



Relatório de Estágio

Mestrado em Gestão

***A Motivação na Lismolde: Análise e Propostas de
Melhoria***

Inês Caetano Silvério

Leiria, *abril* de 2018



Relatório de Estágio

Mestrado em Gestão

A Motivação na Lismolde: Análise e Propostas de Melhoria

Inês Caetano Silvério

Relatório de Estágio de Mestrado em Gestão realizado sob a orientação da Doutora Ana Sofia Patrício Pinto Lopes, Professora da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria e coorientação da Doutora Neuza Manuel Pereira Ribeiro Marcelino, Professora da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria.

Leiria, abril de 2018

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Agradecimentos

Para que a realização do estágio curricular e deste relatório fossem possíveis foram várias as pessoas que contribuíram. Deste modo, aproveito para lhes dedicar a minha palavra de apreço e agradecimento.

Começo por manifestar a minha gratidão à minha família, nomeadamente aos meus pais, Joaquim e Maria, pelo apoio e constante incentivo para prossecução dos estudos. Não esquecendo os meus irmãos, tios, primos e avós que sempre se preocuparam e me acompanharam nesta jornada.

Às amigas de todos os momentos, Tânia e Beatriz, pois sem a sua amizade este percurso teria sido muito mais difícil de realizar; pelo apoio, compreensão, bons momentos, partilhas e energia positiva que sempre me transmitiram.

A todos os outros colegas de curso, de escola e amigos da terra, pelos momentos de alegria e companheirismo proporcionados.

Às Professoras Ana Lopes, orientadora de estágio no Instituto Politécnico de Leiria, e Neuza Marcelino, coorientadora de estágio no Instituto Politécnico de Leiria, o meu muito obrigado pelos inúmeros momentos de partilha dos seus conhecimentos, pelas aprendizagens que me proporcionaram, pelo apoio e, principalmente, pela disponibilização do seu tempo ao longo da realização do estágio e do relatório.

Agradeço ainda à Coordenadora do Mestrado de Gestão, Professora Lígia Febra, que me ajudou no processo de seleção da entidade de estágio, e ao Diogo Pombeiro, Diretor da empresa Lismolde e supervisor do local de estágio, por me possibilitar o prosseguimento do mesmo.

Também reconheço o papel de algumas colaboradoras da Lismolde, são elas a Ana, Tatiana e Stefanie, que me receberam, integraram e apoiaram no decurso do estágio.

Por fim, deixo um especial agradecimento a todos os colaboradores da Lismolde que fizeram o favor de colaborar no meu estudo, ao responderem ao questionário.

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Resumo

O presente relatório insere-se no âmbito do estágio curricular efetuado na Lismolde, para conclusão do curso de Mestrado em Gestão na Escola Superior de Tecnologia e Gestão, pertencente ao Instituto Politécnico de Leiria.

Na presença das dificuldades sentidas pela Direção da Lismolde, nomeadamente a perceção de um nível de motivação dos colaboradores da empresa inferior ao desejado, foi estabelecido o enfoque pelo qual o estudo prosseguiu: a motivação.

Neste sentido, com o presente estudo pretende-se contribuir para o desenvolvimento de uma estratégia motivacional para a Lismolde, identificando o estado atual de motivação dos colaboradores e os principais fatores motivacionais e propondo novas medidas a serem aplicadas pela empresa, tendo em conta o que os colaboradores julgam mais negativo na forma de atuação da Lismolde. Para a concretização do referido foi aplicado um questionário que possibilitou a recolha de dados referentes a 43 colaboradores da Lismolde.

Os resultados indicaram que os fatores motivacionais mais valorizados pelos colaboradores estão relacionados com as relações e interações interpessoais. Os relacionamentos entre a comunidade da Lismolde são os aspetos positivos destacados relativamente à forma de atuação da empresa. Já os aspetos considerados negativos são de cariz monetário, de acordo com o parecer dos colaboradores.

Durante a realização deste estudo foi ainda possível concluir que os colaboradores pertencentes a diferentes grupos sociodemográficos dão importância a distintos fatores motivacionais e a sua opinião também varia relativamente à forma de atuação da empresa. Adicionalmente, e com o apoio de casos de estudo presentes na revisão da literatura, foram efetuadas sugestões de melhoria.

Palavras-chave: Colaboradores, Lismolde, Motivação

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Abstract

The current report refers to the curricular internship at the company Lismolde, for the conclusion of the Master's Degree in Management at the School of Technology and Management, from the Polytechnic of Leiria.

In the presence of the difficulties felt by the Board of Lismolde, specifically their perception of the motivation level of the employees being lower than the desired, it was established the theme of the study: motivation.

In this way, the present study intends to contribute to the development of a motivational strategy for Lismolde, by identifying the current state of motivation of Lismolde's employees, as well their main motivational factors. Additionally, some suggestions of new methodologies were made considering Lismolde's weaknesses perceived by their employees. With this goal in mind, a survey was carried out through it and data from 43 respondents were collected.

The results indicated that the most valued motivational factors by the employees are related to the interpersonal relationships and interactions. The relationships in Lismolde's community are positive aspects highlighted concerning the way the company operates. The aspects considered negative are monetary, according to the opinion of the employees.

From this study it was possible to conclude that the different socio-demographic groups give different importance to motivational factors, as well as their opinion about the company's way of acting in the motivation of its employees. Additionally, and with the support of case studies present in the literature review, suggestions were made to improve the current practices.

Keywords: Employees, Lismolde, Motivation

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Lista de figuras

Figura 1 - Identificação Lismolde	3
Figura 2 - Áreas da Lismolde	4
Figura 3 - Exemplos de materiais plásticos	5

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Lista de tabelas

Tabela 1 - Respostas dos inquiridos quanto aos fatores motivacionais	26
Tabela 2 - Respostas dos inquiridos quanto à forma de atuação da Lismolde.....	29
Tabela 3 - Respostas consoante cada variável sociodemográfica relativamente ao grau de motivação	34
Tabela 4 - Resposta aos fatores motivacionais consoante a área da empresa	40
Tabela 5 - Resposta à forma de atuação da Lismolde consoante a área da empresa .	42
Tabela B. 1 - Correlação entre a forma atuação Lismolde e os grupos sociodemográficos.....	69
Tabela B. 2 - Correlação entre os fatores motivacionais e os grupos sociodemográficos	70
Tabela C. 1 - Resposta aos fatores motivacionais consoante a variável Género	71
Tabela C. 2 - Resposta à forma de atuação da Lismolde consoante a variável Género	72
Tabela C. 3 - Resposta aos fatores motivacionais consoante a variável Idade	73
Tabela C. 4 - Resposta à forma de atuação da Lismolde consoante a variável Idade	74
Tabela C. 5 - Resposta aos fatores motivacionais consoante a variável Estado Civil	75
Tabela C. 6 - Resposta à forma de atuação da Lismolde consoante a variável Estado Civil.....	76
Tabela C. 7 - Resposta aos fatores motivacionais consoante a variável Filhos	77
Tabela C. 8 - Resposta à forma de atuação da Lismolde consoante a variável Filhos	78
Tabela C. 9 - Resposta aos fatores motivacionais consoante a variável Habilitações Literárias	79
Tabela C. 10 - Resposta à forma de atuação da Lismolde consoante a variável Habilitações Literárias	80
Tabela C. 11 - Resposta aos fatores motivacionais consoante a variável Antiguidade	81
Tabela C. 12 - Resposta à forma de atuação da Lismolde consoante a variável Antiguidade.....	82

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Lista de gráficos

Gráfico 1 - Número de colaboradores consoante o género na Lismolde	7
Gráfico 2 - Número de colaboradores consoante a faixa etária na Lismolde	8
Gráfico 3 - Percentagem de colaboradores consoante as habilitações literárias na Lismolde.....	8
Gráfico 4 - Número de colaboradores consoante os anos de antiguidade na Lismolde	9
Gráfico 5 - Percentagem de colaboradores consoante o departamento na Lismolde...	9
Gráfico 6 - Produção vs Exportação da indústria dos moldes em milhões de euros .	10
Gráfico 7 - Mercados de exportação 2017	11
Gráfico 8 - Volume de negócios em milhões de euros	12
Gráfico 9 - Fatores motivacionais por ordem de relevância	27
Gráfico 10 - Aspetos positivos relativos à forma de atuação da Lismolde	30
Gráfico 11 - Aspetos negativos relativos à forma de atuação da Lismolde	31
Gráfico 12 - Grau de motivação sentida pelos colaboradores na Lismolde.....	33

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Lista de siglas

AICEP – Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal

DGAE – Direção-Geral das Atividades Económicas

GRH – Gestão de Recursos Humanos

PME – Pequena e Média Empresa

SDT – Self-Determination Theory (Teoria da Autodeterminação)

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Índice

AGRADECIMENTOS	III
RESUMO	V
ABSTRACT	VII
LISTA DE FIGURAS	IX
LISTA DE TABELAS	XI
LISTA DE GRÁFICOS	XIII
LISTA DE SIGLAS	XV
ÍNDICE	XVII
1. INTRODUÇÃO	1
2. CARACTERIZAÇÃO DA ENTIDADE DE ACOLHIMENTO – A LISMOLDE	3
2.1. Identificação da Lismolde	3
2.2. Evolução histórica	5
2.3. Missão, objetivo e valores	7
2.4. Recursos humanos	7
2.5. O setor moldes e posicionamento da Lismolde	10
3. IDENTIFICAÇÃO E CARACTERIZAÇÃO DA PROBLEMÁTICA EM ESTUDO	13
3.1. Motivação – breve enquadramento teórico	13
3.2. Justificação da escolha do tema	18
4. METODOLOGIA	21
4.1. Estratégia de investigação	21
4.2. Questionário	22
4.3. Técnicas utilizadas na análise dos resultados	24
5. ANÁLISE DOS RESULTADOS	25
5.1. Caracterização da amostra	25

5.2.	Importância dos fatores motivacionais	25
5.3.	Forma de atuação da Lismolde face às componentes motivacionais	29
5.3.1.	Pontos fortes	30
5.3.2.	Pontos fracos	31
5.4.	Caracterização da motivação dos colaboradores da Lismolde	32
5.5.	Principais diferenças entre os grupos sociodemográficos	36
5.5.1.	Diferenças face aos fatores motivacionais	36
5.5.2.	Diferenças face à forma de atuação da Lismolde	38
5.5.3.	Análise por área	39
5.6.	Propostas dos inquiridos	44
6.	ANÁLISE CRÍTICA E PROPOSTAS DE MELHORIA	45
7.	TAREFAS REALIZADAS DURANTE O ESTÁGIO	51
8.	CONCLUSÃO	54
	BIBLIOGRAFIA	58
	ANEXOS	63
A.	Inquérito	64
B.	Correlações	69
C.	Respostas por variável sociodemográfica	71

1. Introdução

O presente relatório tem como objetivo a obtenção do grau de Mestre em Gestão pela Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria. Este estudo resulta de um estágio curricular realizado entre 18 de setembro de 2017 e 22 de janeiro de 2018 na Lismolde.

A Lismolde é uma empresa portuguesa sediada no distrito de Leiria que se dedica à conceção, desenvolvimento e fabricação de moldes metálicos para injeção de matérias plásticas. O mercado dos moldes é composto por mais de 50% de empresas leirienses que correspondem a 59% de todo o volume de negócios, segundo dados de 2016 apresentados pelo Banco de Portugal, sendo, assim, um setor muito competitivo na região. Deste modo, a Direção da Lismolde sentiu necessidade de consolidar a sua equipa através de colaboradores interessados nas suas tarefas de trabalho e empenhados em alcançar os objetivos organizacionais. Adicionalmente, foi pressentido um fraco estado de motivação na generalidade dos colaboradores. Na presença destas situações, surgiu a preocupação por parte da Direção da Lismolde na avaliação das práticas de gestão dos recursos humanos implementadas em particular no que toca à motivação.

Um dos desafios para a gestão de recursos humanos é conseguir maximizar o desempenho dos seus colaboradores. De modo a alcançar o efeito pretendido, as organizações devem conseguir manter os seus trabalhadores motivados (Syafii et al., 2015; Vetráková & Mazúchová, 2016; Hendijani, Bischak, Arvai, & Dugar, 2016). Como tal, a motivação é um tema pertinente na realidade empresarial e é abordada ao longo desta investigação.

Os gestores podem influenciar a motivação dos seus colaboradores através da “implementação das estratégias organizacionais, desenvolvendo-lhes atitudes, expectativas e comportamentos que são fundamentais para a melhoria da organização ao longo do tempo” (Cunha et al., 2010, p. 59). Seguindo a literatura na área e indo ao encontro das pretensões da empresa, o principal objetivo deste estudo é o de propor estratégias motivacionais ajustadas ao contexto da Lismolde, contribuindo para o aumento do nível de motivação dos seus colaboradores e, conseqüentemente, um incremento no seu desempenho.

Primeiramente, é então analisado o estado atual de motivação dos colaboradores e são identificados os fatores motivacionais que mais os influenciam. De seguida, é apurada a

perceção dos colaboradores quanto à forma de atuação da Lismolde e o impacto na motivação dos mesmos, com vista à proposta de novas metodologias.

O presente trabalho divide-se em oito capítulos distintos. No segundo capítulo procede-se à caracterização da entidade acolhedora durante o estágio curricular, a Lismolde. Esta fase inicia-se com a identificação da atividade desempenhada pela empresa e a sua evolução ao longo dos anos. Também, é mencionada a sua missão, objetivos e valores. Os recursos humanos da empresa são ainda apresentados neste capítulo. No final, é feita uma caracterização do setor dos moldes, bem como uma comparação à Lismolde.

O objetivo do terceiro capítulo passa por identificar a problemática em estudo. Portanto, é apresentado o enquadramento teórico com a revisão dos principais conceitos para a contextualização do estudo de caso. Esta componente teórica aborda temas como a motivação em geral, componentes da mesma e seus exemplos em contexto organizacional, e vantagens da motivação.

O quarto capítulo engloba a metodologia de investigação, onde se regista a estratégia e procedimentos e, ainda, se descrevem os instrumentos administrados.

Neste seguimento, o capítulo cinco diz respeito aos principais resultados do estudo da investigação. Depois de realizada a recolha de dados e o tratamento estatístico aos mesmos é caracterizada a amostra de participantes e são interpretados os resultados referentes ao estado de motivação dos colaboradores, importância dos fatores motivacionais e aspetos relevantes na gestão de motivação da Lismolde. Ainda neste mesmo capítulo são descritas as diferenças entre os vários grupos sociodemográficos, com particular ênfase nas diferenças por área de trabalho.

No sexto capítulo são evidenciadas algumas propostas de melhoria tendo em consideração os aspetos mais negativos na forma da Lismolde atuar na motivação dos seus colaboradores.

No capítulo sete são descritas as atividades realizadas durante o estágio curricular na Lismolde.

No último capítulo são retiradas as principais conclusões do trabalho e são apontadas sugestões para o desenvolvimento de trabalhos futuros, sendo também apresentadas as principais limitações do estudo.

2. Caracterização da entidade de acolhimento – a Lismolde

Nesta secção é apresentada a Lismolde, empresa onde se realizou o estágio curricular do Mestrado em Gestão.

2.1. Identificação da Lismolde

A Lismolde é uma empresa portuguesa que se dedica à conceção, desenvolvimento e fabricação de moldes metálicos para injeção de matérias plásticas e encontra-se localizada no concelho de Porto de Mós, distrito de Leiria.

Figura 1 - Identificação Lismolde

Lismolde – Indústria de Moldes para Matérias Plásticas, Lda.



- Fabricação de moldes metálicos • CAE 25734 (REV 3) • Zona Industrial “A Amarela”, Lt. 11.A e 12.A – 2480-180 Porto de Mós, Leiria, Portugal

Fonte: Adaptado da página *online* da Lismolde

Atualmente, a Lismolde está habilitada para produzir moldes com elevada complexidade e exigência até 30 toneladas. Ainda é detentora de um conjunto de máquinas, nomeadamente de centros de maquinação, furação, eletroerosão e *softwares* 3D que permitem a simulação de todo o processo produtivo.

Apesar da produção de moldes ser o seu foco primário, a Lismolde compreende outras áreas (Figura 2) que funcionam como um complemento à sua atividade principal e, assim, se apresentam como uma vantagem à satisfação das necessidades dos clientes. Nas Estruturas são fabricados acessórios para moldes, furações e desbaste de chapas que constituem a estrutura do aço para o molde. Na Injeção, os moldes são testados de modo a assegurar os tempos de entrega, confidencialidade e privacidade. Há também a possibilidade de produção dos materiais plásticos consoante os pedidos dos clientes. Para aperfeiçoar o serviço, a unidade de Metrologia permite controlar todas as dimensões.

A Lismolde, de acordo com a sua estratégia de aposta contínua na investigação e partilha de conhecimentos, dispõe ainda de uma incubadora de negócios – LismoldeBusinessCloud – que pretende apoiar a criação e o desenvolvimento de novos negócios.

Figura 2 - Áreas da Lismolde



Fonte: Elaboração própria

As indústrias de atuação predominantes incluem o ramo automóvel, sendo produzidos moldes para componentes do interior e exterior do carro, motor e componentes elétricos (são exemplos, os airbags, suporte para os assentos e guias de luz). Inclui, ainda, a indústria elétrica (por exemplo, conectores) e cosmética. No ramo dos eletrodomésticos destaca-se a produção de peças para aspiradores, ferros de engomar, máquinas de café, entre outros (Figura 3).

Figura 3 - Exemplos de materiais plásticos



Fonte: Adaptado da página *online* da Lismolde

A Lismolde está presente nos mercados de Espanha, Roménia, Áustria, Portugal e, com maior presença, em Alemanha e França.

É ainda importante referir que ao longo dos anos, a Lismolde aumentou a sua área geográfica de atuação, o que se refletiu num melhor desempenho financeiro – por exemplo, verificou-se um acréscimo do volume de negócios de aproximadamente 665 mil euros de 2014 para 2016 (o volume de negócios que era de 3.627 mil euros, em 2014, passou para 3.675 mil euros, em 2015, e atingiu os 4.292 mil euros no final do ano 2016).

2.2. Evolução histórica

A origem da empresa remonta ao ano de 1959 e à iniciativa de José de Barros Rosa e seus familiares, que com apenas 5 funcionários e numa pequena oficina deram início à produção de moldes metálicos para o mercado nacional. Em 1965, fruto do reconhecimento da qualidade do trabalho realizado até então, ocorre a primeira produção de moldes para o mercado externo.

Mais tarde, a família Rosa abandona a empresa e esta é cedida a Vítor de Jesus Alexandre, a primeira geração da família que atualmente detém a empresa beneficiária.

E em agosto de 1966 é constituída a firma Lismolde – Indústria de moldes para matérias plásticas LDA., sob a natureza jurídica de sociedade por quotas e com sede social nos Parceiros, no concelho de Leiria.

Posteriormente procedeu-se ao aumento do capital social que se encontrava distribuído pelos sócios-gerentes Vladimiro da Silva Alexandre (filho de Vítor Alexandre) e José Rafael Cordeiro Ruivo, ambos com quotas iguais.

Nos anos subsequentes (de 1985 a 1989), fruto da vontade de oferecer aos clientes um maior leque de serviços e com índice de especialização superior, é constituído o Lismolde Group através da fundação de outras quatro empresas: Lismolde 2 (atual Lismolde), produzindo moldes para injeção; Molfatec, para fabricação de estruturas para moldes; Temoinplás, para teste dos moldes; e Unitecmol, para fabricação de moldes técnicos e de pequena dimensão. Assim, o Lismolde Group conseguia alcançar uma posição consolidada de reconhecimento junto dos mercados internacionais, através da oferta de um serviço especializado e completo.

