

FATORES CRÍTICOS DA MOTIVAÇÃO NO TRABALHO: UM ESTUDO NO SETOR METALOMECÂNICO

Sofia Carreira,
ISLA Leiria
[soniasofia.c@gmail.com]

José Ricardo Andrade,
CEFAGE-UBI, Universidade da Beira Interior
[ricardo.andrade@ubi.pt]

Eulália Santos,
ISLA Leiria e Instituto Politécnico de Leiria
[eulalia.santos@islaleiria.pt]

Resumo

Este estudo analisa a motivação dos colaboradores de organizações da região centro de Portugal que se dedicam ao fabrico de moldes metálicos para a indústria automóvel. Este setor caracteriza-se pela contínua inovação, pelos elevados índices tecnológicos, pelos profissionais altamente qualificados e pelo elevado nível de exportações. No sentido de melhorar os níveis motivacionais dos colaboradores procura-se identificar os fatores que mais influenciam a motivação. Para tal, utilizou-se uma metodologia quantitativa que tem por base um instrumento composto por duas partes, a primeira caracteriza o perfil dos colaboradores e a segunda analisa a sua motivação no trabalho. Na amostra em estudo participaram 68 colaboradores e através da utilização das técnicas de estatística descritiva e inferência estatística verificou-se que a dimensão Realização e Poder foi considerada a mais relevante para os resultados da motivação, sendo que o desempenho e envolvimento contribuem positivamente para avaliar a motivação de realização e poder. Verificou-se também que as variáveis sociodemográficas e profissionais devem ser consideradas quando, nas organizações, gestores e investigadores equacionam novas formas de obter, na prática, melhores níveis de motivação no trabalho.

Palavras-chave: motivação no trabalho; variáveis sociodemográficas; variáveis profissionais

CRITICAL FACTORS OF MOTIVATION AT WORK: A STUDY IN A METAL-MECHANIC SECTOR

Abstract

This study analyzes the motivation of employees of organizations of the central region of Portugal that manufactures metallic molds for the automotive industry. This sector is characterized by continuous innovation, high technological indices, highly qualified professionals and high level of exports. In order to improve employees' motivational levels, it is sought to identify the factors that most influence motivation. was used that is based on an instrument composed of two parts, the first characterizes the profile of employees and the second analyzes their motivation at work. In the study sample, 68 employees participated and through the using of descriptive statistics and statistical inference techniques, it was verified that the Realization and Power dimension was considered the most relevant for the results of motivation, and the performance and involvement contributes positively to evaluate the realization and power motivation. It was also verified that sociodemographic and professional variables should be considered when, in organizations, managers and researchers, they equate new ways of obtaining, in practice, better levels of motivation at work.

Keywords: motivation at work; sociodemographic variables; professional variables

Introdução

O estudo da motivação tem tradição no campo da psicologia e abrange áreas tão diversas como a educação (Chen & Fouad, 2016; Mausethagen, 2013), a saúde (Moody & Pesut, 2006), e o comportamento organizacional (Hesselink, Kuis, Pijnenburg, & Wollersheim, 2013; Kovach, 1987; Stea, Foss, & Christensen, 2015). Uma análise às atuais tendências revela que os estudos sobre motivação procuram relacionar contextos específicos de trabalho, como a medicina ou a docência (Hesselink et al., 2013; Mausethagen, 2013; Vermeerbergen, Van Hootegeem, & Benders, 2017), com a componente da produtividade e do desempenho organizacional (Ferreira, Diogo, Ferreira, & Valente, 2006).

Não obstante a literatura tem reiterado a ideia de que não existem muitos instrumentos para medição da motivação no trabalho (Gagné, Florest, Gilbert, Aubé, Morin, & Malorni, 2010). De facto, nos últimos dez anos, surgem como exceções no desenvolvimento e validade de escalas de motivação, os trabalhos de Elias, Smith e Barney (2012), Gagné et al. (2010), Martin (2009), Suárez-Álvarez, Campillo-Álvarez, Fonseca-Pedrero, García-Cueto e Muñiz (2013) e Torquati, Raikes e Huddleston-Casas (2007). Em Portugal, o desenvolvimento de instrumentos de medição da motivação nos últimos anos tem carecido de novas propostas, salientando-se o trabalho inicialmente desenvolvido por Rego (2000) e mais tarde por Ferreira et al. (2006), que desenvolveu e validou uma escala para medir diferentes dimensões da motivação no trabalho. Atendendo que a escala atesta boas qualidades psicométricas, optou-se pela sua utilização no âmbito do presente estudo. Para esse efeito, este estudo passou por duas fases. Na primeira fase, procurou-se identificar estudos relativos à medição da motivação que tivessem utilizado a Escala Multi-Moti (Ferreira et al., 2006) e conhecer os desenvolvimentos efetuados no instrumento. Para isso, recorreu-se às bases de dados Scopus, ISI Web of Science e à biblioteca on-line B-On. Como critério de inclusão foram, apenas, utilizados estudos no âmbito das ciências sociais. Nesta pesquisa, identificaram-se 26 estudos (entre artigos de revistas, dissertações de mestrado e teses de doutoramento) que citam ou recorrem ao instrumento de medida em questão. Na segunda fase, recorreu-se a fontes

do Instituto Nacional de Estatística português, no sentido de perceber quais os setores de atividade que apresentaram maiores níveis de crescimento nas exportações nos últimos anos. Neste âmbito, verificou-se que no setor dos moldes o valor das exportações, em 2016, foi superior a 626 milhões de euros. Este setor distingue-se pela sua competitividade, tecnologia de ponta, constante inovação, pelo *know-how* dos colaboradores e pelo desempenho económico do setor, traduzido no volume das suas exportações no ano de 2016. Contudo, apesar dos resultados positivos alcançados, esta indústria não tem, até à data, estudos sobre a motivação dos seus colaboradores, justificando-se, igualmente por esta razão, um estudo com esta natureza.

