



UNIVERSIDADE
LUSÓFONA

Centro Universitário de Porto
Faculdade de Ciências Económicas, Sociais e da Empresa
Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Motivação dos Estagiários
Estudo de caso de uma empresa no setor de serviços integrados

Relatório de Estágio apresentado a provas públicas para a obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos, orientado pela Prof. Doutora Carla Marisa Rebelo de Magalhães

Ana Rita Martins Moreira – A22203739
Porto, Março de 2024



UNIVERSIDADE
LUSÓFONA

Motivação dos Estagiários

Estudo de caso de uma empresa no setor de serviços integrados

VERSÃO FINAL

Relatório de Estágio defendido em provas públicas na Universidade Lusófona, Centro Universitário do Porto no dia 11/12/2024, perante o júri, nomeado pelo Despacho de Nomeação n.º: 970 / 2024 de 02/10/2024 com a seguinte composição:

Presidente: Profª Doutora Diana da Silva Dias;

Arguente: Profª Doutora Maria Elisete Martins Ferreira;

Orientador: Profa. Doutora Carla Marisa Rebelo de Magalhães.

"The only way to do a great job is to love what you do." (Steve Jobs)

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho à minha família, amigos, colegas e professores.

AGRADECIMENTOS

A elaboração deste trabalho foi uma longa viagem com alguns percalços pelo caminho, que só foram ultrapassados com o apoio de muitos, que de alguma forma contribuíram para esta conclusão.

À Universidade Lusófona – Centro Universitário do Porto, e aos eméritos professores que conheci ao longo destes dois anos, um grande obrigada! À Professora Carla Magalhães, um agradecimento muito especial pela orientação e apoio que me deu.

Ao excecional grupo de trabalho formado por Thiago Santos e Rubén Moreira, expresso o meu sincero apreço por todos os momentos partilhados. Especialmente ao Thiago Santos, meu companheiro de Erasmus, cuja amizade enriqueceu os capítulos mais memoráveis desta jornada.

À minha melhor amiga, Sofia Oliveira, deixo uma expressão renovada de gratidão pela sua presença reconfortante e constante na minha vida.

À minha equipa de basquetebol, constituída por mulheres que ocupam um lugar especial no meu coração e ao meu treinador, Nelinho, um obrigada e um profundo reconhecimento pela compreensão e apoio que me deram.

À minha família, cujo apoio é a minha rocha inabalável, manifesto uma gratidão que transborda os limites do meu coração. À minha querida mamã, Paula Martins, cuja presença e apoio foram fundamentais em cada etapa deste mestrado, obrigada; sem ti esta jornada teria sido muito mais difícil. Ao meu pai, Clemente Moreira, que me incentivou a superar desafios tecnológicos e a explorar novos horizontes de *excel*, o meu profundo agradecimento; tornaste tudo mais fácil. À pessoa que mais amo neste mundo, a minha irmã, Mariana, que me inspira a crescer e a tornar-me um melhor exemplo a cada dia. Ela é a razão pela qual me esforço e pela qual sou uma especialista em referências. Amo-vos profundamente!

E às minhas três estrelinhas, cujo brilho ilumina o meu mundo, prometo amá-las e honrá-las para além de todas as estações da vida.

A todos os mencionados, expresso o meu mais sincero agradecimento, que ecoa eternamente como uma canção de gratidão na sinfonia da minha vida.

RESUMO

O objetivo deste estudo é examinar os fatores que afetam a motivação dos estagiários do setor de serviços integrados de uma empresa (empresa X), e compreender como o ambiente organizacional e as práticas de gestão de recursos humanos afetam a motivação dos trabalhadores.

O objetivo principal é analisar a motivação dos participantes, identificar os principais fatores que contribuem para a participação e motivação no local de trabalho e compreender como melhorar as práticas de gestão de recursos humanos para aumentar a motivação dos trabalhadores.

Com o questionário temos o objetivo de recolher as experiências dos estagiários que emergiram da análise mista dos dados. Este estudo contribuiu para a compreensão dos fatores que influenciam a motivação dos estagiários na organização de serviços integrados e fornece *insights* importantes sobre as práticas de gestão de recursos humanos.

Ao identificar práticas e políticas que aumentam a motivação dos estagiários, oferecemos recomendações práticas para melhorar o envolvimento dos estagiários e a satisfação com o estágio.

O estudo constatou um elevado nível de motivação entre os estagiários, particularmente em relação ao ambiente laboral, comunicação, autonomia e *feedback*. A relevância dos superiores hierárquicos na motivação foi evidenciada, bem como práticas de gestão voltadas para o indivíduo, como mentoria e reconhecimento do desempenho. Recomenda-se que a empresa priorize uma comunicação transparente, flexibilidade de horário e investimento em programas de desenvolvimento para manter a motivação e o comprometimento dos estagiários.

Palavras-chave: Ambiente Organizacional, Desenvolvimento Profissional, Estagiários, Gestão de Recursos Humanos, Motivação.

ABSTRACT

The aim of this study is to examine the factors that affect the motivation of employees in the integrated services sector of a company (company X), and to understand how the organizational environment and human resource management practices affect worker motivation.

The main objective is to analyze the motivation of the participants, identify the main factors that contribute to participation and motivation in the workplace and understand how to improve human resource management practices to increase employee motivation.

With the questionnaire we aimed to collect the experiences of the trainees that emerged from the mixed analysis of the data. This study has contributed to the understanding of the factors that influence the motivation of trainees in the integrated services organization and provides important insights into human resource management practices.

By identifying practices and policies that increase employee motivation, we offer practical recommendations for improving employee engagement and internship satisfaction.

The study found a high level of motivation among interns, particularly in relation to the working environment, communication, autonomy and feedback. The relevance of hierarchical superiors in motivation was evidenced, as well as management practices aimed at the individual, such as mentoring and performance recognition. It is recommended that the company prioritizes transparent communication, flexible working hours and investment in development programs to maintain the motivation and commitment of trainees.

Key words: Human Resources Management, Motivation, Organizational Environment, Professional Development, Trainees.

ÍNDICE GERAL

DEDICATÓRIA.....	IV
AGRADECIMENTOS	V
RESUMO	VI
ABSTRACT	VII
ÍNDICE DE GRÁFICOS	XI
ÍNDICE DE FIGURAS	XIV
INTRODUÇÃO.....	1
CAPÍTULO I – REVISÃO DE LITERATURA	5
1. MOTIVAÇÃO EM AMBIENTE DE TRABALHO	6
1.1. Conceitos Fundamentais de Motivação	6
1.2. Tipos de Motivação	7
1.3. Principais Teorias da Motivação	9
1.3.1. Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow	9
1.3.2. Teoria dos Dois Fatores de Herzberg	12
1.3.3. Teoria da Expectativa de Vroom	19
1.3.4. Teoria da Equidade de Adams.....	22
1.3.5. Teoria do estabelecimento de metas de Locke e Latham	27
1.4. Fatores Influenciadores da Motivação	28
1.5. Motivação em Contexto Organizacional.....	28
2. MOTIVAÇÃO E GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	29
2.1. Práticas Inovadoras de Recursos Humanos	30
2.2. Abordagens Estratégicas de Recursos Humanos.....	31
2.3. Gestão Ágil e Adaptativa.....	32
2.4. Desafios Atuais na Motivação e Gestão de Recursos Humanos.....	33
3. ESTÁGIO COMO ELEMENTO MOTIVACIONAL	34
3.1. Importância Estratégica do Estágio nas Organizações.....	34
3.2. Motivação de Estagiários.....	35
CAPÍTULO II – METODOLOGIA	37
1. NATUREZA DA PESQUISA.....	38

2. INSTRUMENTO E PROCEDIMENTO DE RECOLHA DE DADOS.....	40
3. UNIVERSO DO ESTUDO - CONTEXTUALIZAÇÃO DA EMPRESA X.....	41
3.1. <i>Perfil dos Estágios na Empresa</i>	43
3.2. <i>Estágio na empresa X</i>	46
4. AMOSTRA	47
5. TRATAMENTO DE DADOS.....	48
CAPÍTULO III – ANÁLISE DE DADOS	50
1. CARATERÍSTICAS SOCIOGRÁFICAS DA AMOSTRA	51
2. DADOS RELACIONADOS COM A MOTIVAÇÃO	54
2.1. <i>Dados Quantitativos</i>	54
2.1.1. Interligação de Dados	61
2.2. <i>Dados Qualitativos</i>	74
CAPÍTULO IV – DISCUSSÃO DE RESULTADOS.....	83
1. DADOS QUANTITATIVOS.....	84
2. DADOS QUALITATIVOS	87
CAPÍTULO V – PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO	92
CONCLUSÃO.....	97
REFERÊNCIAS	102

INDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Média das respostas a cada afirmação proposta relativas ao grau de motivação divididas por género	61
Tabela 2 - Média das respostas a cada afirmação proposta relativas ao grau de motivação dividida por faixas etárias.....	62
Tabela 3 - Média das respostas a cada afirmação proposta relativas ao grau de motivação divididas por Grau de Educação	63
Tabela 4 - Relação do grau de importância e a idade de estagiárias do género feminino	72
Tabela 5 - Relação do grau de importância e a idade de estagiárias do género masculino	73

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Número de respostas de cada género	51
Gráfico 2 - Número de respostas por faixa etária.....	51
Gráfico 3 - Percentagem de pessoas por graus académicos	52
Gráfico 4 - Número de pessoas por estágio.....	52
Gráfico 5 - Número de pessoas que estagiaram nos respetivos departamentos	53
Gráfico 6 - Respostas a cada afirmação proposta relativas ao grau de motivação.....	55
Gráfico 7 - Média das respostas a cada afirmação proposta relativas ao grau de motivação....	56
Gráfico 8 - Nível de concordância com a seguinte afirmação "Considero que os meus superiores hierárquicos utilizam os meios disponíveis para me motivar."	57
Gráfico 9 - Nível de concordância com a seguinte afirmação “Encontro-me globalmente motivado na organização onde trabalho.”	57
Gráfico 10 - Nível de concordância com a seguinte afirmação "Nível de concordância com a seguinte afirmação “Encontro-me globalmente motivado na organização onde trabalho.”	58
Gráfico 11 - Grau de importância de diversos fatores na realização do estágio.	58
Gráfico 12 - Média dos valores relativos ao grau de importância de diversos fatores na realização do estágio.....	59
Gráfico 13 - Nível de concordância com a seguinte afirmação: “Estive globalmente Motivado durante o meu estágio.”	60
Gráfico 14 - Média das respostas a cada afirmação proposta relativas ao grau de motivação divididas por Departamento	64
Gráfico 15 - Nível de concordância com a afirmação “Considero que os meus superiores hierárquicos utilizam os meios disponíveis para me motivar” por estagiários do género feminino	65

Gráfico 16 - Nível de concordância com a afirmação “Considero que os meus superiores hierárquicos utilizam os meios disponíveis para me motivar” por estagiários do género masculino.....	65
Gráfico 17 - Nível de concordância com a afirmação “Considero que os meus superiores hierárquicos utilizam os meios disponíveis para me motivar” por estagiários de faixas etárias dos 18-24 anos.	66
Gráfico 18 - Nível de concordância com a afirmação “Considero que os meus superiores hierárquicos utilizam os meios disponíveis para me motivar” por estagiários de faixas etárias dos 25 - 30 anos.	66
Gráfico 19 - Nível de concordância com a afirmação “Considero que os meus superiores hierárquicos utilizam os meios disponíveis para me motivar” por estagiários de faixas etárias dos 31 - 35 anos.	67
Gráfico 20 - Nível de concordância com a afirmação “Considero que os meus superiores hierárquicos utilizam os meios disponíveis para me motivar” por estagiários de faixas etárias a partir dos 36 – 40 anos.	67
Gráfico 21 - Nível de concordância com a afirmação “Considero que os meus superiores hierárquicos utilizam os meios disponíveis para me motivar” por estagiários a tirar ou com a licenciatura.....	68
Gráfico 22 - Nível de concordância com a afirmação “Considero que os meus superiores hierárquicos utilizam os meios disponíveis para me motivar” por estagiários a tirar ou com a mestrado.	68
Gráfico 23 - Nível de concordância com a afirmação “Considero que os meus superiores hierárquicos utilizam os meios disponíveis para me motivar” por estagiários a tirar ou com a pós-graduação.	69
Gráfico 24 - Nível de concordância com a afirmação “Encontro-me globalmente motivado na organização onde trabalho.” por estagiários do género feminino.	69
Gráfico 25 - Nível de concordância com a afirmação “Encontro-me globalmente motivado na organização onde trabalho.” por estagiários do género masculino	70

Gráfico 26 - Nível de concordância com a afirmação “Encontro-me globalmente motivado na organização onde trabalho.” por estagiários de faixa etária dos 18-24 anos.	70
Gráfico 27 - Nível de concordância com a afirmação “Encontro-me globalmente motivado na organização onde trabalho.” por estagiários de faixa etária dos 25-30 anos.	71
Gráfico 28 - Nível de concordância com a afirmação “Encontro-me globalmente motivado na organização onde trabalho.” por estagiários de faixa etária dos 31-35 anos.	71
Gráfico 29 - Nível de concordância com a afirmação “Encontro-me globalmente motivado na organização onde trabalho.” por estagiários de faixa etária dos 36-40 anos.	71

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Pirâmide das Necessidades de Abraham Maslow (Prates, 2021)	11
Figura 3 - Teoria da Expectativa de Vroom (Ferro, 2013).....	19

INTRODUÇÃO

No contexto empresarial contemporâneo, a motivação dos estagiários é uma área de estudo crucial para entender a dinâmica organizacional e promover um ambiente de trabalho eficiente e produtivo. Neste estudo, o foco recai sobre a motivação dos estagiários numa empresa de serviços integrados, explorando os fatores que influenciam o seu envolvimento, satisfação e desempenho durante o estágio (Chong & Yazdani, 2020).

O objeto de estudo é a motivação dos estagiários, considerando as práticas de gestão de recursos humanos e o ambiente de trabalho como principais influenciadores. Analisaremos como é que elementos como comunicação eficaz, flexibilidade de horário, autonomia no trabalho e *feedback* sobre desempenho afetam a motivação dos estagiários (Chong & Yazdani, 2020).

A motivação dos estagiários é essencial para o sucesso da organização, influenciando diretamente a produtividade, a retenção de talentos e o clima organizacional. Compreender os fatores que impulsionam a motivação dos estagiários é fundamental para as empresas desenvolverem estratégias de gestão de recursos humanos eficazes e promoverem um ambiente de trabalho saudável e estimulante (Chong & Yazdani, 2020).

Este estudo é relevante para a investigação em gestão de recursos humanos, pois contribui para uma compreensão mais profunda dos fatores que impactam a motivação dos estagiários em empresas de serviços integrados. Ao identificar práticas de gestão de recursos humanos que promovem a motivação dos estagiários, este estudo oferece *insights* valiosos para empresas que procuram melhorar o envolvimento e o desempenho de sua força de trabalho (Chong & Yazdani, 2020).

Este estudo pretende responder às seguintes questões:

1. Quais são os principais fatores que influenciam a motivação dos estagiários numa empresa de serviços integrados?
2. Como é que certas práticas de gestão de recursos humanos, como *feedback*, reconhecimento e oportunidades de aprendizagem, impactam a motivação dos estagiários?

3. Qual a relação entre a motivação dos estagiários e o ambiente de trabalho, incluindo a comunicação com superiores, a flexibilidade de horário e a autonomia?

Os objetivos do estudo estão intrinsecamente ligados à problemática em estudo, pois procuram compreender os fatores que influenciam a motivação dos estagiários e identificar práticas eficazes de gestão de recursos humanos que promovem um ambiente de trabalho estimulante e produtivo (Chong & Yazdani, 2020).

Este estudo contribui para o avanço teórico na área de gestão de recursos humanos ao fornecer pistas sobre os fatores que impactam a motivação dos estagiários. Expande a nossa compreensão da motivação no local de trabalho, relacionando as nossas descobertas com teorias motivacionais, como a Hierarquia de Necessidades de Maslow e a Teoria de Dois Fatores de Herzberg (Robbins & Judge, 1983).

A escolha do tema sobre a motivação dos estagiários numa empresa de serviços integrados foi motivada pelos comentários que fui ouvindo durante o meu tempo de estágio na empresa. Ficou evidente a importância crescente de interpretar as necessidades dos estagiários e de compreender os fatores que influenciam a sua motivação num contexto empresarial dinâmico.

A motivação dos estagiários desempenha um papel fundamental no contexto empresarial contemporâneo, influenciando diretamente o seu envolvimento, satisfação e desempenho durante o estágio. Como indivíduos em fase de formação e inserção no mercado de trabalho, os estagiários são especialmente sensíveis aos fatores que afetam sua motivação, como reconhecimento, *feedback* construtivo e oportunidades de aprendizagem. Além disso, o ambiente de trabalho desempenha um papel crucial na promoção da motivação dos estagiários, com elementos como comunicação eficaz, flexibilidade de horário e autonomia no trabalho contribuindo significativamente para o seu envolvimento e comprometimento (Chong & Yazdani, 2020).

Compreender os fatores promotores da motivação dos estagiários é essencial para as empresas que buscam reter talentos e promover um clima organizacional positivo. Estratégias eficazes de gestão de recursos humanos devem ser desenvolvidas com base nessa compreensão, oferecendo suporte e incentivos que atendam às necessidades e expectativas dos estagiários. Ao promover um ambiente de trabalho que valorize e motive os estagiários, as empresas podem colher benefícios tangíveis, como maior produtividade,

menor rotatividade de pessoal e uma cultura organizacional mais forte e coesa (Chong & Yazdani, 2020).

No âmbito deste estudo, é essencial considerar não só apenas os fatores que impulsionam a motivação dos estagiários, mas também as práticas de gestão de recursos humanos que podem ser implementadas para cultivar e manter um ambiente de trabalho motivador. Uma abordagem holística pode promover mudanças dinâmicas na motivação e no desempenho, beneficiando os alunos e a organização como um todo. (Chong & Yazdani, 2020).

O presente trabalho está organizado em diferentes capítulos. O primeiro capítulo está voltado para a revisão da literatura e está dividido em diferentes pontos. O primeiro ponto é intitulado "Motivação em Ambiente de Trabalho", onde se propõe uma análise profunda dos fundamentos da motivação, abrangendo os diferentes tipos de motivação existentes e explorando as principais teorias para ajudar numa melhor compreensão do tema. No segundo ponto "Motivação e Gestão de Recursos Humanos" são abordadas práticas inovadoras e estratégias em gestão de recursos humanos voltadas para a motivação dos estagiários. Para finalizar o capítulo I temos o ponto "Estágio como Elemento Motivacional". Este centra-se na análise da importância estratégica dos estagiários nas organizações, bem como na compreensão da motivação dos estagiários no ambiente de trabalho.

No subsequente capítulo, Metodologia, é descrita a abordagem usada para conduzir a pesquisa e apresentado um questionário estruturado como principal instrumento de recolha de dados, composto por perguntas fechadas e abertas, administrado aos estagiários. Neste capítulo é também apresentada a empresa X, onde foi realizado o estudo, contextualizando o ambiente organizacional e o perfil dos estagiários. São também descritas as tarefas desempenhadas durante o estágio, qual a amostra, como é que a mesma foi selecionada e como foi feita a recolha e análise de dados.

No capítulo de análise de dados, examinam-se as características sociográficas da amostra, os dados relacionados com a motivação e a interligação desses dados, almejando-se identificar padrões e tendências que possam contribuir para uma compreensão mais aprofundada da motivação dos estagiários no contexto organizacional.

O IV capítulo é dedicado à "Discussão de Resultados", procedendo-se à análise crítica e interpretativa dos dados obtidos durante a pesquisa. Aqui, é possível perceber quais as principais conclusões extraídas da análise de dados apresentada no capítulo anterior, contextualizando-as dentro do enquadramento teórico estabelecido nos capítulos iniciais. Neste capítulo apresentam-se também possíveis limitações metodológicas.

O último capítulo é dedicado à "Proposta de Implementação", onde se apresentam recomendações concretas derivadas das conclusões da pesquisa, para promover a motivação dos estagiários e melhorar o ambiente de trabalho na empresa X. São descritos, com detalhe, as medidas práticas que podem ser adotadas, desde a implementação de programas de mentoria, até a reestruturação de políticas de *feedback* e reconhecimento. São, ainda, estabelecidas estratégias de acompanhamento e avaliação para garantir a eficácia contínua das iniciativas propostas, visando a criação de um ambiente de trabalho estimulante e produtivo para todos os estagiários.

Por fim, na Conclusão, procede-se à síntese dos principais resultados e descobertas do estudo, enfatizando-se as práticas e estratégias eficazes para motivar os estagiários e promover um ambiente de trabalho saudável e produtivo, fundamentadas nas análises realizadas nos capítulos anteriores.

CAPÍTULO I – REVISÃO DE LITERATURA

1. Motivação em Ambiente de Trabalho

No seio do contexto empresarial contemporâneo, pautado pela dinâmica e desafios constantes, a motivação no ambiente de trabalho surge como um elemento vital para catalisar o desempenho e a satisfação dos estagiários. A apreensão dos intricados mecanismos que subjazem à motivação é imperativa para gestores e líderes, dado que a eficácia organizacional frequentemente se correlaciona de modo direto com o nível de envolvimento e entusiasmo dos membros da equipa (Grant, 2008).

Neste ponto, propomos a explorar os elementos basilares da motivação no ambiente laboral, abordando conceitos fundamentais, teorias consagradas, fatores influenciadores e a sua manifestação específica no contexto organizacional. Ao desvelar os véus que encobrem a motivação, almejamos conferir uma perspetiva abrangente que oriente práticas eficazes de gestão de recursos humanos, fomentando ambientes profissionais mais produtivos e gratificantes (Grant, 2008).

1.1. Conceitos Fundamentais de Motivação

A motivação, um fenómeno intrincado que permeia todas as facetas da vida humana, é objeto de estudo em diversas disciplinas, sendo crucial para entendermos o que impulsiona e sustenta as nossas ações. A importância de compreender o comportamento dos estagiários, uma vez que este está diretamente relacionado com o desempenho individual e a produtividade organizacional (Ferreira, Neves, & Caetano, 2001).

As organizações, construídas por e para pessoas, destacam a motivação como um elemento indispensável para atingir objetivos e alcançar resultados previstos (Almeida, 2013).

A avaliação do grau motivacional dos estagiários em relação ao seu envolvimento na organização é fundamental para promover um clima de trabalho positivo (Machado, et al., 2014). Villafañe (1998) destaca a necessidade de uma interseção entre os valores individuais e os valores e cultura organizacional para um envolvimento eficaz.

No contexto laboral, a definição consensual de motivação torna-se desafiadora, dadas as diferentes observações e interpretações dos processos motivacionais. A palavra "motivação," derivada do latim "motivus," significa mover e é caracterizada como um sentimento que impulsiona um comportamento específico (Carvalho, Neves, & Caetano, 2011).

A complexidade em definir a motivação reside na diversidade de respostas a perguntas como o que induz os indivíduos a agir de determinada forma, quais os fatores motivadores e por que razão reagem de forma distinta em situações semelhantes (Rocha, 2007). Tella et. al. enfatizam que as definições de motivação incluem palavras como vontade, querer, desejos, finalidade, objetivos, necessidades e incentivos.

Identificar e satisfazer as necessidades individuais é desafiador, pois a motivação está diretamente relacionada com as causas do comportamento humano, que variam devido às necessidades individuais (Mann, 2006).

A motivação humana, essencial para alcançar objetivos individuais e organizacionais, pode manifestar-se de forma intrínseca, extrínseca ou ambas, dependendo de características individuais, natureza do trabalho e cultura organizacional (Daniel & Metcalf, 2005). Wargborn (2008) destaca que a motivação resulta da interação entre forças ambientais e características individuais, afetando escolhas e comportamentos, aumentando a eficácia e o compromisso com o trabalho.

1.2. Tipos de Motivação

A motivação é parte integrante do comportamento humano e pode ser dividida em dois tipos principais: intrínseca e extrínseca. Cada tipo de motivação afeta o comportamento e as ações das pessoas de uma maneira diferente (Deci & Ryan, 2000).

a) Motivação Intrínseca

A motivação intrínseca refere-se a um impulso ou desejo interno de realizar uma tarefa ou atividade por si só ou pelo prazer que proporciona. Ao contrário da motivação extrínseca, que envolve fatores externos como recompensas ou punições, a motivação intrínseca decorre de um desejo interno de se envolver numa atividade para satisfação

peçoal (Deci & Ryan, The 'what' and 'why' of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior, 2000).

b) Caraterísticas da Motivação Intrínseca

Autonomia: As pessoas estão intrinsecamente motivadas quando têm autonomia e liberdade para tomar decisões e agir de acordo com as suas preferências e interesses pessoais (Ryan & Deci, 2000).

Competência: Sentir-se competente e eficaz numa atividade é um forte motivador interno. Quando as pessoas percebem que podem lidar com uma tarefa difícil, aumentam a sua motivação intrínseca para continuar a atividade (Deci & Ryan, 1985)

Relacionamentos: Participar em atividades que promovam laços sociais e relacionamentos significativos pode aumentar a motivação intrínseca. O apoio social e o sentimento de pertença são fatores importantes que influenciam a vontade das pessoas de participar numa determinada atividade (Baumeister & Leary, 1995)

c) Motivação Extrínseca

A motivação extrínseca refere-se à realização de uma ação para obter uma recompensa externa ou para evitar consequências indesejadas. Neste caso, o comportamento é impulsionado por fatores externos ao indivíduo, como dinheiro, reconhecimento ou pressão social (Deci & Ryan, 2000).

• Tipos de Motivação Extrínseca

Motivação de recompensa: Neste tipo de motivação extrínseca, as pessoas são motivadas a completar uma tarefa ou atingir um objetivo específico, a fim de receber uma recompensa tangível, como dinheiro, prêmios ou reconhecimento (Deci, Koestner, & Ryan, 1999).

Motivação de punição: A motivação de punição ocorre quando as pessoas agem para evitar consequências negativas, como punição ou crítica. O medo de consequências desagradáveis pode motivar as pessoas a comportarem-se de determinadas maneiras para evitar punições (Deci, Koestner, & Ryan, 1999).

d) Relação entre Motivação Intrínseca e Extrínseca

Embora as motivações intrínseca e extrínseca sejam distintas, elas frequentemente interagem e influenciam o comportamento das pessoas de maneiras complexas. Por exemplo, um indivíduo pode inicialmente envolver-se numa atividade por motivação extrínseca, tal como procurar compensação financeira, mas mais tarde desenvolver um interesse intrínseco na atividade à medida que ganha competências e experiência (Deci & Ryan, 2000).

1.3. Principais Teorias da Motivação

A motivação é um elemento central preocupado com a direção, persistência e intensidade dos esforços humanos para perseguir objetivos específicos. Ao longo do tempo, diversas teorias foram desenvolvidas para proporcionar uma compreensão mais profunda dos mecanismos que impulsionam as motivações das pessoas. Esta parte do estudo visa examinar algumas das principais teorias da motivação e explorar suas perspectivas únicas sobre os fatores que influenciam o comportamento humano (Robbins & Judge, 1983).

Neste contexto, a teoria da hierarquia das necessidades de Maslow, a teoria dos dois fatores de Herzberg, a teoria da expectativa de Vroom e a teoria da equidade de Adams vêm à tona. Cada uma destas abordagens fornece informações valiosas sobre diferentes aspetos da motivação e contribui para uma compreensão mais completa deste fenómeno complexo e multifacetado (Robbins & Judge, 1983).

1.3.1. Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow

Desenvolvida pelo psicólogo Abraham Maslow, a Hierarquia de Necessidades é um conceito fundamental para a compreensão da motivação humana e seu impacto na tomada de decisões e no comportamento. Neste modelo, o psicológico fornece um quadro abrangente para a compreensão das diferentes categorias de necessidades que impulsionam o comportamento humano, enfatizando a importância de satisfazer essas necessidades para o desenvolvimento pessoal (Silva, 2023).

Abraham Maslow, famoso psicólogo humanista e autor da Teoria da Hierarquia das Necessidades. O seu trabalho pioneiro na psicologia da motivação está documentado em vários artigos, principalmente no “*A Theory of Human Motivation*”. Neste artigo, Maslow explora as cinco categorias de necessidades que compõem a sua pirâmide, fornecendo uma base sólida para teorias subsequentes da motivação humana (Schultz & Schultz, 2004).

O trabalho seminal de Abraham Maslow, “*A Theory of Human Motivation*”, publicado na revista *Psychological Review* em 1943, delineou um modelo psicológico complexo projetado para iluminar a intrincada rede da motivação humana. Este estudo introdutório fornece uma abordagem holística para a compreensão dos fatores subjacentes que impulsionam o comportamento humano, enfatizando uma hierarquia estruturada de necessidades (Silva, 2023).

Na sua análise metódica, Maslow delineou cinco categorias básicas de necessidades, organizadas numa estrutura hierárquica. A base desta estrutura inclui as necessidades fisiológicas necessárias à sobrevivência do organismo, como alimentação e abrigo. Em seguida, surgem os requisitos de segurança, abrangendo elementos como estabilidade e proteção contra ameaças externas (Silva, 2023).

À medida que avançamos na pirâmide, encontramos necessidades psicológicas, divididas em dois níveis. No seu livro *Motivação e Personalidade*, Maslow discutiu as necessidades sociais, que incluem a procura de relacionamentos e aceitação social. Ao mesmo tempo, as necessidades de estima, como o reconhecimento e a autoestima, também são exploradas neste contexto (Silva, 2023).

No topo da pirâmide está a necessidade de autorrealização, que é analisada em profundidade no livro homónimo de Maslow. Esta camada representa a procura incessante interna de crescimento pessoal, realização do potencial pessoal e contribuição significativa para o bem coletivo (Silva, 2023).

e) Pirâmide das Necessidades: Motivação dos Estagiários na Empresa

A aplicação da pirâmide de necessidades de Maslow para analisar a motivação dos estagiários em ambiente empresarial fornece uma perspectiva valiosa para compreender e melhorar o desempenho formativo e a satisfação destes profissionais. A Figura a baixo mostra um exemplo desta mesma pirâmide (Silva, 2023).

