não rodada	Apêndice B
Tabela 25	Matriz de componentes rodada	Apêndice B
Tabela 26	Relação entre as componentes principais e o vínculo	Apêndice B
Tabela 27	Relação entre as componentes principais e o grau escolar	Apêndice B
Tabela 28	Relação entre as componentes principais e o escalão etário	Apêndice B
Tabela 29	Relação entre as componentes principais e a função	Apêndice B
Tabela 30	Relação entre as componentes principais e a antiguidade (por escalões)	Apêndice B
Tabela 31	Relação entre as componentes principais e a direção por área geográfica	Apêndice B
Tabela 32	Relação entre as componentes principais e a direção regional	Apêndice B
Tabela 33	Segurança por ser colaborador de uma Multinacional	Apêndice B

Índice de Figuras

Figura 2.1 A Hierarquia das necessidades de Maslow	21
Figura 2.2 Representação Esquemática da teoria das expectativas	25
Figura 2.3 Modelo generalizado do processo básico de motivação	33
Figura 2.4 Variação da taxa de desemprego em Portugal entre 1998 e 2013	37
Figura 2.5 Variação da taxa de desemprego em Portugal entre 4º trimestre de 2012 e o primeiro trimestre de 2013	37
Figura 3.1 Esquema conceptual da pesquisa	44

1. Introdução

No atual contexto económico mundial de crise, surgem cada vez mais fenómenos económicos e sociais que preocupam a população, tais como a perda de poder de compra, a diminuição do nível de vida e o desemprego.

A situação exposta tem envolvido o foco das entidades económicas e políticas, orientando-as para questões complexas como a competitividade económica, sustentabilidade, identidade na globalização e equidade.

Neste contexto, as empresas têm uma enorme responsabilidade e vêm-se obrigadas a adotar medidas para minimizar os efeitos da crise, diminuindo os gastos, tanto ao nível de consumos vários como ao nível dos recursos humanos, de forma a conseguirem continuar no ativo.

Verifica-se, portanto, a emergência de novas políticas de recursos humanos por parte das empresas, torna-se necessário desenvolver estratégias inovadoras, promover o desenvolvimento do intra-empendedorismo e implementar estratégias de gestão capazes de equilibrar a qualidade e a eficiência dos serviços.

Deste modo, a motivação tornou-se um dos principais focos das empresas, desempenhando um papel fundamental, seja como motivo de estudo, seja como ativo intangível.

Ter como objetivo manter e gerir a motivação dos trabalhadores nas empresas não é tarefa fácil, principalmente em tempo de crise. A primeira questão conexas com esta dificuldade prende-se com o facto de a motivação ser um fenómeno altamente complexo, que afeta uma multiplicidade de fatores organizacionais ao ponto de (a desmotivação) poder ser a questão central, num dado momento, bem como aumenta exponencialmente o interesse dos gestores na melhoria dos Recursos Humanos, como elementos geradores de valor, podendo-se transformar na sua tarefa prioritária.

Atendendo a que o desempenho dos empregados é de extrema importância para as organizações, torna-se imprescindível saber o que os motiva. Os recursos humanos são a “imagem” da organização e o elo de ligação entre a organização e os clientes.

Segundo Marques (1995), a gestão de pessoas traduz-se essencialmente em gerir motivações e sistemas de trabalho, logo a compreensão das razões que estão na base dos comportamentos são fundamentais para o sucesso empresarial.

A gestão do comportamento organizacional passará, fundamentalmente, pela compreensão dos processos motivacionais, das suas normas e princípios, o que

permite elevar a motivação a um vetor essencial na realização de objetivos, seja pelos trabalhadores, seja pelos gestores.

É fundamental ter uma perspetiva de quais políticas, não apenas sanções e recompensas associadas, devem ser seguidas para que as pessoas ajam num determinado sentido, e evitar as medidas que tenham um efeito contrário, ou seja, que levam à perda de motivação.

Neste contexto e com base na minha experiência profissional em gestão de equipas, surgiu o interesse em estudar e aprofundar o tema proposto. A finalidade deste estudo de caso é avaliar o impacto das medidas anti-crise, ao nível empresarial, na motivação dos trabalhadores.

Segundo Madureira e Rodrigues (2006: 168) “hoje importa à gestão saber motivar na incerteza”. Neste sentido, este estudo assumiu particular relevância, pois permitiu uma melhor compreensão do fenómeno da motivação na atualidade.

1.1 Objeto do estudo

Visto que o grau de motivação dos colaboradores influencia o desempenho dos mesmos, é de extrema importância para as organizações conhecer as suas motivações.

Nesta perspetiva realizou-se este estudo, que tem como objeto identificar várias dimensões de motivação associadas ao trabalho e avaliar o impacto das medidas anti-crise na motivação dos colaboradores de uma empresa multinacional de serviços.

1.2 Objetivos do estudo

No atual contexto nacional e internacional, verificam-se constantemente alterações nas empresas, têm que se adaptar diariamente às diferentes situações que, de alguma forma, têm impacto na motivação dos colaboradores.

É neste contexto de crise económica que o estudo foi desenvolvido e tem como objetivo:

- Determinar quais os principais fatores que motivam os colaboradores;
- Conhecer os fatores que influenciam a motivação dos colaboradores face à aplicação das medidas anti-crise;
- Saber o impacto das medidas anti-crise na motivação do trabalhador em contexto organizacional de carácter Multinacional;

- Tomar conhecimento da adesão dos trabalhadores, e respectiva compreensão, às medidas anti-crise aplicadas;
- Conhecer as várias dimensões de motivação associadas ao trabalho.

1.3 Contexto da pesquisa

Partindo do pressuposto de que a aplicação de medidas anti-crise tem implicações na motivação dos colaboradores da empresa, pretende-se contribuir para o desenvolvimento do conhecimento na área da motivação tendo em vista a organização do trabalho, o envolvimento para o desempenho das tarefas e a motivação por realização e poder.

2. Revisão Bibliográfica

Neste estudo a revisão bibliográfica incide, sobretudo, na temática da motivação dos trabalhadores, procura-se passar em revista os principais modelos teóricos que apresentam interesse para o domínio organizacional e algumas temáticas, que se revelam pertinentes para enquadrar a perspectiva da investigação.

2.1 Origem epistemológica da motivação

O conceito de motivação deriva do latim, significa “ação de por em movimento”, derivado das palavras latinas *motu* (movimento) e *movere* (mover) (Pereira, 1980).

2.2 Conceito de motivação

Diversas teorias e inúmeras técnicas têm tentado explicar o funcionamento deste conceito que leva as pessoas a agirem em direção ao alcance de seus objetivos. Entretanto, apesar desse aglomerado de teorias, de acordo com Sims, Fineman e Gabriel (1993: 273) “não é fácil definir o conceito de motivação, pois trata-se de um construto invisível, de utilização generalizada nas ciências humanas e abordável segundo uma grande multiplicidade de perspectivas”.

O significado do termo motivação varia de acordo com a linha teórica dos autores. Encontra-se, entre estes, uma grande controvérsia, de tal modo que o conceito de motivação flutua desde a resposta dos indivíduos a estímulos externos até atitudes e comportamentos desencadeados por estímulos originados no inconsciente. E, ainda, desde a ideia de que a motivação pode ser criada e aumentada por recompensas salariais até a afirmação de que nenhuma pessoa pode motivar outra.

De acordo com Heredia (1999) a Psicologia vem proporcionando, ao longo do tempo, respostas parciais às perguntas sobre a motivação humana. Os conceitos de vontade, instinto, pulsão, impulso, incentivo, auto-realização, expectativas ou de atribuições causais, têm sido esgrimidos como argumentos capitais na análise da motivação. Segundo Júnior e Oliveira (2009: 4) a motivação “representa o conjunto de fatores psicológicos que agem entre si determinando a conduta de um indivíduo”.

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

Schermerhorn, Hunt e Richard (1997) consideram que a motivação refere-se a uma força interna nos indivíduos e que é responsável pelo nível, direção e persistência do esforço dispendido para o trabalho.

Segundo Sims, Fineman e Gabriel (1993: 273) “as forças que atuam sobre e dentro do indivíduo, que iniciam e dirigem o seu comportamento”.

Segundo Pinder (1998: 11) a motivação é “o conjunto de forças energéticas que têm origem quer no indivíduo quer fora dele, e que moldam o comportamento de trabalho, determinando a sua forma, direção, intensidade e duração”.

Pode-se então afirmar que a compreensão da motivação humana é uma condição fundamental e indispensável para o alcance dos objetivos pessoais, do trabalho, das organizações e dos países.

A motivação é a força impulsionadora do comportamento, tendo como objetivo atingir determinada meta. “É um conceito fulcral para a compreensão do comportamento humano” (Neves, 2002: 11).

2.3 Efeitos da motivação

Num vasto leque de estudos científicos que procuram explicar a relação entre a motivação e outras variáveis organizacionais, Lord (2002) e Mitchell (1982) consideram a mesma como promotora de comportamentos que contribuem para o aumento da eficácia individual e organizacional, tais como: a pontualidade, o esforço, o envolvimento com o trabalho, o compromisso, a criatividade, a fidelidade e o desempenho.

As pessoas são diferentes em relação à motivação, uma vez que as necessidades variam de indivíduo para indivíduo, produzindo diferentes padrões de comportamento. Sabe-se que esse fenómeno constitui o fator decisivo no êxito da ação de todo e qualquer ser humano.

Deste modo, atualmente a motivação tem sido o foco de muita investigação, pois está cada vez mais comprovado que as empresas vêm apresentando carências nessa questão.

Baseando-se no pressuposto de Chiavenato (1998), três definições explicam o comportamento humano, cuja a análise nos interessa, pois elas estão relacionadas com o processo de motivação:

- a) Existe uma causalidade do comportamento humano, tanto a hereditariedade como o meio ambiente influenciam decisivamente sobre o comportamento das pessoas;
- b) Há uma finalidade em todo comportamento humano. É orientado e dirigido para objetivos pessoais;
- c) Existe sempre um impulso e uma necessidade que serve para designar os motivos do comportamento.

Deste modo, é importante associar atitudes motivacionais a objetivos. Estes fatores motivacionais influenciam diretamente o comportamento do indivíduo dentro da organização. A variável humana, devido à sua complexidade, tem sido um dos maiores problemas enfrentados pelas organizações empresariais.

2.4 As principais teorias de motivação

Vários modelos teóricos procuram explicar a motivação em ambientes laborais e as determinantes do comportamento, para se obter uma compreensão dos mesmos. Alguns autores procuram distinguir entre as Teorias de Conteúdo e as Teorias de Processo.

2.4.1 Teorias de conteúdo

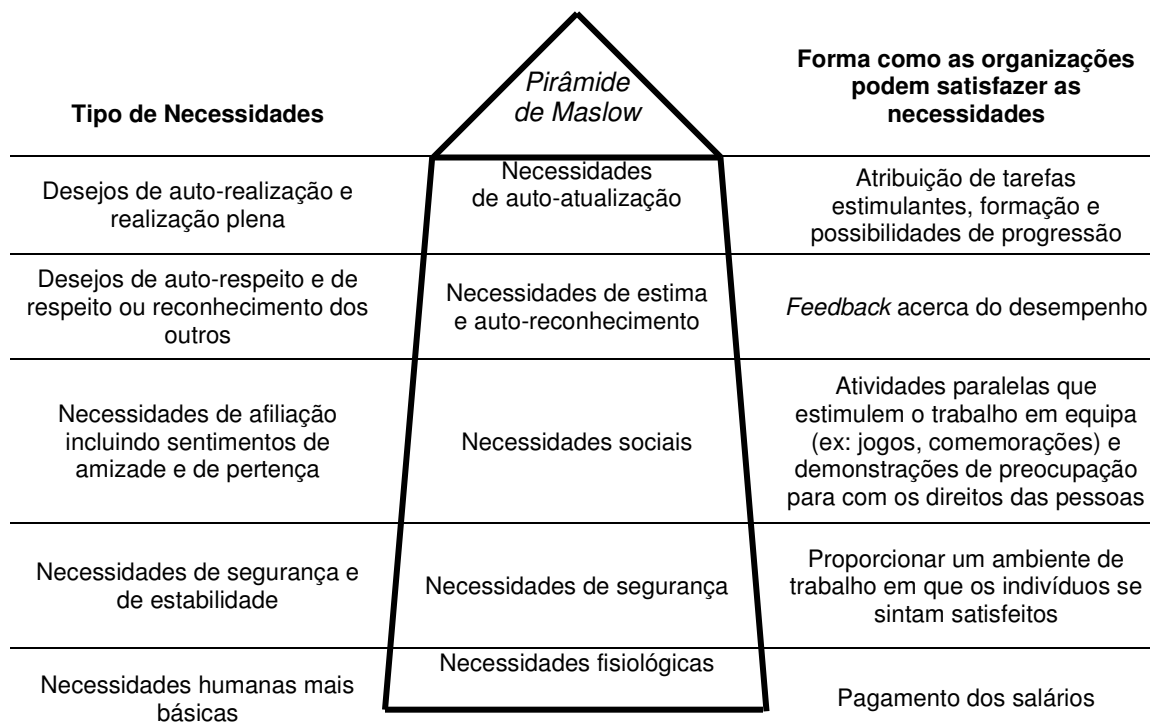
As teorias do Conteúdo tratam dos fatores que motivam os indivíduos, destacam as necessidades internas das pessoas e o comportamento resultante do esforço por elas realizado para reduzir ou saciar essas necessidades (Neves, 2002; Ferreira, 2006; Cunha *et al.*, 2007; Rocha, 2007).

Procuram explicar a motivação através da análise dos motivadores: o que motiva as pessoas?

Procuram saber que tipo de eventos ou recompensas são a causa de as pessoas agirem de uma determinada maneira (Cunha *et al.*, 2007).

2.4.1.1 Teoria da hierarquia das necessidades de A. Maslow

Abraham Maslow desenvolveu a sua teoria considerando que os indivíduos são motivados através de uma hierarquia de cinco tipos de necessidades, como pode-se observar na Figura 2.1 (Rocha, 2007).



Fonte: Adaptado de Rocha (2007: 78)

Figura 2.1 A Hierarquia das necessidades de Maslow

Esta teoria parte do pressuposto que as necessidades de nível superior só são satisfeitas quando se consegue satisfazer as necessidades do nível imediatamente inferior (Christensen, 2002).

O nível inferior das necessidades não satisfeitas na hierarquia é o principal motivador do comportamento (Daniel e Metcalf, 2005).

2.4.1.2 Teoria dos dois fatores de F. Herzberg

Frederick Herzberg postula que existem duas ordens de fatores associados à motivação: os relacionados com a satisfação das necessidades básicas (fatores higiénicos) e os que conduzem à satisfação no trabalho e consequentemente ao aumento da performance (fatores motivadores) (Daniel e Metcalf, 2005).

Para Herzberg, existem determinadas necessidades que os indivíduos esperam ver satisfeitas, tais como boas condições de trabalho, remuneração adequada, segurança no trabalho, bons relacionamentos com os colegas e uma supervisão eficaz e, quando tal não acontece, os indivíduos tornam-se insatisfeitos. Contudo, a sua satisfação apenas evita a desmotivação ou a insatisfação (Daniel e Metcalf, 2005).

A satisfação, por seu lado, concentra-se na própria natureza das tarefas, sendo que os funcionários se motivam pelo próprio conteúdo do trabalho que desempenham.

Para Herzberg (1974) o oposto de satisfação no trabalho não é a insatisfação no trabalho, mas sim a ausência de satisfação; e da mesma forma, o oposto de insatisfação é a ausência de insatisfação. Segundo o autor, uma das principais contribuições desta teoria consiste na conclusão de que os fatores que conduzem à satisfação diferem dos fatores que causam insatisfação no trabalho.

2.4.1.3 Modelo ERG de Alderfer

Clayton Alderfer reformulou a teoria da hierarquia das necessidades de Maslow reagrupando-as em três categorias não hierarquizadas: existência, relacionamento e crescimento (Rocha, 2007), tal como demonstra o Quadro 2.1.

Quadro 2.1 Modelo ERG de Alderfer

Necessidades	Forma como se podem satisfazer as necessidades
Crescimento	Tentativa individual de encontrar oportunidades únicas de desenvolvimento pessoal
Relacionamento	Estabelecer e manter relações interpessoais com os colegas, superiores, subordinados, amigos e família
Existência	Acesso a comida, ar, água, salários, benefícios e condições de trabalho

Fonte: Baseado em Kim (2006: 28)

Segundo este modelo, quando os indivíduos procuram continuamente e sem sucesso satisfazer as suas necessidades de crescimento tendem a voltar a satisfazer as suas necessidades de relacionamento, gerando frustração e, conseqüentemente, levando à regressão (Wargborn, 2008: 19-20).

2.4.1.4 Teoria de D. McClelland

Segundo David McClelland, os indivíduos têm três tipos de necessidades: realização, afiliação e poder, que são obtidas pela interação com o ambiente envolvente.

As necessidades de realização prendem-se com a busca pela excelência, por se realizarem em relação a determinados padrões e por lutarem pelo sucesso. As necessidades de afiliação dizem respeito ao desejo de estabelecer relacionamentos interpessoais próximos e amigáveis. As necessidades de poder atendem aos desejos individuais de controlar ou influenciar os outros (Daniel *et al.*, 2005).

A importância subjetiva de cada necessidade varia de indivíduo para indivíduo e depende da sua formação cultural (Wargborn, 2008). Todos os indivíduos possuem

estes três tipos de necessidades, embora em níveis diferentes, sendo que a sua importância para o desempenho das suas funções varia de acordo com a posição que ocupam na organização.

O principal contributo desta teoria é o de levar a compreender quais as necessidades prioritárias de cada um dos indivíduos presentes numa organização, permitindo o desenvolvimento de estratégias adequadas à satisfação das necessidades individuais e ao alcance dos objetivos organizacionais.

2.4.1.5 Os fatores de motivação de D. Katz e R. Kahn

Daniel Katz e Robert Kahn identificaram diferentes fatores de motivação que combinam valores e desejos individuais com o sistema de recompensas e controlo individuais (Rocha, 2007). Os autores distinguem quatro tipos de fatores que influenciam positiva ou negativamente o nível de motivação dos indivíduos: a Obediência à Lei, a Satisfação Instrumental, a Auto-Expansão e a Internacionalização dos objetivos da organização. Daqui se conclui que determinados incentivos ou padrões de motivação conduzem a determinados tipos de comportamento, tal como demonstra o Quadro 2.2.

Quadro 2.2 Incentivos/Padrões de motivação e Tipos de comportamento produzido

Incentivos/Padrões de Motivação	Tipos de comportamento produzido
1 – Obediência à lei	
<ul style="list-style-type: none"> • Aceitação da autoridade da legitimidade dos regulamentos organizacionais ou da força externa para impor a obediência às regras 	<ul style="list-style-type: none"> • Aceitação da quantidade mínima de trabalho pode produzir o absentismo
2 – Satisfação instrumental	
<ul style="list-style-type: none"> • Sistema geral de recompensas 	<ul style="list-style-type: none"> • Subida possível na produtividade • Redução no absentismo e <i>turnover</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Recompensas Individuais 	<ul style="list-style-type: none"> • Subida possível na produtividade • Possível redução no <i>turnover</i> e no absentismo
<ul style="list-style-type: none"> • Aprovação dos líderes 	<ul style="list-style-type: none"> • Possível decréscimo no <i>turnover</i> e no absentismo • Possível subida na produtividade
<ul style="list-style-type: none"> • Aprovação aos pares 	<ul style="list-style-type: none"> • Possível decréscimo no <i>turnover</i> e no absentismo • Possível subida na produtividade (ou possível descida)
3 - Auto-expansão	
<ul style="list-style-type: none"> • Identificação e satisfação com o trabalho e as tarefas 	<ul style="list-style-type: none"> • Alta produtividade • Diminuição do absentismo
4 – Internacionalização dos objetivos da organização	
<ul style="list-style-type: none"> • Auto-identificação com os valores da organização 	<ul style="list-style-type: none"> • Subida da produtividade • Comportamento espontâneo e inovador • Redução do <i>turnover</i> e absentismo

Fonte: Rocha (2007: 81-82)

2.4.1.6 Teoria X e Y de D. McGregor

Douglas McGregor apresenta duas abordagens antagônicas, as teorias X e Y, acerca da administração (McGregor, 1965).

A teoria X é baseada no que McGregor chamava de noções erradas do que são as causas e do que são os efeitos e postulou os seguintes pressupostos:

- a) O ser humano tem aversão ao trabalho e evita-o sempre que possível;
- b) A maioria das pessoas precisa de ser coagida, controlada, dirigida e punida para que se esforce no sentido da prossecução dos objetivos organizacionais;
- c) A maioria das pessoas tem pouco espírito de iniciativa, pouca capacidade criativa e prefere ser dirigida, evitando responsabilidades.

A teoria Y é aquela que permite um ambiente de gestão favorável à concretização do seu potencial dos funcionários, uma vez que afasta obstáculos e encoraja o crescimento e a orientação (Maki, 2001) e baseia-se nas seguintes preposições:

- a) O ser humano não tem aversão ao trabalho nem o evita, trabalhar é uma atividade natural e uma fonte de satisfação;
- b) Não é necessário controlo nem coação, pois o ser humano está disposto a se auto-dirigir e se auto-controlar;
- c) O compromisso dos indivíduos em relação aos objetivos organizacionais é fruto das recompensas que estes esperam obter por atingirem os objetivos desejados;
- d) As pessoas não evitam responsabilidades nem têm falta de ambição, em determinadas situações podem mesmo aprender a procurar assumir responsabilidade;
- e) A motivação e a capacidade para assumir responsabilidade são aspetos comuns a todos os indivíduos;
- f) Tradicionalmente os indivíduos não realizam todo o seu potencial no local de trabalho, sendo competência dos gestores organizar o trabalho para que as pessoas possam atingir os seus objetivos e contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais.

2.4.2 Teorias de processo

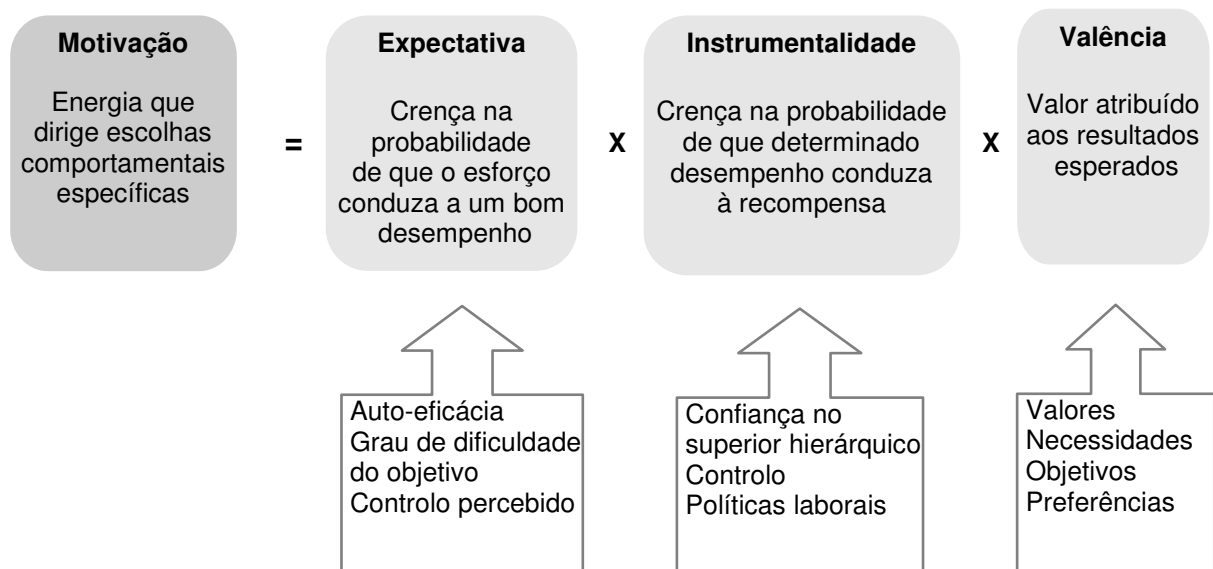
As teorias de Processo focalizam-se na compreensão do processo subjacente à motivação no trabalho, tentando explicá-la através do enfoque numa insuficiência ao nível das necessidades e no comportamento resultante dessa situação e descrever como o comportamento ganha energia, como é orientado, sustentado e detido, primeiramente pela definição das variáveis necessárias para explicar as escolhas, o esforço e a persistência (Neves, 2002; Ferreira, 2006; Cunha *et al.*, 2007; Rocha, 2007).

Procuram dar resposta à questão de como se desenrola o comportamento motivado, assim como à questão de como é que os eventos ou recompensas interagem para motivar o comportamento numa dada direção (Cunha *et al.*, 2007).

2.4.2.1 Modelo da expectativa de V. Vroom

Victor Vroom baseou-se na observação de que o processo motivacional não depende apenas dos objetivos individuais, mas também do contexto de trabalho em que o indivíduo está inserido. Segundo Kim (2006), este modelo sugere que a motivação depende da expectativa do indivíduo em ser recompensado face ao trabalho desempenhado.

Para Vroom, a motivação é determinada pela combinação de três conceitos fundamentais demonstrados na Figura 2.2.



Fonte: Adaptado de Scholl (2002)

Figura 2.2 Representação esquemática da teoria das expectativas

2.4.2.2 Teoria multifatorial de L. Porter e E. Lawler

A Teoria Multifatorial de Porter e Lawler consiste numa versão mais completa da teoria das expectativas e considera quatro variáveis principais que condicionam a motivação: o esforço, o desempenho, as recompensas e a satisfação (Rocha, 2007).

- a) O esforço consiste na energia que os indivíduos empregam numa atividade e é condicionado pelo valor da recompensa e pela probabilidade de ser recompensado pelo esforço;
- b) O desempenho é consequência do esforço e é influenciado por fatores como as próprias capacidades do indivíduo e da sua perceção acerca do seu papel;
- c) As recompensas dependem do desempenho e podem ser intrínsecas, como por exemplo a satisfação pelo dever cumprido, ou extrínsecas, como sejam as recompensas monetárias, promoções, entre outras;
- d) A satisfação deriva de todo o processo de esforço, desempenho e recompensa, salientando ainda a influência da equidade na atribuição das recompensas como fator que pode condicionar o nível de satisfação do indivíduo.

2.4.2.3 Teoria da equidade de J. Adams

Enfatiza a perceção pessoal do indivíduo sobre a razoabilidade ou justiça relativa na sua relação laboral com a organização. Segundo Adams (1963), esta comparação pode ser traduzida num quociente entre os *outputs* do indivíduo e os seus respetivos *inputs*. Assim, a equidade existe quando os rácios dos vários indivíduos são iguais e, ao contrário, a iniquidade ocorre quando o indivíduo se apercebe de que o seu rácio é diferente (por excesso ou por defeito) do dos outros indivíduos.