Em 2001, em concordância com a sua estratégia de melhoria contínua através da incrementação da qualidade dos seus produtos e serviços, a Lismolde certifica o seu sistema de gestão da qualidade segundo o referencial ISO 9001.

Um novo ciclo é iniciado em 2012, uma vez que a estrutura societária foi alterada. O sócio José Ruivo renuncia ao cargo de gerente transmitindo a sua quota para Diogo da Silva Pombeiro Alexandre, passando este a exercer o cargo de gerente. Neste sentido, a empresa Lismolde passa na sua totalidade a ser detida pela família Alexandre.

Ainda no mesmo ano, ocorre a mudança da sede para o edifício Lismolde 2, passando a localizar-se na Zona Industrial “A Amarela”, no concelho de Porto de Mós.

Em 2013, as unidades dispersas do grupo sofreram uma reestruturação e centralização. A Temoinplás e Lismolde 2 fundiram-se e os colaboradores da Molfatec e Unitecmol foram transferidos para a Lismolde. Desta forma, o Lismolde Group passou a ser composto apenas pela empresa Lismolde.

2.3. Missão, objetivo e valores

A Lismolde assume como missão o desenvolvimento tecnológico e a melhoria da produtividade dos recursos humanos como alavanca estratégica para a criação de valor.

Os objetivos organizacionais imediatos assentam na consolidação da estrutura interna para fazer face à posição e responsabilidades, bem como ao compromisso com os clientes.

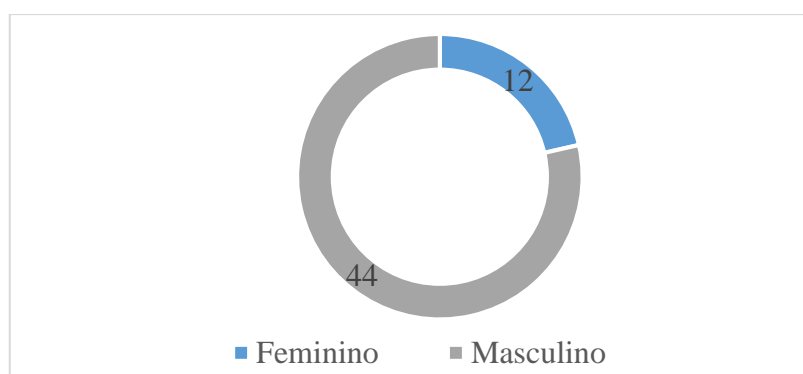
A Lismolde encontra nos seus valores o suporte para toda a sua atuação e sustenta o seu posicionamento no mercado com profissionalismo, competência, ação, rigor e flexibilidade.

2.4. Recursos humanos

Tendo em consideração a temática desenvolvida no presente relatório é dado aqui realce à componente de recursos humanos da empresa.

A Lismolde conta com 56 colaboradores, dos quais 4 são estagiários (dados de setembro de 2017). Conforme se pode observar no Gráfico 1, a Lismolde é maioritariamente composta por trabalhadores do sexo masculino que correspondem a aproximadamente 79% de toda a população da empresa.

Gráfico 1 - Número de colaboradores consoante o género na Lismolde

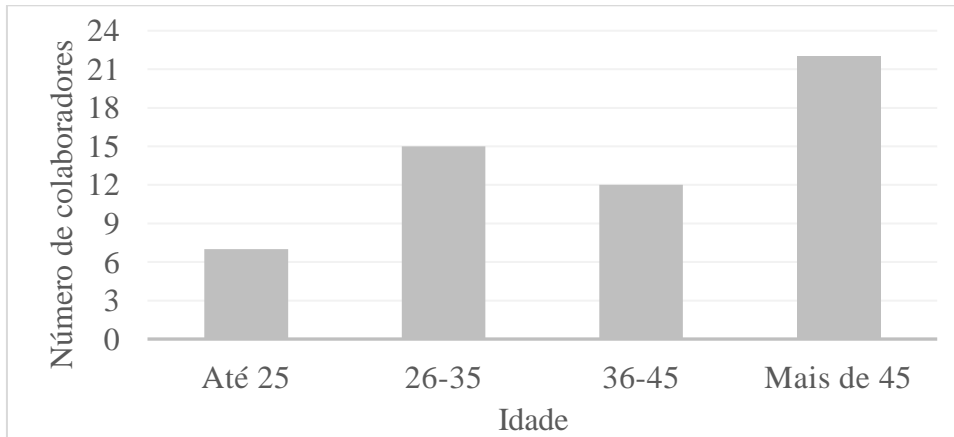


Fonte: Elaboração própria

Relativamente às idades, 39% dos colaboradores têm mais de 45 anos. O segundo grupo maioritário contempla os colaboradores com idades compreendidas entre 26 e 35 anos

e, em terceiro lugar, encontram-se os colaboradores com idades compreendidas entre 36 e 45 anos, de acordo com o Gráfico 2. É ainda de mencionar que os recursos humanos da Lismolde não têm idade superior a 62 anos.

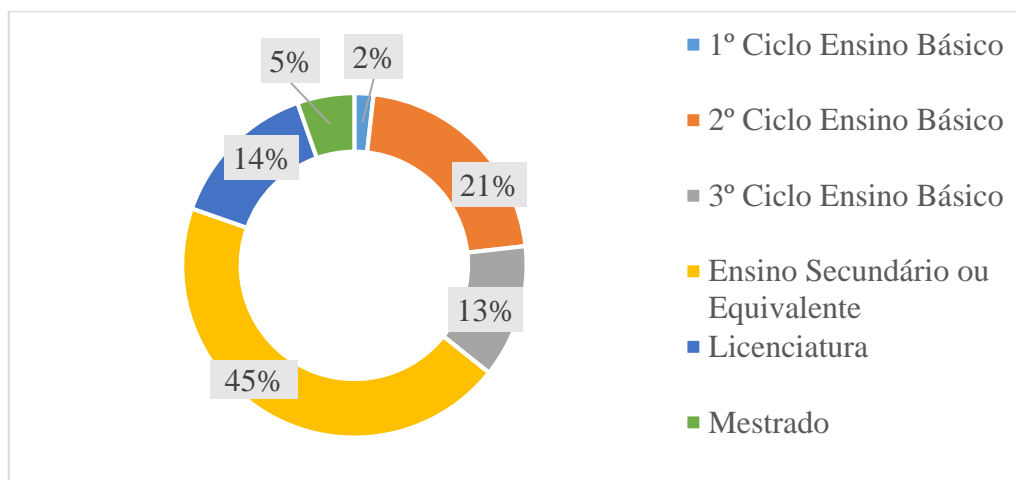
Gráfico 2 - Número de colaboradores consoante a faixa etária na Lismolde



Fonte: Elaboração própria

Tal como é visível no Gráfico 3, 45% dos colaboradores da Lismolde possuem um grau de escolaridade correspondente ao ensino secundário ou equivalente. Segue-se o 2º ciclo do ensino básico (21%) e a Licenciatura (14%).

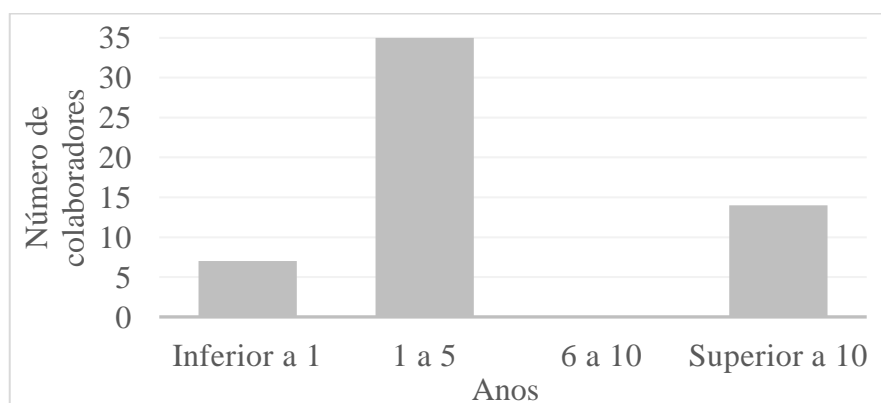
Gráfico 3 - Percentagem de colaboradores consoante as habilitações literárias na Lismolde



Fonte: Elaboração própria

Pela observação do Gráfico 4, verifica-se que 35 dos 56 colaboradores da Lismolde encontram-se na empresa entre 1 e 5 anos, perfazendo mais de 60% do total de trabalhadores. Os colaboradores mais antigos, isto é, os que estão na empresa há mais de 10 anos representam também uma grande percentagem da totalidade.¹

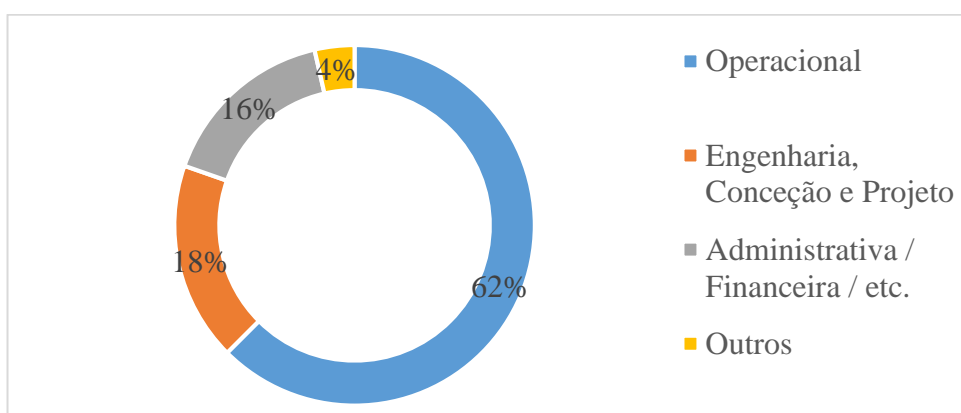
Gráfico 4 - Número de colaboradores consoante os anos de antiguidade na Lismolde¹



Fonte: Elaboração própria

O departamento com mais colaboradores é visivelmente a área Operacional que ocupa mais de 60% de toda a população, tal como se observa no Gráfico 5. Ainda neste gráfico é possível notar que as áreas de Engenharia, Conceção e Projeto e a área Administrativa possuem um número aproximado de colaboradores.

Gráfico 5 - Percentagem de colaboradores consoante o departamento na Lismolde



Fonte: Elaboração própria

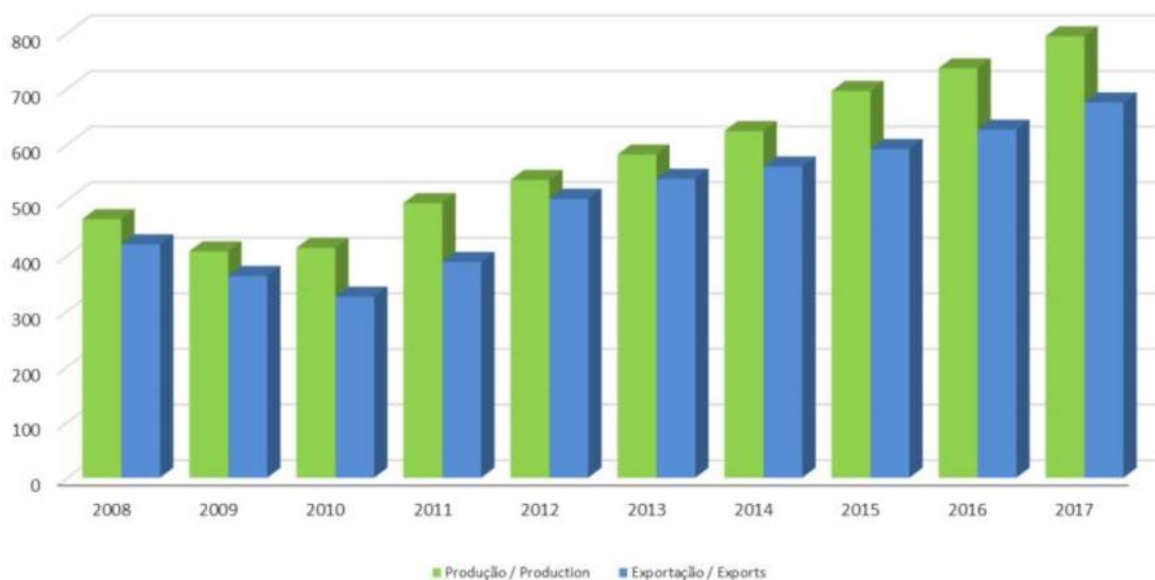
¹ Dados referentes após a reestruturação da Lismolde (ano 2012).

2.5. O setor moldes e posicionamento da Lismolde

A indústria dos moldes tem verificado, nos últimos tempos, um forte crescimento e expansão internacional. Portugal encontra-se entre os principais fabricantes de moldes a nível mundial, nomeadamente, na área da injeção de plásticos.

Em 2017, os valores das exportações superaram os 675 milhões de euros, sendo o valor total de produção estimado em cerca de 794 milhões de euros, que tem vindo a aumentar nos últimos anos (segundo o Gráfico 6).

Gráfico 6 - Produção vs Exportação da indústria dos moldes em milhões de euros

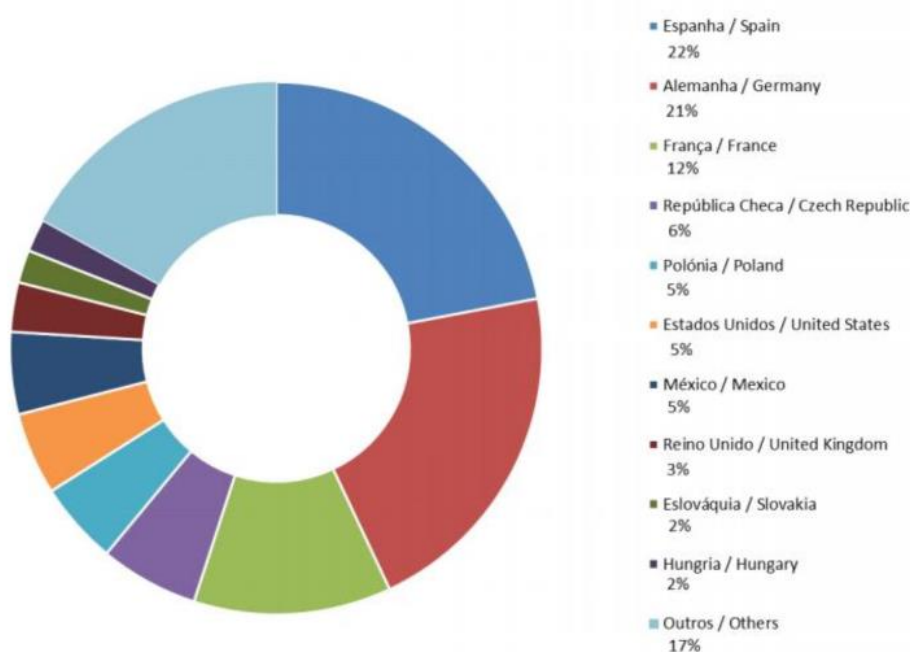


Fonte: Cefamol

Ainda pela análise do Gráfico 6, é possível notar que a grande maioria da produção portuguesa de moldes se destina à exportação.

Em 2017, o mercado de exportação predominante foi o europeu, destacando-se sobretudo a Espanha (22%), a Alemanha (21%) e a França (12%), conforme se pode observar no Gráfico 7.

Gráfico 7 - Mercados de exportação 2017



Fonte: Cefamol

De acordo com a Cefamol (uma instituição sem fins lucrativos que tem como objetivo principal desenvolver e expandir o setor dos moldes), a indústria automóvel tem vindo a consolidar o seu crescimento e importância no desenvolvimento deste setor.

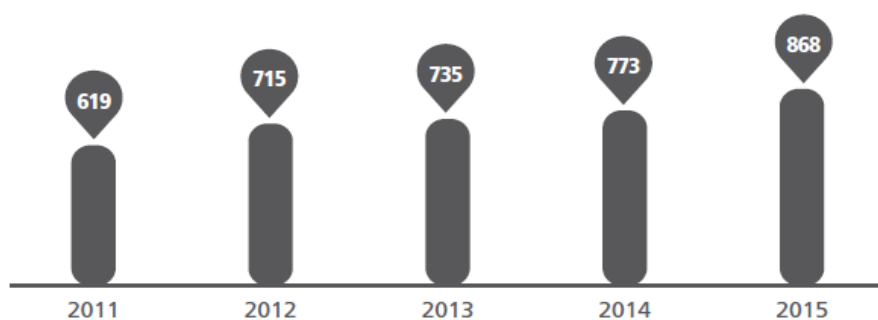
Atualmente, o setor de moldes metálicos possui 720 empresas (dados da DGAE referentes ao ano 2015), maioritariamente de pequena e média dimensão (PME), dedicadas à conceção, desenvolvimento e fabrico de moldes, nomeadamente na área da injeção de plásticos. É um setor que emprega aproximadamente 10.140 trabalhadores, com uma distribuição geográfica localizada sobretudo nas regiões do centro e norte do país, com maior destaque para os concelhos da Marinha Grande e Oliveira de Azeméis.

De acordo com a AICEP, o setor é composto maioritariamente por empresas com menos de 10 colaboradores (dados referentes ao ano 2015).

Ainda é de referir que o volume de negócios tem vindo a registar valores superiores por cada ano decorrido – 2015 foi o ano em que se atingiram 868 milhões de euros, sendo o volume médio de negócios por empresa no mesmo ano de cerca 1.200 mil euros:

$$\text{Volume de Negócios/Empresa 2015} = \frac{\text{VN total 2015}}{\text{Nº empresas 2015}} = \frac{868.000.000}{720} = 1.205.556\text{€}$$

Gráfico 8 - Volume de negócios em milhões de euros



Fonte: AICEP

Os dados da empresa em estudo estão em concordância com os verificados do setor, uma vez que também no caso da Lismolde a grande maioria da produção é para exportação, maioritariamente para os países europeus e com maior relevância para a Alemanha e a França. Também, regista a maior percentagem da produção de moldes na indústria automóvel.

No entanto, a Lismolde difere no número de colaboradores, tendo cerca 5 vezes mais colaboradores relativamente à média do setor. Outro facto positivamente relevante para a empresa é o de apresentar um volume de negócios em constante crescimento e um valor bastante mais elevado relativamente à média do volume de negócios do setor, sendo visível uma diferença de 2.470 mil euros, em 2015.

Esta diferença positiva do volume de negócios é explicada pela maior dimensão da empresa comparativamente à média do setor, traduzindo-se num menor volume de negócios por trabalhador. Na Lismolde, o volume de negócios, em média, por cada trabalhador foi cerca de 68.068 euros, em 2015, enquanto a média do setor superou 85.602 euros.

$$\text{Produtividade do trabalho setor 2015} = \frac{\text{VN total 2015}}{\text{N}^{\circ} \text{trabalhadores 2015}} = \frac{868.000.000}{10.140} = 85.602\text{€}$$

$$\text{Produtividade do trabalho empresa 2015} = \frac{\text{VN total 2015}}{\text{N}^{\circ} \text{trabalhadores 2015}} = \frac{3.675.685}{54} = 68.068\text{€}$$

3. Identificação e caracterização da problemática em estudo

O presente capítulo tem como objetivo o enquadramento do estágio na literatura existente sobre a temática da motivação. Em primeiro lugar, é exposto o conceito de motivação mediante algumas teorias, bem como os tipos de motivação existentes e seus exemplos em contexto organizacional. Em segundo lugar, são abordadas as consequências da motivação nos colaboradores. Em último lugar, são mencionadas as necessidades sentidas pela empresa em estudo, evidenciando as fases a percorrer de modo a tratar os problemas da mesma.