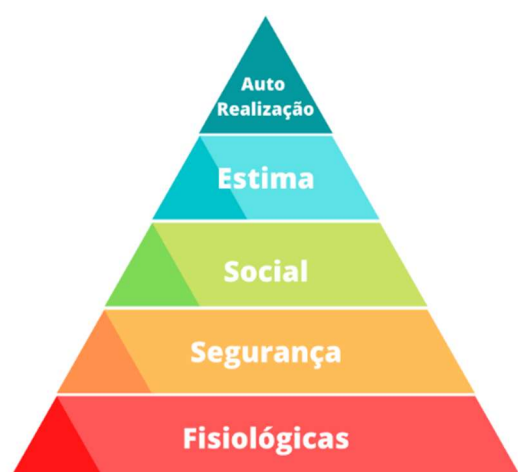


Figura 1 - Pirâmide das Necessidades de Abraham Maslow (Prates, 2021)

Fisiológicas: As necessidades fisiológicas são mais evidentes no contexto da integração. A satisfação destas necessidades requer o estabelecimento de condições de trabalho adequadas, tais como estações de trabalho adequadas, áreas de alimentação e ambiente físico. As políticas organizacionais que garantem um dia de trabalho equilibrado e estruturas adequadas desempenham um papel importante no cumprimento destes requisitos e na criação de um ambiente propício ao desenvolvimento profissional (Silva, 2023).

Segurança: Os requisitos de segurança também desempenham um papel importante. Os estagiários procuram estabilidade contratual, transparência e segurança no emprego. Políticas de gestão claras e comunicação eficaz de expectativas ajudam a construir uma base sólida para a motivação e o desempenho dos estagiários (Silva, 2023).

Social: Os estagiários procuram satisfazer necessidades e desejos sociais. A dimensão social refere-se à interação e inclusão no local de trabalho. Programas como programas de mentoria, eventos comunitários e colaborações em projetos oferecem

oportunidades para os estagiários construírem relacionamentos de apoio e de desenvolvimento (Silva, 2023).

Estima: A necessidade de estima está relacionada ao reconhecimento e ao desenvolvimento profissional. Incentivar a participação em projetos desafiadores, fornecer *feedback* eficaz e reconhecer as conquistas individuais são eficazes para aumentar a autoestima e a motivação dos estagiários (Silva, 2023).

Autorrealização: As necessidades de autorrealização, no topo da pirâmide, representam a procura do estagiário pelo crescimento profissional e pela realização do seu potencial. As empresas podem desenvolver o autoaperfeiçoamento, fornecendo oportunidades de aprendizagem contínua, desafios significativos e autonomia para entregar resultados. Projetos criativos e criação de um ambiente focado na criatividade e autonomia que contribuam para a autorrealização (Silva, 2023).

1.3.2. Teoria dos Dois Fatores de Herzberg

Ao abordar as complexidades da motivação humana em contextos organizacionais, é importante explorar as teorias psicológicas que explicam os fatores que influenciam o envolvimento e a satisfação no trabalho. Nesse contexto, a teoria dos dois fatores de Herzberg, desenvolvida pelo famoso psicólogo Frederick Herzberg, destaca-se como um importante referencial teórico (Pilatti, 2016).

A teoria do fator duplo, desenvolvida por Herzberg na década de 1950, apresenta uma abordagem dupla para a compreensão dos fatores que influenciam a motivação no local de trabalho. Herzberg identificou dois fatores distintos que influenciam a satisfação e a insatisfação no trabalho, que ele chamou de fatores de higiene e fatores motivacionais (Pilatti, 2016).

Frederick Herzberg, nascido em 1923, é um psicólogo americano cuja investigação inovadora em psicologia industrial e organizacional teve um impacto significativo na nossa compreensão da motivação no local de trabalho (Pilatti, 2016).

a) Fatores de Higiene:

As questões de higiene, consideradas por Frederick Herzberg na sua teoria bidimensional, indicam as condições no trabalho, falta ou ineficácia que podem levar à insatisfação no ambiente profissional. Neste contexto, é importante compreender a definição, a natureza, os padrões e o papel preventivo destes fatores na criação de um bom ambiente de trabalho (Pilatti, 2016).

- **Definição e Características:**

Os problemas de higiene descritos por Frederick Herzberg são uma parte importante da sua teoria dos dois fatores e fornecem uma visão única sobre o que, se for ignorado, pode causar problemas de insatisfação aos estagiários de dada empresa. É claro que estes fatores não proporcionam uma motivação intrínseca ao trabalho, mas antes indicam fatores ambientais e contextuais que, quando inadequados, podem criar um ambiente propício a sentimento de inconformidade por parte dos trabalhadores (Soares, 2021).

Tem o poder único de ser um elemento básico que cria a base para conforto e estabilidade no ambiente de trabalho. Salários justos, condições físicas e ambientais adequadas e implementação de políticas de gestão claras são exemplos do importante papel que a higiene desempenha na manutenção de um ambiente de trabalho saudável (Soares, 2021).

Por exemplo, a remuneração não é apenas um pagamento monetário. Isto inclui o reconhecimento justo do desempenho e das contribuições dos estagiários, criando uma ligação direta entre remuneração justa e satisfação no trabalho. Adequar as condições de trabalho, vão além do bem-estar físico. Elas demonstram respeito pela saúde e bem-estar dos estagiários e contribui para um ambiente melhor (Soares, 2021).

As políticas organizacionais, quando comunicadas de forma clara e eficaz, não apenas definem as regras do jogo, mas também estabelecem um ambiente de confiança necessário para evitar a insatisfação. Portanto, conhecer a natureza da higiene não só mostra o caráter preventivo em relação a futuras queixas, mas também mostra a importância de corrigi-las para criar um ambiente de trabalho propício ao desenvolvimento e realização profissional (Soares, 2021).

- **Exemplos de Fatores de Higiene relacionados com a motivação dos estagiários nas empresas:**

Explorar fatores de higiene a partir da perspectiva dos estagiários é importante para compreender as motivações específicas que influenciam a motivação destes profissionais para a prática. Ao considerar um ambiente de formação, existem muitos exemplos práticos de Fatores de Higiene que ganham uma relevância considerável, como por exemplo (Alves, 2013):

Orientação e integração: Sem orientação adequada e um processo de integração eficaz, os artistas podem sentir-se sobrecarregados e frustrados. Para evitar formas de inércia e perda de motivação, é essencial um programa estruturado e integrado que descreva os procedimentos e políticas operacionais da empresa (Alves, 2013).

Acesso a recursos e competências: Os estagiários muitas vezes dependem de recursos e competências tecnológicas específicas para realizar o seu trabalho. A falta de acesso adequado a ferramentas, equipamentos e habilidades de trabalho pode ter um efeito negativo e impactar negativamente na experiência (Alves, 2013);

Feedback e comunicação clara: Comunicação clara e *feedback* eficaz são essenciais para evitar mal-entendidos e reclamações entre os estagiários. A falta de *feedback* ou informações confusas podem causar ansiedade e depressão. Estabelecer canais de comunicação eficazes e fornecer *feedback* regular são essenciais para que os estagiários se sintam bem (Alves, 2013);

Equilíbrio entre desafio e apoio: Os estagiários procuram desafios que promovam a aprendizagem e o desenvolvimento profissional. No entanto, um ambiente muito desafiador sem apoio adequado pode levar ao *stress* e à depressão. Encontrar o equilíbrio certo entre desafio e apoio é muito importante (Alves, 2013).

- **Papel na Prevenção da Insatisfação nos estagiários:**

Os fatores de higiene desempenham um papel importante na prevenção do desconforto entre os estagiários e na criação de uma base sólida para um ambiente saudável e produtivo. Quando aprofundamos a forma como esses fatores específicos funcionam para evitar a insatisfação, fica claro que uma abordagem rápida é essencial para gerir adequadamente um grupo de estagiários numa empresa (Alves, 2013).

Oferecer remunerações justas e benefícios adequados não foca apenas o desempenho dos estagiários, mas também demonstra o valor da empresa nas suas contribuições. Esta situação económica não só evita reclamações nesta área, como reforça o compromisso da organização com o bem-estar dos seus estagiários (Alves, 2013).

Além disso, ao garantir um bom ambiente de trabalho, equipamentos modernos e características ergonómicas, criando um melhor ambiente físico, evitando desconfortos e causas de falhas. As políticas de gestão são importantes para evitar confusões, esclarecer responsabilidades e oportunidades de crescimento e criar um ambiente de trabalho seguro e fácil de entender (Alves, 2013).

Relacionamentos respeitosos e cooperativos são importantes. Incentivar o trabalho em equipa, proporcionar oportunidades de interação social e implementar práticas de comunicação aberta são medidas preventivas eficazes para evitar conflitos e mal-entendidos entre os estagiários assim como proporcionam um maior espaço de crescimento não só por parte da empresa, mas também dos estagiários (Alves, 2013).

Finalmente, proporcionar oportunidades de educação continuada e desenvolvimento profissional ajudará a prevenir a ineficiência e a perda de motivação. Os programas de formação, *workshops* e mentorias demonstram o compromisso da empresa com o crescimento dos estagiários, ultrapassando barreiras profissionais e garantindo uma experiência dinâmica e enriquecedora durante a formação (Alves, 2013).

Portanto, compreender a prevenção dos fatores de higiene não só promoverá um melhor ambiente de trabalho para as pessoas em formação, com também contribuirá para o desenvolvimento positivo destes profissionais na sua formação, e garantirá que as suas experiências serão produtivas e úteis para o profissional em crescimento (Alves, 2013).

b) Fatores Motivacionais:

Explorar os Fatores Motivacionais na teoria dos dois fatores de Herzberg é importante para compreender como as características do trabalho podem aumentar a motivação e a satisfação no mesmo. Para fazer uma revisão das definições e características desses fatores, apresentamos exemplos reais e discutimos a real relação entre esses fatores e o desempenho (Soares, 2021).

- **Definição e Características:**

Os Fatores Motivacionais, propostos por Frederick Herzberg, descrevem as questões do ambiente de trabalho, que vão além da prevenção da insatisfação, como uma grande oportunidade de criar motivação e um bom trabalho. É claro que estes fatores são distintos dos Fatores Higiênicos porque não só evitam o desconforto, mas também criam um ambiente no qual os estagiários, incluindo os técnicos, podem alcançar um excelente trabalho e crescimento pessoal e profissional (Soares, 2021).

Estes fatores têm como característica o facto de levarem ao senso por significado e propósito do trabalho. Inclui elementos que vão além dos mecanismos externos e de recompensas e vão direto ao cerne da necessidade de autorrealização e contribuição de uma pessoa para um objetivo maior. Quando esses elementos estão presentes, eles têm o poder não apenas de inspirar, mas também de mudar a perspetiva de uma pessoa sobre determinado tema no trabalho e torna-se uma fonte de satisfação interior (Soares, 2021).

A independência no trabalho, a capacidade de assumir maiores responsabilidades e a oportunidade de contribuir para os objetivos da empresa são características típicas dos fatores motivacionais. Os estagiários que encontram um propósito no seu trabalho, encaram as suas responsabilidades como desafios estimulantes e têm a oportunidade de tomar decisões independentes têm maior probabilidade de se sentirem motivados (Soares, 2021).

Além disso, a procura pela realização pessoal, associada ao facto de um colaborador se sentir que tem um impacto positivo, é uma característica muito importante dos fatores motivacionais. Programas que permitem aos estagiários ver os resultados tangíveis do seu trabalho não só aumentam a motivação, mas também criam um sentimento de realização (Soares, 2021).

Estes fatores não são apenas uma parte adicional do ambiente de trabalho. É importante gerir adequadamente a motivação interna nas novas organizações porque é isso que transforma o trabalho numa jornada de crescimento, autorrealização e satisfação profissional (Soares, 2021).

c) Exemplos de Fatores Motivacionais relacionados com a motivação dos estagiários nas empresas

Nos ambientes de estágio, diversos Fatores Motivacionais desempenham um papel fundamental, influenciando diretamente a motivação e a satisfação dos novatos durante o seu tempo de estágio. Abaixo podemos ver alguns exemplos desses mesmos fatores (Alves, 2013):

Tarefas desafiadoras e envolventes: Oferecer projetos que estimulem habilidades e incentivem a aprendizagem significativa é importante para promover a motivação dos estagiários. Ao se depararem com grandes desafios, esses estagiários não apenas ganham uma sensação de realização, mas também vivenciam um crescimento profissional significativo. Superar obstáculos e envolver-se em projetos desafiadores não só aumenta a motivação, mas também aumenta a confiança e a perseverança dos estagiários, preparando-os para enfrentar desafios futuros e tomar decisões (Alves, 2013);

Oportunidades de aprendizagem contínua: Oferecer programas de aprendizagem e acesso a recursos educacionais não apenas demonstra a importância do desenvolvimento contínuo, mas também tem um efeito positivo na motivação dos estagiários. O objetivo é sempre proporcionar novos conhecimentos e habilidades, mas também é um fator integrador na organização. Essa valorização ajuda a criar um ambiente que estimula a procura ativa pelo conhecimento e o crescimento profissional (Alves, 2013);

Reconhecimento e *feedback* construtivo: A implementação de um processo eficaz de reconhecimento e *feedback* público vai além da simples avaliação de desempenho. O trabalho árduo não só ganha reconhecimento público, mas também cria uma cultura estimulante de apreciação. Em vez de meras críticas, o *feedback* construtivo fornece orientações claras para melhorias e incentiva o autoaperfeiçoamento e incentiva o compromisso para atingir a excelência (Alves, 2013);

Responsabilidade e Autonomia: Dar responsabilidade e autonomia aos estagiários não apenas garante confiança nas suas capacidades por parte da organização, mas também é um poderoso catalisador de motivação. Os estagiários compreendem a importância da sua contribuição para o sucesso do projeto, assumindo tarefas maiores e tomando decisões independentes. Esta influência direta não só aumenta a motivação, mas

também reforça o sentimento de pertença e de responsabilidade essencial ao desenvolvimento profissional (Alves, 2013);

Capacidade de contribuir para iniciativas estratégicas: Envolver os estagiários nas iniciativas estratégicas onde a sua contribuição é significativa proporciona uma visão clara de como o seu trabalho afeta os objetivos organizacionais. Compreender o importante papel que desempenham nas iniciativas estratégicas não só motiva os estagiários, mas também os conecta à missão e visão da empresa. Esta conexão emocional contribui para a motivação sustentada e contínua (Alves, 2013);

Ambiente de trabalho positivo e cooperativo: Criar um ambiente positivo e cooperativo não é apenas por educação, mas também uma estratégia eficaz para manter os estagiários motivados. Bons relacionamentos apoiados por um ambiente de trabalho positivo são importantes para aumentar a motivação e a satisfação no dia a dia. A colaboração e o apoio mútuo criam um ambiente propício ao desenvolvimento profissional, à criatividade e à construção de equipas fortes (Alves, 2013);

Desenvolvendo Habilidades de Comunicação: Oferecer oportunidades para melhorar as habilidades de comunicação não apenas ajuda as interações sociais, mas também é importante para motivar os estagiários. Habilidades como comunicação e saber trabalhar em equipa não apenas fortalecerão as suas habilidades profissionais, mas também proporcionarão oportunidades para construir relacionamentos sólidos no ambiente de criatividade e estratégia. Os estagiários que estão mais confiantes nas suas capacidades de comunicação não só ficam mais motivados, como também experimentam um nível mais profundo de envolvimento e participação da equipa (Alves, 2013).

d) Relação com a Satisfação no Trabalho

Os fatores motivacionais estão diretamente relacionados à satisfação no trabalho. Quando os estagiários encontram significado e propósito nas suas atividades, sentem-se mais satisfeitos e encorajados. O reconhecimento, as oportunidades de desenvolvimento, o sentido de responsabilidade e a realização pessoal não só motivam, mas também promovem um ambiente de trabalho positivo e gratificante (Alves, 2013).

Compreender a relação entre fatores motivacionais e satisfação no trabalho é essencial para criar estratégias eficazes de gestão interna. Ao proporcionar oportunidades que promovam a motivação interna, as empresas não só aumentam os resultados internos, mas também criam um ambiente propício ao crescimento e à satisfação no trabalho (Alves, 2013).

1.3.3. Teoria da Expectativa de Vroom

A teoria da Expectativa, desenvolvida por Victor Vroom na década de 1960, é uma abordagem influente para compreender a motivação no local de trabalho. Esta teoria enfatiza a importância das expectativas individuais na motivação para o desempenho e tenta explicar como as pessoas tomam decisões relacionadas ao trabalho com base nas suas expectativas de desempenho (Lokman et al., 2021).

Esta teoria baseia-se na ideia básica de que as pessoas tomam decisões com base na expectativa de atingir determinados objetivos e na crença de que esses objetivos levarão aos benefícios desejados (como recompensas). A teoria da expectativa enfatiza três elementos principais: expectativa (a relação entre esforço e desempenho), instrumentalidade (a relação entre desempenho e recompensa) e valência (relação entre recompensas e metas pessoais), como podemos perceber melhor pela figura 2 (Lokman et al, 2021).



Figura 2 - Teoria da Expectativa de Vroom (Ferro, 2013)

De acordo com esta teoria, os indivíduos avaliam a probabilidade dos seus esforços conduzam a bons resultados, a probabilidade de que esse desempenho conduza a recompensas e o valor que atribuem a essas recompensas. Estas classificações

combinadas influenciam a sua motivação e decisões no local de trabalho (Lokman et al, 2021).

Victor Vroom, nascido em 1932, é o autor desta teoria e conhecido como psicólogo organizacional. Professor Emérito da Escola de Administração da Universidade de Yale, Vroom foi distinguido ao longo de sua carreira pelas suas contribuições significativas à psicologia industrial e organizacional. Além da teoria da expectativa, Vroom ganhou reconhecimento pelas suas pesquisas sobre liderança organizacional e tomada de decisão (Lokman et al, 2021).

a) Princípios Básicos:

A teoria da expectativa de Vroom, uma abordagem influente para estudar a motivação em contextos organizacionais, representa seus três princípios básicos: expectativa, instrumentalidade e valência. Esses fatores inter-relacionados proporcionam uma compreensão mais profunda de como as percepções individuais moldam as decisões e motivam o comportamento no local de trabalho (Mchacuay, 2020).

Podemos percebê-los melhor pela explicação de cada um deles nos pontos consequentes como também a partir a figura 2.

- **Expectativa**

As expectativas referem-se à percepção do indivíduo sobre a relação entre esforço e desempenho alcançado numa tarefa. Simplificando, é a crença de que com trabalhar árduo se atingem bons resultados. As expectativas aumentam quando se acredita na capacidade de traduzir o esforço em resultados positivos. No contexto dos estagiários corporativos, as expectativas podem estar ligadas à compreensão das tarefas definidas durante a formação e afetar a aprendizagem do colaborador e o desempenho profissional futuro durante a formação (Mchacuay, 2020).

- **Instrumentalidade**

Refere-se à crença de que o desempenho bem-sucedido está diretamente relacionado às recompensas desejadas. Ou seja, a ideia de que atingir determinados objetivos levará a resultados positivos, como reconhecimento, promoção ou outros benefícios. Em relação ao setor empresarial, as ferramentas para compreender o quão bem

o trabalho é executado durante a formação podem ser explicadas e levar à aprendizagem, mas também ao desenvolvimento profissional e oportunidades futuras (Mchacuay, 2020).

- **Valência**

Valência representa a avaliação subjetiva do valor que uma pessoa atribui a uma recompensa. Cada recompensa é percebida de forma diferente e varia de positiva (agradável) a negativa (aversiva), dependendo das preferências do indivíduo. Ao aplicar esta teoria aos estagiários, é possível compreender a valência das diversas oportunidades de aprendizagem, desenvolvimento de competências e progressão na carreira que a formação traz (Mchacuay, 2020).

b) Relação da teoria com os Estagiários

No contexto específico dos estagiários da empresa, é importante conhecer os três princípios básicos desta teoria para aumentar a motivação dos estagiários. As expectativas estão relacionadas à compreensão de como o compromisso com a formação se traduz no desempenho profissional. Instrumentalidade é reconhecido na relação entre conquistas populares e recompensas relacionadas à formação, que vão além do salário e da oportunidade de aprendizagem e desenvolvimento profissional. A valência enfatiza como as diferentes experiências são valorizadas durante a formação dos estagiários, afetando a sua motivação e empenho com o trabalho profissional (Mchacuay, 2020).

c) Equação da Motivação:

Segundo a teoria da expectativa de Vroom, conseguimos construir a equação que afirma que a motivação (M) pode ser calculada multiplicando três fatores: expectativas (E), Instrumentalidade (I) e Valência (V). A equação resultante é (Kby, 2021):

$$M = E \times I \times V$$

Abaixo está uma descrição de cada componente.

Expectativa (E): O que indivíduo espera dos seus esforços e a relação deles com o bom desempenho e resultados alcançados. Na equação, “E” indica confiança do indivíduo na sua capacidade de realizar a tarefa exigida, pode ter uma pontuação de 0 a 1 (Kby, 2021).

Instrumentalidade (I): Este refere-se à crença de que ações bem-sucedidas produzirão os resultados desejados. A Instrumentalidade é alta quando as pessoas entendem claramente a relação entre desempenho e recompensas. Também tem uma pontuação de 0 a 1 que indica a relação percebida entre trabalho e salário (Kby, 2021).

Valência (V): Valência refere-se ao valor subjetivo que indivíduo atribui às recompensas. V é expressa como uma pontuação de -1 a 1, onde valor positivo indica recompensas atrativas e valor negativo indica recompensas aversivas (Kby, 2021).

Se estes 3 princípios básicos (E, I, V) forem multiplicadas, obtemos motivação (M). Esta motivação é máxima quando E, I e V são todos 1. Por outro lado, à medida que qualquer um deles se aproxima de zero, a motivação fica mais baixa (Kby, 2021).

Esta equação é uma visão abrangente da dinâmica da motivação, considerando não apenas o esforço e o desempenho, mas também as recompensas desejadas e o valor subjetivo associado das recompensas (Kby, 2021).

1.3.4. Teoria da Equidade de Adams

A Teoria da Equidade, desenvolvida por John Stacey Adams, representa uma forma criativa de compreender a motivação no contexto das organizações, focando em encontrar constantemente o equilíbrio entre o esforço e recompensas recebidas (Rainha, 2016)

Psicólogo de renome, Adams estabeleceu a sua reputação como um dos principais psicólogos organizacionais na década de 1960, introduzindo este conceito do seu papel central na motivação das pessoas. Adams sugere que as pessoas não apenas avaliem as recompensas reais que recebem, mas, mais importante ainda, comparem essas recompensas com o esforço e as recompensas vistas por seus colegas. Essas comparações criam percepções de equidade, que determinam a motivação e a satisfação no ambiente de trabalho (Rainha, 2016).

Esta teoria centra-se na ideia de que a procura pela equidade é uma força motivadora. A motivação concretiza-se quando as pessoas veem que a relação entre seu desempenho e o seu salário é justa em comparação com os seus colegas de trabalho. No entanto, circunstâncias atípicas podem levar à recuperação do saldo ajustando as despesas incorridas ou procurando uma compensação adicional (Rainha, 2016).

a) Princípios Básicos

A Teoria da Equidade de Adams fundamenta-se em princípios básicos que delineiam a perceção individual de justiça nas relações laborais. Dois conceitos-chave se destacam nesse contexto (Rainha, 2016):

- **Conceito de Equidade**

Equidade refere-se à avaliação de um indivíduo sobre a justiça de um quadro de empregos. Num contexto organizacional, a equidade é vista quando existe um equilíbrio entre o esforço e a recompensa recebida, considerando não só a recompensa absoluta, mas a relação proporcional entre esforço e recompensa. A equidade está relacionada com a comparação social, onde as pessoas avaliam o seu próprio tratamento em relação aos seus companheiros de trabalho. Se estes se aperceberem estão a ser recompensados pelo seu trabalho de uma forma proporcional em comparação com os outros garantirá equidade e aumentará a motivação (Junior, 2016).

- **Fatores de Comparação (Interna e Externa)**

A **comparação interna** é uma parte importante da Teoria da Equidade de Adams e torna-se um facto que influencia a perceção que as pessoas têm da equidade nas relações de trabalho. Neste contexto, as competências e recompensas de um indivíduo são fatores de comparação com os seus colegas na mesma organização. Ao avaliar o tratamento dispensado a colegas próximos, os indivíduos consideram a equidade da observação. Quando as pessoas percebem que as suas contribuições para os seus colegas de trabalho são suficientemente recompensadas, isso contribui para a motivação e a satisfação no trabalho (Junior, 2016).

A **Comparação Externa** é outro aspeto importante dos fatores comparativos na Teoria da Equidade. Neste caso, a avaliação ultrapassa os limites organizacionais para incluir padrões salariais ou expectativas do mercado de trabalho de outras empresas. Os

indivíduos consideram como o seu tratamento se compara às ações externas, o que influencia muito as suas percepções de equidade. As comparações externas acrescentam uma camada à dinâmica da teoria da equidade porque os referentes externos podem criar motivação e promover o desempenho de forma diferente das comparações internas (Junior, 2016).

A comparação desses dois tipos é uma tarefa especial para criar uma visão mais precisa e uma melhor compreensão de como os indivíduos avaliam a integridade das relações de trabalho dentro e fora da organização (Junior, 2016).

- **Elementos-Chave**

A Teoria da Equidade de Adams proporciona uma forma única sobre a motivação e satisfação no ambiente de trabalho, compreender os Inputs e Outputs e Resultados da Equidade, desempenham um papel crucial na formação da percepção individual de justiça nas relações laborais (Junior, 2016).

- ***Inputs e Outputs***

Inputs representa o trabalho árduo, a contribuição e o investimento de uma pessoa no seu trabalho. Por outro lado, os *Outputs*, são a compensação recebida em troca. Este conceito básico exemplifica quando os estagiários investem seu tempo, habilidades e esforços nas atividades laborais, em troca da aquisição de conhecimentos práticos, experiência profissional e oportunidades (Junior, 2016).

No contexto dos estagiários, os *Inputs* podem envolver não só o continuar a aprender, mas também adaptar-se ao ambiente corporativo, demonstrar iniciativa e adquirir novas competências. Por outro lado, os Outputs, para os estagiários, reflexem-se no *feedback* útil, orientação útil dos supervisores, *networking* e até ofertas de emprego após a conclusão do estágio (Junior, 2016).

A relação entre estes conceitos é importante quando aplicada aos estagiários porque as percepções de precisão afetam diretamente a motivação e a satisfação durante o desempenho. Quando os estagiários sentem que os seus esforços e contribuições para oportunidades de desenvolvimento profissional e apoio estão a ser adequadamente recompensados, a mentalidade certa promoverá uma experiência motivadora e gratificante (Junior, 2016).

Esta motivação realça a importância de utilizar o conceito adequado no contexto específico das atividades de formação, e contribuir para um ambiente de trabalho mais adequado e favorável ao desenvolvimento profissional dos estagiários (Junior, 2016).

b) Resultados da Equidade

Os Resultados da Equidade podem dividir-se em dois pontos distintos: satisfação e motivação de um lado, e insatisfação e desmotivação do outro. Estes resultados estão interiormente ligados à perceção individual de equidade nas relações (Rainha, 2016).

Quando os indivíduos percebem que existe uma relação correta entre os seus contributos, os seus pontos fortes e contribuições, e os resultados, conforme indicado pelas recompensas e benefícios recebidos, os resultados são positivos e dinâmicos. Esses ideais de equidade criam um ambiente propício ao envolvimento, ao bem-estar intelectual e a um desejo constante de atingir objetivos profissionais (Rainha, 2016).

Para os estagiários, a satisfação que advém dos relacionamentos certos pode se traduzir em envolvimento durante o estágio, desenvolvimento de habilidades e desejo de contribuir mais com o ambiente de trabalho (Rainha, 2016).

No entanto, quando faltam considerações de justiça, fica evidente uma lacuna entre o esforço e a recompensa, causando insatisfação e desgaste. Num estágio, isto pode manifestar-se como falta de atenção às tarefas atribuídas, falta de envolvimento no trabalho e, em última análise, uma experiência de estágio menos eficaz. A baixa motivação devido ao desequilíbrio pode ter um impacto negativo no desempenho, mas também no desejo do funcionário na procura de futuras oportunidades dentro da empresa (Rainha, 2016).

c) Tipos de Equidade

A Teoria da Equidade de Adams descreve os tipos de equidade que moldam as perceções das pessoas sobre a equidade das relações de trabalho. Estes tipos (equidade, equidade mínima e máxima) desempenham um papel único na forma como as pessoas avaliam a reciprocidade entre o seu desempenho e as recompensas no trabalho (Rainha, 2016).

- **Equidade Justa**

A equidade justa ocorre quando as pessoas veem um equilíbrio de informações entre os *Inputs*, que são considerados esforços e contribuições, e os *Outputs*, que são recompensas e benefícios recebidos. Nesta situação, otimiza-se a ideia de equidade nas relações de trabalho, criando um ambiente de trabalho dinâmico e positivo (Rainha, 2016).

No contexto dos estagiários, a equidade no emprego é demonstrada quando o esforço envolvido na formação é acompanhado de oportunidades de aprendizagem, *feedback* construtivo e elogios (Rainha, 2016).

- **Subequidade**

A Subequidade ocorre quando uma pessoa percebe que suas entradas são maiores que suas saídas em comparação com seus colegas de trabalho. Essa área pode gerar imprecisão e insatisfação porque o preço não é bom (Rainha, 2016).

No contexto dos estagiários, os direitos dos trabalhadores podem surgir quando um trabalhador trabalha mais arduamente do que outro, mas os salários não refletem esta diferença (Rainha, 2016).

- **Sobrejustiça**

A Sobrejustiça acontece quando as pessoas percebem que seus insumos são menores que seus resultados em comparação com seus colegas de profissão. Mesmo cobrando mais do que as despesas incorridas, esta situação pode ser problemática porque a pessoa sente que a doação não é suficiente para justificar o salário recebido. (Rainha, 2016).

No contexto dos estagiários, pode ocorrer uma percepção de justiça se os aprendizes perceberem que os benefícios que recebem são elevados e não são adequadamente equilibrados em termos de esforço ou dedicação (Rainha, 2016).