Vieira (2006) refere que as perceções de falta de equidade conduzem a sentimentos de tensão que o indivíduo procura gerir, adotando, para tal, uma das seguintes opções: dosear os seus *inputs* (por exemplo, ao dedicar-se menos à sua atividade) ou alterar os *outputs* (por exemplo, ao tentar obter da organização equipamento atualizado).

O indivíduo pode também modificar as auto-perceções (“o meu trabalho pode ser melhorado”), e as hetero-perceções (“o outro é mais empenhado do que me tinha parecido antes”).

2.4.2.4 Teoria da fixação de objetivos de E. Locke

Uma das mais importantes contribuições para o estudo da motivação tem sido dada por Edwin A. Locke, o qual tem vindo a estudar a motivação como técnica de gestão. Segundo a sua teoria da fixação de objetivos a fonte de motivação principal reside na fixação de objetivos.

Na sua formulação a teoria *goal setting* (estabelecimento de metas) é simples. A determinação de objetivos específicos que as pessoas acreditem que são suscetíveis de serem alcançados proporciona-lhes um benefício, tangível ou psicológico.

Segundo este autor, os objetivos individuais proporcionam o mecanismo individual através do qual os estados motivacionais se transformam em ação. Os objetivos influenciam o comportamento dirigindo a atenção, encorajando a persistência e facilitando o desenvolvimento de estratégias (Locke *et al.*, 1990).

Os objetivos são as metas fixadas para o desempenho, as quais servem para alocar os recursos (dinheiro, recursos humanos, energia, etc.) em que se espera das pessoas um comportamento consonante com os mesmos. Estes devem ser não só compreendidos mas também aceites, especialmente se são difíceis de alcançar, devem ser tão claros e mensuráveis quanto possível.

Surpreendentemente, os trabalhadores empenham-se mais quando os desafios são maiores, mas estes constituem objetivos tangíveis e são lhes proporcionados os recursos necessários.

A monitorização dos resultados é essencial. Sem *feedback* adequado há uma sensação de “trabalhar no escuro”, ao passo que quando existe *feedback* sobre o desempenho, este funciona como alimentador da motivação e os níveis de produtividade aumentam.

Na relação objetivo/*feedback* é fundamental o facto de os objetivos só terem real significado se o indivíduo tiver possibilidades de avaliar o seu comportamento e, em consequência, corrigir estratégias que vinha adotando (Erez, 1977).

Locke argumenta que embora as recompensas possam afetar a aceitação dos objetivos ou o empenhamento, estas não são o elemento crucial, mas sim os objetivos. O elemento mais relevante e que gera a motivação é o objetivo em si mesmo, não a recompensa.

As principais conclusões desta teoria são que a definição de objetivos específicos conduz a níveis de desempenho superiores e que os objetivos difíceis de alcançar

estão positiva e linearmente relacionados com o desempenho. Para estimular a motivação e obter níveis de desempenho elevados, os objetivos fixados devem ser tanto específicos (geralmente quantitativos e mensuráveis) quanto difíceis de atingir (difíceis mas não impossíveis de atingir) (Daniel *et al.*, 2005).

2.4.2.5 Relevância dos modelos teóricos e implicações práticas

De acordo com Câmara, Guerra e Rodrigues (2010) as teorias clássicas das organizações preconizam uma melhor forma de gerir a empresa, dependendo o sucesso empresarial da aplicação perfeita do modelo preconizado. O enfoque está no interior da organização e nos mecanismos nela existentes, há como um alheamento da relação da empresa com o exterior.

Com o aumento da concorrência e maior aumento da mutabilidade do meio envolvente as organizações foram sendo obrigadas a olhar para o seu exterior já que da sua adaptação a este sistema passou a depender a sua eficácia e a sua sobrevivência.

Segundo Camara *et al.* (2010), as empresas, para assegurar o seu sucesso continuado, tiveram que evoluir para na forma como enquadravam as pessoas, lhes desenhavam as funções e lhes atribuíam capacidade de gestão.

De acordo com Bergamin (1990), as teorias motivacionais de Maslow, Mc Gregor e Herzberg gozaram de grande prestígio e tiveram a mais ampla divulgação e aceitação.

Os dois primeiros preocuparam-se especialmente em ordenar a sequência de aparecimento e valorização dos objetivos motivacionais, enquanto Herzberg apresenta um enfoque já mais diferenciado, separando esses fatores em dois tipos distintos na qual o autor afirmou que qualitativamente existem dois tipos de fatores ou objetivos: os motivacionais e os higiênicos sendo o primeiro de ordem intrínseca e o segundo de ordem extrínseca ao indivíduo.

Para Herzberg, os fatores extrínsecos aos indivíduos não motivam, apenas previnem a sua satisfação. Diante disso, várias teorias foram elaboradas na tentativa de explicar o processo motivacional, através da identificação de necessidades comuns às pessoas.

Não há interesse em propor a superioridade de uma relação às outras, mas tais estudos contêm características que podem se complementar, uma vez que nenhuma é abrangente o suficiente para todas as situações. As teorias sobre motivação são úteis no sentido de fornecer ao gestor conhecimento das necessidades humanas no ambiente de trabalho e a possibilidade de tentar motivar a equipa, a fim de que esta se

comporte em prol dos resultados positivos tanto para o indivíduo quanto para a organização.

Existem críticas à teoria das necessidades de Maslow. Como afirma Robbins (2002), a teoria não oferece comprovação, na prática, de que a satisfação de uma necessidade ativa um movimento em direção a outro nível, nem que as necessidades não satisfeitas geram a motivação.

A teoria das expectativas de Victor Vroom afirma que a tendência de o indivíduo agir de determinada maneira depende da intensidade da expectativa que ele tem do resultado e do impacto que este lhe causa. Isso sugere que o funcionário motiva-se e faz um esforço maior quando acredita que isso lhe trará resultados positivos.

Nesse caso, Robbins (2002) reconhece a dificuldade de se explicar a motivação de todas as pessoas da mesma forma. Para criar um ambiente propício à motivação, o gestor necessitará de habilidades para identificar as expectativas dos funcionários. Podemos dizer que motivação se caracteriza como um fenômeno individual e intencional, uma vez que depende tanto do estímulo como da escolha do comportamento do trabalhador. Pode ser definida ainda como desejo de exercer altos níveis de esforço em direção a determinados objetivos organizacionais ou não. O comportamento não é casual, nem aleatório, mas sempre dirigido para algum objetivo.

Portanto a motivação seria a totalidade daqueles fatores que determinam a atualização de formas de comportamento dirigidas a um objetivo. Ela indica o processo pelo qual um conjunto de motivos induz, explica, incentiva ou estimula algum tipo de ação ao comportamento humano.

Bergamini (1990) cita Abraham Maslow como o primeiro dos teóricos que merece destaque no que diz respeito aos objetivos motivacionais no trabalho. A hierarquia dos motivos humanos, foi uma solução inovadora para que se tentasse compreender o melhor comportamento humano com todas as suas variáveis.

No trabalho, os comportamentos são gerados pelo sistema de necessidades. Tais comportamentos requerem autonomia, vontade e constituem as contribuições necessárias às organizações.

Outro aspecto relevante abordado por Bergamini (1990) reside no fato de que não podendo motivar ninguém, o que resta a ser feito é facilitar o livre curso da energia motivacional contida no interior de cada pessoa. Quando se consegue condições organizacionais que facilitem o livre curso da força motivacional interior, ela induzirá cada indivíduo a utilizar mais plenamente suas aptidões.

2.4.3 Escala Multi-Fatorial de Motivação no Trabalho (Multi-Moti) e teorias que estão na base da sua construção

Um estudo realizado por Ferreira (2002), demonstra que em Portugal os poucos instrumentos para medição da motivação em contexto organizacional resumem-se aos questionários dos motivos da motivação de McClelland, desenvolvidos e validados por Rego (2000).

Desta forma, foi construído por Ferreira, Diogo, Ferreira e Valente (2006) um novo instrumento de medição para a população portuguesa que tivesse em conta diversas dimensões associadas à motivação no trabalho. Neste sentido e baseando-se em diversas teorias clássicas da motivação, tais como, a teoria da organização do trabalho de Hackman e Oldman, teoria das necessidades de David McClelland, teoria *Goal Setting* de Locke e Latham e os processos de envolvimento organizacional de Allen e Meyer, procuraram elaborar itens tendo em conta as características de pessoas fortemente orientadas para cada um dos aspetos de motivação.

De acordo com os autores o instrumento original era composto por 65 itens tendo sido submetidos a um pré-teste e a uma análise fatorial com extração de fatores pelo critério de Kaiser (*eigenvalues* superior a 1) e com saturações superiores a 0,40, tendo-se então extraído alguns itens. Este procedimento permitiu a formação de uma escala tetrafatorial constituída por 28 itens que avaliam quatro dimensões referentes à motivação no trabalho;

- **Motivação tendo em vista a organização do trabalho** (Hackman e Oldman);
- **Motivação por realização e poder** (David McClelland) (**ver ponto 2.4.1.4**);
- **Motivação para o desempenho** (Locke e Latham) (**ver ponto 2.4.2.4**);
- **Motivação ligada ao envolvimento** (Allen e Meyer).

2.4.3.1 Motivação tendo em vista a organização do trabalho segundo a perspetiva teórica de Hackman e Oldman

De acordo com Hackman e Oldham (1980), os estados psicológicos associados à aquisição do conhecimento, aumento das responsabilidades e conhecimento dos resultados afetam de forma determinante a motivação no local de trabalho.

Em decorrência desta afirmação, verifica-se que há características associadas ao trabalho que influenciam o rendimento e os pressupostos motivacionais dos colaboradores. Tais como:

- a) Variedade de funções;
- b) Identidade das tarefas;
- c) Significado das tarefas;
- d) Autonomia;
- e) *Feedback*.

As três primeiras características refletem a forma como o trabalho se encontra estruturado, dependem do conhecimento associado ao trabalho e afetam a motivação. Estão relacionadas com a importância atribuídas às tarefas e contribuem para uma maior satisfação no trabalho através da motivação intrínseca (Hackman e Oldham, 1980).

As duas últimas características, relacionam-se da seguinte forma: quando o trabalho permite alguma autonomia, os empregados relacionam a performance com os seus esforços e decisões, pois sentem o crescimento das suas responsabilidades. Caso não haja autonomia, deixa de haver ligação entre a performance e os esforços, neste caso o *feedback* pode ser utilizado para ajudar na ligação entre comportamentos e performance, permitindo ao trabalhador ter conhecimento dos resultados do seu trabalho.

Estas variáveis influenciam as relações entre características do trabalho e os estados psicológicos associados à motivação

2.4.3.2 Motivação ligada ao envolvimento segundo a perspectiva teórica de Allen e Meyer

Relativamente ao envolvimento organizacional destaca-se o modelo de conceptualização do comprometimento organizacional de Allen e Meyer (1990).

Engloba três correntes que dominaram as abordagens teóricas e conceptuais do comprometimento:

- a) Abordagem afectiva: forte crença na aceitação dos valores e objetivos da organização. Parte do princípio que o colaborador está disposto a desenvolver um esforço considerável em prol da organização, para manifestar o seu desejo em tornar-se um membro da empresa.
- b) Abordagem instrumental: o envolvimento é descrito como um comprometimento implicado nas ações de cada indivíduo na organização. Os colaboradores

permanecem na organização pela avaliação dos custos benefícios que estão associados à sua saída da empresa.

c) Abordagem normativa: a percepção dos indivíduos acerca de uma ação em concreto deriva das suas pressões normativas, isto é, da cultura da empresa e daquilo que é considerado enquanto padrão típico de comportamento na organização.

Para Allen e Meyer (1990) os colaboradores sentem-se envolvidos com a organização se desenvolverem um forte comprometimento afectivo, demonstrando que permanecem na organização porque efetivamente estão implicados afectiva e emocionalmente com a organização.

2.5 Motivação em contexto organizacional

Definir o conceito de motivação no contexto de trabalho implica responder a questões como: o que induz os indivíduos a agir de determinado modo? Quais os fatores que os motivam? Por que razão pessoas diferentes reagem de forma distinta em situações semelhantes? (Rocha, 2007).

A motivação é um tema amplamente debatido e analisado no contexto organizacional. É uma condição necessária à satisfação no trabalho e ao desempenho (Fonseca, 2009).

No contexto organizacional, entende-se a motivação como “o desejo de adotar elevados níveis de esforço com vista a alcançar objetivos organizacionais, na condição de tais esforços conduzirem à satisfação de alguma necessidade individual” (Ferreira *et al.*, 2001: 260).

Segundo Steijn e Leisink (2006), o compromisso organizacional é mais influenciado pela importância do trabalho e pelas características organizacionais do que pelas características pessoais dos trabalhadores.

Efetivamente, as variáveis organizacionais podem ter uma influência direta na motivação caso os gestores sejam capazes de fomentar um sentimento de pertinência e propósito junto dos seus subordinados (Moynihan *et al.*, 2007).

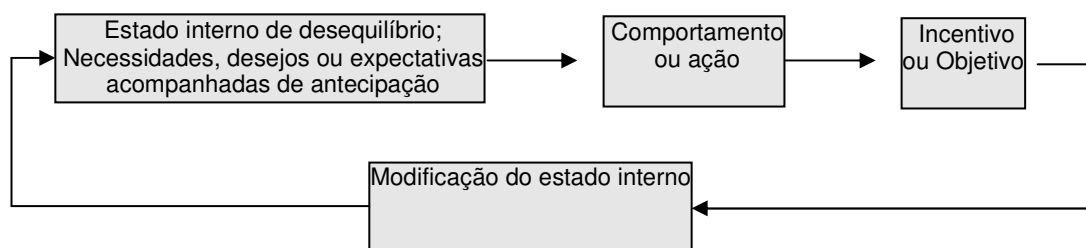
Atualmente é reconhecida a importância da motivação para o sucesso e para a obtenção de vantagens competitivas de qualquer organização, a grande questão é identificar a fórmula ideal para garantir um nível de motivação elevado e sustentável, procurando compatibilizar e otimizar a interação entre os objetivos organizacionais e os objetivos pessoais dos seus funcionários, neste contexto, torna-se responsabilidade da gestão identificar, garantir e otimizar a referida interação.

2.6 Fatores importantes para a compreensão do comportamento e da performance dos trabalhadores

Para explicar o comportamento dos trabalhadores em contexto de trabalho tem sido desenvolvido um conjunto de teorias que abordam a motivação sob diversas perspetivas.

Steers e Porter (1991) apontam três componentes fundamentais nas principais caracterizações dos fenómenos motivacionais:

- a) A energia humana que suscita o comportamento;
- b) A direção que dirige o esforço;
- c) A manutenção ou sustentação que preserva e reforça o comportamento.



Fonte: Baseado em Neves (2002: 12)

Figura 2.3 Modelo generalizado do processo básico de motivação

De acordo com a figura 2.3 os fatores básicos do comportamento em contexto de trabalho contemplam necessidades e expectativas, comportamentos, objetivos e *feedback*.

De acordo com Neves (2002), para compreender a performance dos indivíduos numa organização decorrente da motivação para o trabalho é também necessário fazer apelo aos modelos teóricos. Dado que a produtividade dos trabalhadores está intimamente associada à motivação, esta variável organizacional tem sido objeto de inúmeras pesquisas empíricas.

Para se ter uma ampla compreensão dos processos motivacionais há que ter em atenção as três principais variáveis que constituem uma situação de trabalho: o próprio indivíduo, as funções e tarefas desempenhadas e o ambiente de trabalho e a interação destas entre si.

2.7 Importância da gestão de recursos na motivação

De acordo com Câmara *et al.*, (2010) as respostas aos desafios colocados pela mudança do mercado de trabalho têm conduzido as empresas a uma modificação acelerada das suas estruturas e dos modelos de organização do trabalho.

As organizações vão-se flexibilizando, reduzindo o nível de hierarquias com 2, ou, quando muito 3 níveis hierárquicos, de forma a estarem mais próximas do cliente.

As necessárias mudanças organizacionais passam por uma revolução de mentalidades, por uma nova visão do que é o sucesso empresarial e por que se reconheça e premeie o trabalho em equipa.

Todas as mudanças têm trazido os recursos humanos para o centro das preocupações dos gestores, deles depende a adaptação da empresa aos sucessivos desafios do mercado e, portanto, a sua sobrevivência a longo prazo.

Não basta dispor da mais avançada tecnologia, de uma sólida base financeira, ou de uma posição dominante no mercado para assegurar o sucesso, é necessário que esta seja sustentada por uma força de trabalho motivada, com um perfil de aptidões virado para o futuro e elevada produtividade.

A missão e objetivos dos recursos humanos têm evoluído com as alterações sucessivas da envolvente e da estrutura das empresas.

A função dos recursos humanos deve estar vocacionada para apoiar e participar na gestão das pessoas, em parceria com os gestores de primeira linha, de forma a alcançar os resultados desejados, devem centrar-se no apoio aos seus clientes internos (gestores de linha) quer como facilitadora, quer como repositório de técnicas e instrumentos adequados que os auxiliem a conseguirem elevados níveis de motivação e satisfação na força de trabalho.

De acordo com este autor a evolução empresarial tem vindo a “empurrar” os recursos humanos para as preocupações com a gestão por objetivos.

A motivação obriga à incursão dos recursos humanos para zona outrora reservada aos financeiros.

O maior desafio futuro dos recursos humanos, consistirá na capacidade de motivar as pessoas para, em conjunto, poderem fazer vencer a melhor estratégia.

2.8 Relação entre a crise económica e a motivação

A crise e a motivação estão inteiramente ligadas, as consequências da crise provocam um forte impacto na motivação dos trabalhadores, na performance e no compromisso organizacional.

De acordo com Linz (2004), num estudo efetuado na Rússia, concluiu-se 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.

Num estudo efetuado em Taiwan por Tsai, Yen, Huang e Huang em 2007 relativamente aos efeitos dos despedimentos coletivos nos colaboradores que permanecem nas organizações e à forma como estas podem minimizar este impacto, defende que o compromisso com a organização é significativamente afetado por dois fatores determinantes da satisfação do trabalho: a relação com os colegas e a relação com a família. Conclui-se que a organização, através do departamento de recursos humanos, deve ter em consideração estes factos após despedimentos coletivos. 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), num estudo efetuado na Noruega, verificaram em que medida a instabilidade do emprego, face a um possível cenário de despedimento, se relaciona com as atitudes dos colaboradores, o bem-estar psicológico, as intenções de sair e o comportamento de risco. Concluíram que o compromisso organizacional é afetado, assim como o nível de satisfação geral e a performance organizacional.

Mais uma vez é realçada a importância do gestor de recursos humanos na compreensão dos processos motivacionais. É uma condição fundamental e indispensável para o alcance dos objetivos das organizações.

2.9 A atual crise económica

De acordo com Marques (2010), esta é a primeira crise económica na qual, à priori, se assume publicamente que os seus custos têm de ser pagos pelo contribuinte. As crises anteriores afetaram, de um modo geral, todos os extratos sociais, embora de uma forma desigual. Uns pagavam, faliam, empobreciam, sofriam uns mais do que os outros, enquanto alguns enriqueciam ao mesmo tempo. O que há de novo é que, para

combater esta crise, usam-se fundos públicos na idéia de que compete aos Estados a salvação do sistema financeiro, ou seja, compete-lhes evitar a corrida aos bancos, esconjurando o espectro das falências generalizadas. Para isso, têm de injetar dinheiro dos contribuintes no sistema e garantir depósitos, têm de se fazer empréstimos aumentando a dívida estatal que, necessariamente, os contribuintes virão a ter de pagar enquanto o retorno desses capitais não for efetuado, se o vier a ser.

A presente crise económica é resultado de uma intensificação e globalização da crise financeira do final de 2008, na sequência da falência do banco de investimento Lehman Brothers, que ocorreu num quadro de desaceleração da atividade económica em várias economias avançadas desde meados de 2007 (Banco de Portugal, 2009). Este acontecimento criou um clima de instabilidade nos mercados financeiros, que contagiou as economias dos países e, conseqüentemente, os resultados das empresas.

Esta situação ocorreu inicialmente nos Estados Unidos, mas as respetivas repercussões sentiram-se à escala mundial. Segundo o Banco de Portugal (2009), a economia portuguesa apresentou uma estagnação em 2008, após um crescimento de 1.8 por cento no ano anterior.

De acordo com Kirkpatrick & Tennant (2002) as conseqüências, quer sociais, quer económicas, desta crise, ameaçam a estabilidade do sistema monetário internacional.

Num estudo efetuado por Campello, Graham e Harvey (2010) em 39 países, aos efeitos da crise financeira nas organizações afetadas, revelou que estas efetuam cortes profundos nas despesas ao nível da tecnologia e do emprego.

Pode-se afirmar que Portugal tem sido um país bastante afetado pela crise. A taxa de crescimento do país tem diminuído o que leva a um ajustamento das organizações, para se adaptarem ao mercado. O encerramento, as falências, *downsizing* e *lay off*, tornaram-se uma realidade.

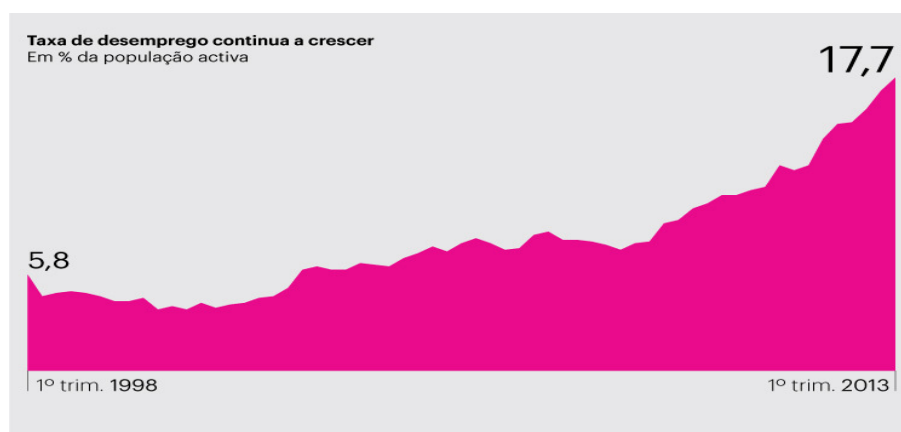
2.10 Atual situação económica de Portugal

De acordo com o Instituto Nacional de Estatística (INE), o número de desempregados em Portugal continuou a subir a um ritmo elevado durante os primeiros três meses de 2013. Mais 29 mil desempregados em três meses e menos 69 mil pessoas na população activa. A taxa de desemprego passou de 16,9% no final de 2012 para 17,7% no primeiro trimestre deste ano, um novo máximo histórico em Portugal. A taxa

de desemprego é agora 2,8 pontos percentuais mais alta do que em igual período do ano anterior.

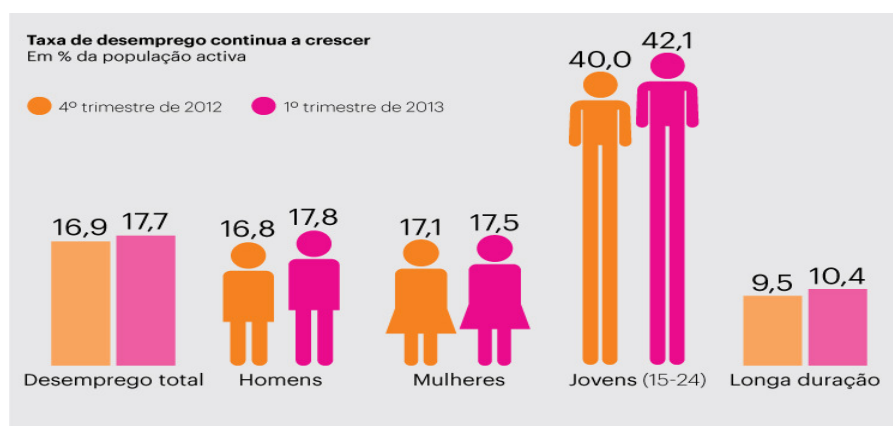
Feitas as contas e usando o critério oficial do INE, existem 952.200 desempregados em Portugal.

Os números publicados pelo INE confirmam a continuação da tendência de subida do desemprego durante o ano de 2013, conforme pode-se observar nas Figuras 2.4 e 2.5.



Fonte: INE – Instituto Nacional de Estatística

Figura 2.4 Variação da taxa de desemprego em Portugal entre 1998 e 2013



Fonte: INE – Instituto Nacional de Estatística

Figura 2.5 Variação da taxa de desemprego em Portugal entre 4º trimestre de 2012 e o primeiro trimestre de 2013

A promoção do empreendedorismo e inovação será uma das soluções apontadas para combater a taxa de desemprego em Portugal, encarando-se actualmente não como uma opção, mas como uma necessidade primordial (Sarkar, 2007).

2.11 Despedimentos coletivos em Portugal

De acordo com os dados da Direcção-Geral do Emprego e das Relações do Trabalho (DGERT), o número de empresas em Portugal continental que recorreram ao

despedimento coletivo aumentou também 30% até Maio de 2013 (de 387 para 482). Os processos de despedimento coletivo concluídos em 2013 atingiram 4.808 trabalhadores até Maio do mesmo ano, o que representa uma média de 32 despedimentos por dia e um aumento de 46,9% face a igual período de 2012.

Ainda assim, as empresas conseguiram manter 238 postos de trabalho nestes primeiros cinco meses do ano, em relação aos 5.046 estimados no início dos respetivos processos de despedimento coletivo.

Por regiões, Lisboa e Vale do Tejo foi a região mais afetada por estes processos, com 248 empresas a dispensar funcionários por despedimento coletivo, num total de 2.559 trabalhadores, seguindo-se o Norte, com 167 empresas e 1.597 despedimentos. O Centro foi a terceira região mais afetada pelos despedimentos coletivos, com 58 empresas e 356 trabalhadores despedidos.

2.12 Insolvência ou perda de reputação

De acordo com a Associação Empresarial de Portugal (AEP) mais de uma em cada quatro empresas (26,8%) assumia no segundo semestre de 2012 estar numa “situação de risco no que diz respeito, por exemplo, a insolvência ou perda de reputação”, sendo, em média, os gestores de empresas de menor dimensão os mais pessimistas relativamente aos impactos da atual conjuntura na sobrevivência dos seus negócios.

Segundo um estudo divulgado na Fundação AEP, revela que os empresários reconhecem também debilidades na sua própria atuação. Chamam a atenção para a reduzida dimensão das empresas, com o conseqüente impacto em termos de economia de escala e de massa crítica para enfrentar, com sucesso, o mercado internacional. Os próprios empresários afirmam a necessidade de uma maior cooperação entre as empresas (que pode traduzir-se em parcerias, fusões ou alianças estratégicas) que leve a uma efetiva conjugação de esforços e de recursos.

