



Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Trabalho Final de Mestrado

Dissertação

A Motivação e Desmotivação nas Organizações:

Estudo Realizado na Empresa Zara

Aluna: Renata Fabiana Portugal Moreira

Setembro 2013



Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Trabalho Final de Mestrado

Dissertação

**A Motivação e Desmotivação nas Organizações:
Estudo Realizado na Empresa Zara**

Aluna: Renata Fabiana Portugal Moreira

Orientadora: Prof.^a Doutora Maria Clara Santos

Setembro 2013

RESUMO

Este estudo teve por objetivo recolher as opiniões dos colaboradores sobre o que os motiva e desmotiva, e verificar as estratégias utilizadas pela gestão de recursos humanos para motivar os colaboradores.

A pesquisa foi realizada aos colaboradores das três lojas Zara (cadeia de lojas multinacional da área têxtil) situadas no Algarve. Esta é constituída por cerca de 125 colaboradores.

Foi realizada uma pesquisa quantitativa e qualitativa que usou, como instrumentos de colecta de dados, o inquérito por questionário e a entrevista.

Os resultados recolhidos foram submetidos à análise estatística e interpretados à luz da teoria sobre a motivação. Estes indicam que o que motiva os trabalhadores são principalmente os fatores de motivação pessoal, no entanto, e de uma maneira geral, os participantes não estão muito motivados para a actividade desenvolvida.

Segundo os trabalhadores, as causas da desmotivação devem-se não só a fatores extrínsecos ao trabalho como o ambiente de trabalho e o salário, mas também a fatores intrínsecos ao trabalho, como o reconhecimento profissional e a natureza da tarefa.

Palavras- chave: motivação, desmotivação, automotivação e teorias da motivação.

ABSTRACT

This study has, as a main objective, to collect the opinions of workers about what motivates and demotivates them and to verify the strategies used by human resources management to motivate the workers.

The research was conducted on workers of the three Zara shops (multinational textile shops chain), located on Algarve. The research has the collaboration of 125 workers.

It was conducted a quantitative and qualitative research that used, as a data collecting device, the inquiry by questionnaire and the interview; the results gathered underwent a statistics analyses and interpreted based on the theory about motivation.

The final results indicate that what motivates the workers is mainly the personal motivation factors, but, in general the participants aren't largely motivated for the developed activity.

According to the workers the causes of demotivation are due, not only to factors intrinsic to the job, as the professional recognition and the nature of the task, but also factors extrinsic to the job, as the work environment and the salary.

Key words: motivation, demotivation and auto motivation.

AGRADECIMENTOS:

à família por tudo...

aos professores por me ensinarem...

aos colegas por me acompanharem...

aos amigos por me ajudarem a ser feliz.

ÍNDICE

CAPITULO 1-INTRODUÇÃO

1.1.Justificação do Estudo_____	1
1.2.Objetivos do Estudo_____	1
1.3.Questão de Investigação_____	2
1.4.Estrutura do Estudo_____	2

CAPITULO 2 – REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1.Comportamento Humano na Organização_____	2
2.2.Definição de Conceitos: Motivação, Desmotivação e Automotivação_____	4
2.3.Fatores Motivacionais_____	7
2.4. Evolução do Comportamento Organizacional - Modelos Motivacionais_____	9
2.5. O Ciclo Motivacional_____	11
2.6.Teorias da Motivação – Abordagem Quanto ao Conteúdo_____	12
2.6.1.Teoria das Necessidades de Maslow_____	12
2.6.2.Teoria de ERG de Clayton Alderfer_____	13
2.6.3.Teoria dos Dois Fatores de Herzberg_____	14
2.6.4.Teoria das Necessidades de McClelland_____	17
2.7.Teorias da Motivação – Abordagem Quanto ao Processo_____	18
2.7.1.Teoria da Equidade_____	18
2.7.2.Teoria das Expectativas_____	20
2.7.3. Teoria da Definição de Objetivos_____	21
2.7.4.Teoria do Reforço_____	23
2.8. Motivação/Desmotivação no Trabalho_____	24

CAPITULO 3 – ESTUDO EMPÍRICO

3.1. Metodologia/Procedimento_____	26
------------------------------------	----

3.2. Descrição da Amostra	27
3.3. Instrumento	28
CAPITULO 4 -. RESULTADOS	
4.1. Análise da Fiabilidade da Escala	30
4.2. Escalas de Motivação	30
4.3. Estatística Descritiva	31
4.4. Comparação de Médias nas Variáveis em Estudo	32
4.5 Análise de Correlações entre Variáveis	33
4.6. Análise de Conteúdo da Entrevista	34
CAPITULO 5 – CONCLUSÕES	
5.1. Conclusão	37
5.2. Contributos do Presente Estudo	38
5.3. Limitações do Estudo	39
5.4. Sugestões para Investigações Futuras	39
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	41
ANEXO 1 – Resumo das Teorias da Motivação	45
ANEXO 2 -Caracterização da Instituição	47
ANEXO 3 – Questionário	48
ANEXO 4 – Quadro dos Itens Seleccionados	52
ANEXO 5 – Tabelas Estatísticas	53
ANEXO 6 – Caracterização dos Entrevistados	58
ANEXO 7 – Resumo das Entrevista	59

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Teorias da Motivação	6
Figura 2 – O Ciclo Motivacional	11
Figura 3 – Pirâmide das Necessidades de Maslow	12
Figura 4 – Comparação entre Teoria de ERG e Teoria das Necessidades de Maslow	13
Figura 5 – Teoria de ERG	14
Figura 6 – Teoria dos Dois Fatores	15
Figura 7 – Teoria das Necessidades Adquiridas	18
Figura 8 – Teoria da Equidade	19
Figura 9 – Teoria da Expectativa	20
Figura 10 - Características dos Objetivos	21
Figura 11 – Teoria do Reforço	24

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Estatística descritiva dos itens e consistência interna_____	53
Tabela 2 – Carga fatorial para 16 itens_____	54
Tabela 3 – Composição final de cada um dos três fatores_____	55
Tabela 4 – Estatística descritiva das variáveis em estudo (n = 80)._____	55
Tabela 5 – Mediana das dimensões da motivação por nível de escolaridade._____	56
Tabela 6 – Média e desvio padrão dos diferentes tipos de motivação de acordo com a carga horária._____	56
Tabela 7 – Coeficientes de correlação de Pearson entre os tipos de motivação e as variáveis em estudo_____	57

1. INTRODUÇÃO

1.1. Justificação do Estudo

Actualmente vivemos numa época de globalização, com um mercado altamente competitivo, com consumidores cada vez mais exigentes, em que a tecnologia, as estratégias e a estrutura das organizações são quase uniformes. Deste modo torna-se necessário satisfazer os desejos dos clientes e atendê-los com eficiência mas a verdadeira vantagem competitiva só poderá surgir das competências dos recursos humanos.

Os colaboradores deixaram de ser encarados como um mero recurso produtivo, passando a ter maior destaque, devido ao facto de serem a “imagem” da organização e o elo de ligação entre as organizações e os clientes, por isso os colaboradores devem estar motivados para trabalhar.

Em tempos de crise económica, revolução tecnológica, de notícias com previsões nada agradáveis sobre o futuro, o empreendedor deve estar mais atento à motivação dos colaboradores.

Estar motivado é trabalhar produzindo mais e melhor, é atuar de forma mais completa, atendendo aos clientes como eles desejam serem atendidos, sem que haja má vontade ou sentido de obrigação em estar ali.

Assim sendo, este tema permitirá proporcionar uma melhor visão do que é a motivação e qual a importância de se trabalhar motivado, colaborando assim para que os colaboradores atuem melhor nas organizações.

1.2. Objetivos do Estudo

Este estudo tem como principal finalidade recolher as opiniões dos colaboradores sobre o que os motiva e desmotiva; e verificar as estratégias utilizadas pela Gestão de Recursos Humanos para os motivar.

Os objetivos específicos do estudo são: (1) Caracterizar a motivação dos empregados nas organizações; (2) Determinar os fatores estratégicos na motivação dos empregados; (3) Compreender os fatores que ocasionam a motivação e a não motivação dos funcionários para as tarefas do dia-a-dia; (4) Compreender quais as estratégias utilizadas pelos colaboradores para se manterem motivados; (5) Compreender como os trabalhadores combatem a desmotivação através da automotivação.

1.3. Questão de Investigação

De que forma a Gestão dos Recursos Humanos promove a motivação e desmotivação dos seus colaboradores? E qual é a opinião dos colaboradores em relação ao papel da Gestão dos Recursos Humanos nesta área?

1.4. Estrutura do Estudo

O presente trabalho divide-se em cinco capítulos. O primeiro capítulo (introdução) diz respeito à justificação do estudo e à definição dos objetivos do mesmo. Em seguida, surge a revisão bibliográfica, onde são apresentados os conceitos sobre motivação e as suas teorias. O terceiro capítulo diz respeito ao estudo empírico, onde é referida a forma de recolha de dados e a descrição da amostra. É, ainda, referida a estrutura do questionário aplicado, assim como as escalas que foram utilizadas para o desenvolver.

No penúltimo capítulo são apresentados os resultados e por fim no último capítulo são expostas as conclusões, bem como as limitações do estudo e as sugestões para futuras investigações.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1. Comportamento Humano na Organização

Segundo Bergamini, (1990a) para compreender a motivação é importante compreender o Comportamento Humano. Este é influenciado por uma força, que

aproxima ou afasta as pessoas das situações, as pessoas procuram saúde, conforto, bem-estar e fogem das condições que ameaçam essas mesmas necessidades.

O Homem devido a vários fatores (ambientais, culturais ou sociais) sofre estímulos e vivências que o vão transformando ao longo da sua vida, tornando-o num ser único, (Bergamini, 1990b).

As organizações não devem tentar mudar o indivíduo, pois cada pessoa tem as suas próprias motivações, a melhor forma de perceber a motivação humana consiste em individualizar as pessoas, tendo em atenção a sua vida particular (Bergamini, 1998 *cit. in* Fernandes, 2009).

As pessoas caracterizam o sistema social interno da organização. As organizações são sistemas sociais, que combinam tecnologia e humanismo, é por isso importante saber como funcionam para as poder gerir com sucesso (Davis & Newstrom, 1992).

O comportamento organizacional sofre constantemente influências sociais, é influenciado pelo contexto onde está inserido e pelas situações, o que tornam possíveis algumas escolhas e eliminam outras (Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., e Cabral-Cardoso, C., 2007).

Por exemplo, um estudo de Ryan, Schmit et Johnson sobre as influências sociais (1996) *cit. in* Cunha *et al.* (2007) mostra que o nível de satisfação dos clientes influencia as atitudes dos trabalhadores.”

O estudo do Comportamento Humano nas Organizações trará benefícios para estas, pois quanto mais soubermos dos aspetos pessoais e grupais, mais eficazes serão os investimentos nas pessoas, e melhores serão os resultados que estas nos propiciarão.

2.2. Conceitos: Motivação, Desmotivação e Automotivação

2.2.1. Motivação

A Motivação é fundamental para o bom funcionamento das organizações (Davis & Newstrom, 1992). Muitas vezes, a palavra Motivação é utilizada como sinónimo de forças psicológicas, desejos, impulsos, instintos, necessidades, vontade, intenção, etc. (Bergamini, 1990b).

O estudo da Motivação humana sempre foi considerado, pelos psicólogos, uma tarefa muito difícil, especialmente porque a motivação é algo interno do organismo (Locke, 1996).

Na literatura várias são as definições para Motivação, este não é um conceito fácil de definir, pois “trata-se de um constructo invisível, de utilização generalizada nas ciências humanas e abordável segundo uma grande multiplicidade e perspectiva.” (Cunha *et al.*, 2007).

Para Goleman (1999) *cit. in* Branco (2004) Motivação é como saber “ usar as nossas preferências mais profundas, para avançar e nos guiar para os nossos objetivos, para nos ajudar a tomar a iniciativa e ser altamente eficiente e para preservar face a contrariedade e frustrações.”

Para Bilhim (2009a) “a Motivação pode ser entendida como desejo pessoal para fazer o melhor possível o seu trabalho ou para fazer todo o esforço que for possível para cumprir as tarefas ou atingir os objetivos que foram propostos e aceites.”

Os conceitos de Motivação incluem quase sempre elementos de estimulação, de ação e esforço, de movimento e persistência e de recompensa. (Cunha *et al.*, 2007)

De acordo, com Lévy- Leboyer (1994) a Motivação não é nem uma qualidade individual nem uma característica do trabalho. Os indivíduos não estão sempre motivados, nem as tarefas são igualmente motivadoras para todos. A força, a direção e a

própria motivação dependem da maneira pessoal como cada um assimila, compreende e avalia a sua situação no trabalho.

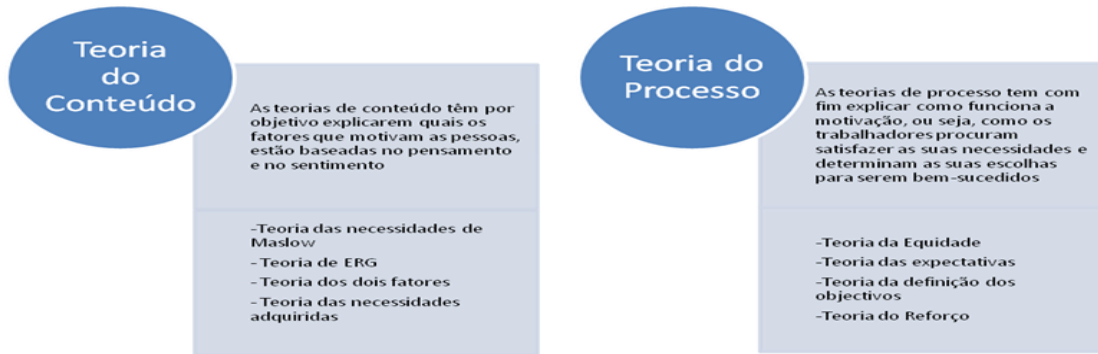
A Motivação é um processo psicológico resultante da interação entre o indivíduo e o ambiente (Latham & Pinder, 2005) varia de pessoa para pessoa e, também, varia numa mesma pessoa ao longo do tempo, depende das situações e circunstâncias. (Ryan & Deci, 2000).