Este estudo tem assim como objetivo geral analisar a motivação dos colaboradores de organizações de metalomecânica, de modo a compreender os fatores que mais influenciam a motivação no sentido de melhorar os níveis motivacionais dos colaboradores. Mais especificamente, averiguar se as variáveis sociodemográficas e profissionais interferem, ou não, na motivação no trabalho. Estas variáveis não devem ser ignoradas no que respeita à sua importância na relação dos fatores organizacionais e individuais na motivação no trabalho. Também se procura conhecer se a organização do trabalho, o desempenho e o envolvimento dos colaboradores contribuem positivamente para a realização e poder. Do ponto de vista dos gestores e dos investigadores, estas questões assumem-se cruciais devido ao impacto que possuem no indivíduo, no seu desempenho e nas organizações.

A base teórica deste estudo encontra sustentação na abordagem multidimensional da motivação, postulada na teoria da organização do trabalho de Hackman e Oldham (1980), na teoria das necessidades aprendidas de McClelland (1975), na teoria do Goal Setting de Locke e Latham (1990) e na teoria dos processos de envolvimento organizacional de Allen e Meyer (1990). Também este estudo contribui para a literatura, a três níveis: o primeiro, ao evidenciar a existência de relação significativa entre as diferentes dimensões da motivação; o segundo, ao evidenciar o efeito das variáveis sociodemográficas e profissionais nas diferentes dimensões da motivação; o terceiro, ao corroborar os resultados iniciais de Ferreira et al. (2006), mas noutra setor de atividade.

No leque de estudos científicos que tiveram como objetivo medir as dimensões associadas à motivação no trabalho, verificou-se que, em Portugal, a Escala Multi-Moti foi utilizada noutros setores de atividade, nomeadamente nos estudos de Ferreira et al. (2006) e Rodrigues (2012) no setor das Telecomunicações, de Gouveia (2010) em Corporações de Bombeiros, de Meneses (2013) na Administração Pública, de Costa (2012) na Força Aérea Portuguesa, de Azevedo e Carvalho (2014) em Instituições Particulares de Solidariedade Social e, por último, de Pereira (2013) nos setores Público e Privado.

O presente artigo é constituído por quatro partes que se centram e desenvolvem na motivação no trabalho. Na primeira é feita uma referência à base teórico-conceitual da motivação. Na segunda apresentam-se as definições metodológicas que sustentaram esta investigação. Na terceira apresentam-se os resultados e sua discussão. Por último, na quarta parte, apresentam-se as principais conclusões, os contributos teóricos e as limitações e recomendações para novos estudos.

As diferentes interpretações da motivação no trabalho

A literatura é globalmente consensual ao considerar a motivação no trabalho um importante fator que contribui para melhores índices de produtividade e de desempenho, tanto ao nível organizacional como ao nível individual (Frey, Iraldo, & Testa, 2013; Kocoglu, Imamoglu, Ince, & Keskin, 2012; Nadreeva, Gaynutdinova, & Rakhimova, 2016; Zahra & George, 2002). Nessa perspetiva, o conceito tem sido relacionado com a liderança, processos de tomada de decisão ou mudança organizacional (Nadreeva et al., 2016), assim como em abordagens contingenciais do seu desenvolvimento como, por exemplo, ergonomia do posto de trabalho, sistemas de compensação e recompensas ou inovação (Frey et al., 2013; Niessen, Weseler, & Kostova, 2016).

A multiplicidade de abordagens e de propostas de definições para a motivação no trabalho levam a concluir que o conceito é complexo e difícil de concretizar (Bergamini, 2006; Chiavenato, 2005; Chiavenato & Matos, 2009; Inglam, 2007). Nesta linha de pensamento, outros

estudos relacionam a motivação no trabalho, aprendizagem e clima organizacional no posto de trabalho (Vanthournout, Noyens, Gijbels, & Van den Bossche, 2014), com o desempenho individual e objetivos organizacionais (Gerhart & Fang, 2015; Schermerhorn, 1999) ou com sentimentos de desenvolvimento e de satisfação pessoal (Salanova & Schaufeli, 2008). Por outro lado, também é referido na literatura que as diferenças individuais exercem um papel muito importante e conduzem a processos motivacionais diferentes. Neste sentido, o estudo da motivação e das suas teorias ajuda a compreender o que leva cada pessoa a agir e como isso se reflete no desempenho inerente às suas funções em contexto organizacional (Almeida & Rolo, 2000; Heller, 1999).

O conceito de motivação no trabalho integra em si mesmo um conjunto de relações entre constructos teóricos, explicados pela componente psicobiológica que ativa e orienta o comportamento humano em resposta ao eu, ao outro e em resposta ao ambiente (Moody & Pesut, 2006). Essa natureza intrínseca do comportamento motivado, em resposta a uma intenção que subjaz a ação do indivíduo em função dos objetivos e metas, tem conduzido a uma lenta e gradual integração do conceito no léxico comum nas organizações e dos seus gestores (Moody & Pesut, 2006). E alocada nesse ponto de vista, a motivação no trabalho insere-se como parte de uma equação para o desempenho humano em contexto organizacional, enquanto que, do ponto de vista da literatura, esta assume-se como uma importante base teórica para a psicologia e para a gestão de pessoas (Matos, 2013; Schermerhorn et al., 1999; Steers, Mowday, & Shapiro, 2004).