A falta de profissionalismo na gestão é outro “mea culpa” realizado pelos líderes empresariais que participaram no estudo, no qual reconhecem a necessidade de melhorar a sua capacidade de gestão e defendem que deve ser implementada uma atitude profissionalizada na gestão das Pequenas e Médias Empresas (PME). Uma gestão rigorosa e responsável, assente em equipas e estruturas de trabalhadores com forte espírito de resistência e valências que lhes permitam enfrentar o futuro, sustenta o mesmo documento.

2.13 Medidas anti-crise

São medidas adotadas pelas empresas, principalmente de cariz financeiro, para tentar combater a instabilidade económica e financeira e manterem-se competitivas no mercado. Alguns exemplos destas medidas são:

- a) Não renovação de contratos;
- b) Cortes em regalias de colaboradores, controlo dos km's efetuados com as viaturas da empresa, corte nas despesas de deslocação (gasóleo, portagens, etc.);
- c) Redução do valor da frota automóvel e redução da frota;
- d) Congelamento ou redução de aumentos anuais;
- e) Congelamento ou redução de atribuição de prémios;
- f) Corte no pagamento de horas extraordinárias;
- g) Corte e maior controlo das despesas de material de escritório;
- h) Incentivos à reforma de colaboradores de idades mais avançadas;
- i) Reorganização de departamentos (aumento e distribuição de funções);
- j) Cortes no orçamento para a formação;
- k) Maior controlo de custos fixos e variáveis;
- l) Renegociação dos empréstimos bancários;
- m) Renegociação das rendas e alugueres.

2.14 Caracterização da empresa em estudo

O Grupo Schindler é líder do mercado global, de soluções de mobilidade, é o maior fornecedor de escadas rolantes e o segundo maior fabricante de elevadores em todo o mundo. Com sede na Suíça, a empresa concebe, instala, moderniza e garante a manutenção de sistemas de transporte em todo o tipo de edifícios.

Atua em todo o mundo há mais de 130 anos, conta com mais de 45.000 colaboradores e opera nos 5 continentes, transportando diariamente mais de 1000 milhões de pessoas. Está em Portugal há 60 anos e a sua sede situa-se em Carnaxide.

Atualmente a Schindler tem 507 colaboradores em Portugal, dos quais 445 pertencem aos quadros da empresa, como se pode observar no Quadro 2.3. Do total de

colaboradores 84% pertencem ao sexo masculino, enquanto o restante pertence ao sexo feminino.

Quadro 2.3 Número de Trabalhadores da Schindler Portugal em Maio de 2013

Efetivos / Quadros	445
Termo / Prazo	13
Temporários	34
Estagiários	4
Recibos Verdes	11
TOTAL	507

Fonte: Departamento de Recursos Humanos da Schindler Elevadores

A empresa tem como principal atividade a instalação, reparação e modernização de ascensores, monta-cargas, escadas mecânicas e tapetes rolantes bem como a prestação de serviços de assistência e manutenção destes equipamentos.

De acordo com o organigrama (Anexo I), a Schindler Portugal está agregada à Schindler Espanha e ambas constituem a Schindler Ibéria.

Os colaboradores da Schindler Portugal estão distribuídos pelos departamentos financeiro, técnico, de recursos humanos, de novas instalações, de *call center* e pelas quatro Direções Regionais:

- a) Direção Regional Norte: engloba a região de Braga e Porto. Com um total de 97 colaboradores diretos;
- b) Direção Regional Centro: engloba a região de Coimbra, Leiria, Santarém, Covilhã, Castelo Branco, Torres Vedras, Cascais e Sintra. Com um total de 71 colaboradores diretos;
- c) Direção Regional Lisboa: engloba a região Lisboa, Oeiras e Odivelas e Loures. Com um total de 132 colaboradores diretos.
- d) Direção Regional Sul: engloba todo o Alentejo, Algarve, Ilha da Madeira e Açores. Com um total de 68 colaboradores diretos.

2.14.1 Medidas anti-crise aplicadas pela empresa em estudo

Para ultrapassar a atual situação económica, a Schindler tem vindo a aplicar algumas medidas anti-crise.

Em 2008, mediante os efeitos do início da crise em Portugal, sentiu-se uma enorme pressão dos mercados e foi necessário a realização de despedimentos coletivos, além da aplicação das seguintes medidas:

- Aumento do rigor e controlo das despesas;
- Cortes nas despesas de deslocação (gasóleo, portagens);
- Redução do valor dos aumentos anuais;
- Corte no pagamento de horas extraordinárias (semanais e de fins de semana);
- Incentivos à reforma de colaboradores de idades mais avançadas;
- Reorganização de departamentos (aumento e distribuição de funções);
- Cortes ao nível de orçamento para formação;
- Redução do valor da frota automóvel e redução da frota.

2.15 Justificação do tema e escolha da organização

A elaboração de um estudo sobre a motivação prende-se com o facto deste tema ter, desde sempre, suscitado muito interesse e curiosidade ao autor deste trabalho e, também, pelo facto do mesmo ser um profissional com experiência em funções de gestão de equipas e colaborar numa empresa multinacional que implementou medidas anti-crise.

O facto do autor deste estudo trabalhar na empresa Schindler Elevadores, que é o alvo deste estudo de caso, facilita a elaboração do mesmo porque existe um maior conhecimento da organização.

Esta empresa considerou-se uma boa opção de estudo pela sua dimensão e estrutura, visto ter diferentes grupos profissionais e atuar em todo o país.

Pretendendo com esta investigação clarificar alguns pontos-chave, especialmente ao nível dos recursos humanos. Esta investigação tem um carácter pertinente e muito atual, é um contributo para a melhor compreensão da motivação dos colaboradores e do impacto das medidas implementadas.

3. Estudo Empírico

3.1 Metodologia

De acordo com Freixo (2009), a metodologia consiste num conjunto de métodos e de técnicas que orientam a elaboração do processo de investigação científica. Explicamos neste capítulo as técnicas de recolha e análise da informação a que recorreremos para o desenvolvimento do estudo.

Esclarece-se a construção dos instrumentos de medida da motivação profissional tendo em conta várias dimensões de motivação associadas ao trabalho. Descrevem-se a amostra e os procedimentos utilizados e apontam-se as opções relativamente à análise de dados.

Para a obtenção dos dados necessários à prossecução do objetivo, foi elaborado um questionário e realizado um inquérito.

3.2 Inquérito

De acordo com Ferreira (1986: 167), “o inquérito é, de facto a técnica de construção de dados que mais se compatibiliza com a racionalidade instrumental e técnica que tem predominado nas ciências e na sociedade em geral.”

A realização de um inquérito apresentou-se como a opção metodológica mais adequada face aos dados pretendidos, considerando que as vantagens associadas a um questionário auto-administrado superam as eventuais desvantagens. Apesar de, com a realização de um inquérito, se verificarem limitações como a representatividade nunca ser absoluta, sublinhamos como vantajoso a possibilidade de manter o anonimato e de o investigador não influenciar o momento da recolha de dados.

Baseando-se numa investigação quantitativa, o procedimento metodológico adotado para a elaboração deste trabalho baseia-se num estudo de caso, utilizando o método descritivo e exploratório.

A investigação quantitativa constitui um processo sistemático de recolha de dados observáveis e quantificáveis e é baseada na observação de factos objetivos que existem independentemente do investigador (Freixo, 2009).

Baseando-se em variáveis quantitativas, este tipo de investigação é mais abrangente e vai além da mera descrição de dados permitindo retirar conclusões significativas através da utilização de técnicas inferenciais.

3.3 Estudo de caso

De acordo com Ponte (2006: 2) “é uma investigação que se assume como particularística, isto é, que se debruça deliberadamente sobre uma situação específica que se supõe ser única ou especial, pelo menos em certos aspetos, procurando descobrir a que há nela de mais essencial e característico e, desse modo, contribuir para a compreensão global de um certo fenómeno de interesse.”

Segundo Freixo (2009: 109), este procedimento metodológico baseia-se na “exploração intensiva de uma simples unidade de estudo, de um caso (...)”. A utilização do estudo de caso tem inúmeras vantagens, das quais se destaca o facto de permitir reter as características holísticas e significativas dos eventos da vida real (Yin, 2003).

A opção por este procedimento metodológico justifica-se por se pretender analisar esta temática com recurso à análise do caso concreto desta empresa Multinacional.

O método descritivo tem como principal objetivo caracterizar de forma precisa as variáveis envolvidas num determinado acontecimento ou fenómeno (Freixo, 2009).

3.4 Mapa conceptual da pesquisa

A pesquisa desenvolveu-se sobre uma sequência de etapas das quais a primeira foi, naturalmente, o estabelecimento do objetivo.

O esquema conceptual apresentado na Figura 3.1 explicita as opções metodológicas que presidiram à elaboração deste estudo e operacionaliza o objetivo geral através da formulação das questões da pesquisa, permite também uma leitura global das opções metodológicas relativamente ao tipo de estudo apresentado, amostra, instrumentos de recolha de informação, análise de dados e conclusões.

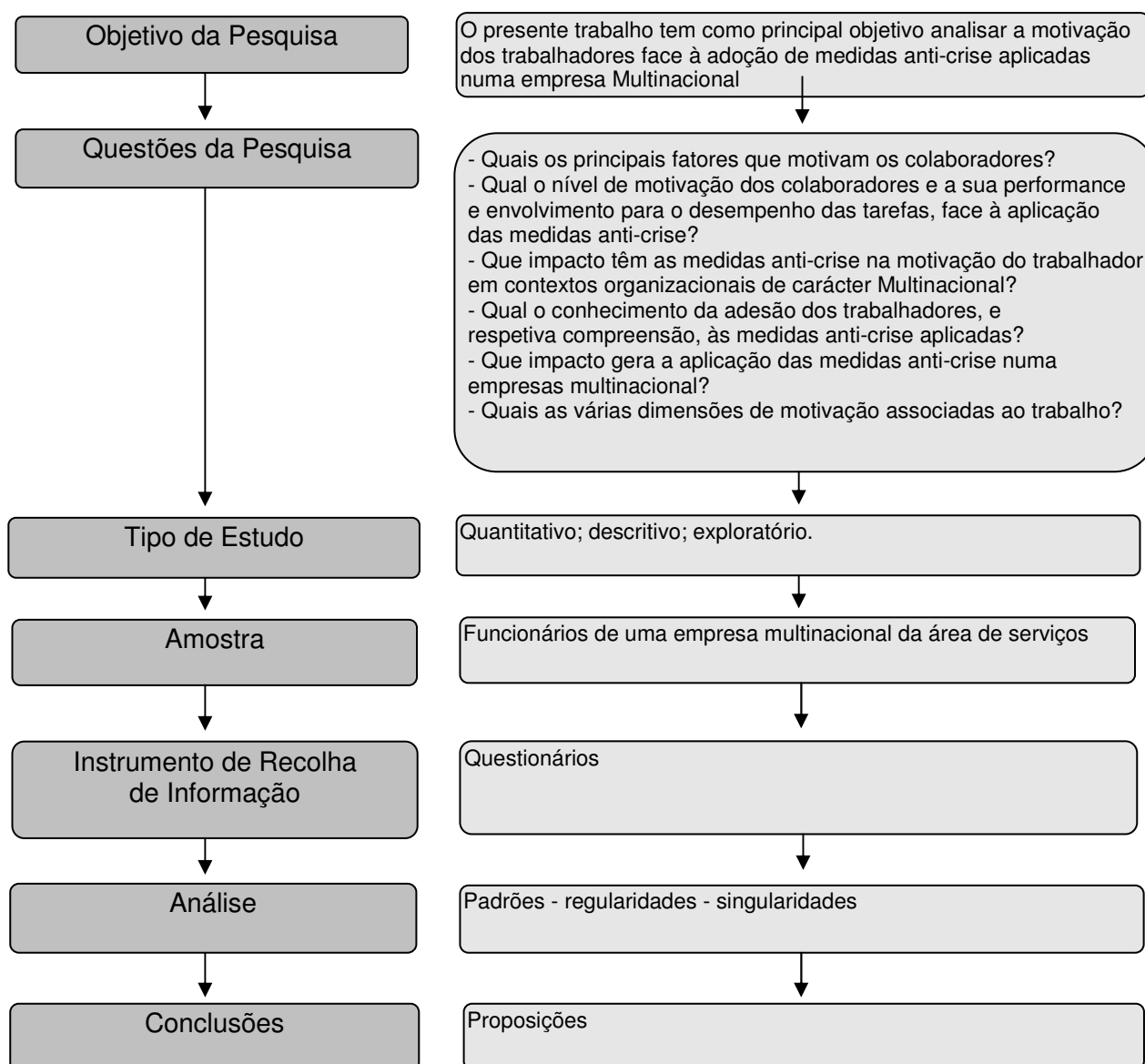


Figura 3.1 Esquema conceptual da pesquisa

3.5 Elaboração do questionário

O instrumento utilizado neste estudo consiste num questionário de 52 questões (Apêndice A) dividido em duas partes: dados demográficos/outras questões e Motivação.

A primeira parte do questionário é constituída por 13 questões. Dez questões fechadas e três questões abertas.

Através das questões fechadas, pretende-se colher alguns dados demográficos, tais como, género, idade, estado civil, escolaridade, função, vínculo, número de elementos

do agregado familiar, anos que trabalha na empresa, anos que trabalha no ramo, zona do país em que trabalha.

Existem questões pertinentes para a compreensão dos dados e eventual elaboração de hipóteses para pesquisas futuras em que se estabeleçam relações com os resultados obtidos neste estudo.

Foram seleccionados estes elementos por conterem dados essenciais à caracterização dos funcionários. O conjunto de dados biográficos solicitados foi cuidadosamente limitado no sentido de elevar o sentimento de anonimato dos participantes.

Com o intuito de perceber quais os principais fatores que contribuem para a motivação dos funcionários envolvidos neste estudo, foram incluídas 3 perguntas abertas no questionário. Através das quais pretende-se saber:

- Qual a primeira palavra que se lembra cada colaborador quando pensa ou fala de motivação;
- Qual o aspeto que considera mais motivador na empresa;
- Se o funcionário sente mais segurança por trabalhar numa empresa multinacional.

A segunda parte do questionário é constituída por 39 itens que representam 5 dimensões referentes à Motivação no trabalho:

- Motivação tendo em vista a organização do trabalho (itens 1,5,9,13,17,21,25);
- Motivação para o desempenho (itens 2,6,10,14,18,22,26);
- Motivação por realização e poder (itens 3,7,11,15,19,23,27);
- Motivação ligada ao envolvimento (itens 4,8,12,16,20,24,28);
- Motivação ligadas às medidas anti-recessão aplicadas na empresa (itens 29 a 39).

O questionário aplicado baseou-se no estudo Multi-Moti in Ferreira *et al.* (2006), tendo sido aplicados os 28 originais que o constituem e mais 11 itens relacionados com as medidas anti- crise aplicadas na empresa em que os colaboradores prestam serviço.

Estes itens foram escolhidos tendo em conta as medidas anti-recessão aplicadas na empresa e após ter sido aplicado uma simulação em SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) com um dos modelos da base de dados de simulação já disponíveis no programa, tendo em consideração o número total da amostra e os 28 itens da escala Multi-Moti, foi efectuada uma análise de consistência interna onde foi verificado o *alpha* de *croach* de cada item e retirados os itens com o *alpha* mais fraco ($\alpha < 1$).

Às afirmações apresentadas aplica-se a escala de Likert com uma pontuação de 1 a 5, com a leitura seguinte: 1 = discordo completamente; 2 = discordo; 3 = Não concordo nem discordo; 4 = concordo; 5 = concordo plenamente. Os itens apresentados foram adaptados de diversas escalas utilizadas no âmbito da teoria da motivação profissional (London, 1983; Noé *et al.*, 1990; Grzeda & Prince, 1997; King, 1999).

Grzeda & Prince (1997) sugerem que a teoria da motivação profissional é aplicável a diferentes populações e que é possível desenvolver escalas mais concisas que respeitem os princípios básicos e as previsões da teoria.

3.6 Hipóteses a testar

Sendo o propósito deste estudo analisar a motivação dos funcionários, consideraram-se as seguintes hipóteses de investigação, com o objetivo de orientar a recolha e a análise de dados:

- Trabalhar numa empresa Multinacional reduz ou anula os efeitos das medidas anti- crise na motivação do trabalhador;
- Para os trabalhadores da empresa em estudo o principal fator de motivação é a remuneração;
- Os colaboradores da empresa em estudo estão satisfeitos com a remuneração;
- As medidas anti- crise influenciam a motivação dos colaboradores da empresa para desempenhar as suas funções;
- Face à aplicação das medidas anti- crise os colaboradores tendem a procurar um novo local de trabalho;
- Existem diferenças significativas na motivação dos trabalhadores com a aplicação das medidas anti- crise em função do vínculo, grau de escolaridade, escalão etário, função, antiguidade e direção por área geográfica.

3.7 Amostra

O presente estudo decorreu numa empresa Multinacional de serviços, a Schindler Elevadores.

O Universo da Schindler e Escadas Rolantes é composto por 507 colaboradores das diferentes categorias profissionais. No caso em apreço, uma vez que se dispunha de uma base de sondagem fornecida pela empresa Schindler, e porque tivemos a

colaboração da direção da empresa, optamos por enviar 507 inquéritos. Destes 507 inquéritos recebemos 204 o que representa uma taxa de resposta de 40,4%.

3.8 Procedimentos de recolha de informação

Este estudo foi realizado numa empresa multinacional de serviços de grande dimensão. Tem como base os dados que foram recolhidos a partir das respostas dadas ao questionário (Apêndice A).

Inicialmente, foi realizada uma entrevista com membros da Direção da empresa, para solicitar a autorização para a recolha, análise e posterior publicação de dados sobre a motivação dos trabalhadores. Após a autorização ter sido deferida, foi realizado um pré-teste de conteúdo e forma a três funcionários de cada empresa, com o objetivo de aferir a clareza do questionário. Essa aplicação revelou que, para aquele grupo de funcionários, o questionário era claro e não apresentava dificuldades no seu preenchimento.

O questionário foi distribuído pessoalmente, no local de trabalho, a cada um dos colaboradores e também aplicados no decorrer de ações de formação internas. No final de cada ação de formação foi solicitado aos funcionários que preenchessem os inquéritos de acordo com a sua opinião, ressaltando sempre a sua confidencialidade.

Foi sempre informado aos colaboradores que os questionários seriam recolhidos em grupo, para garantir a confidencialidade dos mesmos.

Os questionários foram respondidos no período compreendido entre 1 de Maio de 2013 e 30 de Junho de 2013, após o fim do qual se analisou os dados estatísticos.

3.9 Análise dos Dados

Os dados obtidos foram objeto de análise exploratória, no âmbito da estatística descritiva, com dois objetivos principais (Murteira, 1983: 4).

(i) “Exploração dos dados para descobrir ou identificar os aspetos ou padrões de maior interesse;

(ii) Representação dos dados de maneira a destacar ou chamar a atenção para esses aspetos ou padrões.” A exploração e representação de dados foram concretizadas com a utilização da aplicação informática SPSS 13.0. As respostas dos questionários foram codificadas e criaram-se as variáveis no SPSS, incluindo a definição de

respostas não válidas (*missing values*). Procedeu-se, depois, à execução estatística dos dados através do pedido de frequências e gráficos;

(iii) Importa ainda referir que foi realizada uma análise dos componentes principais. Esta análise permite transformar um conjunto de variáveis originais e inter correlacionadas num novo conjunto de variáveis não correlacionadas, as componentes principais. Desta forma pretende-se reduzir a informação visando uma interpretação das dimensões criadas.

4. Análise de Resultados

Inicialmente será apresentada uma análise descritiva da amostra e exposta uma avaliação dos fatores inerentes à motivação, a seguir será realizada a análise e definição dos componentes principais da motivação e, por último, será analisada a relação entre as componentes principais da motivação e as variáveis.

De modo a facilitar a leitura e entendimento do texto, todas as tabelas relacionadas com a análise de resultados serão apresentadas no Apêndice B

4.1 Caracterização da amostra

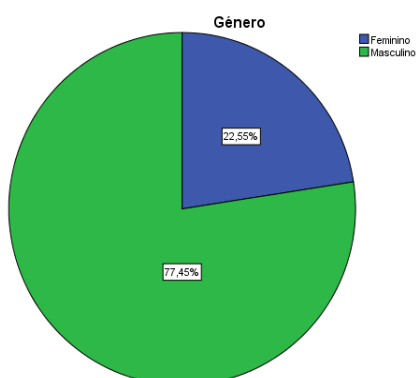
O universo em análise é composto pelos colaboradores da Schindler S.A. que trabalham em Portugal. A base de sondagem é constituída pelos 507 colaboradores dessa mesma empresa tendo sido recolhidos e tratados 204 inquiridos, o que corresponde a 40,24% da população alvo.

4.1.1 Género

No que diz respeito ao género verificámos que dos 204 inquiridos, 46 são do género feminino, o que representa 22,5% da amostra e 158 do género masculino, representando 77,45% da população em análise, conforme Tabela 1 e Gráfico 4.1.

Importa salientar que o género masculino tem uma elevada representatividade na amostra. Este facto poderá ser explicado pelo tipo de atividade desenvolvido pela empresa em estudo. A Schindler, dedica-se à instalação, modernização, reparação e manutenção de elevadores, ou seja, funções que pelas suas características, são desempenhadas maioritariamente por indivíduos do género masculino.

Gráfico 4.1 Género (%)

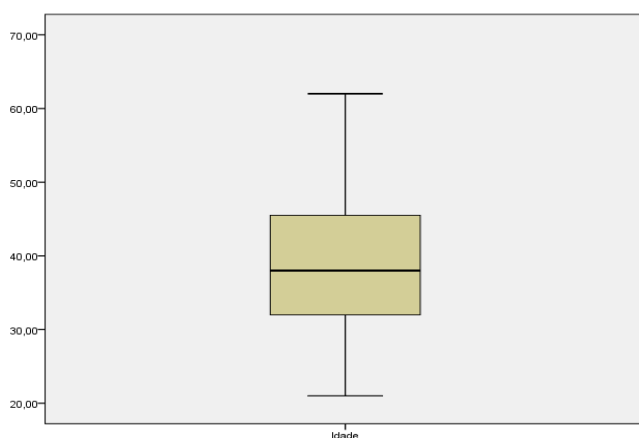


4.1.2 Idade

A amostra da população apresenta idades compreendidas entre os 21 anos e os 62 anos, sendo que a idade média é de cerca de 39 anos, conforme Tabela 3 e Gráfico 4.2.

O valor que mais se repete, portanto o mais frequente na distribuição, é 36 anos e observa-se que o valor da variável que ocupa a posição central na respetiva sucessão das observações é 38 anos, conforme Tabela 3. A idade varia entre os 21 e 62 anos, conforme Tabela 2.

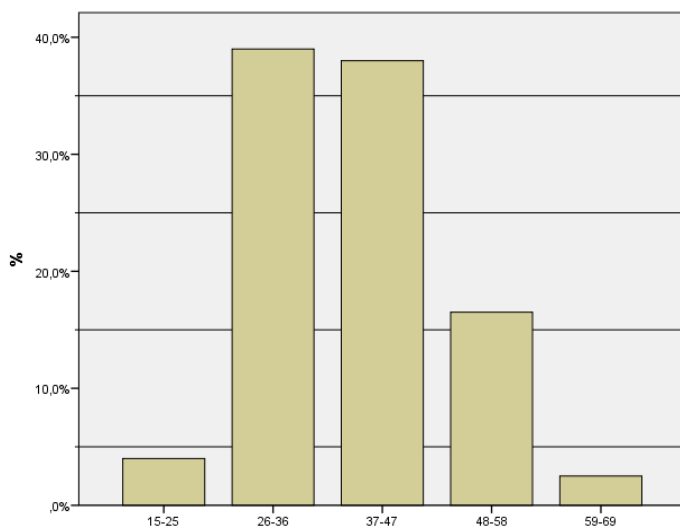
Gráfico 4.2 Caixa de Bigodes da Variável Idade



De forma a facilitar a interpretação dos dados decidimos criar uma nova variável a que demos o nome de escalão etário. A nova variável resulta de uma recodificação da variável idade cujo processo está descrito na Tabela 4.

Conforme podemos constatar no Gráfico 4.3, o intervalo de idades com maior representatividade na amostra é entre os 26 e 36 anos, com 78 inquiridos (38,2%), seguido do intervalo entre os 37 e 47 anos, com 76 inquiridos (37,3%). O intervalo com menor representatividade é entre os 59 e 69 anos, com 5 inquiridos (2,5%), seguido do intervalo entre os 15 e 25 anos, com 8 inquiridos (3,9%).

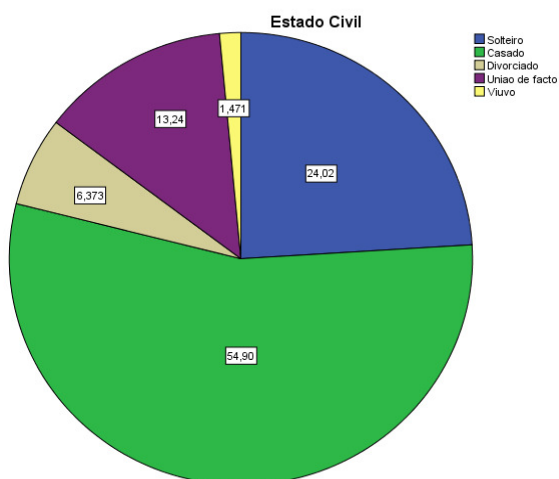
Gráfico 4.3 Escalão Etário



4.1.3 Estado civil

No que diz respeito ao estado civil, constata-se que 112 inquiridos são casados o que representa a maioria (54,9%), 49 inquiridos estão solteiros (24%), 27 vivem em regime de união de facto (13,2%), 13 dos inquiridos estão divorciados (6,4%) e 3 estão viúvos (1,45%) conforme demonstra a Tabela 5 e o Gráfico 4.4.

Gráfico 4.4 Estado Civil (%)



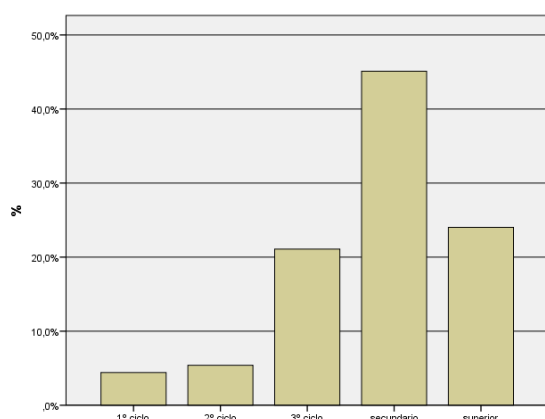
4.1.4 Agregado familiar

Relativamente ao número de elementos que constituem os vários tipos de agregados, podemos verificar na Tabela 7 que a maioria dos inquiridos tem 3 ou mais pessoas no seu agregado familiar, o que representa 52% dos inquiridos.