A Motivação é, muitas vezes, descrita como sendo de origem extrínseca e/ou intrínseca. A **Motivação extrínseca** “é uma construção que surge sempre que uma atividade é feita para alcançar algum resultado” (Ryan & Deci, 2000).

Em contraste, a **Motivação intrínseca**, “traduz-se por alegria e prazer pessoal, não é algo que se obtém através ou como consequência da atividade; mas sim pela sua vivência, e é durante a atividade que se sente um prazer interior que reforça o sentido de auto- conceito e auto-realização.” (Branco, 2004), ou seja, surge da capacidade do indivíduo e visa satisfazer as suas necessidades de auto-realização (Bilhim, 2009a), não tem a ver com qualquer tipo de recompensa/reforço/recompensa material ou até mesmo afetiva, mas somente com o prazer pessoal, ao desenvolver uma determinada atividade. Contraria o conceito de “incentivo” (Branco, 2004).

Dada a multiplicidade de teorias sobre a Motivação em ambiente laboral, alguns autores procuraram sistematizá-las de acordo com dois critérios: um relacionado com os fatores que motivam os indivíduos, as chamadas teorias de conteúdo, e outro que tem o seu foco na forma como se expressa a motivação, as teorias do processo (Rocha, 2005 *cit. in* Lopes, 2012). Ver figura 1.

Figura 1: Teorias da Motivação



2.2.2-AutoMotivação

A Automotivação é um dos componentes da inteligência emocional, o “conceito de Automotivação está relacionado com a inteligência emocional, no sentido de que as emoções são em si mesmo um fator de motivação” (Branco, 2004)

Segundo Daniel Goleman, a Automotivação “é uma força interna, capacidade de dirigir as emoções, que estimula o comportamento das pessoas e as estimula a reagir de determinada maneira, com carácter de adaptação e sobrevivência, a partir de um estado interno de activação” *cit. in* Branco (2004).

A Automotivação manifesta-se quando, o indivíduo acha que, faz sentido para enfrentar qualquer situação independentemente da dificuldade que esta apresenta. Auto motivar-se implica controlo de impulso, o optimismo e a esperança e o chamado “estado de fluxo” (Branco, 2004)

Nas organizações, a capacidade de automotivação provoca diretamente efeitos no desempenho dos trabalhadores e, conseqüentemente, no sucesso da empresa.

2.2.3.Desmotivação

Para Ryan & Deci (2000), a pessoa que não sente nenhum impulso ou inspiração para agir, é caracterizado como desmotivado. Os indivíduos estão desmotivados quando

percebem a falta de contingência entre o seu comportamento e os resultados. (Vallerand & Bissonnette, 1992).

A motivação implica movimento, mudança, sair de um estado onde estamos para um estado desejado. Muitas vezes, a ausência de motivação e/ou a passividade das pessoas é considerada uma virtude, mas nunca o é para o próprio indivíduo, que por isso abdica da alegria de estar vivo (Bergamini, 1990b).

A falta de motivação é, geralmente, associada ao desempenho cognitivo, afeto negativo, e, às vezes, baixa auto-estima (Vallerand & Bissonnette, 1992).

Lévy-Leboyer (1994) explica que de alguma forma, as pessoas precisam de trabalho, uma vez que ele atende as necessidades económicas, no sentido de adquirir o necessário para a sobrevivência; as necessidades sociais de pertencer a um grupo e àquelas necessidades que buscam autorrealização. Os colaboradores procuram cargos que tenham algum significado e permitam a autorrealização.

Independentemente dos fatores que causam desmotivação nos colaboradores, esta é, muitas vezes, identificada pelos indicadores de produtividade, de qualidade e de absentismo. (Lévy-Leboyer, 1994).

2.3.Fatores Motivacionais

Praticamente quase todos os comportamentos conscientes são motivados ou possuem uma causa (Davis & Newstrom, 1992).

Os Fatores Motivacionais sofrem alterações em virtude do contexto em que se situa a organização, das características dos distintos ramos de actuação (Gregolin, M. Patzlaff, A., Patzlaff, P., 2011), e estão de acordo com a forma pela qual as pessoas percebem o seu trabalho, encaram as suas vidas, a proveniência e a cultura na qual crescem, ou seja, a família, a escola, a religião (Davis & Newstrom, 1992; Gregolin *et al.*, 2011).

Segundo Bergamini (1990b), algumas pessoas afirmam que a motivação é provocada pelos outros, que nasce de fatores externos, que são de certa forma, soberanos e alheios à vontade, enquanto outras acreditam que esta é provocada pelo próprio indivíduo, que o próprio ser humano traz em si o seu potencial e a fonte de origem do seu comportamento motivacional. Assim sendo, quando os fatores externos desaparecem, a atividade comportamental termina, mas quando a motivação é interna a pessoa continua a agir por si até que a sua necessidade interior seja satisfeita (Bergamini, 1990b).

Num estudo elaborado e verificado empiricamente por Schwartz (1992,2001) *cit. in* Tamayo & Paschoal (2003) em diversas culturas enumeras vezes, foram identificados dez tipos motivacionais, a autodeterminação, estimulação, hedonismo, realização e poder social (expressam metas e interesses individuais), a benevolência, tradição e conformidade, (expressam interesses e metas colectivas) e a segurança e o universalismo (constituídos por metas e interesses tanto individuais, quanto colectivos). Estes tipos de motivação resumem-se em duas dimensões bipolares.

A primeira dimensão, procura de mudança versus estabilidade, num dos pólos encontra os tipos motivacionais estimulação e autodeterminação (motivação para inovar, criar, descobrir, se autodeterminar, ter autonomia e ter desafios na vida e no trabalho) e, no outro, os tipos segurança, conformidade e tradição (forças motivacionais que levam a pessoa à procura de segurança, de ordem social, de autocontrole, de moderação, de estabilidade e de respeito pela tradição). A segunda dimensão, autotranscendência versus autopromoção, apresenta num dos extremos, os tipos motivacionais universalismo e benevolência (marcado pela motivação do empregado com os resultados do grupo, da sua área, da organização como um todo) e, no outro

poder, realização e hedonismo (dá ênfase aos seus próprios resultados, sem preocupação com os resultados colectivos) (Tamayo & Paschoal, 2003).

Conhecer os Fatores Motivacionais de cada trabalhador ajuda a compreender as atitudes destes e, assim, permitir à organização lidar com cada empregado de maneira particular (Davis & Newstrom, 1992).

2.4. Evolução do Comportamento Organizacional - Modelos Motivacionais

Antes da Revolução Industrial, as pessoas trabalhavam sozinhas ou em grupos tão pequenos que as suas relações poderiam ser facilmente resolvidas. As pessoas trabalhavam, para sobreviver, em condições brutais e dolorosas (Davis & Newstrom, 1992).

Com o surgimento da Revolução Industrial, os grandes investimentos exigiam retornos recompensadores e começou a surgir a preocupação em melhorar os procedimentos na forma de trabalhar.

A partir do estudo Taylorista, por volta de 1911, acreditava-se que a maioria dos trabalhadores escolheria, principalmente, os seus empregos pela perspectiva de remuneração e não pelo tipo de trabalho ou pelo conteúdo dos cargos, considerava-se que com um sistema de incentivos salariais era possível motivar os trabalhadores, o que permitia obter o desempenho esperado dos colaboradores. A remuneração foi o primeiro grande fator motivacional na história das organizações (Tamayo & Paschoa, 2003; Gregolin *et al.*, 2011).

Por volta de 1930, surgiu a Escola das Relações Humanas, com o intuito de melhorar as condições de trabalho e não do trabalhador (Cunha *et al.*, 2007).

Elton Mayo, no seu estudo sobre o comportamento humano, concluiu que a organização é um sistema social e que o trabalhador é o fator mais importante desse

sistema, para o mesmo autor, enquanto a repetitividade e o mecanicismo de muitas atividades podiam provocar desmotivação, as relações sociais contribuía para aumentar, criar e manter a motivação (Davis & Newstrom, 1992; Cunha *et al.*, 2007).

Era importante considerar o indivíduo como um todo, começaram a admitir as restrições impostas pelas diferenças individuais. Estas conclusões rejeitaram, assim, a ideia de que o salário era o principal fator de motivação no trabalho (Davis & Newstrom, 1992; Cunha *et al.*, 2007).

Mais tarde, McGregor lança a ideia de que os trabalhadores são, por natureza, ativos, fazendo todo o possível para atingir sua própria autorrealização através do trabalho (Bergamini, 1998), este tece críticas ao modelo das relações humanas, como sendo um método mais sofisticado de manipular os empregados, assim como o modelo tradicional, fixava-se apenas no fator como dinheiro ou relações humanas.

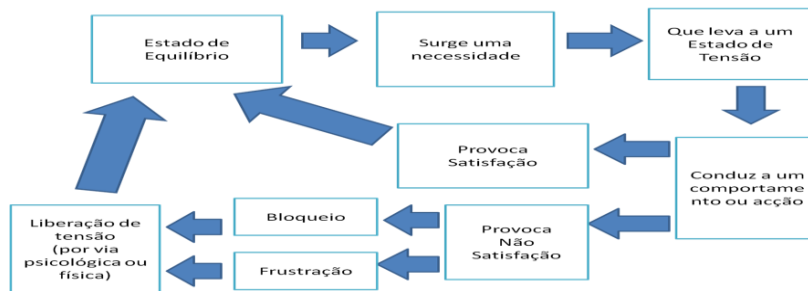
Dessa forma, identificou dois conjuntos de suposições, criando assim a teoria “X” e a teoria “Y”. A teoria “X”, o modelo tradicional, considera que o trabalho é desagradável para os empregados que devem ser motivados através da força, de dinheiro ou de elogios, por sua vez, a teoria “Y” pressupõe que as pessoas só desejam trabalhar e que, sob circunstâncias certas, obtém muita satisfação trabalhando e podem assumir responsabilidades dentro da empresa. Pressupõe uma administração democrática e baseada nos valores humanos (Chiavenato, 1992).

Para McGregor, se as pessoas forem impedidas de satisfazer as suas necessidades através do trabalho, comportar-se-ão com apatia, passividade e má vontade, ficando sob a responsabilidade da empresa os níveis de imaturidade motivacional dos seus trabalhadores. É como se essas organizações acabassem presas aos laços que elas mesmas prepararam. (Bergamini, 1998).

2.5. O Ciclo Motivacional

De acordo com Chiavenato (1992), o Ciclo Motivacional ocorre segundo uma sequência que passam por diversas etapas: Equilíbrio Interno, Estímulo ou Incentivo, Necessidade, Tensão, Comportamento ou acção, Satisfação.

Figura 2: Ciclo Motivacional



O Ciclo Motivacional inicia com uma força dinâmica e persistente (necessidade) que provocam comportamentos. Esta causa um estado de tensão em substituição ao anterior estado de equilíbrio, esta tensão conduz a um comportamento ou ação capaz de descarregar a tensão ou de livrá-lo do desconforto e do desequilíbrio.

No entanto, pode ocorrer um bloqueio ou impedimento da conquista do objetivo e a necessidade não ser satisfeita. Não sendo satisfeita a necessidade, dois estados podem surgir: frustração ou compensação (ser transferida para outro objetivo, pessoa ou situação). Caso surja a frustração da necessidade, a tensão provocada pelo surgimento da necessidade elabora uma barreira ou um obstáculo para a sua libertação.

Quando não é encontrada a saída adequada, a tensão, contida no organismo, poderá sair por via psicológica (agressividade, descontentamento, apatia, tensão emocional, indiferença) ou por via fisiológica (tensão nervosa, insónia, repercussões cardíacas ou digestivas) (Chiavenato, 1992).

2.6. Teorias da Motivação – Abordagem Quanto ao Conteúdo

As Teorias de Conteúdo têm por objetivo explicarem quais os fatores que motivam as pessoas, estão baseadas no pensamento e no sentimento (Davis & Newstrom, 1992).

2.6.1. Teoria das Necessidades de Maslow

Maslow (1943) classificou conforme uma escala ascendente de hierarquização cinco necessidades. As necessidades fisiológicas (são as necessidades de sobrevivência como por exemplo, a fome, a sede, o sono...), as necessidades de segurança (incluem o abrigo, a segurança, a estabilidade, a proteção contra danos físicos e emocionais), as necessidades sociais (abrangem a integração social, carinho, companheirismo e amizade), as necessidades de autoestima (são fatores internos de carinho com outrem, autorrespeito, amor-próprio, capacidade e realização, fatores externos de estima, como status, reconhecimento e consideração) e, por fim as necessidades de autorrealização (crescimento, autossatisfação e a realização do potencial pessoal) (Maslow, 1943 *cit. in* Latham & Pinder, 2005).