Base teórica do instrumento de medida e formulação de hipóteses

A sustentação teórica da Escala Multi-Moti (Ferreira et al., 2006) é baseada no princípio de que a motivação é uma função da relação entre intensidade do comportamento no trabalho, objetivos e condições de trabalho. Os autores propuseram um instrumento de avaliação da motivação no trabalho, sustentado teoricamente na teoria da motivação com a organização do trabalho de Hackman e Oldham (1980), na

teoria das necessidades aprendidas de McClelland (1975), na teoria do *Goal Setting* de Locke e Latham (1990) e na teoria dos processos de envolvimento organizacional de Allen e Meyer (1990).

Hackman e Oldham (1980) propuseram um modelo que estabelece uma associação entre os diferentes estados psicológicos e as diferentes características associadas ao trabalho que influenciam o desempenho e a motivação. Essas características traduzem as interações do sujeito com a estrutura do trabalho e refletem-se no seu desempenho, assim como a importância atribuída pelo sujeito ao resultado do seu desempenho, conferindo um determinado grau de satisfação psicológica através da motivação. A relação entre tarefas e a sua variedade, identidade e significado do trabalho permite influenciar estados psicológicos associados a sentimentos de responsabilidade, de autonomia e de satisfação pessoal.

Para McClelland (1975), existem três tipos de necessidades básicas que funcionam como fatores motivadores do sujeito, que são aprendidas e que se desenvolvem durante a sua vida: necessidade de realização, de poder e de afiliação. A primeira necessidade descreve a vontade do sujeito em ser excelente nas situações de competição, através de objetivos desafiadores e constante *feedback* sobre os seus progressos e realizações. A segunda, necessidade de poder, encontra-se relacionada com a vontade de alcançar prestígio e de alcançar influência sobre os outros, através do *status* e do reconhecimento. A terceira é a necessidade de afiliação e consiste na vontade de querer construir relações duradouras com os outros, vontade de promover a colaboração em vez da competição em função de relacionamentos construtivos e positivos com os outros.

De acordo com a teoria do *Goal Setting* (Locke & Latham, 1990), os objetivos específicos contribuem para o desempenho de tarefas desafiantes para o sujeito. Estes funcionam como indicadores da ação requerida e o esforço adequado para alcançar esses objetivos. Os objetivos direcionam o colaborador para o que precisa ser feito e quanto esforço é necessário para que esse objetivo seja concretizado. Para Locke e Latham (1990), os objetivos claros e específicos levam a maior produção e melhor desempenho. Sendo mensuráveis e inequívocos,

são esses que permitem ao sujeito desenvolver um sentimento de orgulho e de sucesso. O *feedback* sobre o grau de realização dos resultados direciona o comportamento do sujeito e contribui para um desempenho superior, desenvolvendo igualmente um maior nível de comprometimento para com o desempenho das tarefas.

Para Allen e Meyer (1996), o comprometimento organizacional pode ser geralmente definido como um vínculo psicológico entre o colaborador e a sua organização que torna menos provável a saída voluntária daquele. Estes autores categorizam a natureza desse estado psicológico em três componentes de comprometimento: afetivo, de continuidade e normativo. O comprometimento afetivo é um processo onde a atitude dos colaboradores para com a organização se transfigura em querer manter-se vinculado a ela. O de continuidade refere-se a uma equação ponderada pelo sujeito relativa aos custos associados em deixar a organização. Por fim, o normativo reflete um sentimento de obrigação do sujeito em continuar a desempenhar a sua função com base em valores e crenças pessoais.

Em Pereira (2013), verificou-se que todas as dimensões da Escala Multi-Moti (Ferreira et al., 2006) se encontram significativamente correlacionadas entre si e são positivas. Deste modo, e devido à importância do estudo da relação entre variáveis, pretende-se quantificar a intensidade e direção da associação entre as diferentes dimensões da Escala.

Como a dimensão de Realização e Poder é a que apresenta maior valor médio em vários estudos (Costa, 2012; Ferreira et al., 2006; Gouveia, 2010; Kothe, Teixeira, Pereira, & Menino, 2012; Meneses, 2013) e, por outro lado, segundo Maslow (1943, 1970) e Alderfer (1969) esta dimensão encontra-se no topo da pirâmide e para ser satisfeita é necessário que as outras dimensões sejam satisfeitas, então pretende-se averiguar se a dimensão de Realização e Poder depende das outras dimensões. Assim, formularam-se as seguintes hipóteses de investigação:

Hipótese 1: Existem relações positivas e significativas entre as diferentes dimensões da Escala Multi-Moti.

Hipótese 2: A motivação com a organização do trabalho, a motivação para o desempenho e o envolvimento contribuem positiva e significativamente para a motivação de realização e poder.

Atendendo aos objetivos e às hipóteses de investigação formuladas, desenhou-se um modelo de análise representativo do presente estudo (Figura 1).