4.1.5 Grau de escolaridade

De acordo com a Tabela 8 verificámos que a maioria dos inquiridos tem o ensino secundário como escolaridade mínima representando 45,1% da amostra. O ensino superior representa 24% dos inquiridos sendo que o grau de escolaridade com menor representatividade é o escalão do 1º ciclo, conforme Gráfico 4.5.

Gráfico 4.5 Grau Escolar

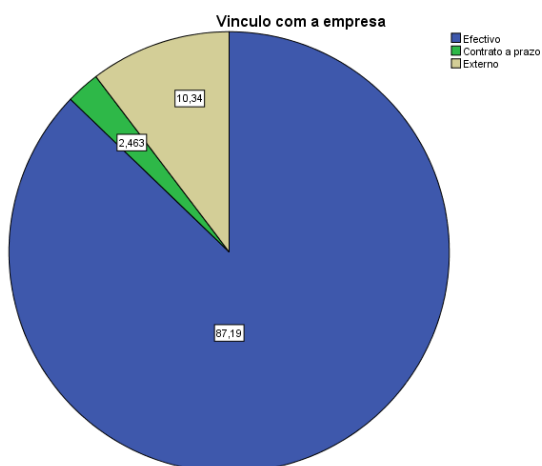


4.1.6 Vínculo de trabalho

Quando analisamos o tipo de vínculo que os inquiridos têm com a empresa, constatamos que cerca de 87% têm um vínculo efectivo, enquanto a condição de contratado a prazo representa somente 2%, conforme Tabela 9.

Importa ainda referir que a empresa conta com a colaboração de cerca de 10,3% de trabalhadores externos, de acordo com o Gráfico 4.6.

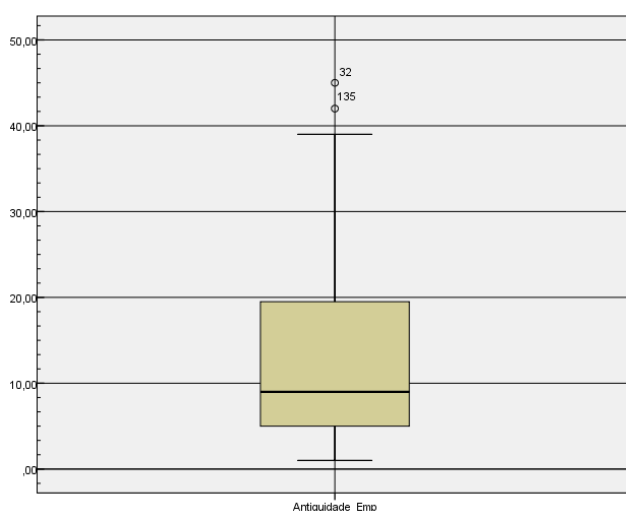
Gráfico 4.6 Vínculo com a Empresa



4.1.7 Antiguidade na empresa

A antiguidade na empresa varia entre 1 e os 45 anos, sendo que se todos os inquiridos tivessem a mesma antiguidade, em termos médios teriam cerca de 12 anos de antiguidade na empresa, conforme Tabela 10. O valor que mais se repete, portanto o mais frequente na distribuição, é 6 anos e observa-se que o valor da variável que ocupa a posição central na respetiva sucessão das observações é 9 anos, conforme Tabela 12 e Gráfico 4.7.

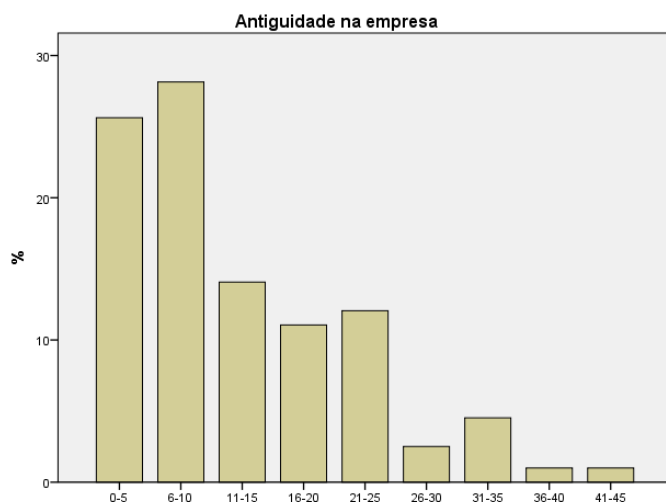
Gráfico 4.7 Caixa de Bigodes da Variável Antiguidade na empresa



De forma a facilitar a interpretação dos dados decidimos recodificar a variável antiguidade, conforme Tabela 13.

Consultando o Gráfico 4.8 podemos observar a heterogeneidade da amostra no que diz respeito à antiguidade na Schindler. Por um lado, percebemos que os intervalos mais representativos da antiguidade na empresa são os que estão compreendidos entre 1 e dez anos com cerca de 52% das observações, por outro lado, importa destacar o facto de cerca de 10% dos inquiridos terem entre 26 a 45 anos de antiguidade na empresa.

Gráfico 4.8 Antiguidade na Empresa



4.1.8 Função

Verifica-se, de acordo com a Tabela 14, que as três funções com o maior número de inquiridos e que representam 65,1% do total, são: Técnico de Rota, 57 inquiridos (27,9%); Pessoal Administrativo e similar, 49 inquiridos (24%); e *Service Leader*, 27 inquiridos (13,2%).

4.1.9 Área geográfica de negócio

De acordo com a análise da Tabela 15 e 16, verifica-se que no total de 204 inquiridos: 96 (47,1%) pertencem à zona de Lisboa; 36 (17,6%) pertencem à área geográfica norte; 32 (15,7%) pertencem à área geográfica centro; 26 (12,7%) pertencem à área geográfica sul; e os restantes 14 (6,9%) são colaboradores dos diversos serviços de apoio a todo o país.

Relativamente à área geográfica sul, a menos representativa neste estudo, importa informar que engloba o sul de Portugal Continental e também as ilhas da Madeira e dos Açores, sendo que 14 inquiridos (6,9%) são referentes às ilhas da Madeira e Açores, conforme Tabela 15.

4.2 Avaliação dos fatores inerentes à motivação

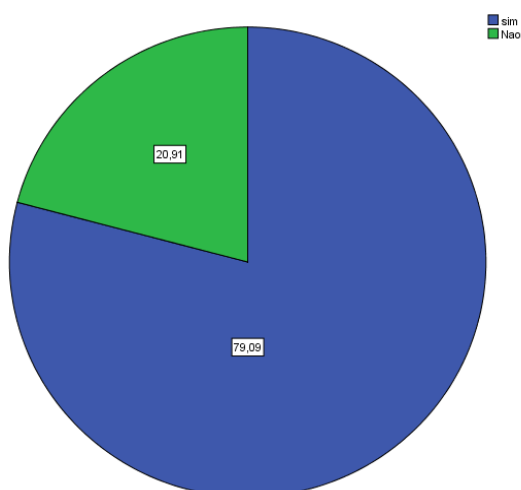
Para avaliar os factores inerentes à motivação foram realizadas em sede de inquérito, perguntas abertas e fechadas.

Analisada a Pergunta aberta nº 11 do inquérito “Quando pensa ou fala de motivação quais as primeiras três palavras de que se lembra?”, constata-se que a palavra mais referenciada, considera-se a primeira palavra a mais importante, está relacionada com valores monetários (vencimento, ordenado, salário, remuneração e dinheiro) é esta a palavra que os inquiridos mais associam ao conceito de motivação.

Importa no entanto salientar, que a taxa de resposta a esta pergunta é baixa. A questão foi respondida por 66 indivíduos o que corresponde a 16 % do total de inquiridos. No total das 66 respostas 33 referiram a remuneração como a palavra em que pensa quando se fala em motivação.

Analisada a resposta à Pergunta nº13 do inquérito “Sente mais segurança por trabalhar numa Multinacional?”, verifica-se que cerca de 78,7% dos inquiridos sentem mais segurança, enquanto que 20,8% responderam negativamente, conforme dados apresentados na Tabela 33 e Gráfico 4.9.

Gráfico 4.9 Segurança por ser colaborador numa empresa multinacional



De acordo com a Tabela nº 18, ao analisar as respostas às 39 perguntas (relativas à segunda parte do inquérito, a respeito da motivação dos colaboradores), verifica-se que o “Concordo” é a classificação mais utilizada com 3375 respostas e a classificação menos utilizada é o “Discordo Completamente” com 470 respostas.

Ainda de acordo com a Tabela nº 18, ao analisar as respostas às primeiras 28 perguntas (itens da escala Multi-Moti), verifica-se de igual forma que o “Concordo” foi a classificação mais utilizada com 2725 respostas e que a classificação menos utilizada foi o “Discordo Completamente” com 238 respostas.

De acordo com a Tabela nº 19, as respostas que tendem a ter um nível de concordância médio mais elevado, são as seguintes variáveis: **“Ter perspectivas de carreira é importante para a minha motivação no trabalho”**; **“Os meus conhecimentos são determinantes na forma trabalhar”**, **“Sinto-me motivado quando o meu trabalho é elogiado pelo meu superior”**. As respostas que tendem a ter um maior nível médio de discordância, são as variáveis: **“Considero o meu trabalho monótono”**; **“Sinto-me satisfeito com a minha remuneração”** .

Analisadas as respostas às restantes 11 perguntas abertas, relacionadas com as medidas anti- crise, pergunta 29 à 39, verifica-se de acordo com a Tabela 18 que a categoria “Não concordo nem discordo” é a mais observada com 792 respostas. A segunda classificação mais utilizada foi o “Concordo” com 650 respostas. O “Concordo completamente” foi a classificação menos utilizada com 129 respostas.

Verifica-se também, de acordo com a Tabela nº 19, que a resposta que tende a ter um nível de concordância médio mais elevada é a variável **“Compreendo a aplicação das medidas anti-recessão pois estas ajudam a manter o meu posto de trabalho”**. Neste conjunto de 11 perguntas, verifica-se que não existem respostas com tendência para um elevado nível médio de discordância.

Os resultados obtidos demonstram que os colaboradores compreendem as medidas aplicadas, consideram que o facto de ter perspectivas de carreira os motiva, estão identificados com o trabalho que executam, sentem-se motivados com o recebimento dos elogios do chefe e com os conhecimentos na forma de trabalhar, não consideram o trabalho monótono e não estão satisfeitos com a remuneração.

4.3 Análise e Definição de Componentes Principais

Após a caracterização da amostra, tratou-se de analisar, com o intuito de compreender quais serão os fatores que poderão influenciar a motivação dos colaboradores da empresa em estudo. Este indicador possibilita-nos obter um conjunto de dimensões que retratam as perceções dos inquiridos sobre a importância de determinados fatores na motivação intrínseca e extrínseca. Simultaneamente, uma vez que reduz a informação, permite uma melhor análise das mesmas.

Desta forma, procedeu-se à realização de uma Análise em Componentes Principais – cujos resultados apontam para uma adequabilidade Boa ($KMO=,779$). Deste modo, foram extraídas nove componentes que combinam os diferentes aspetos avaliados pelos indivíduos, e que só por si explicam cerca de 67% da variância global.¹

A primeira componente, designada por “**Motivação por adequação da remuneração e objetivos**”, é constituída pelas variáveis: Sinto-me satisfeito com a minha remuneração; Considero meus objetivos mensais adequados face ao atual contexto de crise; Sinto-me motivado mesmo sem receber prémios de produtividade / incentivos; Considero que as avaliações sobre o meu trabalho me motivam; explica 19,49% do total da variância explicada pelas nove componentes.

A segunda componente, designada por “**Motivação perante a envolvente externa**”, é constituída pelas variáveis: Tendo em conta a taxa de desemprego no nosso país, sinto que o meu posto de trabalho em risco; Tendo em conta o número atual de despedimentos coletivos no nosso país, sinto que o meu posto de trabalho está em risco; Tendo em conta as não renovações de contratos, mesmo que eventuais, sinto que tenho o meu posto de trabalho em risco; explica 11,43% do total da variância explicada pelas nove componentes.

A terceira componente, designada por “**Motivação perante as medidas anti-crise**”, é constituída pelas variáveis: Os meus superiores transmitiram que iriam ser aplicadas medidas anti-recessão; Os meus superiores transmitiram qual a finalidade das medidas anti-recessão; Compreendo a aplicação das medidas anti-recessão, pois estas ajudam a manter o meu posto de trabalho; explica 9,97% do total da variância explicada pelas nove componentes.

A quarta componente, designada por “**Motivação por necessidades de crescimento**”, é constituída pelas variáveis: Sinto necessidade de crescer cada vez mais na minha função; Sinto-me motivado quando o meu trabalho é elogiado pelo meu superior; Ter perspetivas de carreira é importante para a minha motivação no trabalho; Os meus conhecimentos são determinantes na forma trabalhar; explica 6,33% do total da variância explicada pelas nove componentes.

A quinta componente, designada por “**Motivação por necessidades realização e poder**”, é constituída pelas variáveis: Gostaria de desempenhar funções maior responsabilidade; Um dos meus objetivos é alcançar o cargo mais elevado dentro da organização; Sinto-me com capacidade para gerir uma equipa de trabalho; explica 4,94% do total da variância explicada pelas nove componentes.

¹ Ver processo de construção da ACP no Apêndice B, Tabelas 17 a 25 e Gráficos B.1 a B.4.

A sexta componente, designada por “**Motivação perante a envolvente interna**”, é constituída pelas variáveis: Com as medidas aplicadas sinto mais vontade de procurar uma nova empresa para trabalhar; Com a existência de cortes nos complementos aos vencimentos, mesmo que eventuais, tenho menos vontade de desempenhar as minhas funções; explica 4,39% do total da variância explicada pelas nove componentes.

A sétima componente, designada por “**Motivação perante o envolvimento com a empresa**”, é constituída pelas variáveis: Sinto-me envolvido emocionalmente com a organização; Considero meu trabalho monótono; Sinto-me realizado com funções que desempenho na organização; explica 3,97% do total da variância explicada pelas nove componentes.

A oitava componente, designada por “**Motivação perante o ambiente de trabalho**”, é constituída pelas variáveis: Considero que trabalho num ambiente de cooperação entre colegas; Todos funcionários da organização participam nos processos de tomada decisão; explica 3,73% do total da variância explicada pelas nove componentes.

A nona componente, designada por “**Motivação por entendimento da função**”, é constituída pelas variáveis: Aborreço-me quando não compreendo a finalidade das minhas funções; Se existissem prémios atribuídos aos melhores funcionários, percebia-os como um fator de motivação profissional, explica 3,34% do total da variância explicada pelas nove componentes.

Os colaboradores da empresa Schindler responderam às diversas questões, apresentando o seu grau de concordância acerca do seu gosto e interesse, numa escala de Likert de cinco pontos.

4.4 Relação entre as componentes principais e as variáveis

4.4.1 Vínculo

Quando analisamos a Tabela 26 podemos perceber que o tipo de vínculo que os colaboradores têm com a empresa influencia o nível de concordância com os fatores de motivação indicados.

No que diz respeito à dimensão **Motivação perante a envolvente interna** podemos constatar que os colaboradores contratados a prazo discordam que esta dimensão seja um fator de motivação.

No que diz respeito às restantes dimensões, os colaboradores tendem a concordar com a importância das mesmas em relação à motivação. No entanto, encontramos algumas diferenças. Na dimensão **Motivação por adequação da remuneração e objetivos** são os contratados a prazo que lhe atribuem maior importância enquanto fator de motivação. Quando falamos de **Motivação perante a envolvente externa** são os colaboradores externos que apresentam um maior nível de concordância sobre a importância deste fator na motivação.

4.4.2 Grau Escolar

De acordo com a Tabela 27, o grau escolar dos colaboradores influencia o nível de concordância com os fatores de motivação indicados.

No que diz respeito à dimensão **Motivação perante a envolvente externa** podemos constatar que são os colaboradores com o 3º ciclo que apresentam uma maior tendência para concordar que esta dimensão influencia a motivação.

São os colaboradores com o ensino superior que mais concordam que a dimensão **Motivação necessidades de crescimento** e a dimensão **Motivação por necessidades de realização e poder** são fatores de motivação e são também os colaboradores com o ensino superior e 1º ciclo que apresentam uma tendência para discordar que a dimensão **Motivação perante a envolvente interna** influencia a motivação.

No que diz respeito às restantes dimensões, os colaboradores tendem a concordar com a importância das mesmas em relação à motivação

4.4.3 Escalão etário

Quando analisamos a Tabela 28, podemos perceber que o escalão etário dos colaboradores pouco influencia o nível de concordância com os fatores de motivação indicados.

São apenas os colaboradores no intervalo de idades 59 a 69 anos (de acordo com a Tabela 2 o máximo de idades é de 62 anos) e no intervalo 48 a 58 anos que discordam que a dimensão **Motivação perante a envolvente interna** seja um fator de motivação.

No que diz respeito às restantes dimensões, os colaboradores tendem a concordar com a importância das mesmas em relação à motivação

4.4.4 Função

De acordo com a Tabela 29, a função dos colaboradores influencia muito o nível de concordância com os fatores de motivação indicados.

Em todas as funções existe uma tendência para concordar que a dimensão **Motivação perante o envolvimento com a empresa** é um fator de motivação.

Em todas as funções existe a elevada concordância que a dimensão **Motivação por necessidades de crescimento** é um fator de motivação, mas é na função de Chefe de agência que é atribuída a maior importância enquanto fator de motivação.

Em todas as funções existe uma concordância que a dimensão **Motivação por necessidades de realização e poder** é um fator de motivação, mas é nas funções de Chefe de agência e Direção que se verifica a mais alta concordância.

Em todas as funções existe uma concordância que a dimensão **Motivação perante o ambiente de trabalho** é um fator de motivação, mas é na função de Chefe de agência que se verifica a mais alta concordância.

Em todas as funções existe uma concordância que a dimensão **Motivação por entendimento da função** é um fator de motivação, mas é nas funções de Chefe de agência, Técnico de avarias e Técnico especialista que se verifica a mais alta concordância.

No que diz respeito à dimensão **Motivação por adequação da remuneração e objetivos** podemos constatar que é nas funções de Direção e Chefe de agência que se verifica um maior nível de concordância sobre a importância deste fator na motivação dos colaboradores, contrariamente nas funções de Técnico de avarias e Técnico de reparações verifica-se uma tendência para discordar sobre a importância deste fator na motivação dos colaboradores.

Nas funções de Direção e Comercial verifica-se uma tendência para discordar que a dimensão **Motivação perante a envolvente externa** seja um fator de motivação e na função de Técnico de Reparação verifica-se uma tendência para discordar que a dimensão **Motivação perante as medidas anti- crise** seja um fator de motivação.

Nas funções de Direção, Chefe de agência, Comercial e Técnico especialista e outros verifica-se a tendência para discordar que a dimensão **Motivação por envolvente interna** é um fator de motivação.

4.4.5 Antiguidade

A antiguidade dos colaboradores influencia o nível de concordância com os fatores de motivação indicados, conforme se verifica na Tabela 30.

É apenas no escalão dos 36 a 40 anos que existe uma tendência para discordar que a dimensão **Motivação perante a envolvente externa** é um fator de motivação.

Nos escalões 11 a 15, 26 a 30, 31 a 35 e 36 a 40 anos verifica-se uma tendência para discordar que a dimensão **Motivação perante envolvente interna** é um fator de motivação.

No que diz respeito às restantes dimensões, os colaboradores tendem a concordar com a importância das mesmas em relação à motivação sendo que existe uma alta concordância que a dimensão **Motivação por necessidades de crescimento** é um fator de motivação.

4.4.6 Direção por área geográfica

A área geográfica pouco influencia o nível de concordância com os fatores de motivação indicados, conforme se verifica na Tabela 31.

Apenas na Ilha dos Açores se verifica diferenças significativas em relação aos fatores de motivação, é nesta área geográfica que se verifica a maior tendência para concordar que a dimensão **Motivação por adequação da remuneração e objetivos, Motivação perante as medidas anti-crise e a Motivação perante o ambiente de trabalho** são fatores que influenciam a motivação e a maior tendência para discordar que dimensão **Motivação perante a envolvente interna** é um fator que influencia a motivação.

4.4.7 Direção regional

A Direção Regional pouco influencia o nível de concordância com os fatores de motivação indicados, conforme se verifica na Tabela 32.

Apenas a Direção Regional Sul, que engloba a ilha da Madeira e Açores, tem influência sobre uma dimensão da motivação. Foi nesta Direção Regional que se verificou uma tendência para discordar que a **envolvente interna** é um fator de motivação. Esta situação foi provocada pelas respostas dos colaboradores da ilha dos Açores que aumentaram de uma forma significativa o nível de discordância em que a envolvente interna influencia a motivação.

5. Discussão dos Resultados

Neste capítulo discutiremos os resultados obtidos e apresentaremos resposta às hipóteses colocadas no decorrer do estudo.

Hipótese 1 – Trabalhar numa empresa Multinacional reduz ou anula os efeitos das medidas anti-crise na motivação do trabalhador

Analisada a pergunta “Sente mais segurança por trabalhar numa empresa multinacional?” constata-se, de acordo com o Gráfico 4.9, que cerca de 78,7% dos inquiridos responderam que sentem mais segurança por colaborar numa empresa multinacional, enquanto que 20,8% dos inquiridos não sentem mais segurança por colaborar numa empresa multinacional.

Tendo em conta os resultados apresentados pode-se afirmar que se confirma a Hipótese nº 1, trabalhar numa empresa Multinacional reduz ou anula os efeitos das medidas anti-crise na motivação do trabalhador.

Hipótese 2 – Para os trabalhadores da empresa em estudo o principal fator de motivação é a remuneração

De acordo com a Tabela 23 é na dimensão **Motivação por adequação da remuneração e objetivos** que se verifica a maior percentagem do total da variância explicada, explica 19,49% do total da variância explicada pelas nove componentes.

Quando analisada a pergunta aberta do inquérito “Quando pensa ou fala de motivação quais as primeiras três palavras de que se lembra?” constata-se que apenas foi respondida por 66 inquiridos, entretanto a palavra mais referida está relacionada com valores monetários (vencimento, ordenado, salário, remuneração ou dinheiro) foi referenciado por 33 inquiridos, o que corresponde a 16 % do total de inquiridos.

Apesar das percentagens referidas serem bastantes reduzidas, devido à fraca adesão a esta pergunta, e por este motivo não se poder generalizar e retirar conclusões, serve para mostrar a importância da remuneração para estes colaboradores, num total dos 66 respostas 50% responderam que a remuneração é a primeira palavra que se lembram quando pensam ou fala em motivação.

De acordo com a Tabela 19, as perguntas que tendem a ter um nível de concordância médio mais elevado são as variáveis “Compreendo a aplicação das medidas anti-recessão pois ajudam a manter o meu posto de trabalho?”, “Ter perspectivas de

carreira é importante para a minha motivação?”, “Os meus conhecimentos são determinantes na forma trabalhar?” e “Sinto-me motivado quando o meu trabalho é elogiado pelo meu superior?”. A primeira variável corresponde à dimensão **Motivação perante as medidas anti-crise**, as últimas três variáveis correspondem à dimensão **Motivação por necessidades de crescimento**.

Estas dimensões, de acordo com a Tabela 23, representam a terceira e quarta maior percentagem do total da variância explicada, as duas explicam 16,30% do total da variância explicada pelas nove componentes.

Tendo em conta os resultados apresentados pode-se afirmar que para os trabalhadores da empresa em estudo os principais fatores de motivação estão relacionados com a adequação da remuneração e objetivos, com as medidas anti-crise e com necessidades de crescimento.

Existem fatores de motivação intrínseca, ou seja, não são apenas as recompensas monetárias que incentivam os indivíduos a realizar o seu trabalho. A motivação intrínseca encontra-se associada a fatores como o contexto de trabalho, a realização pessoal, o reconhecimento, o próprio trabalho em si, a responsabilidade e as possibilidades de progressão e crescimento (Christensen, 2002).

De acordo com a teoria das expectativas de Victor Vroom o processo motivacional não depende apenas dos objetivos individuais, mas também do contexto de trabalho em que o indivíduo está inserido. De acordo Kim (2006), a teoria das expectativas sugere que a motivação depende da expectativa do indivíduo em ser recompensado face ao trabalho executado.

Hipótese 3 – Os colaboradores da empresa em estudo estão satisfeitos com a remuneração

De acordo com a Tabela 17, em resposta à pergunta “**Sinto-me satisfeito com a minha remuneração**”, verifica-se que 56,5% dos inquiridos não se sentem satisfeitos com a remuneração e de acordo com a Tabela 18 a pergunta tende a ter um elevado nível médio de discordância.

Tendo em conta os resultados apresentados pode-se afirmar que apesar da remuneração ser um dos mais importantes fatores de motivação, para os colaboradores da empresa em estudo, eles não estão satisfeitos com a remuneração que auferem.

Hipótese 4 – As medidas anti-crise influenciam a motivação dos colaboradores da empresa para desempenhar as suas funções

De acordo com a Tabela 17, verifica-se que 46,6% dos inquiridos concordam que compreendem a aplicação das medidas; 36,2% concordam que sabiam da finalidade da aplicação das medidas; e 31,4% concordam que se sentem prejudicados com as medidas aplicadas.

A pergunta “**Compreendo a aplicação das medidas anti-recessão pois ajudam a manter o meu posto de trabalho**” tende a ter um alto nível de concordância, de acordo com a Tabela 19.

De acordo com a Tabela 23 a dimensão **Motivação perante as medidas anti-crise** representa a terceira maior percentagem do total da variância explicada, 9,97% do total da variância explicada pelas nove componentes.

Estes resultados indicam que os colaboradores tendem a concordar que existe influência das medidas na motivação para desempenhar as suas funções, no entanto não é possível aferir se essa influência é positiva ou negativa.

Hipótese 5 – Face à aplicação das medidas anti-crise os colaboradores tendem a procurar um novo local de trabalho

Verifica-se, de acordo com a Tabela 17, em resposta à pergunta “**Com estas medidas sinto mais vontade de procurar uma nova empresa para trabalhar**” que 50% dos inquiridos não sentem necessidade de procurar novo local de trabalho perante as medidas anti-crise aplicadas.

Tendo em conta os resultados apresentados pode-se afirmar que face à aplicação das medidas anti-crise existe uma divisão entre os colaboradores na tendência de procurar um novo local de trabalho.

Hipótese 6 – Existem diferenças significativas na motivação dos trabalhadores com a aplicação das medidas anti-crise em função do vínculo, grau de escolaridade, escalão etário, função, antiguidade e direção por área geográfica

No que diz respeito à hipótese de existirem diferenças significativas na motivação dos trabalhadores com a aplicação das medidas anti-crise em função do vínculo, grau de escolaridade, escalão etário, função, antiguidade e direção por área geográfica, podemos verificar diferenças na motivação em função de todas estas variáveis, no

entanto as diferenças mais significativas estão relacionadas com o tipo de vínculo, grau de escolaridade e com a função.