1.3.5. Teoria do estabelecimento de metas de Locke e Latham

A teoria do propósito proposta por Edwin Locke e Gary Latham é uma das teorias mais influentes no campo da motivação e da psicologia organizacional. Esta teoria enfatiza a importância de metas específicas e desafiadoras para aumentar a motivação, eficácia e realização pessoal de um indivíduo. Ele sugere que o estabelecimento de metas claras e mensuráveis pode orientar o comportamento das pessoas e incentivar o foco em resultados específicos (Kami, 2020).

a) Princípios Fundamentais

A teoria do estabelecimento de metas, proposta por Edwin Locke e Gary Latham, enfatiza vários princípios básicos necessários para compreender como as metas afetam a motivação e o desempenho das pessoas. Em primeiro lugar, a clareza e a precisão dos objetivos são cruciais. Metas claras e específicas motivam de forma mais eficaz do que metas vagas ou gerais. Quando os objetivos são específicos e bem definidos, as pessoas têm uma ideia clara do que precisam alcançar, o que aumenta a sua motivação e comprometimento para alcançá-los. Além disso, a teoria enfatiza a importância de estabelecer metas desafiadoras, mas alcançáveis. Metas que exigem esforço e superação de obstáculos aumentam a motivação intrínseca e incentivam as pessoas a trabalharem mais para ter sucesso (Kami, 2020).

Outro aspecto importante é o *feedback* e o acompanhamento do progresso. O *feedback* regular fornece informações sobre o cumprimento das metas e permite que comportamentos e estratégias sejam alterados, se necessário. O monitoramento contínuo do progresso ajuda as pessoas a manter o foco e a motivação ao longo do tempo (Kami, 2020).

Finalmente, a teoria enfatiza a importância da participação ativa na definição de objetivos. Quando as pessoas têm voz no processo de definição de metas, elas tendem a se envolver mais e a investir na consecução dessas metas. Esses princípios fundamentam a teoria do estabelecimento de metas e fornecem informações valiosas sobre como as metas podem ser usadas de maneira eficaz para motivar e orientar o comportamento das pessoas (Kami, 2020).

1.4. Fatores Influenciadores da Motivação

Existem muitos fatores que influenciam a motivação das pessoas no local de trabalho e é importante compreender e promover a satisfação no trabalho. Melhorar o local de trabalho é a principal razão pela qual a motivação é eficaz. Ser atencioso e consciente de suas contribuições aumentará a satisfação no trabalho e afetará a motivação dos estagiários da sua empresa (Septiawan, 2020).

A qualidade das relações no trabalho também desempenha um papel importante. Um ambiente que promove relacionamentos positivos, trabalho em equipe e inclusão social contribui para um ambiente dinâmico, ideal para estagiários que buscam um ambiente colaborativo e de apoio (Septiawan, 2020).

Além disso, as oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento são essenciais. Os participantes são motivados por desafios que proporcionam crescimento profissional. Programas de reforço e *feedback* eficaz podem aumentar a motivação, proporcionando um caminho claro para o progresso (Septiawan, 2020).

A autonomia no trabalho também é importante. A capacidade de tomar decisões e gerir tarefas contribui para ser responsável e tem um impacto positivo na motivação (Septiawan, 2020).

1.5. Motivação em Contexto Organizacional

Compreender a motivação a nível de gestão desempenha um papel importante no desenvolvimento de estratégias eficazes para promover um ambiente de trabalho produtivo e positivo. Conforme discutido nas teorias apresentadas acima, a motivação não é um conceito único, mas é influenciada por muitos fatores que influenciam as motivações organizacionais. A cultura organizacional desempenha um papel importante na motivação dos estagiários. Uma cultura que valoriza o reconhecimento, o crescimento profissional e a participação ativa terá um impacto positivo na motivação dos estagiários da sua empresa. Além disso, pode-se melhorar o envolvimento e a satisfação no local de trabalho implementando políticas de remuneração que sejam consistentes com conceitos motivacionais (Costa, 2021).

A liderança também é importante. Os líderes que compreendem as necessidades individuais, utilizam técnicas motivacionais apropriadas e fornecem *feedback* eficaz desempenham um papel importante no aumento da motivação dos estagiários. A estrutura organizacional e as oportunidades de desenvolvimento profissional são fatores que, se bem concebidos, podem criar um ambiente propício à estimulação contínua. Compreender as expectativas, incentivar desafios emocionantes e criar um ambiente envolvente são fatores que têm um impacto positivo na motivação dos participantes. (Costa, 2021).

É importante compreender que a motivação é dinâmica e varia de pessoa para pessoa. Portanto, estratégias pessoais que levem em conta as características individuais e os processos organizacionais são importantes para uma motivação sustentada (Costa, 2021).

2. Motivação e Gestão de Recursos Humanos

A motivação e a gestão dos recursos humanos são importantes no contexto das organizações, que desempenham um papel importante na concretização dos objetivos de negócio e no desenvolvimento sustentável da organização. A motivação, conhecida como motivação que impulsiona o comportamento humano em direção a um objetivo específico, é um fenómeno complexo e multifacetado que envolve fatores internos e externos. A gestão de recursos humanos refere-se à gestão estratégica dos estagiários, desde a seleção e integração até ao desenvolvimento e retenção de talentos. (Armstrong, 2009)

Em relação à gestão de recursos humanos, autores como Armstrong (2009) enfatizam a importância de uma abordagem estratégica, alinhando as atividades de recursos humanos com os objetivos organizacionais. Ulrich e Brockbank (2005) propuseram um modelo estratégico de recursos humanos, que enfatiza a necessidade de os profissionais de recursos humanos desempenharem um papel estratégico na criação e implementação de estratégias de negócios.

No atual ambiente de negócios competitivo e em constante mudança, a gestão de talentos torna-se mais dinâmica e eficaz. A implementação de atividades inovadoras,

como programas de reconhecimento e programas de desenvolvimento de talentos, pode contribuir significativamente para a aquisição e retenção de talentos (Beer, Boselie, & Brewster, 2015). Além disso, uma abordagem de gestão proativa e adaptativa é importante para gerir a dinâmica do mercado (Denning, 2018).

2.1. Práticas Inovadoras de Recursos Humanos

A criatividade humana desempenha um papel importante na criação de um ambiente organizacional forte e promove o desenvolvimento profissional, o envolvimento e a retenção de talentos. No contexto desses esforços, programas de motivação, desenvolvimento de competências e estratégias específicas para incentivar o envolvimento e a retenção dos estagiários (Denning, 2018).

Os programas de reconhecimento desempenham um papel importante na criação de uma cultura organizacional positiva e dinâmica. Ao reconhecer e recompensar os melhores desempenhos, pode-se fortalecer o relacionamento entre a equipa e a gestão, criando um ambiente onde os estagiários se sintam valorizados. O reconhecimento pode vir de várias maneiras, incluindo recompensas financeiras, reconhecimento público, prémios e oportunidades de avanço (Denning, 2018).

O desenvolvimento contínuo de habilidades é um método importante para manter os estagiários relevantes e adaptáveis em um ambiente de ritmo acelerado. O investimento em programas de treinamento e desenvolvimento é importante para melhorar as competências dos estagiários. A aprendizagem contínua não só contribui para o desenvolvimento profissional das pessoas, mas também fortalece a capacidade da organização de inovar e enfrentar desafios num ambiente de negócios em constante mudança (Tannenbaum & Yukl, 1992).

Estratégias eficazes para recrutar e reter talentos são fundamentais para que as organizações retenham uma força de trabalho qualificada e leal. A comunicação organizacional e as estratégias para incentivar o bom comportamento organizacional desempenham um papel importante. Criar uma cultura que valorize as contribuições de cada membro da equipa, proporcionando um ambiente de trabalho inclusivo e oferecendo

oportunidades de crescimento profissional é fundamental para impulsionar o envolvimento e a retenção (Saks & Gruman, 2018).

A implementação de programas motivacionais, o investimento no desenvolvimento de talentos e a utilização de estratégias inovadoras para atrair e reter talentos são componentes essenciais para o sucesso organizacional a longo prazo. Além de melhorar o desempenho individual, estes esforços ajudam a criar uma cultura organizacional sustentável e voltada para o futuro (Saks & Gruman, 2018).

2.2. Abordagens Estratégias de Recursos Humanos

No ambiente dinâmico e competitivo das empresas modernas, a estratégia de recursos humanos é uma parte muito importante da gestão de Recursos Humanos. Os dois principais componentes desta abordagem são o alinhamento das atividades de recursos humanos com os objetivos organizacionais e as funções estratégicas atribuídas aos profissionais de recursos humanos (Ulrich & Brockbank, 2005).

Alinhar as atividades de Recursos Humanos com os objetivos organizacionais é importante para garantir que todas as atividades relacionadas com os estagiários estejam alinhadas com a missão, visão e objetivos da empresa. Garantir que todas as atividades e programas de recursos humanos, desde o recrutamento e seleção até ao desenvolvimento de liderança e gestão de desempenho, criam e implementam uma abordagem que é relevante para a estratégia da organização. Desta forma, o trabalho dos estagiários será eficaz no alcance dos objetivos organizacionais, otimizando o trabalho e melhorando a eficácia da organização (Ulrich & Brockbank, 2005).

O papel estratégico dos profissionais de Recursos Humanos é fundamental para o sucesso de qualquer organização. Os profissionais de recursos humanos devem ir além das suas responsabilidades tradicionais e agir como verdadeiros parceiros estratégicos para a liderança empresarial. Isto proporcionará uma compreensão profunda do ambiente de negócios, identificará as principais competências necessárias para atingir os objetivos estratégicos e desenvolverá políticas e práticas de recursos humanos para aumentar a eficácia organizacional. Quando os profissionais de recursos humanos assumem um papel estratégico eficaz, podem desempenhar um papel importante na

definição da cultura organizacional, na promoção da inovação, na gestão da mudança e no aumento da produtividade – todo o trabalho da empresa (Ulrich & Brockbank, 2005).

Uma abordagem estratégica de recursos humanos que envolva o alinhamento das atividades com os objetivos organizacionais e a atribuição de funções estratégicas aos profissionais de recursos humanos é essencial para garantir o sucesso organizacional e a sustentabilidade no ambiente de negócios atual. A capacidade de integrar adequadamente as práticas de gestão de recursos humanos na estratégia global da empresa é um tipo de competência muito diferente que permite à organização enfrentar desafios e aproveitar oportunidades (Ulrich & Brockbank, 2005).

2.3. Gestão Ágil e Adaptativa

A gestão ágil e adaptativa é uma abordagem inovadora e necessária para enfrentar os desafios decorrentes da rápida mudança e da complexidade do ambiente de negócios atual. A gestão ágil envolve a organização em equipes multifuncionais e autogeridas que operam em ciclos de desenvolvimento curtos e iterativos e em etapas regulares. Este método não só melhora a eficiência e a qualidade dos processos, mas também promove um ambiente de trabalho mais adaptável e inovador, capaz de responder de forma rápida e eficaz às exigências de um mercado em constante mudança (Denning, 2018).

Além dos benefícios diretamente relacionados com a eficácia e adaptabilidade organizacional, a gestão ágil e adaptativa desempenha um papel importante na motivação dos profissionais. Ao integrar estagiários em equipes multifuncionais e autogeridas, essa abordagem oferece oportunidades únicas de aprendizagem e crescimento (Denning, 2018).

A participação ativa em ciclos curtos de desenvolvimento iterativo não só permite que os estagiários experimentem diferentes funções e responsabilidades, mas também lhes dá a oportunidade de contribuir significativamente para os resultados da equipe. Esta experiência colaborativa prática não só aumenta a confiança e a autoeficácia dos estagiários, mas também os motiva, proporcionando um ambiente de trabalho dinâmico e desafiante (Denning, 2018).

2.4. Desafios Atuais na Motivação e Gestão de Recursos Humanos

Os desafios atuais na motivação e gestão de Recursos Humanos são diversos e multifacetados. Destacam-se entre eles a diversidade no local de trabalho, a gestão de equipas virtuais e os requisitos de equilíbrio entre vida pessoal e profissional (Beer, Boselie, & Brewster, 2015).

A diversidade no local de trabalho apresenta desafios e oportunidades únicos que exigem políticas e práticas de Recursos Humanos que sejam inclusivas e sensíveis à diversidade cultural. Além disso, a gestão eficaz de equipas virtuais requer uma variedade de competências de comunicação e liderança, bem como ferramentas e técnicas adequadas para facilitar a colaboração remota. Finalmente, o equilíbrio entre vida pessoal e profissional tornou-se uma preocupação crescente para muitos estagiários, necessitando de políticas de recursos humanos que promovam a flexibilidade e o bem-estar dos estagiários (Beer, Boselie, & Brewster, 2015).

Os desafios modernos na motivação e gestão de recursos humanos afetam diretamente a motivação dos estagiários. Frequentemente, eles constituem uma parte significativa da força de trabalho nas organizações modernas. Uma abordagem inclusiva e diversificada no local de trabalho não só promove um ambiente de trabalho acolhedor e mais inclusivo para estagiários de diferentes origens e perspetivas, mas também os motiva, reconhecendo e apreciando as suas contribuições únicas (Beer, Boselie, & Brewster, 2015).

Da mesma forma, uma política de equilíbrio entre vida profissional e pessoal não só beneficia o bem-estar dos estagiários, mas também os motiva, demonstrando compromisso com o seu desenvolvimento global e qualidade de vida. No contexto da gestão de equipas virtuais, fornecer aos estagiários remotos apoio e recursos adequados não só facilita a colaboração eficaz, mas também os motiva, demonstrando confiança nas suas capacidades e independência (Beer, Boselie, & Brewster, 2015).

3. Estágio como Elemento Motivacional

Os estágios desempenham um papel importante como fator de motivação para estudantes e jovens profissionais que procuram uma experiência profissional e desenvolvimento pessoal. A oportunidade de aplicar conhecimentos acadêmicos num ambiente de trabalho internacional é muito motivadora porque os estagiários podem ver a ligação direta entre a sua aprendizagem e as suas competências. Os estágios também podem aumentar a motivação dos estagiários, servindo como um recurso para definir metas de carreira e desenvolver habilidades profissionais (Hall & Mirvis, 2017).

Além disso, as experiências de formação podem aumentar a motivação, proporcionando aos estagiários uma visão clara do ambiente de trabalho e das expectativas profissionais, permitindo-lhes ver o seu potencial de participação na empresa e no seu próprio trabalho (Katz, 2018).

3.1. Importância Estratégica do Estágio nas Organizações

Os estágios também desempenham um papel estratégico fundamental nas organizações e proporcionam uma oportunidade valiosa para identificar e desenvolver talentos promissores. Os estágios permitem que as empresas avaliem o potencial dos estagiários como futuros estagiários, enquanto proporcionam uma fonte de mão de obra qualificada e motivada. Além disso, o estágio pode contribuir para a criação de uma marca empregadora forte, atrair talentos de alta qualidade e fortalecer o compromisso da organização com o desenvolvimento profissional dos jovens (Donovan, 2020).

Nesse sentido, os estágios não são apenas benéficos para os estagiários, mas também um investimento estratégico para as organizações, ajudando a desenvolver um conjunto de talentos qualificados em linha com os objetivos corporativos (Hodges & Keeley, 2016).

Além disso, os eles podem ser uma forma eficaz das organizações promoverem a diversidade e a inclusão e proporcionarem oportunidades de desenvolvimento para estudantes de diversas origens e contextos socioeconómicos (Donovan, 2020).

Outro especto importante é a contribuição da educação profissional para o desenvolvimento de inovação e novas ideias nas organizações. Os estagiários trazem uma nova perspectiva e novos conhecimentos aos projetos envolvidos, estimulando a criatividade e acelerando a busca por soluções inovadoras. Portanto, a formação não só ajuda a desenvolver talentos, mas também a promover o progresso e a competitividade das empresas no mercado (Hodges & Keeley, 2016).

3.2. Motivação de Estagiários

A motivação dos estagiários é um aspeto importante a considerar durante a formação, pois afeta diretamente o seu desempenho e participação nas atividades atribuídas. Compreender os fatores motivacionais específicos dos estagiários é essencial para criar um ambiente de trabalho propício ao seu desenvolvimento e satisfação. Estes fatores podem incluir oportunidades de aprendizagem e crescimento, reconhecimento pelo trabalho realizado, *feedback* construtivo e oportunidades de participação em projetos significativos (Tremblay & Gibson, 2014).

Além disso, a experiência de estágio tem uma relação direta com a motivação dos estagiários, porque afeta a sua perceção sobre a importância e o valor do trabalho realizado. Os estagiários geralmente ficam mais motivados quando percebem que contribuem significativamente para os objetivos organizacionais e recebem apoio e reconhecimento pelos esforços. Portanto, proporcionar uma experiência de estágio significativa e enriquecedora é essencial para manter a motivação do estagiário ao longo do programa (Coetzee & Schreuder, 2017).

A formação no local de trabalho também traz desafios únicos na vida profissional. Os estagiários podem ter dificuldades para se adaptarem à cultura organizacional, cumprir prazos apertados e equilibrar os requisitos do estágio com os compromissos académicos. Mas esses desafios também lhes oferecem oportunidades de desenvolverem habilidades de resolução de problemas, gestão de tempo e trabalho em equipa que são essenciais para o sucesso profissional a longo prazo (Charbonnier-Voirin & Oger, 2013).

Finalmente, o papel do *mentoring* e do *coaching* é fundamental para garantir uma experiência de estágio bem-sucedida e motivadora. Os mentores desempenham um papel crucial na orientação, apoio e inspiração dos estagiários, ajudando-os a enfrentar desafios e a aproveitar ao máximo as oportunidades de desenvolvimento. A supervisão eficaz também inclui fornecer *feedback* construtivo, definir expectativas claras e criar um ambiente de trabalho positivo e inclusivo onde os estagiários se sintam valorizados e possam contribuir de forma significativa (Sinacore & Davis, 2013).

Estas considerações sublinham a importância da formação como elemento motivacional e o seu impacto na motivação e desenvolvimento dos estagiários, sublinhando a necessidade de estratégias eficazes de gestão e controlo para garantir uma formação positiva e enriquecedora (Sinacore & Davis, 2013).

CAPÍTULO II – METODOLOGIA

1. Natureza da Pesquisa

O estudo proposto seguirá uma abordagem de métodos mistos que combina elementos qualitativos e quantitativos para obter uma compreensão abrangente dos fatores que influenciam a motivação dos estagiários numa empresa de serviços integrados. Esta abordagem integrada permite uma descrição mais completa e detalhada do fenómeno em estudo. Usando métodos mistos, o estudo visa capturar tanto os aspetos das experiências individuais dos estagiários como os métodos e padrões que emergem da análise quantitativa de dados. Combinar abordagens quantitativas e qualitativas desta forma enriquece a nossa compreensão da motivação intrínseca e fornece informações valiosas sobre a teoria e prática organizacional (Johnson, Onwuegbuzie, & Turner, 2019).

O estudo enquadra-se tanto como descritivo como exploratório e tem como objetivo principal descrever as características dos estagiários numa empresa de serviços integrados, assim como suas experiências e perceções sobre motivação. Os dados foram recolhidos para descrever a demografia dos participantes, as suas experiências de estágio e áreas de atuação e opiniões sobre fatores que influenciam a motivação (Sá, Costa, & Moreira, 2021).

Um estudo descritivo na investigação é uma abordagem que se centra na caracterização e descrição minuciosa de um fenómeno específico. Esta metodologia procura analisar as características essenciais, padrões ou tendências dentro de uma determinada população, evento ou situação. Geralmente, são utilizados métodos quantitativos para recolher dados de forma sistemática, como questionários ou análise de dados existentes, com o objetivo de fornecer uma visão detalhada e precisa do objeto de estudo (Sá, Costa, & Moreira, 2021).

Por outro lado, um estudo exploratório é uma investigação que utiliza métodos qualitativos, como entrevistas em profundidade, grupos focais ou observações, para recolher dados e gerar hipóteses ou *insights* preliminares sobre o assunto em questão. O objetivo principal é proporcionar uma compreensão inicial e ampla do fenómeno investigado, servindo muitas vezes como base para estudos mais detalhados e específicos no futuro (Sá, Costa, & Moreira, 2021).

A pesquisa realizada possui características que se alinham com o Estudo de Campo e o Levantamento (Survey), com elementos adicionais de Estudo de Caso.

Estudo de Campo: A pesquisa procura o aprofundamento de uma realidade específica, neste caso, a motivação dos estagiários numa empresa de serviços integrados. Envolve a observação direta das atividades dos estagiários e questionários com estagiários para compreender as explicações e interpretações (Sá, Costa, & Moreira, 2021).

Levantamento (Survey): Foi utilizado um questionário com perguntas abertas e fechadas para recolher dados dos estagiários. As respostas foram analisadas quantitativamente e qualitativamente para capturar tanto aspetos individuais das experiências dos estagiários quanto padrões emergentes (Sá, Costa, & Moreira, 2021).

Estudo de Caso: A descrição detalhada da experiência de estágio dos estagiários na empresa fornece *insights* valiosos sobre a motivação e contribui para a compreensão mais ampla do fenómeno em estudo. O relato de experiência pessoal dos participantes reflete características típicas dos estágios na empresa, o que contribui para a construção de um caso representativo (Sá, Costa, & Moreira, 2021).

Com base nos métodos de procedimento mencionados, a pesquisa realizada na empresa X incorpora principalmente elementos de estudo monográfico e estatístico (Martins, 2008). O estudo concentra-se num tema específico, neste caso, a motivação dos estagiários na empresa X, procurando investigar esse tema em profundidade, explorando todos os ângulos e aspetos relevantes para compreender a sua natureza e função dentro da organização.

Esta abordagem integrativa permite uma melhor compreensão da situação sob investigação e responde às seguintes questões de investigação:

1. Quais são os principais fatores que influenciam a motivação dos estagiários numa empresa de serviços integrados?
2. Como é que as práticas de gestão de recursos humanos, como *feedback*, reconhecimento e oportunidades de aprendizagem, impactam a motivação dos estagiários?

3. Qual a relação entre a motivação dos estagiários e o ambiente de trabalho, incluindo a comunicação com superiores, a flexibilidade de horário e a autonomia?

Assim, o principal objetivo deste estudo é uma análise dos fatores que afetam a motivação dos estagiários numa organização de serviços integrados. Examinamos cuidadosamente questões relacionadas com o esforço e as necessidades dos estagiários, para identificar áreas que podem ser melhoradas, e visamos criar e manter um nível de motivação enquanto eles estão na empresa.

Esta abordagem não só fornece uma compreensão abrangente das práticas de gestão, mas também contribui para o desenvolvimento teórico no campo da gestão de recursos humanos, proporcionando uma compreensão mais profunda dos processos que motivam os estagiários a ingressar nas empresas de serviços integrados.

2. Instrumento e Procedimento de Recolha de Dados

A ferramenta de recolha de dados utilizada neste estudo foi um questionário com perguntas fechadas e escala de Likert (Dalmoro, 2014) para recolher dados quantitativos sobre a motivação dos estagiários. As análises estatísticas foram aplicadas aos dados recolhidos, como calcular médias e percentagens, para oferecer uma compreensão quantitativa dos fatores que influenciam a motivação dos estagiários.

Durante a recolha de dados, as questões de natureza quantitativa foram elaboradas utilizando duas formas distintas de escala de Likert de cinco pontos. Em uma das abordagens, os participantes foram solicitados a avaliar seu nível de motivação ou importância numa escala que variava de "1=Muito desmotivado" a "5=Muito motivado", ou "1=Nada importante" a "5=Muito importante", respetivamente. Numa outra abordagem, os participantes expressaram seu grau de concordância ou importância, variando de "Concordo totalmente" a "Discordo totalmente", ou "1=Nada importante" a "5=Muito importante", respetivamente.

Este questionário foi adaptado e de uma escala validada por Ana Rita Russel Baptista Moreira, na sua dissertação de mestrado intitulada “Diagnóstico da motivação em contexto organizacional: um estudo de caso exploratório na indústria

transformadora”. O processo de recolha de dados foi realizado de forma ética e anónima por meio da plataforma web Google Forms.

O questionário foi distribuído através do LinkedIn, contactos a partir do WhatsApp e por um email partilhado pelo CEO da empresa. Este instrumento de recolha de dados destinou-se exclusivamente a estagiários que tinham trabalhado na empresa em análise de serviços integrados. Este procedimento foi escolhido para garantir o sigilo das respostas e promover a participação voluntária e imparcial dos participantes.

3. Universo do Estudo - Contextualização da Empresa X1

Fundada em 2018 a empresa de setores integrados emergiu rapidamente como uma força dinâmica no panorama dos serviços empresariais, situada na vibrante cidade de Barcelona, Espanha. Enraizada num compromisso com a inovação e a excelência, esta está dedicada a fornecer soluções empresariais personalizadas que correspondam precisamente às diversas necessidades e exigências dos seus clientes.

Operando como uma entidade privada, orgulha-se da sua agilidade e adaptabilidade, servindo principalmente os mercados de negócios para consumidores e de negócios para negócios. Apesar da natureza confidencial dos seus dados financeiros, o sucesso fala por si através da sua vasta gama de serviços e produtos.

No cerne das operações da empresa estão os seus serviços multifacetados, que abrangem uma ampla gama de atividades como por exemplo:

- **Promoção de Eventos:** Aproveitando estratégias de vanguarda, destaca-se na promoção de eventos, garantindo máxima visibilidade e envolvimento.
- **Marketing Digital:** Especializando-se em marketing de afiliados, elabora campanhas digitais inovadoras que geram resultados e maximizam o retorno do investimento.

¹ A informação deste ponto foi retirada de um documento fornecido pela empresa (Empresa X, 2024), que pretendeu manter o anonimato.

- **Desenvolvimento de Negócios:** Com foco na geração de *leads*, capacita as empresas a expandir o seu alcance e aprimorar a sua presença no mercado.

- **Planeamento de Eventos e Viagens:** Oferecendo serviços de planeamento de eventos e viagens sem falhas, garante experiências inesquecíveis para clientes e delegados.

- **Análise Financeira:** Fornecendo sinais de negociação inestimáveis, equipa os clientes com *insights* acionáveis para navegar nas complexidades dos mercados financeiros.

Além do seu portfólio de serviços, a empresa de setores integrados oferece uma variedade de cursos de formação projetados para capacitar profissionais com as habilidades e conhecimentos necessários para prosperar no panorama competitivo atual. Desde redes sociais e gestão de projetos até propriedade intelectual e escrita de guiões, estes cursos exemplificam o compromisso em nutrir talentos e promover o crescimento.

Central no sucesso desta empresa de serviços integrados, está a sua equipa diversificada e talentosa de profissionais. Com uma equipa principal de 15 trabalhadores a tempo inteiro e uma equipa de estagiários em part-time de todo o mundo, a empresa cresce através da colaboração, inovação e diversificação. Desde a equipa de *marketing* responsável pela gestão de campanhas nas redes sociais até os analistas financeiros que implementam as campanhas de marketing, cada membro desempenha um papel fundamental na concretização da visão da empresa.

O desenvolvimento tem sempre na mira o crescimento contínuo, a expansão. Com o compromisso na satisfação do cliente, reconhecimento da marca e inovação, pretendem estabelecer-se como um dos principais prestadores de serviços empresariais em Barcelona e além. Por meio de iniciativas estratégicas, como alcance multicanal, estratégias criativas de publicidade em redes sociais e desenvolvimento de conteúdo local, prepara-se para atingir metas comerciais críticas e estabelecer novos padrões de sucesso.

3.1. Perfil dos Estágios na Empresa²

Os estágios na empresa estão abertos a candidatos de todo o mundo. Isso dá oportunidade de pessoas de todo mundo se juntarem no escritório sediado em Barcelona. Dependendo das características específicas do estágio a empresa pode dar oportunidade para fazer o estágio em modo híbrido ou 100% remoto.

A duração de um estágio na empresa de serviços integrados pode variar de 1 mês a 1 ano, dependendo das necessidades do departamento e do acordo entre os estagiários e a empresa. A empresa tenta sempre facilitar ao máximo a relação com os estagiários e dar abertura aos mesmos para que estes adequem os horários de acordo com o que mais se adequa à sua situação e objetivos.

A empresa garante diversidade e inclusão e acredita na igualdade de oportunidades para todos e promove uma cultura de respeito e cooperação.

A empresa oferece um ambiente de trabalho global onde os estagiários têm a oportunidade de trabalhar em conjunto com colegas e clientes de diferentes culturas e origens geográficas. É uma experiência significativa e estimulante que favorece a aprendizagem intercultural e o desenvolvimento pessoal e profissional no seu trabalho. Está comprometida em ajudar os estagiários a desenvolverem as suas habilidades e alcançar o seu pleno potencial, oferecendo oportunidades de aprendizagem contínuo e crescimento profissional.

A empresa oferece programas de estágio em diversos departamentos, proporcionando uma oportunidade única para os interessados desenvolverem as suas habilidades num ambiente dinâmico e internacional. Abaixo está um resumo dos estágios oferecidos em diferentes departamentos:

- **Departamento de *Marketing*:** Neste departamento o estagiário terá a oportunidade de gerir atividades de *marketing* em órgão de comunicação social, desenvolver materiais de *marketing* e gerar leads de alta qualidade, entre outras tarefas. O estágio oferece uma verdadeira experiência em marketing digital, com a possibilidade de ganhar comissões por vendas bem-sucedidas.

² A informação deste ponto foi retirada de um documento fornecido pela empresa (Empresa X, 2024).

- **Departamento de Design Gráfico:** Neste estágio, o estagiário trabalha no design de logotipos, cartões de visita, materiais de comunicação e muito mais. A experiência proporciona a oportunidade de desenvolver habilidades práticas em design gráfico, além de oferecer comissões por vendas realizadas.

- **Departamento de Gestão de Projetos:** Os estagiários deste departamento trabalham na apresentação de *designs* para gestores e clientes, testes e avaliação de produtos, redação de relatórios, análise de dados e muito mais. Esta é uma excelente oportunidade para ganhar experiência em gestão de projetos e receber comissões por vendas.