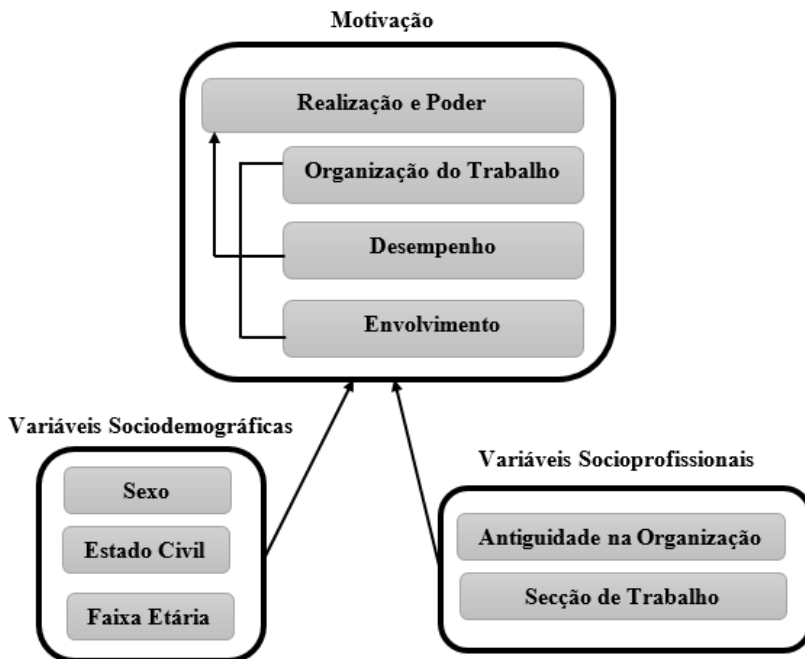


Figura 1. Modelo de Análise

Método

No presente estudo realizou-se uma investigação de natureza não experimental, transversal e quantitativa.

Para estudar a motivação dos colaboradores do setor metalomecânico, recolheu-se uma amostra de 68 colaboradores, na zona centro de Portugal. Destes, 79.4% (n = 54) são do sexo masculino. A maioria dos colaboradores (60.3%; n = 41) são casados ou vivem em união de facto, 25% (n = 17) são solteiros e 14.7% (n = 10) são divorciados, separados ou viúvos. No que respeita à faixa etária, a maioria dos colaboradores tem mais de 40 anos (61.7%; n = 42). Mais de metade dos colaboradores (64.6%; n = 44) possuem um vínculo de mais de 10 anos com a organização que trabalham e apenas 8.8% (n = 6) possuem um vínculo inferior a um ano. Relativamente às funções desempenhadas, 69.1% (n = 47) desempenham funções na secção de produção, 25% (n = 17) na secção técnica e 5.9% (n = 4) na secção administrativa/financeira.

O instrumento de medida utilizado é composto por duas partes: a primeira integra os dados sociodemográficos (sexo, estado civil e faixa etária) e profissionais dos colaboradores (antiguidade na organização e função desempenhada). A segunda parte integra a Escala Multi-Moti desenvolvida por Ferreira et al. (2006), composta por 28 itens. As quatro dimensões que compõem a escala avaliam a motivação tendo em consideração a organização do trabalho (itens 1, 5, 9, 13, 17, 21 e 25), a motivação para o desempenho (itens 2, 6, 10, 14, 18, 22 e 26), a motivação de realização e poder (itens 3, 7, 11, 15, 19, 23 e 27) e, por último, aspetos da motivação relacionados com o envolvimento organizacional (itens 4, 8, 12, 16, 20, 24 e 28). As 28 afirmações encontram-se associadas a uma escala do tipo Likert com 5 opções de resposta (1- discordo totalmente a 5- concordo totalmente) e as afirmações correspondentes aos itens 8, 20 e 28 encontram-se formuladas na negativa.

No estudo de Ferreira et al. (2006), os valores do alfa de Cronbach das quatro dimensões variaram de .720 a .842 e no presente estudo variaram de .654 a .835, sendo considerados valores aceitáveis (Murphy &

Davidshofer, 1988), atestando assim que a escala possui consistência interna e que o instrumento é fidedigno para avaliar a motivação no trabalho.

Após se ter efetuado o pedido junto dos responsáveis das organizações do setor metalomecânico, cada organização enviou um email a todos os colaboradores, onde foi disponibilizado o link de acesso online ao questionário, assim como a explicação dos objetivos deste estudo e a garantia da confidencialidade e anonimato das respostas. Este processo decorreu entre 15 de fevereiro e 9 de março de 2017.

O tratamento estatístico dos dados foi realizado com recurso ao *software* IBM SPSS Statistics 24. Para efetuar a caracterização da amostra recorreu-se à estatística descritiva. Para estudar a consistência interna das dimensões do instrumento de medida recorreu-se ao cálculo dos valores de alfa de Cronbach. No sentido de testar as hipóteses de investigação e de averiguar se as variáveis sociodemográficas e profissionais interferem, ou não, na motivação no trabalho, recorreu-se à análise de regressão linear múltipla, regressão hierárquica e às técnicas de inferência estatística paramétricas: correlações de Pearson, teste *t* de Student, ANOVA e teste post-hoc de Scheffe. De referir que os pressupostos estatísticos para a aplicação das técnicas paramétricas foram analisados previamente, permitindo a sua aplicação com confiança.

Resultados

Em termos gerais, relativamente à dimensão Organização do Trabalho, os colaboradores percecionam que a insatisfação com a remuneração e a falta de envolvimento nos processos de tomada de decisão são aspetos que podem levar à desmotivação.

No que respeita à dimensão Desempenho, os colaboradores percecionam que a execução de tarefas diversificadas não é importante no desempenho das funções, o que pode ser um indicador de desmotivação. Realça-se que os itens correspondentes à dimensão Realização e Poder mostram a existência de níveis elevados de motivação e

salienta-se que, relativamente aos itens da dimensão Envolvimento, os colaboradores tendem a considerar o trabalho monótono.