Figura 3: Pirâmide das Necessidades de Maslow



Cada tipo de necessidade deve ser satisfeito suficientemente, antes de ascender a outros, colocados nos níveis mais altos na escala proposta. À medida que as

necessidades do nível hierárquico inferior vão sendo satisfeitas, surgem como predominantes às de categoria imediatamente superior, as quais passam, então, a motivar mais intensamente o comportamento (Pérez-Ramos, 1990).

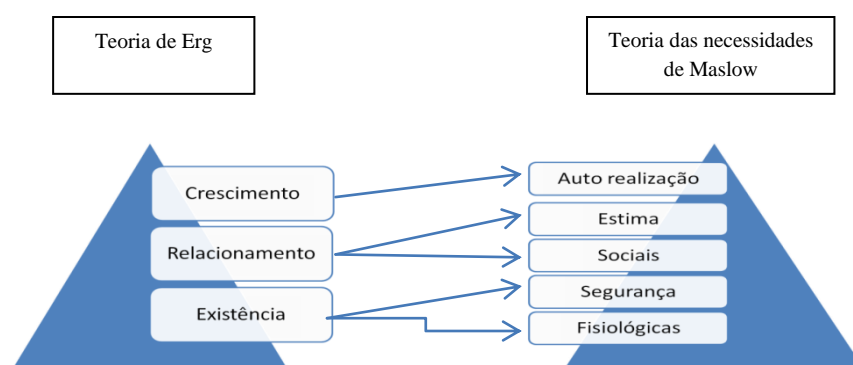
Maslow (1943) considera que nenhuma necessidade é plenamente satisfeita, uma necessidade substancialmente realizada mobiliza as pessoas. A forma específica das necessidades variam muito de pessoa para pessoa, enquanto um indivíduo preocupa-se com segurança pessoal, outro pode privilegiar a obtenção de estima.

Existem variações individuais, especialmente no que diz respeito à intensidade das necessidades, e ao momento em que se manifestam como prevaletentes (Pérez-Ramos, 1990; Bergamini, 1990a).

2.6.2. Teoria de ERG (Existência, Relacionamento e Crescimento) de Clayton Alderfer

A Teoria de ERG pode ser considerada uma revisão da Teoria das Necessidades de Maslow. Clayton Alderfer sugeriu uma hierarquia modificada de necessidades que apresentam somente três níveis.

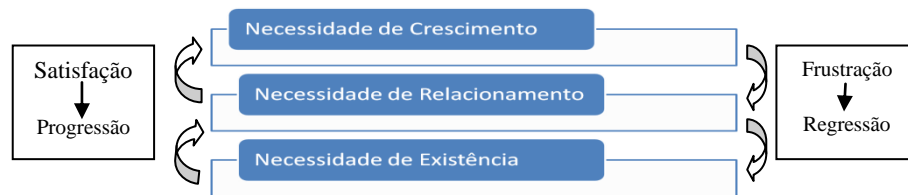
Figura 4: Comparação entre Teoria de ERG e Teoria das Necessidades de Maslow



As **necessidades de existência** as quais combinam fatores fisiológicos e de segurança, como por exemplo, salários, condições físicas do ambiente e segurança no trabalho, encontram-se no primeiro nível, são as que os empregados estão inicialmente interessados em satisfazer. O nível seguinte envolvem as necessidades sociais e estima,

e abrangem o facto de o indivíduo ser compreendido e aceite pelas outras pessoas, são chamadas **necessidades de relacionamento**. No último nível encontram-se as **necessidades de crescimento** e envolvem tanto o desejo de autoestima como o de autorrelação (Davis & Newstrom, 1992; Cunha *et al.*, 2007).

Figura 5: Teoria de ERG



De acordo com Alderfer (1959) *cit. in* Davis & Newstrom, (1992); Cunha *et al.* (2007), a progressão dos níveis não é rigorosa, é possível que o indivíduo se sinta motivado por necessidades de vários níveis ao mesmo tempo. Por outro lado, também aponta que um indivíduo insatisfeito em qualquer um dos dois níveis mais altos, pode levar a uma regressão do mesmo até a uma necessidade de nível inferior (Davis & Newstrom, 1992).

2.6.3. Teoria dos Dois Fatores de Herzberg

A teoria proposta por Herzberg (1966) veio demonstrar a importância da motivação no meio organizacional, através de uma situação real de trabalho (Pérez-Ramos, 1990). O método consistiu em pedir às pessoas que detalhassem as situações de grande satisfação e de insatisfação no trabalho. (Ferreira, J., Neves, J., Caetano, A., 2001).

Esta teoria defende que os indivíduos possuem dois grupos de necessidades independentes, que actuam de forma distinta (Bilhim, 2009b): as necessidades de motivação (principais determinantes da satisfação dos funcionários) e as necessidades

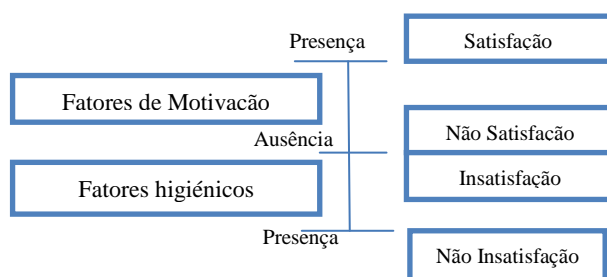
de higiene (determinantes na insatisfação dos funcionários) (Hackman & Oldham, 1976; Furnham, A., Eracleous, A., & Premuzic, T., 2009).

Os fatores de motivação são fatores intrínsecos ao trabalho, na sua maioria centrados no trabalhador, estão relacionados com as tarefas e atividades realizadas (reconhecimento profissional, realização, natureza da tarefa, responsabilidade) (Hackman & Oldham, 1976; Davis & Newstrom, 1992; Furnham *et al.*, 2009) e obedecem a uma dinâmica de crescimento que produzem um efeito duradouro de satisfação e felicidade (Marques & Cunha, 2000; Cunha *et al.*, 2007). Os fatores de motivação quando estão presentes, proporcionam alto nível de satisfação, mas quando estão ausentes não chegam a causar insatisfação, mas apenas a ausência de satisfação (Bergamini, 1990b). Estes fatores podem ser geridos através do enriquecimento das funções e conduzindo o desempenho de acordo com as capacidades. (Hackman & Oldham, 1976; Marques & Cunha, 2000).

Os fatores de higiene estão principalmente relacionados com o meio de trabalho, (Davis & Newstrom, 1992) são de natureza extrínseca ao trabalho (condições do ambiente do trabalho, o salário, políticas da empresa...), não geram motivação ou produtividade a longo prazo, apenas evitam a dor e o alívio a curto prazo (Hackman & Oldham, 1976; Cunha *et al.*, 2007; Furnham *et al.*, 2009).

Os **fatores higiênicos** quando estão ausentes proporcionam grande insatisfação, mas quando estão presentes não proporcionam satisfação, apenas evitam a insatisfação. (Bergamini, 1990b; Ferreira *et al.*, 2001).

Figura 6: Teoria dos Dois Fatores



Esta teoria caracteriza os fatores de higiene como necessários, mas não suficientes e os fatores de motivação como um potencial para aumentar o empenho dos trabalhadores. (Hackman & Oldham, 1976; Davis & Newstrom, 1992).

A descoberta de Herzberg leva a afirmar que o contrário de satisfação é a não-satisfação, assim como o contrário de insatisfação é nenhuma satisfação. (Bergamini, 1990b; Ferreira *et al.*, 2001) As necessidades de motivação e higiene devem ser geridas separadamente e de forma distinta, uma vez que estimula o comportamento e podem desencadear a instabilidade do desempenho (Marques & Cunha, 2000).

Segundo Davis & Newstrom (1992), as críticas revelam que o modelo motivacional de Herzberg não é universalmente aplicável, ele é mais adequado para os níveis de gerência e administrativos, e que sempre que o salário, o status e o relacionamento com as pessoas sejam reconhecidos como fatores de higiene vão diminuir o impacto motivacional. Para Hackman & Oldham (1976), a principal crítica é, o facto desta teoria, não especificar como a presença ou a ausência de fatores de motivação possa ser medida por postos de trabalho existentes, o que aumenta a dificuldade de testar a teoria em contínuo nas organizações.

Enquanto para Maslow, a motivação é gerada tanto por recompensas externas quanto internas, para Herzberg, a recompensa tem que ser interna, para proporcionar motivação.

A Teoria de Dois Fatores de motivação afirmou que satisfação e insatisfação não eram dois extremos opostos do mesmo *continuum*, mas duas entidades separadas causadas por diferentes facetas do trabalho. (Furnham *et al.*, 2009)

2.6.4. Teoria das Necessidades de McClelland

Segundo McClelland, a realização, a afiliação e o poder são os três impulsos básicos que apresentam uma grande variação entre as pessoas e o que motivam o seu desempenho (Ferreira *et al.*, 2001).

O motivo de realização pode definir-se como um desejo de querer ser excelente e de ser bem sucedido em situações de competição, (Ferreira *et al.*, 2001), representa uma orientação para a excelência, uma preferência por riscos moderados, a procura do feedback tendo em vista melhorar o desempenho... (Cunha *et al.*, 2007)

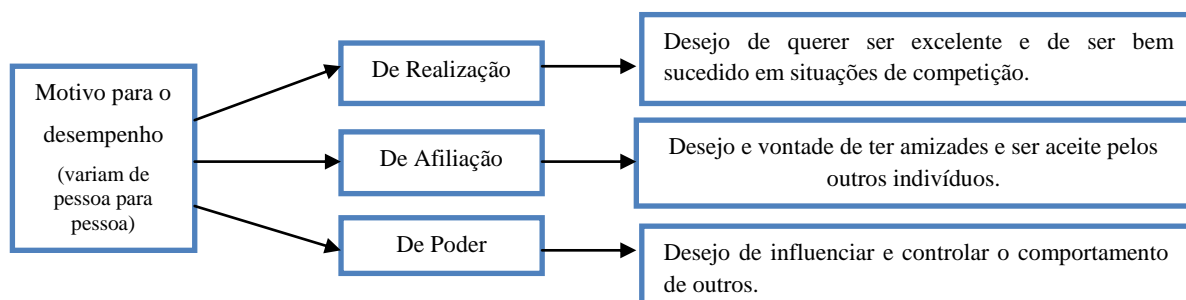
O motivo de afiliação consiste no desejo e vontade de ter amigos e ser aceite pelos outros indivíduos. Com esta necessidade em grau elevado, os trabalhadores preferem situações mais cooperantes do que competitivas e desejam relacionamentos que impliquem elevado grau de compreensão mútua (Ferreira *et al.*, 2001).

De acordo com Cunha *et al.* (2007) há razões para presumir que o motivo de afiliação, embora não seja importante para a eficácia de liderança em culturas como a América, pode sê-lo em países como Portugal. Para o mesmo autor, as barreiras para afiliação estão relacionados com a dificuldade em avaliar os subordinados de uma forma rigorosa, e dificuldade de investir mais na promoção do relacionamento grupal do que no alcance dos objetivos de desempenho do grupo ou organização (Cunha *et al.*, 2007).

O Motivo de poder consiste no forte desejo de influenciar e controlar o comportamento de outros, motivando mais o estatuto, o prestígio e ganhar influência sobre os outros, do que no desempenho eficaz (Ferreira *et al.*, 2001; Cunha *et al.*, 2007).

Uma elevada motivação está associada a actividades competitivas e assertivas, assim como em alcançar e manter prestígio e reputação (Cunha *et al.*, 2007).

Figura 7: Teoria das Necessidades Adquiridas



Esta motivação deve ser combinada com elevada inibição de ação, para permitir o alcance de objetivos de autoengrandecimento (Cunha *et al.*, 2007).

Estes motivos são consistentes ao longo do tempo, em múltiplas situações e resistentes à mudança, no entanto tem como desvantagem o facto de variarem inter e intra individualmente em diferentes lugares e tempos. (Ferreira *et al.*, 2001)

2.7. Teorias da Motivação – Abordagem Quanto ao Processo

As Teorias de Processo tem como objetivo explicar como funciona a motivação, ou seja, como os trabalhadores procuram satisfazer as suas necessidades e determinam as suas escolhas, para serem bem-sucedidos.