3.1. Motivação – breve enquadramento teórico

A motivação é abordada por distintas perspectivas, por essa razão é um construto com diversas definições.

A Teoria da Autodeterminação (do termo inglês Self-Determination Theory – SDT) começa por distinguir “amotivação” e motivação. “Amotivação”, tal como o nome indica, é caracterizada pela total ausência de motivação, ou seja, não envolve a intencionalidade de agir (Gagné & Deci, 2005). Ryan & Deci (2000, p. 54) afirmam que uma “pessoa que não sente nenhum impulso ou inspiração para agir é caracterizada como não motivada, enquanto alguém que é estimulado para um fim é considerado motivado”. Esta constatação é o ponto de partida para explicar o conceito de motivação. O sentimento de estar motivado significa ser movido a fazer algo (Ryan & Deci, 2000), tendo um objetivo final em mente (Armstrong, 2006; Robbins & Judge, 2013). Portanto, a motivação vem do próprio ser, ou seja, é um condutor interno que direciona o comportamento de um indivíduo com vista à satisfação das suas necessidades (Armstrong, 2006; Valero, Hirschi, & Strauss, 2015; Gagné & Deci, 2005).

O termo motivação centra-se em três aspetos relacionados com a regulação do comportamento: direção, intensidade e persistência. A direção corresponde ao que a pessoa tem intenção de alcançar. A intensidade ou esforço caracteriza-se pela força e empenho que a pessoa emprega. E a persistência mede o quanto a pessoa continua a tentar e a manter o

esforço (Armstrong, 2006; Robbins & Judge, 2013). Isto significa que a motivação não só varia em nível – “quantidade”, como também varia na orientação, isto é, a natureza e o foco da motivação difere de pessoa para pessoa (Ryan & Deci, 2000). Portanto, as abordagens relativas à motivação não se enquadram da mesma maneira para todos, já que as pessoas têm necessidades diferentes e adotam diferentes ações para atingir os objetivos (Armstrong, 2006).

Segundo a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, a motivação é ainda composta por uma combinação de comportamentos extrínsecos e intrínsecos (Hendijani et al., 2016; Armstrong, 2006). A SDT acrescenta que estes dois grupos estão interligados e as motivações dos indivíduos podem ir desde motivação autónoma até diferentes níveis de motivação controlada (Gagné & Deci, 2005).

A motivação intrínseca é caracterizada por “fatores autodeterminados que fazem influenciar as pessoas a se comportarem de uma determinada maneira ou a percorrerem determinada direção. Estes fatores incluem responsabilidade, autonomia, liberdade, trabalho desafiante e interessante e oportunidades para o desenvolvimento pessoal” (Armstrong, 2006, p. 254). Segundo Ryan & Deci (2000), um comportamento intrínseco é impulsionado pelo próprio interesse do indivíduo numa dada atividade, com vista à obtenção de prazer e satisfação das necessidades. Neste sentido, os comportamentos totalmente livres e espontâneos são demonstrados em formas de motivação autónoma (Gagné & Deci, 2005).

Os colaboradores são influenciados intrinsecamente pelos seguintes fatores motivacionais: promoções, desenvolvimento pessoal, estatuto/cargo, trabalho interessante, contacto social, sentimento de realização e apreciação. Por vezes, os colaboradores são influenciados positivamente a desempenhar as suas tarefas por terem noção que o seu trabalho é devidamente reconhecido pelos colegas e chefes. Também, o trabalho quando envolve responsabilidade e tarefas desafiantes pode ter bastante valor para os colaboradores (Anyim, Chidi, & Badejo, 2012).

A identificação organizacional, isto é, o sentimento de identificação dos indivíduos com sua organização, fornece um suporte para uma motivação sustentável, segundo Bjerregaard, Haslam, Morton, & Ryan (2015).

Relações saudáveis entre as pessoas, como colegas e superiores, e uma boa coesão do trabalho em equipa podem ter uma elevada significância para os colaboradores (Rusu & Avasilcai, 2014; Erceg & Šuljug, 2016).

A motivação intrínseca é claramente um tipo importante de motivação. No entanto, em muitas atividades, os comportamentos dos indivíduos são explicados por forças exteriores que lhes fazem moldar a opinião – motivação extrínseca. Por um lado, pretendem alcançar resultados desejáveis como incentivos ou recompensas (por exemplo, o aumento do salário). Por outro lado, certos comportamentos neste campo são considerados pelo indivíduo, mesmo involuntariamente, para evitar resultados indesejáveis, tais como pressões ou punições (Ryan & Deci, 2000). A motivação extrínseca pode encontrar-se em forma de motivação controlada e autónoma (Gagné & Deci, 2005).

De acordo com Armstrong (2006), os motivadores extrínsecos podem influenciar de imediato, no entanto têm uma duração curta comparativamente com os motivadores intrínsecos. Estes últimos provavelmente terão um efeito mais profundo e duradouro, uma vez que não foram impostos de fora, mas sim pelo próprio sujeito.

Como motivadores extrínsecos podem ser considerados as condições de trabalho (são exemplos, as salas com ar condicionado, o layout das divisões, os equipamentos, as máquinas, as instalações apropriadas, entre outros) e o horário de trabalho flexível. A garantia de trabalho (posto de trabalho assegurado) e as políticas da empresa (regras e procedimentos impostos pela empresa) são fatores que podem motivar os colaboradores de forma extrínseca. A este grupo pode ser adicionado ainda o estilo de liderança e competência dos líderes (Syafii et al., 2015).

A motivação ainda pode ser baseada em tratamento idêntico e justo para todos (Chatzopoulou, Vlachvei, & Monovasilis, 2015), atenção e compreensão das ideias e perspetivas dos colaboradores por parte dos seus superiores e feedback adequado do desempenho e sem qualquer tipo de julgamento (Kuvaas, Buch, Weibel, Dysvik, & Nerstad, 2017).

Os fatores monetários são considerados como extrínsecos. Os mais utilizados pelas organizações para influenciar a motivação dos seus colaboradores são bónus (pagamento extra dado como incentivo), incentivos (tais como, subsídio médico ou subsídio escolar) e salário (Anyim et al., 2012). Um estudo realizado por Hendijani et al. (2016) menciona que devem ser fornecidos aos colaboradores recompensas monetárias baseadas no seu desempenho.

Num grande número de estudos, o salário é considerado um importante fator motivador (Hendijani et al., 2016; Bjerregaard et al., 2015; Kuranchie-Mensah &

Amponsah-Tawiah, 2016; Erceg & Šuljug, 2016; Kubica & Szarucki, 2016). Ainda assim, alguns autores afirmam que o salário pode ter diferentes influências nas pessoas consoante, por exemplo, o cargo que ocupam e as suas condições económicas. Uma determinada quantia pode ser valorizada de forma diferente por uma pessoa consoante as suas menores ou maiores possibilidades financeiras. O mesmo se sucede mediante o nível hierárquico, na medida em que o dinheiro pode não ser um fator significativo para executivos que já tenham cumprido as suas necessidades de nível mais baixo (Anyim et al., 2012). Os mesmos autores ainda afirmam que os colaboradores pretendem acima de tudo a igualdade salarial de funcionários no mesmo patamar hierárquico e não estão preocupados com a quantia que lhes é fornecida.

Segundo a SDT citada por Gagné & Deci (2005), o salário conduz a efeitos positivos a nível intrínseco, na medida em que apoia e incentiva a autonomia e a autoestima dos colaboradores, resultando num sentimento de reconhecimento.

Também a distinção entre motivação autónoma e controlada é fundamental na SDT. A motivação autónoma inclui tanto comportamentos extrínsecos como intrínsecos. Assim, ser motivado de forma autónoma significa ser motivado pelo próprio interesse numa dada atividade ou “porque o valor e a regulação da atividade foram integrados na pessoa” (Gagné & Deci, 2005, p. 340). O comportamento impulsionado por razões de motivação autónoma reflete os valores autênticos dos indivíduos. Os indivíduos envolvem-se em atividades de forma voluntária, não são forçados por outros a participar. Por outro lado, o comportamento é considerado controlado quando existem condicionantes externas que levam a uma motivação menos autodeterminada, o indivíduo age porque se sente pressionado a fazê-lo. A motivação controlada é assente em comportamentos exclusivamente extrínsecos (Gagné & Deci, 2005).

A motivação no trabalho pode, então, ocorrer de duas maneiras. Primeiramente, os trabalhadores podem motivar-se através da realização de tarefas e atividades no trabalho que satisfaçam as suas necessidades ou que os leve a alcançar os seus objetivos. Em segundo lugar, as pessoas podem ser motivadas pelos gerentes ou líderes da organização que influenciam os colaboradores a dar o seu melhor (Armstrong, 2006).

Então, para os colaboradores de uma empresa atingirem níveis de motivação satisfatórios podem ser considerados alguns fatores intrínsecos e extrínsecos (Rusu & Avasilcai, 2014; Kuranchie-Mensah & Amponsah-Tawiah, 2016).

A motivação em contexto de trabalho é um tema crucial, na medida em que se manifesta em inúmeros benefícios para a subsistência e sucesso de uma organização. Alguns comportamentos dos colaboradores desejados por uma empresa podem ser promovidos através da melhoria da motivação.

Um dos principais resultados organizacionais gerados pela motivação no trabalho é o aumento do desempenho dos colaboradores (Syafii et al., 2015; Vetráková & Mazúchová, 2016; Hendijani et al., 2016). Ambas as motivações, intrínseca e extrínseca, têm um impacto neste resultado (Güngör, 2011). No caso de apenas existir motivação intrínseca, Bruno, Faggini, & Parziale (2017) acrescentam que, para se alcançar um desempenho positivo, a motivação deve ser reforçada com sentimentos de autonomia, competência e empatia.

Muitos autores explicam o desempenho através de formas autónomas de motivação (Battistelli, Galletta, Portoghese, & Vandenberghe, 2013; Sisley, 2010). Outros acreditam que o desempenho é proveniente somente da motivação intrínseca (Ryan & Deci, 2000; Gagné & Deci, 2005; Kuvaas et al., 2017). Esta última forma de motivação é particularmente aceite pela comunidade académica. A motivação intrínseca é associada a atitudes e comportamentos positivos tais como, satisfação pelo trabalho, altruísmo e virtude cívica (Battistelli et al., 2013). Também, compromisso afetivo pela organização (Kuvaas et al., 2017), criatividade, autodeterminação, autonomia e elevada aprendizagem (Ryan & Deci, 2000).

Ainda é de referir que níveis mais elevados de motivação intrínseca tendem a diminuir intenções de *turnover*², *burnout*³ e conflitos entre trabalho e família (Kuvaas et al., 2017).

Em relação aos comportamentos motivados de forma autónoma, os colaboradores tendem a aumentar o seu bem-estar, incluindo melhorias na saúde psicológica e física e uma redução de *distress*⁴. Quando os indivíduos são verdadeiramente motivados de forma autónoma mostram paixão pelo trabalho, sensação que o trabalho tem significado e *eustress*⁵ (Sisley, 2010).

Portanto, os colaboradores com níveis elevados de motivação seguem uma tendência positiva, na medida em que estes mostram resultados favoráveis a um crescimento

² Intenção de um indivíduo deixar a organização ou abandonar o seu trabalho (Sager, Griffeth, & Hom, 1998 citado por Choi & Chiu, 2017).

³ Sintoma de exaustão emocional, despersonalização e redução da realização pessoal no trabalho devido às atividades do trabalho (Maslach, 1982 citado por Fernet, Guay, & Senécal, 2004).

⁴ Stress negativo (Sisley, 2010).

⁵ Stress positivo (Sisley, 2010).

organizacional. Neste sentido, a organização deve fornecer um contexto dentro do qual altos níveis de motivação possam ser alcançados. As empresas podem encorajar as pessoas a aplicar os seus esforços e habilidades de forma a satisfazer suas próprias necessidades, bem como promover a concretização dos objetivos da organização.

3.2. Justificação da escolha do tema

Pelo exposto acima, conclui-se que a motivação dos colaboradores é crucial para a organização atingir os objetivos traçados e alcançar resultados favoráveis. Desta forma, é importante construir um local de trabalho motivador. Com este intuito, o tema abordado no relatório surgiu para dar resposta a alguns dos problemas sentidos pela empresa do caso de estudo – Lismolde – e que se apresentam de seguida.

Em primeiro lugar, a Direção da Lismolde tinha necessidade de consolidar a sua equipa. O mercado de trabalho no setor dos moldes é muito competitivo e esta organização reconhece que para se destacar necessita de colaboradores firmes e interessados nas suas tarefas de trabalho.

Em segundo lugar, foi detetado um reduzido nível de motivação por parte dos colaboradores da empresa. Alguns membros da gerência aperceberam-se desta questão ao conversarem informalmente com os colaboradores, pela visível reduzida dedicação manifestada na realização das diversas tarefas e, também, pela qualidade do trabalho nem sempre ser a pretendida.

O último problema prendeu-se com a diversidade de colaboradores dentro da empresa. A Lismolde tem colaboradores que estão há mais de 40 anos na empresa, logo alguns têm mais de 55 anos de idade, enquanto outros pertencem a uma faixa mais jovem. Portanto, no mesmo local existe uma grande variedade de ideais, personalidades e opiniões, o que pode complicar a perceção dos gostos de cada colaborador e, assim, dificultar a influência para a motivação.

Ao deparar-se com estas dificuldades, a Direção da Lismolde teve a preocupação de procurar soluções para melhorar o ambiente organizacional. Neste sentido, foi-me proposto a análise da gestão dos recursos humanos no que toca à motivação e a identificação de ferramentas com o intuito de avaliar e mensurar as preferências e necessidades dos colaboradores, com vista à sua motivação.

O processo de motivação implica a escolha das ferramentas mais apropriadas ao contexto organizacional, sendo que são utilizadas como um meio para alcançar determinado comportamento nos colaboradores. Caso o problema se debruce na falta de motivação dos colaboradores numa empresa, a ferramenta a reformar ou introduzir na sua gestão, segundo a literatura, é uma estratégia motivacional. Segundo Vetráková & Mazúchová (2016, p. 424), uma estratégia de motivação estabelece “condições, fontes, métodos, medidas e formas de atingir os objetivos organizacionais”.

De acordo com Zámečník (2014), uma estratégia corretamente delineada influencia positivamente a motivação dos colaboradores numa empresa. Assim sendo, a gestão de recursos humanos da Lismolde deve ser apoiada numa estratégia motivacional adaptada aos seus colaboradores (Vetráková & Mazúchová, 2016).

Seguindo os passos indicados pelos autores Vetráková & Mazúchová (2016), a estratégia de motivação deve contemplar uma análise do nível de motivação dos colaboradores nos seus postos de trabalho. Caso a empresa não esteja satisfeita com o nível atual de motivação, deve perceber quais os motivos desse resultado.

Relativamente ao segundo passo é necessário ter em conta que os indivíduos possuem distintos interesses, orientações e personalidades. Posto isto, devem ser recolhidas informações dos colaboradores acerca das suas preferências relativamente a fatores motivacionais.

Seguidamente, procurou-se perceber o modo da empresa atuar na motivação dos seus colaboradores. Para o efeito, devem ser recolhidas informações sobre as condições do trabalho, recompensas, relações interpessoais, entre outros, que afetam o trabalho dos colaboradores (Zámečník, 2014).

Numa fase posterior, devem ser agrupados os colaboradores com necessidades semelhantes e para cada grupo devem ser propostas medidas específicas a aplicar (Zámečník, 2014; Vetráková & Mazúchová, 2016). Desta maneira, serão desenvolvidas estratégias motivacionais diferenciadas dentro da mesma empresa, atendendo, assim, a diversos grupos de colaboradores com distintos interesses e necessidades.

Depois de concluídas as fases acima expostas, são então propostas sugestões de novas metodologias a serem aplicadas na Lismolde, tendo em conta o que os colaboradores julgam mais negativo na atual forma de atuação da entidade e o que mais valorizam.

O resultado de uma gestão favorável é a escolha da forma mais adequada de motivação, combinando estímulos externos e internos que influenciem os colaboradores para a consecução dos objetivos organizacionais e satisfação das suas próprias necessidades (Vetráková & Mazúchová, 2016).

4. Metodologia

Ao longo deste capítulo é apresentada e justificada a estratégia adotada para a presente investigação, bem como são expostos os processos aplicados no desenvolvimento do estudo.

4.1. Estratégia de investigação

O presente relatório dedica-se a um estudo mais aprofundado, focado num caso concreto de uma empresa em particular, por essa razão é adotada a metodologia de estudo de caso. Como o objetivo principal consiste em analisar e propor novos métodos para melhorar a motivação dos colaboradores, é necessário, em primeiro lugar, entender o estado atual da motivação dos mesmos na empresa, identificar as preferências motivacionais e, em seguida, analisar, sob a perspetiva dos próprios colaboradores, o modo que a empresa atua na sua motivação. Para tal, o método que mais se adequa à realidade que se pretende estudar passa pela utilização de uma fonte primária de informação.

Apesar das várias técnicas de recolha de informação existentes que permitem avaliar a motivação no trabalho, entendeu-se que o método mais adequado seria um inquérito por questionário seguindo um processo de amostragem não aleatório.

O questionário é vantajoso para esta investigação na medida em que é possível examinar as preferências dos colaboradores visados e, como tal, identificar grupos com uma composição motivacional semelhante (Zámečník, 2014). Ainda é de referir que tudo isto é exequível mantendo o total anonimato dos inquiridos.

Pela revisão da literatura efetuada, constata-se que o inquérito é também o método mais utilizado pelos investigadores que se dedicaram ao estudo do tema da motivação dos colaboradores nas empresas, como é referido, por exemplo, em Güngör (2011), Zámečník (2014), Adeola & Adebisi (2016), Grujičić, Bata, Radjen, Novaković, & Grujičić (2016) e Koronios, Mavromati, & Kriemadis (2017).

4.2. Questionário

Nos dias de hoje a questão da motivação é um tema cada vez mais pertinente nas empresas. Como foi referido anteriormente, também a Lismolde sente lacunas ao nível da motivação. Para colmatar os problemas sentidos na organização e de modo a sugerir novas metodologias a serem aplicadas na mesma foi realizado um inquérito aos colaboradores.

O objetivo subjacente à realização deste questionário consistiu sobretudo na avaliação do nível de motivação dos colaboradores dentro da organização e na função que desempenham. Pretendeu-se ainda, identificar os fatores que mais contribuem para a motivação destes colaboradores e compreender a forma como a Lismolde atua na motivação dos seus colaboradores através da perspetiva dos mesmos.

O questionário encontra-se dividido em três partes (ver Anexo A). Na primeira parte procurou-se avaliar a importância dada pelos colaboradores a vários fatores motivacionais. Com recurso à literatura existente acerca do tema, nomeadamente Grujičić et al. (2016) e Zámečník (2014), foi possível identificar 21 fatores Tabela 1. Estes fatores foram medidos através de uma escala de Likert de cinco pontos, onde 1 representa “Não me motiva de todo”, 2 – “Não me motiva muito”, 3 – “Motiva-me em parte”, 4 – “Motiva-me bastante” e 5 representa “Motiva-me completamente”. Os inquiridos foram convidados a responder aos itens segundo o grau de motivação que, na perspetiva deles, mais se adequa a cada fator, independentemente da empresa onde se encontravam.