Na Tabela 1 observa-se que a dimensão Realização e Poder apresenta a média mais elevada ($M = 4.04$, $DP = 0.63$) o que corroborou os estudos de Ferreira et al. (2006), de Gouveia (2010), de Meneses (2013), de Costa (2012) e de Kothe et al. (2012). A dimensão Desempenho apresenta a média mais baixa ($M = 3.21$, $DP = 0.71$). Para classificar a motivação dos colaboradores, considerou-se uma divisão tripartida de cada dimensão (cotação de 1 a 5), com os respetivos pontos de corte 2.33 e 3.67, isto é, assume-se uma interpretação baseada num “semáforo”, mediante a perceção da motivação, nomeadamente: situação de motivação baixa (vermelho: 1.00 a 2.33), situação de motivação intermédia (amarelo: 2.34 a 3.67) e situação de motivação elevada (verde: 3.68 a 5.00). Assim, observa-se que a maioria dos colaboradores apresenta uma motivação elevada para as dimensões Realização e Poder (70.6%) e Envolvimento (67.6%) e a dimensão Desempenho é a única que apresenta motivação baixa (7.4%).

Tabela 1. Estatísticas Descritivas da Escala Multi-Moti

	M	DP	Motivação (%)		
			Baixa	Intermédia	Elevada
Organização do trabalho	3.52	0.53	0	52.9	47.1
Desempenho	3.21	0.71	7.4	66.2	26.5
Realização e Poder	4.04	0.63	0	29.4	70.6
Envolvimento	3.98	0.53	0	32.4	67.6

Na Tabela 2, pode-se verificar que todas as correlações entre as dimensões da escala são positivas e estatisticamente significativas, permitindo corroborar o estudo de Pereira (2013).

Tabela 2. *Correlações de Pearson entre as Dimensões da Escala Multi-Moti*

	Desempenho	Realização e Poder	Envolvimento
Organização do Trabalho	.58**	.50**	.57**
Desempenho		.55**	.28*
Realização e Poder			.55**

* $p < .05$, ** $p < .01$.

O modelo de regressão linear múltipla (método de Stepwise) para a dimensão Realização e Poder é constituído por duas variáveis independentes: Desempenho e Envolvimento. Deste modo, 45.2% da variabilidade da motivação de realização e poder é explicada pelo modelo através da motivação para o desempenho e do envolvimento. O modelo é significativo ($F(2, 65) = 28.61$, $p = .000$), pelo que se pode inferir que as dimensões Desempenho ($t(66) = 4.54$, $p = .000$, $\beta_1 = .38$) e Envolvimento ($t(66) = 4.51$, $p = .000$, $\beta_2 = .51$) têm influência positiva e estatisticamente significativa na dimensão Realização e Poder. Através da aplicação da regressão hierárquica, obtiveram-se as mesmas conclusões, isto é, a dimensão Organização do Trabalho não é estatisticamente significativa para o modelo ($\beta = .02$, $p = .871$). Em suma, pode-se afirmar que a motivação para o desempenho e o envolvimento conseguem explicar a motivação de realização e poder não sendo necessário a inclusão no modelo da dimensão Organização do Trabalho. Este resultado vai ao encontro das teorias das necessidades dos indivíduos, defendidas por Maslow (1943, 1970) e Alderfer (1969) que destacam as necessidades internas dos colaboradores e o comportamento resultante do esforço por eles realizado para reduzir ou satisfazer essas necessidades (Matos, 2013). O facto da dimensão Organização do Trabalho não ter sido incluída no modelo pode ser justificado pela antiguidade dos colaboradores na organização, pois mais de metade dos colaboradores (64.6%; $n = 44$) possuem um vínculo com a organização onde trabalham de mais de 10 anos tendo as necessidades básicas satisfeitas.

Atendendo à variável Sexo, não se verificaram diferenças estatisticamente significativas na motivação dos colaboradores, o que se verificou também nos estudos de Ferreira et al. (2006), Kovach (1987) e Rodrigues (2012).

No que se refere ao estado civil (Tabela 3), verifica-se a existência de diferenças estatisticamente significativas nas dimensões Desempenho ($p = .001$) e Realização e Poder ($p = .028$). Após a aplicação do teste de Scheffe na dimensão Desempenho, verifica-se a existência de diferenças significativas entre os colaboradores casados/união de facto e os solteiros ($p = .013$) e também entre os divorciados/separados/viúvos e os solteiros ($p = .003$), sendo os colaboradores solteiros a obterem maiores índices de motivação para o desempenho ($M = 3.69$, $DP = 0.62$). Relativamente à dimensão Realização e Poder existem diferenças significativas entre os casados/união de facto e os divorciados/separados/viúvos ($p = .041$), sendo os colaboradores casados/união de facto a apresentarem maiores índices de motivação de realização e poder ($M = 4.11$, $DP = 0.63$) comparativamente aos divorciados/separados/viúvos ($M = 3.56$, $DP = 0.51$). Também existem diferenças significativas entre os solteiros e os divorciados/separados/viúvos ($p = .050$), sendo os colaboradores solteiros a apresentarem maiores índices de motivação de realização e poder ($M = 4.16$, $DP = 0.59$). De acordo com a Teoria das Necessidades de Maslow (1970), a motivação de cada colaborador está dependente das suas necessidades, sendo que há motivação à medida que cada pessoa vai satisfazendo as suas necessidades, sendo elas de ordem humana, segurança, social, autoestima e de autorrealização. Com os resultados obtidos, pode-se depreender que os colaboradores solteiros apresentam necessidades de estima, que dizem respeito à progressão, confiança, reconhecimento, apreciação e admiração pelos outros, enquanto que, os colaboradores casados ou que vivem em união de facto têm esta necessidade saciada e apresentam a necessidade de autorrealização que se refere à realização plena de cada pessoa e ao seu desenvolvimento pessoal. Nos estudos de Rodrigues (2012) e de Pereira (2013) não se verificaram diferenças significativas na motivação considerando a variável Estado Civil.