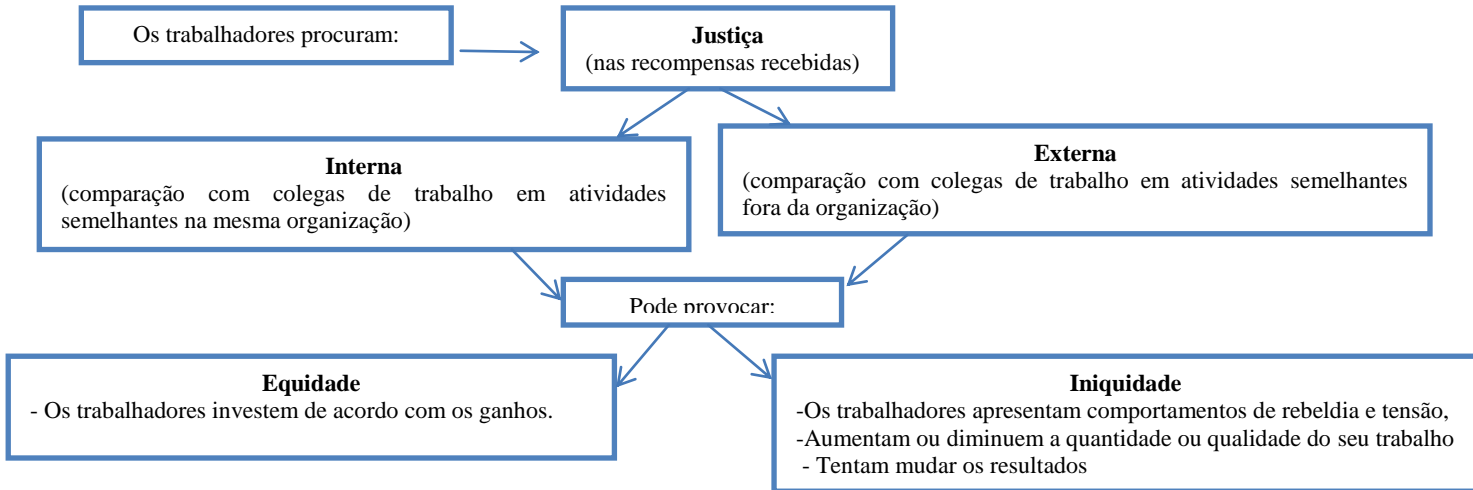
2.7.1. Teoria da Equidade

A Teoria da Equidade desenvolvida por Adams centra-se na ideia de que quem mais investe na organização mais deve ganhar, ou seja, deve haver correspondência entre os investimentos e os ganhos de cada um. (Cunha *et al.*, 2007; Islam & Ismail, 2008). Esta teoria reconhece que os indivíduos estão preocupados, não só com a absoluta quantidade de recompensas que recebem pelos seus esforços, mas também com a relação deste valor ao que os outros recebem. (Islam & Ismail, 2008).

A Teoria da Equidade defende que os trabalhadores procuram justiça quanto às recompensas recebidas, estabelecendo como parâmetro as recompensas que os seus colegas de trabalho recebem, pelo desenvolvimento de atividades semelhantes na

mesma organização (equidade interna) e fora da organização (equidade externa) (Cunha *et al.*, 2007).

Figura 8: Teoria da Equidade



O modelo da equidade tem uma dupla comparação, na qual há confrontação entre a percepção que o empregado possui sobre as contribuições e os resultados face à comparação com alguma pessoa tomada como referência, em termos das recompensas que recebe o seu nível de contribuições (Davis & Newstrom, 1992). Essas comparações poderão provocar iniquidade, assim, a iniquidade existe quando um indivíduo se apercebe que o rácio dos seus resultados sobre os seus inputs e o rácio dos resultados dos outros sobre os seus resultados não são iguais (Rocha, 2005 *cit. in* Lopes, 2012).

Quando os trabalhadores se sentem injustiçados, podem apresentar comportamentos de rebeldia e a criar tensão, e tomam medidas que consideram adequadas (Islam & Ismail, 2008). As estratégias utilizadas pelas pessoas para manter a equidade podem assumir várias formas como mudar os seus inputs, aumentar ou diminuir a quantidade ou qualidade do seu trabalho ou, também, podem tentar mudar os seus resultados (Rocha, 2005 *cit. in* Lopes, 2012).

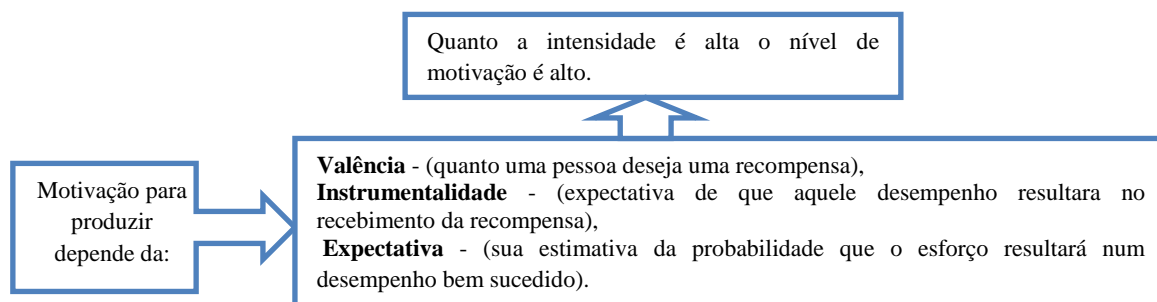
Esta teoria é essencial para a gestão, uma vez que demonstra que quanto mais as pessoas se apercebem que existe uma relação de possibilidade entre ganhos e investimentos, mais elas estão satisfeitas (Cunha *et al.*, 2007).

2.7.2. Teoria das Expectativas

A Teoria das Expectativas é uma abordagem de base cognitiva, considera que o processo motivacional é desenvolvido conforme as percepções que o indivíduo tem da relação entre os esforços, resultado de uma escolha do consciente para alcançar um determinado objetivo, ou meta, e o valor que lhes atribui. O comportamento escolhido é, em regra, aquele que conduz a maiores ganhos para a pessoa. (Pérez-Ramos, 1990; Jurkiewicz, C., Tom, Jr e Roger G., 1998; Ferreira *et al.*, 2001; Cunha *et al.*, 2007). Segundo Vroom (1964), o principal representante da Teoria da Expectativa, a intensidade dos esforços, depende da interacção dos três fatores cognitivos, a valência (quanto uma pessoa deseja uma recompensa), instrumentalidade (expectativa de que aquele desempenho resultará no recebimento da recompensa) e expectativa (sua estimativa da probabilidade que o esforço resultará num desempenho bem sucedido) (Pérez-Ramos, 1990; Davis & Newstrom, 1992; Jurkiewicz *et al.*, 1998).

Quanto maior a intensidade das forças que incidem nesses fatores, tanto maior será o nível motivacional resultante. Dado o carácter multiplicador dos mesmos, quando um deles apresenta um valor zero ou negativo, o nível motivacional também será nulo ou negativo (Pérez-Ramos, 1990; Cunha *et al.*, 2007).

Figura 9: Teoria da Expectativa



Quando a intensidade é zero ou negativa o nível de motivação é zero ou negativo.

Segundo Cunha *et al.* (2007), esta abordagem sugere, por exemplo, que a organização deve avaliar os sentimentos de autoeficácia dos trabalhadores em relação as metas traçadas, as chefias devem gerir as expectativas dos subordinados, de forma a melhorar a sua motivação e deve ser considerada a possibilidade de pessoas diferentes poderem escolher prémios diferentes.

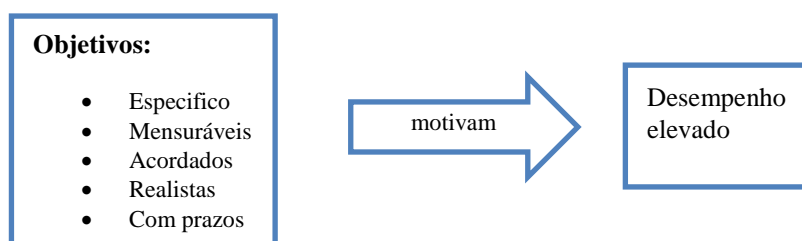
A Teoria da Expectativa ajuda a explicar por que muitos trabalhadores não estão motivados nos seus trabalhos e apenas fazem o mínimo necessário para sobreviver, enquanto outros melhoram o seu desempenho para serem recompensados (Jurkiewicz *et al.*, 1998).

2.7.3. Teoria da Definição de Objectivos

Segundo esta teoria, os objetivos são vistos como motivadores de desempenho, na medida em que trabalhar para alcançar um objectivo se revela uma força impulsionadora da acção. A intensidade dessa força é tanto maior quanto mais desafiantes forem os objetivos (Locke, 1996; Ferreira *et al.*, 2001; Latham & Pinder, 2005).

De acordo com Cunha *et al.* (2007), os objetivos eficazes devem combinar um conjunto de características reunidas no acrónimo SMART: Specific (específicos, desejavelmente quantitativos), mensuráveis, acordados e alcançáveis, realistas (mas difíceis), com prazos (timed) (Locke, 1996; Cunha *et al.*, 2007; Islam & Ismail, 2008).

Figura 10: Características dos Objectivos



Para a fixação dos objetivos é necessário a presença de 4 elementos: aceitação dos objetivos, especificidade, desafio, feedback pelo desempenho (Davis & Newstrom, 1992). Na ausência do feedback, a pessoa não dispõe de informação sobre a aceitabilidade do plano ou do esforço realizado para o alcance de objetivos. (Cunha *et al.*, 2007)

Os objetivos são definidos pelos chefes juntamente com os subordinados, quanto mais os trabalhadores participarem na fixação dos mesmos, mais estes percebem a importância dos seus esforços para o desempenho, recompensas e satisfação pessoal (Davis & Newstrom, 1992; Locke, 1996; Ferreira *et al.*, 2001), quando mais as pessoas acreditarem que são capazes e que depende delas mesmas atingir um objetivo, mais fácil será atingir o objetivo. Para que isso aconteça é necessário: ajustar a meta a atual capacidade da pessoa; elevar a capacidade da pessoa através do fornecimento de formação e experiência, ou mudar a perspectiva da pessoa em relação à sua capacidade, através de expressões de confiança e de modelagem de papel (Locke, 1996), o grau de alcance do objectivo deve ser revisto periodicamente (Ferreira *et al.*, 2001).

O humor e as emoções influenciam a realização de metas complexas de longo prazo (Latham & Pinder, 2005). Autodefinir objetivos pode, também, ser altamente eficaz na obtenção de compromisso, embora possam não ser sempre definidos tão alto quanto outra pessoa iria atribuir (Locke, 1996). O estabelecimento de objetivos combinado com o reforço e o feedback propõem um enfoque balanceado a respeito da motivação (Davis & Newstrom, 1992), e é o grau de alcance dos objetivos que será o critério para a atribuição das recompensas (Ferreira *et al.*, 2001).

Tal como outras teorias esta também recebeu algumas críticas, a maior é o facto de que os cálculos que exige são excessivamente demorado e muitas vezes excedem a capacidade de memória de trabalho (Latham & Pinder, 2005).

2.7.4. Teoria do Reforço

A Teoria do Reforço pressupõe que a motivação, para o trabalho, resulta do encorajamento dos comportamentos adequados e do desencorajamento de comportamentos inapropriados. De acordo com esta teoria, o comportamento é resultado das consequências (Ferreira *et al.*, 2001).

De acordo com Skinner, o reforço pode ser positivo ou negativo. O reforço é um fator extremamente eficaz no processo de estruturação e extinção de comportamentos.

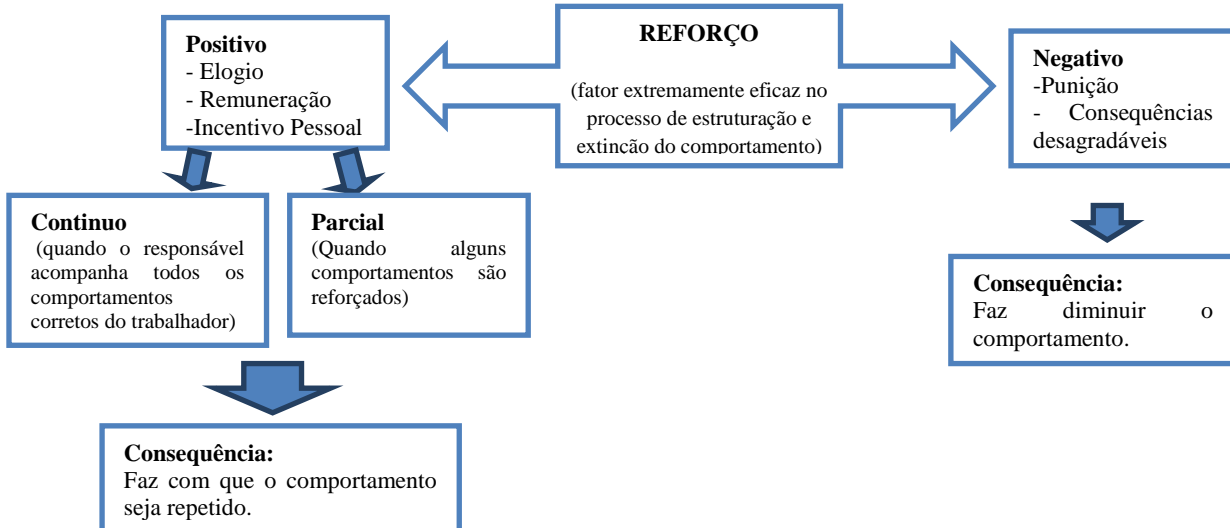
Com o reforço positivo aumenta a probabilidade de repetição desse comportamento (Locke, 1996), reforços como o elogio, a remuneração ou a incentivo pessoal farão com que as pessoas adotem elevados desempenhos, sempre que sejam recompensadas por tal e imediatamente a seguir ao desempenho (Ferreira *et al.*, 2001). Num estudo feito com ratos e pombos, Skinner descobre que, a cada vez que os animais recebem o alimento, porque bicaram ou acionaram um certo dispositivo, eles passam a repetir o comportamento que foi recompensado. Ele chama, então, de reforço positivo (Bergamini, 1990a).

O reforço negativo representa um acontecimento punido (Bergamini, 1990a), comportamentos com consequências desagradáveis ou negativas são menos prováveis de serem repetidos (Locke, 1996).

Segundo Davis & Newstrom (1992), o reforço pode ser contínuo ou parcial. Este considera que o reforço contínuo ocorre quando o responsável pelo reforço acompanha todos os comportamentos corretos exibidos pelo trabalhador. Este tipo de reforço é, muitas vezes, fundamental para encorajar a rapidez da aprendizagem, mas não de forma rotineira, pois muitas vezes não é possível recompensar o colaborador por cada comportamento correto.