Ainda nesta parte, os inquiridos foram questionados quanto ao impacto do desempenho na motivação. Para este efeito, foi-lhes pedido que indicassem o grau de concordância na relação entre motivação e desempenho mediante uma escala de Likert de 1 a 10, em que 1 corresponde a “Não concordo de todo” e 10 corresponde a “Concordo totalmente”, adaptado de Ferreira 2016.

Na segunda parte foi caracterizada a motivação dos inquiridos e foram examinados os aspetos da gestão da Lismolde quanto à sua forma de motivar os colaboradores. Relativamente ao modo de atuação da Lismolde, foi necessário adaptar as medidas produzidas por Gamin (2010). Os inquiridos classificaram 18 afirmações segundo uma escala de Likert de 5 pontos, onde 1 representa “Discordo fortemente”, 2 – “Discordo”, 3 – “Não concordo nem discordo”, 4 – “Concordo” e 5 representa “Concordo fortemente”. Os

inquiridos classificaram as afirmações mediante o grau de concordância mais adequado tendo em conta a situação atual de cada um na empresa.

De modo a entender a motivação dos colaboradores, foi-lhes pedido que indicassem o grau de motivação que sentiam na Lismolde mediante uma escala de Likert de 1 a 10, em que 1 corresponde a “Não estou motivado de todo” e 10 corresponde a “Estou totalmente motivado”, adaptado de Ferreira (2016).

No final da segunda parte os colaboradores tinham a possibilidade de sugerir ideias para contribuir para a melhoria da motivação na empresa através de uma questão aberta, conforme Ferreira (2016).

Na terceira e última parte foram examinados os dados sociodemográficos dos inquiridos, tais como género, idade, estado civil, filhos, habilitações literárias, área de trabalho e período de permanência na empresa.

Após a sua elaboração, o questionário foi submetido à aprovação da Administração da Lismolde, cujas sugestões de melhoria foram incorporadas no mesmo. Após validação pela entidade, o questionário foi distribuído a 52 colaboradores em papel e entregue em mão, ultrapassando, assim, a dificuldade de nem todos os colaboradores terem acesso a computador.

A distribuição do questionário ocorreu a 23 de novembro de 2017 e a sua recolha foi realizada no dia 30 de novembro de 2017. Estas duas fases foram executadas por mim, de modo a facilitar a compreensão do propósito do inquérito por parte dos colaboradores, aumentando, assim, a probabilidade de resposta. Foi assegurada a confidencialidade e anonimato dos dados recolhidos, não tendo sido identificados quaisquer colaboradores.

Os dados recolhidos a partir do inquérito foram dispostos num ficheiro Excel como base para a análise de resultados. Após esta etapa, são analisados os dados da amostra em estudo com auxílio do *software* IBM SPSS Statistics, versão 24.

4.3. Técnicas utilizadas na análise dos resultados

Diferentes técnicas são aplicadas de modo a ser extraída a maior quantidade de informação relevante para o presente estudo.

Para a análise de dados relativos aos fatores motivacionais e à forma de atuação da Lismolde são utilizadas estatísticas descritivas, nomeadamente frequências e percentagens correspondentes às mesmas. Além disso, o desvio padrão e a média das respostas são calculados para cada uma das afirmações (Capítulo 5.2 e 5.3).

Relativamente à caracterização da motivação dos inquiridos, também a média e o desvio padrão são calculados de modo a obter dados mais pertinentes do parecer de cada grupo sociodemográfico (Capítulo 5.4).

De modo a completar a análise são aludidas as diferenças entre os distintos grupos sociodemográficos e os fatores motivacionais e a forma de atuação da Lismolde (Capítulo 5.5). Para tal, são apuradas as correlações entre as diferentes variáveis sociodemográficas e as afirmações através do coeficiente de correlação de Spearman.

A escolha dos métodos acima referidos para a análise estatística teve por base alguns exemplos da literatura, como Grujičić et al. (2016), Rusu & Avasilcai (2014), Chatzopoulou et al. (2015) e Koronios et al. (2017).

No entanto, a principal razão desta opção deve-se à adequação para tratamentos dos dados. A utilização das correlações permite que sejam identificadas as associações mais significativas de entre as variáveis sociodemográficas e as afirmações incluídas no questionário. Neste sentido, apenas são consideradas para análise mais profunda as variáveis com relações significativas, ou seja, quando o *p-value* correspondente é inferior ao nível de significância, no qual foi fixado em 0,05.

5. Análise dos resultados

5.1. Caracterização da amostra

O questionário foi entregue a um total de 52 colaboradores da Lismolde tendo-se obtido 43 respostas válidas o que corresponde a 83% do total dos colaboradores. Destes, 74% são do sexo masculino (n=32). Os colaboradores inquiridos encaixam-se sobretudo na faixa etária superior a 45 anos (n=13; 30%). No entanto, as idades compreendidas entre 36 e 45 anos e 26 e 35 anos apresentam proporções muito próximas (n=11 e n=10, respetivamente). Esta amostra é composta sobretudo por indivíduos casados ou unidos de facto (n=29; 67%) e com filhos (n=17; 40%). A maior parte dos participantes possui o ensino secundário ou equivalente (n=20; 47%). Por fim, os inquiridos afetos à área Operacional representam mais de metade da amostra (n=25; 58%) e a maioria trabalha há mais de 10 anos na empresa (n=22; 62%).

A discrepância entre número de colaboradores que existem na empresa e os que receberam efetivamente o inquérito (56 e 52, respetivamente) deveu-se ao facto de alguns colaboradores não se encontrarem ativos na empresa à data da distribuição do inquérito (por motivos de baixa), resultando na impossibilidade de entrega do mesmo.

5.2. Importância dos fatores motivacionais

Para alcançar um nível satisfatório de desempenho organizacional pode recorrer-se à influência motivacional dos colaboradores de uma empresa. Neste sentido, a motivação é considerada um importante fator para adquirir um bom desempenho, tal como é referido em alguns estudos existentes acerca da temática (Syafii et al., 2015; Vetráková & Mazúchová, 2016; Hendijani et al., 2016). Os colaboradores da Lismolde possuem uma opinião que vai ao encontro da literatura, pois a maioria respondeu que concordavam totalmente (grau 10) quando questionados sobre o impacto do desempenho na motivação. Apenas uma pessoa mostrou uma posição discordante, optando pelo grau 2. Os restantes selecionaram o grau 6 ou acima, na escala de 1 a 10.

Neste sentido, é de principal interesse analisar todo o invólucro motivacional em redor dos colaboradores da Lismolde, começando pela recolha de informação acerca dos fatores motivacionais mais valorizados pelos colaboradores.

Na Tabela 1 apresentam-se os resultados obtidos relativamente à classificação dos fatores motivacionais por parte dos inquiridos mediante uma escala de 5 níveis, como referido no Capítulo 4.2. Para cada fator é expressa a frequência de resposta (N) e a percentagem válida (%) correspondente, bem como a média ponderada e o desvio padrão (σ).

Tabela 1 - Respostas dos inquiridos quanto aos fatores motivacionais

	1		2		3		4		5		Média	σ
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%		
1. Reconhecimento do bom trabalho	2	4,9	3	7,3	8	19,5	15	36,6	13	31,7	3,83	1,12
2. Estratégia / objetivos da empresa	1	2,4	1	2,4	18	43,9	18	43,9	3	7,3	3,51	0,78
3. Boas relações entre os colegas	0	0,0	0	0,0	11	25,6	18	41,9	14	32,6	4,07	0,77
4. Boas relações com os chefes	0	0,0	0	0,0	12	28,6	20	47,6	10	23,8	3,95	0,73
5. Salário	2	4,8	4	9,5	8	19,0	16	38,1	12	28,6	3,76	1,12
6. Condições de trabalho	3	7,0	2	4,7	11	25,6	17	39,5	10	23,3	3,68	1,11
7. Oportunidades de formação	3	7,0	6	14	9	20,9	16	37,2	9	20,9	3,51	1,18
8. Apoio dos chefes	3	0,0	0	7,0	12	27,9	20	46,5	8	18,6	3,77	0,84
9. Possibilidade de tomar decisões	0	0,0	4	9,3	14	32,6	19	44,2	6	14,0	3,63	0,85
10. Recompensas pelo trabalho excelente	4	9,3	2	4,7	9	20,9	17	39,5	11	25,6	3,67	1,19
11. Possibilidade de ascensão na carreira	4	9,5	3	7,1	6	14,3	15	35,7	14	33,3	3,76	1,27
12. Tempo livre	2	4,9	6	14,6	14	34,1	11	26,8	8	19,5	3,41	1,12
13. Desenvolvimento de competências pessoais	2	4,9	2	4,9	6	14,6	24	58,5	7	17,1	3,78	0,96
14. Horário de trabalho flexível	6	14,6	7	17,1	17	41,5	9	22,0	2	4,9	2,86	1,09
15. Bónus e benefícios financeiros	5	11,6	4	9,3	10	23,3	13	30,2	11	25,6	3,49	1,30
16. Elogios dos superiores / chefes	4	9,3	4	9,3	16	37,2	15	34,9	4	9,3	3,26	1,07
17. Clareza na comunicação das tarefas	2	4,7	2	4,7	13	30,2	18	41,9	8	18,6	3,65	1,00
18. A boa organização do trabalho	2	4,8	5	11,9	4	9,5	20	47,6	11	26,2	3,79	1,12
19. Modo como as decisões são tomadas	2	4,8	4	9,5	17	40,5	17	40,5	2	4,8	3,31	0,90

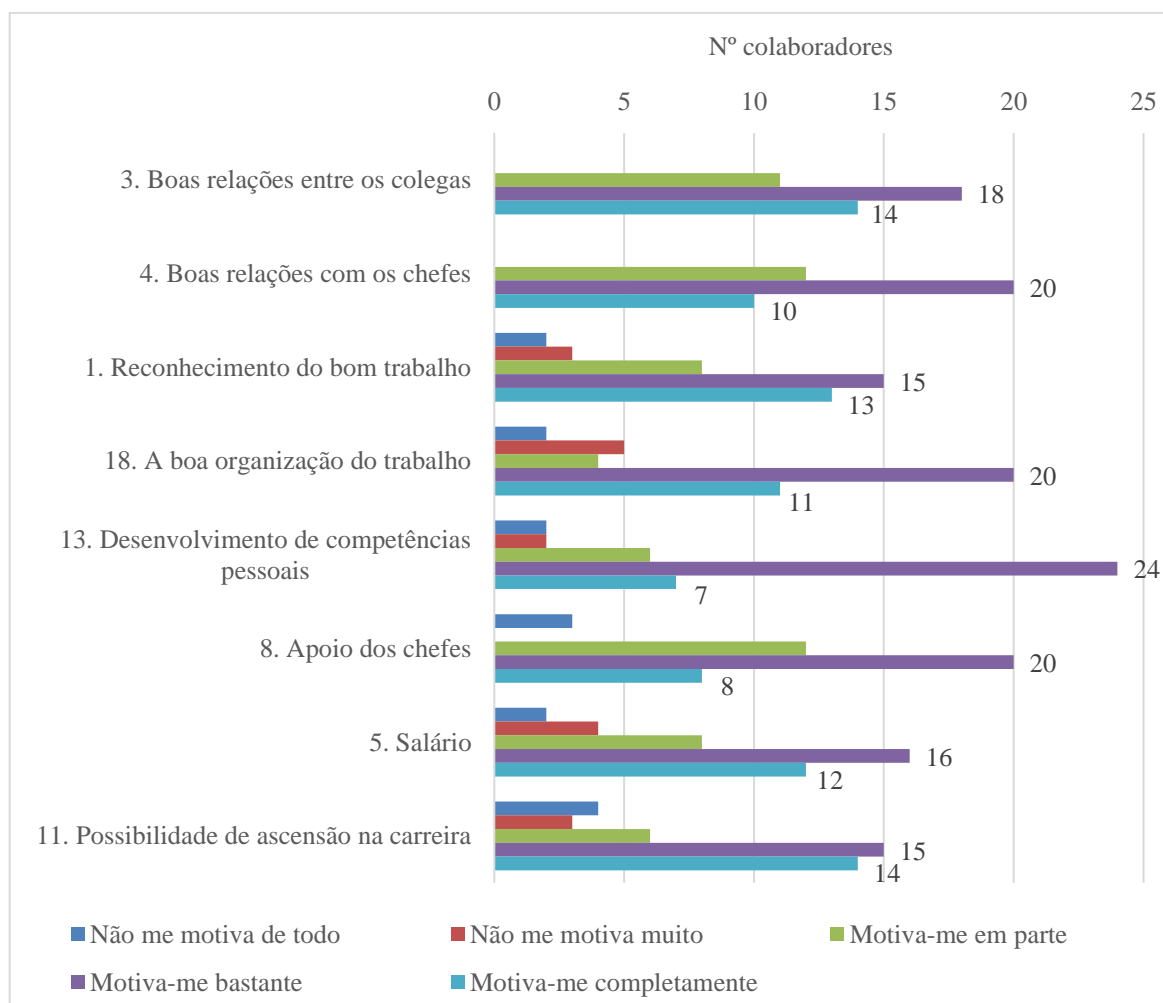
20. Notoriedade da empresa	3	7,0	5	11,6	20	46,5	9	20,9	6	14,0	3,23	1,07
21. Partilha de informação	3	7,0	0	0,0	18	41,9	13	30,2	9	20,9	3,58	1,05

Fonte: Elaboração própria

É observado que na generalidade dos fatores motivacionais, a maioria dos inquiridos atribuiu o grau 4 (“Motiva-me bastante”), o que pode significar que estão muito sensíveis quanto a questões relacionadas com a motivação, quando refletidas nos fatores acima identificados (Tabela 1).

No Gráfico 9 apresentam-se os oito fatores motivacionais, para os quais se obtêm as maiores médias ponderadas, sendo, por isso, os aspetos mais valorizados pelos colaboradores da Lismolde.

Gráfico 9 - Fatores motivacionais por ordem de relevância



Fonte: Elaboração própria

Examinando os fatores mais favoráveis à motivação dos colaboradores da Lismolde, pode verificar-se que as boas relações com os colegas (afirmação 3) é o fator mais valorizado, já que lhe foi atribuído o grau 5 (“Motiva-me completamente”) por mais de 32% da amostra e o grau 4 (“Motiva-me bastante”) por 42%. E é, também, o fator com maior média de entre todos os fatores apresentados (4,07).

Seguidamente, a afirmação “Boas relações com os chefes” é escolhida como um fator com elevado poder motivacional, uma vez que os inquiridos, em média, lhe atribuíram 3,95 (este valor arredonda para o grau 4 – “Motiva-me bastante”).

Ambos os fatores mencionados foram os únicos que não apresentaram respostas nos graus mais abaixo da escala (graus 1 e 2), indicando uma elevada afinidade dos colaboradores com as relações entre colegas e chefes. Deste modo, é perceptível a conformidade das opiniões, o que resulta numa baixa dispersão dos valores (desvio padrão correspondente a 0,77 e 0,73 para as afirmações 3 e 4, respetivamente).

Para os colaboradores da Lismolde são, ainda, relevantes o reconhecimento do bom trabalho, o salário, o apoio dos chefes, a possibilidade de ascensão na carreira, o desenvolvimento de competências pessoais e a boa organização do trabalho. No entanto, a importância da possibilidade de ascensão na carreira (afirmação 11) é menos uniforme, uma vez que alguns dos inquiridos lhe atribuíram os graus mais inferiores da escala (9,5% e 7,1% dos colaboradores optaram pelo grau 1 e 2, respetivamente), enquanto outros lhe atribuíram os graus mais superiores (35,7% e 33,3% dos colaboradores optaram pelo grau 4 e 5, respetivamente). Como se pode verificar na Tabela 1, o desvio padrão corresponde a 1,27 para este fator.

A disparidade de opiniões dos colaboradores é manifestada maioritariamente no fator bónus e benefícios financeiros (afirmação 15), em que o valor do desvio padrão atinge 1,30. Esta constatação vai ao encontro da literatura uma vez que a importância dos aspetos financeiros relativos à motivação difere bastante entre pessoas.

Em suma, os fatores com maior poder motivacional podem ser considerados as boas relações com os colegas (afirmação 3), as boas relações com os chefes (afirmação 4) e o reconhecimento do trabalho (afirmação 1), uma vez que apresentam médias de 4,07, 3,95 e 3,83, respetivamente (Tabela 1).

5.3. Forma de atuação da Lismolde face às componentes motivacionais

Na Tabela 2 apresentam-se os resultados obtidos relativamente à concordância dos inquiridos quanto à forma de atuação da Lismolde mediante uma escala de 5 níveis, como referido no Capítulo 4.2. Para cada afirmação é expressa a frequência de resposta (N) e a percentagem válida (%) correspondente, bem como a média ponderada e o desvio padrão (σ).