- **Departamento de Jornalismo e Comunicação:** O estagiário deste departamento é responsável pelo planeamento, organização e edição de materiais para publicação, gestão do *blog* da empresa, redação de artigos e preparação de conteúdo para novos sites. Além disso, tem a oportunidade de ganhar comissões por vendas bem-sucedidas.

- **Departamento de Tradução:** Os estagiários deste departamento serão encarregues de traduzir websites, artigos, materiais de treino e documentos diversos. Esta é uma excelente oportunidade para ganhar experiência em tradução e receber comissões por vendas realizadas.

- **Departamento de Produção de Vídeo:** Neste estágio existe a oportunidade de editar vídeos, rever roteiros, criar cortes finais e publicar vídeos nas páginas das redes sociais da empresa. Esta experiência oferece uma verdadeira imersão na produção de vídeos e a chance de ganhar comissões por vendas bem-sucedidas.

- **Departamento Jurídico:** Como estagiário neste departamento é expectável que faça uma análise de propriedade intelectual, redação de artigos, análise de leis internacionais em relação a requisitos de visto e muito mais. Esta é uma excelente oportunidade para ganhar experiência em direito e receber comissões por vendas realizadas.

- **Departamento de Recursos Humanos:** Os estagiários deste departamento participam em processos de recrutamento, redação de descrições de cargos, administração de apoio administrativo e redação de *blogs*. Além disso, têm a oportunidade de ganhar comissões por vendas bem-sucedidas.

- **Departamento de Operações e Logística:** Neste estágio, os estagiários supervisionam o ciclo de vida dos projetos, realizam análises SWOT, desenvolvem planos de negócios e ajudam o departamento de recursos humanos. A experiência oferece uma oportunidade valiosa para ganhar experiência em operações e logística.

- **Departamento de Desenvolvimento de Conteúdo de *eLearning*:** Os estagiários deste departamento ajudam na identificação de objetivos de cursos, no desenvolvimento de materiais de aprendizagem eficazes e na execução de programas de estágio. Esta é uma excelente oportunidade para ganhar experiência em desenvolvimento de conteúdo de *eLearning*.

- **Departamento de Desenvolvimento de Negócios:** Neste estágio, os estagiários participam no desenvolvimento de novos projetos de negócios, gestão do *blog SEO-Friendly*, identificação de *leads* de vendas e promoção de eventos. A experiência oferece a oportunidade de ganhar comissões por vendas bem-sucedidas.

- **Departamento de Análise de Mercado de Ações:** estagiário neste departamento ajuda na identificação de investimentos com grande potencial de crescimento, análise financeira do mercado de ações e preparação de relatórios. Além disso, tem a oportunidade de ganhar comissões por vendas bem-sucedidas.

- **Departamento de Análise de Criptomoedas:** Neste estágio, os estagiários ajudam na identificação de investimentos em criptomoedas com grande potencial de crescimento, análise do mercado de criptomoedas e preparação de relatórios. A experiência oferece a oportunidade de ganhar comissões por vendas bem-sucedidas.

- **Departamento de Análise de Dados:** Os estagiários deste departamento ajudam na identificação de investimentos com grande potencial de crescimento, análise de dados financeiros e preparação de relatórios. Além disso, têm a oportunidade de ganhar comissões por vendas bem-sucedidas.

- **Departamento de Desenvolvimento de Websites:** Neste estágio, os estagiários desenvolvem aplicativos simples, corrigem *bugs* em *sites*, testam e implementam soluções, entre outras tarefas. A experiência oferece a oportunidade de ganhar experiência em desenvolvimento web e receber comissões por vendas realizadas.
- **Departamento de Gestão de Hospitalidade e Turismo:** O estagiário neste departamento, planeia viagens, conferências e outros eventos, garantindo que sejam concluídos com sucesso. A experiência oferece a oportunidade de ganhar experiência em gestão de hospitalidade e turismo e receber comissões por vendas bem-sucedidas.
- **Departamento de Gestão de Eventos:** Neste estágio, os estagiários planeiam eventos do início ao fim, lideram atividades promocionais e analisam o sucesso do evento. A experiência oferece a oportunidade de ganhar experiência em gestão de eventos e receber comissões por vendas bem-sucedidas.
- **Departamento de Análise Financeira:** O estagiário neste departamento, pode ajudar na análise financeira de mercados específicos, preparação de relatórios e redação de artigos. A experiência oferece a oportunidade de ganhar experiência em análise financeira e receber comissões por vendas realizadas.
- **Departamento de Desenvolvimento de Aplicações Móveis:** Neste estágio, os estagiários desenvolvem aplicativos móveis para dispositivos Android e iOS, testam e implementam soluções e muito mais. Podem ganhar experiência no desenvolvimento de aplicativos móveis e ganhar comissões por vendas bem-sucedidas.

3.2. Estágio na empresa X

Durante o Estágio Profissional em Erasmus, que decorreu de 4 de setembro a 3 de dezembro de 2023, na Empresa X, tive a oportunidade de mergulhar no ambiente de uma organização dinâmica. Durante este período, trabalhei um total de 420 horas, mantendo uma média semanal de 35 horas.

Durante esse período, participei ativamente em diversas tarefas, contribuindo para as operações diárias da empresa. Algumas das responsabilidades que assumi incluíram a condução de processos de recrutamento, o direcionamento de estratégias no

LinkedIn, o desenvolvimento de descrições de cargos, a revisão de formulários de candidatura e a preparação e publicação de anúncios de emprego em redes sociais, como o LinkedIn e o Facebook. Além disso, estive envolvida no processo de entrevista e seleção de candidatos, fornecendo suporte administrativo e executando tarefas diversas, como fazer fotocópias e responder a e-mails. Também tive a oportunidade de contribuir para um blog de recursos humanos, escrevendo entradas sobre diversos tópicos relevantes para a área, e pesquisas sobre novas plataformas de recrutamento.

O meu supervisor foi sempre muito atencioso e prestativo, proporcionando-me orientação e apoio ao longo do estágio. No entanto, em alguns momentos, senti, em mim e nos meus colegas, uma certa falta de motivação devido à repetição de tarefas o que, ocasionalmente, afetava a energia da equipa. Esse foi o primeiro momento em que me surgiu a ideia do tópico deste trabalho, que se foi alimentando ao falar com os restantes estagiários sobre motivação e como é que poderíamos melhorar.

Apesar desses contratempos, a minha experiência no estágio foi extremamente positiva. A oportunidade de trabalhar numa empresa sediada em Barcelona, com colegas de diferentes países, trouxe uma dimensão internacional e cultural única para a minha aprendizagem. A interação com profissionais de diversas origens enriqueceu a minha perspetiva e permitiu-me desenvolver habilidades de comunicação, desembaraço e colaboração num ambiente global.

O estágio na Empresa X foi uma oportunidade valiosa de crescimento profissional e pessoal, permitindo-me adquirir conhecimentos práticos e desenvolver habilidades essenciais para a minha futura carreira. A experiência diversificada e desafiadora proporcionou uma base sólida para o meu desenvolvimento contínuo e deixou-me ansiosa por enfrentar novos desafios no mundo profissional.

4. Amostra

O público-alvo desta investigação são estagiários que já possuem experiência de trabalho numa empresa de serviços integrados. A amostra foi constituída por um conjunto de estagiários elegíveis numa base não probabilística, garantindo uma representação diversificada de experiências e perspetivas. Como sugere Creswell no seu livro

“Research design qualitative quantitative and mixed methods approaches” (2017), a amostragem não probabilística é apropriada quando o foco está na compreensão das experiências e percepções de um grupo específico, como os estagiários. Portanto, a seleção da amostra baseia-se na disponibilidade e acessibilidade dos participantes e o objetivo é obter uma variedade de experiências que aumentem a riqueza dos dados recolhidos.

O panorama sociográfico da amostra foi delineado pelo questionário que esteve aberto durante o período de 20 de fevereiro de 2024 a 4 de março de 2024. Este forneceu uma visão abrangente da demografia e das características educacionais dos participantes. Com um total de 57 respostas, observou-se uma ligeira predominância feminina, relativamente à faixa etária e os dados revelaram uma concentração significativa de respondentes entre 18 e 24 anos, seguidos por 20 estagiários na faixa dos 25 aos 30 anos. Os participantes estão inseridos numa ampla gama de departamentos, incluindo Análise de Dados, Gestão Financeira, Marketing, Recursos Humanos, entre outros, demonstrando a diversidade de áreas representadas nesta amostra.

5. Tratamento de Dados

A recolha de dados dos estagiários na Empresa X foi realizada através de um formulário *online*, utilizando a plataforma Google Forms. No processo de organização e armazenamento dos dados para análise posterior, todas as respostas foram registadas na folha de cálculo do Excel, mantendo a estrutura original do formulário. As etapas de limpeza e preparação dos dados foram mínimas, uma vez que todas as questões eram de resposta obrigatória, e as respostas não foram significativamente alteradas ou excluídas.

Para analisar os dados quantitativos, obtidos através do questionário de escala Likert, foram utilizadas técnicas estatísticas simples no Excel. As respostas foram classificadas de acordo com uma escala de Likert de 5 níveis. Foi calculada a média das respostas para cada questão, proporcionando uma média geral da opinião dos estagiários.

No caso dos dados qualitativos, os mesmos foram transcritos e foi feita uma análise com base no confronto com a literatura.

Todo o processo de tratamento e análise de dados foi conduzido utilizando o Microsoft Excel como ferramenta principal. Os dados foram tratados de forma ética e anónima, garantindo a confidencialidade e privacidade dos participantes.

Os resultados são apresentados de forma clara e concisa no Capítulo III da investigação, utilizando tabelas e gráficos para ilustrar as principais descobertas. No Capítulo IV, os resultados são interpretados à luz da revisão de literatura e da análise de dados, fornecendo insights relevantes para responder às questões de pesquisa levantadas no início do estudo.

CAPÍTULO III – Análise de Dados

1. Caraterísticas sociográficas da amostra

O panorama sociográfico delineado pelo questionário aberto durante o período de 20 de fevereiro de 2024 a 4 de março de 2024 forneceu uma visão abrangente da demografia e características educacionais dos participantes. Com um total de 57 respostas, a distribuição de gênero revela uma ligeira predominância feminina (31 pessoas), representando 54,4% das respostas, enquanto os homens (26 pessoas) compreendem 45,6% do conjunto de participantes (gráfico 1).

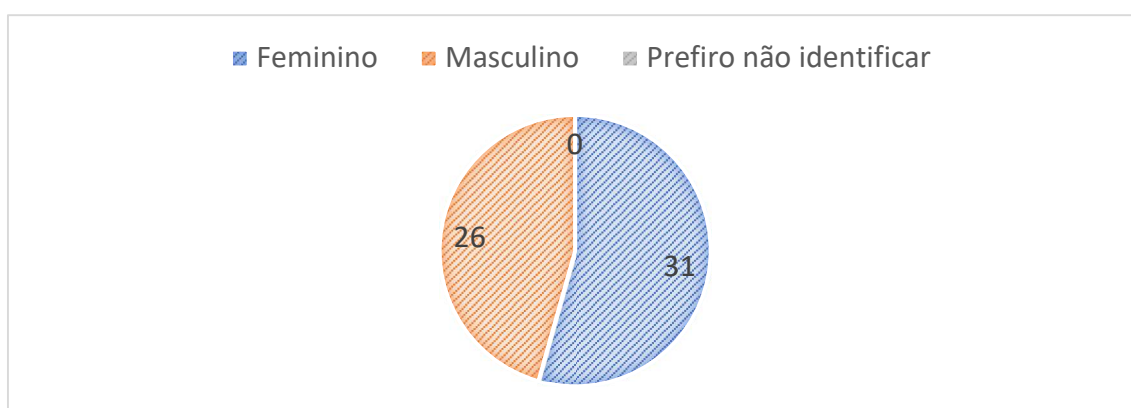


Gráfico 1 – Número de respostas de cada género

No que diz respeito à faixa etária, os dados revelam uma concentração significativa de respostas na faixa etária entre 18 e 24 anos, totalizando 32 pessoas. Este grupo é seguido por 20 respostas na faixa dos 25 aos 30 anos. As faixas etárias mais avançadas apresentam menor representação, com apenas 4 respostas entre 31 e 35 anos e uma única resposta dada por uma pessoa entre 36 e 40 anos, como podemos perceber melhor pelo gráfico seguinte.

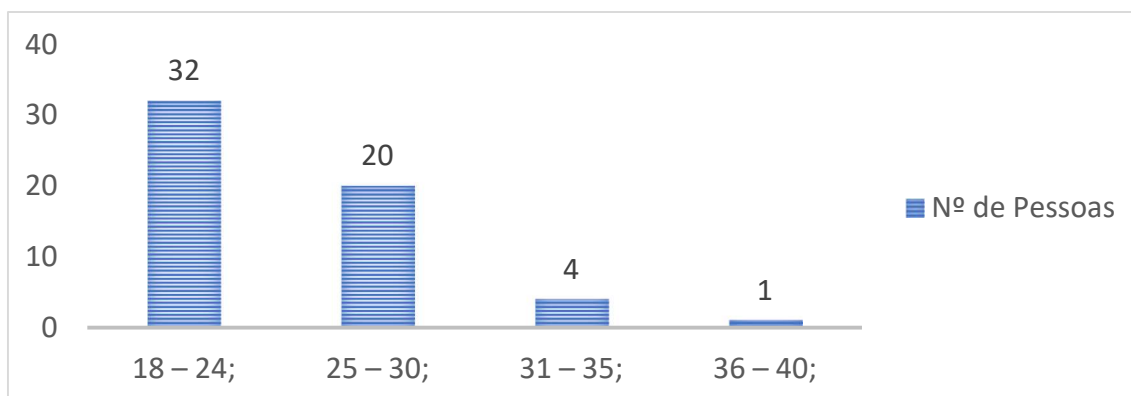


Gráfico 2 - Número de respostas por faixa etária

No contexto educacional, observa-se uma distribuição variada. Um percentual considerável de 43,9% das pessoas está atualmente matriculado ou concluiu o mestrado, enquanto 54,4% estão ou completaram a licenciatura. A pós-graduação representa uma parcela menor, compreendendo apenas 1,8% dos participantes.

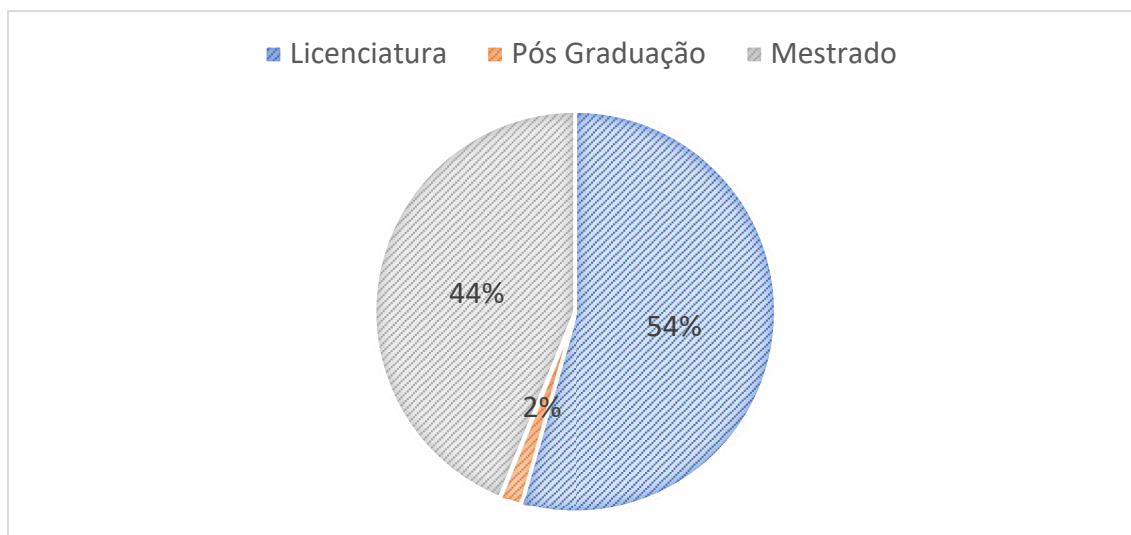


Gráfico 3 - Percentagem de pessoas por graus académicos

Quanto à experiência profissional, os resultados indicam uma diversidade de estágios realizados. Um total de 33 pessoas relatou ter concluído estágios com duração de 1 a 3 meses, enquanto 21 participantes estiveram envolvidos em estágios de 4 a 6 meses. Aqueles que realizaram estágios mais longos, com duração de 7 a 9 meses, foram menos comuns, totalizando apenas 3 pessoas (gráfico 4).

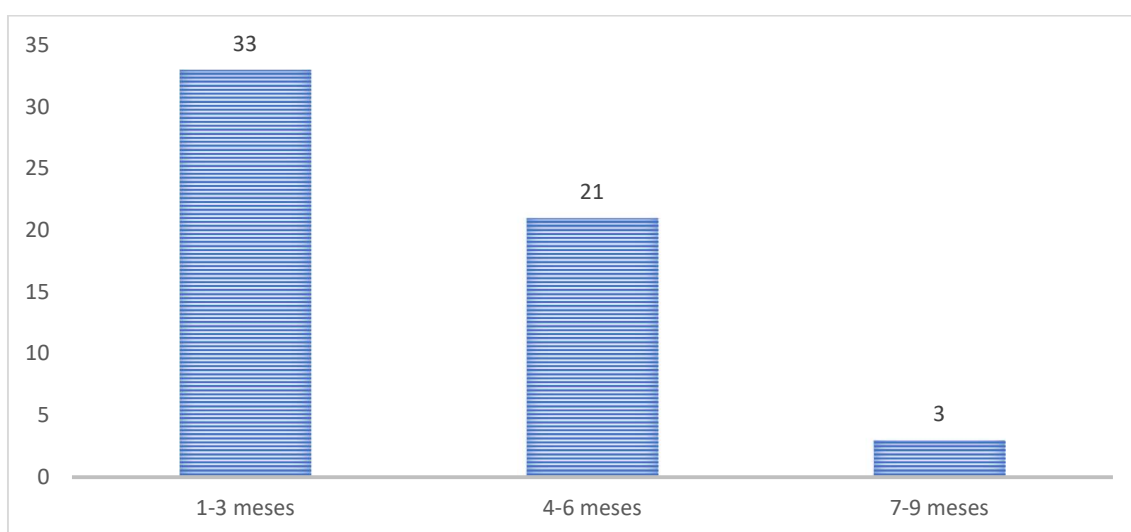


Gráfico 4 - Número de pessoas por estágio

Ao considerar os departamentos nos quais os participantes estão inseridos, uma ampla gama de áreas é representada. Estas incluem (podemos ter uma melhor noção destes valores se tivermos em consideração o gráfico 5):

- Departamento de Análise da Bolsa de Valores: 1 pessoa
- Departamento de Análise de Criptomoedas: 1 pessoa
- Departamento de Análise de Dados: 4 pessoas
- Departamento de Análise Financeira: 10 pessoas
- Departamento de Desenvolvimento Comercial: 7 pessoas
- Departamento de Design Gráfico: 1 pessoa
- Departamento de Gestão da Hotelaria e do Turismo: 1 pessoa
- Departamento de Gestão de Eventos: 2 pessoas
- Departamento de Gestão de Projetos: 2 pessoas
- Departamento de Marketing: 19 pessoas
- Departamento de Produção de Vídeo: 1 pessoa
- Departamento de Recursos Humanos: 6 pessoas
- Departamento Jurídico: 1 pessoa
- Jornalismo e Comunicação: 1 pessoa

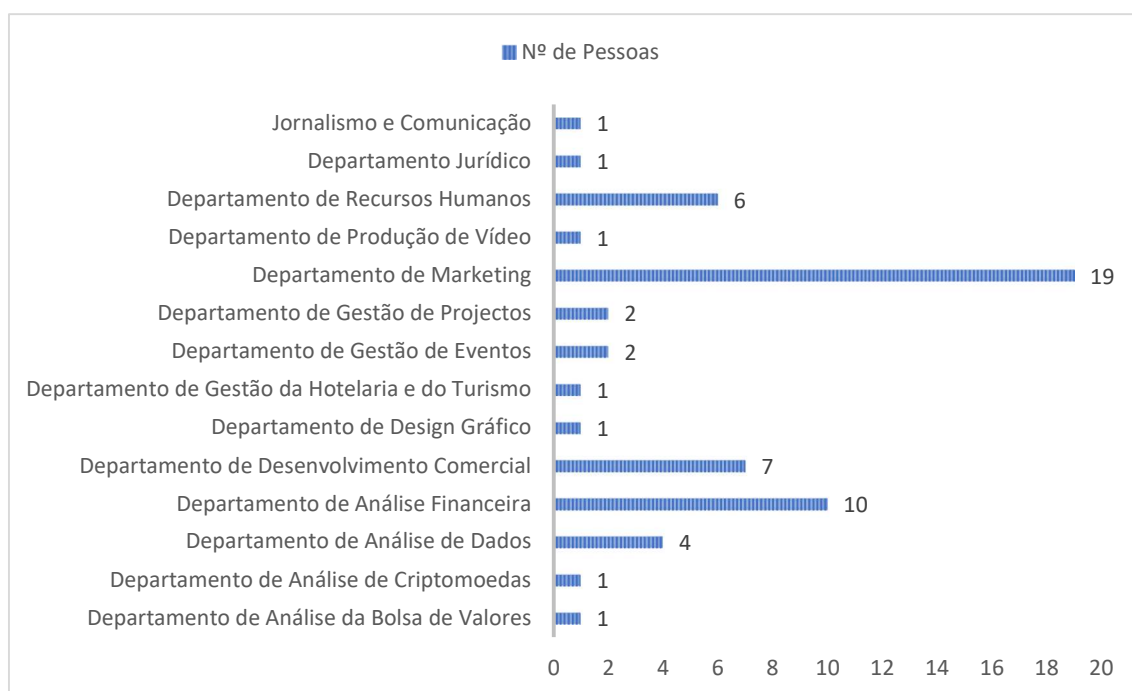


Gráfico 5 - Número de pessoas que estagiaram nos respetivos departamentos

2. Dados relacionados com a motivação

Ao iniciarmos uma análise abrangente dos dados relacionados com a motivação, reconhecemos a complexidade e a diversidade dos elementos que influenciam este fenómeno. Com o intuito de compreendermos melhor esses fatores motivacionais, optamos por uma abordagem estruturada, dividindo a nossa análise em duas categorias distintas: dados quantitativos e dados qualitativos.

Essa distinção entre dados quantitativos e qualitativos não apenas nos permite abordar a análise de maneira mais detalhada e específica, mas também facilita a interpretação dos resultados. Ao adotar essa estratégia, somos capazes de explorar tanto a amplitude quanto a profundidade da motivação de forma eficaz, enriquecendo a nossa compreensão e fornecendo uma base sólida para futuras intervenções e estratégias motivacionais.

2.1. Dados Quantitativos

Na primeira etapa da nossa análise focada nos dados quantitativos, direcionamos a nossa atenção para as questões, pela ordem em que foram apresentadas aos participantes. Esta abordagem permite uma compreensão mais profunda da influência da estrutura do questionário e simplifica a análise geral nas respostas dos participantes.

Posteriormente, vamos interligar essas questões com as características sociográficas da amostra, investigando como é que as respostas fornecidas variam em relação a essas características. Esta análise comparativa vai ajudar-nos a identificar os padrões e tendências significativas, revelando possíveis correlações entre as características demográficas dos participantes e suas percepções motivacionais.

A primeira pergunta aborda o grau de motivação dos participantes em relação a várias afirmações, considerando as suas áreas de trabalho e funções desempenhadas, com uma escala de 1 a 5, onde 1 significa "Muito desmotivado" e 5 significa "Muito motivado". Em que as respostas foram a seguintes (gráfico 6):

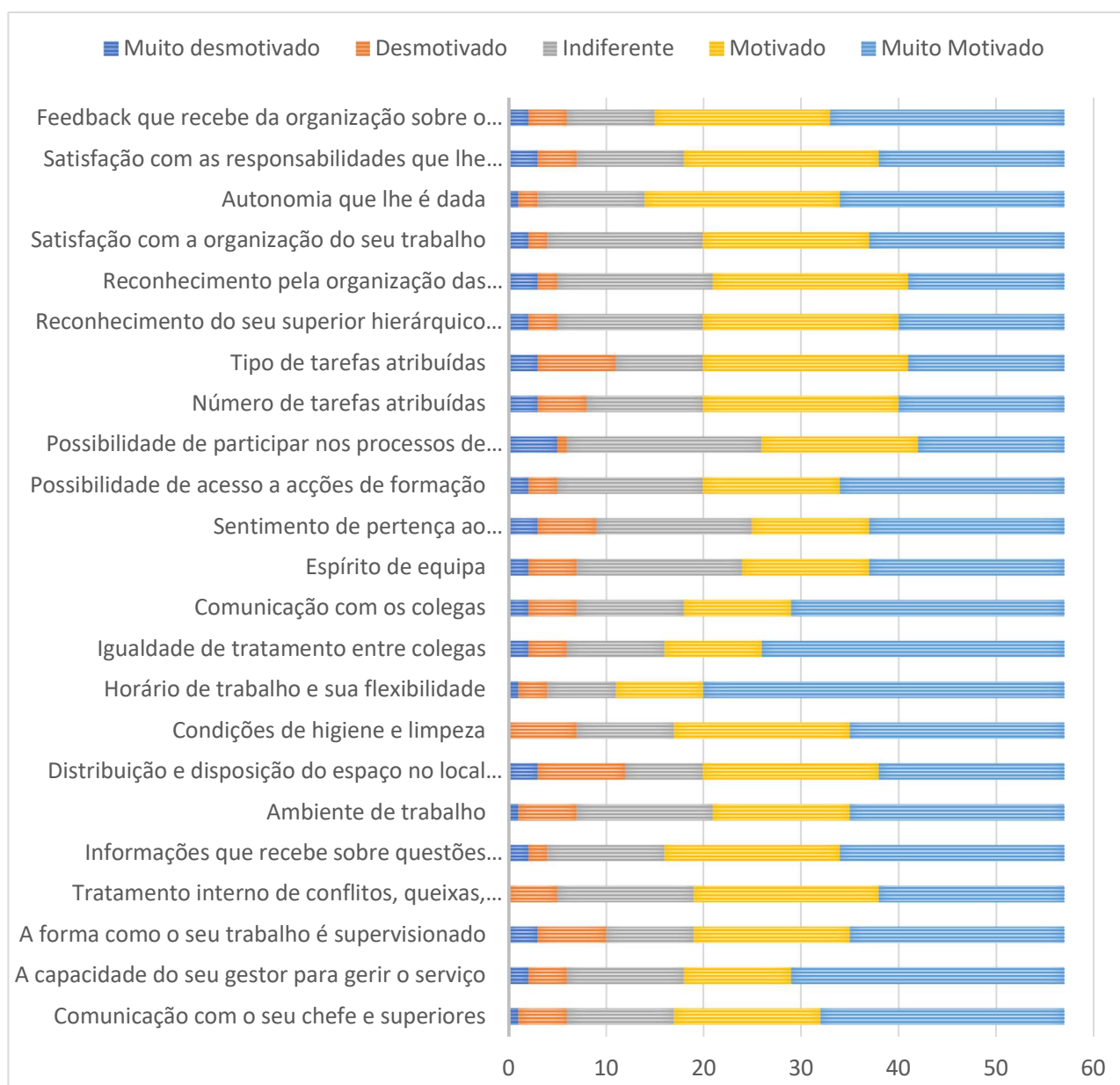


Gráfico 6 - Respostas a cada afirmação proposta relativas ao grau de motivação

As respostas foram analisadas e as médias indicam que, em geral, os participantes sentem-se motivados, com uma média geral de 4 como podemos perceber no gráfico 7.

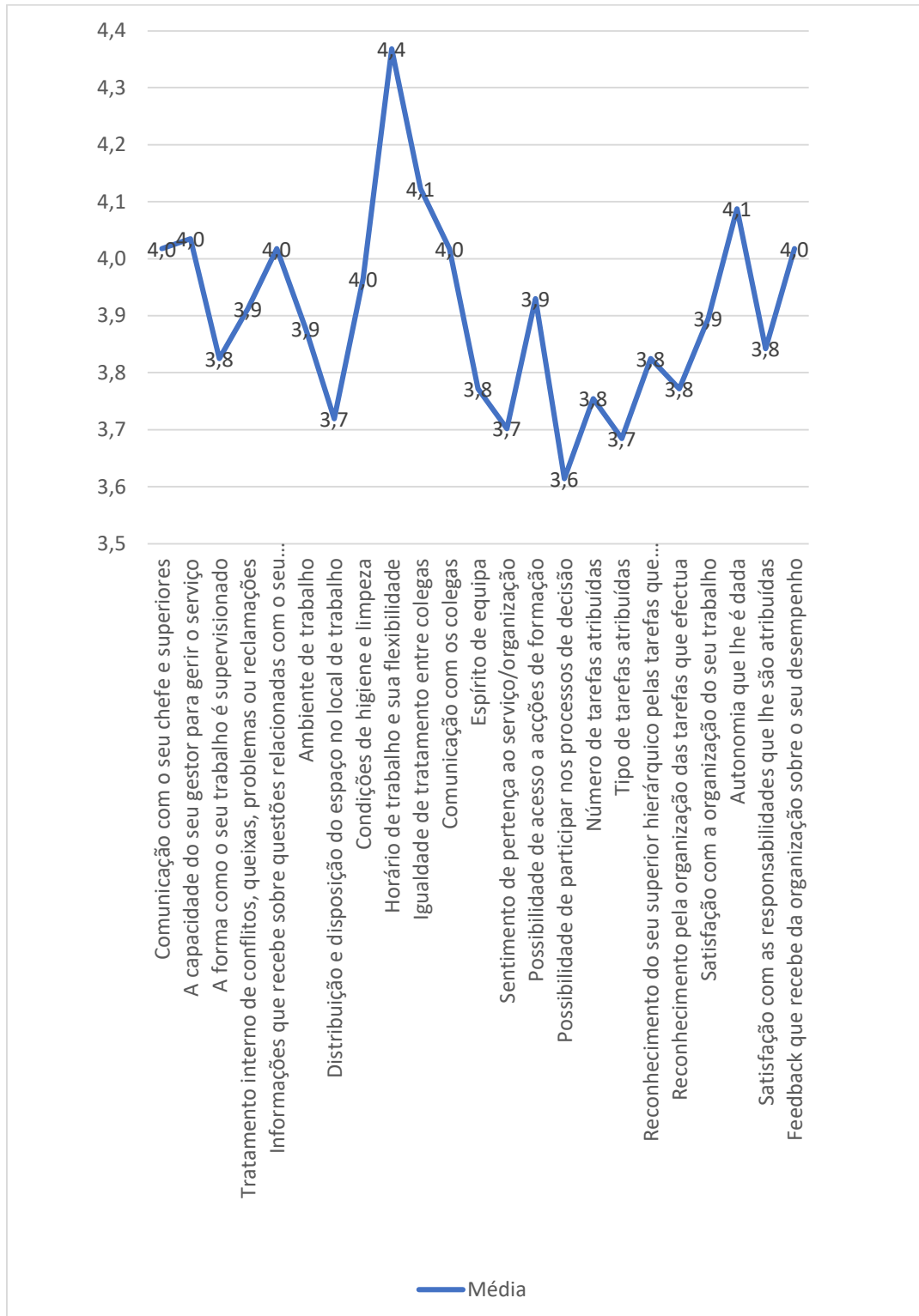


Gráfico 7 - Média das respostas a cada afirmação proposta relativas ao grau de motivação

Na pergunta seguinte, procurou-se compreender se os superiores hierárquicos dos participantes utilizam efetivamente os meios disponíveis para os motivar. As respostas variaram, com 2 pessoas a discordarem fortemente, 5 a discordarem, 7 a serem indiferentes, 33 a concordarem e 10 a concordarem fortemente (gráfico 8).