Tabela 3. ANOVA para Comparar a Motivação face ao Estado Civil

	Casado/União de Facto (n = 41)		Solteiro (n = 17)		Divorciado/ Separado/ Viúvo (n = 10)		Teste	
	M	DP	M	DP	M	DP	F	p
Organização do Trabalho	3.54	0.53	3.58	0.54	3.33	0.52	0.79	.460
Desempenho	3.11	0.67	3.69	0.62	2.77	0.58	7.35	.001**
Realização e Poder	4.11	0.63	4.16	0.59	3.56	0.51	3.80	.028*
Envolvimento	4.05	0.51	3.84	0.51	3.93	0.60	1.00	.375

*p < .05, **p < .01.

No que respeita à faixa etária, apenas foi possível observar valores estatisticamente significativos na dimensão Desempenho ($p = .017$). Segundo os critérios de Cohen a correlação ($r = -.29$) é considerada fraca (Pallant, 2016), podendo-se inferir que os colaboradores mais novos apresentam maiores índices de motivação para o desempenho. Deste modo, a idade pode ser entendida como um fator que influencia a motivação. Por outro lado, os colaboradores solteiros e mais novos encontram-se mais motivados para o desempenho, possivelmente pela ambição do reconhecimento do seu valor e, conseqüentemente, a progressão na carreira profissional. Estes resultados contradizem Kanfer e Ackerman (2004), Costa (2012), Ferreira et al. (2006), Pereira (2013) e Rodrigues (2012) onde não se verificou declínio da motivação com a idade.

Na Tabela 4, no que respeita à função desempenhada pelos colaboradores na organização apenas foram encontradas diferenças significativas na dimensão Envolvimento ($F(2,65) = 4.00$, $p = .023$). Verifica-se a existência de diferenças significativas entre os colaboradores da secção de produção e técnica ($p = .046$), sendo que os colaboradores que desempenham funções de produção ($M = 4.09$, $DP = 0.50$) apresentam índices de envolvimento mais elevados (teste de Scheffe). Este resultado pode ser explicado pelo facto de existir a necessidade da cooperação entre equipas de trabalho no que respeita

ao acompanhamento do processo de fabricação até à expedição do molde. Outra explicação pode residir nas diferentes características das funções que proporcionam a satisfação de necessidades psicológicas básicas, influenciando assim a motivação dos colaboradores no trabalho (Gerhart & Fang, 2015). A premissa de que existem funções com características que, por si só, influenciam de modo diferente a motivação, repercute-se na importância de conhecer todas as características e requisitos do molde, de forma a apresentar as melhores e eficientes possibilidades de fabricação. Tratam-se de fases interdependentes que requerem muito rigor e tecnologia nos processos produtivos, desde a fase do estudo do projeto à fase dos ensaios/testes dos moldes. Salienta-se que, no estudo de Ferreira et al. (2006), na dimensão Organização do Trabalho, os colaboradores que desempenhavam funções técnicas apresentaram índices de motivação mais elevados do que os colaboradores que desempenhavam funções administrativas.

Tabela 4. ANOVA para Comparar a Motivação face à Função Desempenhada

	Produção (n = 47)		Técnica (n = 17)		Administrativa/ Financeira (n = 4)		Teste	
	M	DP	M	DP	M	DP	F	p
Organização do Trabalho	3.60	0.45	3.37	0.65	3.29	0.84	1.56	.218
Desempenho	3.29	0.68	2.97	0.62	3.21	1.27	1.29	.283
Realização e Poder	4.11	0.63	3.97	0.65	3.57	0.40	1.52	.228
Envolvimento	4.09	0.50	3.73	0.52	3.68	0.36	4.00	.023*

* $p < .05$.

No que concerne à antiguidade na organização verificam-se relações estatisticamente significativas nas dimensões Desempenho ($r = -.25$, $p = .041$) e **Envolvimento** ($r = .27$, $p = .027$) e segundo os critérios de Cohen as correlações são consideradas fracas (Pallant, 2016), podendo-se inferir que os colaboradores com maior tempo de serviço apresentam menores índices de motivação para o desempenho e os colaboradores com mais tempo de serviço apresentam maiores índices de envolvimento. Deste modo, entende-se que os colaboradores

que trabalham há mais tempo nas organizações estão acomodados com a relação esforço-desempenho e desempenho-recompensa. Por outro lado, a antiguidade na organização poderá fomentar laços de envolvimento. No estudo desenvolvido por Costa (2012), os colaboradores mais novos também apresentaram menores índices de motivação, no entanto, Singh e Tiwari (2012) defendem que o tempo de serviço não é relevante para a motivação no trabalho.

Considerações Finais

A realização deste estudo permitiu alargar o conhecimento existente no que diz respeito à motivação no trabalho na medida em que revelou o impacto que as variáveis sociodemográficas e profissionais possuem na motivação. Os resultados alcançados sugerem que, estas variáveis, são fatores a ter em consideração quando, nas organizações, gestores e investigadores equacionam novas formas de obter, na prática, melhores níveis de motivação no trabalho.