São apenas os colaboradores com o vínculo de contrato a prazo que discordam que a envolvente interna, a adequação da remuneração e objetivos e o ambiente de trabalho têm influência na motivação dos colaboradores, conforme Tabela 29.

No que se refere ao grau de escolaridade são os colaboradores com maiores níveis de escolaridade que sentem maior motivação pelas necessidades de crescimento, realização e poder e também perante a envolvente interna. Nos colaboradores com baixa escolaridade sente-se uma menor motivação perante a envolvente interna, de acordo com a Tabela 27.

Na análise por tipo de função verifica-se na Tabela 29, que em todas as funções existe a tendência para concordar que o envolvimento com a empresa, o ambiente de trabalho e o entendimento da função são fatores que influenciam a motivação. No cargo de Chefe de agência é verificada a maior importância da influência da motivação por necessidades de crescimento. Também no cargo de chefe de agência e Direção verifica-se a maior importância à influência da motivação pela adequação da remuneração e objetivos e à necessidade de realização e poder. Apenas na função de Técnico de reparações se verifica a maior tendência para discordar que as medidas anti-crise influenciam a motivação. A maior divisão que se verifica entre funções está relacionada com a influência da **Motivação perante a envolvente interna**, metade das funções em estudo discordam que esta influencie a motivação.

6. Conclusões

Com este estudo procurou-se abordar o impacto das medidas anti-crise, ao nível empresarial, na motivação dos colaboradores portugueses de uma empresa multinacional de serviços. Foi possível a identificação dos principais fatores de motivação dos colaboradores da empresa, a influencia das medidas anti-crise na motivação, determinar tendências e identificar relações significativas entre as variáveis e os principais fatores de motivação.

O presente estudo tem um carácter exploratório, na tentativa de análise das consequências da crise económica nos diferentes fatores determinantes da motivação.

De acordo com os objetivos definidos e com as hipóteses em estudo concluiu-se que trabalhar numa empresa Multinacional reduz ou anula os efeitos das medidas anti-crise na motivação do trabalhador.

Apesar da importância da remuneração na motivação dos colaboradores, eles não estão satisfeitos com a remuneração que auferem. A remuneração não é o único fator de motivação que revela importância, outros fatores como as medidas anti-crise, necessidades de crescimento e ter perspectivas de carreira são para os inquiridos aspetos importantes e que contribuem para o facto de se sentirem motivados.

Verifica-se a influência na motivação dos colaboradores dos elogios da chefia e dos conhecimentos da forma de trabalhar. As medidas anti-crise também influenciam a motivação dos colaboradores para desempenhar as suas funções, no entanto não é possível aferir se essa influência é positiva ou negativa. Os colaboradores souberam atempadamente da finalidade da aplicação das medidas anti-crise, compreendem a aplicação porque estas ajudam a manter o seu posto de trabalho mas sentem-se prejudicados com as mesmas.

Os colaboradores não consideram o trabalho monótono e existe uma divisão entre eles na tendência de procurar um novo local de trabalho.

Existem diferenças na motivação em função das várias variáveis mas as mais significativas estão relacionadas com o tipo de vínculo, grau de escolaridade e com a função.

São apenas os colaboradores com o vínculo de contrato a prazo que discordam que a envolvente interna, a adequação da remuneração e objetivos e o ambiente de trabalho têm influência na motivação.

Os colaboradores com maiores níveis de escolaridade são os que mais sentem a motivação pelas necessidades de crescimento, realização e poder e também perante a envolvente interna, os colaboradores com baixa escolaridade sentem uma menor motivação perante a envolvente interna.

Em todas as funções analisadas existe a tendência para concordar que o envolvimento com a empresa, o ambiente de trabalho e o entendimento da função são fatores que influenciam a motivação. Verifica-se também que em todas as funções existe uma influência na motivação por necessidades de crescimento, pela adequação da remuneração e objetivos e pela necessidade de realização e poder, mas é nos cargos mais elevados que se verifica a maior influência.

Apenas na função de Técnico de reparações é verificada a maior tendência para discordar que as medidas anti-crise influenciam a motivação.

A maior divisão verificada entre funções está relacionada com a influência da motivação perante a envolvente interna, metade das funções em estudo discordam que esta influencie a motivação.

Os resultados deste estudo são importantes para a reflexão das organizações, uma vez que no atual contexto de crise as empresas têm uma enorme responsabilidade e vêm-se obrigadas a adotar medidas para minimizar os efeitos da crise de forma a conseguirem continuar no ativo. Torna-se necessário a reflexão sobre as políticas de recursos humanos e implementação de estratégias de gestão capazes de equilibrar a qualidade e a eficiência dos serviços.

Sugerem-se algumas medidas, de baixo custo, que poderão contribuir para a motivação dos trabalhadores.

- a) Elogios por parte dos superiores hierárquicos uma vez que, conforme verificado, os colaboradores sentem-se motivados com os elogios das chefias;
- b) Dar periodicamente feedback do desempenho do colaborador;
- c) Procurar dentro da empresa, sempre que possível, a solução para determinados cargos, uma vez que as perspectivas de carreira e necessidades de crescimento contribuem para o facto de se sentirem motivados;
- d) Adequação da remuneração em função do mercado e fazer o equilíbrio da remuneração entre funcionários;
- e) Promover o intra - empreendedorismo na empresa.

6.1 Principais limitações do estudo

Considera-se importante apontar algumas limitações deste estudo.

Uma das limitações é o carácter redutor do estudo de caso que não permite a extrapolação dos resultados para a realidade nacional, visto que o inquérito foi realizado apenas numa empresa multinacional de serviços.

Outra limitação foi o facto de terem sido apenas devolvidos 204 inquéritos, numa empresa onde colaboram 507 pessoas, o que torna a amostra relativamente reduzida, sobretudo na área geográfica Sul, uma vez que a quantidade de inquéritos devolvidos pela região do Algarve foi muito reduzido.

Apesar da recolha de dados ter sido feita anonimamente, alguns inquiridos podem ter tido receio de haver a possibilidade de serem identificados pelos seus superiores. Isto pode ter “enviesado” os resultados.

Também o número reduzido de estudos com a aplicação da escala Multi-Moti dificultou a análise.

Neste estudo foi possível saber que existe uma tendência para concordar que as medidas anti-crise influenciam a motivação mas não é possível aferir se essa influência é positiva ou negativa

6.2 Recomendações para trabalhos futuros

O estudo efetuado permite deixar algumas ideias e sugestões para trabalhos futuros. Recomenda-se a aplicação da escala Multi-Moti a outras empresas multinacionais de menor dimensão, para alargar as conclusões;

Realizar outras investigações nesta área, para verificar outros fatores que têm influência no comportamento dos colaboradores;

Aferir se as medidas anti-crise aplicadas têm um influencia positiva ou negativa na motivação e se o conhecimento atempado das medidas aumentam a motivação do trabalhador.

Bibliografia

ADAMS, J. S. - **Toward an Understanding of inequity**. The Journal of Abnormal and Social Psychology, 1963.

ALDERFER, Clayton - **Existence, Relatedness, and Growth: Human Needs in Organizational Settings**. Free Press, New York, 1972.

ALLEN, N.J.; MEYER, J.P. (1990): **The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organisation**, in: Journal of Occupational Psychology, 1990.

BERGAMINI, Cecília W. – **Motivação**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1990.

Banco de Portugal (2012). Relatório do Conselho de Administração – Relatório e Contas – Gerência de 2011. Lisboa: Banco de Portugal.

Banco de Portugal (2013). Relatório do Conselho de Administração 2011. Lisboa: Banco de Portugal.

CÂMARA, P.; GUERRA, Paulo., RODRIGUES, J., – **Novo Humantor – Recursos Humanos e Sucesso Empresarial - 3ª edição** , Publicações Dom Quixote, 2010.

CAMPELLO, M.; GRAHAM, J. R.; HARVEY, C. R. - **The real effects of financial constraints: Evidence from a financial crisis**. Journal of Financial Economics, 2010, pp. 470–487.

CHRISTENSEN, Peter. - **Motivational strategies for public managers: The budgetary belt-tightening precipitated by the recession has placed renewed emphasis on the importance of employee motivation**. *Government Finance Review*. Government Finance Officers Association, 2002, Vol. 18, pp. 2.

CHIAVENATO, Idalberto - **Recursos Humanos**. 5ª.edição. São Paulo: Atlas, 1998.

COSTA, Marta Martins da Silva Berhan – **Motivação e Satisfação na Força Aérea Portuguesa**. Lisboa: ISEG. 2012. Dissertação de Mestrado.

CUNHA, Miguel Pina; REGO Arménio; CABRAL - CARDOSO, Carlos – **Manual de comportamento Organizacional e gestão**, 3ª Edição, Editora RH, 2003, 972- 98823-8-x.

CUNHA, Miguel Pina; REGO, Arménio; CUNHA, Rita Campos; CARDOSO, Carlos Cabral - **Manual de Comportamento Organizacional e Gestão**. 6.ª edição, Lisboa: Editora RH, 2007.

DANIEL, Teresa A. e METCALF, Gary S. - **The Science of Motivation**. *Society of Human Resource Management*. White Paper, 2005.

DAVIDOF, Linda L. – **Introdução à Psicologia**. São Paulo: MC Grau-Hill, 1983.

DIAS, Patrícia Alexandra Pimenta – **Estudo Exploratório para adaptação de Multi-Moti: A motivação dos colaboradores face às medidas “anti-recessão” no seu local de trabalho**. Lisboa: ISEG. 2011. Dissertação de Mestrado.

EMBERLAND, J. S.; RUNDMO, T. - **Implications of job insecurity perceptions and job insecurity responses for psychological well-being, turnover intentions and reported risk behavior.** *Safety Science*, 2010, pp. 452–459.

EREZ, M. – **Feedback: a necessary condition for the goal setting performance relationship.** *Journal of applied psychology*, 1977, pp. 624-627.

FERREIRA, A. I. (no prelo) – **Situação de testagem Psicológica em Portugal.** *Psicologia*, 2002.

FERREIRA, A.; DIOGO, C.; FERREIRA, M.; VALENTE, A. - **Construção e validação de uma escala Multi-factorial de Motivação no Trabalho (Multi-Moti).** *Comportamento Organizacional e Gestão*, 2006, pp. 187 – 198.

FERREIRA, J. M. Carvalho; NEVES, José; ABREU, Paulo Nunes de ; CAETANO, António – **Psicossociologia das Organizações.** Alfragide: Editora McGraw-Hill, 2001.

FERREIRA, Virgínia. - **“O inquérito por questionário na construção de dados sociológicos.”** In Silva, Augusto Santos e Pinto, José Madureira (Orgs.). *Metodologia das Ciências Sociais* (165- 95). Porto: Edições Afrontamento, 1986.

FIGUEIREDO, Helena Rute Caetano – **A Motivação dos colaboradores nas organizações em contexto de crise económica.** Lisboa: ISCAL. 2012. Dissertação de Mestrado.

FONSECA, Anselmo M. - **Contribuição dos Factores Motivacionais para a Satisfação no Trabalho.** *Lisboa: ISCTE. 2009.* Dissertação de Mestrado.

FREIXO, Manuel João Vaz - **Metodologia Científica Fundamentos Métodos e Técnicas.** Lisboa: Instituto Piaget, 2009. ISBN: 978-989-659-020-8.

GELLERMAN, Saul W. – **Motivação e Produtividade.** São Paulo: Editora Melhoramentos, 1976.

GRZEDA, M. ; PRINCE, J. B. **"Career motivation measures: A test of convergent and discriminant validity"**. *International Journal of Human Resource Management*, 1997. pp. 172-196.

HACKMAN, J. R.; OLDHAM, G. - **Work Redesign.** Reading, Mass: Addison-Wesley, 1980.

HANDY, Charles B. – **Como compreender as Organizações,** Rio de Janeiro: Zahair, 1978.

HEREDIA, Ester Barberá. Marco conceptual e investigación de la motivación humana. R.E.M.E. – *Revista Electrónica de Motivación y Emoción*, Castellón de la Plana, Espanha, v. 2, n. 1, (Jan. 1999). (Consult. 14 Jun 2013). Disponível em: <<http://reme.uji.es/articulos/abarbe127211298/texto.html>>.

HERZBERG, F. - **One more time: how do you motivate employees?.** *Harvard Business Review*, 1968, pp. 53-62.

HERZBERG, Frederick - **Motivation-Hygiene Profiles: Pinpointing what ails the organization.** *Organizational Dynamics*, 1974.

HERZBERG, Mausner & Snyderman - **Motivation to Work**. New York: John Wiley & Sons, Inc, 1966.

Instituto Nacional de Estatística (INE), Boletim Mensal de Estatística, Acedido em Julho de 2013.

KIM, Dongho - Employee Motivation: “**Just Ask Your Employees**”. *Seoul Journal of Business*, 2006. Vol. 12, pp. 19-36.

KING A.S. - “**Crescendo model of career motivation and commitment: identity, insight and resilience.**” *International Journal of Value-Based Management*, 1999. pp 29 – 49.

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

JÚNIOR, Pulo Elias Bedran; Oliveira Jorge Luís Coimbra - **Motivação no trabalho: Avaliando o ambiente organizacional**. V Congresso Nacional de Excelência em Gestão: Gestão do conhecimento para a sustentabilidade – Rio De Janeiro Brasil, 2009.

LINZ, S. J. – **Motivating Russian Workers Workers: analysis of age and gender differences**. *Journal of Socio – Economics*, 33, 2004, pp. 261- 289.

LOCKE, E. A.; LATHAM, G. P. - **A theory of goal setting and task performance**. Englewood Cliffs, NJ:Prentice-Hall, 1990.

LONDON, Manuel - “**Toward a theory of career motivation.**” *Academy of Management Review*, 1983. pp. 620–30.

LORD, R. - **Traditional motivation theories and older engineers**. *Engineering Management Journal*, 2002, pp. 3-7.

MADUREIRA, César; RODRIGUES, Miguel. - **A Administração Pública do século XXI: Aprendizagem organizacional, mudança comportamental e reforma administrativa**. - **Comportamento Organizacional e Gestão**. 2006. INA, 2006, Vol. 12, pp.153-171.

MAKI, Diane Mae - **Work Motivators for Software Engineers: A Case Study**. Minnesota: University of Minnesota. 2001. Tese de Doutoramento.

MAROCO, J.; GARCIA, Marques, T. - **Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas?** Laboratório de Psicologia – Instituto Superior de Psicologia Aplicada, Portugal, 2006, pp. 65-90.

MARQUES, Carlos Alves. **Impactos da Gestão de Pessoal no Management**. Comportamento Organizacional e Gestão, 1995.

MASLOW, Abraham - **Motivation and personality**. New York: Harper, 1954.

MCCLELLAND, D. C. - **The achieving society**. Princeton, NJ: Van Nostrand, 1961.

MCCLELLAND, D.C. (1985). **How motives, skills, and values determine what people do**. *American Psychologist*, 1985, pp. 812–825.

MCGREGOR, Douglas – **Os Aspectos Humanos da Empresa**. Clássica Editora, 1965.

MITCHELL, T. - **Motivation: new directions for theory, research, and practice**. *Academy of Management*, 1982, pp.80-88.

MOYNIHAN, Donald P.; PANDEY, Sanjay K. - Finding **Workable Levers Over Work Motivation**: Comparing Job Satisfaction, Job Involvement, and Organizational Commitment. *Administration & Society*. Sage Publications, 2007, Vol.39, pp. 803-832.

MURRAY, Edeard. J. - **Motivação e Emoção**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1967.

MURTEIRA, Bento J. – **Estatística descritiva**. Lisboa: McGraw-Hill, 1983.

NEVES, Augusto Lobato – **Motivação para o Trabalho**. 2.^a Edição, Lisboa: Editora RH, 2002.

NOE, R. A.; NOE, A. W.; BACHHUBER, J. A - “**Correlates of career motivation.**”. *Journal of Vocational Behavior*, 1990. pp. 340-356.

PEREIRA, O. G. (1980) **Psicologia económica: Disciplina do Futuro**. Lisboa: Universidade Nova de Lisboa, 1980.

PINDER, C.C – **Work motivation in organizational behavior**. Upper Saddle, NJ: Prentice – Hall, 1998.

PONTE, João Pedro (2006). Estudos de caso em educação matemática. *Bolema*, 25, 105-132. Este artigo é uma versão revista e actualizada de um artigo anterior: Ponte, J. P. (1994). O estudo de caso na investigação em educação matemática. *Quadrante*, 3(1), pp3-18. (re-publicado com autorização).

REGO, A. – **Os motivos de sucesso, afiliação e poder**: desenvolvimento e validação de um instrumento de medida. *Análise Psicológica*, 2000, pp. 335-344.

ROBBINS, Stephen. P. - **Comportamento organizacional**. 9.^a edição. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROCHA, J. A. Oliveira – **Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública**. Escolar Editora, 2007.

SARKAR, S. - **Empreendedorismo e Inovação**. Lisboa: Escolar Editora, 2007

SCHERMERHORN, J. R.; HUNT, James G. ; RICHARD, N. - **Organizational Behavior**. Osborn New York: John Wiley & Sons, 1997.

SCHOLL, Richard W. - **Motivational Processes - Expectancy Theory**. 2002.

SIMS, D.; FINEMAN, S; GABRIEL, Y. – **Organizing and Organizations**: An introduction. London: Sage, 1993.

STEERS, R. M. ; PORTER, I . W. – **Motivation and work behavior**. New York: Mc Graw – Hill, 1991.

STEIJN, Bram ; LEISINK, Peter - Organizational **commitment among Dutch public sector employees**. *International Review of Administrative Sciences*. SAGE Publications, 2006, Vol. 72, pp. 187–201.

TSAI, P. C. F. ; YEN, Y.-F. ; HUANG, L.-C. ; HUANG, I.-C. - **A study on motivating employees' learning commitment in the post-downsizing era**: Job satisfaction perspective. *Journal of World Business*, 2007, pp. 157–169.

TSAI, Y. - **Relationship between organizational culture, leadership behavior and job satisfaction**. *Health Services Research*, 2011, pp. 1-9.

VROOM, Victor - **Work and motivation**. New York: Wiley.

WARGBORN, Carmen - Managing Motivation in Organizations - Why Employee Relationship Management Matters. Lisboa: ISCTE.2008. Dissertação de Mestrado.

YIN, Robert K. - **Case Study Research Design and Methods, Third Edition**. s.l. :Sage Publications, 2003. Vol. 5..

Principais Sites Consultados

Banco de Portugal www.bportugal.pt

Instituto Nacional de Estatística www.ine.pt

Associação Empresarial Portugal www.aeportugal.pt

Direcção-Geral do Emprego e das Relações do Trabalho (DGERT)
<http://www.dgert.mtss.gov.pt/>

Apêndices

Apêndice A – Inquérito por Questionário

Apêndice B – Tabelas e Gráficos da Análise dos Resultados

Apêndice A – Inquérito por Questionário

INSTRUMENTO

QUESTIONÁRIO

Objetivo

No âmbito do mestrado em “Gestão e Empreendedorismo”, a decorrer no Iscal – (Instituto Superior de Contabilidade e Gestão de Lisboa), será realizado um questionário na **Schindler** – Elevadores e Escadas Rolantes, empresa de prestação de serviços. Para aferir a opinião dos colaboradores acerca da temática da motivação.

Esperamos que esta investigação seja útil para o desenvolvimento da qualidade da gestão dos recursos humanos.

Agradeço desde já a sua disponibilidade para responder ao questionário, pois a sua participação é decisiva para a concretização desta investigação, pelo que peço que colabore respondendo com a máxima sinceridade a todas as questões, de acordo com a realidade da organização, tal como a entende.

Instruções

Não há respostas certas ou erradas, boas ou más, o que se pretende é que responda com sinceridade, apenas a sua opinião é importante.

Todas as respostas serão tratadas de forma absolutamente **confidencial** e os dados obtidos apenas serão utilizados para fins académicos.

O **anonimato** é respeitado, pois o tratamento de dados é efetuado de uma forma global, não sendo sujeito a uma análise individualizada.

Se tiver interessado em conhecer os resultados da presente pesquisa, tenho todo o gosto em lhos facultar.

Obrigado pela sua colaboração!

Parte I : Dados biográficos

Assinale com um (x) na quadrícula que corresponde ao seu caso pessoal.

1 – Sexo

a) Feminino

b) Masculino

2 – Idade _____ Anos

3 – Estado Civil

a) Solteiro

b) Casado

c) Divorciado

d) União de facto

e) Viúvo

4 - Qual o actual número de elementos do seu agregado familiar?

a) 1

b) 2

c) 3

d) 4 ou mais

5 – Grau de escolaridade

a) 1º Ciclo (até à 4 classe)

b) 2º Ciclo (1º e 2º ano)

c) 3º Ciclo (7º, 8º e 9º ano)

d) Ensino Secundário (10º, 11º, 12º ano)

e) Ensino Superior

f) Outro _____

6 - Qual o seu vínculo com a empresa?

Efectivo

Contrato a prazo.....

Trabalho temporário / Externo / Recibo verde.

Estagiário

Outro: Qual? _____

7 - Há quantos anos trabalha na actual empresa?

8 - Há quantos anos trabalha nesta área de actividade?

9 – Qual a função que desempenha na empresa?

- a) Direcção
- b) Chefe de Agencia
- c) Service Leader.....
- d) Comercial.....
- e) Pessoal Administrativo e Similar.....
- f) Técnico de rota.....
- g) Técnico de avarias.....
- h) Técnico especialista.....
- i) Técnico de reparações.....

Outra : Qual? _____

10 - Em que Direcção Regional trabalha?

- Lisboa
- Norte
- Centro
- Sul
- Madeira.....
- Açores.....

11 - Quando pensa ou fala de motivação quais as primeiras três palavras de que se lembra?

12 - Quais os 3 factores que considera mais motivadores na empresa?

13 - Sente mais segurança por trabalhar numa multinacional?

Sim

Não

Por quê? _____

Parte II : Motivação dos colaboradores

Este grupo inclui um conjunto de questões relativas à forma como se sente no seu contexto laboral.

Recorde-se que não há respostas certas ou erradas, boas ou más, o que se pretende é que responda com sinceridade, apenas a sua opinião é importante.

De acordo com a escala aqui representada, selecione o que melhor traduz o seu grau de importância.

1	2	3	4	5
Discordo Completamente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo Plenamente

1 - Esta organização tem condições de trabalho satisfatórias.	1	2	3	4	5
2 - Considero que as avaliações sobre o meu trabalho me motivam.	1	2	3	4	5
3 - Ter perspectivas de carreira é importante para a minha motivação no trabalho.	1	2	3	4	5
4 - Normalmente considero-me uma pessoa com grande motivação.	1	2	3	4	5
5 - Sinto-me realizado(a) com as funções que desempenho na organização.	1	2	3	4	5
6 - Gostaria de ser avaliado(a) no meu desempenho periodicamente.	1	2	3	4	5
7 - Gostaria de desempenhar funções com maior responsabilidade.	1	2	3	4	5
8 - Considero o meu trabalho monótono.	1	2	3	4	5
9 - Sinto-me satisfeito com a minha remuneração.	1	2	3	4	5
10 - No desempenho de tarefas é importante demonstrar alguma emotividade.	1	2	3	4	5
11 - Sinto-me com capacidade para gerir uma equipa de trabalho.	1	2	3	4	5
12 - Sinto-me envolvido(a) emocionalmente com a organização.	1	2	3	4	5
13 - O "feedback" (retorno da informação) que recebo no trabalho contribui enquanto factor motivacional.	1	2	3	4	5
14 - Gosto de ser avaliado(a) no desempenho das tarefas.	1	2	3	4	5

15 - Sinto necessidade de crescer cada vez mais na minha função.	1	2	3	4	5
16 - Os meus conhecimentos são determinantes na forma de trabalhar.	1	2	3	4	5
17 - Todos os funcionários da organização participam nos processos de tomada de decisão.	1	2	3	4	5
18 - Habitualmente desenvolvo estratégias para alcançar os meus objetivos.	1	2	3	4	5
19 - Se existissem prémios atribuídos aos melhores funcionários, percebia-os como um factor de motivação profissional.	1	2	3	4	5
20 - Aborreço-me quando não compreendo a finalidade das minhas funções.	1	2	3	4	5
21 - Considero que trabalho num ambiente de cooperação entre colegas.	1	2	3	4	5
22 - Tarefas diversificadas são importantes para o bom desempenho das funções.	1	2	3	4	5
23 - Um dos meus objectivos é alcançar o cargo mais elevado dentro da organização.	1	2	3	4	5
24 - Identifico-me com a função que desempenho.	1	2	3	4	5
25 - A organização permite o desenvolvimento dos objectivos profissionais.	1	2	3	4	5
26 - Existe competitividade na minha equipa de trabalho.	1	2	3	4	5
27 - Sinto-me motivado(a) quando o meu trabalho é elogiado pelo meu superior.	1	2	3	4	5
28 - Trabalharia com maior empenho se existissem formas de remuneração alternativas.	1	2	3	4	5
29 - Sinto-me motivado mesmo sem receber prémios de produtividade / incentivos.	1	2	3	4	5
30 - Considero os meus objetivos mensais, mesmo que eventuais, adequados face ao actual contexto de crise.	1	2	3	4	5
31 - Com a existência de cortes nos complementos aos vencimentos, mesmo que eventuais, tenho menos vontade de desempenhar as minhas funções.	1	2	3	4	5
32 - Tendo em conta as não renovações de contratos, mesmo que eventuais, sinto que tenho o meu posto de trabalho em risco.	1	2	3	4	5
33 - Tendo em conta a taxa de desemprego do nosso país, sinto que o meu posto de trabalho está em risco.	1	2	3	4	5
34 - Tendo em conta o número actual de despedimentos colectivos no nosso país, sinto que o meu posto de trabalho está em risco.	1	2	3	4	5
35 - Os meus superiores transmitiram-me que iriam ser aplicadas medidas de anti-recessão.	1	2	3	4	5
36 - Os meus superiores transmitiram-me qual a finalidade das medidas Anti – recessão.	1	2	3	4	5
37 - Compreendo a aplicação das medidas "anti-recessão" pois estas ajudam a manter o meu posto de trabalho.	1	2	3	4	5
38- Sinto-me prejudicado com as medidas aplicadas.	1	2	3	4	5
39 - Com estas medidas sinto mais vontade de procurar uma nova empresa para trabalhar.	1	2	3	4	5

Apêndice B – Tabelas e Gráficos da Análise dos Resultados

Amostra

Tabela 1 Distribuição de frequência da variável sexo

		N	%	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Feminino	46	22,5	22,5	22,5
	Masculino	158	77,5	77,5	100,0
	Total	204	100,0	100,0	