Tabela 2 - Respostas dos inquiridos quanto à forma de atuação da Lismolde

	1		2		3		4		5		Média	σ
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%		
1. Reconhecimento do desempenho	5	11,6	6	14,0	18	41,9	13	30,2	1	2,3	2,98	1,01
2. Agradável relacionamento no mesmo departamento	0	0,0	1	2,4	4	9,8	27	65,9	9	22,0	4,08	0,65
3. Boas condições físicas do trabalho	2	4,9	6	14,6	15	36,6	13	31,7	5	12,2	3,32	1,04
4. Integração na equipa	1	2,3	0	0,0	9	20,9	29	67,4	4	9,3	3,81	0,70
5. Orientações claras dos chefes	1	2,3	5	11,6	17	39,5	14	32,6	6	14,0	3,44	0,96
6. Sugestões e opiniões são ouvidas	1	2,3	8	18,6	22	51,2	9	20,9	3	7,0	3,12	0,88
7. Comunicação dos assuntos	1	2,3	6	14,0	20	46,5	13	30,2	3	7,0	3,26	0,88
8. Valorização do trabalho	4	10,0	6	15,0	21	52,5	8	20,0	1	2,5	2,90	0,93
9. Agradável relacionamento com outros departamentos	0	0,0	0	0,0	10	23,8	30	71,4	2	4,8	3,81	0,51
10. Reconhecimento pelos colegas	0	0,0	2	4,8	18	42,9	21	50,0	1	2,4	3,50	0,63
11. Ideias postas em prática	1	2,4	6	14,6	26	63,4	8	19,5	0	0,0	3,00	0,67
12. Receção de feedback	3	7,3	12	29,3	18	43,9	8	19,5	0	0,0	2,76	0,86
13. Formação adequada	2	4,8	15	35,7	15	35,7	9	21,4	1	2,4	2,81	0,92
14. Recompensação pelo trabalho	4	9,8	13	31,7	20	48,8	4	9,8	0	0,0	2,59	0,81
15. Remuneração justa	5	11,9	17	40,5	16	38,1	4	9,5	0	0,0	2,45	0,83
16. Comunicação forte entre chefes e colaboradores	1	2,4	9	21,4	19	45,2	11	26,2	2	4,8	3,10	0,88
17. Satisfação com os benefícios sociais	6	14,6	15	36,6	13	31,7	5	12,2	2	4,9	2,56	1,05
18. Favorecimento da relação familiar	4	9,8	10	24,4	16	39,0	10	24,4	1	2,4	2,85	0,99

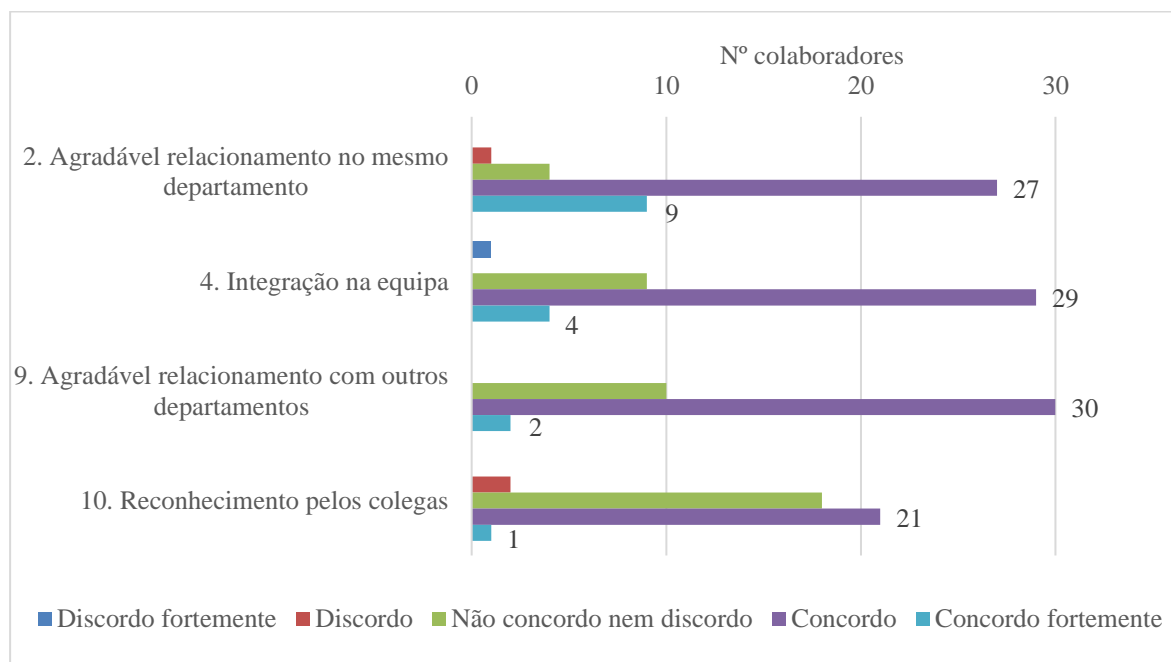
Fonte: Elaboração própria

Relativamente à forma de atuação da Lismolde é perceptível, através das respostas dadas pelos inquiridos referentes à Tabela 2, que a maioria respondeu às afirmações com “Não concordo nem discordo” (grau 3). Ainda assim, salientam-se algumas opiniões que devem ser mencionadas de modo a compreender a atuação da Lismolde na motivação dos seus colaboradores. Então, de seguida, são abordados os aspetos mais positivos e mais negativos na forma de atuação da Lismolde que resultam da leitura das respostas aos questionários elaborados, ou seja, os pontos fortes e fracos.

5.3.1. Pontos fortes

No Gráfico 10 apresentam-se as quatro afirmações para as quais se obtêm as maiores médias ponderadas, sendo estes os aspetos positivos que se destacam relativamente ao modo como a Lismolde atua na motivação dos seus colaboradores.

Gráfico 10 – Aspetos positivos relativos à forma de atuação da Lismolde



Fonte: Elaboração própria

Pode ser verificado pela análise ao Gráfico 10 que mais de 65% dos inquiridos concordam que o relacionamento entre colegas do mesmo departamento é agradável e 22% concordam fortemente, o que conduz à média mais elevada correspondente a 4,08.

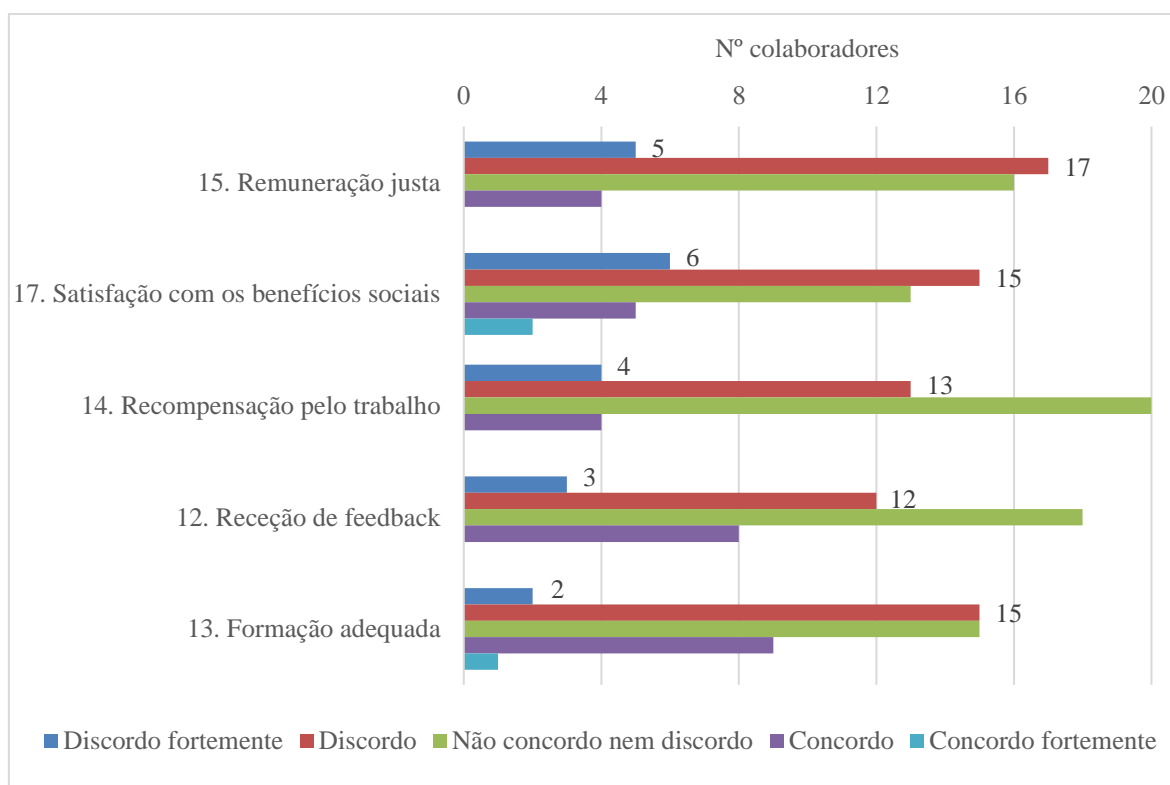
O segundo e terceiro aspetos que, em média, são melhor avaliados pelos colaboradores da Lismolde são o sentimento de integração na equipa de trabalho (afirmação 4) e as relações agradáveis entre os colegas de outros departamentos (afirmação 9), ambos com uma média de resposta de exatamente 3,81. A afirmação 9 é a que revela menor discrepância entre as opiniões dos inquiridos, de facto foi o único aspeto do qual nenhum colaborador discordou (“Discordo” ou “Discordo fortemente”).

É ainda favorável o reconhecimento, por parte dos colegas, do trabalho e da dedicação de cada colaborador (afirmação 10), já que a maioria dos inquiridos atribuiu, em média, o grau 4.

5.3.2. Pontos fracos

No Gráfico 11 apresentam-se as cinco afirmações para as quais se obtêm as menores médias ponderadas, sendo os aspetos que se consideram mais negativos relativamente ao modo como a Lismolde atua na motivação dos seus colaboradores.

Gráfico 11 - Aspetos negativos relativos à forma de atuação da Lismolde



Fonte: Elaboração própria

A maioria dos colaboradores sente que não é remunerada de forma justa, refletindo-se na reduzida média ponderada atribuída à afirmação 15 e que corresponde a 2,45.

Ainda é de referir que os inquiridos discordam acerca da adequada recompensação do seu trabalho (afirmação 14). E, também, não estão satisfeitos com os benefícios sociais oferecidos pela Lismolde (afirmação 17). Esta última afirmação conta com um desvio padrão de 1,05, sendo o fator, destes aqui referidos, em que as opiniões dos inquiridos mais variaram.

Com médias de resposta de 2,76 e 2,81 encontram-se as afirmações 12 e 13, respetivamente. Apesar destes valores se refletirem no grau 3, isto é, “Não concordo nem discordo”, a receção de feedback e a formação adequada ao desempenho da função dos colaboradores são aspetos que também requerem atenção.

Em suma, no que respeita ao ambiente motivacional da Lismolde, pode concluir-se que os colaboradores estão satisfeitos quanto às relações com os colegas de trabalho (quer intra quer inter departamentos). Já no que respeita aos fatores menos positivos, verifica-se que estes são sobretudo de cariz monetário.

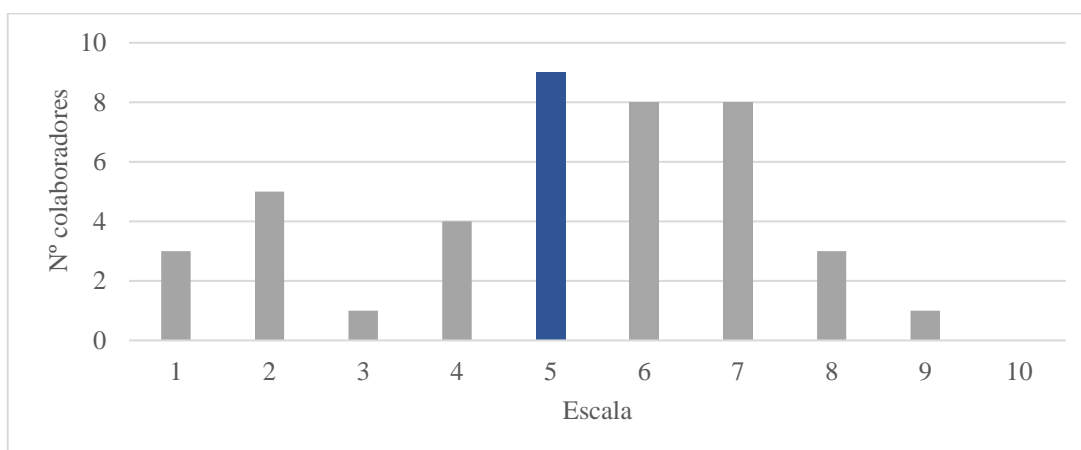
5.4. Caracterização da motivação dos colaboradores da Lismolde

Para avaliar de uma forma global a motivação dos colaboradores da Lismolde foi-lhes questionado qual o grau de motivação que atualmente sentiam na empresa, mediante uma escala de 1 a 10, cujos resultados se apresentam no Gráfico 12.

As respostas dos inquiridos rondam o grau 5 da escala, o que indica uma média motivação.

Apesar de uma parte dos colaboradores apresentar estados de motivação elevados, existe outra fração que está bastante desmotivada, inclusivamente 3 dos 43 colaboradores inquiridos não estão motivados de todo (grau 1 na escala de 1 a 10).

Gráfico 12 - Grau de motivação sentida pelos colaboradores na Lismolde



Fonte: Elaboração própria

Para um melhor conhecimento do nível de motivação da comunidade da Lismolde é considerada a desagregação pelos diferentes grupos de variáveis sociodemográficas.

Na Tabela 3 apresentam-se os resultados obtidos relativamente à classificação da motivação sentida pelos inquiridos na Lismolde consoante cada grupo sociodemográfico. Para cada variável é expressa a média ponderada e o desvio padrão correspondente.

De acordo com o exposto na Tabela 3, não é perceptível qual dos géneros revela maior ou menor motivação, já que em ambos a média de resposta coincide em 5,10, indicando uma motivação mediana. No entanto, as respostas do género masculino mostram uma grande disparidade de opiniões por considerarem os graus mais abaixo e acima da escala, o que é naturalmente explicado pelo facto de se encontrarem em maior número comparativamente ao género feminino.

A mesma interpretação do género repete-se com os colaboradores com ou sem filhos, uma vez que as médias estão estagnadas no grau 5.

Os colaboradores com idades compreendidas entre 26 e 35 anos e idades superiores a 45 anos são os que estão mais desmotivados, apresentado uma média de resposta correspondente a 4,60 e 4,75, respetivamente. Contrariamente, os colaboradores com idades até 25 anos apresentam uma elevada motivação em relação aos restantes, uma vez que optaram em média por um grau superior a 6.

A área Operacional é a que demonstra níveis mais opostos de motivação, pois o valor para o desvio padrão atinge 2,47. Ainda sobre esta área, consegue-se observar uma ligeira desmotivação comparativamente às outras áreas.

Tabela 3 - Respostas consoante cada variável sociodemográfica relativamente ao grau de motivação

		Média ponderada	Desvio padrão
Género	Feminino	5,10	1,37
	Masculino	5,10	2,36
Filhos	Sim	5,00	2,17
	Não	5,24	2,17
Idade	Até 25	6,15	1,46
	26 – 35	4,60	2,41
	36 – 45	5,28	2,20
	Mais de 45 anos	4,75	2,30
Área ⁶	Operacional	4,92	2,47
	Engenharia, Conceção e Projeto	5,38	1,77
	Administrativa / etc.	5,13	1,55
Habilitações Literárias ⁶	1º e 2º Ciclo Ensino Básico	5,22	2,49
	3º Ciclo Ensino Básico	3,75	2,75
	Ensino Secundário	5,25	2,10
	Licenciatura	5,17	1,72
	Mestrado	5,50	2,12
Antiguidade	Inferior a 1	5,58	1,99
	1– 5	4,82	2,48
	6– 10	5,50	4,95
	Superior a 10	5,05	1,88
Estado Civil ⁷	Casado (a) / unido (a) de facto	5,29	2,03
	Solteiro (a)	4,70	2,39

Fonte: Elaboração própria

⁶ As categorias que apresentam apenas uma observação (Mais de 55 anos e 1º Ciclo Ensino Básico) foram agregadas para garantir o anonimato.

⁷ Na variável Estado Civil, não existem observações para Viúvo (a) e Divorciado (a).

Em análise à motivação dos colaboradores consoante as habilitações literárias é assertório dizer-se que os detentores do 3º ciclo do ensino básico estão significativamente mais desmotivados em relação aos restantes colaboradores com outras habilitações. O maior grau de motivação encontra-se nos colaboradores com mestrado, uma vez que as médias das respostas dos inquiridos superam 5,50.

Quanto à motivação consoante a antiguidade dos colaboradores, é visível a concentração do nível de motivação nos graus centrais da escala. Apesar desta situação, os colaboradores que estão na empresa há menos de um ano e aqueles que se encontram na empresa entre 6 e 10 anos estão ligeiramente mais motivados que os restantes, já que apresentam uma média de 5,58 e 5,50, respetivamente. É ainda importante de referir que os colaboradores que estão na empresa entre 6 e 10 anos expõem opiniões bastante díspares (apresentam um desvio padrão igual a 4,95), resultando numa motivação mediana para este grupo. Já os colaboradores que estão na empresa entre 1 e 5 anos são os mais desmotivados.

Por fim, verifica-se que não existem diferenças significativas entre os dois estados civis, contudo os colaboradores solteiros optaram em média por um grau de motivação inferior a 5.

Em suma, os colaboradores mais desmotivados tendem a ser os colaboradores com idades compreendidas entre 26 e 35 anos ou mais de 45 anos, área Operacional, com o 3º ciclo do ensino básico, os colaboradores que estão na empresa entre 1 e 5 anos e, por fim, os colaboradores solteiros.

Já os colaboradores tendencialmente mais motivados possuem uma idade até 25 anos, concluíram o mestrado e estão na empresa por um tempo inferior a um ano ou entre 6 e 10 anos. E, de facto, existe uma ligação entre as variáveis idade, antiguidade, uma vez que os colaboradores que estão na empresa há menos de um ano têm efetivamente idades inferiores a 25 anos. Portanto, este resultado transmite a ideia de que os colaboradores mais novos, tanto a nível de idade como de período de permanência na empresa são os que têm níveis mais visíveis de motivação.

De modo a compreender mais aprofundadamente as opiniões dos colaboradores, é analisada de seguida a relação entre as variáveis sociodemográficas e os diferentes fatores motivacionais, bem como o modo de atuação da empresa.

5.5. Principais diferenças entre os grupos sociodemográficos

De acordo com a análise anteriormente realizada, os colaboradores com idades compreendidas entre 26 e 35 e mais de 45 anos, na área Operacional, com o 3º ciclo do ensino básico, os colaboradores que estão na empresa entre 1 e 5 anos e, por fim, os colaboradores solteiros indicaram um maior grau de desmotivação.

Como tal, para modificar esta situação, é importante perceber quais os fatores que mais valorizam e como se sentem na empresa. Portanto, neste capítulo são observadas as principais diferenças ao nível das respostas entre os vários grupos sociodemográficos.

As diferenças são analisadas de acordo com as correlações para todas as variáveis qualitativas ordinais (Idade, Habilitações Literárias e Antiguidade) e para as variáveis dicotómicas (Género, Filhos e Estado Civil). Apesar da variável Estado Civil possuir mais que duas respostas, os inquiridos apenas selecionaram entre “Casado (a) / unido (a) de facto” e “Solteiro (a)”, pelo que é considerada uma variável dicotómica. No caso das áreas da empresa que os colaboradores estão afetos, as respostas são comparadas através das médias ponderadas e desvio padrão.

Em anexo encontram-se dispostas as correlações, nas quais são incluídos o coeficiente de correlação de Spearman e o *p-value* (Anexo B), e os resultados obtidos relativamente ao parecer dos inquiridos pertencentes a cada grupo sociodemográfico sobre os fatores motivacionais e a forma de atuação da Lismolde (Anexo C). Para cada afirmação é expressa a média ponderada, o desvio padrão (σ) e a diferença percentual (DP) correspondente. A diferença percentual é utilizada apenas para as variáveis dicotómicas.

5.5.1. Diferenças face aos fatores motivacionais

De acordo com as correlações calculadas, é possível verificar que as afirmações “Boas relações entre os colegas” e “Elogios dos superiores / chefes” possuem as correlações mais significativas dos 21 fatores motivacionais relativamente à variável Género, pelo que se justifica uma análise mais detalhada (ver Tabela B. 2).

Apesar de ambos os géneros apreciarem as boas relações com os colegas (afirmação 3), denota-se uma superior valorização por parte dos colaboradores do sexo feminino, uma vez que optaram em média por um grau superior comparativamente aos trabalhadores do sexo masculino (apresentaram médias de 4,60 e 3,91, respetivamente – ver Tabela C. 1). Este facto é confirmado através do coeficiente de correlação que contabiliza um valor elevado e negativo igual a -0,32. Uma associação negativa indica uma relação inversa, ou seja, quando uma variável diminui, a outra aumenta. Uma vez que ao género feminino foi atribuído 0 e ao género masculino 1, conclui-se que valores mais baixos para a variável Género apresentam valores mais elevados para a importância das boas relações entre os colegas.

O mesmo é concluído quanto aos elogios dos chefes (afirmação 16), já que o coeficiente de correlação é de -0,31 e a média ponderada mais elevada pertence ao género feminino (o género feminino teve uma média de 3,80 contra os 3,16 do género oposto). Portanto, para as mulheres, a interação e o relacionamento entre pessoas são muito valorizados.