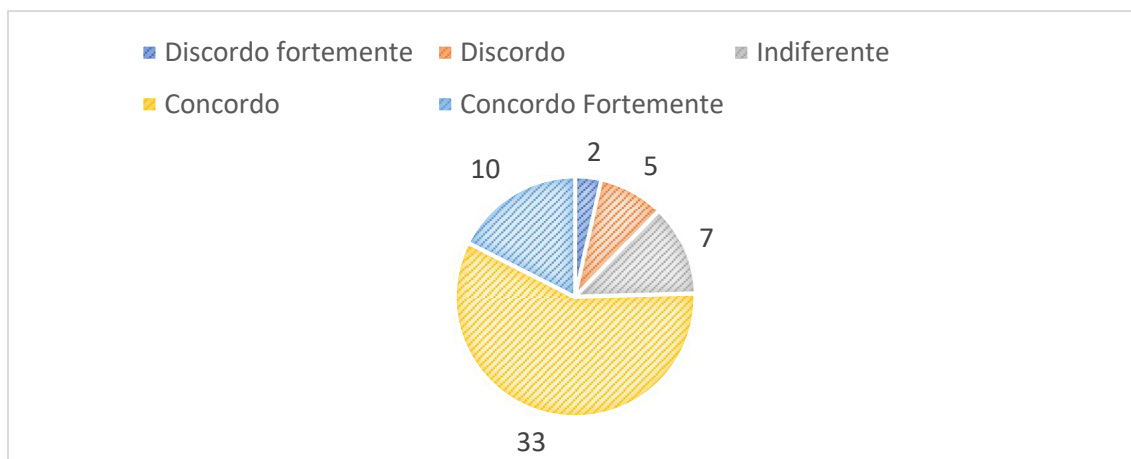


Gráfico 8 - Nível de concordância com a seguinte afirmação "Considero que os meus superiores hierárquicos utilizam os meios disponíveis para me motivar."

Após avaliar a motivação dos participantes na organização onde trabalham numa escala de 1 a 5, onde 1 representa "Discordo fortemente" e 5 representa "Concordo fortemente", os resultados indicaram uma diversidade de perspetivas. Um total de 3 participantes discordou fortemente, 5 discordou, 9 foram indiferentes, 33 concordaram e 7 concordaram fortemente com a afirmação " Encontro-me globalmente motivado na organização onde trabalho.", como podemos perceber pelo gráfico seguinte.

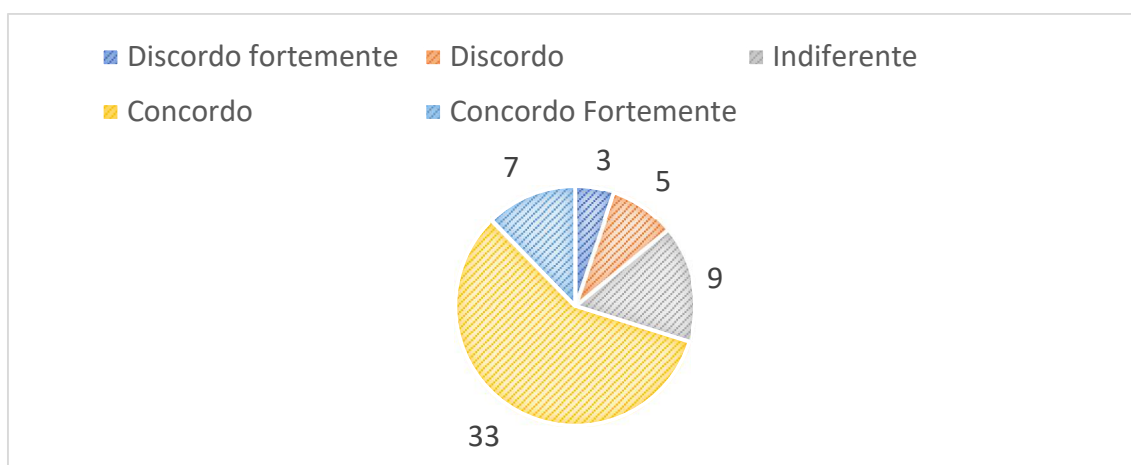


Gráfico 9 - Nível de concordância com a seguinte afirmação "Encontro-me globalmente motivado na organização onde trabalho."

De seguida procurou-se compreender se o nível de motivação dos trabalhadores é um fator indispensável para o seu bom desempenho. As respostas variaram, com 2 pessoas a discordarem fortemente, 1 a discordarem, 8 a serem indiferentes, 24 a concordarem e 25 a concordarem fortemente (gráfico 10).

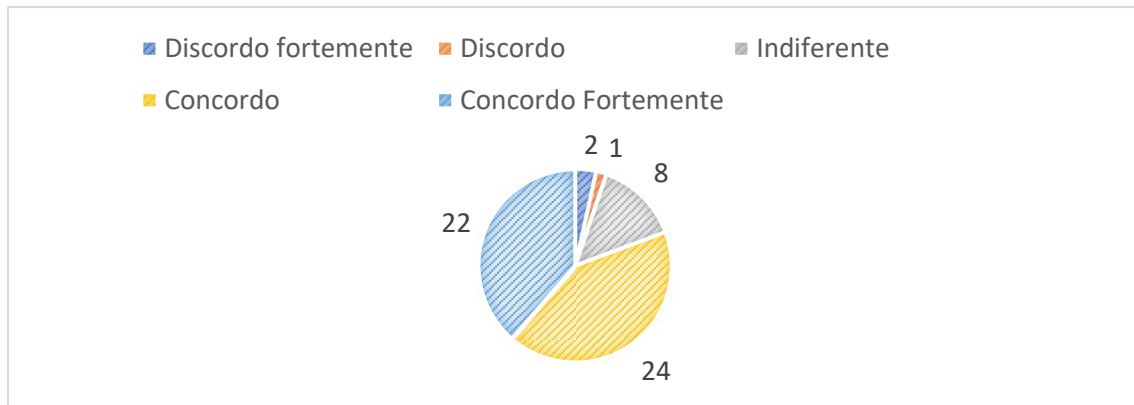


Gráfico 10 - Nível de concordância com a seguinte afirmação "O nível de motivação dos trabalhadores é um fator indispensável para o seu bom desempenho."

A pergunta seguinte mede o grau de importância em relação a várias afirmações, considerando diferentes fatores na realização do estágio, com uma escala de 1 a 5, onde 1 significa "Muito pouco importante" e 5 significa "Muito importante". Em que as respostas foram as seguintes (gráfico 11):

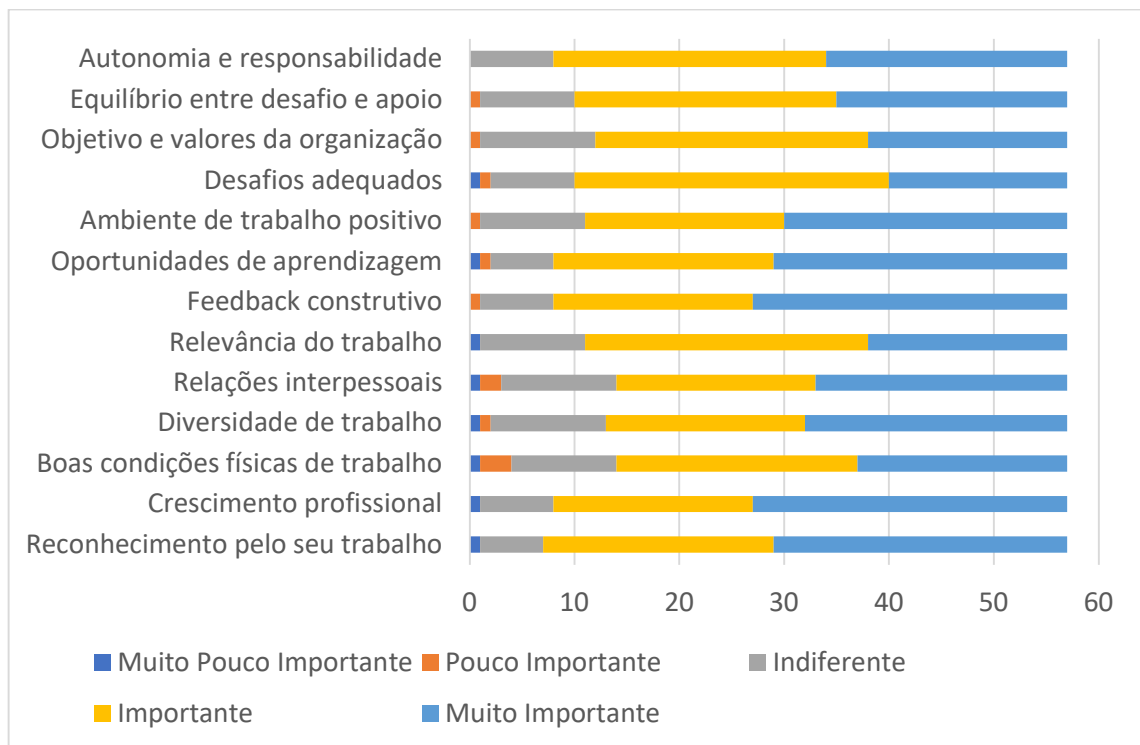


Gráfico 11 - Grau de importância de diversos fatores na realização do estágio.

De seguida para termos uma melhor perceção dos fatores aos que os estagiários que responderam ao questionário consideram mais importantes fizemos a média de todas as respostas relativas à afirmação e percebemos assim que o fator a que dão menos importância é “Desafios adequados” seguido do “Objetivos e valores da organização” e com mais valorização é “Relevância do trabalho” Seguido das “Oportunidades de aprendizagem”, como se pode ver no gráfico seguinte.



Gráfico 12 - Média dos valores relativos ao grau de importância de diversos fatores na realização do estágio.

Perante a afirmação “Estive globalmente Motivado durante o meu estágio.” Foi pedido aos estagiários para numa escala de 1 a 5 em que 1 significava “Discordo Fortemente” e 5 “Concordo fortemente”, para os estagiários avaliarem a afirmação. As respostas variaram, 4 pessoas discordaram fortemente da afirmação, 5 discordaram, 6 ficaram no meio termo do indiferente, 33 concordaram e 9 concordaram fortemente (gráfico 13).

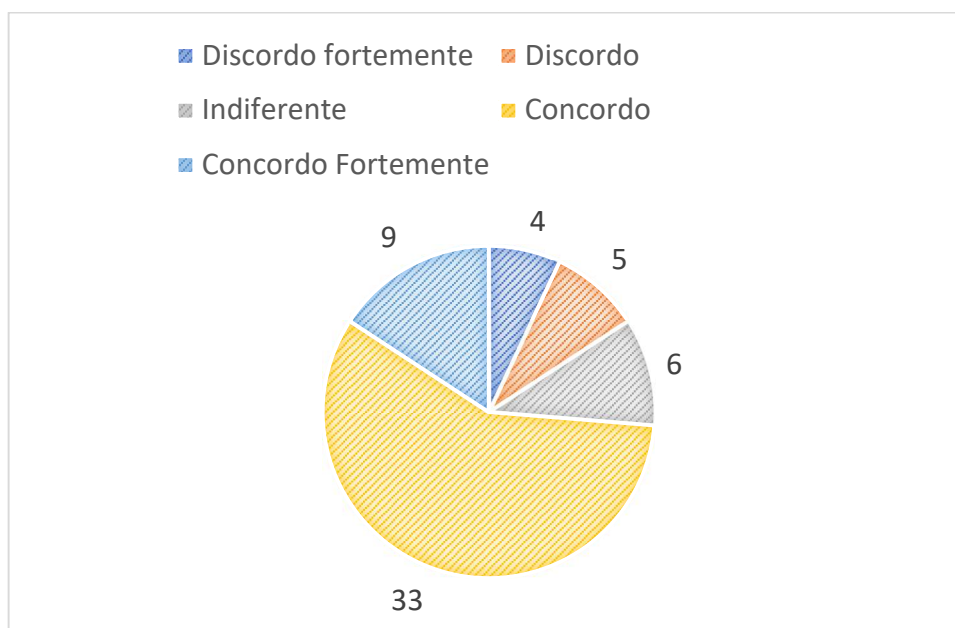


Gráfico 13 - Nível de concordância com a seguinte afirmação: “Estive globalmente Motivado durante o meu estágio.”

2.1.1. Interligação de Dados

Posteriormente fomos fazer o cruzamento dos dados sociográficos com os dados relativos à parte da motivação e chegamos às seguintes diversas conclusões.

	Feminino	Masculino
Horário de trabalho e sua flexibilidade	4,58	4,12
Igualdade de tratamento entre colegas	4,10	4,15
Autonomia que lhe é dada	4,10	4,08
A capacidade do seu gestor para gerir o serviço	4,03	4,04
Comunicação com os colegas	3,97	4,08
<i>Feedback</i> que recebe da organização sobre o seu desempenho	4,03	4,00
Comunicação com o seu chefe e superiores	4,03	4,00
Informações que recebe sobre questões relacionadas com o seu trabalho	4,06	3,96
Condições de higiene e limpeza	3,94	4,00
Possibilidade de acesso a ações de formação	3,81	4,08
Tratamento interno de conflitos, queixas, problemas ou reclamações	3,77	4,08
Satisfação com a organização do seu trabalho	3,84	3,96
Ambiente de trabalho	3,81	3,96
Satisfação com as responsabilidades que lhe são atribuídas	3,81	3,88
Reconhecimento do seu superior hierárquico pelas tarefas que executa	3,74	3,92
A forma como o seu trabalho é supervisionado	3,81	3,85
Reconhecimento pela organização das tarefas que efetua	3,61	3,96
Espírito de equipa	3,55	4,04
Número de tarefas atribuídas	3,71	3,81
Distribuição e disposição do espaço no local de trabalho	3,61	3,85
Sentimento de pertença ao serviço/organização	3,52	3,92
Tipo de tarefas atribuídas	3,58	3,81
Possibilidade de participar nos processos de decisão	3,45	3,81
Total Geral	3,85	3,97

Tabela 1 - Média das respostas a cada afirmação proposta relativas ao grau de motivação divididas por género

Relativamente às respostas dadas relativas ao grau de motivação nas suas várias vertentes, percebemos que a média da motivação das pessoas do sexo masculino é superior à das pessoas do sexo feminino (como podemos concluir a partir da tabela número 1). As estagiárias do sexo feminino valorizam mais “Horário de trabalho e sua

flexibilidade” ao contrário dos estagiários (masculinos) que dão maior valor a “Igualdade de tratamento entre colegas”. Relativamente ao que dão menos valor a nível motivacional as pessoas com género feminino valorizam menos a “Possibilidade de participar nos processos de decisão” e as pessoas de género masculino têm várias com o reduzido valor: “Tipo de tarefas atribuídas”, “Número de tarefas atribuídas”.

Utilizamos os mesmos dados, mas desta vez conjugados com a idade dos estagiários e obtivemos a seguinte tabela:

	18 – 24;	25– 30;	31 – 35;	36 – 40;
A capacidade do seu gestor para gerir o serviço	4,00	4,05	4,00	5,00
A forma como o seu trabalho é supervisionado	3,84	3,80	3,50	5,00
Ambiente de trabalho	3,72	4,15	3,75	4,00
Autonomia que lhe é dada	4,06	4,15	4,00	4,00
Comunicação com o seu chefe e superiores	4,03	3,95	4,00	5,00
Comunicação com os colegas	3,97	4,20	3,50	4,00
Condições de higiene e limpeza	3,88	4,20	3,50	4,00
Distribuição e disposição do espaço no local de trabalho	3,47	4,10	3,75	4,00
Espírito de equipa	3,63	4,00	3,75	4,00
<i>Feedback</i> que recebe da organização sobre o seu desempenho	4,13	3,85	4,00	4,00
Horário de trabalho e sua flexibilidade	4,50	4,30	3,50	5,00
Igualdade de tratamento entre colegas	4,16	4,10	3,75	5,00
Informações que recebe sobre questões relacionadas com o seu trabalho	4,13	3,90	3,50	5,00
Número de tarefas atribuídas	3,84	3,60	3,50	5,00
Possibilidade de acesso a ações de formação	3,84	4,05	4,00	4,00
Possibilidade de participar nos processos de decisão	3,66	3,60	3,25	4,00
Reconhecimento do seu superior hierárquico pelas tarefas que executa	3,94	3,70	3,50	4,00
Reconhecimento pela organização das tarefas que efetua	3,81	3,75	3,50	4,00
Satisfação com a organização do seu trabalho	3,91	3,85	4,00	4,00
Satisfação com as responsabilidades que lhe são atribuídas	3,78	3,90	4,00	4,00
Sentimento de pertença ao serviço/organização	3,63	3,90	3,25	4,00
Tipo de tarefas atribuídas	3,72	3,60	3,50	5,00
Tratamento interno de conflitos, queixas, problemas ou reclamações	3,84	4,05	3,75	4,00
Total Geral	3,89	3,95	3,68	4,35

Tabela 2 - Média das respostas a cada afirmação proposta relativas ao grau de motivação dividida por faixas etárias

Como podemos constatar as faixas etárias dos 18-24 e dos 25-30 o que mais valorizam é o “Horário de trabalho e a sua flexibilidade”, e o que menos valorizam é “Distribuição e disposição do espaço no local de trabalho” e “Número de tarefas atribuídas” respetivamente. Para as outras duas faixas etárias (31-35 e 36-40) não existe apenas um aspeto que se revele pela positiva ou pela negativa.

De seguida quisemos ver a mesma média motivacional relacionada com o grau académico (tabela 3). Podemos perceber que as pessoas menos motivadas são as que tiraram a pós-graduação e as mais motivadas são as que tiraram ou estão a tirar o mestrado. Podemos perceber que todas elas o aspeto mais e menos motivacional é diferente.

	Licenciatura	Mestrado	Pós-Graduação
A capacidade do seu gestor para gerir o serviço	4,06	4,04	3,00
A forma como o seu trabalho é supervisionado	3,84	3,80	4,00
Ambiente de trabalho	3,68	4,12	4,00
Autonomia que lhe é dada	4,16	4,00	4,00
Comunicação com o seu chefe e superiores	3,97	4,12	3,00
Comunicação com os colegas	3,90	4,20	3,00
Condições de higiene e limpeza	3,81	4,16	4,00
Distribuição e disposição do espaço no local de trabalho	3,58	3,88	4,00
Espírito de equipa	3,65	3,96	3,00
<i>Feedback</i> que recebe da organização sobre o seu desempenho	4,00	4,04	4,00
Horário de trabalho e sua flexibilidade	4,45	4,28	4,00
Igualdade de tratamento entre colegas	3,94	4,36	4,00
Informações que recebe sobre questões relacionadas com o seu trabalho	4,03	4,04	3,00
Número de tarefas atribuídas	3,84	3,64	4,00
Possibilidade de acesso a ações de formação	3,87	4,00	4,00
Possibilidade de participar nos processos de decisão	3,71	3,48	4,00
Reconhecimento do seu superior hierárquico pelas tarefas que executa	3,84	3,80	4,00
Reconhecimento pela organização das tarefas que efetua	3,77	3,80	3,00
Satisfação com a organização do seu trabalho	3,84	3,96	4,00
Satisfação com as responsabilidades que lhe são atribuídas	3,81	3,88	4,00
Sentimento de pertença ao serviço/organização	3,61	3,84	3,00
Tipo de tarefas atribuídas	3,61	3,76	4,00
Tratamento interno de conflitos, queixas, problemas ou reclamações	3,81	4,12	2,00

Tabela 3 - Média das respostas a cada afirmação proposta relativas ao grau de motivação divididas por Grau de Educação

Para fazermos a mesma análise, mas desta vez para cada departamento colocamos os dados em formas de gráfico (gráfico número 14), onde podemos ver os dois departamentos mais motivados são os Departamento de Análise da Bolsa de Valores e Departamento de Design Gráfico considerados como muito motivados.

Os departamentos com menos motivação (grau de indiferença elevado) são o departamento de Recursos Humanos e o Departamento de Jornalismo e Comunicação.



Gráfico 14 - Média das respostas a cada afirmação proposta relativas ao grau de motivação divididas por Departamento

Para a pergunta “Considero que os meus superiores hierárquicos utilizam os meios disponíveis para me motivar” fizemos diferentes gráficos relacionando as respostas a esta pergunta com o género (gráfico 15 e 16), idade (gráfico 17, 18, 19 e 20) e grau académico (gráficos 21, 22 e 23).

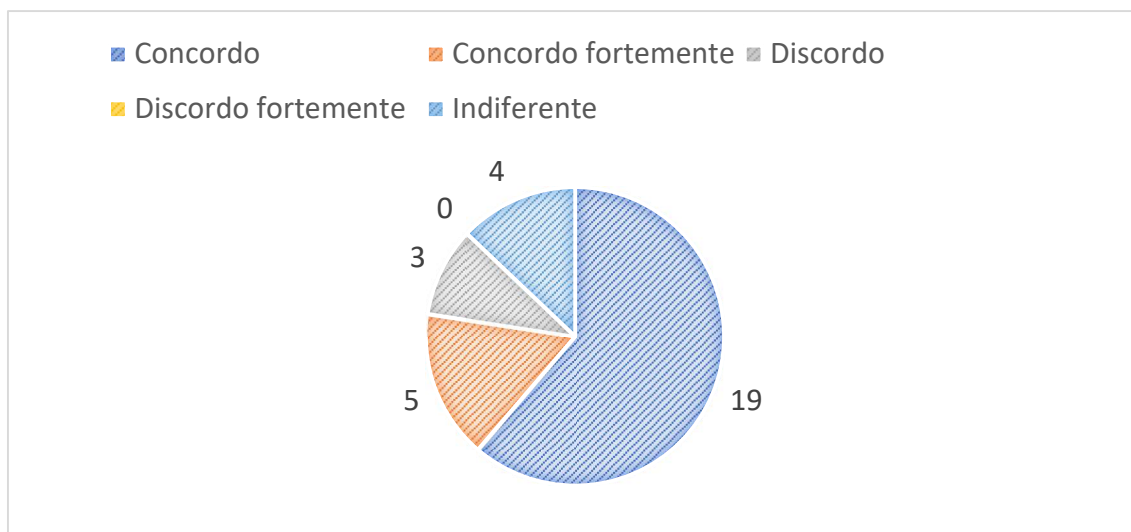


Gráfico 15 - Nível de concordância com a afirmação “Considero que os meus superiores hierárquicos utilizam os meios disponíveis para me motivar” por estagiários do género feminino

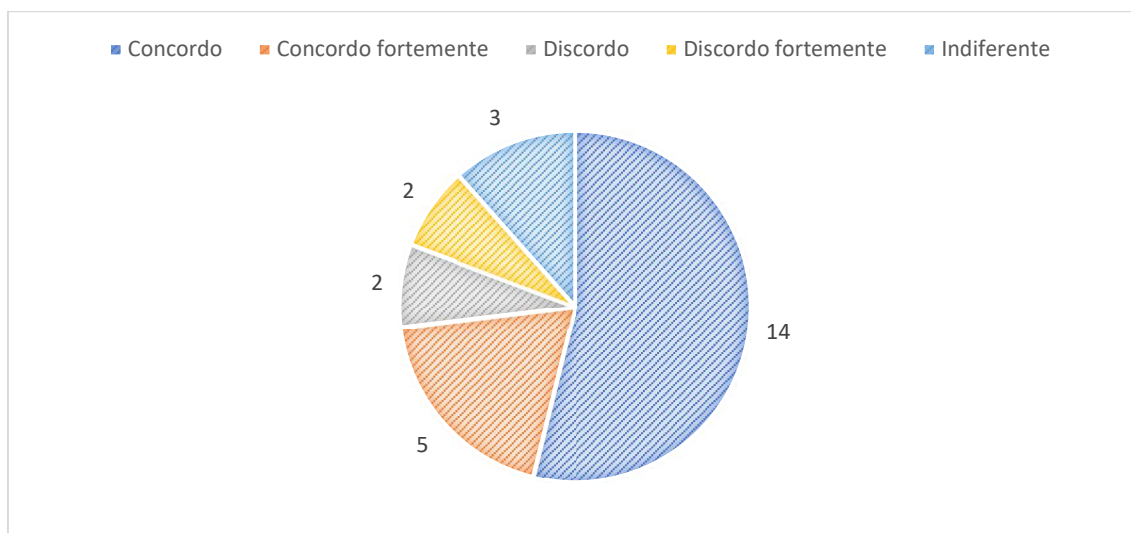


Gráfico 16 - Nível de concordância com a afirmação “Considero que os meus superiores hierárquicos utilizam os meios disponíveis para me motivar” por estagiários do género masculino

Podemos perceber por estes 2 gráficos apresentados que apesar de ambos concordarem com a frase o grau de discordância do sexo masculino é maior do que a do sexo feminino.

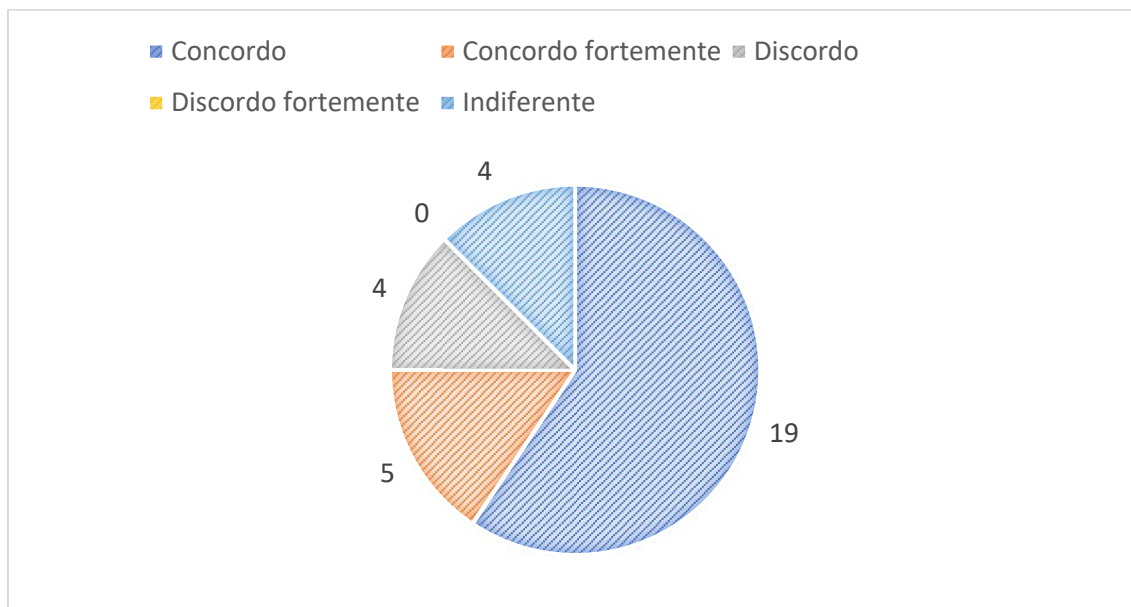


Gráfico 17 - Nível de concordância com a afirmação “Considero que os meus superiores hierárquicos utilizam os meios disponíveis para me motivar” por estagiários de faixas etárias dos 18-24 anos.

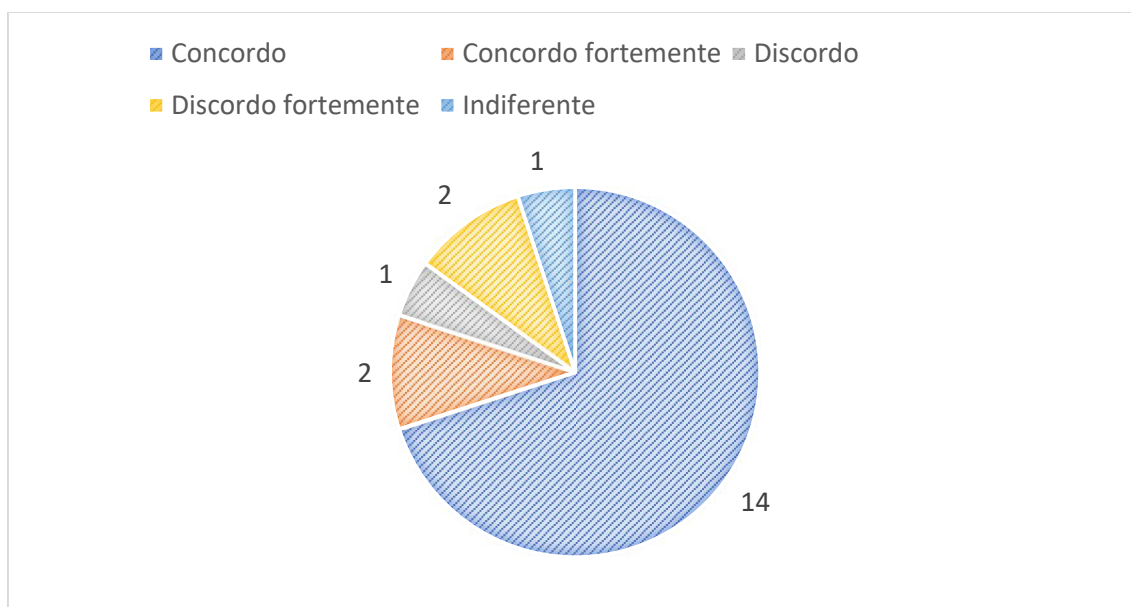


Gráfico 18 - Nível de concordância com a afirmação “Considero que os meus superiores hierárquicos utilizam os meios disponíveis para me motivar” por estagiários de faixas etárias dos 25 - 30 anos.