A Escala Multi-Moti (Ferreira et al., 2006), sendo um instrumento de medida fidedigno, permitiu concluir que os colaboradores em estudo se encontram bastante motivados para a realização e poder. Verificou-se, também, uma relação positiva e estatisticamente significativa entre as várias dimensões da escala. Assim como, a motivação para o desempenho e o envolvimento contribuem positivamente para a motivação de realização e poder.

Este estudo permite, também, reforçar a relevância das diferenças entre as dimensões da motivação quando comparadas com as variáveis sociodemográficas e profissionais. Assim, este estudo revelou existir diferenças estatisticamente significativas nas dimensões Desempenho e Realização e Poder na variável Estado Civil. Os colaboradores mais novos encontraram-se mais motivados para o desempenho e os que trabalham há mais tempo na organização encontram-se menos motivados para o desempenho e mais motivados para o envolvimento. Os colaboradores que desempenham funções de produção encontram-se mais motivados para o envolvimento do que os colaboradores que desempenham funções técnicas.

As suas implicações para a prática nas organizações permitem clarificar o modo como estas podem ser conduzidas, atendendo aos mecanismos disponíveis com vista à melhoria dos níveis de motivação no trabalho. Por exemplo, através de práticas de *empowerment* ou de *enriquecimento de tarefas, formulados em função dos diferentes fatores discutidos neste estudo*.

Este estudo teve algumas limitações, nomeadamente, a dimensão da amostra. Futuramente poderá realizar-se um estudo comparativo da motivação no trabalho entre os colaboradores do setor metalúrgico que se dediquem à produção de moldes metálicos e do setor de injeção de plástico para o ramo automóvel.

Referências

Alderfer, C.P. (1969). An Empirical Test of a New Theory of Human Needs. *Organizational Behaviour and Human Performance*, 4(2), 142–75, 1969.

Allen, N.J., & Meyer, J.P. (1990). Affective, continuance and normative commitments to the organization: Na examination of construct validity. *Journal of Vocational Behaviour*, 49, 252-276. doi: 10.1006/jvbe.1996.0043

Almeida, M. A. P. N., & Rolo, O. B. (2000). *Introdução às Ciências Sociais e às Organizações*. Lisboa: Vislis.

Azevedo, F., & Carvalho, J. M. (2014). *Estilos de Liderança e Motivação-Estudo em IPSS's de VN Famalicão*. *Studies of Organisational Management & Sustainability*, 2(1), 36–60.

Bergamini, C. W. (2006). *O líder eficaz* (2. Reimpr.). São Paulo: Atlas.

Chen, Y. L., & Fouad, N. A. (2016). Bicultural Work Motivation Scale for Asian American college students. *International Journal for Educational and Vocational Guidance*, 16(2), 275–297. doi:10.1007/s10775-015-9305-7

Chiavenato, I. (2005). *Comportamento organizacional: A dinâmica do sucesso das organizações (2a ed)*. São Paulo: Elsevier.

Chiavenato, I., & Matos, F. G. (2009). *Visão e ação estratégica: os caminhos da competitividade (3a ed)*. Barueri: Manole.

Costa, A. B. M. F. (2012). *SIADAP 3, motivação e satisfação: os trabalhadores civis da FAP. Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Economia e Gestão, Lisboa*.

Elias, S. M., Smith, W. L., & Barney, C. E. (2012). Age as a moderator of attitude towards technology in the workplace: Work motivation and overall job satisfaction. *Behaviour & Information Technology*, 31(5), 453–467. doi:10.1080/0144929X.2010.513419

Ferreira, A., Diogo, C., Ferreira, M., & Valente, A. C. (2006). *Construção e validação de uma escala multi-factorial de motivação no trabalho (Multi-Moti)*. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 12(2), 187–198.

Frey, M., Iraldo, F., & Testa, F. (2013). The determinants of innovation in green supply chains: evidence from an Italian sectoral study. *R&D Management*, 43(4), 352–364. doi: 10.1111/radm.12020

Gagné, M., Forest, J., Gilbert, M. H., Aubé, C., Morin, E., & Malorni, A. (2010). The Motivation at Work Scale: Validation evidence in two languages. *Educational and Psychological Measurement*, 70(4), 628–646. doi:10.1177/0013164409355698

Gerhart, B., & Fang, M. (2015). Pay, intrinsic motivation, extrinsic motivation, performance, and creativity in the workplace: Revisiting long-held beliefs. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2(1), 489–521. doi:10.1146/annurev-orgpsych-032414-111418

Gouveia, A. R. M. (2010). *Cooperação e orientação motivacional em corporações de bombeiros. Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Psicologia Aplicada, Instituto Universitário, Lisboa*.

Heller, J. (1999). *Catch-22: a novel* (Vol. 4). New York: Simon and Schuster.

Hackman, J.R., & Oldham, G.R. (1980). *Work Redesign*. New York: Addison-Wesley Publishing Company.

Hesselink, G., Kuis, E., Pijnenburg, M., & Wollersheim, H. (2013). Measuring a caring culture in hospitals: a systematic review of instruments. *BMJ open*, 3(9), e003416. doi: 10.1136/bmjopen-2013-003416

Inglam, G. (2007). *Motivar Pessoas*. Porto: Civilização.

Instituto Nacional de Estatística (2017). *Estatísticas do Comércio Internacional*. Lisboa.