Entre os níveis de habilitações literárias e os fatores motivacionais observam-se algumas associações significativas. É o caso da possibilidade de ascensão na carreira e bónus e benefícios financeiros cujos coeficientes ultrapassam 0,4. Adicionalmente, os coeficientes correspondentes ao salário, recompensas pelo trabalho excelente e elogios dos chefes rondam 0,3. Daqui resulta que colaboradores com um grau mais elevado de escolaridade dão maior importância a estes fatores comparativamente com os colaboradores com um menor grau. Desdobrando a variável e tendo em conta as médias ponderadas (ver Tabela C. 9) é perceptível a apreciação mais positiva destes fatores por parte dos colaboradores com um maior nível de educação. No caso do salário, recompensas pelo trabalho excelente, possibilidade de ascensão na carreira e bónus e benefícios financeiros são efetivamente fatores mais apreciados pelos colaboradores com o nível de escolaridade mais elevado, o mestrado, apresentando médias ponderadas de 4,50, 4,50, 5 e 5, respetivamente. Já os elogios dos chefes são preferidos maioritariamente pelos colaboradores com o ensino secundário ou equivalente (média igual a 3,60).

5.5.2. Diferenças face à forma de atuação da Lismolde

Já no que respeita às correlações mais relevantes entre a forma de atuação da Lismolde e os grupos sociodemográficos em relação à variável Idade, é observado um coeficiente de -0,32 para a afirmação “As minhas sugestões e opiniões são ouvidas”. O coeficiente correspondente à afirmação é negativo, o que significa que os colaboradores mais velhos (com idades superiores a 25 anos) se sentem menos ouvidos na empresa do que as restantes faixas etárias. De facto, analisando as médias ponderadas ao pormenor chega-se a essa mesma conclusão (ver Tabela C. 4).

Quanto ao Estado Civil, pode denotar-se que as afirmações “As minhas sugestões e opiniões são ouvidas”, “A Lismolde comunica os assuntos a que me dizem respeito”, “O meu trabalho é valorizado” e “Sou remunerado de forma justa” apresentam correlações significativas e positivas. Isto significa que os colaboradores solteiros concordam com maior ênfase nos aspetos “A Lismolde comunica os assuntos a que me dizem respeito” e “As minhas sugestões e opiniões são ouvidas” do que os casados, tendo em conta que foi atribuído 0 a “Casado (a) ou unido (a) de facto” e 1 a “Solteiro”. Noutra perspetiva, são os casados que mais discordaram quanto à remuneração ser justa e ao trabalho ser valorizado. De facto, a remuneração justa revela-se um aspeto negativo para os colaboradores casados ou unidos de facto, pois a média de respostas ronda o grau 2 (“Discordo”), de acordo com a Tabela C. 6.

As afirmações “As minhas sugestões e opiniões são ouvidas”, “A Lismolde comunica os assuntos a que me dizem respeito”, “O meu trabalho é valorizado”, “As relações com os colegas de outros departamentos são agradáveis” e “Sou remunerado de forma justa” apresentam correlações significativas e positivas no que respeita à variável que identifica a existência ou não de filhos. Sendo esta uma variável dicotómica, foi atribuído 0 à existência de filhos e 1 caso contrário. Então, o coeficiente superior a 0,3 sugere que os colaboradores sem filhos revelam uma opinião mais positiva comparativamente aos colaboradores com filhos em relação às dimensões referidas. Desdobrando a variável é realmente visível a apreciação mais positiva por parte dos colaboradores sem filhos nas anteriores afirmações. Já a afirmação “Sou remunerado de forma justa” revela-se um aspeto negativo para os colaboradores com filhos, pois a média de respostas ronda o grau 2 (“Discordo”), de acordo com a Tabela C. 8.

É interessante verificar que a variável Estado civil tem pareanças com a variável Filhos quanto aos aspetos com correlações mais significativas. De facto, são variáveis com elevada correlação, uma vez que apresentam um valor superior a 0,7. Na realidade em causa, os colaboradores casados são os indivíduos que mais filhos têm relativamente aos solteiros, o que torna a probabilidade das respostas serem semelhantes. Assim, muitas destas diferenças quer relativas ao estado civil quer ao ter filhos estão associadas a diferentes responsabilidades familiares.

Tendo em consideração as correlações calculadas para a variável Antiguidade pode denotar-se que as afirmações “Sinto-me integrado na equipa onde trabalho” e “As minhas sugestões e opiniões são ouvidas” possuem uma relação significativa, apresentando um valor negativo. Então, supõe-se que os colaboradores mais recentes na empresa revelem uma opinião mais positiva comparativamente aos colaboradores mais antigos. Desdobrando a variável, é visível a apreciação mais positiva por parte dos colaboradores com um período de antiguidade entre 1 e 5 anos em “Sinto-me integrado na equipa onde trabalho”, apresentando uma média de resposta de 4,18. “As minhas sugestões e opiniões são ouvidas” gerou um maior nível de concordância nos colaboradores que estão na empresa há menos de um ano, como se pode verificar através das médias ponderadas calculadas, no qual se distingue um valor de 3,71 para estes colaboradores (ver Tabela C. 12).

5.5.3. Análise por área

Na Tabela 4 apresentam-se os resultados obtidos relativamente ao parecer dos inquiridos pertencentes a cada área da Lismolde (Operacional, Engenharia, conceção e projeto e Administrativa, etc.) sobre os 21 fatores motivacionais. Para cada fator é expressa a média ponderada e o desvio padrão (σ) correspondente.

Tabela 4 - Resposta aos fatores motivacionais consoante a área da empresa

	Operacional		Engenharia, conceção e projeto		Administrativa / etc.	
	Média	σ	Média	σ	Média	σ
1. Reconhecimento do bom trabalho	3,75	1,23	4,25	0,71	3,86	1,07
2. Estratégia / objetivos da empresa	3,50	0,78	3,75	0,89	3,29	0,76
3. Boas relações entre os colegas	4,04	0,79	4,00	0,76	4,25	0,89
4. Boas relações com os chefes	3,92	0,78	4,13	0,84	4,00	0,54
5. Salário	3,63	1,14	4,50	0,54	3,75	1,04
6. Condições de trabalho	3,60	1,08	4,13	0,99	3,88	0,99
7. Oportunidades de formação	3,44	1,23	4,13	0,64	3,50	1,20
8. Apoio dos chefes	3,60	0,91	4,13	0,84	4,00	0,54
9. Possibilidade de tomar decisões	3,60	0,87	4,00	0,76	3,63	0,74
10. Recompensas pelo trabalho excelente	3,64	1,25	4,25	0,46	3,50	1,20
11. Possibilidade de ascensão na carreira	3,76	1,30	4,63	0,52	3,29	1,11
12. Tempo livre	3,42	1,14	4,00	1,20	3,00	0,82
13. Desenvolvimento de competências pessoais	3,79	1,02	4,00	1,07	3,71	0,49
14. Horário de trabalho flexível	3,08	0,97	2,50	1,31	2,57	0,98
15. Bónus e benefícios financeiros	3,36	1,29	4,63	0,52	3,13	1,25
16. Elogios dos superiores / chefes	3,20	1,12	3,63	0,92	3,25	0,89
17. Clareza na comunicação das tarefas	3,44	1,12	4,25	0,71	3,75	0,71
18. A boa organização do trabalho	3,68	1,18	4,50	0,54	3,57	1,13
19. Modo como as decisões são tomadas	3,12	0,88	3,75	0,89	3,43	0,98
20. Notoriedade da empresa	3,32	1,11	3,63	1,30	2,75	0,46
21. Partilha de informação	3,56	1,12	4,00	0,93	3,25	1,04

Fonte: Elaboração própria

De acordo com as médias de resposta mais elevadas calculadas na Tabela 4, é possível afirmar que os colaboradores da área Operacional dão elevada importância aos seguintes fatores, por ordem decrescente:

1. Boas relações entre os colegas
2. Boas relações com os chefes / gerência

3. Desenvolvimento de competências pessoais
4. Possibilidade de ascensão na carreira
5. Reconhecimento do bom trabalho

Já os colaboradores da área Engenharia, concepção e projeto dão elevada relevância aos fatores, por ordem decrescente:

1. Possibilidade de ascensão na carreira
2. Bónus e benefícios financeiros
3. A boa organização do trabalho
4. Salário

E os colaboradores da área Administrativa preferem os fatores, por ordem decrescente:

1. Boas relações entre os colegas
2. Boas relações com os chefes / gerência
3. Apoio dos chefes
4. Condições de trabalho
5. Reconhecimento do bom trabalho

As áreas Operacional e Administrativa valorizam em conjunto o reconhecimento do bom trabalho, as boas relações entre os colegas e com os chefes. Mas de entre os fatores em comum, denota-se uma maior preferência por parte da área Administrativa, uma vez que a média das respostas é superior em cada um dos três fatores.

Já a possibilidade de ascensão na carreira é um fator motivador para os colaboradores da área Operacional e da Engenharia. Ainda é importante referir que a Engenharia valoriza mais este fator.

Através das respostas dadas pelos inquiridos acima descritas é possível denotar a valorização aos aspetos monetários dada pelos colaboradores afetos à área Engenharia, concepção e projeto.

Na Tabela 5 apresentam-se os resultados obtidos relativamente ao parecer dos inquiridos pertencentes a cada área da empresa sobre a forma de atuação da Lismolde composta por 18 afirmações. Para cada afirmação é expressa a média ponderada e o desvio padrão (σ) correspondente.

Tabela 5 - Resposta à forma de atuação da Lismolde consoante a área da empresa

	Operacional		Engenharia, conceção e projeto		Administrativa / etc.	
	Média	σ	Média	σ	Média	σ
1. Reconhecimento do desempenho	2,92	1,19	3,13	0,84	3,00	0,76
2. Agradável relacionamento no mesmo departamento	4,13	0,68	4,25	0,46	3,71	0,76
3. Boas condições físicas do trabalho	2,92	0,97	4,00	0,76	3,57	0,98
4. Integração na equipa	3,80	0,82	4,00	0,54	3,63	0,52
5. Orientações claras dos chefes	3,52	1,05	3,38	0,92	3,25	0,89
6. Sugestões e opiniões são ouvidas	3,08	1,00	3,25	0,71	3,00	0,76
7. Comunicação dos assuntos	3,20	1,00	3,38	0,74	3,25	0,71
8. Valorização do trabalho	2,82	1,10	2,88	0,84	3,00	0,54
9. Agradável relacionamento com outros departamentos	3,79	0,59	3,88	0,35	3,75	0,46
10. Reconhecimento pelos colegas	3,63	0,58	3,50	0,54	3,25	0,89
11. Ideias postas em prática	2,96	0,71	3,25	0,46	2,75	0,71
12. Receção de feedback	2,75	0,99	2,88	0,84	2,57	0,54
13. Formação adequada	2,67	1,01	3,25	0,71	2,75	0,71
14. Recompensação pelo trabalho	2,57	0,95	2,75	0,71	2,50	0,54
15. Remuneração justa	2,38	0,97	2,50	0,76	2,75	0,46
16. Comunicação forte entre chefes e colaboradores	3,25	0,94	3,00	0,93	2,88	0,64
17. Satisfação com os benefícios sociais	2,63	1,21	2,50	0,93	2,57	0,79
18. Favorecimento da relação familiar	2,71	1,04	3,29	0,76	2,88	0,99

Fonte: Elaboração própria

As três áreas têm em comum alguns aspetos tendo em conta a forma positiva de atuação da Lismolde. Destes destacam-se o agradável relacionamento entre pessoas do mesmo e de outros departamentos e o sentimento de integração dentro das equipas onde trabalham. Os três aspetos positivos em comum são sobretudo melhor classificados por parte dos colaboradores pertencentes à área da Engenharia.

Os colaboradores da área Operacional ainda concordam que os responsáveis lhes dão orientações claras de como desempenhar o trabalho corretamente.

Os colaboradores da área Operacional juntamente com a Engenharia, concepção e projeto acreditam que o seu trabalho e dedicação são reconhecidos pelos colegas de trabalho.

As condições físicas de trabalho são boas para os colaboradores da área Engenharia e Administrativa.

De forma negativa destaca-se a insatisfação quanto à remuneração por parte dos colaboradores pertencentes à área Operacional.

5.6. Propostas dos inquiridos

Relativamente ao último item do inquérito, os colaboradores tiveram a oportunidade de opinar e mencionar algumas sugestões que considerassem relevantes. As propostas referidas pelos inquiridos encontram-se abaixo:

1. Aspectos monetários:
 - a. Melhor remuneração
 - b. Recompensas pelo bom trabalho
 - c. Prémios por objetivos cumpridos
2. Condições físicas de trabalho:
 - a. Iluminação adequada
 - b. Temperaturas mais controladas (climatização do pavilhão)
 - c. Investir em ferramentas
 - d. Disponibilização de material de proteção (como botas e máscaras)
3. Oportunidades de formação
4. Relacionamentos:
 - a. Organização de convívios / eventos (por exemplo, jantares, etc.)
 - b. Aproximação e interação entre chefia e colaboradores
5. Organização:
 - a. Estratégias de trabalho e objetivos melhor definidos
 - b. Melhorar a organização entre secções
6. Melhorar a comunicação:
 - a. Melhor comunicação entre gerência e colaboradores
 - b. Clareza na transmissão de informação entre os setores
7. Feedback:
 - a. “Comentários sobre o desempenho de forma ao colaborador ter noção se o seu trabalho está dentro do esperado e pretendido”
 - b. “Diálogo com o trabalhador por parte da gerência de forma a perceber se o mesmo está integrado na equipa de trabalho”
8. Reconhecimento, respeito e valorização do trabalho realizado

6. Análise crítica e propostas de melhoria

De modo a propor sugestões de novas metodologias que influenciem positivamente a motivação dos colaboradores da Lismolde foi feita, no capítulo anterior, uma análise aos resultados dos inquiridos que permitiu compreender o que está menos bem na gestão. Então, analisando a perspectiva dos colaboradores quanto à forma da empresa atuar na motivação dos mesmos é possível selecionar alguns aspetos a ter em consideração. Assim, devem ser examinados os fatores que eles mais valorizam e que vão ao encontro dos aspetos negativos denotados. Numa fase posterior, é feito este processo tendo em conta os distintos grupos sociodemográficos de forma a identificar sobre quem devem sobretudo recair as medidas sugeridas.

Com base nas respostas dos inquiridos mencionadas no Capítulo 5.3.2, foi possível verificar que os colaboradores não estão em geral satisfeitos com a remuneração, nem com os benefícios sociais oferecidos pela empresa, nem se sentem devidamente recompensados pelo trabalho efetuado – afirmações 15, 17 e 14, respetivamente. Também a receção de feedback e a formação adequada ao desempenho da função foram aspetos avaliados de forma negativa pelos colaboradores – afirmações 12 e 13, respetivamente. São, então, estes os pontos em que se devem concentrar os esforços com vista à melhoria.

No entanto, nem todos os colaboradores revelaram insatisfação quanto aos aspetos considerados negativos. Portanto, faz sentido dar realce aos grupos de colaboradores que maioritariamente atribuíram valores baixos a estes parâmetros. Para a obtenção dos grupos sociodemográficos mais desagradados são considerados os colaboradores que apresentaram médias ponderadas das respostas inferiores a 2,5 nas afirmações relativas à forma de atuação da Lismolde (Anexo C).

Seguidamente, é fundamental entender se os fatores motivacionais correspondentes aos aspetos negativos da forma de atuação da Lismolde são importantes para eles. Para tal, são consideradas as médias ponderadas das respostas iguais ou superiores ao 3,5 (Anexo C).

O aspeto que mostrou maior nível de insatisfação, tendo em consideração as médias ponderadas das respostas refletidas na Tabela 2, foi a remuneração.

Os colaboradores mais insatisfeitos relativamente à remuneração são os que têm idades compreendidas entre 26 e 35 anos e a partir de 45 anos. Também os colaboradores com o 2º e 3º ciclo do ensino básico e mestrado. Acrescentam-se os colaboradores que têm filhos e

são casados ou unidos de facto. E, ainda, os que estão na empresa entre 1 a 5 anos e mais de 10 anos. Por fim, os colaboradores do género masculino e afetos à área Operacional mostraram-se mais desagradados com a remuneração.

De seguida, é necessário entender se o salário é importante enquanto fator motivacional. Desta maneira, verifica-se que praticamente todos os colaboradores dão muito valor a este fator exceto aqueles com o 2º ciclo do ensino básico de escolaridade.

Então, conclui-se que o aumento do salário seria uma boa aposta na melhoria da motivação sentida na empresa. No entanto, aumentar o salário mensal é algo particularmente complicado de implementar a curto prazo.

Os benefícios sociais oferecidos pela empresa também revelaram descontentamento por parte dos colaboradores. No entanto, para este aspeto, bem como para a receção de feedback sobre a qualidade do trabalho, não houve especificamente nenhum fator motivacional relacionado com a forma de atuação da Lismolde e contemplado no inquérito realizado.

Os colaboradores que se encontram mais insatisfeitos quanto aos benefícios sociais que recebem são aqueles que têm o 3º ciclo do ensino básico, licenciatura ou mestrado. Também, os colaboradores com idades compreendidas entre 26 e 35 anos. Os colaboradores que ainda mostram desagrado neste ponto são o género feminino, colaboradores com filhos e, por fim, aqueles que estão na empresa por um período de 1 a 5 anos.

Já o feedback tem de ser melhorado para os colaboradores mais velhos, isto é, com idade superior a 45 anos. E, também, para os colaboradores com o 3º ciclo do ensino básico ou grau de licenciatura.

Neste caso, também os benefícios sociais (como por exemplo, seguros de saúde, seguros de vida ou férias extra) podem ser mais complexos de implementar de imediato. Contudo, o feedback é algo que mais facilmente se pode introduzir ou apenas melhorar na empresa. Para tal, basta os chefes fornecerem uma constante apreciação sobre o desempenho dos colaboradores e qualidade do trabalho, através de reuniões ou simples conversas informais.

Ainda é de referir que, pelo exposto acima, se denotam diferenças quanto ao género relativamente às preferências dos mesmos. Os colaboradores masculinos possuem uma propensão para maior motivação caso haja aumento do salário, enquanto o sexo oposto dá mais importância ao aumento dos benefícios sociais.

Como visto anteriormente, na perspectiva de alguns colaboradores não existe adequada recompensação pelo trabalho efetuado. Os colaboradores que afirmam isso mesmo têm mais de 45 anos, completaram o 2º ciclo do ensino básico e têm filhos. Além disso, estão na empresa por um período compreendido entre 1 e 5 anos e são sobretudo do género feminino.

Os fatores motivacionais que melhor se relacionam com este aspeto são recompensas pelo trabalho excelente e bónus e benefícios financeiros.

O bónus e benefícios financeiros são identificados como importante fator de cariz motivacional por parte dos colaboradores de ambos os géneros e pela área de Engenharia, conceção e projeto. Os colaboradores com idades até 45 anos (inclusive) também conferem a sua preferência relativamente a este fator. Ainda se consideram os colaboradores que estão na empresa por um período igual ou inferior a 5 anos, aqueles que são solteiros e não têm filhos. Por fim, os colaboradores com os níveis do 3º ciclo do ensino básico, ensino secundário, licenciatura e mestrado.

Cruzando as duas informações, o reforço de bónus e benefícios é sobretudo importante no sentido de influenciar a motivação dos colaboradores que estão na empresa por um período compreendido entre 1 e 5 anos e que são do género feminino.

Quanto ao fator recompensas pelo trabalho excelente, é um fator que mostra elevada preferência por parte dos colaboradores, com exceção daqueles com menores níveis de escolaridade e com uma antiguidade entre 6 a 10 anos na empresa.