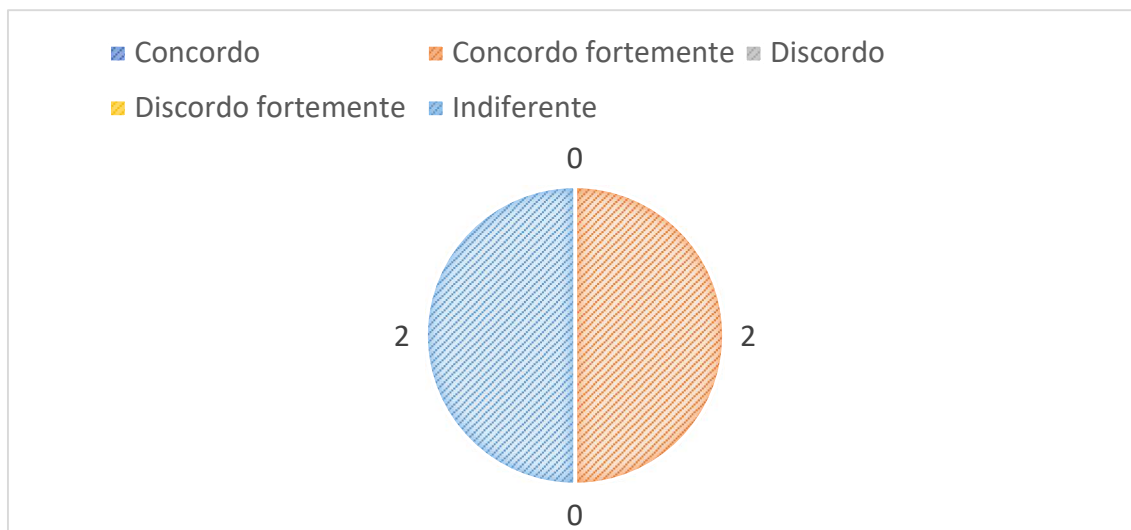


Gráfico 19 - Nível de concordância com a afirmação “Considero que os meus superiores hierárquicos utilizam os meios disponíveis para me motivar” por estagiários de faixas etárias dos 31 - 35 anos.

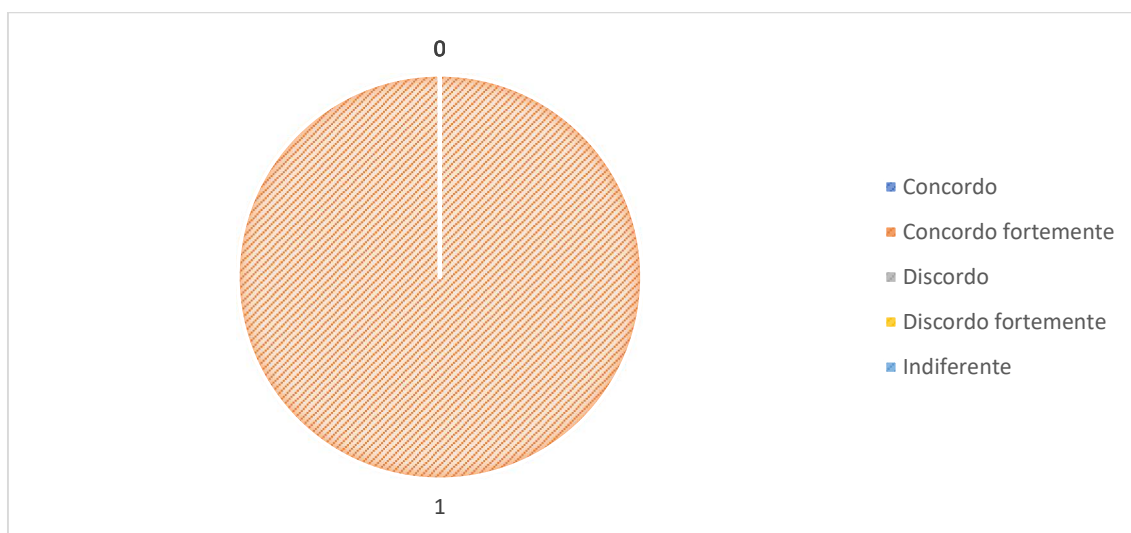


Gráfico 20 - Nível de concordância com a afirmação “Considero que os meus superiores hierárquicos utilizam os meios disponíveis para me motivar” por estagiários de faixas etárias a partir dos 36 – 40 anos.

Comparando entre as diferentes faixas etárias podemos perceber que os estagiários com faixas etárias compreendidas entre os 18- 24 e os 25-30 anos concordam com a frase “Considero que os meus superiores hierárquicos utilizam os meios disponíveis para me motivar”, apesar disso faixa etária dos 25 aos 30 anos existiram estagiários que responderam discordo fortemente. Na faixa etária dos 31 aos 35 anos a balança pendeu para o lado positivo ficando 50% no concordo e 50% no concordo fortemente. Por fim na faixa etária 30-40 anos onde apenas uma pessoa respondeu, logo os resultados foram 100% para o concordo fortemente.

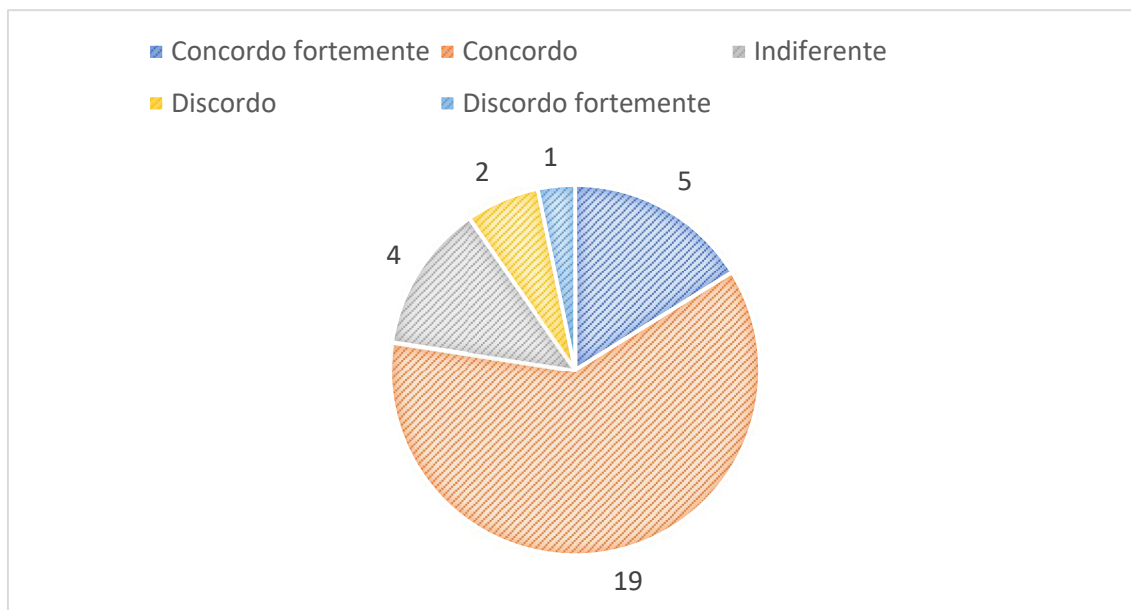


Gráfico 21 - Nível de concordância com a afirmação “Considero que os meus superiores hierárquicos utilizam os meios disponíveis para me motivar” por estagiários a tirar ou com a licenciatura.

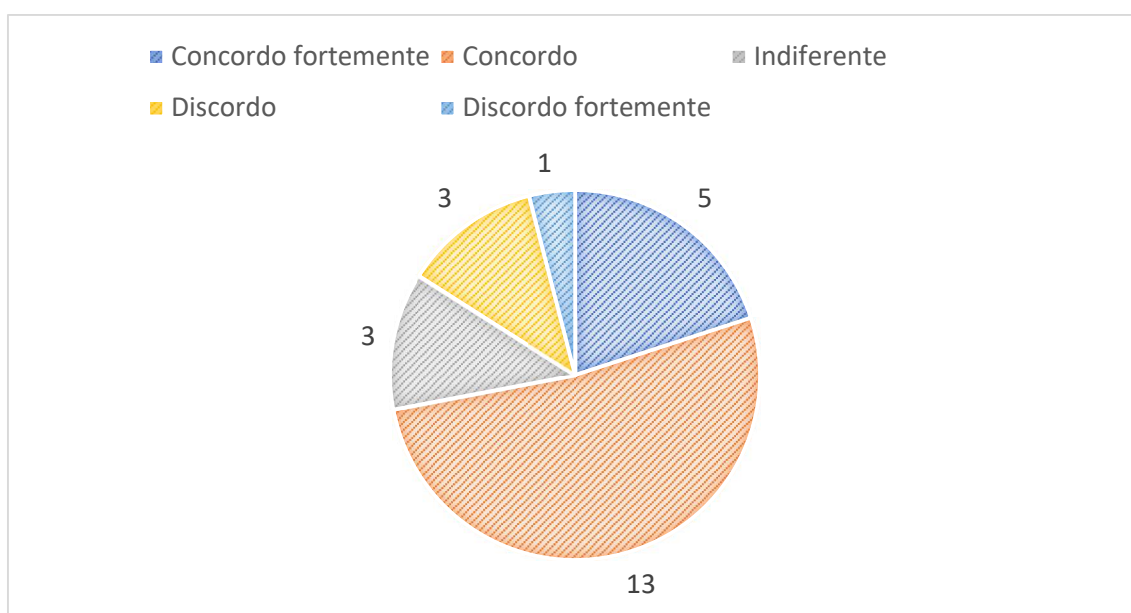


Gráfico 22 - Nível de concordância com a afirmação “Considero que os meus superiores hierárquicos utilizam os meios disponíveis para me motivar” por estagiários a tirar ou com a mestrado.

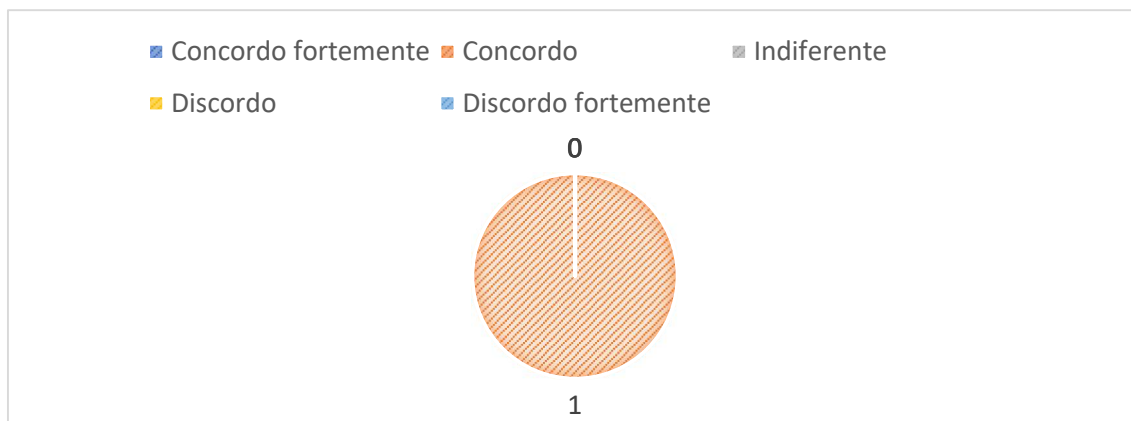


Gráfico 23 - Nível de concordância com a afirmação “Considero que os meus superiores hierárquicos utilizam os meios disponíveis para me motivar” por estagiários a tirar ou com a pós-graduação.

Podemos concluir após visualizar estes gráficos que em todos eles o concordo é o mais presente corroborando os dados anteriormente apresentados, nos estagiários que tiraram a licenciatura e o mestrado os resultados são muito semelhantes apenas com a diferença de uma pessoa no discordo e no indiferente. No gráfico relativo ao estagiário que tirou a pós-graduação como é apenas 1, os resultados foram 100% para o concordo.

Alterando agora o cenário para a organização fomos, da mesma forma perceber de que forma é que o género (gráfico 24 e 25), idade (gráfico 26, 27, 28 e 29) e grau académico (gráficos 30, 31 e 32) influenciavam os resultados relativamente ao grau de concordância com a seguinte afirmação: “Encontro-me globalmente motivado na organização onde trabalho.”.

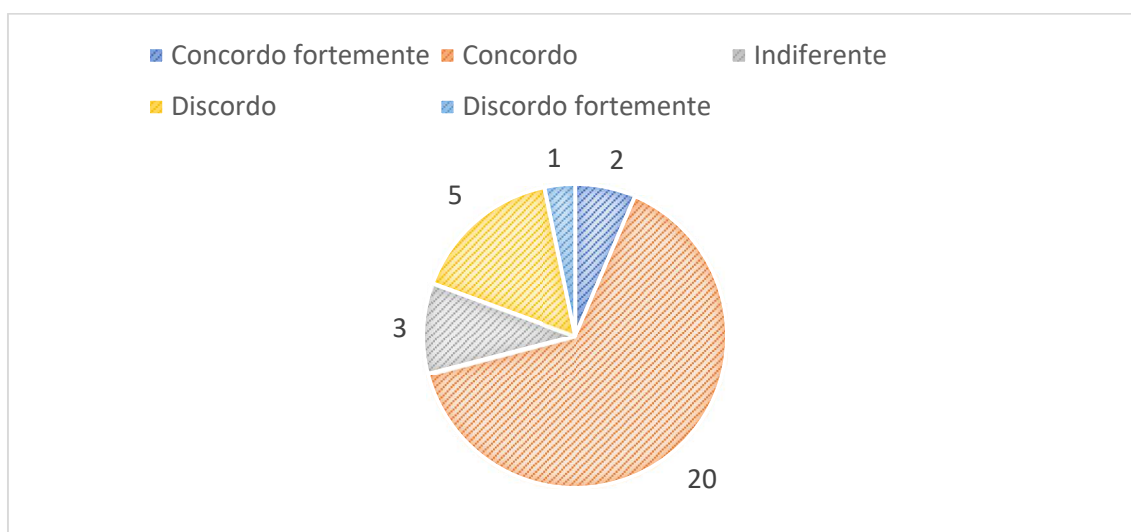


Gráfico 24 - Nível de concordância com a afirmação “Encontro-me globalmente motivado na organização onde trabalho.” por estagiários do género feminino.

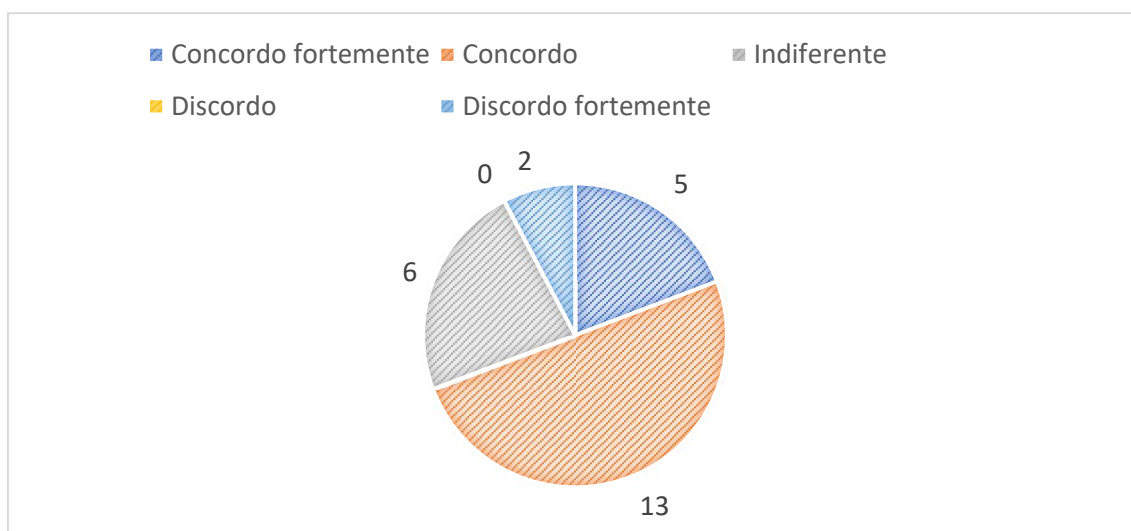


Gráfico 25 - Nível de concordância com a afirmação “Encontro-me globalmente motivado na organização onde trabalho.” por estagiários do género masculino

Pelos gráficos de cima podemos constatar que de um modo geral concordam com a afirmação apresentada, mas que do gráfico feminino das 31 estagiárias 19% das mesmas discordou com a afirmação.

Nos gráficos apresentados posteriormente, relativos às diferentes faixas etárias o panorama muda um pouco na faixa etária dos 35-40 anos em que a resposta predominante é (50%) para discordar fortemente com a afirmação e depois fica dividida 25% concorda e 25% é indiferente.

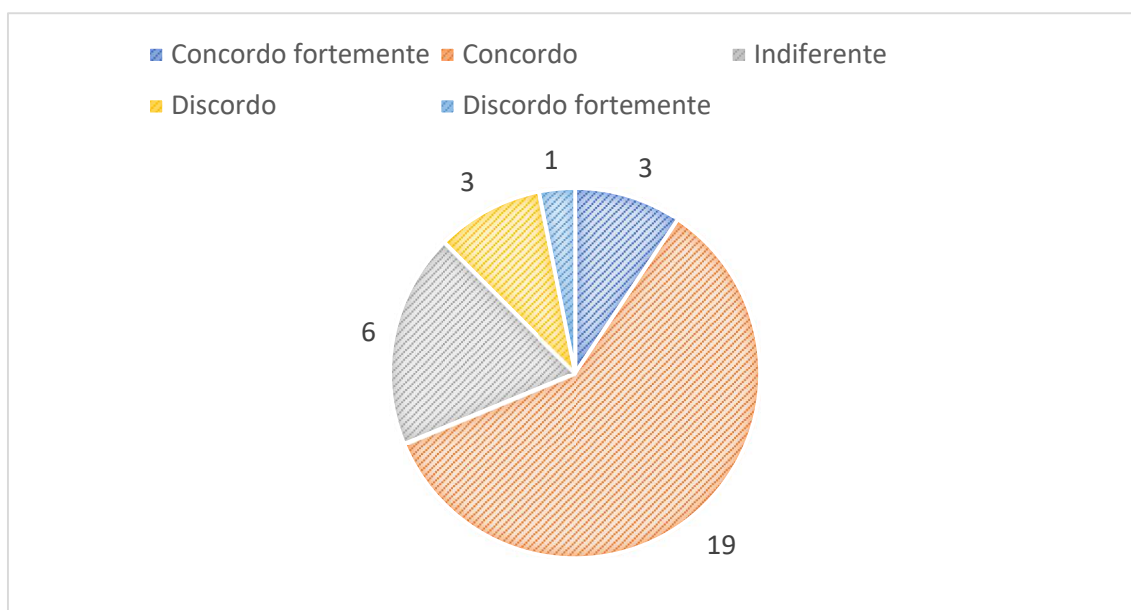


Gráfico 26 - Nível de concordância com a afirmação “Encontro-me globalmente motivado na organização onde trabalho.” por estagiários de faixa etária dos 18-24 anos.

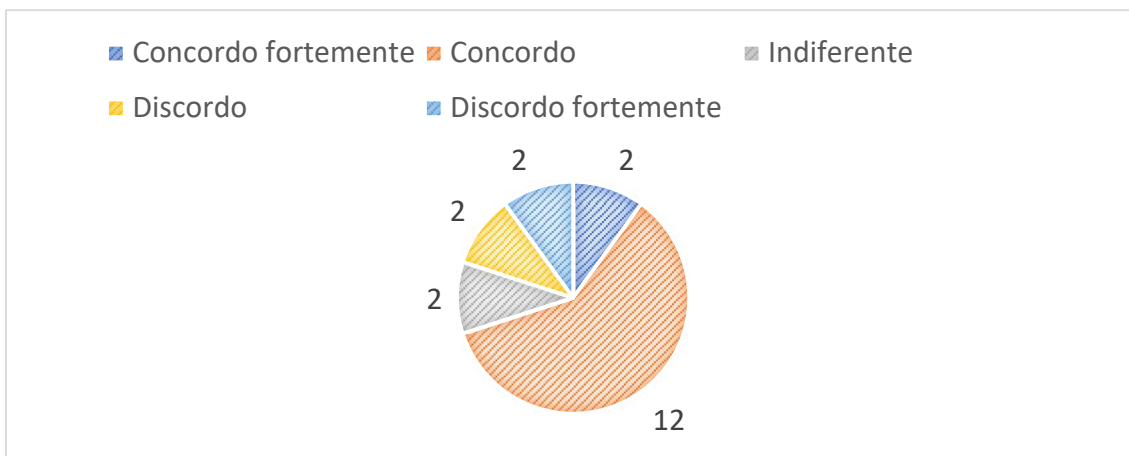


Gráfico 27 - Nível de concordância com a afirmação “Encontro-me globalmente motivado na organização onde trabalho.” por estagiários de faixa etária dos 25-30 anos.

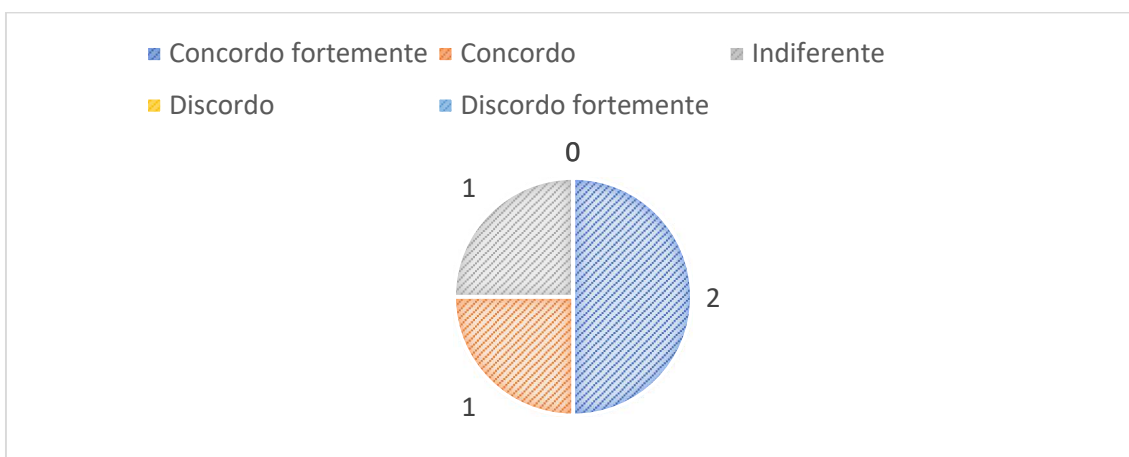


Gráfico 28 - Nível de concordância com a afirmação “Encontro-me globalmente motivado na organização onde trabalho.” por estagiários de faixa etária dos 31-35 anos

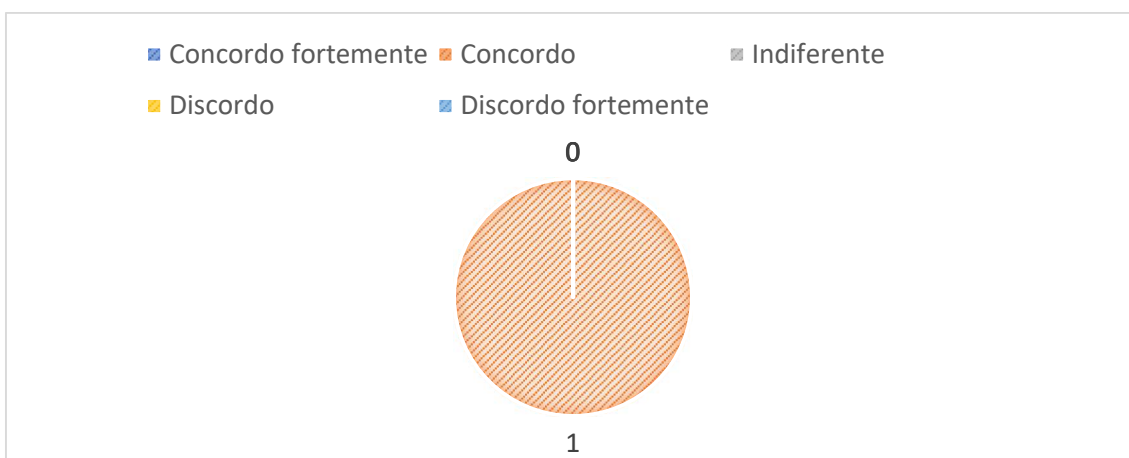


Gráfico 29 - Nível de concordância com a afirmação “Encontro-me globalmente motivado na organização onde trabalho.” por estagiários de faixa etária dos 36-40 anos.

Por fim, fomos relacionar o grau da importância das afirmações (ambiente de trabalho positivo; autonomia e responsabilidade; boas condições físicas de trabalho; crescimento profissional; desafios adequados; diversidade de trabalho; equilíbrio entre desafio e apoio; *feedback* construtivo; objetivo e valores da organização; oportunidades de aprendizagem; reconhecimento pelo seu trabalho; relações interpessoais; relevância do trabalho) tanto com o género como com a idade.

Estes resultados vão ser apresentados em tabela para facilitar a leitura dos mesmos (tabela número 4 e tabela 5).

	18 – 24;	25 – 30;	31 – 35;	36 – 40;
Ambiente de trabalho positivo	4,33	4,25	2,00	5,00
Autonomia e responsabilidade	4,14	4,25	4,00	4,00
Boas condições físicas de trabalho	4,05	4,25	0,00	3,00
Crescimento profissional	4,29	4,50	0,00	5,00
Desafios adequados	4,24	4,00	0,00	4,00
Diversidade de trabalho	4,19	4,25	0,00	5,00
Equilíbrio entre desafio e apoio	4,19	4,00	2,00	5,00
<i>Feedback</i> construtivo	4,48	4,50	2,00	4,00
Objetivo e valores da organização	4,14	3,75	2,00	5,00
Oportunidades de aprendizagem	4,33	4,38	0,00	5,00
Reconhecimento pelo seu trabalho	4,33	4,25	0,00	4,00
Relações interpessoais	3,81	4,50	0,00	4,00
Relevância do trabalho	4,00	4,25	0,00	4,00
Geral	4,19	4,24	0,92	4,38

Tabela 4 - Relação do grau de importância e a idade de estagiárias do género feminino

	18 – 24;	25 – 30;	31 – 35;
Ambiente de trabalho positivo	4,09	4,42	4,33
Autonomia e responsabilidade	4,27	4,50	4,33
Boas condições físicas de trabalho	3,64	4,42	4,33
Crescimento profissional	4,36	4,58	4,33
Desafios adequados	3,91	4,17	4,33
Diversidade de trabalho	3,91	4,50	4,00
Equilíbrio entre desafio e apoio	4,18	4,42	4,33
<i>Feedback</i> construtivo	4,36	4,33	4,33
Objetivo e valores da organização	4,00	4,42	4,33
Oportunidades de aprendizagem	4,18	4,50	4,33
Reconhecimento pelo seu trabalho	4,36	4,67	4,33
Relações interpessoais	4,18	4,58	4,00
Relevância do trabalho	4,09	4,42	4,33
Geral	4,12	4,46	4,28

Tabela 5 - Relação do grau de importância e a idade de estagiárias do gênero masculino

Mulheres entre os 18-24 anos e os 25-30, que foram mais valorizaram as afirmações “*Feedback* construtivo” apesar de as segundas ainda acrescentarem como de igual valor “Crescimento profissional” e “Relações interpessoais”. Com menos valores as primeiras destacam as “Relações interpessoais” e as segundas “Objetivo e valores da organização”

Na faixa etária compreendida entre os 31 e os 35 anos os estagiários do sexo feminino o que mais valorizam é a afirmação à “Autonomia e responsabilidade” que é a única que se destaca no lado positivo. Na última faixa etária não há destaques nem pela positiva nem pela negativa.

Relativamente aos estagiários de sexo masculino não existe a faixa etária dos 35 aos 40 anos. Na primeira faixa etária os estagiários dão menos importância às “Boas condições físicas de trabalho” e mais importância “Crescimento profissional”, “*Feedback* construtivo” e “Reconhecimento pelo seu trabalho”. Esta última afirmação também é a mais importante para o da faixa etária seguinte que por outro lado destacam os “Desafios adequados” como sendo o que tem menos importância.

2.2. Dados Qualitativos

Nesta fase da nossa análise, voltamos a nossa atenção para os dados qualitativos, uma fonte rica de percepções individuais e nuances emocionais relacionadas com a motivação. Para capturar essa riqueza de experiências, optamos por incluir três perguntas de resposta aberta no questionário, proporcionando aos estagiários a oportunidade de expressar os seus sentimentos de forma mais personalizada e detalhada.

Neste ponto da análise, teremos a oportunidade de examinar todas as respostas fornecidas pelos estagiários e identificar padrões significativos. Através da identificação das respostas mais repetidas e dos temas mais discutidos por cada uma das perguntas, seremos capazes de destacar as preocupações, desafios e aspirações comuns que surgem entre os participantes. Essa análise nos permitirá compreender não apenas o que motiva individualmente cada estagiário, mas também as tendências motivacionais que permeiam o grupo como um todo.