O reforço parcial ocorre, somente, quando alguns comportamentos corretos são reforçados. (Davis & Newstrom, 1992).

Figura 11: Teoria do Reforço



O modelo da Teoria de Reforço sofreu alguma atenção, alguns críticos demonstraram receio que a modificação de comportamento dê excessivo poder aos administradores, levando à seguinte questão: quem irá controlar os controladores? (Davis & Newstrom, 1992) Manifestaram a preocupação de que as pessoas possam ser tratadas como ratos de laboratório, quando na realidade são indivíduos inteligentes, que podem pensar e controlar-se a si mesmas, sendo capazes de fazer as suas próprias escolhas e talvez motivar-se a si mesmo. (Davis & Newstrom, 1992)

2.8. Motivação/Desmotivação no trabalho

O trabalhador quando procura uma organização para trabalhar, o seu principal objetivo é satisfazer as suas necessidades e atingir os seus objetivos, e não os objetivos da organização, como tal, se o trabalhador não encontrar meios para satisfazer as suas metas ele sentir-se-á explorado, por sua vez, a organização também tem os seus objetivos explícitos relacionados com o desempenho. A organização quer que os funcionários executem as tarefas bem definidas no tempo previsto. A interação entre os

interesses dos empregados e da organização pode trazer alguns problemas de motivação. (Tamayo & Paschoal, 2003).

Para Bergamini (1990b), a solução desses problemas motivacionais está em diagnosticar e planejar medidas que possam ir ao encontro das necessidades físicas e psicológicas dos trabalhadores e das necessidades da organização. No entanto, um programa de motivação não pode ser elaborado de forma individual, mas tendo em conta os interesses específicos para os diversos sectores organizacionais, de acordo com o perfil motivacional dos seus membros (Tamayo & Paschoal, 2003). Os trabalhadores altamente motivados dispõem de maior probabilidade de serem altamente produtivos. (Bilhim, 2009a).

Assim como existem situações que motivam os trabalhadores, também existem situações desmotivantes provocadas pela organização, como por exemplo, a falta de objetivos claros, mau ambiente de trabalho, atividades rotineiras e sem significados, desvalorização das intenções do trabalhador, ausência de responsabilidade e credibilidade da equipa (Gregolin *et al.*, 2011).

Este tipo de situações traz algumas consequências para a organização, segundo Erez (1997) *cit. in* Tamayo & Paschoal (2003), empregados insatisfeitos não apresentam disposição para dedicar esforço, conhecimentos e habilidades pessoais no seu trabalho, o que provoca baixar a produtividade. Para se manter competitiva, a organização deve valorizar os seus empregados (Tamayo & Paschoal, 2003) e estimular os funcionários desmotivados para se tornarem mais colaborantes (Gregolin *et al.*, 2011). Os funcionários podem ser estimulados através do reconhecimento e da recompensa, quando se faz um bom trabalho; ter a confiança dos chefes e dos colegas na empresa; das perspectivas de crescimento na empresa; dos benefícios da empresa e melhores

salários. Estes fatores levam os funcionários a trabalharem felizes, buscarem conhecimentos, ter ideias novas e aumentar a produtividade. (Gomes & Michel, 2007).

Segundo Bergamini (1990 b), a grande preocupação não deve ser a de procurar o que deve ser feito para motivar as pessoas, mas deve estar particularmente orientada no sentido da busca de estratégias, que visam evitar desmotivar aqueles que chegaram motivados para o seu primeiro dia de trabalho.

3. ESTUDO EMPIRICO

3.1- Metodologia/Procedimento

Este estudo foi realizado numa empresa multinacional de comércio e retalho (Zara) e tem como base os dados recolhidos a partir das respostas dadas ao questionário em anexo (anexo 3) e entrevista.

Este estudo tem por base 80 questionários, previamente foi realizado um pré-teste de conteúdo e forma a dez colaboradores, com o objetivo de aferir a clareza do mesmo, o que permitiu concluir que o questionário não apresentava dificuldades no seu preenchimento. No entanto, foi necessário alterar a ordem das questões, para não tender no facilitismo/mecanização das respostas por parte do inquirido.

O inquérito foi aplicado de forma direta, num período temporal de 30 dias e na presença do inquiridor sempre que possível, de forma a poder esclarecer dúvidas quando necessário e realçar a sua confidencialidade. Antes da aplicação do questionário, o inquiridor explicou o objetivo do mesmo e garantiu o anonimato e a confidencialidade das respostas.

Nesta pesquisa foram, também, realizadas entrevistas individuais a 8 colaboradores com o objectivo de complementar a pesquisa sobre o tema e conhecer a opinião dos entrevistados. O entrevistador esclareceu o objetivo da entrevista e foi

pedida a opinião sincera aos entrevistados, garantindo mais uma vez a confidencialidade. Foi dividida em duas partes, a primeira direcionada para a caracterização do sujeito e a segunda para questões abertas sobre o tema em estudo.

Finalmente, procedeu-se ao tratamento estatísticos dos dados do questionário, através do programa Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) versão 21 (anexo 5) e dos dados descritivos da entrevista por meio de análise de conteúdo (anexo 6).

3.2. Descrição da Amostra

A população em estudo são, todos os, colaboradores das três lojas Zara (cadeia de lojas multinacional da área têxtil), situadas no Algarve.

A amostra foi constituída por 80 inquiridos, sendo 67 (83,8%) do género feminino e apenas 13 (16,3%) do género masculino. Da totalidade dos inquiridos, 6 (7,5%) têm menos de 20 anos, 47 (58,8%) entre 21 e 30 anos, 26 (32,5%) entre 31 e os 40 anos e apenas 1 (1,3%) entre 41 anos e 50 anos.

Quanto ao estado civil dos sujeitos, 23 (28,8%) eram casados, 55 (68,8%) solteiros e apenas 2 (2,5%) são divorciados.

A escolaridade mais frequente dos sujeitos da amostra, 51 (63,8%), é o ensino secundário, sendo que apenas 20 (25%) dos inquiridos tinham escolaridade superior ao 12º ano, desses 16 (11,3%) frequentaram a licenciatura e 4 (5%) frequentaram o mestrado. A escolaridade dos restantes 9 (11,3%) é o 3º ciclo do ensino básico.

No que diz respeito ao tempo de serviço, a maioria 35 colaboradores (43,8%) tinha entre 1 a 5 anos de trabalho na empresa, 19 (23,8%) entre 6 e 10 anos, 14 (17,5%) entre 11 e 15 anos, 9 (11,3%) menos de um ano de trabalho e apenas 3 (3,8%) entre 16 e 20 anos de antiguidade.

Dos 80 inquiridos, 48 (60%) trabalham na loja do Forum Algarve, 19 (23,8%) no Algarve Shopping e 13 (16,3%) na loja da Baixa de Faro. Relativamente à carga horária, 42 colaboradores (52,5%) trabalham em regime de full-time e 38 (47,5%) em regime de part-time.

Para a realização das entrevistas, a amostra escolhida de forma aleatória simples foi constituída por 8 colaboradores, com apenas 1 entrevistado do género masculino (10%) e 7 do género feminino (90%) e idades compreendidas entre 24 e 35 anos.

Relativamente às habilitações literárias, 4 frequentaram o ensino secundário (50%), 3 a licenciatura (40%) e apenas um frequentou o mestrado (10%). Sendo 5 solteiros (60%) e 3 casados (40%). No que diz respeito ao tempo de serviço varia entre os 2 e os 12 anos (anexo 6).

3.3.Instrumentos

Os instrumentos utilizados neste estudo foram a entrevista e o questionário. O questionário é constituído por 52 questões (anexo 2) dividido em três partes: motivação, satisfação e dados demográficos.

A primeira parte é constituída por 38 questões relativas à motivação e incluem questões sobre a motivação intrínseca, motivação extrínseca e motivação pessoal, distribuídas de forma aleatória. Das 38 questões foram objeto de estudo 16 (anexo 4), em conformidade com o número de questionários respondidos e com as respostas mais significativas estatisticamente.

Estas questões têm por base o Work Values Questionnaire (WVQ) de Furnham *et al.* (2005).

A escala de resposta é do tipo Likert, com 5 tipos de resposta alternativa (nada importante, pouco importante, importante, muito importante, extremamente

importante), onde é assinalada com um (X) a alternativa que corresponde à opinião do inquirido.

A segunda parte referente à opinião dos trabalhadores sobre a sua satisfação no trabalho é constituída por 8 questões. A escala de resposta é do tipo Likert, com 5 tipos de resposta alternativa (Muito motivado, motivado, indiferente, desmotivado, muito desmotivado), onde é assinalada com um (X) a alternativa que corresponde a opinião do inquirido.

A última parte diz respeito a questões demográficas que incluem o género, a idade, o estado civil, o tempo de trabalho na empresa e o grau de escolaridade.

Foram, também, realizadas oito entrevistas estruturadas, constituídas por questões abertas, a colaboradores escolhidos de forma aleatória.

O objetivo da realização das pequenas entrevistas individuais era aprofundar a pesquisa sobre o tema e conhecer a opinião dos entrevistados. Os entrevistados tiveram a oportunidade de desenvolver a sua opinião de forma livre e sincera, sem distorções, uma vez que estes foram informados que a pesquisa não identifica os funcionários.

As entrevistas foram realizadas e registadas por escrito pela pesquisadora, com o prévio esclarecimento dos objetivos do estudo.

A entrevista incluía as seguintes questões: O que é para si a motivação? Como é o seu dia-a-dia no local de trabalho? Quais podem ser as possíveis causas da motivação e desmotivação no local de trabalho? Sente que a empresa onde trabalha preocupa-se com a sua motivação, de que forma? O que acha que a sua empresa tem proporcionado aos colaboradores em relação a este tema? O que acha que a empresa devia fazer? Quando se sente desmotivado no trabalho que estratégia utiliza para se automotivar?

4. RESULTADOS

4.1. Análise e Fiabilidade da Escala

Os dados foram analisados com o programa IBM SPSS 21.0. A informação relativa à média, desvio padrão, correlação item-total corrigida, alpha de Cronbach se o item for apagado e simetria é apresentada na tabela 1 (anexo 5).

No que diz respeito à estatística, todos os itens apresentam desvios-padrão entre 0.80 para o item 10 e 1.20 para o item 12, o que significa que as respostas diferem mais neste item. Todas as correlações item-total apresentam valores entre 0.32 e 0.74 (acima dos 0.30 referidos por Nunnally & Bernstein, 1994). Neste sentido, todos os itens foram mantidos, resultando numa escala com uma consistência interna elevada ($\alpha = 0.85$), que se encontra acima do valor de 0.70 referenciado por Nunnally (1978).

4.2. Escala de Motivação

A estrutura fatorial da escala de motivação foi analisada através de uma análise exploratória dos 16 itens (anexo 4). O valor de KMO foi de 0.78 (acima do valor de 0.60 recomendado por Martínez-Arias, 1995) e o teste de Bartlett foi significativo ($\chi^2 = 639.332$; DF = 120; $p < 0.001$). A análise fatorial, usando o método de estimação de componentes principais com rotação varimax e o critério de valores de eigenvalue superior a 1.00, produziu uma solução fatorial de três fatores que explica 60.65% da variância (35.43% para o fator 1, 16.37% para o fator 2 e 8.85% para o fator 3). Os fatores são identificados como motivação pessoal (fator 1), motivação intrínseca (fator 2) e motivação extrínseca (fator 3), com *eigenvalues* de 5.67, 2.62 e 1.41, respetivamente. O valor das cargas fatoriais para os 16 itens, que compõem estes fatores, são apresentados na tabela 2 (anexo 5).

De acordo com as indicações de Stevens (2002), escolhemos reter os fatores com uma carga fatorial superior a 0.40. O primeiro fator é composto por seis itens, o

segundo por cinco e o terceiro igualmente por cinco. Todos os valores são superiores a 0.43, indicando que, apesar de relacionados, os itens são relativamente independentes. Três itens (10, 13 e 14) apresentam uma carga fatorial em dois fatores, optando-se por mantê-los no fator com maior carga.

Desta forma, até este momento, todos os itens foram aceites: o fator 1 seria composto pelos itens 8, 12, 13, 14, 15 e 16, o fator 2 pelos itens 2, 3, 4, 6, 9 e o fator 3 pelos itens 1, 5, 7, 10 e 11. No que se refere ao Alpha Cronbach, o fator 1 apresenta um valor de 0.87, o fator 2 de 0.51 e o fator 3 de 0.74. Para o fator 2, observou-se que a eliminação do item 6 aumentaria de forma significativa a consistência interna da subescala. Nesse sentido, optou-se por eliminar esse item e o fator 2 passou a apresentar um alpha de Cronbach de 0.79. Na tabela 3 (anexo 5), mostra-se a composição final dos 3 fatores.

Ao analisar-se cada subescala de motivação denominaram-se como motivação pessoal o fator 1, pois ao analisar-se os itens verificou-se que este possui itens preponderantemente alusivos a conveniência do trabalhador, (como por exemplo: “ter um trabalho que não é stressante” e “trabalhar num local conveniente e de fácil acesso”).

O segundo factor foi denominado por motivação intrínseca, pois diz respeito a itens alusivos ao trabalho em si.

Finalmente o factor 3 é constituído essencialmente por itens referentes às condições exteriores ao trabalho, por isso foi denominado por motivação extrínseca.

4.3. Estatísticas Descritivas das Variáveis em Estudo

A tabela 4 (anexo 5) mostra a estatística descritiva das variáveis utilizadas no estudo. Como se pode observar, a motivação pessoal (fator 1) apresenta o valor médio mais elevado ($M = 3.61$), encontrando-se acima do ponto médio da escala (de 1 a 5).