Tabela 2 Distribuição de frequência da variável idade

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	21,00	1	,5	,5	,5
	22,00	1	,5	,5	1,0
	23,00	1	,5	,5	1,5
	24,00	2	1,0	1,0	2,5
	25,00	3	1,5	1,5	4,0
	26,00	5	2,5	2,5	6,5
	27,00	10	4,9	5,0	11,5
	28,00	8	3,9	4,0	15,5
	29,00	5	2,5	2,5	18,0
	30,00	4	2,0	2,0	20,0
	31,00	7	3,4	3,5	23,5
	32,00	6	2,9	3,0	26,5
	33,00	11	5,4	5,5	32,0
	34,00	7	3,4	3,5	35,5
	35,00	3	1,5	1,5	37,0
	36,00	12	5,9	6,0	43,0
	37,00	12	5,9	6,0	49,0
	38,00	10	4,9	5,0	54,0
	39,00	9	4,4	4,5	58,5
	40,00	9	4,4	4,5	63,0
41,00	6	2,9	3,0	66,0	
42,00	8	3,9	4,0	70,0	
43,00	4	2,0	2,0	72,0	
44,00	2	1,0	1,0	73,0	
45,00	4	2,0	2,0	75,0	

	46,00	9	4,4	4,5	79,5
	47,00	3	1,5	1,5	81,0
	48,00	6	2,9	3,0	84,0
	49,00	2	1,0	1,0	85,0
	50,00	3	1,5	1,5	86,5
	51,00	1	,5	,5	87,0
	52,00	2	1,0	1,0	88,0
	53,00	7	3,4	3,5	91,5
	54,00	4	2,0	2,0	93,5
	55,00	2	1,0	1,0	94,5
	56,00	2	1,0	1,0	95,5
	57,00	2	1,0	1,0	96,5
	58,00	2	1,0	1,0	97,5
	59,00	2	1,0	1,0	98,5
	61,00	1	,5	,5	99,0
	62,00	2	1,0	1,0	100,0
	Total	200	98,0	100,0	
Perdidas		4	2,0		
Total		204	100,0		

Tabela 3 Medidas de tendência central da variável idade
Statistics

N	Valid	200
	Perdida	4
Média		38,8500
Mediana		38,0000
Moda		36,00 ^a
Desv. Padrão		9,27186

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

Tabela 4 Distribuição de frequência da variável escalão etário

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	[15-25]	8	3,9	4,0	4,0
	[26-36]	78	38,2	39,0	43,0
	[37-47]	76	37,3	38,0	81,0
	[48-58]	33	16,2	16,5	97,5
	[59-69]	5	2,5	2,5	100,0
	Total	200	98,0	100,0	
Perdidas	System	4	2,0		
Total		204	100,0		

Tabela 5 Distribuição de frequência da variável estado civil

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Solteiro	49	24,0	24,0	24,0
	Casado	112	54,9	54,9	78,9
	Divorciado	13	6,4	6,4	85,3
	União de facto	27	13,2	13,2	98,5
	Viúvo	3	1,5	1,5	100,0
	Total	204	100,0	100,0	

Tabela 6 Medidas de tendência central da variável agregado familiar
Statistics

N	Valid	200
	Perdidas	4
Média		2,6000
Mediana		3,0000
Moda		2,00
Desv. padrão		1,07974

Tabela 7 Distribuição de frequência da variável agregado familiar

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	39	19,1	19,5	19,5
	2,00	55	27,0	27,5	47,0
	3,00	53	26,0	26,5	73,5
	4,00	53	26,0	26,5	100,0
	Total	200	98,0	100,0	
Perdidas		4	2,0		
Total		204	100,0		

Tabela 8 Distribuição de frequência da variável grau escolar

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1º ciclo	9	4,4	4,4	4,4
	2º ciclo	11	5,4	5,4	9,8
	3º ciclo	43	21,1	21,1	30,9
	secundario	92	45,1	45,1	76,0
	superior	49	24,0	24,0	100,0
	Total	204	100,0	100,0	

Tabela 9 Distribuição de frequência da variável vínculo

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Efectivo	177	86,8	87,2	87,2
	Contrato a prazo	5	2,5	2,5	89,7
	Externo	21	10,3	10,3	100,0
	Total	203	99,5	100,0	
Perdidas		1	,5		
Total		204	100,0		

Tabela 10 Antiguidade (Média, Máximo, Mínimo e Desvio Padrão)

	Média	Máximo	Mínimo	D. Padrão
Antiguidade_Emp	12,46	45,00	1,00	9,26

Descrição do processo de recodificação de variável antiguidade na empresa (sitax extraída de SPSS)

Tabela 11 Distribuição de frequência da variável antiguidade

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	7	3,4	3,5	3,5
	2,00	8	3,9	4,0	7,5
	3,00	7	3,4	3,5	11,1
	4,00	14	6,9	7,0	18,1
	5,00	15	7,4	7,5	25,6
	6,00	24	11,8	12,1	37,7
	7,00	11	5,4	5,5	43,2
	8,00	7	3,4	3,5	46,7
	9,00	8	3,9	4,0	50,8
	10,00	6	2,9	3,0	53,8
	11,00	4	2,0	2,0	55,8
	12,00	7	3,4	3,5	59,3
	13,00	4	2,0	2,0	61,3
	14,00	6	2,9	3,0	64,3
	15,00	7	3,4	3,5	67,8
	16,00	6	2,9	3,0	70,9
	17,00	3	1,5	1,5	72,4
	18,00	1	,5	,5	72,9
	19,00	4	2,0	2,0	74,9

20,00	8	3,9	4,0	78,9
21,00	8	3,9	4,0	82,9
22,00	6	2,9	3,0	85,9
23,00	4	2,0	2,0	87,9
24,00	2	1,0	1,0	88,9
25,00	4	2,0	2,0	91,0
26,00	2	1,0	1,0	92,0
27,00	2	1,0	1,0	93,0
28,00	1	,5	,5	93,5
31,00	3	1,5	1,5	95,0
32,00	4	2,0	2,0	97,0
33,00	2	1,0	1,0	98,0
39,00	2	1,0	1,0	99,0
42,00	1	,5	,5	99,5
45,00	1	,5	,5	100,0
Total	199	97,5	100,0	
Missing	99,00	5	2,5	
Total	204	100,0		

Tabela 12 Estatística da variável antiguidade

Statistics

N	Valid	199
	Missing	5
Mean		12,4623
Median		9,0000
Mode		6,00
Std. Deviation		9,25657

RECODE Antiguidade_Emp (0 thru 5=1) (6 thru 10=2) (11 thru 15=3) (16 thru 20=4) (21 thru 25=5) (26 thru 30=6) (31 thru 35=7) (36 thru 40=8) (41 thru 45=9) INTO ant_rec.
 VARIABLE LABELS ant_rec 'antiguidade'.
 EXECUTE.

Tabela 13 Distribuição de frequência da variável antiguidade (por intervalos)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	[1 - 5]	51	25,0	25,6	25,6
	[6 - 10]	56	27,5	28,1	53,8
	[11 - 15]	28	13,7	14,1	67,8
	[16 - 20]	22	10,8	11,1	78,9

	[21 - 25]	24	11,8	12,1	91,0
	[26 - 30]	5	2,5	2,5	93,5
	[31 - 35]	9	4,4	4,5	98,0
	[36 - 40]	2	1,0	1,0	99,0
	[41 - 45]	2	1,0	1,0	100,0
	Total	199	97,5	100,0	
Perdidas	System	5	2,5		
Total		204	100,0		

Tabela 14 Distribuição de frequência da função

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Direcção	4	2,0	2,0	2,0
	Chefe de agencia	3	1,5	1,5	3,5
	Service Leader	27	13,2	13,6	17,1
	Comercial	9	4,4	4,5	21,6
	Pessoal administrativo e similar	49	24,0	24,6	46,2
	Tec de rota	57	27,9	28,6	74,9
	Tec de avarias	4	2,0	2,0	76,9
	Tec especialistas	11	5,4	5,5	82,4
	Tec reparações	17	8,3	8,5	91,0
	Outros	18	8,8	9,0	100,0
	Total	199	97,5	100,0	
Perdidas		5	2,5		
Total		204	100,0		

Tabela 15 Distribuição de frequência da variável direcção por área geográfica

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Lisboa	96	47,1	47,1	47,1
	Norte	36	17,6	17,6	64,7
	Centro	32	15,7	15,7	80,4
	Sul	12	5,9	5,9	86,3
	Madeira	10	4,9	4,9	91,2
	KG	14	6,9	6,9	98,0
	Açores	4	2,0	2,0	100,0
	Total	204	100,0	100,0	

Tabela 16 Distribuição de frequência da variável direcção regional

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Lisboa	96	47,1	47,1	47,1
	Norte	36	17,6	17,6	64,7
	Centro	32	15,7	15,7	80,4
	Sul	26	12,7	12,7	93,1
	KG	14	6,9	6,9	100,0
	Total	204	100,0	100,0	

Avaliação de factores Inerentes à Motivação

Análise de Componentes Principais

Tabela 17 Análise descritiva das variáveis

	Discordo completamente		Discordo		Nim		Concordo		Concordo completamente	
	QTD	%	QTD	%	QTD	%	QTD	%	QTD	%
1 – A Organização tem condições trabalho satisfatórias	2	1,0	12	5,9	22	10,8	138	68,0	29	14,3
2- Considero que as avaliações me motivam	7	3,5	25	12,4	59	29,2	86	42,6	25	12,4
3- Ter perspectivas de carreira é importante para a minha motivação	0	,0	3	1,5	22	10,9	89	44,1	88	43,6
4- Considero que tenho grande motivação	1	,5	1	,5	18	8,9	131	64,5	52	25,6
5- Sinto-me realizado com funções desempenhadas	8	4,0	21	10,4	48	23,8	97	48,0	28	13,9
6- Gostaria de Avaliações periódicas ao meu desempenho	1	,5	2	1,0	37	18,2	118	58,1	45	22,2
7- Gostaria de desempenhar funções maior responsabilidade	2	1,0	7	3,5	49	24,3	88	43,6	56	27,7
8- Considero meu trabalho monótono	62	30,5	61	30,0	41	20,2	29	14,3	10	4,9
9- Estou satisfeito com a remuneração	52	26,0	61	30,5	44	22,0	40	20,0	3	1,5
10- É importante demonstrar alguma emotividade nas tarefas	1	,5	16	7,9	49	24,1	113	55,7	24	11,8
11- Sinto capacidade de gerir uma equipa	1	,5	11	5,4	38	18,7	103	50,7	50	24,6
12- Sinto envolvimento emocional com a organização	2	1,0	4	2,0	47	23,3	119	58,9	30	14,9

13- Feedback que recebo contribui como factor motivacional	5	2,5	19	9,4	50	24,8	94	46,5	34	16,8
14- Gosto de ser avaliado no desempenho das tarefas	1	,5	3	1,5	28	13,9	133	65,8	37	18,3
15- Sinto necessidade de crescimento na função	2	1,0	3	1,5	23	11,3	117	57,6	58	28,6
16- Os meus conhecimentos são determinantes na forma de trabalhar	1	,5	3	1,5	9	4,4	112	55,2	78	38,4
17- Todos funcionários participam no processo de tomada decisão	23	11,3	60	29,6	75	36,9	36	17,7	9	4,4
18- Habitualmente desenvolvo estratégias para alcançar objectivos	0	,0	3	1,5	23	11,4	139	69,2	36	17,9
19- Percebo a atribuição de prémios aos melhores como factor de motivação	5	2,5	10	5,0	21	10,4	98	48,5	68	33,7
20- Aborreço-me se não compreender a finalidade das funções	8	3,9	23	11,3	47	23,2	95	46,8	30	14,8
21- Considero que trabalho num ambiente de cooperação	6	3,0	28	13,8	39	19,2	94	46,3	36	17,7
22- Considero tarefas diversificadas importantes para o bom desempenho das funções	1	,5	7	3,5	25	12,4	129	63,9	40	19,8
23- Um dos meus objectivos é alcançar o cargo mais elevado	18	8,9	32	15,8	59	29,1	60	29,6	34	16,7
24- Identifico-me com a função que desempenho	5	2,5	7	3,4	27	13,3	123	60,6	41	20,2
25- Organização permite o desenvolvimento dos objectivos profissionais	9	4,5	24	12,1	50	25,1	95	47,7	21	10,6
26- Existe competitividade na equipa de trabalho	9	4,5	25	12,4	68	33,7	89	44,1	11	5,4
27- Sinto-me motivado com elogios do superior	1	,5	5	2,5	17	8,4	98	48,5	81	40,1
28- Trabalharia com maior empenho com remuneração alternativa	5	2,5	18	8,9	60	29,6	62	30,5	58	28,6
29- Sinto-me motivado sem recebimentos de prémios e incentivos	23	11,5	34	17,0	60	30,0	70	35,0	13	6,5
30- Considero os meus objectivos mensais adequados ao actual contexto	25	12,3	34	16,7	70	34,5	65	32,0	9	4,4
31- Os cortes nos complementos reduzem a vontade de desempenhar funções	24	11,8	61	30,0	61	30,0	41	20,2	16	7,9

32- Sinto o posto de trabalho em risco com as não renovações contratuais	21	10,3	33	16,3	79	38,9	60	29,6	10	4,9
33- Sinto o posto de trabalho em risco com as actuais taxas de desemprego	18	9,0	37	18,4	69	34,3	61	30,3	16	8,0
34- Elevado nº de despedimentos colectivos põem em risco o posto de trabalho	19	9,4	40	19,7	62	30,5	65	32,0	17	8,4
35- Os superiores transmitiram que iriam ser aplicadas medidas anti-recessão	17	8,5	34	16,9	73	36,3	69	34,3	8	4,0
36- Os Superiores transmitiram qual a finalidade das medidas	20	9,9	29	14,4	80	39,6	67	33,2	6	3,0
37- Compreendo a aplicação das medidas	15	7,4	22	10,9	71	35,1	85	42,1	9	4,5
38- Sinto-me prejudicado com as medidas aplicadas	12	6,0	31	15,4	95	47,3	50	24,9	13	6,5
39- Com as medidas aplicas sinto mais vontade de procurar outras empresas	38	18,8	63	31,2	72	35,6	17	8,4	12	5,9

Tabela 18 Análise das variáveis (com somatórios)

	Discordo completamente	Discordo	Nim	Concordo	Concordo Completamente
	QTD	QTD	QTD	QTD	QTD
1 – A Organização tem condições trabalho satisfatórias	2	12	22	138	29
2- Considero que as avaliações me motivam	7	25	59	86	25
3- Ter perspectivas de carreira é importante para a minha motivação	0	3	22	89	88
4- Considero que tenho grande motivação	1	1	18	131	52
5- Sinto-me realizado com funções desempenhadas	8	21	48	97	28
6- Gostaria de Avaliações periódicas ao meu desempenho	1	2	37	118	45
7- Gostaria de desempenhar funções maior responsabilidade	2	7	49	88	56
8- Considero meu trabalho monótono	62	61	41	29	10
9- Estou satisfeito com a remuneração	52	61	44	40	3
10- É importante demonstrar alguma emotividade nas tarefas	1	16	49	113	24
11- Sinto capacidade de gerir uma equipa	1	11	38	103	50

12- Sinto envolvimento emocional com a organização	2	4	47	119	30
13- Feedback que recebo contribui como factor motivacional	5	19	50	94	34
14- Gosto de ser avaliado no desempenho das tarefas	1	3	28	133	37
15- Sinto necessidade de crescimento na função	2	3	23	117	58
16- Os meus conhecimentos são determinantes na forma de trabalhar	1	3	9	112	78
17- Todos funcionários participam no processo de tomada decisão	23	60	75	36	9
18- Habitualmente desenvolvo estratégias para alcançar objectivos	0	3	23	139	36
19- Percebo a atribuição de prémios aos melhores como factor de motivação	5	10	21	98	68
20- Aborreço-me se não compreender a finalidade das funções	8	23	47	95	30
21- Considero que trabalho num ambiente de cooperação	6	28	39	94	36
22- Considero tarefas diversificadas importantes para o bom desempenho das funções	1	7	25	129	40
23- Um dos meus objectivos é alcançar o cargo mais elevado	18	32	59	60	34
24- Identifico-me com a função que desempenho	5	7	27	123	41
25- Organização permite o desenvolvimento dos objectivos profissionais	9	24	50	95	21
26- Existe competitividade na equipa de trabalho	9	25	68	89	11
27- Sinto-me motivado com elogios do superior	1	5	17	98	81
28- Trabalharia com maior empenho com remuneração alternativa	5	18	60	62	58
Total (1 a 28)	Σ 238	Σ 494	Σ 1095	Σ 2725	Σ 1112
29- Sinto-me motivado sem recebimentos de prémios e incentivos	23	34	60	70	13
30- Considero os meus objectivos mensais adequados ao actual contexto	25	34	70	65	9
31- Os cortes nos complementos reduzem a vontade de desempenhar funções	24	61	61	41	16

32- Sinto o posto de trabalho em risco com as não renovações contratuais	21	33	79	60	10
33- Sinto o posto de trabalho em risco com as actuais taxas de desemprego	18	37	69	61	16
34- Elevado nº de despedimentos colectivos põem em risco o posto de trabalho	19	40	62	65	17
35- Os superiores transmitiram que iriam ser aplicadas medidas anti-recessão	17	34	73	69	8
36- Os Superiores transmitiram qual a finalidade das medidas	20	29	80	67	6
37- Compreendo a aplicação das medidas	15	22	71	85	9
38- Sinto-me prejudicado com as medidas aplicadas	12	31	95	50	13
39- Com as medidas aplicas sinto mais vontade de procurar outras empresas	38	63	72	17	12
Total (29 a 39)	Σ 232	Σ 418	Σ 792	Σ 650	Σ 129
Total (1 a 39)	Σ 470	Σ 912	Σ 887	Σ 3375	Σ 1241

Tabela 19 Estatística descritiva univariada relativa às variáveis de *input*

	N	Média	D. Padrão
1 – A Organização tem condições trabalho satisfatórias	203	3,8867	,75253
2- Considero que as avaliações me motivam	202	3,4802	,97843
3- Ter perspectivas de carreira é importante para a minha motivação	202	4,2970	,71993
4- Considero que tenho grande motivação	203	4,1429	,62481
5- Sinto-me realizado com funções desempenhadas	202	3,5743	,98594
6- Gostaria de Avaliações periódicas ao meu desempenho	203	4,0049	,70005
7- Gostaria de desempenhar funções maior responsabilidade	202	3,9356	,86434
8- Considero meu trabalho monótono	203	2,3300	1,19173
9- Estou satisfeito com a remuneração	200	2,4050	1,12128
10- É importante demonstrar alguma emotividade nas tarefas	203	3,7044	,79686
11- Sinto capacidade de gerir uma equipa	203	3,9360	,83301
12- Sinto envolvimento emocional com a organização	202	3,8465	,72703
13- Feedback que recebo contribui como factor motivacional	202	3,6584	,95007
14- Gosto de ser avaliado no desempenho das tarefas	202	4,0000	,65411
15- Sinto necessidade de crescimento na função	203	4,1133	,73253
16- Os meus conhecimentos são determinantes na forma de trabalhar	203	4,2956	,66848
17- Todos funcionários participam no processo de tomada decisão	203	2,7438	1,02126
18- Habitualmente desenvolvo estratégias para alcançar objectivos	201	4,0348	,59480
19- Percebo a atribuição de prémios aos melhores como factor de motivação	202	4,0594	,92851

20- Aborreço-me se não compreender a finalidade das funções	203	3,5714	1,00423
21- Considero que trabalho num ambiente de cooperação	203	3,6207	1,02395
22- Considero tarefas diversificadas importantes para o bom desempenho das funções	202	3,9901	,71230
23- Um dos meus objectivos é alcançar o cargo mais elevado	203	3,2956	1,18210
24- Identifico-me com a função que desempenho	203	3,9261	,83219
25- Organização permite o desenvolvimento dos objectivos profissionais	199	3,4774	,98895
26- Existe competitividade na equipa de trabalho	202	3,3366	,92265
27- Sinto-me motivado com elogios do superior	202	4,2525	,75351
28- Trabalharia com maior empenho com remuneração alternativa	203	3,7389	1,04636
29- Sinto-me motivado sem recebimentos de prémios e incentivos	200	3,0800	1,11346
30- Considero os meus objectivos mensais adequados ao actual contexto	203	2,9951	1,07858
31- Os cortes nos complementos reduzem a vontade de desempenhar funções	203	2,8227	1,12491
32- Sinto o posto de trabalho em risco com as não renovações contratuais	203	3,0246	1,03617
33- Sinto o posto de trabalho em risco com as actuais taxas de desemprego	201	3,0995	1,07706
34- Elevado nº de despedimentos colectivos põem em risco o posto de trabalho	203	3,1034	1,10540
35- Os superiores transmitiram que iriam ser aplicadas medidas anti-recessão	201	3,0846	1,00390
36- Os Superiores transmitiram qual a finalidade das medidas	202	3,0495	,99627
37- Compreendo a aplicação das medidas	202	3,2525	,97257
38- Sinto-me prejudicado com as medidas aplicadas	201	3,1045	,94553
39- Com as medidas aplicas sinto mais vontade de procurar outras empresas	202	2,5149	1,07540
Valid N (listwise)	183		

Gráfico B.1 Análise descritiva – caixa de bigodes (Variável 1 a 9)

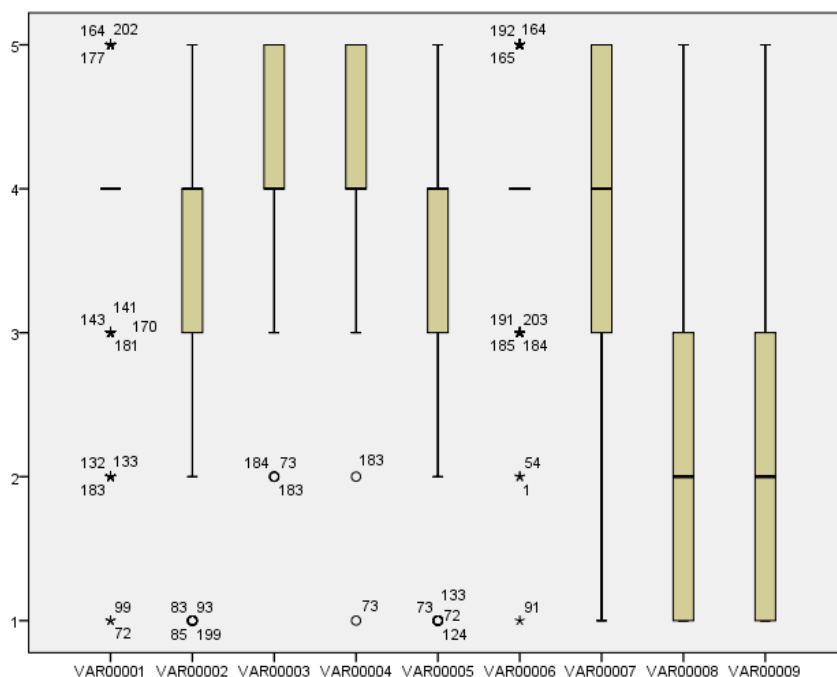


Gráfico B.2 Análise descritiva – caixa de bigodes (Variável 10 a 19)

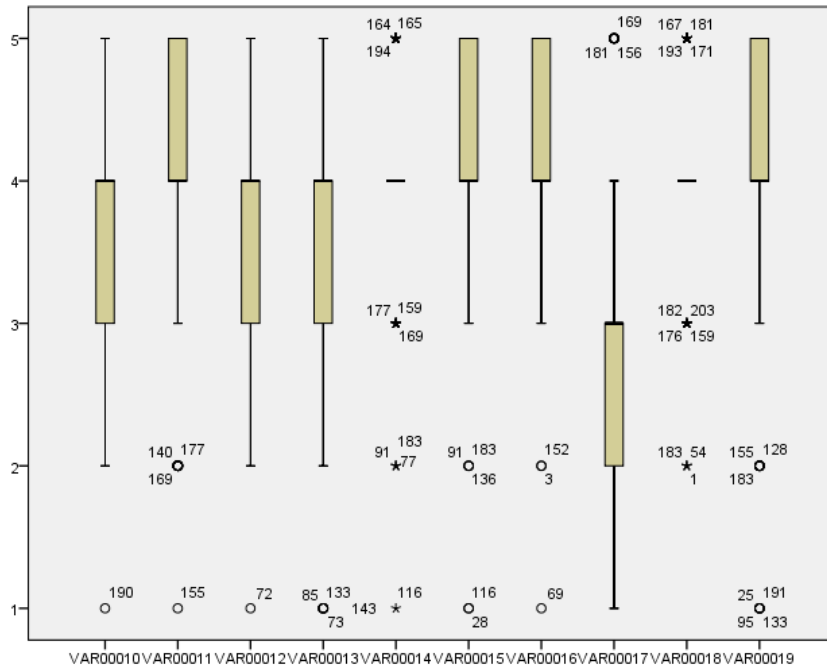


Gráfico B.3 Análise descritiva – caixa de bigodes (Variável 20 a 29)

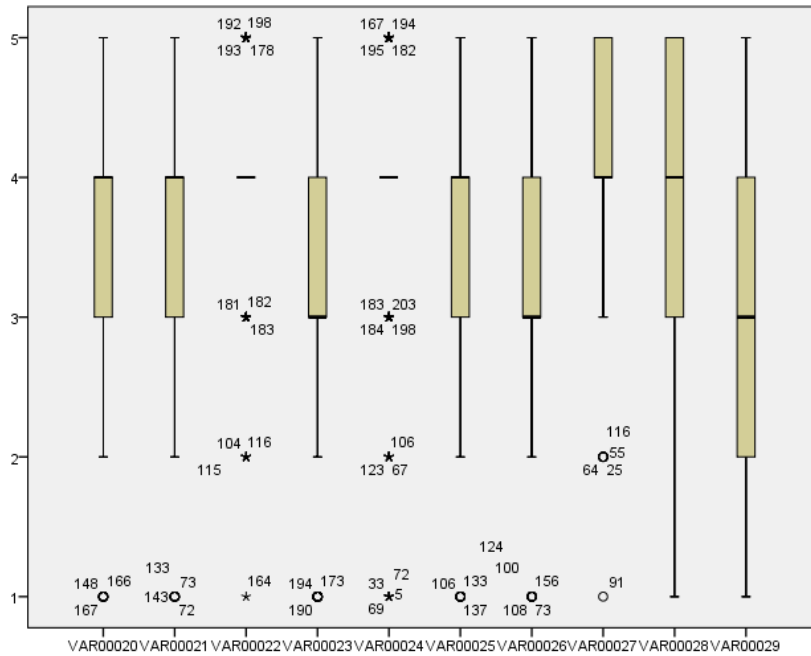
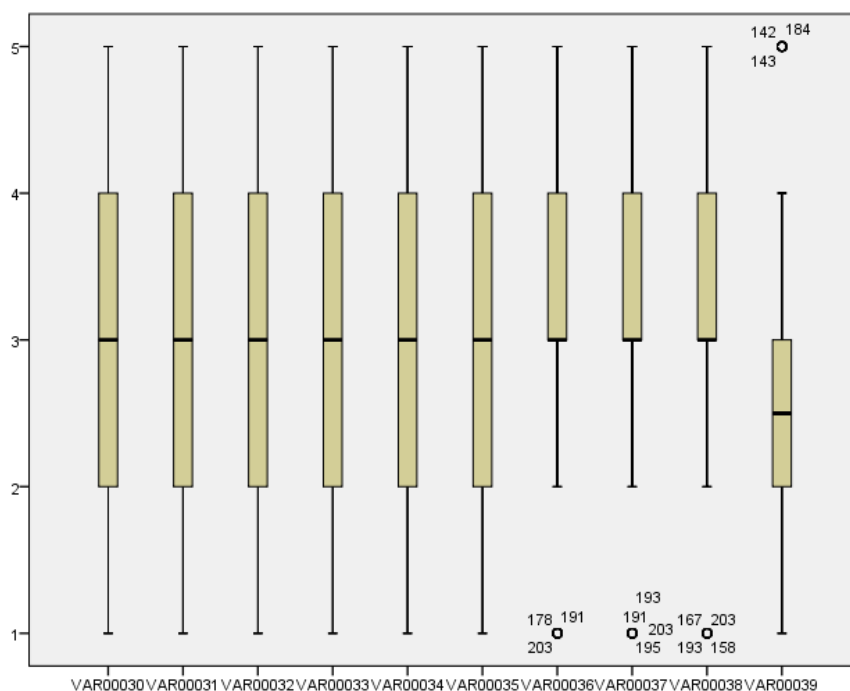


Gráfico B.4 Análise descritiva – caixa de bigodes (Variável 30 a 39)



Após a análise gráfica das variáveis, decidiu-se retirar as variáveis que não apresentem variabilidade.