Começamos por procurar identificar quais os meios que os superiores poderiam utilizar para motivar os estagiários e obtiveram-se as seguintes respostas:

- "Feedback construtivo."
- "Oportunidades de aprendizagem."
- "Reconhecimento."
- "Mentoria."
- "Participação na tomada de decisões."
- "Dinheiro."
- "Ouvir os meus comentários, verificar se o trabalho está feito e dar-me uma resposta depois de ter entregado as tarefas, o que me dá satisfação."
- "Acompanhamento das tarefas."
- "Reuniões."
- "Verbal. Os prazos ajudaram a motivar-me para entregar as minhas tarefas mais cedo."
- "O *feedback* é sempre respeitoso e formulado de forma positiva."
- "O supervisor está lá para reforçar os comportamentos dos estagiários e para lhe dar *feedback*. Uma vez que os estagiários tenha demonstrado eficácia no trabalho,

o supervisor deve dar um reforço positivo para que o estagiário se sinta motivado para continuarem a fazer bem."

- "Encorajamento, elogios, novas tarefas, escuta e pergunta sobre os meus sentimentos."

- "Teve sempre uma atitude positiva, vi como adora o seu trabalho, o que é muito raro hoje em dia, ajudava-me muito e também me aconselhava sobre a minha futura carreira, tudo isto me motivou."

- "Reuniões em linha (zoom)."

- "Melhor comunicação."

- "Ele tentou falar-me sobre como atingir os meus objetivos através do estágio."

- "Os meus colegas e as condições do local de trabalho motivam-me."

- "Dão-me a possibilidade de explorar uma área de que gosto e de adquirir novas competências, o que me motiva muito."

- "Flexibilidade no trabalho."

- "Os supervisores podem motivar os estagiários através de meios como o reconhecimento e o elogio, o *feedback* e o *coaching*, as oportunidades de crescimento, as recompensas e os incentivos, o apoio e os recursos, as expectativas claras, a autonomia e a confiança e a formação de equipas."

- "Dão-me *feedback* sempre que necessário."

- "Foram-me dados vários materiais para estudar e recebi *feedback* pormenorizado sobre o meu trabalho quando o apresentei."

- "Materiais de formação."

- "Paciência no método de ensino."

- "Carta de recomendação, provisão."

- "Dar tarefas diferentes e *feedback* crucial."

- "Liberdade."

- "Era visível e mantinha-se em contacto."

- "Corrigiu o meu trabalho, especialmente quando eu estava a criar um blogue, ou pelo menos o conteúdo que estávamos a adicionar ao site."

- "Tivemos a oportunidade de ter um apoio personalizado, o que nos permitiu ver realmente os pontos positivos e as áreas a melhorar."

- "Mas a capacidade de resposta do gestor é também um ponto muito positivo, permitindo-nos criar uma certa relação de confiança e não hesitar em voltar a ele se não percebermos alguma coisa."

- "É importante não esquecer que isto ainda é um estágio e que o mais importante é aprender!"

- "Para aprender mais sobre a minha área."

- "Ele costumava explicar cada uma das tarefas de forma muito clara e dava-nos *feedback*."

- "Os conselhos práticos são uma ótima ferramenta."

- "Reunião ou apresentação."

- "Foi uma excelente experiência para mim."

- "Trabalhar à comissão."

- "Atribuindo novas tarefas."

- "Mais benefícios pelos bons resultados alcançados."

- "Era muito atento e dinâmico."

- "O meu supervisor inclui-me sempre na resolução de problemas complexos e do mundo real, o que me torna suficientemente forte."

- "Motivou-me, acompanhando-me para entregar as minhas tarefas a tempo."

- "Ele não cuidou de mim e depois ficou zangado comigo porque eu não fiz o meu trabalho."

- "Ele motiva-me a dar o melhor de mim, dando-me *feedback* sobre o meu trabalho e incentivando-me a realizar o máximo possível num dia de trabalho."

- "Ele apenas me diz onde está o erro e eu sei o que fazer."

- "Ele não gostava de mim e nem sequer tentava escondê-lo. Por isso, era rude comigo sempre que tinha oportunidade."

- "Dar mais responsabilidades."

Com base nas respostas fornecidas sobre os meios de motivação para estagiários, identificamos os temas preponderantes. Os temas mais discutidos englobam a relevância do *feedback* construtivo e da orientação individualizada para a motivação dos estagiários, bem como as oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento profissional como meios eficazes de envolvimento. O reconhecimento pelo desempenho laboral e a

participação ativa dos estagiários na tomada de decisões foram apontados como fatores motivacionais de grande impacto.

A flexibilidade no ambiente de trabalho, a comunicação clara e eficaz e a atribuição de desafios e tarefas diversas também se destacaram como aspectos fundamentais para promover a motivação dos estagiários. Estas respostas refletem a importância de uma abordagem holística na motivação e envolvimento dos estagiários, sugerindo a necessidade dos superiores considerarem não apenas incentivos financeiros, mas também suporte emocional, oportunidades de desenvolvimento profissional e participação ativa nas atividades laborais.

Posteriormente, questionamos de que forma a organização poderia melhorar a motivação dos estagiários ou como os motivou. As respostas revelaram uma variedade de sugestões e experiências pessoais dos participantes, destacando diferentes estratégias que poderiam ser adotadas para melhorar a motivação. As respostas incluíram:

- “Implementar programas de tutoria para estagiários, permitindo uma melhor orientação e desenvolvimento profissional.”
- “Propor a criação de grupos de discussão ou fóruns internos para promover a troca de ideias e a colaboração entre os estagiários.”
- “Sugerir a adoção de práticas de trabalho flexíveis, como horários de trabalho flexíveis ou a possibilidade de trabalho remoto em determinadas situações.”
- “Propor a introdução de programas de bem-estar para os estagiários, como aulas de ioga, sessões de meditação ou atividades desportivas.”
- “Recomendar a implementação de políticas mais inclusivas e diversificadas, com o objetivo de criar um ambiente de trabalho mais acolhedor para todos.”
- “Dinheiro.”
- “As tarefas eram bastante minimalistas, não pareciam estar completamente relacionadas com o meu estudo.”
- “Deviam pagar alguma coisa”
- “Existência de Bónus”
- “Verbais e gorjetas”
- “Melhorar o ambiente”

- “Aposta na formação e no desenvolvimento.”
- “Reconhecimento do trabalho árduo.”
- “Criar um sentimento de unidade, tolerância e aceitação.”
- “Mais trabalho de grupo, melhor escritório, alguns snacks e bebidas.”
- “Ambiente positivo num local de trabalho.”
- “Utilização de ferramentas avançadas.
- “Ensinar-me quando estou bloqueado em qualquer tarefa.”
- “Dar-me tarefas melhores”
- “Dar-me ferramentas importantes para trabalhar”
- “Confiança no meu trabalho”
- “A organização motiva-me enquanto estagiário através da promoção de um ambiente de apoio, oferecendo oportunidades de orientação, proporcionando tarefas desafiantes e reconhecendo os resultados alcançados.”
- “Oferece apoio, *feedback* e recursos.”
- “Mostra os erros e ensina-me a avançar passo a passo.”
- “Embora a minha experiência tenha sido boa, não gostei do tipo de trabalho, pois não estava relacionado com os meus estudos. Mas foi bom aprender uma coisa nova.”
- “Flexibilidade.”
- “Paciência no método de ensino”
- “Com mais diversidade de trabalho, tarefas interessantes e melhores explicações, esperava aprender algo mais útil que não sabia antes de vir fazer o meu estágio.”
- “Tarefas que me deram a oportunidade de cooperar com empresas internacionais.”
- “Pagamento.”
- “O trabalho em grupo e as sessões pós-trabalho, especialmente em Barcelona, facilitaram a interação social.”
- “Salário”
- “Porque estou exposto a um ambiente diferente e estou a fazer tarefas diferentes e interessantes.”
- “O facto de ter mais explicações sobre a utilização de alguns programas poderia motivar-me a fazer mais.”

- “O ambiente.”
- “Poder estabelecer contactos a nível mundial.”
- “Devido ao facto de a empresa fornecer tutoriais e material necessário para todo o processo de aprendizagem, para além de uma comunicação constante.”
- “A otimização da solução dada por eles depois de apresentadas a minha solução sempre me motivou na área de construção e aumentou as minhas competências.”
- “Como todos os materiais estão em inglês e são partilhados em plataformas de redes sociais que são utilizadas a nível mundial. Também nos focamos em temas que são importantes para as empresas de todo o mundo.”
- “Flexibilidade.”
- “Mais responsabilidade, mais tomada de decisões, tarefas diferentes, trabalhar com projetos e prazos, trabalhar em equipa.”
- “Dar maior responsabilidade.”

Ao analisarmos as respostas sobre como a organização poderia melhorar a motivação dos estagiários, identificamos diversas sugestões recorrentes. Entre elas, destacam-se a implementação de programas de tutoria para fornecer orientações e desenvolvimento profissional mais eficaz, a criação de grupos de discussão ou fóruns internos para promover a troca de ideias e colaboração entre os estagiários, e a adoção de práticas de trabalho flexíveis, como horários flexíveis ou trabalho remoto em situações específicas.

Sugere-se a introdução de programas de bem-estar, como aulas de ioga e meditação, e a implementação de políticas mais inclusivas e diversificadas para criar um ambiente de trabalho mais acolhedor. Reconhecimento do trabalho árduo, criação de um ambiente positivo e oferta de *feedback* construtivo e oportunidades de aprendizagem também foram citados como formas de melhorar a motivação dos estagiários.

Outras sugestões incluem proporcionar tarefas desafiadoras e relacionadas com os estudos dos estagiários, promover a confiança no trabalho dos estagiários e oferecer-lhes mais responsabilidade. Essas recomendações refletem-se nas áreas em que os estagiários reconhecem oportunidades de melhoria para aumentar a sua motivação e envolvimento durante o período de estágio.

Por fim fomos perceber o que é que o poderia motivar os estagiários a serem mais produtivos ou mais felizes enquanto estagiavam na organização. Obtivemos as seguintes respostas:

- "Objetivos e expectativas claros."
- "Trabalho significativo."
- "*Feedback* e reconhecimento."
- "Oportunidades de aprendizagem e crescimento."
- "Oportunidades de contribuição."
- "Iniciativas orientadas para objetivos específicos."
- "Apoio ao desenvolvimento profissional."
- "Dinheiro."
- "Algum ruído de fundo durante o horário de expediente, uma vez que, caso contrário, é muito silencioso e, por isso, mais incômodo para conversar."
- "Flexibilidade de horário de trabalho devido ao trabalho remoto."
- "Oportunidades de ganhar um salário."
- "Horários de trabalho flexíveis."
- "*Feedback* positivo da chefia."
- "Ter uma melhor ligação entre os estagiários."
- "Acredito que quando a organização tem objetivos e expectativas claros, os estagiários têm uma direção e um objetivo claros."
- "Melhores escritórios, melhor tecnologia de trabalho, por exemplo, computadores, lanches, fazer algo em conjunto, trabalho de equipa."
- "Dinheiro de certeza, comunicação após o estágio, como conselhos profissionais ou um bom *feedback* para o CV."
- "Trabalho à distância."
- "Híbrido."
- "Mudar os temas do blogue. Obter algo diferente."
- "Ouvir mais, reconhecer o trabalho dos estagiários."
- "Possibilidade de ganhar dinheiro."
- "Para aumentar a produtividade e a felicidade, a organização pode fornecer objetivos claros, *feedback* regular, oportunidades de crescimento e um ambiente de trabalho favorável. A implementação de programas de reconhecimento, a promoção do

equilíbrio entre a vida profissional e pessoal e a promoção de um sentido de autonomia e criatividade podem motivar ainda mais os estagiários."

- "Diminuir o trabalho em linha."
- "Teria preferido que o trabalho não fosse repetitivo."
- "Compreensão mútua entre estagiário e diretor."
- "Compreensão."
- "Bom clima de trabalho."
- "Mais tarefas durante as quais sinto que o meu trabalho é importante."
- "Bónus."
- "Tarefas mais desafiantes."
- "Na verdade, estava a fazer algum trabalho de marketing, era apenas um

esquema que obrigava os estagiários a recrutar outros estagiários da Europa em troca de dinheiro. A pior experiência de trabalho de sempre."

- "Sentir-me útil, ter prazer nas tarefas que realizo, mas acima de tudo dar sentido ao meu trabalho e não apenas trabalhar por trabalhar."

• "A produtividade e o desempenho são grandemente influenciados pelo ambiente de trabalho em que nos encontramos."

- "Salário, horário de trabalho completo."
- "Posso sugerir que reuniões regulares e tarefas de equipa seriam mais proveitosas."

• "Criar um ambiente mais comunicativo seria uma das coisas que eu mudaria."

- "Ter mais dias de trabalho."
- "Boa intenção. Ambiente agradável, tarefas e prémios eficientes."
- "Mais diversidade nas tarefas."
- "Flexibilidade e autonomia."
- "Mais benefícios, como prémios, bónus e assim por diante..."
- "Autonomia e responsabilidade."

• "No futuro, seria necessário atribuir tutores de acordo com as áreas dos estagiários e distribuir atividades com base no curso do estagiário."

- "Oportunidades de aprendizagem."

• "A colaboração entre trabalhadores e estagiários, especialmente na resolução de problemas reais, deixa-me sempre feliz e produtivo."

- "Apoio financeiro."
- "Mais diversidade nas tarefas/tarefas entre as quais se pode alternar.

Também se deve ter mais em conta a experiência e os conhecimentos individuais para atribuir tarefas que permitam aprender algo novo e ter mais desafios."

- "Apreciação."
- "Reconhecimento do trabalho, oportunidades de carreira, transferências internas."

- "Se o meu trabalho estivesse relacionado com a minha atividade profissional e tivesse alguns aspetos técnicos, teria gostado. Também se o meu chefe não fosse rude comigo e me desse alguns *feedbacks* construtivos, teria gostado do lugar."

Após análise das respostas sobre os fatores que poderiam motivar os estagiários a serem mais produtivos ou mais felizes durante seu período na organização, identificamos os temas mais predominantes.

Primeiramente, observa-se a valorização da clareza nos objetivos e expectativas, indicando a importância de diretrizes definidas para o trabalho dos estagiários, o que proporcionaria uma orientação clara e um senso de propósito, destaca-se também a necessidade de *feedback* e reconhecimento regular do trabalho realizado como fatores motivacionais significativos.

Os estagiários expressam desejos de uma avaliação contínua de seu desempenho, reconhecimento adequado de suas contribuições, oportunidades de aprendizagem e crescimento profissional, evidenciando a importância de desafios estimulantes e atividades que promovam o desenvolvimento de habilidades e conhecimentos.

A flexibilidade no ambiente de trabalho, incluindo horários flexíveis e a possibilidade de trabalho remoto, também é mencionada como um aspeto que contribui para a satisfação e produtividade dos estagiários. A criação de um ambiente de trabalho favorável, inclusivo e colaborativo é destacada como essencial para promover o bem-estar e o desempenho dos estagiários, ressaltando a importância do clima organizacional na motivação e satisfação dos colaboradores.

A valorização do trabalho realizado também é enfatizada como um fator determinante para a motivação dos estagiários, evidenciando a importância do reconhecimento das contribuições individuais para o sucesso da organização.

CAPÍTULO IV – Discussão de resultados

Neste capítulo, empreenderemos uma análise crítica dos resultados derivados das respostas anteriormente apresentadas, à luz do arcabouço teórico delineado na revisão da literatura.

A metodologia seguirá um padrão similar ao capítulo precedente, inicialmente abordando a discussão e integração dos resultados provenientes dos dados quantitativos em consonância com as teorias discutidas na literatura.

Posteriormente, com dados qualitativos, vamos fazer uma análise qualitativa dos mesmos explorando as suas interconexões e *insights* à luz das teorias e conceitos discutidos na revisão teórica pertinente.

O objetivo desta abordagem, é fornecer uma análise mais aprofundada e contextualizada dos resultados obtidos, contribuindo, assim, para uma compreensão mais sólida e fundamentada dos temas abordados.

1. Dados Quantitativos

Começando a olhar para o gráfico 2, que apresenta a média das respostas dos estagiários em relação a diferentes aspetos do ambiente de trabalho, variando de 1 (indicando desmotivação) a 5 (indicando alta motivação). A interpretação desses resultados foi conduzida à luz de artigos publicados sobre motivação no ambiente de trabalho.

A análise das respostas revelou que os estagiários, em geral, demonstram alto nível de motivação em diversos aspetos do ambiente de trabalho, como comunicação com superiores, flexibilidade de horário, autonomia e *feedback* sobre desempenho. Essas descobertas corroboram com diversas teorias da motivação apresentados na literatura (Katz, 2018)..

Primeiramente, a comunicação eficaz com superiores, evidenciada pela média de 4,0 no gráfico 2, está alinhada com pesquisas que destacam a importância da comunicação transparente para a motivação dos estagiários. Um ambiente de trabalho onde os estagiários se sentem ouvidos e valorizados tende a promover maior motivação

e satisfação, conforme sugerido por teorias como a Teoria da Equidade de Adams (Rainha, 2016).

A alta pontuação (média de 4,4) atribuída à flexibilidade de horário também está em consonância com estudos acadêmicos sobre motivação no trabalho, que ressaltam a influência positiva da flexibilidade na promoção do equilíbrio entre vida pessoal e profissional, como discutido na literatura relacionada à Teoria da Expectativa de Vroom (Mchacuay, 2020).

Outro especto relevante é a autonomia atribuída aos estagiários, refletida na média de 4,1. A literatura destaca que a autonomia no trabalho pode aumentar a motivação, pois os estagiários sentem-se mais responsáveis e valorizados quando têm a liberdade de tomar decisões sobre suas tarefas. Essa autonomia está alinhada com a Teoria do estabelecimento de metas de Locke e Latham, que enfatiza a importância de definir metas desafiadoras e dar aos estagiários autonomia para alcançá-las (Kami, 2020).

Por fim, a média de 4,0 atribuída ao *feedback* sobre o desempenho reflete a importância dessa prática para o crescimento e desenvolvimento dos estagiários. A partir da revisão de literatura podemos perceber que o *feedback* regular e construtivo é fundamental para aumentar a motivação e o potencial dos estagiários, conforme discutido na literatura relacionada com a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg (Soares, 2021).

Com base nos resultados apresentados gráfico número 8, podemos perceber que os superiores hierárquicos desempenham um papel crucial na motivação dos estagiários, fornecendo *feedback* construtivo, reconhecimento pelo trabalho realizado e oportunidades de aprendizagem. Esses elementos são fundamentais para manterem os estagiários envolvidos e motivados no seu ambiente de trabalho. Diversas teorias da motivação, como as de Herzberg e Locke, enfatizam a importância de fatores como reconhecimento, *feedback* e estabelecimento de metas desafiadoras para impulsionar a motivação dos estagiários. Os resultados do questionário refletem a relevância desses conceitos, já que os estagiários valorizam práticas que estão alinhadas com essas teorias (Soares, 2021).

Os resultados da avaliação da motivação dos participantes na organização, observa-se uma variedade de perspectivas, com uma maioria significativa concordando ou concordando fortemente com a afirmação de estarem motivados no ambiente de trabalho.

No entanto, é importante notar que ainda há uma proporção considerável de participantes que expressaram discordância ou indiferença em relação à sua motivação (Katz, 2018).

Na avaliação dos estagiários sobre a importância de vários fatores relacionados com a realização do estágio, podemos retirar algumas conclusões importantes (Costa, 2021).

Os estagiários atribuem uma elevada importância à relevância do trabalho que realizam e às oportunidades de aprendizagem que lhes são oferecidas. Isso sugere que valorizam experiências significativas e oportunidades de crescimento profissional durante o estágio. Ao considerarem a relevância do trabalho como um dos fatores mais importantes, os estagiários mostram uma preferência por tarefas que os desafiem e estejam alinhadas com os seus interesses e competências. As oportunidades de aprendizagem também são vistas como cruciais, indicando que os estagiários estão motivados a adquirir novos conhecimentos e habilidades que possam beneficiar a sua carreira futura (Costa, 2021).

Embora não seja tão prioritário quanto a relevância do trabalho e as oportunidades de aprendizagem, o *feedback* construtivo ainda é considerado importante pelos estagiários. Isso demonstra a sua necessidade de orientação e orientação para melhorar o seu desempenho e desenvolver competências durante o estágio. O *feedback* construtivo pode proporcionar uma perspectiva externa valiosa sobre o seu trabalho e ajudá-los a identificar áreas para crescimento e desenvolvimento (Costa, 2021).

Por outro lado, os estagiários atribuem menos importância aos desafios adequados e aos objetivos e valores da organização. Isso pode indicar que estão mais focados na sua própria experiência e desenvolvimento profissional do que na adesão aos objetivos institucionais da empresa. No entanto, é importante notar que ainda reconhecem a importância desses fatores, embora não os coloquem no mesmo nível de prioridade que a relevância do trabalho e as oportunidades de aprendizagem (Costa, 2021).

Enquanto as relações interpessoais e um ambiente de trabalho positivo não são considerados fatores de extrema importância, ainda assim os estagiários reconhecem a sua relevância. Isso destaca a importância de um ambiente de trabalho colaborativo e de apoio para o bem-estar e o desempenho dos estagiários. Relações interpessoais positivas

podem contribuir para um clima organizacional saudável e promover a cooperação e o trabalho em equipa (Costa, 2021).

Avaliar o nível de motivação dos estagiários é crucial para compreender sua experiência durante o período de estágio em uma organização. A afirmação "Estive globalmente motivado durante o meu estágio" foi submetida à análise, com os estagiários solicitados a classificar sua concordância ou discordância em uma escala de 1 a 5, onde 1 representa "Discordo Fortemente" e 5 representa "Concordo Fortemente". Os resultados revelam uma gama diversificada de respostas, indicando que a experiência de motivação durante o estágio pode variar substancialmente entre os participantes. Este estudo visa examinar os fatores que influenciam a motivação dos estagiários e suas percepções sobre o ambiente de trabalho, reconhecimento, *feedback* e outros aspetos relacionados ao seu envolvimento e satisfação no local de estágio.

2. Dados Qualitativos

A gestão de recursos humanos tem evoluído para incluir práticas mais inovadoras e adaptativas, fornecendo suporte personalizado, como mentoria e desenvolvimento profissional, para atender às necessidades individuais dos estagiários. As respostas dos estagiários indicam que eles valorizam essas práticas, sugerindo que estratégias de gestão de recursos humanos centradas no indivíduo são eficazes para motivá-los.

O estágio é reconhecido como uma oportunidade única para motivar os estagiários, oferecendo-lhes experiências práticas e oportunidades de aprendizagem. Durante o estágio, o *feedback* dos superiores, o acompanhamento das tarefas e o reconhecimento do trabalho realizado desempenham um papel crucial na manutenção da motivação dos estagiários (Beer, Boselie, & Brewster, 2015).

Com base nas respostas dadas à pergunta de como é que os superiores poderiam aumentar a motivação dos estagiários as respostas mais repetidas foram (Denning, 2018):

- **"Feedback construtivo":** Os estagiários valorizam receber *feedback* regular e construtivo sobre o seu desempenho. Os líderes podem implementar uma cultura

de *feedback*, reconhecendo os pontos fortes dos estagiários e fornecendo orientações para o seu desenvolvimento contínuo (Armstrong, 2009).

- **"Oportunidades de aprendizagem"**: Investir em programas de formação e desenvolvimento que ofereçam oportunidades de aprendizagem alinhadas com as aspirações e interesses dos estagiários, aumentando assim a sua motivação e comprometimento (Armstrong, 2009).

- **"Reconhecimento"**: Reconhecer publicamente o bom desempenho dos estagiários através de elogios, prêmios ou outras formas de reconhecimento pode aumentar a sua autoestima e senso de realização (Armstrong, 2009).

- **"Mentoria"**: Oferecer mentoria e apoio individualizado pode ajudar os estagiários a desenvolverem as suas competências e alcançarem o seu potencial máximo (Armstrong, 2009).

- **"Participação na tomada de decisões"**: Incluir os estagiários em processos decisórios relevantes para o seu trabalho pode aumentar o seu sentido de pertença e envolvimento com a empresa (Armstrong, 2009).

- **"Ambiente de trabalho positivo e inclusivo"**: Promover um ambiente de trabalho onde os estagiários se sintam valorizados, respeitados e apoiados no seu crescimento profissional pode aumentar a sua motivação e satisfação no trabalho (Armstrong, 2009).

- **"Suporte personalizado"**: Oferecer suporte individualizado e orientação pode ajudar os estagiários a superar desafios e desenvolver as suas competências (Armstrong, 2009).

- **"Autonomia e flexibilidade"**: Permitir que os estagiários tenham autonomia nas suas responsabilidades e oferecer flexibilidade nos seus horários de trabalho pode aumentar a sua motivação e senso de responsabilidade (Armstrong, 2009).

- **"Expectativas claras e realistas"**: Comunicar de forma clara e transparente as expectativas em relação ao desempenho e às responsabilidades dos estagiários pode ajudá-los a compreender o seu papel na organização e a trabalhar com mais eficácia (Armstrong, 2009).

Para percebermos melhor como é que a motivação dos estagiários poderia aumentar questionamos os mesmos, e obtivemos respostas variadas.

Com base nas sugestões dos estagiários, podemos desenvolver algumas ideias para melhorar a motivação dentro da empresa (Denning, 2018).

- **"Programas de Tutoria"**: Implementar programas formais de tutoria pode ser uma estratégia eficaz para promover o desenvolvimento profissional dos estagiários. Ao atribuir a cada estagiário um mentor que possa orientá-lo, partilhar conhecimentos e experiências, o estagiário pode sentir-se mais apoiado e incentivado a alcançar os seus objetivos profissionais (Denning, 2018).

- **"Grupos de Discussão e Fóruns Internos"**: A criação de espaços para a troca de ideias e colaboração entre os estagiários pode fortalecer o sentido de comunidade e pertença à empresa. Os grupos de discussão e fóruns internos podem ser em plataformas onde os estagiários se sintam à vontade para partilhar ideias, resolver problemas em conjunto e contribuir para a inovação dentro da organização (Denning, 2018).

- **"Práticas de Trabalho Flexíveis"**: Oferecer opções de trabalho flexíveis, como horários flexíveis ou trabalho remoto, pode ajudar os estagiários a equilibrar melhor a vida profissional e pessoal. Isso demonstra uma preocupação com o bem-estar dos estagiários e pode aumentar a sua motivação ao permitir-lhes uma maior autonomia na gestão do seu tempo (Denning, 2018).

- **"Programas de Bem-Estar"**: Investir em programas de bem-estar, como aulas de ioga, sessões de meditação ou atividades desportivas, pode contribuir para um ambiente de trabalho mais saudável e equilibrado. Estes programas não só promovem o bem-estar físico e mental dos estagiários, mas também podem aumentar a sua motivação e produtividade (Denning, 2018).

- **"Políticas Inclusivas e Diversificadas"**: A adoção de políticas mais inclusivas e diversificadas pode criar um ambiente de trabalho mais acolhedor e respeitoso para todos os estagiários. Isso pode incluir políticas de diversidade e inclusão, programas de sensibilização e formação sobre temas relacionados com a diversidade, e a promoção de uma cultura organizacional que valorize a igualdade e o respeito mútuo (Denning, 2018).

Ao implementar estas estratégias, a empresa pode não só melhorar a motivação dos seus estagiários, mas também promover um ambiente de trabalho mais saudável, produtivo e inclusivo para todos os estagiários (Costa, 2021).

Com base nas respostas dos estagiários, podemos tirar várias conclusões sobre o que os motiva e influencia sua produtividade e felicidade durante o estágio:

- **"Clareza de Objetivos e Expectativas":** Muitos estagiários expressaram a importância de ter "objetivos e expectativas claros". Isso sugere que ter uma direção definida é crucial para o seu empenho e desempenho (Bersin, 2012).
- **"Trabalho Significativo e Desafiador":** A maioria dos estagiários valoriza o "trabalho significativo e desafiador". Eles querem sentir que o seu trabalho é importante e que estão a ser desafiados intelectualmente (Bersin, 2012).
- **"Feedback e Reconhecimento":** O "*feedback* regular" e o "reconhecimento do trabalho realizado" são aspetos importantes para os estagiários. Isso indica que eles desejam saber como estão a sair-se e serem reconhecidos pelo seu esforço (Bersin, 2012).
- **"Oportunidades de Aprendizagem e Crescimento":** Os estagiários valorizam as "oportunidades de aprendizagem e crescimento" profissional. Isso inclui a possibilidade de adquirir novas habilidades e progredir na carreira (Bersin, 2012).
- **"Ambiente de Trabalho Favorável":** Um "ambiente de trabalho favorável", que inclui elementos como flexibilidade de horário, boa comunicação e clima positivo, é fundamental para a produtividade e felicidade dos estagiários (Bersin, 2012).
- **"Incentivos Financeiros":** Embora não seja o fator principal, o "dinheiro" ainda é visto como importante por alguns estagiários. Isso inclui salário adequado, bônus e outras formas de incentivo financeiro (Bersin, 2012).
- **"Suporte e Reconhecimento da Chefia":** O "suporte e reconhecimento da chefia" são cruciais para o bem-estar dos estagiários. Isso inclui receber *feedback* positivo e sentir-se valorizado pela liderança (Bersin, 2012).
- **"Diversidade de Tarefas":** Os estagiários valorizam a "diversidade de tarefas" e desejam ter a oportunidade de trabalhar em diferentes projetos e áreas
- **"Autonomia e Responsabilidade":** A "autonomia e a responsabilidade" são importantes para os estagiários, pois desejam sentir-se úteis e ter a oportunidade de contribuir de forma significativa (Bersin, 2012).
- **"Relacionamento entre Colegas":** A "interação e colaboração com colegas" são importantes para o bem-estar dos estagiários. Isso inclui resolver problemas juntos e sentir-se parte de uma equipa (Bersin, 2012).

Para aumentar a produtividade e felicidade dos estagiários, a organização deve fornecer objetivos claros, *feedback* regular, oportunidades de crescimento, um ambiente de trabalho favorável, reconhecimento e suporte da chefia, diversidade de tarefas e autonomia (Bersin, 2012).