Por outro lado, a variável com o valor médio mais baixo é o grau de motivação ($M = 2.54$), o que mostra que, no geral, os participantes não se encontram muito motivados para a atividade desenvolvida.

4.4. Comparação de Médias nas Variáveis em Estudo

No que se refere à comparação entre os diferentes tipos de motivação, o teste t para amostras emparelhadas mostra a existência de diferenças significativas entre a motivação pessoal (fator 1) ($t_{(79)} = 9.391$, $p < .001$) e a motivação extrínseca (fator 3) e entre a motivação intrínseca (fator 2) e extrínseca (fator 3) ($t_{(79)} = 15.696$, $p < .001$). Através da estatística descritiva, observa-se que a motivação extrínseca (fator 3) apresenta uma média inferior ($M = 2.73$) à motivação pessoal (fator 1 ($M = 3.61$)) e à motivação intrínseca (fator 2) ($M = 3.60$).

No que diz respeito à comparação entre os diferentes grupos sociodemográficos no que se refere às três subescalas da motivação, em primeiro lugar não se registra qualquer diferença entre **gêneros** para o fator 2 e fator 3 ($p > .05$), mas o teste de Mann-Whitney revela que há diferenças significativas no que diz respeito ao fator 1 ($U = 272.000$, $p = .033$): os homens ($Md = 27.92$) apresentam uma menor motivação pessoal (fator 1) do que as mulheres ($Md = 42.94$).

Por outro lado, o teste de Kruskal-Wallis não registra diferenças significativas nas variáveis **idade**, **estado civil** e **tempo na empresa** ($p > .05$) em relação a nenhuma das subescalas de motivação, o que significa que a idade, o estado civil e o tempo na empresa não têm influência nos diferentes tipos de motivação.

Por outro lado, no que se refere à **escolaridade** (tabela 6), o teste de Kruskal-Wallis permitiu identificar diferenças significativas apenas para o fator 1 ($H_{(3)} = 12.417$; $p = .006$). De acordo com o teste de Mann-Whitney com correção de Bonferroni ($\alpha =$

.008), os licenciados ($Md = 3.00$) apresentam valores significativamente mais baixos ($U = 14.000$; $p < .001$) do que os participantes com o nível básico ($Md = 4.50$).

Em relação à **carga horária** (tabela 7), o teste t para amostras independentes coloca em evidência diferenças significativas entre os grupos para o fator 3 ($t_{(78)} = 2.138$, $p = 0.36$), ou seja, os indivíduos que trabalham em full-time ($M = 2.85$) apresentam valores superiores de motivação intrínseca do que aqueles que trabalham em part-time ($M = 2.60$).

Por fim, em relação à loja a que os participantes estavam afiliados, de acordo com o teste de Kruskal-Wallis também não se verifica diferenças estatisticamente significativas para nenhum dos fatores ($p > .05$).

4.5. Correlações das Variáveis do Estudo.

Através da análise dos coeficientes de correlação de Pearson, foi possível encontrar associações estatisticamente significativas e positivas entre os diferentes tipos de motivação ($p < .01$), com valores de correlação de 0.334 (fator 1 e 3), 0.470 (fatores 1 e 2) e 0.588 (fatores 2 e 3), o que significa que, quanto maior um tipo de motivação maior será o outro.

Na tabela 7 (anexo 5), pode observar-se as correlações existentes entre os três tipos de motivação e as restantes variáveis em estudo.

Através dos dados descritos na tabela, verifica-se que o fator 1 apresenta correlações positivas e significativas ($p < .05$) com as atividades desenvolvidas ($r = .230$) e o género ($r = .258$), o que significa que os níveis deste tipo de motivação aumentam não só quando as pessoas se encontram muito desmotivadas em relação às atividades desenvolvidas mas também quando os participantes são mulheres. Este fator também apresenta uma correlação negativa com o grau de escolaridade ($r = -.278$), ou seja, graus de escolaridade mais elevados correspondem a menores níveis de motivação.

No que diz respeito ao fator 2, este encontra-se positiva e significativamente ($p < .05$) associado às atividades desenvolvidas ($r = .255$): quanto maior o grau de desmotivação face às atividades desenvolvidas, maior serão os níveis deste tipo de motivação. Além disso, registou-se uma correlação negativa entre este fator e o estado civil ($r = .265$), o que pode indicar que a motivação é maior nas pessoas solteiras.

Por fim, no que se refere ao fator 3, observou-se uma correlação negativa e estatisticamente significativa ($p < .05$) com a carga horária ($r = -.235$), o que pode indicar que este tipo de motivação diminui quanto maior for a carga horária.

4.6 Análise de Conteúdo

Os resultados obtidos na análise de conteúdos reflectem as percepções dos entrevistados sobre o tema motivação e desmotivação.

Por meio das entrevistas verificou-se que os trabalhadores, independentemente da idade, género, estado civil, ou da escolaridade têm respostas muito idênticas para o mesmo tema.

A primeira questão, *o que é a motivação?* Foi realizada com o intuito de compreender se todos os entrevistados tinham a mesma perspetiva sobre o que é a motivação, o tema a tratar. Para os entrevistados a motivação é: “algo que leva a agir” (entrevistado nº1), “é o que nos permite atingir objectivos” (entrevistado 2 e 8), “ter gosto no que se faz, ter vontade de trabalhar” (entrevistado 3). Estas afirmações vão ao encontro da definição de Bilhim (2009a) que considera a motivação “como desejo pessoal para fazer o melhor possível o seu trabalho ou para fazer todo o esforço que for possível para cumprir as tarefas ou atingir os objetivos que foram propostos e aceites.”

A questão nº 2, - *como é o dia a dia no trabalho?*- Pretendia analisar se os empregados estavam motivados para as atividades a realizar no seu local de trabalho.

Com as respostas, verificou-se que os trabalhadores estão desmotivados, este, consideram as tarefas que lhe são atribuídas rotineiras “passamos o dia a realizar as mesmas tarefas” (entrevistado nº8), cansativas “saímos muito tarde e muitas vezes estamos 10/ 11 horas no local de trabalho” (entrevistado nº6), um trabalho “desgastante pois lida-se com muitas pessoas” (entrevistado nº7) e stressante “com excesso de trabalho, devido a falta de colaboradores” (entrevistado nº4). As afirmações acima levam a perceber a insatisfação dos trabalhadores em relação natureza das tarefas. Existe perda de interesse pelas tarefas, a teoria de dois fatores de Herzberg refere que se os fatores intrínsecos (relacionados com a execução das tarefas) estiverem frustrados ocorrerá a desmotivação do empregado.

Nas questões seguintes, perguntou-se aos entrevistados que fatores os motivam e desmotivam no trabalho. Sobre os fatores de motivação e desmotivação as respostas variam um pouco de colaborador para colaborador, tal como refere Fernandes (2009) a melhor forma de perceber a motivação humana é individualizar as pessoas, tendo em atenção a sua vida particular. Enquanto um preocupa-se com a segurança pessoal outro privilegia a obtenção de estima.

De acordo com as respostas dos entrevistados os fatores de motivação estão relacionadas com o reconhecimento que tem por parte do seu superior sejam eles através do elogio, “sentir-me valorizada pelo trabalho efetuado” - entrevistado nº4, do aumento do salário ou da progressão na carreira (“ter bom salário, poder evoluir na empresa” - entrevistado nº7).

Estas respostas vieram confirmar a teoria do reforço, de Skinner, os trabalhadores sentem a necessidade receber um elogio aumentar o salário, e receber incentivos; Com o reforço positivo aumenta a probabilidade adoptem elevados desempenhos.

Os trabalhadores consideram também importante para se manterem motivados “gostar das tarefas que realizam” (entrevistado nº6), desenvolver “atividades diferentes e desafiantes” (entrevistado nº3 e nº 5), no entanto, referem que os “horários pouco flexíveis e má gestão de férias” (entrevistado nº 1 e nº8), a “liderança pouco ativa e flexível” (entrevistado nº1); e o facto de considerarem que “existem poucos funcionários” (entrevistado nº6);” sentimento de desrespeito” (entrevistado nº3 e 4); e “exigem demais mas não valorizam nem recompensam pelo bom trabalho” (entrevistado nº5) como as principais causas de desmotivação.

Estas respostas vêm confirmar a teoria dos dois fatores de Herzberg. Segundo esta teoria os fatores que levam a satisfação profissional são distintos dos fatores que levam a insatisfação.

Os fatores de motivação (intrínsecos ao trabalho) produzem efeitos duradouros de satisfação e felicidade e os fatores de higiene (extrínsecos ao trabalho) quando estão ausentes proporcionam grande insatisfação.

Com a primeira questão referente a ligação da empresa com a motivação dos colaboradores, - *Quais as estratégias utilizadas na organização para motivar os trabalhadores?* - pretendia-se compreender qual é o contributo da organização para a motivação dos seus colaboradores e qual estes considerariam importantes.

Verificou-se com as respostas que os colaboradores não consideram que a empresa participe/tenha interesse na motivação destes, tal como referem nas afirmações seguintes: “apenas preocupa-se com os objectivos financeiros” (entrevistado nº3), “penso que esta não tem interesse em manter os colaboradores” (entrevistado nº5).

A questão - *O que devia a organização fazer para motivar o trabalhador?* - tinha como objetivo verificar o que os trabalhadores consideram ser necessário valorizar para se manterem motivados.

De acordo com as respostas a organização deve: “felicitar os trabalhadores pelo bom trabalho, e não só repreender quando alguma coisa corre mal” (entrevistado nº2), “tentar saber o que os colaboradores sentem e pensam e trabalhar juntamente com eles e com as suas opiniões para tentar criar melhor funcionamento da loja”.(entrevistado nº3), proporcionar “ um horário fixo para que se possa planear a minha pessoal e não ter de esperar o dia para poder combinar coisas com os amigos e familiares” (entrevistado nº6) e “demonstrar que somos importantes para a empresa e que podemos ter sucesso” (entrevistado 8).

Os trabalhadores procuram satisfazer as necessidades de estima de Maslow, pois sentem a necessidades de se sentirem reconhecidos, o que indica que as necessidades fisiológicas, segurança e sociais já foram suficientemente satisfeitas.

A última questão - *Quais as estratégias utilizadas pelo trabalhador para se motivar?*- tinha como objetivo permitir aos entrevistados reflectirem sobre a importância da automotivação, e conhecer as estratégias utilizadas pelos trabalhadores para se motivarem, pois esta provoca diretamente efeitos no desempenho dos trabalhadores. No entanto, com as respostas dos entrevistados, “tento conformar-me o que por vezes é complicado” (entrevistado nº4), “esperar que o dia passe” (entrevistado nº2,) concluiu-se que nem todos os trabalhadores sabem como se automotivar.

5. CONCLUSÕES

5.1. Conclusão

Neste estudo procedeu-se a uma pesquisa qualitativa e quantitativa. A pesquisa qualitativa descritiva trouxe uma visão ampla de como os colaboradores de uma empresa multinacional estão motivados e o que os leva à desmotivação. A pesquisa quantitativa possibilitou afirmar que os trabalhadores não se encontram muito

motivados e que a motivação pessoal apresenta o valor médio mais alto e a motivação extrínseca o valor mais baixo.

A pesquisa revelou que os inquiridos do sexo masculino apresentam uma menor motivação pessoal no trabalho. Não se registam influências nas diferentes motivações no que diz respeito à faixa etária, estado civil, local e tempo de trabalho na empresa. Contudo, no que se refere à escolaridade existe uma diferença significativa na motivação pessoal, onde os licenciados apresentam valores mais baixos. Em relação à carga horária, os colaboradores em regime de full-time apresentam maiores valores de motivação extrínseca do que os colaboradores em part-time.

Com a análise descritiva da entrevista concluiu-se que, os colaboradores consideram que a empresa onde trabalham não promove políticas de motivação, e que estas devem ser introduzidas e direccionadas para os recursos humanos e não somente para o alcance de resultados.

Este estudo demonstrou que cabe à empresa compreender os fatores que desmotivam os colaboradores, de maneira a individualizar os fatores internos e colocar em prática as acções que os motivam. A organização deve estar atenta os anseios/interesses dos seus colaboradores, pois não existe uma fórmula única e doseada para os motivar.

5.2. Contributos do Presente Estudo

Este trabalho veio permitir adquirir um maior conhecimento sobre o que motiva e desmotiva os trabalhadores, numa empresa multinacional e quais as estratégias utilizadas por estas organizações para manterem os seus trabalhadores motivados.

Para a empresa, estas conclusões são importantes, pois permitem compreender as necessidades dos seus funcionários e, assim, definir estratégias para ir ao encontro

destes com as da organização, fazendo assim aumentar o seu desempenho e a sua produtividade.

Por outro lado, visa chamar a atenção aos funcionários para a importância de se manterem motivados, ficando estes mais receptivos a novas estratégias motivadoras, e assim trabalhando inconscientemente a motivação intrínseca e extrínseca.

5.3.Limitações do Estudo

Em primeiro lugar, um aspecto a realçar prende-se com o momento em que estudo foi efectuado. Este foi realizado num período de mudanças internas e de reorganização da organização.

Um outro aspecto é a falta de interesse dos trabalhadores, em colaborar no estudo, o que fez com que o número de inquiridos e entrevistados fosse abaixo das expectativas, levando a uma alteração do número de questões analisadas, das 38 foram tratadas apenas 16.