“Esta organização tem condições trabalho satisfatórias”,

“Gostaria de ser avaliado no meu desempenho periodicamente”,

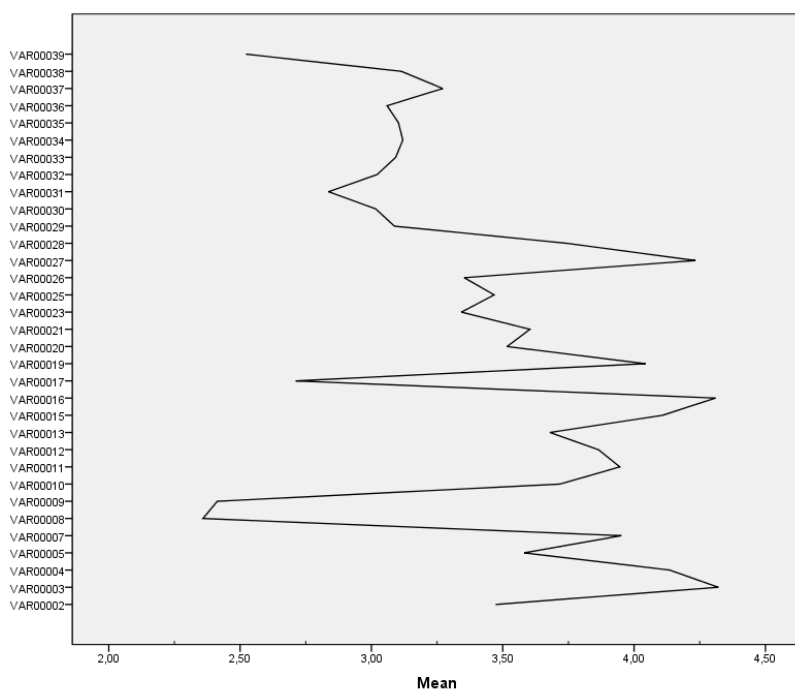
“Gosto de ser avaliado no desempenho das tarefas”,

“Habitualmente desenvolvo estratégias para alcançar os meus objetivos”,

“Tarefas diversificadas são importantes para o bom desempenho das funções”,

“Identifico-me com a função que desempenho”

Gráfico B.5 Perfil de média de repostas sobre as variáveis *input* da ACP



Análise da Adequabilidade da Matriz de Input

Tabela 20 KMO e Teste de Bartlett

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,779
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	2363,708
	df	435
	Sig.	,000

A Estatística KMO mede a inter-correlação entre as variáveis. Neste sentido verificou-se que, com um valor de KMO de 0.779, a correlação entre as variáveis é Média.

Teste Bartlett:

Ho: A matriz de correlação da população é uma matriz identidade

Ha: A matriz de correlação da população não é uma matriz identidade

Com um $p < .001$ rejeita-se a hipótese nula e aceita-se a hipótese alternativa, ou seja, a matriz de correlação da população não é uma Matriz de Identidade, o que é importante, porque nos demonstra que existem correlações significativas entre as variáveis.

Tabela 21 Quadro relativo às comunalidades das variáveis - Inicial

	Initial	Extraction
2- Considero que as avaliações me motivam	1,000	,526
3- Ter perspectivas de carreira é importante para a minha motivação	1,000	,570
4- Considero que tenho grande motivação	1,000	,354
5- Sinto-me realizado com funções desempenhadas	1,000	,596
7- Gostaria de desempenhar funções maior responsabilidade	1,000	,706
8- Considero meu trabalho monótono	1,000	,684
9- Estou satisfeito com a remuneração	1,000	,580
10- É importante demonstrar alguma emotividade nas tarefas	1,000	,499
11- Sinto capacidade de gerir uma equipa	1,000	,661
12- Sinto envolvimento emocional com a organização	1,000	,612
13- Feedback que recebo contribui como factor motivacional	1,000	,588
15- Sinto necessidade de crescimento na função	1,000	,590
16- Os meus conhecimentos são determinantes na forma de trabalhar	1,000	,565
17- Todos funcionários participam no processo de tomada decisão	1,000	,690
19- Percebo a atribuição de prémios aos melhores como factor de motivação	1,000	,652
20- Aborreço-me se não compreender a finalidade das funções	1,000	,724
21- Considero que trabalho num ambiente de cooperação	1,000	,648
23- Um dos meus objectivos é alcançar o cargo mais elevado	1,000	,677
25- Organização permite o desenvolvimento dos objectivos profissionais	1,000	,607
26- Existe competitividade na equipa de trabalho	1,000	,430
27- Sinto-me motivado com elogios do superior	1,000	,581
28- Trabalharia com maior empenho com remuneração alternativa	1,000	,648
29- Sinto-me motivado sem recebimentos de prémios e incentivos	1,000	,507
30- Considero os meus objectivos mensais adequados ao actual contexto	1,000	,593
31- Os cortes nos complementos reduzem a vontade de desempenhar funções	1,000	,535
32- Sinto o posto de trabalho em risco com as não renovações contratuais	1,000	,848
33- Sinto o posto de trabalho em risco com as actuais taxas de desemprego	1,000	,931
34- Elevado nº de despedimentos colectivos põem em risco o posto de trabalho	1,000	,918
35- Os superiores transmitiram que iriam ser aplicadas medidas anti-recessão	1,000	,772
36- Os Superiores transmitiram qual a finalidade das medidas	1,000	,807
37- Compreendo a aplicação das medidas	1,000	,671
38- Sinto-me prejudicado com as medidas aplicadas	1,000	,645
39- Com as medidas aplicas sinto mais vontade de procurar outras empresas	1,000	,551

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Numa fase inicial todas as comunalidades têm valor igual a um, dado que se tem todas as variáveis de input ($\rho=m$).

Numa fase de extracção tem-se comunalidades mais baixas, porque só se tem as componentes em análise ($\rho < m$). Assim, de acordo com as comunalidades do quadro acima, pode-se verificar que nem todas as variáveis estão bem representadas, ou seja, existem variáveis (4,10,26) com valores inferiores a 0.5 pelo que foram retiradas da análise.

Tabela 22 Análise descritiva das variáveis *input* da ACP

	Média	D. Padrão	Analysis N
2- Considero que as avaliações me motivam	3,4728	,97472	184
3- Ter perspectivas de carreira é importante para a minha motivação	4,3207	,71701	184
5- Sinto-me realizado com funções desempenhadas	3,5815	,97728	184
7- Gostaria de desempenhar funções maior responsabilidade	3,9511	,87015	184
8- Considero meu trabalho monótono	2,3587	1,19728	184
9- Estou satisfeito com a remuneração	2,4130	1,10787	184
11- Sinto capacidade de gerir uma equipa	3,9457	,82798	184
12- Sinto envolvimento emocional com a organização	3,8641	,69974	184
13- Feedback que recebo contribui como factor motivacional	3,6793	,95265	184
15- Sinto necessidade de crescimento na função	4,1087	,75323	184
16- Os meus conhecimentos são determinantes na forma de trabalhar	4,3098	,65846	184
17- Todos funcionários participam no processo de tomada decisão	2,7120	1,00744	184
19- Percebo a atribuição de prémios aos melhores como factor de motivação	4,0435	,95715	184
20- Aborreço-me se não compreender a finalidade das funções	3,5163	1,01882	184
21- Considero que trabalho num ambiente de cooperação	3,6033	1,02440	184
23- Um dos meus objectivos é alcançar o cargo mais elevado	3,3424	1,17215	184
25- Organização permite o desenvolvimento dos objectivos profissionais	3,4674	,98014	184
27- Sinto-me motivado com elogios do superior	4,2337	,77160	184
28- Trabalharia com maior empenho com remuneração alternativa	3,7446	1,03225	184
29- Sinto-me motivado sem recebimentos de prémios e incentivos	3,0870	1,09297	184
30- Considero os meus objectivos mensais adequados ao actual contexto	3,0163	1,07873	184
31- Os cortes nos complementos reduzem a vontade de desempenhar funções	2,8370	1,12378	184
32- Sinto o posto de trabalho em risco com as não renovações contratuais	3,0217	1,03995	184
33- Sinto o posto de trabalho em risco com as actuais taxas de desemprego	3,0924	1,07487	184
34- Elevado nº de despedimentos colectivos põem em risco o posto de trabalho	3,1196	1,09985	184

35- Os superiores transmitiram que iriam ser aplicadas medidas anti-recessão	3,1033	,99463	184
36- Os Superiores transmitiram qual a finalidade das medidas	3,0598	,97606	184
37- Compreendo a aplicação das medidas	3,2717	,95932	184
38- Sinto-me prejudicado com as medidas aplicadas	3,1141	,94263	184
39- Com as medidas aplicas sinto mais vontade de procurar outras empresas	2,5217	1,06076	184

Tabela 23 Total de variância explicada

Compo nent	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulati ve %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	5,850	19,499	19,499	5,850	19,499	19,499	3,390	11,299	11,299
2	3,430	11,432	30,931	3,430	11,432	30,931	2,841	9,468	20,767
3	2,991	9,971	40,902	2,991	9,971	40,902	2,455	8,183	28,950
4	1,899	6,330	47,232	1,899	6,330	47,232	2,429	8,096	37,047
5	1,485	4,948	52,180	1,485	4,948	52,180	2,255	7,517	44,564
6	1,318	4,392	56,572	1,318	4,392	56,572	1,965	6,552	51,115
7	1,192	3,973	60,545	1,192	3,973	60,545	1,947	6,491	57,606
8	1,119	3,731	64,276	1,119	3,731	64,276	1,631	5,436	63,042
9	1,003	3,343	67,619	1,003	3,343	67,619	1,373	4,577	67,619
10	,890	2,966	70,585						
11	,805	2,682	73,267						
12	,743	2,477	75,744						
13	,694	2,315	78,059						
14	,649	2,163	80,222						
15	,621	2,069	82,292						
16	,595	1,983	84,274						
17	,548	1,827	86,101						
18	,524	1,746	87,846						
19	,470	1,565	89,411						
20	,448	1,493	90,904						
21	,446	1,485	92,389						
22	,383	1,278	93,667						
23	,345	1,151	94,818						
24	,312	1,039	95,857						
25	,301	1,003	96,860						
26	,280	,934	97,794						
27	,257	,858	98,652						
28	,178	,595	99,247						

29	,162	,538	99,785						
30	,064	,215	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Neste quadro, podemos verificar quantas componentes foram extraídas e a percentagem total de variância explicada pelas mesmas. Assim sendo, verificamos que foram extraídas 9 componentes que explicam 67,619% da variância.

O primeiro momento, o critério testado para a extracção das componentes foi o critério de Kaiser, que extrai as componentes com valor próprio superior à unidade, ou seja com valores próprios superiores à média. Assim, todas as variáveis contribuem para a variância como se tratasse pelo menos de uma variável de input. Neste caso, verificou-se que apenas extraiu uma única componente, pelo que não foi tomado em consideração.

Num segundo momento, testou-se o critério da percentagem da variância explicada, este critério baseia-se na percentagem de variância acumulada pelas sucessivas componentes principais. Assim forçou-se a extracção de nove componentes onde se obteve uma variância acumulada no valor de 67,619%. Visto que nas ciências sociais é habitual já considerar satisfatória uma solução que explique 60% de variância total, podemos considerar este valor aceitável.

Tabela 24 Matriz de componentes não rodada

	Component								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
25- Organização permite o desenvolvimento dos objectivos profissionais	,694	,223	-,042	,064	-,076	,016	,165	,108	-,185
2- Considero que as avaliações me motivam	,682	,123	-,050	,181	-,037	,086	,067	,089	,126
13- Feedback que recebo contribui como factor motivacional	,669	-,035	,037	,305	-,050	,071	,116	-,062	,150
5- Sinto-me realizado com funções desempenhadas	,659	,070	-,101	,089	-,021	-,261	,172	,269	-,061
30- Considero os meus objectivos mensais adequados ao actual contexto	,583	,340	-,209	,020	,199	,233	,046	-,097	,051
12- Sinto envolvimento emocional com a organização	,570	-,001	,176	-,132	-,056	-,278	,386	,118	,172
37- Compreendo a aplicação das medidas	,547	,465	,017	-,123	-,074	-,151	-,280	-,147	-,091
29- Sinto-me motivado sem recebimentos de prémios e incentivos	,524	,092	-,255	,022	,275	,188	,116	-,215	,130
9- Estou satisfeito com a remuneração	,489	,319	-,291	,094	,252	,320	,118	,000	-,021
17- Todos funcionários participam no processo de tomada decisão	,446	,385	,052	-,331	,302	,116	,079	,376	-,100
39- Com as medidas aplicas sinto mais vontade de procurar outras empresas	-,435	,257	,254	-,181	,111	,077	,191	,169	,397

31- Os cortes nos complementos reduzem a vontade de desempenhar funções	-,362	,338	,281	-,037	,009	,188	,291	,046	,267
33- Sinto o posto de trabalho em risco com as actuais taxas de desemprego	-,485	,650	,135	,418	,152	-,218	,055	,033	-,076
34- Elevado nº de despedimentos colectivos põem em risco o posto de trabalho	-,483	,645	,102	,422	,189	-,166	,006	,001	-,146
35- Os superiores transmitiram que iriam ser aplicadas medidas anti-recessão	,266	,634	,089	-,369	-,224	-,252	-,250	-,122	,171
32- Sinto o posto de trabalho em risco com as não renovações contratuais	-,426	,598	,044	,447	,220	-,210	,059	,066	-,089
36- Os Superiores transmitiram qual a finalidade das medidas	,457	,560	,083	-,215	-,153	-,232	-,268	-,128	,369
16- Os meus conhecimentos são determinantes na forma de trabalhar	,300	-,429	,297	,326	-,109	-,103	,195	,135	,170
7- Gostaria de desempenhar funções maior responsabilidade	,218	-,225	,617	-,044	,468	-,053	-,140	-,095	-,033
19- Percebo a atribuição de prémios aos melhores como factor de motivação	,170	,185	,591	-,003	-,190	,142	-,172	-,256	-,241
28- Trabalharia com maior empenho com remuneração alternativa	-,261	,057	,582	-,199	-,245	,235	-,087	,333	-,087
23- Um dos meus objectivos é alcançar o cargo mais elevado	,179	-,111	,547	-,296	,484	-,069	-,115	,126	-,063
11- Sinto capacidade de gerir uma equipa	,300	-,313	,499	-,080	,356	-,181	,064	-,258	-,085
3- Ter perspectivas de carreira é importante para a minha motivação	,252	-,141	,448	,370	-,098	-,072	-,174	,193	,218
15- Sinto necessidade de crescimento na função	,411	-,142	,444	,375	,004	,161	-,208	,157	,004
38- Sinto-me prejudicado com as medidas aplicadas	-,302	,240	,393	-,336	-,304	-,052	,378	,095	-,106
27- Sinto-me motivado com elogios do superior	,292	,108	,307	,428	-,385	,273	-,105	-,056	,010
8- Considero meu trabalho monótono	-,343	,320	,097	-,065	,137	,623	-,134	,008	,167
20- Aborreço-me se não compreender a finalidade das funções	-,010	,103	,444	,006	-,107	,092	,474	-,587	-,049
21- Considero que trabalho num ambiente de cooperação	,461	,266	,015	-,147	-,184	,150	,101	,139	-,482
Extraction Method: Principal Component Analysis.									
a. 9 components extracted.									

Tabela 25 Matriz de Componentes Rodada

	Component								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
9- Estou satisfeito com a remuneração	,752	,037	,046	-,004	-,059	-,023	-,027	,193	-,060
30- Considero os meus objectivos mensais adequados ao actual contexto	,728	-,027	,230	,031	,003	-,046	,010	,144	,000
29- Sinto-me motivado sem recebimentos de prémios e incentivos	,696	-,144	,075	-,041	,056	-,100	,054	-,067	,061
2- Considero que as avaliações me motivam	,534	-,124	,174	,347	-,037	-,072	,275	,126	-,054
13- Feedback que recebo contribui como factor motivacional	,495	-,151	,069	,445	,008	-,141	,299	-,010	,107
25- Organização permite o desenvolvimento dos objectivos profissionais	,476	-,052	,183	,195	-,020	-,156	,337	,420	,031
28- Trabalharia com maior empenho com remuneração alternativa	-,467	-,042	,019	,268	,147	,438	-,207	,379	-,005
34- Elevado nº de despedimentos colectivos põem em risco o posto de trabalho	-,082	,930	,044	-,040	-,070	,123	-,160	,000	,047
33- Sinto o posto de trabalho em risco com as actuais taxas de desemprego	-,114	,928	,067	-,021	-,084	,187	-,079	-,029	,050
32- Sinto o posto de trabalho em risco com as não renovações contratuais	-,030	,905	,005	-,040	-,082	,126	-,054	-,041	-,020
35- Os superiores transmitiram que iriam ser aplicadas medidas anti-recessão	,049	,063	,890	-,075	-,033	,106	,047	,133	,036
36- Os Superiores transmitiram qual a finalidade das medidas	,236	,008	,885	,105	,004	,092	,126	-,038	-,018
37- Compreendo a aplicação das medidas	,297	,051	,667	,078	,074	-,236	,049	,247	,023
15- Sinto necessidade de crescimento na função	,117	-,041	-,035	,706	,291	-,085	,018	,101	-,055
27- Sinto-me motivado com elogios do superior	,102	,023	,099	,696	-,156	-,037	-,084	,145	,229
3- Ter perspectivas de carreira é importante para a minha motivação	-,078	,012	,050	,673	,199	,023	,174	-,105	-,092
16- Os meus conhecimentos são determinantes na forma de trabalhar	-,026	-,187	-,246	,507	,132	-,022	,429	-,133	,059
7- Gostaria de desempenhar funções maior responsabilidade	,003	-,044	-,015	,218	,820	-,015	-,007	-,050	,086
23- Um dos meus objectivos é alcançar o cargo mais elevado	-,035	-,076	,059	,025	,805	,134	,027	,127	-,096
11- Sinto capacidade de gerir uma equipa	,023	-,137	-,040	,096	,714	-,138	,193	-,072	,282
39- Com as medidas aplicas sinto mais vontade de procurar outras empresas	-,158	,177	,034	-,117	,053	,701	-,068	-,149	-,025

31- Os cortes nos complementos reduzem a vontade de desempenhar funções	-,060	,245	-,006	-,012	-,042	,640	-,096	-,034	,185
38- Sinto-me prejudicado com as medidas aplicadas	-,406	,076	,086	-,140	-,032	,479	,137	,349	,323
12- Sinto envolvimento emocional com a organização	,223	-,203	,189	,108	,158	,126	,667	,110	,097
8- Considero meu trabalho monótono	,128	,106	-,021	,018	-,042	,483	-,650	,027	-,019
5- Sinto-me realizado com funções desempenhadas	,352	-,046	,141	,156	,014	-,185	,578	,250	-,172
21- Considero que trabalho num ambiente de cooperação	,235	-,065	,149	,045	-,040	-,134	,096	,711	,081
17- Todos funcionários participam no processo de tomada decisão	,428	-,004	,227	-,115	,280	,239	,129	,494	-,277
20- Aborreço-me se não compreender a finalidade das funções	,029	,054	-,006	,037	,132	,181	,048	,005	,861
19- Percebo a atribuição de prémios aos melhores como factor de motivação	-,113	,035	,284	,369	,272	-,029	-,211	,309	,419

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 10 iterations.

Antes de mais importa referir que a análise baseia-se na matriz rodada. Essa opção foi feita para permitir uma leitura mais fácil do quadro e uma melhor interpretação das componentes em análise, uma vez que esta apresenta uma redistribuição dos loadings de cada variável por forma a que se aproximem de 1 apenas numa componente e que nas restantes sejam próximos de zero, demonstrando claramente a correlação entre 1 componente e determinada variável.