CAPÍTULO V – PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO

Com base nos capítulos anteriores sobre os principais fatores que influenciam a motivação dos estagiários na Empresa X, é fundamental desenvolver uma proposta de intervenção que promova um ambiente de trabalho mais motivador e produtivo. Esta proposta visa implementar práticas de gestão de recursos humanos centradas no indivíduo, procurando aumentar a motivação dos estagiários e melhorar a experiência durante o estágio (Denning, 2018).

Apresentamos abaixo as propostas da seguinte forma, em primeiro lugar é feita uma explicação de cada medida e se seguida faz-se uma interligação desta com os resultados apresentados no capítulo anterior.

A. Programa de Mentoria Personalizado:

Desenvolver um programa formal de mentoria, atribuindo a cada estagiário um mentor experiente na empresa. Os mentores serão responsáveis por orientar, apoiar e acompanhar o desenvolvimento profissional dos estagiários, fornecendo *feedback* regular e orientações para o seu crescimento (Denning, 2018).

A análise revelou que a comunicação eficaz com superiores é um fator motivacional importante para os estagiários, destacando a importância da orientação e do *feedback*. Portanto, um programa de mentoria personalizado pode abordar essa necessidade, fornecendo aos estagiários um canal direto para receber orientação e apoio, alinhado com a média de 4,0 atribuída à comunicação com superiores.

B. Criação de Grupos de Discussão e Fóruns Internos:

Estabelecer grupos de discussão e fóruns internos, utilizando plataformas online, onde os estagiários possam trocar ideias, resolver problemas em conjunto e contribuir para a inovação na empresa. Promover a colaboração e a partilha de conhecimentos entre os estagiários, fortalecendo o sentido de comunidade e pertença à organização (Denning, 2018).

Os estagiários expressaram a importância da comunicação clara e eficaz, assim como da colaboração entre colegas. Portanto, criar grupos de discussão e fóruns internos deverá proporcionar um ambiente onde os estagiários se sintam mais conectados e possam compartilhar conhecimentos.

C. Flexibilidade de Horário e Trabalho Remoto:

Oferecer opções de trabalho flexíveis, como horários flexíveis e trabalho remoto, para permitir que os estagiários equilibrem melhor a vida pessoal e profissional. Demonstrar uma preocupação com o bem-estar dos estagiários, proporcionando-lhes maior autonomia na gestão do seu tempo e das suas responsabilidades (Denning, 2018).

A alta pontuação atribuída à flexibilidade de horário indica que os estagiários valorizam essa opção. Essa flexibilidade pode contribuir para um melhor equilíbrio entre vida pessoal e profissional, atendendo às necessidades expressas pelos estagiários e refletidas na média de 4,4 atribuída à flexibilidade de horário.

D. Programas de Bem-Estar:

Implementar programas de bem-estar, como aulas de ioga, sessões de meditação e atividades desportivas, para promover um ambiente de trabalho mais saudável e equilibrado. Estes programas visam melhorar o bem-estar físico e mental dos estagiários, contribuindo para aumentar a sua motivação e produtividade (Denning, 2018).

Os estagiários destacaram a importância de um ambiente de trabalho positivo e de programas de bem-estar. A média de 4,0 atribuída ao *feedback* sobre o desempenho reflete a relevância do suporte emocional para os estagiários, indicando que programas de bem-estar podem contribuir para aumentar sua motivação e produtividade.

E. Políticas Inclusivas e Diversificadas:

Adotar políticas mais inclusivas e diversificadas para criar um ambiente de trabalho mais acolhedor e respeitoso para todos os estagiários. Implementar programas de sensibilização e formação sobre diversidade, promovendo uma cultura organizacional que valorize a igualdade e o respeito mútuo (Denning, 2018).

Os estagiários valorizam um ambiente de trabalho inclusivo e diversificado, como indicado pelas sugestões de implementação de políticas mais inclusivas. Além disso, a média de 4,1 atribuída à autonomia dos estagiários sugere que eles se desejam sentir valorizados e respeitados no seu ambiente de trabalho.

F. Clareza de Objetivos e Expectativas:

Comunicar de forma clara e transparente os objetivos e expectativas em relação ao desempenho e às responsabilidades dos estagiários. Garantir que os estagiários compreendam o seu papel na organização e tenham uma direção definida para o seu trabalho (Denning, 2018).

A média de 4,0 atribuída ao *feedback* sobre o desempenho reflete a importância da clareza de objetivos e expectativas para os estagiários. Comunicar de forma transparente esses elementos pode ajudar a proporcionar-lhes uma direção clara e um senso de propósito, promovendo a sua motivação e bom desempenho.

G. Feedback Regular e Reconhecimento:

Implementar uma cultura de *feedback* regular e reconhecimento do trabalho realizado, proporcionando aos estagiários orientações para o seu desenvolvimento contínuo. Reconhecer publicamente o bom desempenho dos estagiários através de elogios, prémios ou outras formas de reconhecimento (Denning, 2018).

Os estagiários expressaram a importância do *feedback* e do reconhecimento para o seu crescimento e desenvolvimento profissional. Portanto, a proposta de implementar uma cultura de *feedback* regular está alinhada com as necessidades identificadas pelos estagiários e refletidas na média de 4,0 atribuída ao *feedback* sobre o desempenho.

H. Oportunidades de Aprendizagem e Crescimento:

Investir em programas de formação e desenvolvimento que ofereçam oportunidades de aprendizagem alinhadas com as aspirações e interesses dos estagiários. Proporcionar-lhes experiências significativas e oportunidades de crescimento profissional durante o estágio (Denning, 2018).

Os estagiários valorizam oportunidades de aprendizagem e crescimento profissional, como indicado pela média de 4,1 atribuída à autonomia dos estagiários. Portanto, investir em programas de formação e desenvolvimento pode contribuir para aumentar a sua motivação e satisfação no trabalho.

Esta proposta de implementação visa criar um ambiente de trabalho mais motivador e produtivo para os estagiários na Empresa X. Ao adotar práticas de gestão de recursos humanos centradas no indivíduo e promover uma cultura organizacional que valorize o bem-estar e o desenvolvimento dos estagiários, a empresa pode aumentar a motivação e o comprometimento dos estagiários, contribuindo para o seu sucesso pessoal e profissional, bem como para o sucesso da organização como um todo (Denning, 2018).

CONCLUSÃO

A motivação no ambiente de trabalho aborda os conceitos fundamentais que impulsionam o comportamento dos estagiários nas organizações. Existem diferentes tipos de motivação, como a intrínseca, que vem de dentro do indivíduo, e a extrínseca, influenciada por fatores externos, como recompensas financeiras ou reconhecimento (Silva, 2023).

Neste trabalho foram discutidas várias teorias da motivação que ajudaram a explicar como os estagiários são motivados no ambiente de trabalho. Entre elas estão a Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow, que sugere que as necessidades humanas são organizadas em uma hierarquia de prioridades, e a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, que distingue entre fatores motivacionais e fatores de higiene no trabalho (Silva, 2023).

No contexto da gestão de recursos humanos, foram exploradas práticas inovadoras e abordagens estratégicas para motivar os estagiários. Isso inclui a adoção de uma gestão ágil e adaptativa, que reconhece a importância de flexibilidade e respostas rápidas às mudanças no ambiente de trabalho. Também são analisados os desafios atuais enfrentados pelas organizações em relação à motivação dos estagiários e como os departamentos de recursos humanos estão a lidar com esses desafios (Silva, 2023).

O estágio não só oferece oportunidades para os alunos adquirirem experiência prática e desenvolverem as suas habilidades, mas também desempenha um papel crucial na renovação e inovação das equipas. A motivação dos estagiários é essencial para garantir seu envolvimento e contribuição efetiva para os objetivos da empresa, o que pode ser alcançado através de um ambiente de trabalho estimulante, *feedback* construtivo e oportunidades de crescimento profissional (Tremblay & Gibson, 2014).

O trabalho é focado nos estagiários da empresa de serviços integrados, fundada em 2018 em Barcelona, Espanha, emergiu como uma força dinâmica no setor empresarial. Comprometida com a inovação e a excelência, oferece soluções empresariais personalizadas para atender às diversas necessidades dos clientes nos mercados. A empresa valoriza a diversidade e inclusão, oferecendo estágios em diversos

departamentos, proporcionando uma experiência global de trabalho e oportunidades de aprendizagem contínua.

O estudo proposto adotou uma abordagem de métodos mistos para compreender a motivação dos estagiários em empresas de serviços integrados. Utilizando elementos qualitativos e quantitativos, essa abordagem visou uma análise abrangente dos fatores que influenciam a motivação dos estagiários. Combinando diferentes métodos, o estudo procurou capturar tanto as experiências individuais dos estagiários quanto padrões emergentes da análise quantitativa de dados, o que permitiu uma compreensão mais profunda da motivação intrínseca e fornece insights valiosos para a teoria e prática organizacional.

O questionário, elaborado com perguntas abertas e fechadas, foi a principal ferramenta de coleta de dados. As perguntas quantitativas são baseadas em escalas de Likert de cinco pontos, permitindo aos participantes avaliarem seu nível de motivação ou concordância. O questionário foi adaptado e validado para o contexto específico deste estudo, garantindo a validade e confiabilidade dos dados.

O estudo das respostas dadas revelou que os estagiários demonstram, em geral, alto nível de motivação nos diversos aspectos, como do ambiente de trabalho, comunicação com superiores, flexibilidade de horário, autonomia e *feedback*. Essas descobertas estão alinhadas com teorias da motivação discutidas na literatura (Denning, 2018).

Os resultados mostraram também que os superiores hierárquicos desempenham um papel crucial na motivação dos estagiários, fornecendo *feedback* construtivo, reconhecimento pelo trabalho realizado e oportunidades de aprendizagem. Esses elementos são fundamentais para manter os estagiários focados e motivados no seu ambiente de trabalho, como sugerido por várias teorias da motivação (Denning, 2018).

As respostas dos estagiários também indicaram que valorizam práticas de gestão de recursos humanos centradas no indivíduo, como programas de mentoria, oportunidades de aprendizagem alinhadas com suas aspirações, reconhecimento do bom desempenho, participação na tomada de decisões, ambiente de trabalho positivo e inclusivo, suporte personalizado e autonomia e flexibilidade no trabalho. Essas estratégias são eficazes para motivar os estagiários e promover um ambiente de trabalho saudável e produtivo (Denning, 2018).

As descobertas deste estudo sugerem que estratégias de gestão de recursos humanos centradas no indivíduo, como programas de mentoria, *feedback* regular e reconhecimento do desempenho, são essenciais para motivar os estagiários. A organização pode implementar essas práticas para promover um ambiente de trabalho saudável e produtivo. Além disso, a importância da comunicação eficaz com superiores e a flexibilidade de horário foram destacadas. Logo, a empresa deve dar mais destaque à comunicação transparente e à oferta de opções flexíveis de horário de trabalho para promover a motivação dos estagiários (Katz, 2018).

Os estagiários valorizam as oportunidades de aprendizagem e crescimento profissional. A organização pode investir em programas de formação e desenvolvimento para aumentar a motivação e o comprometimento dos estagiários (Katz, 2018).

Pegando nas questões inicialmente apontadas e com base nas análises efetuadas e nas respostas obtidas, os principais fatores que influenciam a motivação dos estagiários na empresa X incluem a clareza de objetivos e expectativas, a natureza significativa e desafiadora do trabalho, o *feedback* regular e o reconhecimento pelo desempenho, as oportunidades de aprendizagem e crescimento, um ambiente de trabalho favorável, o apoio e reconhecimento da chefia, a diversidade de tarefas, a autonomia e responsabilidade, e o relacionamento entre colegas (Denning, 2018).

Práticas de gestão de recursos humanos, como *feedback*, reconhecimento e oportunidades de aprendizagem, têm um impacto positivo na motivação dos estagiários ao fornecerem orientação, incentivo e um ambiente propício ao crescimento pessoal e profissional. A relação entre a motivação dos estagiários e o ambiente de trabalho é significativa, destacando-se a importância da comunicação eficaz com superiores, da flexibilidade de horário e da autonomia, que contribuem para um ambiente que promove a motivação e o empenho dos estagiários (Denning, 2018)..

Foram apresentadas propostas concretas para implementar práticas de gestão de recursos humanos centradas no indivíduo, visando promover um ambiente de trabalho mais motivador e produtivo para os estagiários na Empresa X.

Estas propostas incluem a criação de um programa de mentoria personalizada, a implementação de grupos de discussão e fóruns internos, a oferta de flexibilidade de horário e trabalho remoto, a introdução de programas de bem-estar, a adoção de políticas

inclusivas e diversificadas, a comunicação clara de objetivos e expectativas, o estabelecimento de uma cultura de *feedback* regular e reconhecimento, e o investimento em oportunidades de aprendizagem e crescimento. Estas medidas visam não só aumentar a motivação e o compromisso dos estagiários, mas também contribuir para o seu sucesso pessoal e profissional, e para o sucesso global da organização (Denning, 2018).

O estudo pode ter algumas **limitações** baseou-se em autorrelatos dos estagiários, o que pode introduzir viés de resposta e afetar a validade dos resultados, por outro lado a recolha dos mesmos foi feita durante um curto espaço de tempo, e dada a natureza transversal do estudo as conclusões estão sujeitas a mudanças ao longo do tempo, logo uma abordagem longitudinal poderia fornecer insights mais robustos sobre a motivação dos estagiários (Katz, 2018).

Para estudos futuros propõe-se investigar a motivação dos estagiários ao longo de mais tempo para entender melhor como ela se desenvolve e muda com o tempo. Comparar a motivação dos estagiários em diferentes empresas que trabalhem no mesmo setor de serviços integrados ou até mesmo com outras indústrias, com o objetivo de identificar diferenças e semelhanças nas práticas de gestão de recursos humanos. Poder-se-ão realizar entrevistas mais profundas com estagiários de modo a explorar melhor as suas experiências e perceções. Aplicar e posteriormente investigar o impacto de intervenções específicas, como programas de mentoria ou políticas de flexibilidade de horário, na motivação dos estagiários (Katz, 2018).

Em termos práticos, o estudo oferece insights valiosos sobre as práticas de gestão de recursos humanos que podem ser implementadas para motivar os estagiários e promover um ambiente de trabalho mais produtivo e saudável.

As propostas de implementação apresentadas, como a criação de um programa de mentoria personalizada, a introdução de grupos de discussão e fóruns internos, a oferta de flexibilidade de horário e trabalho remoto, entre outras, fornecem diretrizes claras para as empresas melhorarem a sua abordagem em relação aos estagiários. Essas práticas podem não só aumentar a motivação e o comprometimento dos estagiários, mas também contribuir para o seu sucesso pessoal e profissional, bem como para o sucesso global da organização.

Do ponto de vista teórico, o estudo enriquece a literatura existente sobre motivação no ambiente de trabalho e gestão de recursos humanos. Ao integrar teorias de motivação com práticas de gestão de recursos humanos específicas com os estagiários, o estudo oferece uma compreensão mais aprofundada dos fatores que influenciam a motivação dos estagiários e como as empresas podem abordar esses fatores de forma eficaz. Além disso, o estudo destaca a importância da adaptação das práticas de gestão de recursos humanos às necessidades e expectativas específicas dos estagiários.

Para a empresa X, o estudo oferece recomendações concretas e direcionadas para melhorar a experiência dos estagiários e promover um ambiente de trabalho mais motivador e produtivo. Ao implementar as propostas de intervenção sugeridas, a empresa pode não apenas melhorar a motivação e o desempenho dos estagiários, mas também fortalecer a sua imagem como empregador de escolha, o que pode ajudar na retenção de talentos e no recrutamento de novos estagiários no futuro.

REFERÊNCIAS

- Almeida, L. A. (2013). A importância da Comunicação Interna para a Motivação dos Colaboradores. *Exedra Revista Científica ESEC*, 8, 90-103.
- Alves, G. B. (2013). *Estudo sobre a motivação dos graduandos em Secretariado Executivo a partir da teoria dos dois fatores de Herzberg*. Monografia apresentada ao Curso de Secretariado Executivo do Departamento de Administração da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do Título de Bacharel em Secretariado Executivo, orientado por Laudemiro Moraes.
- Armstrong, M. (2009). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page LTD.
- Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1995). *The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation*. pp 497-529.
- Beer, M., Boselie, P., & Brewster, C. (2015). Back to the future: Implications for the field of HRM of the multi-stakeholder perspective proposed 30 years ago. *Human Resource Management Journal*, 25(2), 129-148.
- Bersin, J. (2012). *The State of Employee Recognition in 2012*. Bersin & Associates
- Carvalho, J. M., Neves, J., & Caetano, A. (2011). *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Escolar Editora.
- Charbonnier-Voirin, A., & Oger, C. (2013). The role of job characteristics in the relationships between mentoring, work motivation, and job satisfaction. *Journal of Vocational Behavior*, 83(3), 437-4.
- Chong, S.-M., & Yazdani, K. (2020). Factors Affecting the Affective Organizational Commitment, Job Satisfaction and Job Acceptance Intention of Interns: A Conceptual Framework. *International Journal of Social Science and Humanity*, 10(2), 68-72.
- Coetzee, M., & Schreuder, D. (2017). Job embeddedness, work engagement and turnover intention of staff in a higher education institution: An exploratory study. *SA Journal of Industrial Psychology*, 43(1), 1-11.
- Costa, H. (2021). *Liderança e Motivação no Contexto Organizacional*. Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico do Porto para obtenção do Grau de Mestre em Gestão das Organizações, Ramo de Gestão Pública, orientado por Adriana José Veloso de Oliveira & Paulino Manuel Leite da Silva.
- Dalmoro, M. (2014). Dilemas na construção de escalas Tipo Likert: o número de itens e a disposição influenciam nos resultados? *Revista de Gestão Organizacional*, 6, 161-174.
- Daniel, T., & Metcalf, G. (2005). The Fundamentals of Employee Recognition. *Society of Human Resource Management*, 1(1), 7.

- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Psychological Bulletin.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The 'what' and 'why' of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.
- Deci, E. L., Koestner, R., & Ryan, R. M. (1999). *A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation*. Plenum Press.
- Denning, S. (2018). *The Age of Agile: How Smart Companies Are Transforming the Way Work Gets Done*. AMACOM.
- Donovan, D. O. (2020). *Organizational Behaviour and Human Resource Management*. Springer, pp. 80-94.
- Ferreira, M., Neves, J., & Caetano, A. (2001). *Manual de psicossociologia das organizações*. Escolar Editora.
- Ferro, Y. P. (2013). *Polícia militar do RN: Uma análise comparativa entre os níveis motivacionais dos policiais da CPATAMO/BPCHOQUE e da 1ªCPM/5ªBPM*. Artigo apresentado por conclusão do Curso de Aperfeiçoamento de OficiaisFreire de Andrade” da Academia de Polícia Militar pp. 18.
- Grant, A. M. (2008). *The Significance of Task Significance: Job Performance Effects, Relational Mechanisms, and Boundary Conditions*. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 108–124.
- Hall, T. D., & Mirvis, P. H. (2017). *The psychology of careers: An introduction to vocational development*. Harper.
- Hodges, T. D., & Keeley, M. (2016). *Talent development and talent management: An integrated model*. 19(4), 240-247.
- Johnson, R. B., Onwuegbuzie, A. J., & Turner, L. A. (2019). Toward a Definition of Mixed. *Journal of mixed methods*, 1(2), 112-133.
- Junior, J. R. (2016). Motivação. *Revista Qualidade Emergente*.
- Kami, C. M. (2020). O estabelecimento de metas como fator motivacional em contexto telecolaborativo. *Estudos Linguísticos*, 49(3), 1413-1428.
- Katz, J. H. (2018). Motivating young professionals. *Journal of Management Development*, 37(4), 335-345.
- Kby, C. B. (2021). *Análisis de la teoría de las expectativas de Víctor Vroom en el centro de emprendimiento y desarrollo Pedro Romero*. Trabalho apresentado para obter o título de Gestor de Empresas orientado por Adolfo Peña Carrillo, pp10-35.
- Machado, A., Horta, C., Rodrigues, F., Cesário, F., Andrade, L., Cunha, M., Camara, P. (2014). *Gestão de Recursos Humanos – desafios da globalização*. Escolar Editora.

- Mann, A. (2006). *A Motive To Serve: Public Service Motivation in Human Resource*. Tese apresentada na School of Public and International Affairs at the University of Georgia.
- Martins, J. (05 de 2008). *Como escrever trabalhos de conclusão de curso*. Editora Vozes, pp. 22-54.
- Mchacuay, J. (2020). *Características motivacionais basada en la teoría de vroom y el desempeño de los trabajadores de la municipalidad distrital de Puerto Bermúdez*. Para obter a licenciatura em administração em PERÚ.
- Moreira, A. R. (2020). *Diagnóstico da motivação em contexto organizacional: um estudo de caso exploratório na indústria transformadora*. Dissertação de Mestrado para a obtenção do grau de Mestre em Assessoria de Administração, orientada por Luciana Oliveira, pp. 143-149.
- Pilatti, L. A. (2016). Qualidade de Vida no Trabalho e teoria dos dois fatores de Herzberg: possibilidades-limite das organizações. *Revista Brasileira de Qualidade de Vida*, 4(1) 18-24.
- Prates, W. R. (24 de 07 de 2021). *Hierarquia das Necessidades: O que é a Pirâmide de Maslow?*<https://cienciaenegocios.com/hierarquia-das-necessidades-o-que-e-a-piramide-de-maslow/> Acesso em 17 de 01 de 2024.
- Rainha, L. C. (2016). *Motivação e Satisfação no Trabalho: Aplicação numa organização do setor de formação profissional*. Tese de mestrado na Universidade de Évora orientada por Margarida Saraiva.
- Robbins, S., & Judge, T. (1983). *Organizational Behavior: Securing Competitive Advantage*. Routledge.
- Rocha, J. (2007). *Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública*. Escolar Editora.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). *Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being*. American Psychologist.
- Sá, P., Costa, A. P., & Moreira, A. (03 de 2021). *Reflexões em torno de Metodologias de Investigação recolha de dados* (Vol. 2). Aveiro: Universidade de Aveiro, V2, pp. 05-81.
- Saks, A., & Gruman, J. (2018). Organizational Socialization and Positive Organizational Behavior: Implications for Theory and Practice. *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship*, 2, 151-162.
- Schultz, S. E., & Schultz, D. P. (2004). *História da psicologia moderna*. Thomson Pioneira.
- Silva, G. F. (06 de 07 de 2023). *Necessidades motivacionais dos estagiários atuantes na secretaria de educação do estado do RN*. Tese em Gestão de Recursos Humanos orientada por Luciana Bezerra de Souza Gianasi.

- Sinacore, A. L., & Davis, C. S. (2013). Integrating mentoring and internships in a leadership development program. *Leadership & Organization Development Journal*, 34(4), 342-360.
- Soares, N. L. (2021). *A motivação no setor público: aplicabilidade da teoria de Frederick Herzberg*. MBA em gestão de pessoa no setor público, orientado por Caio César de Medeiros Costa.
- Tannenbaum, S., & Yukl, G. (1992). Training and Development in Work Organizations. *Annual Review of Psychology*, 43, 399-441.
- Tella, A., Ayeni, C., & Popoola, S. (2007). *Work motivation, job satisfaction, and organizational commitment of library personnel in academic and research libraries in Oyo State*. Library Philosophy and Practice.
- Tremblay, M. A., & Gibson, S. (2014). Support for career development: Enhancing the role of human resources. *Human Resource Management Review*, 24(3), 257-268.
- Ulrich, D., & Brockbank, W. (2005). *The HR Value Proposition*. Harvard Business Press.
- Villafañe, J. (1998). *Imagen Positiva: Gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Pirámide.
- Wargbon, C. (2008). *Managing Motivation in Organizations - Why Employee Relationship Management Matters*. Tese de mestrado internacional em gestão do Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa orientado por Alexandra Fernandes.

APÊNDICE

MOTIVATING TRAINEES

This survey, carried out as part of a Master's dissertation in Human Resources Management at Universidade Lusófona - Centro Universitário do Porto, aims to assess and characterize the motivation of trainee employees in an organizational context. The survey consists of two parts: the first is intended to characterize the participant and the second seeks to understand which factors currently contribute most to their motivation, as well as which factors they think could increase their motivation in the future, as an employee of this organization, that is, to understand what practices/initiatives they think their superiors could adopt to motivate them.

There are no right or wrong answers, all that is required is your honest opinion, as the information collected will be treated confidentially and anonymously. It takes about 5 minutes to complete. You must answer all the fields in this questionnaire. Your cooperation is essential for this study.

There are no right or wrong answers, all that is required is your honest opinion, as the information collected will be treated confidentially and anonymously. Thank you very much!

SOCIOGRAPHIC CHARACTERIZATION

Gender:*

- ☐ Male
- ☐ Female
- ☐ Prefer not to answer

Age:*

- ☐ 18 – 24;
- ☐ 25 – 30;
- ☐ 31 – 35;
- ☐ 36 – 40;
- ☐ 41 – 45;

- ☐ More than 45

Level of education:*

- ☐ Bachelor's degree
- ☐ Postgraduate
- ☐ Master's Degree
- ☐ Doctorate

How long have you been doing your internship with the organization? *

- ☐ 1-3 months
- ☐ 4-6 months
- ☐ 7-9 months
- ☐ 10-12 months
- ☐ More than 12 months
- ☐ I've finished my internship

How many months is (was) your internship? *

- ☐ 1-3 months
- ☐ 4-6 months
- ☐ 7-9 months
- ☐ 10-12 months
- ☐ More than 12 months

Indicate which department your activity falls into:*

- ☐ Business Development Department;
- ☐ Communication Department;
- ☐ Cryptocurrency Analysis Department;
- ☐ Data Analysis Department;
- ☐ eLearning Content Development Department;
- ☐ Event Management Department;
- ☐ Financial Analysis Department;
- ☐ Graphic Designing department;

- ☐ Hospitality and Tourism Management Department;
- ☐ Human Resources Department;
- ☐ Legal Department;
- ☐ Marketing department;
- ☐ Operations and Logistics Department;
- ☐ Project Management Department;
- ☐ Stock Market Analysis Department;
- ☐ Translation Department;
- ☐ Video Production Department;
- ☐ Website Development Department;
- ☐ Other:

Taking into account the area in which you work in the organization and the duties you perform, please indicate your degree of motivation in relation to the following statements.

(1=Very unmotivated; 2=Unmotivated; 3=Indifferent; 4=Motivated; 5=Very motivated)

	1	2	3	4	5
Communication with your manager and superiors					
Your manager's ability to manage the service					
How your work is supervised					
Internal handling of conflicts, grievances, problems or complaints					
Information you receive on matters relating to your work					
Work environment					
Distribution and layout of space in the workplace					
Hygiene and cleanliness conditions					
Working hours and their flexibility					
Equal treatment between colleagues					
Communication with colleagues					
Team spirit					
Feeling of belonging to the department/organization					
The possibility of access to training					
The possibility of participating in decision-making processes					
Number of tasks assigned					
Type of tasks assigned					
Recognition from your hierarchical superior for the tasks you perform					
Recognition by the organization of the tasks you perform					
Satisfaction with the organization of your work					

Autonomy given to you					
Satisfaction with the responsibilities assigned to you					
Feedback you receive on your performance from the organization					
Communication with your manager and superiors					
Your manager's ability to manage the service					
How your work is supervised					
Internal handling of conflicts, grievances, problems or complaints					
Information you receive on matters relating to your work					
Work environment					
Distribution and layout of space in the workplace					
Hygiene and cleanliness conditions					
Working hours and their flexibility					
Equal treatment between colleagues					
Communication with colleagues					
Team spirit					
Feeling of belonging to the department/organization					
The possibility of access to training					
The possibility of participating in decision-making processes					
Number of tasks assigned					
Type of tasks assigned					
Recognition from your hierarchical superior for the tasks you perform					
Recognition by the organization of the tasks you perform					
Satisfaction with the organization of your work					
Autonomy given to you					
Satisfaction with the responsibilities assigned to you					
Feedback you receive on your performance from the organization					

I feel that my supervisors use the means available to motivate me.*

- ☐ Strongly disagree
- ☐ Disagree
- ☐ Indifferent
- ☐ Agree
- ☐ Strongly agree

If you answered yes to the previous question, please indicate what means your superiors use to motivate you as a trainee. If you answered no to the previous question, please indicate what means your superiors could use to motivate you as a trainee.*

Answer:

I find myself globally motivated in the organization where I work.*

- ☐ Strongly disagree
- ☐ Disagree
- ☐ Indifferent
- ☐ Agree
- ☐ Strongly agree

If you answered no to the previous question, what could the organization do to motivate you as a trainee? If you answered yes to the previous question, what does the organization do to motivate you as a trainee? *

Answer:

The level of employee motivation is an indispensable factor for good employee performance. *

- ☐ Strongly disagree
- ☐ Disagree
- ☐ Indifferent
- ☐ Agree
- ☐ Strongly agree

7. Indicate which factors you consider to be the most important for motivation in the performance of the internship. Indicate the degree of importance in relation to the following statements.

(1= Not at all important; 2= Not very important; 3= Indifferent; 4= Important; 5= Very important) *

	1	2	3	4	5
Recognition for your work					
Professional growth					
Good physical working conditions					
Diversity of work					
Interpersonal relationships;					
Relevance of work					
Constructive feedback					
Learning opportunities					

Positive working environment					
Appropriate challenges					
Professional growth					
Purpose and values of the organization					
Balance between challenge and support					
Autonomy and responsibility					
Recognition for your work					
Professional growth					
Good physical working conditions					
Diversity of work					
Interpersonal relationships;					
Relevance of work					
Constructive feedback					
Learning opportunities					
Positive working environment					
Appropriate challenges					
Professional growth					
Purpose and values of the organization					
Balance between challenge and support					
Autonomy and responsibility					

8. I am (was) globally motivated during my internship.*

- ☐ Strongly disagree
- ☐ Disagree
- ☐ Indifferent
- ☐ Agree
- ☐ Strongly agree

9. What could motivate you to be more productive or happier as a trainee in the organization? Write down your ideas and suggestions.
Answer:

Thank you for answering this questionnaire!