Desta maneira, tendo em conta os colaboradores descontentes quanto à recompensação pelo seu trabalho, seria possível inverter a situação se a empresa oferecesse recompensas mais valorizadas e ajustadas aos colaboradores com mais de 45 anos e que têm filhos. Além disso, aqueles que estão na empresa por um período compreendido entre 1 e 5 anos e são do género feminino.

Estas recompensas não teriam de ser forçosamente financeiras. A empresa pode ponderar num sistema de recompensas não monetárias baseado no desempenho do colaborador. Neste sentido, a empresa pode reconhecer o mérito do funcionário sempre que este execute um trabalho excepcional, através da oferta de uma recompensa inesperada, como por exemplo, um jantar gratuito para ele e a sua família num restaurante, no caso dos colaboradores com família, ou um voucher para uma ida ao Spa.

A formação oferecida pela empresa revelou não ser adequada para o desempenho das funções dos colaboradores que completaram o 3º ciclo do ensino básico ou licenciatura.

De modo a perceber se uma maior oferta de formação é um fator influenciador da motivação dos colaboradores é analisada a afirmação 7 (oportunidades de formação) das tabelas relativas aos fatores motivacionais (ver anexo C). Desta análise, conclui-se que a formação é um importante fator para a maioria dos colaboradores ainda que menos para aqueles pertencentes à área Operacional, que não têm filhos, com uma antiguidade entre 6 a 10 anos e colaboradores com o 2º ciclo do ensino básico de escolaridade. Visto que a maioria dos colaboradores aprecia este fator, faz sentido serem os colaboradores com o 3º ciclo do ensino básico e licenciatura aqueles mais propensos a obter formação que seja adequada ao desempenho das suas funções.

Pelo exposto, deve ser feito um ajustamento da oferta de formação de forma a se tornar mais adequada ao desempenho das funções para os colaboradores com o 3º ciclo do ensino básico e licenciatura.

Neste caso, seria importante a empresa coletar as necessidades de formação de cada um e atentar nas dificuldades sentidas pelos colaboradores na execução das suas tarefas. Ainda de forma a investir no desenvolvimento e na melhoria dos conhecimentos dos colaboradores, a Lismolde poderia solicitar, sempre que possível, sugestões de formações que eles sentissem necessidade.

Embora a análise anterior seja debruçada nos aspetos mais negativos da gestão da motivação da Lismolde, faz todo o sentido, seguidamente, mencionar algumas sugestões de modo a desfazer o estado de desmotivação dos colaboradores observados no Capítulo 5.4.

Os colaboradores que indicaram maiores sinais de desmotivação foram aqueles com idades compreendidas entre 26 e 35 anos ou mais de 45 anos, na área Operacional, com o 3º ciclo do ensino básico, os colaboradores que estão na empresa entre 1 e 5 anos e, por fim, os colaboradores solteiros.

Para a obtenção do efeito pretendido, são utilizadas as propostas acima referidas tendo em conta os aspetos negativos identificados e os fatores preferidos destes colaboradores a nível motivacional.

As propostas de melhoria para os colaboradores com uma antiguidade de 1 a 5 anos são recompensas pelo excelente trabalho, atribuição de bónus e benefícios financeiros, benefícios sociais e aumento salarial.

A Lismolde pode atribuir benefícios sociais e aumentar o salário de forma a influenciar a motivação dos colaboradores com idades compreendidas entre 26 e 35 anos. Para os

colaboradores com mais de 45 anos de idade deve-lhes ser fornecido feedback da qualidade do trabalho, recompensas pelo trabalho excelente e aumento do salário.

Já uma proposta para os colaboradores pertencentes à área Operacional seria o aumento de salário. Este foi o único fator que demonstrou maior importância para os colaboradores, tendo em conta que o único aspeto considerado negativo pelos mesmos foi a remuneração. Contudo, podem ser considerados outros fatores que influenciem a sua motivação. De acordo com as médias mais elevadas dispostas na Tabela 4, podem ainda ser mencionadas, por exemplo, as boas relações entre os colegas e as boas relações com os chefes. Sendo os relacionamentos fundamentais para estes colaboradores, poderiam ser estabelecidas atividades e convívios (por exemplo, jantares) de modo a facilitar o desenvolvimento das relações. Realizar atividades, como ações de *teambuilding*, também é uma forma de estimular o espírito de equipa entre os colaboradores e a gerar um melhor ambiente no local de trabalho.

Os colaboradores com o 3º ciclo de escolaridade podem ser influenciados positivamente através de formação, feedback da qualidade do trabalho, benefícios sociais e salário.

Os colaboradores solteiros, apesar de estarem desmotivados, não revelaram uma opinião negativa quanto à forma da Lismolde atuar. Neste sentido, as propostas de melhoria não se encontram examinadas acima, apenas se refletem de acordo com as suas preferências motivacionais. Estas são, por exemplo, possibilidade de ascensão na carreira e reconhecimento do bom trabalho.

A formação, além de constituir um fator de motivação por si só, é facilitadora da ascensão da carreira dos indivíduos na medida em que estes adquirem mais e novos conhecimentos, pelo que é recomendada a sua implementação.

O reconhecimento do bom trabalho demonstrou-se um fator relevante. Neste sentido, a Lismolde pode apostar na valorização do trabalho de forma frequente e específica, para o colaborador ter noção se está a “ir num bom caminho”. Também, é bastante significativo para o colaborador receber feedback positivo e agradecimento pelo trabalho realizado por parte dos chefes.

Por fim, são apresentadas de seguida sugestões a serem aplicadas na Lismolde, independentemente do parecer dos colaboradores quanto à forma positiva ou negativa da gestão da empresa. Somente se tem em conta as preferências dos colaboradores quanto aos

fatores motivacionais, tendo em consideração as médias ponderadas de resposta mais elevadas contempladas no Capítulo 5.2.

Assim, outros fatores a ponderar são a boa organização do trabalho, o desenvolvimento de competências pessoais e o apoio dos chefes.

De modo a fomentar a sensação do apoio por parte dos chefes, a gerência e os chefes de cada secção da Lismolde podem começar por tratar os trabalhadores, independentemente de quem seja, da mesma maneira e como se fossem amigos estimados. Também, ouvir comentários, queixas e ideias do colaborador. Para este último caso, um exemplo seria instalar uma caixa de sugestões e usar algumas dessas sugestões. A vantagem de uma simples caixa deve-se a alguns colaboradores serem tímidos na manifestação da sua opinião e é uma forma mais rápida de implementar que um questionário. Outra proposta a considerar poderia ser a oferta de formação em liderança para os chefes de cada departamento.

Para desenvolver as capacidades e potenciar os trabalhadores a nível pessoal, a Lismolde deve dar-lhes espaço para fazerem o trabalho sem restrições desnecessárias e, também, desafiá-los com alguma responsabilidade.

7. Tarefas realizadas durante o estágio

O estágio realizado na Lismolde iniciou-se no dia 18 de setembro de 2017 e teve o seu término no dia 22 de janeiro de 2018. Neste estágio, o principal objetivo foi o de analisar com profundidade o estado da situação da motivação dos colaboradores da Lismolde e, com base na informação recolhida, propor sugestões de melhoria. De seguida, descrevem-se as tarefas realizadas ao longo do estágio.

1. Apresentação de sugestões de um método exequível para organizar os planos de formação existentes e seguintes

A Lismolde sentiu necessidade de melhorar a organização dos planos de formação gerais e por colaborador. Os problemas principais passavam pela ocupação de espaço destes mesmos planos e pela dificuldade em encontrar a informação rapidamente. Portanto, os objetivos principais a atingir eram:

- Organizar os dados existentes físicos (em papel);
- Possibilidade de consultar os dados por colaborador;
- Organizar de forma a consultar os planos gerais de formação;
- Organizar necessidades de formação a propor para os próximos anos;
- Requisitos necessários gerais e por colaborador;
- Possibilidade de perceber que formação é necessária num preciso momento.

Neste sentido, as soluções que se enquadravam no pretendido e propostas por mim foram a introdução manual e direta de dados nas folhas de Excel (Microsoft Office). A segunda solução proposta, mais completa que o método anterior, embora com custos adicionais foi o Módulo Formação do Software ERP Primavera. A terceira sugestão é referente a uma ferramenta de *software* vocacionada para a gestão dos processos de negócio e concebida para funcionar no conceito de “portal do colaborador” – XRP.

Das três soluções anteriormente apresentadas, o módulo Recursos Humanos do ERP Primavera foi o que mostrou ser a solução que melhor se enquadrava nas necessidades desejadas.

2. Análise das funcionalidades do *Software* ERP Primavera - módulo de recursos humanos

Neste sentido, a minha tarefa seguinte foi analisar e resumir todas as funcionalidades do módulo de Recursos humanos do *Software* ERP Primavera, incluindo o módulo Formação, de modo a encontrar as vantagens que merecessem a aquisição do mesmo.

3. Sugestão de novas metodologias a desenvolver nos Recursos Humanos

Ao nível dos recursos humanos, a Direção da Lismolde sentiu lacunas na comunicação entre colaboradores, nomeadamente entre os vários departamentos.

Neste sentido, foi-me solicitado propor exemplos de modo a melhorar a coordenação e sincronização de informação entre os departamentos e sugerir métodos para influenciar positivamente a motivação dos colaboradores da empresa.

Também me foi solicitado um plano de acompanhamento de um colaborador desde a sua integração na empresa onde vai iniciar funções e posterior acompanhamento.

Para a realização destas tarefas, foi importante primeiramente a interação com colaboradores, de modo a entender algumas das preocupações e problemas sentidos por eles assim como a revisão de literatura acerca desta temática.

4. Desenvolvimento de uma entrevista em contexto motivacional

Ainda no seguimento do plano de acompanhamento de um colaborador, desenvolvi uma entrevista, designada por “Follow-up Meeting”. Esta seria uma entrevista com o intuito de acompanhar e analisar o estado de satisfação e motivação de um colaborador. Para tal, foram pensadas questões a serem colocadas tanto aos próprios colaboradores como aos respetivos responsáveis da secção correspondente. Os objetivos a atingir relativos ao colaborador eram:

- Analisar o percurso do seu trabalho;
- Descobrir o que o estimula a desempenhar o seu trabalho;
- Examinar o seu desempenho dentro da Lismolde.
- Verificar a sua felicidade;
- Averiguar as principais dificuldades sentidas;
- Entender que problemas organizacionais existem na Lismolde;

- Compreender como melhorar o seu trabalho e a sua satisfação.

5. Inscrição dos colaboradores para a exposição Moldplás

Nesta tarefa procedi à inscrição de todos os colaboradores e seus acompanhantes com vista à obtenção de convites para a Feira Industrial Portuguesa de Moldes – Moldplás – realizada de 08 a 11 de novembro de 2017, na EXPOSALÃO, localizada na Batalha.

6. Tarefas administrativas

Também, desempenhei algumas tarefas administrativas, tais como organização de documentos no departamento de Compras.

7. Realização de cartazes relativos a troca de presentes

Na época natalícia, produzi e afixei cartazes a convidar toda a comunidade da Lismolde a participar num jogo de troca de presentes, realizada no jantar da festa de Natal da empresa.

8. Apresentação dos resultados obtidos do inquérito

Por fim, apresentei e comuniquei à Direção a conclusão dos resultados obtidos relativos às respostas do inquérito efetuado aos colaboradores e proposta de metodologias a implantar no sentido sobretudo de corrigir as principais fragilidades da empresa.

Estas experiências vivenciadas ao longo do estágio permitiram-me conhecer melhor tanto os colaboradores como a gestão da Lismolde o que, por sua vez, facilitou a realização do meu estudo.

8. Conclusão

O presente trabalho resultou de um estágio curricular realizado na Lismolde, no âmbito do curso de Mestrado em Gestão da Escola Superior de Tecnologia e Gestão, pertencente ao Instituto Politécnico de Leiria.

Após a caracterização da entidade facilitadora do estágio no segundo capítulo, foi estabelecido, no capítulo seguinte referente à problemática do estudo, o enfoque que direcionou o percurso deste relatório, em grande parte determinado pelas dificuldades sentidas pela Lismolde. Assim, o tema central deste trabalho foi a motivação, tendo como objetivos concretos a análise da motivação dos colaboradores e consequentes sugestões com vista à melhoria da gestão da motivação da empresa.

Ainda no mesmo capítulo foi realizada uma revisão da literatura sobre o tema em questão. Esta análise teórica serviu de suporte à concretização do estudo. Daqui concluiu-se que uma dada organização está dependente do contributo dos colaboradores da mesma para alcançar resultados favoráveis. O desempenho dos colaboradores, por exemplo, é fundamental para uma empresa atingir os objetivos traçados, que por sua vez é tão melhor quanto maior a motivação dos mesmos. Desta maneira, é importante conceber um local de trabalho motivador a partir de uma estratégia motivacional ajustada. Portanto, neste estudo foram seguidos os passos mencionados por Vetráková & Mazúchová (2016), esclarecidos no Capítulo 3, de modo a colocar em prática uma estratégia ou programa motivacional na Lismolde.

A estratégia motivacional deve ser iniciada através da observação da motivação dos colaboradores da empresa. Para o efeito, a recolha de dados foi efetuada através de um questionário aos colaboradores da Lismolde. Neste sentido, foi analisado o grau de motivação apresentado pelos colaboradores da empresa nos seus atuais postos de trabalho. Seguidamente foi necessário a recolha de informação acerca dos fatores que eles mais valorizam e que os influenciam a desenvolver estados mais elevados de motivação. Ainda foi recolhida informação acerca do modo da empresa atuar na motivação dos colaboradores que afetam o trabalho dos mesmos. E, desta forma, foi possível compreender quais os aspetos fortes e fracos dos sistemas de gestão de motivação da Lismolde.

Os quarenta e três colaboradores da empresa que responderam efetivamente ao questionário demonstraram, em geral, níveis intermédios de motivação (as respostas

rondaram o grau 5 na escala de 1 a 10). Aquando da desagregação por diferentes grupos de variáveis sociodemográficas (Género, com ou sem Filhos, Idade, Área na empresa, Habilitações Literárias, Antiguidade e Estado Civil) foi possível concluir que não existe uma relação forte entre as variáveis e a motivação, isto é, o nível de motivação não é influenciado consoante a variação dos distintos grupos sociodemográficos.

Ainda assim, foi possível observar que colaboradores com idades compreendidas entre 26 e 35 anos ou mais de 45 anos, na área Operacional, com o 3º ciclo do ensino básico, que estão na empresa entre 1 e 5 anos e, por fim, colaboradores solteiros apresentaram maiores níveis de desmotivação.

Já os principais fatores motivacionais selecionados pela maioria dos inquiridos foram, em primeiro lugar, as boas relações entre os colegas e as boas relações com os chefes. Adicionalmente, os colaboradores são influenciados positivamente a desempenhar as suas tarefas por terem noção que o seu trabalho é devidamente reconhecido. É também importante referir que estes fatores destacam-se ao nível intrínseco, tal como verificado nos estudos de Erceg & Šuljug (2016), Rusu & Avasilcai (2014), Chatzopoulou et al. (2015) e Trstenjak, Stilin, & Tomljenović (2015).

Dentro dos fatores elegidos com maior importância destacam-se, ainda, a organização do trabalho, o desenvolvimento de competências pessoais, o apoio dos chefes, o salário e a possibilidade de ascensão na carreira. O salário, apesar de influenciar extrinsecamente a generalidade dos colaboradores, não foi o fator com maior peso motivacional.

Também se apurou que os colaboradores pertencentes aos diferentes grupos sociodemográficos dão importância a diferentes fatores motivacionais. Relativamente às interações interpessoais, o género feminino dá uma maior relevância à construção dos relacionamentos entre os colegas no trabalho comparativamente com o género oposto, como ocorrido num estudo realizado por Khurana & Joshi (2017). O mesmo é concluído quanto aos elogios dos chefes.

No caso do salário e possibilidade de ascensão na carreira são fatores mais apreciados pelos colaboradores com níveis mais elevados de escolaridade.

De modo a sugerir novas metodologias foi, também, importante perceber como se reflete atualmente a gestão de motivação da Lismolde de acordo com as perspetivas dos colaboradores.

Os pontos fortes relativos à forma de atuação da Lismolde corresponderam aos relacionamentos no mesmo e entre outros departamentos. De forma positiva destacaram-se, também, o sentimento de integração na equipa de trabalho e o reconhecimento do trabalho pelos colegas.

Embora a gestão da Lismolde tenha a preocupação da melhoria constante da motivação dos colaboradores, são manifestadas algumas lacunas na perspetiva destes últimos. Na sua grande maioria, os pontos fracos ao nível motivacional prenderam-se com questões monetárias, tais como fraca recompensação pelo trabalho, injusta remuneração e limitados benefícios sociais oferecidos pela Lismolde. Para além disso, foram ainda identificados o reduzido feedback e a formação oferecida pela empresa (considerada por alguns trabalhadores como inadequada ao correto desempenho das funções).

As propostas para o incremento da motivação na Lismolde tiveram em conta os pontos fracos percecionados e os colaboradores que estavam desmotivados. Neste sentido, algumas das sugestões propostas foram:

- Fornecer constante feedback através da apreciação acerca do desempenho dos colaboradores;
- Criar um sistema de recompensas não monetárias baseadas no desempenho do colaborador (como por exemplo um jantar gratuito para o colaborador e a sua família);
- Fazer um levantamento das necessidades de formação;
- Realizar convívios, tais como jantares ou ações de *teambuilding*;
- Valorizar o trabalho do colaborador através de um agradecimento ao mesmo por partes dos superiores;
- Ouvir comentários, queixas e ideias do colaborador;
- Fornecer formação em liderança aos chefes de cada departamento;
- Não restringir o trabalho de cada colaborador e desafiá-lo com alguma responsabilidade.

Estes resultados permitiram conhecer os recursos humanos, bem como a forma de atuação da Lismolde a nível motivacional. Através dos resultados obtidos, a Lismolde pode adotar algumas das propostas sugeridas de modo a delinear uma estratégia com vista à melhoria da motivação dos seus colaboradores e, conseqüentemente, do seu desempenho.

Na elaboração do presente estudo existiram algumas dificuldades. A principal limitação encontrada esteve relacionada com a demora na transmissão dos dados dos questionários para uma base de dados. Os questionários foram entregues em papel e, posteriormente, as respostas foram transferidas para um ficheiro Excel, o que fez com que se atrasasse o início do tratamento dos dados estatísticos.

A segunda limitação encontrada no desenvolvimento deste estudo deparou-se com o método utilizado para recolha de informação. Um inquérito por questionário acarreta algumas limitações associadas às respostas dos inquiridos, na medida em que existe a possibilidade de uma incorreta interpretação das questões incluídas no mesmo.

Para futuros estudos recomenda-se perceber se a motivação dos colaboradores da Lismolde é influenciada pela gestão familiar. A Lismolde é uma empresa familiar e, como tal, pode estar relacionada com a motivação ou a falta dela por parte dos seus colaboradores.

Como uma outra investigação possível neste campo sugere-se a análise na forma de liderança dos chefes da Lismolde, de modo a compreender se a liderança contribui para a motivação dos colaboradores da empresa.

Também, seria interessante a implementação das medidas propostas na Lismolde e posterior análise das suas consequências no grau de motivação dos colaboradores da empresa.