Representação Gráfica das Componentes

Gráfico B.6 Histograma - Motivação por adequação da remuneração e objectivos

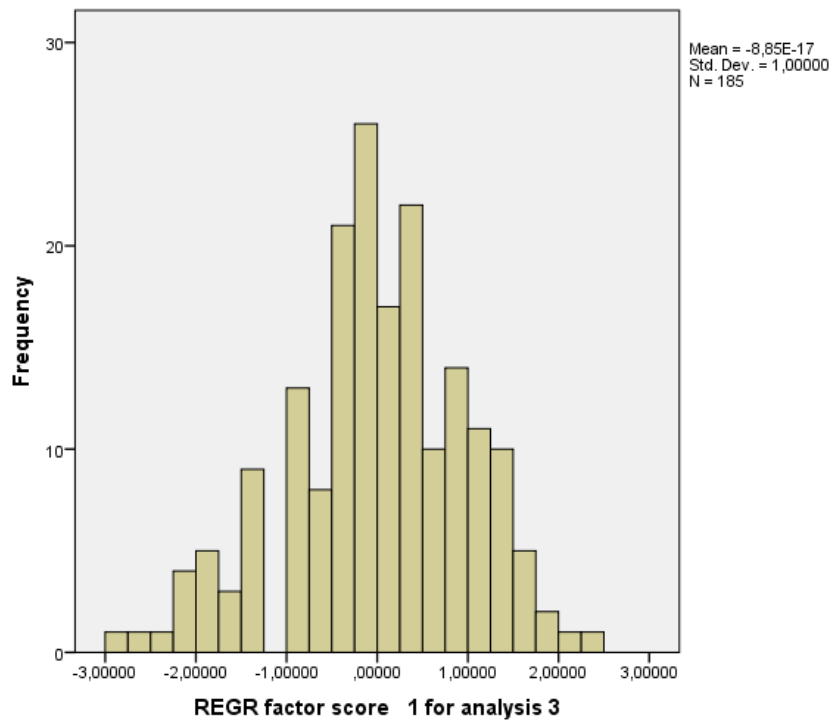


Gráfico B.7 Histograma - Motivação perante a envolvente externa

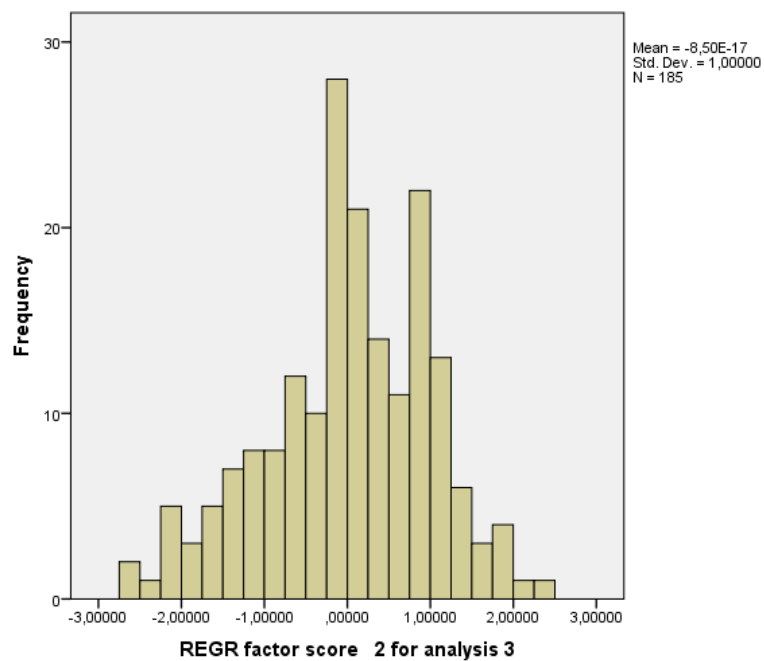


Gráfico B.8 Histograma - Motivação perante as medidas anti-crise

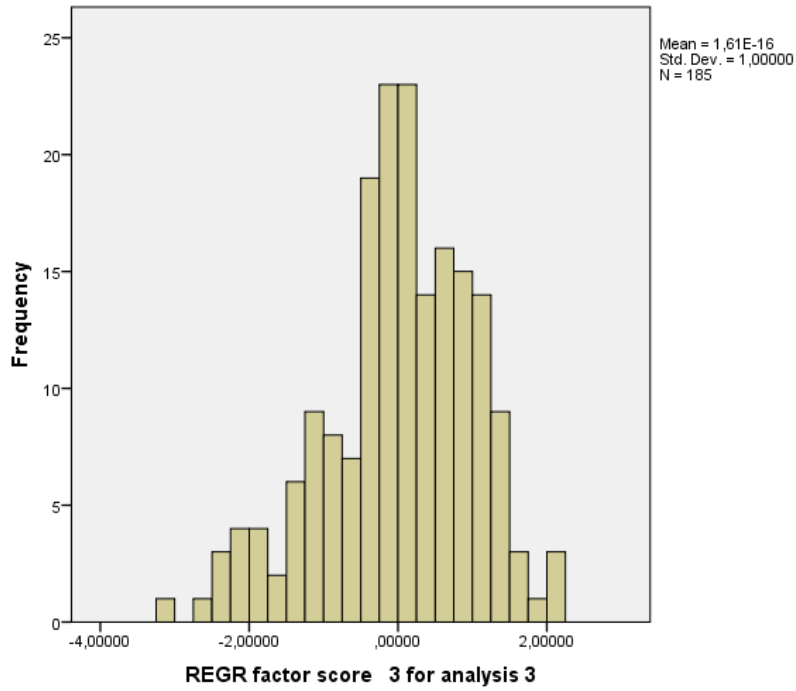


Gráfico B.9 Histograma - Motivação por necessidades de crescimento

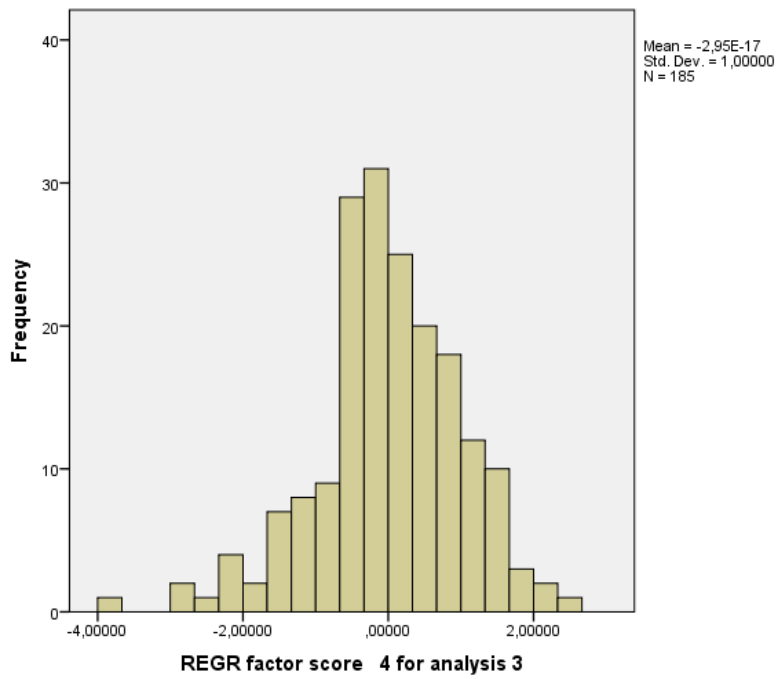


Gráfico B.10 Histograma - Motivação por necessidades de realização e poder

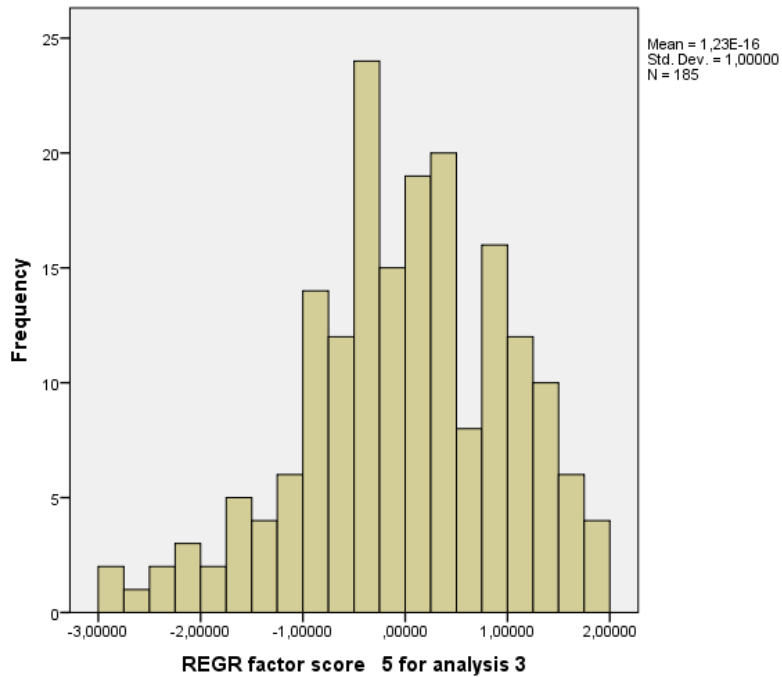


Gráfico B.11 Histograma - Motivação perante a envolvente interna

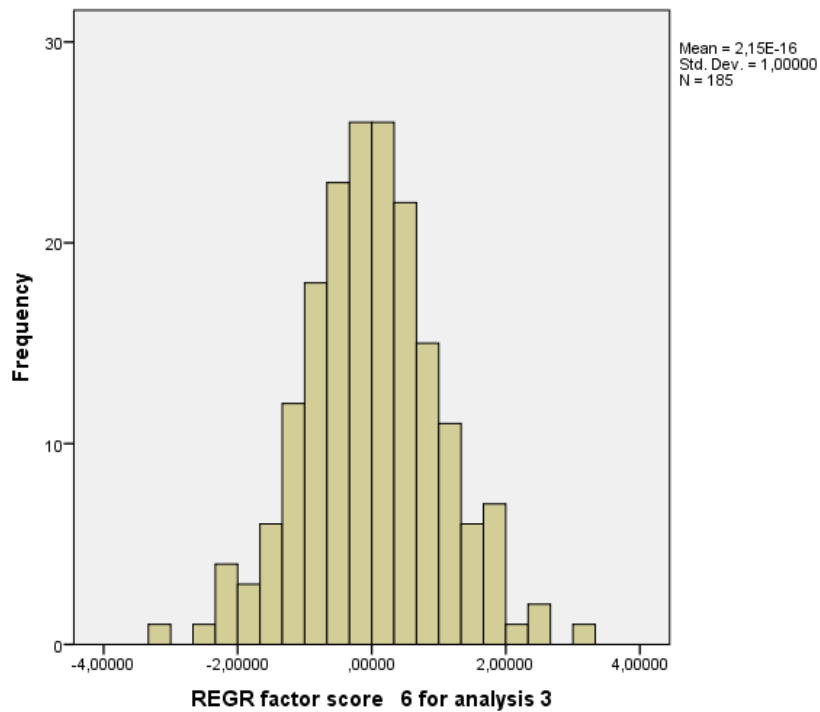


Gráfico B.12 Histograma - Motivação perante o envolvimento com a empresa

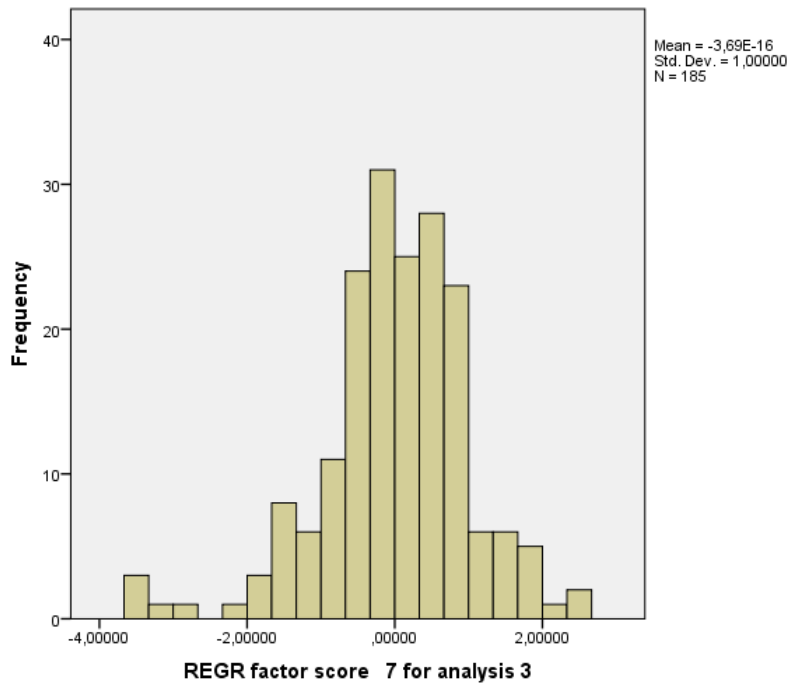


Gráfico B.13 Histograma - Motivação perante o ambiente de trabalho

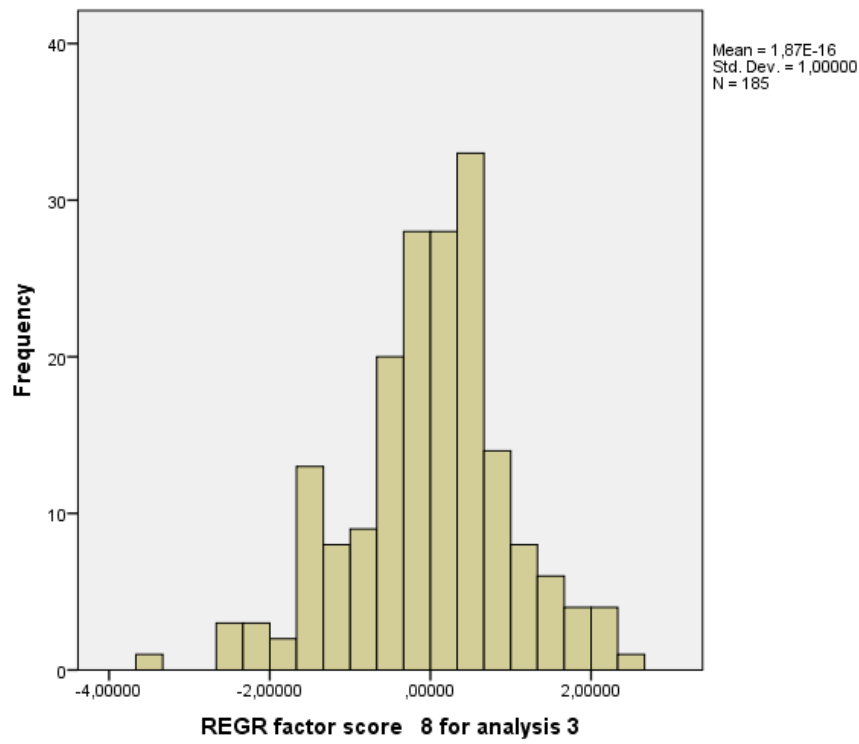
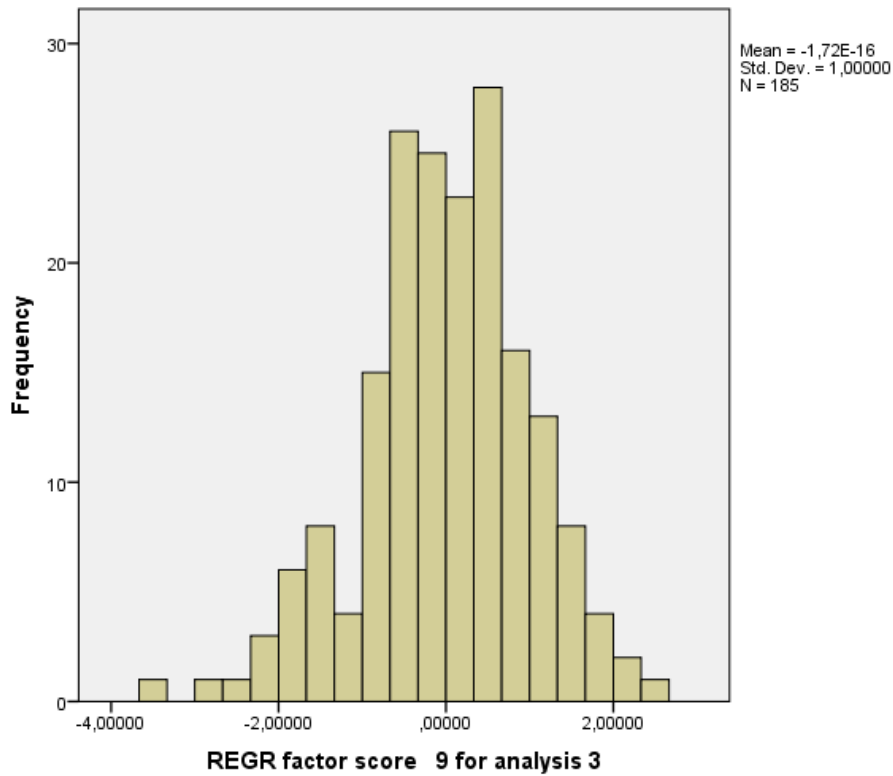


Gráfico B.14 Histograma - Motivação por entendimento da função



Processo de construção de indicies copositos

```
COMPUTE cp1=MEAN(VAR00002,VAR00009,VAR00029,VAR00030).  
EXECUTE.  
COMPUTE cp2=MEAN(VAR00032,VAR00033,VAR00034).  
EXECUTE.  
COMPUTE cp3=MEAN(VAR00035,VAR00036,VAR00037).  
EXECUTE.  
COMPUTE cp4=MEAN(VAR00003,VAR00015,VAR00016,VAR00027).  
EXECUTE.  
COMPUTE cp5=MEAN(VAR00007,VAR00011,VAR00023).  
EXECUTE.  
COMPUTE cp6=MEAN(VAR00031,VAR00039).  
EXECUTE.  
COMPUTE cp7=MEAN(VAR00012,VAR00008,VAR00005).  
EXECUTE.  
COMPUTE cp8=MEAN(VAR00017,VAR00021).  
EXECUTE.  
COMPUTE cp9=MEAN(VAR00020,VAR00019).  
EXECUTE.
```

Tabela 26 Relação entre as componentes principais e o vínculo

	Vínculo									
	Efectivo		Contrato a prazo		Externo		Estagiário		Outro	
	Média	D. Padrão	Média	D. Padrão	Média	D. Padrão	Média	D. Padrão	Média	D. Padrão
Motivação por adequação da remuneração e objectivos	2,99	,81	3,45	1,11	2,97	,79
Motivação perante a envolvente externa	2,98	,99	3,07	1,14	3,84	,92
Motivação perante as medidas anti- crise	3,10	,86	3,33	,67	3,33	,87
Motivação por necessidades de crescimento	4,24	,50	4,65	,29	4,13	,45
Motivação por necessidades realização e poder	3,80	,74	3,73	1,23	3,14	,73
Motivação perante a envolvente interna	2,66	,85	2,10	,96	2,88	,96
Motivação perante o envolvimento com a empresa	3,26	,51	3,40	,43	3,14	,52
Motivação perante o ambiente de trabalho	3,17	,82	3,90	1,14	3,14	,96
Motivação por entendimento da função	3,83	,78	3,30	,91	3,86	,81

Tabela 27 Relação entre as componentes principais e grau escolar

	Grau escolar									
	1º ciclo		2º ciclo		3º ciclo		secundario		superior	
	Média	D. Padrão	Média	D. Padrão	Média	D. Padrão	Média	D. Padrão	Média	D. Padrão
Motivação por adequação da remuneração e objectivos	2,84	,94	2,89	,94	3,11	,92	2,93	,78	3,08	,71
Motivação perante a envolvente externa	2,96	1,28	3,18	,90	3,29	,92	3,07	1,02	2,90	1,08
Motivação perante as medidas anti-crise	2,92	,85	3,09	1,07	3,09	,92	3,15	,84	3,16	,82
Motivação por necessidades de crescimento	3,91	,73	3,84	,42	4,18	,46	4,27	,46	4,38	,48
Motivação por necessidades realização e poder	3,50	,94	3,45	,34	3,40	,71	3,65	,77	4,23	,64
Motivação perante a envolvente interna	2,37	,74	2,59	,92	2,86	,89	2,73	,85	2,46	,88
Motivação perante o envolvimento com a empresa	3,58	,66	3,09	,72	3,19	,62	3,26	,44	3,26	,44
Motivação perante o ambiente de trabalho	3,56	1,12	3,05	1,04	3,31	,86	3,18	,82	3,04	,78
Motivação por entendimento da função	3,44	1,02	3,86	,78	3,88	,69	3,73	,79	3,97	,80

Tabela 28 Relação entre as componentes principais e o escalão etário

	Escalão etário									
	[15-25]		[26-36]		[37-47]		[48-58]		[59-69]	
	Média	D. Padrão	Média	D. Padrão	Média	D. Padrão	Média	D. Padrão	Média	D. Padrão
Motivação por adequação da remuneração e objectivos	3,03	1,05	2,85	,83	3,02	,80	3,29	,58	3,20	,89
Motivação perante a envolvente externa	3,50	1,11	3,15	1,08	3,03	,96	3,03	1,05	2,80	,65
Motivação perante as medidas anti- crise	3,08	,71	3,06	,94	3,24	,85	3,08	,72	3,60	,28
Motivação por necessidades de crescimento	4,16	,63	4,33	,47	4,24	,46	4,12	,56	4,15	,34
Motivação por necessidades realização e poder	3,17	,69	3,85	,81	3,69	,74	3,70	,71	3,53	,84
Motivação perante a envolvente interna	3,25	1,34	2,78	,90	2,64	,81	2,42	,78	2,30	,76
Motivação perante o envolvimento com a empresa	3,29	,45	3,27	,48	3,23	,52	3,22	,51	3,40	,83
Motivação perante o ambiente de trabalho	3,44	1,15	3,10	,84	3,24	,83	3,16	,72	3,90	,65
Motivação por entendimento da função	3,06	1,29	3,82	,79	3,93	,72	3,75	,76	3,60	,65

Tabela 29 Relação entre as componentes principais e a função

		Função_sch	
		Média	D. Padrão
Motivação por adequação da remuneração e objectivos	Direcção	3,63	,52
	Chefe de agencia	3,83	,29
	Service Leader	2,83	,57
	Comercial	3,36	,77
	Pessoal administrativo e similar	3,00	,74
	Tec de rota	3,00	,88
	Tec de avarias	2,31	,72
	Tec especialistas	3,02	,85
	Tec reparações	2,23	,85
	Outros	3,39	,66
Motivação perante a envolvente externa	Direcção	2,08	1,20
	Chefe de agencia	2,89	,84
	Service Leader	2,96	,78
	Comercial	2,41	,76
	Pessoal administrativo e similar	3,35	,95
	Tec de rota	3,20	,96
	Tec de avarias	3,33	,61
	Tec especialistas	3,15	1,13
	Tec reparações	3,04	1,35
	Outros	2,63	1,24
Motivação perante as medidas anti- crise	Direcção	3,08	,32
	Chefe de agencia	3,44	,51
	Service Leader	3,54	,55
	Comercial	3,29	,63
	Pessoal administrativo e similar	3,27	,79
	Tec de rota	2,98	,98
	Tec de avarias	2,83	,64
	Tec especialistas	3,27	,57
	Tec reparações	2,44	1,07
	Outros	2,94	,82
Motivação por necessidades de crescimento	Direcção	4,19	,83
	Chefe de agencia	4,67	,14
	Service Leader	4,23	,34
	Comercial	4,47	,29

	Pessoal administrativo e similar	4,20	,49
	Tec de rota	4,19	,52
	Tec de avarias	4,06	,97
	Tec especialistas	4,39	,57
	Tec reparações	4,20	,47
	Outros	4,26	,48

Motivação por necessidades realização e poder	Direcção	4,42	,50
	Chefe de agencia	4,33	,33
	Service Leader	4,10	,65
	Comercial	4,00	,58
	Pessoal administrativo e similar	3,48	,86
	Tec de rota	3,63	,73
	Tec de avarias	3,83	,84
	Tec especialistas	3,82	,78
	Tec reparações	3,48	,71
	Outros	3,93	,73
Motivação perante a envolvente interna	Direcção	2,00	,41
	Chefe de agencia	2,17	,58
	Service Leader	2,69	,71
	Comercial	2,28	1,00
	Pessoal administrativo e similar	2,56	,89
	Tec de rota	2,92	,88
	Tec de avarias	3,00	1,22
	Tec especialistas	2,41	,89
	Tec reparações	3,16	,70
	Outros	2,33	,84
Motivação perante o envolvimento com a empresa	Direcção	3,67	,27
	Chefe de agencia	3,22	,19
	Service Leader	3,35	,46
	Comercial	3,04	,26
	Pessoal administrativo e similar	3,20	,43
	Tec de rota	3,31	,60
	Tec de avarias	3,58	,57
	Tec especialistas	3,27	,51
	Tec reparações	2,94	,60
	Outros	3,17	,42

Motivação perante o ambiente de trabalho	Direcção	2,63	,63
	Chefe de agencia	4,00	,50
	Service Leader	3,24	,68
	Comercial	3,44	,77
	Pessoal administrativo e similar	3,02	,85
	Tec de rota	3,43	,82
	Tec de avarias	3,38	,75
	Tec especialistas	2,82	,87
	Tec reparações	2,59	1,08
	Outros	3,22	,75
Motivação por entendimento da função	Direcção	3,75	1,04
	Chefe de agencia	4,17	,29
	Service Leader	3,91	,62
	Comercial	3,61	,93
	Pessoal administrativo e similar	3,97	,61
	Tec de rota	3,64	,87
	Tec de avarias	4,13	,75
	Tec especialistas	4,18	,64
	Tec reparações	3,66	,91
	Outros	3,69	,99

Tabela 30 Relação entre as componentes principais e a antiguidade (por escalões)

	[0 - 5]		[6 - 10]		[11 - 15]		[16 - 20]		[21 - 25]		[26 - 30]		[31 - 35]		[36 - 40]		[41 - 45]	
	Média	D.Pd	Média	D.Pd	Média	D.Pd	Média	D.Pd	Média	D.Pd	Média	D.Pd	Média	D.Pd	Média	D.Pd	Média	D.Pd
Motivação por adequação da remuneração e objectivos	2,82	,79	2,97	,88	3,24	,61	2,90	1,04	3,07	,67	3,25	,94	3,00	,84	3,63	,18	2,75	,71
Motivação perante a envolvente externa	3,29	,98	3,06	1,12	2,68	1,00	3,20	,90	3,06	,87	2,60	1,14	3,22	1,09	2,17	1,65	3,33	,47
Motivação perante as medidas anti-crise	3,20	,80	3,06	1,00	3,05	,88	3,20	,72	3,18	,91	3,27	,83	2,89	,91	3,17	,24	3,50	,24
Motivação por necessidades de crescimento	4,37	,47	4,34	,44	4,16	,55	4,07	,50	4,21	,36	4,25	,56	3,89	,63	4,00	,00	3,88	,18
Motivação por necessidades realização e poder	3,59	,95	3,92	,71	3,79	,78	3,79	,69	3,57	,56	3,47	,77	3,56	,76	3,67	,47	4,00	,94
Motivação perante a envolvente interna	2,90	,98	2,68	,87	2,45	,85	2,57	,85	2,67	,70	2,20	,57	2,44	,81	2,00	,00	3,00	,71
Motivação perante o envolvimento com a empresa	3,29	,47	3,18	,50	3,27	,42	3,09	,48	3,25	,70	3,47	,18	3,52	,67	3,33	,00	3,00	,47
Motivação perante o ambiente de trabalho	3,17	,89	3,01	,97	3,41	,55	3,30	,75	3,06	,85	3,40	1,14	3,22	,91	3,50	,00	3,75	,35
Motivação por entendimento da função	3,83	,79	3,78	,92	3,73	,78	3,84	,62	3,98	,60	4,30	,45	3,78	,79	3,75	1,06	4,00	,71

Tabela 31 Relação entre as componentes principais e a direcção por área geográfica

		Direcção	
		Média	D. Padrão
Motivação por adequação da remuneração e objectivos	Lisboa	2,78	,85
	Norte	3,03	,75
	Centro	3,04	,62
	Sul	3,00	,57
	Madeira	3,63	,43
	KG	3,45	,85
	Açores	4,19	,66
Motivação perante a envolvente externa	Lisboa	2,99	1,03
	Norte	3,38	,96
	Centro	3,05	1,02
	Sul	3,22	,97
	Madeira	2,73	,47
	KG	3,05	1,38
	Açores	3,17	,79
Motivação perante as medidas anti- crise	Lisboa	2,94	,91
	Norte	3,05	,90
	Centro	3,31	,82
	Sul	3,19	,66
	Madeira	3,47	,48
	KG	3,64	,51
	Açores	4,08	,17
Motivação por necessidades de crescimento	Lisboa	4,25	,48
	Norte	4,15	,54
	Centro	4,37	,48
	Sul	4,25	,43
	Madeira	4,07	,49
	KG	4,16	,56
	Açores	4,31	,31
Motivação por necessidades realização e poder	Lisboa	3,78	,78
	Norte	3,61	,70
	Centro	3,74	,80
	Sul	3,61	,69
	Madeira	3,70	,69
	KG	4,02	,77
	Açores	2,58	,83

Motivação perante a envolvente interna	Lisboa	2,74	,88
	Norte	2,89	,87
	Centro	2,61	,73
	Sul	2,29	,69
	Madeira	2,40	,70
	KG	2,57	1,14
	Açores	1,75	,87
Motivação perante o envolvimento com a empresa	Lisboa	3,21	,57
	Norte	3,26	,56
	Centro	3,33	,32
	Sul	3,08	,47
	Madeira	3,40	,34
	KG	3,29	,41
	Açores	3,33	,61
Motivação perante o ambiente de trabalho	Lisboa	2,99	,84
	Norte	3,31	,90
	Centro	3,23	,75
	Sul	2,79	,84
	Madeira	3,90	,52
	KG	3,57	,62
	Açores	4,13	,63
Motivação por entendimento da função	Lisboa	3,84	,86
	Norte	3,79	,70
	Centro	3,86	,77
	Sul	4,08	,51
	Madeira	3,50	,47
	KG	3,89	,71
	Açores	3,00	,82

Tabela 32 Relação entre as componentes principais e a direção regional

	Direção Regional									
	Lisboa		Norte		Centro		Sul		KG	
	Média	D. Padrão	Média	D. Padrão	Média	D. Padrão	Média	D. Padrão	Média	D. Padrão
Motivação por adequação da remuneração e objectivos	2,78	,85	3,03	,75	3,04	,62	3,42	,68	3,45	,85
Motivação perante a envolvente externa	2,99	1,03	3,38	,96	3,05	1,02	3,03	,79	3,05	1,38
Motivação perante as medidas anti-crise	2,94	,91	3,05	,90	3,31	,82	3,44	,61	3,64	,51
Motivação por necessidades de crescimento	4,25	,48	4,15	,54	4,37	,48	4,19	,43	4,16	,56
Motivação por necessidades realização e poder	3,78	,78	3,61	,70	3,74	,80	3,49	,79	4,02	,77
Motivação perante a envolvente interna	2,74	,88	2,89	,87	2,61	,73	2,25	,72	2,57	1,14
Motivação perante o envolvimento com a empresa	3,21	,57	3,26	,56	3,33	,32	3,24	,46	3,29	,41
Motivação perante o ambiente de trabalho	2,99	,84	3,31	,90	3,23	,75	3,42	,90	3,57	,62
Motivação por entendimento da função	3,84	,86	3,79	,70	3,86	,77	3,69	,66	3,89	,71

Tabela 33 Segurança Por ser colaborador de uma Multinacional

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	sim	174	78,7	79,1	79,1
Valid	Nao	46	20,8	20,9	100,0
	Total	220	99,5	100,0	
Missing	99,00	1	,5		
Total		221	100,0		

Anexo

Anexo I – Organigrama da Schindler