Em terceiro lugar, o facto de, apesar de garantida a confidencialidade, alguns colaboradores ficaram inseguros, com medo que o seu supervisor visse ou ouvisse as suas respostas, o que poderá ter condicionado algumas destas.

5.4.Sugestões para Investigações Futuras

Como sugestão para pesquisas futuras, considero que seria pertinente questionar os colaboradores de diferentes regiões do país, bem como colaboradores de outras lojas do mesmo grupo (Inditex) e comparar esses factores com os resultados obtidos neste estudo.

Seria ainda interessante aplicar o mesmo questionário aos colaboradores de lojas Zara de outros países e em pequenas e medias empresas (PME) que trabalhem no mesmo ramo e comparar com os resultados obtidos, de forma a averiguar se estes,

estando inseridos em diferentes contextos, se movem pelas mesmas necessidades e/ou motivações.

Finalmente, sugiro que, em futuras pesquisas, se acrescente a este estudo questões que permitam auferir a influência dos superiores hierárquicos na motivação dos seus colaboradores, de forma a avaliar o seu impacto.

O estudo é de natureza quantitativa e qualitativa, mas seria interessante a realização de uma componente qualitativa mais aprofundada, no que refere a automotivação.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bergamini, C. (1990a). Motivação: Mitos, Crenças e Mal Entendidos. *Revista de administração de empresas*. 23-24.
- Bergamini, C. (1990b). *Psicologia aplicada a administração de empresas: psicologia do comportamento organizacional*. 3ªed São Paulo: Atlas.
- Bergamini, C. (1998). A difícil administração das motivações. *Revista da Administração de Empresas*, 38, pp. 6-17.
- Bilhim, J. (2009a) *Gestão estratégica de Recursos Humanos*. 4ªed, Lisboa: Universidade Técnica, Lisboa.
- Bilhim, J. (2009b), *Teoria Organizacional – Estruturas e Pessoas*, Lisboa, 4ª Edição, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Lisboa,
- Branco, M. A. Da veiga (2004) *Auto-Motivação*, Coimbra: Quarteto Editora
- Chiavenato, I. (1992). *Recursos Humanos*. São Paulo: Atlas.
- Cunha, M., Rego, A., Cunha , R., e Cabral-Cardoso, C. (2007). *Manual do Comportamento Organizacional e Gestão* (6 ed.). Lisboa: RH, Lisboa.
- Davis, Keith & Newstrom, John W. *Comportamento humano no trabalho – uma abordagem psicológica*; são Paulo, editora pioneira, 1992. 1ªed.
- Fernandes, P. (2009) Causas de desmotivação no trabalho em uma empresa pública federal. Projeto de monografia ao Programa de pós-graduação em administração. Faculdade de economia, administração, contabilidade e ciência da informação e documentação. Universidade de Brasília.
- Ferreira, J., Neves, J., Caetano, A. (2001). *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Alfragide: McGraw-Hill.

- Furnham, A., Eracleous, A., & Premuzic, T. (2009). Personality, motivation and job satisfaction: Herzberg meets the big five. *Journal of Managerial Psychology*, 24, 765-779
- Gregolin, M. Patzlaff, A., Patzlaff, P. (2011) Motivação para o trabalho e o comportamento Humano na organização, *Revista Emancipação*, Ponta Grossa, 11 (1): 59-71
- Gomes, D. e Michel, M. (2007) A motivação de pessoas nas organizações e suas aplicações para obtenção de resultados. *Revista electrónica de administração*, nº13. São Paulo.
- Hackman, J. & Oldham, G. (1976). Motivation through the design of work: test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279.
- Islam, R., & Ismail, A. (2008). Employee motivation: a Malaysian perspective. *International Journal of Commerce and Management*, 18, 344-362
- Jurkiewicz, C., Tom, Jr e Roger G. (1998). Motivation in Public and Private Organizations. *Public Productivity and Management Review*, 21 (3), pp. 230–250.
- Latham, G. e Pinder, C. (2005). Work Motivation Theory and Research at the Dawn of the Twenty-First Century. *Annual Review of Psychology*, 56, pp. 485-516.
- Lévy- Leboyer, C. (1994). *A crise das motivações*. São Paulo: Atlas.
- Locke, E. (1996). Motivation Through Conscious Goal Setting. *Applied and Preventive Psychology*, 5 (2), pp. 117-124
- Lopes, C. (2012) Os Fatores Motivacionais dos Trabalhadores da Administração Local. Instituto Politécnico de Setúbal. Escola Superior de Ciências Empresariais. Setúbal.
- MacKay Ian (2004) *35 Questionários de Gestão dos Recursos Humanos*, 2ª Edição, Monitor, Lisboa, 23-81.

- Maroco, J. & Marques, T. (2006). Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas? *Laboratório de Psicologia*, 4, 65-90.
- Marques, C & Cunha, M. (2000) Comportamento organizacional e gestão de empresas: Lisboa : Dom Quixote
- Martínez-Arias, R. (1995). *Psicometría: Teoría de los Tests Psicológicos y Educativos*. Madrid: Sintesis
- Maslow, H. (1943) A Theory of Human Motivation *Psychological Review*, 50, 370-396
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric Theory*. New York: MacGraw-Hill.
- Nunnally, J. C. & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric Theory* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Quivy, Raymond e Campenhoudt, Luc Van (1992), *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, Lisboa, Gradiva.
- Pereira, A. (2004) *Guia prático de utilização do SPSS: análise de dados para ciências sociais e psicologia*, Lisboa: Sílabo
- Pérez-Ramos, J. (1990) Motivação no trabalho: abordagens teóricas *Psicologia USP* v.1 n.2 supl.2 São Paulo dez. 1990
- Ryan, R. & Deci, E. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25, 54-67.
- Stevens, J. (2002). *Applied Multivariate Statistic for Social Sciences* (4th ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Tamayo, A e Paschoal , T (2003) A relação da motivação para o trabalho com metas do trabalhador. *Revista administração Contemporânea* vol.7 nº4 Curitiba

- Vallerand, R. & Bissonnette, R. (1992) intrinsic, extrinsic and amotivational styles as predictors of behavior: a prospective study. *Journal of Personality*, 60 (3), 600-620

ANEXO 1- Resumo das Teorias da Motivação

Data	Autores	Teorias	Princípios
1938	Skinner	T. do Reforço	As pessoas são motivadas a trabalhar bem, quando o bom desempenho conduz a consequências positivas.
1943	Maslow	T. das Necessidades	As pessoas possuem tendências inatas ou adquiridas, procurando certos estímulos e evitando outros.
1959	Herzberg	T. dos dois fatores	Os fatores que levam à satisfação profissional são distintos dos fatores que levam à insatisfação.
1961	McClelland	T. das Necessidades Adquiridas	As necessidades são aprendidas e socialmente adquiridas, a partir do momento em que o indivíduo interage com o ambiente.
1964	Vroom	T. das Expectativas	As pessoas são motivadas a trabalhar, quando acreditam que serão capazes de obter e realizar aquilo que esperam do trabalho.
1965	Adams	T. da Equidade	As pessoas são motivadas pela necessidade de receber um

			tratamento justo.
1968	Locke	T. Estabelecimento de Objectvos	As pessoas apresentam melhor desempenho quando as metas são desafiadoras, específicas e atraentes.
1972	Aldefer	T.ERG	As pessoas têm múltiplas necessidades que podem ser satisfeitas em simultâneo.

ANEXO 2 – Caracterização da Instituição

A **Zara** é uma rede de lojas de roupas e acessórios para o público feminino, masculino e infantil fundada por Amancio Ortega e Rosalía Mera. Pertence ao Grupo Inditex, que também detém outras marcas como Massimo Dutti, Pull and Bear, Oysho, Bershka, Stradivarius, Uterque, Kiddy's Class além da Zara Home.

Na Zara, o cliente é o centro do modelo de negócio, que integra os processos de desenho, fabrico, distribuição e venda, através de uma ampla rede de lojas próprias.

A primeira loja Zara foi aberta no ano de 1975 em Espanha, na Galiza. Em 1988, foi inaugurada a primeira loja fora de Espanha, na cidade do Porto, em Portugal.

Atualmente, a Zara é, provavelmente, a rede de lojas de roupas em mais rápido crescimento, possuindo 1.540 lojas em 78 países.

ANEXO 3 - Questionário

O presente questionário encontra-se integrado numa investigação para uma tese de mestrado, do Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa - Mestrado de Gestão de Recursos Humanos e tem por objetivo o estudo da motivação na organização.

Por favor, tente responder a todas as questões. A maioria pode ser respondida meramente assinalando a sua opinião, outras requerem uma breve resposta escrita.

O questionário é anónimo e os dados serão tratados para efeitos académicos.

Peço-lhe que responda com sinceridade às questões que se seguem. Tenha em atenção, que não existem respostas certas ou erradas.

Agradeço, desde já, a sua atenção e colaboração!

Motivação/Desmotivação:

Este grupo inclui um conjunto de questões sobre o que considera como fator de motivação no seu contexto laboral. As questões incluem aspetos existentes e não existentes no contexto. Tanto para os aspetos existentes como para os não existentes, pretende-se que identifique o seu grau como fator de motivação.

Por favor, leia atentamente cada frase e assinale com um (X) a alternativa que corresponde ao seu caso, com base na escala que se segue:

1. Nada importante; 2. Pouco importante; 3. Importante; 4. Muito importante; 5. Extremamente importante

Como fator de motivação na empresa, este aspeto é (seria) ...	1	2	3	4	5
1. Usar os meus talentos pessoais, educação e formação.					
2. Estar envolvido(a) em várias atividades de natureza diferente.					
3. Cooperar com outras pessoas.					
4. Trabalhar numa empresa com elevado estatuto na sociedade					
5. Desempenhar diversas funções ao longo do dia					

6. Ter uma vida pessoal/ profissional equilibrada.					
7. Ter um chefe justo e atencioso					
8. Ter oportunidades de autodesenvolvimento.					
9. Ter um trabalho cujos resultados são visíveis para pares e superiores					
10. Ter oportunidades para aumentar o salário base.					
11. Ter boas condições físicas de trabalho.					
12. Ter oportunidades para competir com outras pessoas.					
13. Ter um trabalho relativamente fácil e que não requer grande esforço					
14. Ter um trabalho muito interessante.					
15. Interagir com outras pessoas.					
16. Ter facilidades para estudar.					
17. Ter muitas responsabilidades.					
18. Ter condições de trabalho seguras, modernas e higiénicas.					
19. Ter um trabalho que não é stressante.					
20. Ter um trabalho que seja realizado de uma forma estandardizada, estável e controlada.					
21. Ter boas perspetivas de progressão na carreira.					
22. Desenvolver diversas competências					
23. Ter um trabalho simples e pouco complicado.					
24. Ter um trabalho aliciante e que envolve muita capacidade de reflexão e de análise					
25. Ter papéis e responsabilidades claras e bem definidas					
26. Controlar o meu destino e ser influente.					

27. Ter um bom ambiente de trabalho.					
28. Ter outros benefícios para além da remuneração (exemplos: complementos de reforma, dias extra de férias...)					
29. Ter um seguro de vida.					
30. Ter um trabalho seguro e estável.					
31. Trabalhar de forma autónoma, sem demasiada supervisão.					
32. Ser claramente reconhecido(a) pelas minhas conquistas.					
33. Ter um horário flexível e adequado as minhas necessidades pessoais.					
34. Ter uma remuneração elevada.					
35. Trabalhar com equipamentos e tecnologias atualizadas.					
36. Ter fácil acesso a cuidados de saúde.					
37. Trabalhar num local conveniente e de fácil acesso.					
38. Ter acesso a muitos extras (exemplos: transporte, descontos...).					

Satisfação no trabalho:

No meu ambiente de trabalho sinto-me em relação ao:

1. Muito Motivado, 2. Motivado, 3. Indiferente, 4. Desmotivado; 5. Muito desmotivado

	1	2	3	4	5
39- Ambiente de trabalho					
40- Salário					
41- Perspectiva de Crescimento					
42- Regalias					

43- Formações					
44-Elogios e Reconhecimento					
45- Actividade desenvolvidas					

46 – Indique o seu grau de motivação no trabalho?

	Muito motivado		Pouco motivado
	Motivado		Nada motivado

Dados Demográficos:

47- Género:

	Masculino		Feminino
--	-----------	--	----------

48-Idade:

	Menos de 20 anos		Entre 31-40 anos
	Entre 21-30 anos		Entre 41 – 50anos

49-Estado civil:

	Solteiro/a		Divorciado/a
	Casado/a		Viúvo/a

50-Tempo de trabalho na empresa:

	Menos de 1 ano		Entre 6 e 10 anos		Entre 15 e 20 anos
	Entre 1 e 5 anos		Entre 11 e 15 anos		Mais de 20

51-Grau de escolaridade (completo):

	Ensino básico 1ºciclo		Ensino secundário
	Ensino básico 2ºciclo		Licenciatura
	Ensino básico 3ºciclo		Mestrado

52- Carga horária: _____

53- Loja: _____

Obrigada pela sua Colaboração.
Renata Moreira

ANEXO 4 – QUADRO DOS ITENS SELECIONADOS

Itens	Questões
1	Desempenhar diversas funções ao longo do dia
2	Ter uma vida pessoal/ profissional equilibrada
3	Ter oportunidades de autodesenvolvimento
4	Ter um trabalho cujos resultados são visíveis para pares e superiores
5	Ter oportunidade para competir com outras pessoas
6	Ter um trabalho relativamente fácil e que não requer grande esforço
7	Ter muitas responsabilidades
8	Ter um trabalho que não é stressante
9	Ter boas perspectivas de progressão na carreira
10	Desenvolver diversas competências
11	Controlar o meu destino e ser influente
12	Ter um seguro de vida
13	Trabalhar com equipamentos e tecnologias atualizadas
14	Ter fácil acesso a cuidados de saúde
15	Trabalhar num local conveniente e de fácil acesso
16	Ter acesso a muitos extras (exemplos: transporte, descontos...)