Kanfer, R., & Ackerman, P. L. (2004). Aging, adult development, and work motivation. *Academy of Management Review*, 29(3), 440–458. doi:10.5465/AMR.2004.13670969

Kocoglu, I., Imamoglu, S. Z., Ince, H., & Keskin, H. (2012). Learning, R&D and manufacturing capabilities as determinants of technological learning: Enhancing innovation and firm performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, 842–852. doi: 10.1016/j.sbspro.2012.09.1062

Kothe, F., Teixeira, C., Pereira, E., & Merino, E. (2012). A motivação para o desenvolvimento do trabalho de músicos de orquestra. *Per Musi*, 100–106. doi:10.1590/S1517-75992012000100010

Kovach, K. A. (1987). What motivates employees? Workers and supervisors give different answers. *Business Horizons*, 30(5), 58–65. doi:10.1016/0007-6813(87)90082-6

Locke, E.A., & Latham, G.P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Martin, A. J. (2009). Motivation and engagement in the workplace: Examining a multidimensional framework and instrument from a measurement and evaluation Maslow, A.H. A theory of human motivation. *Psychological review*, 50(4), 370–396, 1943.

Maslow, A.H. (1970). *Personality and motivation*. Longman Harlow, England.

Matos, M. H. V. G. de. (2013). *O papel das lideranças institucionais na motivação, satisfação e desenvolvimento pessoal dos colaboradores das CCAM: uma abordagem comparativa. Tese de Doutoramento, Escola de Economia e Gestão, Universidade do Minho, Braga.*

Mausethagen, S. (2013). A research review of the impact of accountability policies on teachers' workplace relations. *Educational Research Review*, 9, 16–33. doi:10.1016/j.edurev.2012.12.001

McClelland, D.C. (1975). *Power: The inner experience*. New York: Irvington Publishers.

Meneses, P. A. F. A. (2013). *A motivação dos recursos humanos da administração pública, em contexto de crise: um estudo de caso. Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Economia e Gestão, Lisboa.*

Moody, R. C., & Pesut, D. J. (2006). The motivation to care: Application and extension of motivation theory to professional nursing work. *Journal of Health Organization and Management*, 20(1), 15–48. doi:10.1108/14777260610656543

Murphy, K. R., & Davidshofer, C. O. (1988). *Psychological testing: Principles, and applications*. Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall.

Nadreeva, L., Gaynutdinova, J., & Rakhimova, G. (2016). Productivity and motivation of employees in the services sector. *International Business Information Management Association, IBIMA*, 1211–1219.

Niessen, C., Weseler, D., & Kostova, P. (2016). When and why do individuals craft their jobs? The role of individual motivation and work characteristics for job crafting. *Human Relations*, 69(6), 1287–1313. doi:10.1177/0018726715610642

Pallant, J. (2016). *SPSS survival manual: A step by step guide to data analysis using IBM SPSS* (6th ed.). London, UK: McGraw-Hill Education.

Pereira, H. I. H. (2013). *Estratégias de motivação dos colaboradores nos sectores públicos e privados. Dissertação de Mestrado, Universidade da Madeira, Funchal.*

Rego, A. (2000). *Justiça nas organizações: na senda de uma nova vaga?* In: Rodrigues, S. B.; Cunha M. P. (orgs.). *Estudos organizacionais: Novas perspectivas na administração de empresas: Uma coletânea luso-brasileira*. São Paulo: Iglu, 251–283.

Rodrigues, R. A. S. (2012). *Estudo da Motivação e Produtividade laboral*. Dissertação de Mestrado, Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, Lisboa.

Salanova, M., & Schaufeli, W. B. (2008). A cross-national study of work engagement as a mediator between job resources and proactive behaviour. *International Journal of Human Resource Management*, 19(1), 116–131. doi: 10.1080/09585190701763982

Schermerhorn Jr, J. R., Hunt, J. G., & Osborn, R. N. (1999). *Fundamentos de comportamento organizacional (2a ed.)*. Porto Alegre: Bookman.

Singh, S. K., & Tiwari, V. (2012). *Relationship between motivation and job satisfaction of the white collar employees: a case study*. *Management Insight*, 7(2).

Stea, D., Foss, N. J., & Christensen, P. H. (2015). Physical separation in the workplace: Separation cues, separation awareness, and employee motivation. *European Management Journal*, 33(6), 462–471. doi:10.1016/j.emj.2015.08.003

Steers, R. M., Mowday, R. T., & Shapiro, D. L. (2004). Introduction to special topic forum: The future of work motivation theory. *The Academy of Management Review*, 29(3), 379–387.

Suárez-Álvarez, J., Campillo-Álvarez, Á., Fonseca-Pedrero, E., García-Cueto, E., & Muñiz, J. (2013). Professional training in the workplace: The role of achievement motivation and locus of control. *The Spanish Journal of Psychology*, 16, E35. doi:10.1017/sjp.2013.19

Torquati, J. C., Raikes, H., & Huddleston-Casas, C. A. (2007). Teacher education, motivation, compensation, workplace support, and links to quality of center-based child care and teachers' intention to stay in the early childhood profession. *Early Childhood Research Quarterly*, 22(2), 261–275. doi:10.1016/j.ecresq.2007.03.004

Vanthournout, G., Noyens, D., Gijbels, D., & Van den Bossche, P. (2014). The Relationship between Workplace Climate, Motivation and Learning Approaches for Knowledge Workers. *Vocations and Learning*, 7(2), 191–214. doi:10.1007/s12186-014-9112-1

Vermeerbergen, L., Van Hootegeem, G., & Benders, J. (2017). A comparison of working in small-scale and large-scale nursing homes: A systematic review of quantitative and qualitative evidence. *International Journal of Nursing Studies*, 67, 59–70. doi:10.1016/j.ijnurstu.2016.11.006

Zahra, S. A., & George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review*, 27(2), 185–203. doi: 10.5465/AMR.2002.6587995