ANEXO 5 – Tabelas Estatísticas

Tabela 1. Estatística descritiva dos itens e consistência interna.

Item	M	DP	Correlação item-total	Alpha de Cronbach (α) se o item for eliminado	Assimetria Estatística	Erro padrão
1	3.65	0.89	0.53	0.84	-0.14	0.27
2	4.18	0.99	0.32	0.85	-1.16	0.27
3	4.23	0.86	0.46	0.84	-0.70	0.27
4	3.89	1.06	0.63	0.83	-0.83	0.27
5	2.96	0.89	0.45	0.84	-0.04	0.27
6	2.31	0.98	0.36	0.86	0.34	0.27
7	3.26	0.95	0.28	0.85	0.35	0.27
8	3.28	1.25	0.44	0.85	-0.18	0.27
9	3.98	0.95	0.37	0.85	-0.85	0.27
10	3.81	0.80	0.55	0.84	-0.26	0.27
11	3.78	0.98	0.44	0.84	-0.36	0.27
12	3.61	1.20	0.52	0.84	-0.39	0.27
13	3.80	0.91	0.74	0.83	-0.01	0.27
14	3.89	1.03	0.70	0.83	-0.48	0.27
15	3.60	1.15	0.61	0.83	-0.28	0.27
16	3.49	1.01	0.52	0.84	-0.04	0.27

Tabela 2. Carga fatorial para os 16 itens.

Item	Fator 1 (Motivação pessoal)	Fator 2 (Motivação intrínseca)	Fator 3 (Motivação extrínseca)
15	0.82		
12	0.79		
16	0.79		
14	0.75	0.43	
8	0.70		
13	0.65	0.51	
3		0.85	
2		0.75	
9		0.72	
4		0.65	
6		0.50	
5			0.72
1			0.67
7			0.66
11			0.62
10		0.56	0.60

Tabela 3: Composição final de cada um dos três fatores.

Fatores	Itens
Fator 1	8, 12, 13, 14, 15 e 16
Fator 2	2, 3, 4 e 9
Fator 3	1, 5, 7, 10 e 11

Tabela 4. Estatística descritiva das variáveis em estudo (n = 80).

Variável	M	DP	Mínimo	Máximo	Assimetria
Motivação x (fator 1)	3.61	0.85	1	5	-0.160
Motivação x (fator 2)	3.60	0.56	1	5	-0.565
Motivação x (fator 3)	2.73	0.53	1	5	0.015
Salário	3.15	0.99	1	5	-0.151
Perspetiva de trabalho	3.14	0.96	1	5	-0.109
Regalias	3.30	0.83	1	5	0.191
Formações	3.09	0.89	1	5	0.048
Elogios e reconhecimento	3.03	0.97	1	5	0.379
Atividades desenvolvidas	2.71	0.93	1	5	0.417
Grau de motivação	2.54	0.67	1	5	-0.394

Tabela 5. Mediana das dimensões da motivação por nível de escolaridade.

	Níveis de escolaridade			
	Nível Básico	Nível Secundário	Licenciatura	Mestrado
Fator 1	4.50	3.83	3.00	3.83
Fator 2	4.00	3.50	3.63	4.00
Fator 3	2.40	2.80	2.50	3.10

Tabela 6. Média e desvio padrão dos diferentes tipos de motivação de acordo com a carga horária.

	CARGA HORÁRIA			
	FULL-TIME		PART-TIME	
	M	DP	M	DP
FATOR 1	3.70	0.84	3.52	0.87
FATOR 2	3.65	0.50	3.54	0.63
FATOR 3	2.85	0.52	2.60	0.51

Tabela 7. Coeficientes de correlação de Pearson entre os tipos de motivação e as variáveis em estudo.

	FATOR 1	FATOR 2	FATOR 3
1. SALÁRIO	0.067	-0.095	-0.143
2. PERSPETIVA DE TRABALHO	0.025	-0.090	-0.184
3. REGALIAS	-0.006	-0.038	-0.205
4. FORMAÇÕES	0.062	0.039	-0.121
5. ELOGIOS	0.130	0.054	-0.110
6. ATIVIDADES DESENVOLVIDAS	0.230*	0.255*	-0.011
7. GRAU DE MOTIVAÇÃO	0.116	-0.018	0.015
8. GÉNERO	0.258*	0.140	0.044
9. IDADE	0.114	-0.154	0.075
10. ESTADO CIVIL	0.048	-0.265*	-0.123
11. TEMPO DE TRABALHO NA EMPRESA	0.164	0.001	0.119
12. GRAU DE ESCOLARIDADE	-0.278*	0.105	0.112
13. CARGA HORÁRIA	-0.100	-0.103	-0.235*

*CORRELAÇÕES SIGNIFICATIVAS PARA $P < .05$.

ANEXO 6 – CARACTERIZAÇÃO DOS ENTREVISTADOS

Entrevistado	Formação	Idade	Género	Tempo de trabalho na empresa	Estado Civil
1	Licenciatura	31	Feminino	7	Solteira
2	Licenciatura	35	Feminino	12	Casada
3	Mestrado	25	Feminino	4	Solteira
4	Licenciatura	28	Feminino	5	Casada
5	Ensino Secundário	24	Feminino	2	Solteira
6	Ensino Secundário	24	Feminino	4	Solteira
7	Ensino Secundário	29	Feminino	10	Casada
8	Ensino Secundário	28	Masculino	8	Solteiro

ANEXO 7 – RESUMO DAS ENTREVISTAS

Entrevistados	O que é a motivação	Dia-a-dia no trabalho	Causas da motivação	Causas da desmotivação	O que faz a organização para motivar	O que devia a organização fazer para motivar	Estratégias do trabalhador para se motivar
1	<i>Algo que leva a agir</i>	<i>Trabalho monótono</i> <i>Fisicamente e psicologicamente esgotante (ritmo exigente e cansativo)</i>	<i>A segurança no trabalho (salário no final do mês)</i> <i>Saber horários e folgas com antecedência</i> <i>Melhoria nos aspectos técnicos e informáticos</i>	<i>Horários pouco flexíveis</i> <i>Falta de espírito de equipa</i> <i>Liderança pouco ativa e flexível</i> <i>Trabalho monótono</i> <i>Excesso de trabalho para baixo ordenado</i> <i>Má gestão de folgas e férias</i>	<i>Nada</i>	<i>Devolver a bonificação dos dias de férias para quem não falta</i> <i>Aumentar salários e pagar horas extras</i> <i>Ter o fim de semana de folga (pelo menos um por mês)</i> <i>Apoiar e transmitir palavras de incentivo.</i> <i>Proporcionar mais formações</i>	<i>Tentar alcançar os objectivos da empresa</i> <i>Expectativa de um melhor salário no final do mês</i> <i>Trabalhar o psicológico tentar ser optimista</i>

ANEXO 7 – RESUMO DAS ENTREVISTAS

<p>2</p>	<p><i>Permite cumprir todos os objectivos que são propostos</i></p>	<p><i>Monótono</i></p>	<p><i>Neste trabalho não tenho nenhuma, apenas a necessidade do ordenado no final do mês.</i></p>	<p><i>Não ser valorizado (são considerados um numero)</i> <i>Necessidade de aprender , inovar</i></p>	<p><i>Nada</i></p>	<p><i>Felicitar os trabalhadores pelo bom trabalho, e não só repreender quando alguma coisa corre mal.</i></p>	<p><i>Nenhuma, esperar que o dia passe.</i></p>
<p>3</p>	<p><i>Ter gosto no que se faz</i> <i>Ter vontade de trabalhar</i></p>	<p><i>Rotineiro</i> <i>Cansativo</i> <i>Stressante</i></p>	<p><i>Respeito no trabalho,</i> <i>Espírito de equipa, reconhecimento,</i> <i>Realizar novas e diferentes tarefas, aprender.</i> <i>Trabalho desafiante</i></p>	<p><i>Sentimento de desrespeito,</i> <i>Falta de espírito de equipa,</i> <i>Trabalho rotineiro e repetitivo</i></p>	<p><i>Nada apenas preocupa-se com os objectivos financeiros</i></p>	<p><i>Começar por tentar saber o que os colaboradores sentem e pensam e trabalhar juntamente com eles e com as suas opiniões para tentar criar melhor funcionamento da loja.</i></p>	<p><i>desabafar com um colega, dizer uma piada a um colega ou e com maior frequência pensar em planos futuros que sejam diferentes do que acontece no momento. Trabalhar mais rápido e fazer não só o que me pedem para fazer mas também fazer tarefas extra que me permitam manter ocupada e sem</i></p>

ANEXO 7 – RESUMO DAS ENTREVISTAS

							<i>pensar tanto.</i>
4	<i>Sentir-me valorizado</i>	<i>Cansativo Com excesso de trabalho, devido a falta de colaboradores</i>	<i>sentir que o trabalho que efectuei foi bem sucedido e com conseguida; sentir-me valorizada pelo trabalho efectuado.</i>	<i>Trabalho mal feito; falta de espirito de equipa, desrespeito pelo trabalho feito: falta de consideração, falta de colegas; desorganização das funções desempenhadas, etc.</i>	<i>Nada</i>	<i>Deviam exigir mais trabalho de equipa, deixar de mudar o horário milhentas vezes, exigir que certas funções fossem bem efectuadas e ter funcionários suficientes em todas as horas de funcionamento da loja</i>	<i>Tento pensar que e só mais um dia, amanhã será diferente. Tento abstrair-me. Tento conformar-me o que por vezes e complicado.</i>

ANEXO 7 – RESUMO DAS ENTREVISTAS

<p>5</p>	<p><i>Ter vontade de fazer algo.</i></p>	<p><i>Cansativo</i> <i>Repetitivo</i></p>	<p><i>Boa relação com os colegas.</i> <i>Actividades diferentes e desafiantes</i></p>	<p><i>Exigirem demais de nós mas não nos valorizarem nem recompensarem pelo bom trabalho, nem com palavras simpáticas.</i> <i>Mau ambiente de trabalho.</i></p>	<p><i>Não vejo que a empresa faça nada, penso que esta não tem interesse em manter os colaboradores.</i></p>	<p><i>Ter atenção aos interesses e necessidades dos trabalhadores quando realizam os horários e valorizar o nosso trabalho.</i></p>	<p><i>Acredito que o dia seguinte vai ser melhor.</i></p>
<p>6</p>	<p><i>Gostar do que faço.</i></p>	<p><i>Repetitivo, passamos o dia a dobrar roupa.</i> <i>Cansativo, pois, saímos muito tarde e muitas vezes estamos 10/ 11 horas no local de trabalho</i></p>	<p><i>Gostar das tarefas que realizo</i> <i>Segurança no trabalho.</i></p>	<p><i>Não ter perspectivas de crescimento na empresa.</i> <i>Excesso de trabalho para o que se recebe no final do mês.</i> <i>Ter poucos funcionários</i></p>	<p><i>Nada. A empresa só está preocupada em atingir os objectivos nas vendas.</i></p>	<p><i>Ter mais trabalhadores para que não estejamos subcarregados e possamos sair a horas na altura de maior movimento.</i> <i>Receber horas extras.</i> <i>Ter um horário fixo para que se</i></p>	<p><i>Penso no final do mês que vou ser recompensada.</i></p>

ANEXO 7 – RESUMO DAS ENTREVISTAS

						<i>possa planear a minha pessoal e não ter de esperar o dia para poder combinar coisas com os amigos e familiares.</i>	
7	<i>Ter interesse no que estou a fazer</i>	<i>Monótono</i> <i>Desgastante, pois lida-se com muitas pessoas.</i>	<i>Ter bom salário</i> <i>Poder evoluir na empresa.</i> <i>Fazer varias actividades ao longo do dia.</i>	<i>Baixo salário</i> <i>Má chefia, não dão apoio e não valorizam o colaborador.</i>	<i>Nada.</i>	<i>Dar prémios aos trabalhadores dedicados, pontoais e que não faltam, como por exemplo mais dias de férias, que nos foram retirados, ou aumento nos salários.</i>	<i>Penso que tenho de fazer o melhor que consigo para poder um dia progredir na carreira.</i>
8	<i>É o que nos permite atingir objectivos.</i>	<i>Passamos o dia a realizar as mesmas tarefas.</i> <i>Stressante.</i>	<i>Vontade de crescimento.</i> <i>Relação com os colegas.</i>	<i>Má gestão de folgas e horários que não permitem estar com a família.</i> <i>Falta de valorização.</i> <i>Trabalho repetitivo. Falto de espírito de equipa</i>	<i>Nada.</i>	<i>Apreciar o trabalho dos colaboradores e não critica-lo apenas.</i> <i>Demonstrar que somos importantes para a empresa e que podemos ter sucesso.</i>	<i>Converso com os colegas.</i> <i>Penso que nos tempos que correm é bom ter um trabalho.</i>

ANEXO 7 – RESUMO DAS ENTREVISTAS

						<i>Tratar todos os trabalhadores por igual e ter fins-de-semana de folga para poder estar com a família.</i>	
--	--	--	--	--	--	--	--

ANEXO 7 – RESUMO DAS ENTREVISTAS