Bibliografia

- Adeola, M. M., & Adebisi, S. O. (2016). Employee Motivation, Recruitment Practices and Banks Performance in Nigeria. *International Journal of Entrepreneurial Knowledge*, 4(2), 70–94.
- AICEP. (2017). Portugal - Flash Moldes. Retrieved October 25, 2017, from <http://www.portugalglobal.pt/PT/Biblioteca/Paginas/Detail.aspx?documentId=973a35ca-aead-4ebd-a8e0-71516fb52c0f>
- Anyim, C. F., Chidi, O. C., & Badejo, A. E. (2012). Motivation and Employees' Performance in the Public and Private Sectors in Nigeria. *International Journal of Business Administration*, 3(1), 31–40.
- Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice* (10th ed.). London: Kogan Page.
- Battistelli, A., Galletta, M., Portoghese, I., & Vandenberghe, C. (2013). Mindsets of Commitment and Motivation: Interrelationships and Contribution to Work Outcomes. *Journal of Psychology*, 147(1), 17–48.
- Bjerregaard, K., Haslam, S. A., Morton, T., & Ryan, M. K. (2015). Social and Relational Identification as Determinants of Care Workers' Motivation and Well-Being. *Frontiers in Psychology*, 6(1460), 1–14.
- Bruno, B., Faggini, M., & Parziale, A. (2017). Motivation, Incentives and Performance: An Interdisciplinary Review. *International Journal of Business and Management*, 12(12), 29–52.
- Cefamol. (2018). Indústria Portuguesa de Moldes. Retrieved March 28, 2018, from <https://www.cefamol.pt/index.php?id=30>
- Chatzopoulou, M., Vlachvei, A., & Monovasilis, T. (2015). Employee's Motivation and Satisfaction in Light of Economic Recession: Evidence of Grevena Prefecture-Greece. *Procedia Economics and Finance*, 24, 136–145.
- Choi, H., & Chiu, W. (2017). Influence of the Perceived Organizational Support, Job Satisfaction, and Career Commitment on Football Referees' Turnover Intention. *Journal of Physical Education and Sport*, 17(3), 955–959.

- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., Marques, C. A., & Gomes, J. F. S. (2010). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano (2ª)*. Lisboa: Edições Sílabo.
- DGAE. (2017). Ficha Tecido Empresarial - Indústria de Moldes. Retrieved October 25, 2017, from <http://www.dgae.gov.pt/?cr=15266>
- Erceg, A., & Šuljug, A. (2016). How Corporations Motivate Their Employees – Hrvatski Telekom Example. *Pravni Vjesnik*, 32(2), 85–102.
- Fernet, C., Guay, F., & Senécal, C. (2004). Adjusting to Job Demands: The Role of Work Self-Determination and Job Control in Predicting Burnout. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 39–56.
- Ferreira, H. I. F. (2016). *Relatório de Estágio no Altis Grand Hotel: Análise da Motivação dos Colaboradores*. Instituto Politécnico de Leiria, Leiria.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-Determination Theory and Work Motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331–362.
- Gamin, I. C. (2010). *Motivação: Estudo de Caso na Empresa Medianeira Transporte LTDA*. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.
- Grujičić, M., Bata, J. J., Radjen, S., Novaković, B., & Grujičić, S. Š. (2016). Work Motivation and Job Satisfaction of Health Workers in Urban and Rural Areas. *Vojnosanitetski Pregled: Military Medical & Pharmaceutical Journal of Serbia*, 73(8), 735–743.
- Güngör, P. (2011). The Relationship between Reward Management System and Employee Performance with the Mediating Role of Motivation: A Quantitative Study on Global Banks. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 24, 1510–1520.
- Hendijani, R., Bischak, D. P., Arvai, J., & Dugar, S. (2016). Intrinsic Motivation, External Reward, and Their Effect on Overall Motivation and Performance. *Human Performance*, 29(4), 251–274.
- Khurana, H., & Joshi, V. (2017). Motivation and Its Impact on Individual Performance: a Comparative Study Based on McClelland's Three Need Model. *Clear International Journal of Research in Commerce & Management*, 8(7), 110–116.
- Koronios, K., Mavromati, M., & Kriemadis, A. (2017). Motivating Public Sector

- Employees: Evidence from Greece. *International Journal of Business and Economic Sciences Applied Research*, 10(1), 7–12.
- Kubica, I., & Szarucki, M. (2016). Exploring Employee Motivation in Polish Family Firms. Case of Retail Sector. *Business, Management and Education*, 14(2), 194–209.
- Kuranchie-Mensah, E. B., & Amponsah-Tawiah, K. (2016). Employee Motivation and Work Performance: A Comparative Study of Mining Companies in Ghana. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 9(2), 255–309.
- Kuvaas, B., Buch, R., Weibel, A., Dysvik, A., & Nerstad, C. G. L. (2017). Do Intrinsic and Extrinsic Motivation relate Differently to Employee Outcomes? *Journal of Economic Psychology*, 61, 244–258.
- Lismolde. (2015). LismoldeGroup. Retrieved October 25, 2017, from <http://www.lismoldegroun.pt/>
- Portugal, B. de. (2017). Quadro do Setor. Retrieved February 7, 2018, from <https://www.bportugal.pt/qesweb/UI/QSApplication.aspx?mlid=1193>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior* (15th ed.). s.l.: Pearson Education.
- Rusu, G., & Avasilcai, S. (2014). Linking Human Resources Motivation to Organizational Climate. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 124, 51–58.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54–67.
- Sisley, R. (2010). Autonomous Motivation and Well-Being: An Alternative Approach to Workplace Stress Management. *New Zealand Journal of Employment Relations*, 35(2), 28–40.
- Syafii, L. I., Thoyib, A., Nimran, U., & Djumahir. (2015). The Role of Corporate Culture and Employee Motivation as a Mediating Variable of Leadership Style Related with the Employee Performance (Studies in Perum Perhutani). *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 211, 1142–1147.
- Trstenjak, A., Stilin, A., & Tomljenović, L. (2015). Investigation of Motivation of Employees in the Charter Enterprises of Nautical Tourism. *Proceedings of the Faculty of Economics in East Sarajevo*, (11), 39–48.

- Valero, D., Hirschi, A., & Strauss, K. (2015). Hope in Adolescent Careers: Mediating Effects of Work Motivation on Career Outcomes in Swiss Apprentices. *Journal of Career Development, 42*(5), 381–395.
- Vetráková, M., & Mazúchová, E. (2016). Draft of Management Model of Work Motivation in Hotels. *Procedia - Social and Behavioral Sciences, 230*, 422–429.
- Zámečník, R. (2014). The Measurement of Employee Motivation by Using Multi-factor Statistical Analysis. *Procedia - Social and Behavioral Sciences, 109*, 851–857.

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Anexos

A. Inquérito

Motivação - Inquérito

Este inquérito aplica-se a todos os colaboradores e tem por objetivo, numa primeira parte, identificar os fatores que na sua perspetiva mais contribuem para a motivação numa organização e, numa segunda parte, recolher a sua opinião sobre a forma como a Lismolde atua na motivação dos seus colaboradores.

Todas as informações recolhidas são para objeto de estudo e posterior auxílio na melhoria das metodologias motivacionais na Lismolde.

O inquérito é anónimo.

Nota: O inquérito pode ser entregue até dia **30/11/2017**.

Muito obrigado pela sua colaboração!

Responda às seguintes questões tendo em conta o que o faz motivar num trabalho (independentemente da empresa onde se encontra atualmente).

1. Indique o grau de motivação que mais se adequa aos seguintes fatores.

(Coloque uma **crux** em cada linha de modo a assinalar a sua resposta)

	Não me motiva de todo	Não me motiva muito	Motiva-me em parte	Motiva-me bastante	Motiva-me completamente
1. Reconhecimento do bom trabalho					
2. Estratégia / objetivos da empresa					
3. Boas relações entre os colegas					
4. Boas relações com os chefes / gerência					
5. Salário					
6. Condições de trabalho (equipamentos, segurança, limpeza, iluminação, etc.)					
7. Oportunidades de formação					

	Não me motiva de todo	Não me motiva muito	Motiva-me em parte	Motiva-me bastante	Motiva-me completamente
8. Apoio dos chefes					
9. Possibilidade de tomar decisões					
10. Recompensas pelo trabalho excelente					
11. Possibilidade de ascensão na carreira					
12. Tempo livre					
13. Desenvolvimento de competências pessoais					
14. Horário de trabalho flexível					
15. Bónus e benefícios financeiros					
16. Elogios dos superiores / chefes					
17. Clareza na comunicação das tarefas					
18. A boa organização do trabalho					
19. Modo como as decisões são tomadas					
20. Notoriedade da empresa					
21. Partilha de informação					

2. Na sua opinião, a motivação é um fator importante para um bom desempenho?

(Coloque apenas uma **crux** de modo a assinalar a sua resposta tendo em conta que 1 corresponde a “Não concordo de todo” e 10 “Concordo totalmente”)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Não concordo de todo											Concordo totalmente

Responda às seguintes questões tendo em conta o seu trabalho atual na Lismolde.

3. Indique qual o grau de concordância que mais se adequa relativamente à forma de atuação da Lismolde.

(Coloque uma **crux** em cada linha de modo a assinalar a sua resposta)

	Discordo fortemente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo fortemente
1. A Lismolde reconhece o meu desempenho.					
2. O relacionamento entre colegas do mesmo departamento é agradável.					
3. As condições físicas de trabalho são boas.					
4. Sinto-me integrado na equipa onde trabalho.					
5. Os meus responsáveis dão-me orientações claras de como desempenhar o meu trabalho corretamente.					
6. As minhas sugestões e opiniões são ouvidas.					
7. A Lismolde comunica os assuntos a que me dizem respeito.					
8. O meu trabalho é valorizado.					
9. As relações com os colegas de outros departamentos são agradáveis.					
10. O meu trabalho e a minha dedicação é reconhecida pelos meus colegas.					
11. As minhas ideias são normalmente colocadas em prática.					
12. Recebo feedback da qualidade do meu trabalho.					
13. A Lismolde proporciona-me formação adequada para o desempenho da minha função.					
14. Sou recompensado pelo meu trabalho.					
15. Sou remunerado de forma justa.					
16. A comunicação entre chefes e colaboradores é forte.					
17. Estou satisfeito com os benefícios sociais oferecidos pela Lismolde.					
18. A Lismolde favorece a relação familiar.					

Questões Sociodemográficas

(Coloque apenas uma **crux** em cada questão de modo a assinalar a sua resposta)

6. Género

	Feminino
	Masculino

7. Idade

	Até 25 anos
	Entre 26 – 35 anos
	Entre 36 – 45 anos
	Entre 46 – 55 anos
	Mais de 55 anos

8. Estado Civil

	Casado (a) / unido (a) de facto
	Solteiro (a)
	Viúvo (a)
	Divorciado (a)

9. Tem filhos?

	Sim
	Não

10. Caso tenha respondido “sim” na questão anterior, algum dos seus filhos tem idade inferior a 18 anos?

	Sim
	Não

11. Habilitações literárias

	1º Ciclo Ensino Básico
	2º Ciclo Ensino Básico
	3º Ciclo Ensino Básico
	Ensino Secundário ou Equivalente
	Licenciatura
	Mestrado

12. Área de trabalho na Lismolde

	Operacional (inclui serralheiro, fresador, torneiro, retificador, eletroerosador, bancadeiro, encarregado, metrologia, injeção)
	Engenharia, Conceção e Projeto (inclui CAM, CAD)
	Administrativa / Financeira / Comercial / Logística / Compras / Serviços Limpeza

13. Antiguidade na empresa

	Inferior a 1 ano
	Entre 1 a 5 anos
	Entre 6 a 10 anos
	Mais de 10 anos

B. Correlações

Tabela B. 1 - Correlação entre a forma atuação Lismolde e os grupos sociodemográficos

	Género		Idade		Estado Civil		Filhos		Habilitações Literárias		Antiguidade	
	Coef.	P-value	Coef.	P-value	Coef.	P-value	Coef.	P-value	Coef.	P-value	Coef.	P-value
1. Reconhecimento do desempenho	0,11	0,510	-0,04	0,801	0,15	0,358	0,10	0,515	-0,09	0,586	-0,06	0,687
2. Agradável relacionamento no mesmo departamento	0,00	0,985	-0,23	0,157	0,15	0,372	0,28	0,083	0,14	0,384	-0,21	0,188
3. Boas condições físicas do trabalho	-0,17	0,302	0,02	0,895	0,10	0,544	0,13	0,443	0,25	0,117	-0,03	0,867
4. Integração na equipa	-0,04	0,821	-0,30	0,06	0,27	0,086	0,30	0,055	0,27	0,081	-0,32	0,037
5. Orientações claras dos chefes	-0,01	0,963	-0,21	0,184	0,01	0,944	0,13	0,409	0,04	0,825	-0,06	0,726
6. Sugestões e opiniões são ouvidas	-0,23	0,149	-0,32	0,043	0,38	0,013	0,46	0,002	0,26	0,098	-0,37	0,015
7. Comunicação dos assuntos	0,13	0,428	-0,21	0,192	0,35	0,024	0,35	0,022	0,22	0,166	-0,13	0,406
8. Valorização do trabalho	0,14	0,391	-0,26	0,105	0,36	0,024	0,40	0,012	0,05	0,785	-0,13	0,436
9. Agradável relacionamento com outros departamentos	-0,01	0,970	-0,16	0,333	0,14	0,395	0,32	0,044	0,27	0,090	-0,16	0,325
10. Reconhecimento pelos colegas	0,23	0,145	0,05	0,757	0,06	0,700	0,19	0,234	-0,08	0,629	-0,03	0,878
11. Ideias postas em prática	0,20	0,209	0,14	0,402	0,16	0,330	0,06	0,709	0,08	0,619	0,07	0,692
12. Receção de feedback	0,12	0,467	-0,30	0,063	0,11	0,508	0,28	0,076	0,18	0,269	-0,08	0,605
13. Formação adequada	0,16	0,310	-0,06	0,723	0,02	0,896	0,29	0,062	0,10	0,531	-0,01	0,931
14. Recompensação pelo trabalho	0,17	0,302	-0,21	0,209	0,00	1,000	0,10	0,532	0,11	0,492	-0,05	0,753
15. Remuneração justa	-0,03	0,874	-0,30	0,061	0,31	0,045	0,38	0,016	0,18	0,274	-0,30	0,056
16. Comunicação forte entre chefes e colaboradores	0,14	0,400	-0,21	0,203	-0,01	0,942	0,22	0,167	0,00	0,998	0,03	0,832
17. Satisfação com os benefícios sociais	0,10	0,528	-0,06	0,697	0,04	0,825	0,07	0,664	-0,02	0,894	0,04	0,803
18. Favorecimento relação familiar	-0,05	0,751	0,04	0,789	-0,05	0,755	-0,02	0,898	-0,06	0,726	0,09	0,568

Tabela B. 2 - Correlação entre os fatores motivacionais e os grupos sociodemográficos

	Género		Idade		Estado Civil		Filhos		Habilitações Literárias		Antiguidade	
	Coef.	P-value	Coef.	P-value	Coef.	P-value	Coef.	P-value	Coef.	P-value	Coef.	P-value
1. Reconhecimento do bom trabalho	-0,27	0,096	0,06	0,731	0,07	0,692	-0,13	0,415	0,20	0,217	-0,17	0,303
2. Estratégia / objetivos da empresa	-0,18	0,269	0,07	0,686	-0,05	0,775	-0,05	0,755	0,16	0,313	0,01	0,963
3. Boas relações entre os colegas	-0,39	0,010	-0,15	0,356	0,14	0,391	0,24	0,124	0,18	0,253	-0,22	0,171
4. Boas relações com os chefes	-0,26	0,100	-0,17	0,301	0,10	0,550	0,24	0,138	0,28	0,077	-0,25	0,115
5. Salário	-0,10	0,552	0,10	0,544	0,01	0,942	-0,02	0,924	0,38	0,015	-0,05	0,774
6. Condições de trabalho	-0,15	0,341	0,01	0,930	0,07	0,642	0,14	0,380	0,19	0,222	-0,01	0,960
7. Oportunidades de formação	-0,12	0,449	0,06	0,719	0,05	0,738	-0,15	0,330	0,22	0,157	0,07	0,649
8. Apoio dos chefes	-0,29	0,065	-0,13	0,407	0,16	0,319	0,07	0,675	0,30	0,056	-0,18	0,243
9. Possibilidade de tomar decisões	-0,15	0,340	-0,17	0,279	0,06	0,688	0,01	0,935	0,28	0,076	-0,17	0,272
10. Recompensas pelo trabalho excelente	-0,10	0,521	-0,10	0,517	0,02	0,888	0,03	0,843	0,39	0,012	-0,12	0,469
11. Possibilidade de ascensão na carreira	-0,07	0,673	-0,26	0,103	0,19	0,246	0,22	0,172	0,49	0,001	-0,26	0,103
12. Tempo livre	0,02	0,895	0,12	0,475	0,03	0,845	0,09	0,573	0,22	0,181	0,03	0,846
13. Desenvolvimento de competências pessoais	-0,24	0,138	-0,14	0,390	-0,01	0,961	0,01	0,939	0,30	0,059	-0,16	0,315
14. Horário de trabalho flexível	-0,08	0,628	-0,23	0,154	0,26	0,111	0,23	0,158	0,16	0,340	-0,28	0,081
15. Bónus e benefícios financeiros	-0,09	0,569	-0,15	0,361	0,20	0,200	0,08	0,612	0,46	0,002	-0,17	0,275
16. Elogios dos superiores / chefes	-0,31	0,046	-0,16	0,318	0,27	0,090	0,02	0,884	0,31	0,047	-0,28	0,074
17. Clareza na comunicação das tarefas	-0,24	0,127	0,05	0,755	-0,06	0,692	-0,12	0,454	0,17	0,295	0,01	0,947
18. A boa organização do trabalho	-0,05	0,761	0,12	0,477	-0,09	0,565	-0,03	0,866	0,16	0,315	0,05	0,759
19. Modo como as decisões são tomadas	-0,18	0,270	0,07	0,661	-0,06	0,717	0,01	0,966	0,14	0,368	0,01	0,975
20. Notoriedade da empresa	-0,10	0,515	-0,06	0,714	0,10	0,549	-0,09	0,591	0,04	0,805	-0,19	0,236
21. Partilha de informação	-0,16	0,309	-0,10	0,546	0,05	0,767	-0,05	0,760	0,20	0,199	-0,17	0,274

C. Respostas por variável sociodemográfica

Tabela C. 1 - Resposta aos fatores motivacionais consoante a variável Género

	Feminino		Masculino		DP
	Média	σ	Média	σ	
1. Reconhecimento do bom trabalho	4,33	1,00	3,74	1,09	-0,59
2. Estratégia / objetivos da empresa	3,78	0,97	3,45	0,72	-0,33
3. Boas relações entre os colegas	4,60	0,70	3,91	0,73	-0,69
4. Boas relações com os chefes	4,30	0,48	3,87	0,76	-0,43
5. Salário	4,00	1,05	3,77	1,06	-0,23
6. Condições de trabalho	4,00	0,94	3,66	1,07	-0,34
7. Oportunidades de formação	3,80	1,14	3,50	1,14	-0,30
8. Apoio dos chefes	4,20	0,42	3,66	0,90	-0,54
9. Possibilidade de tomar decisões	3,90	0,74	3,59	0,84	-0,31
10. Recompensas pelo trabalho excelente	3,90	1,20	3,69	1,12	-0,21
11. Possibilidade de ascensão na carreira	4,00	1,12	3,78	1,24	-0,22
12. Tempo livre	3,44	1,13	3,45	1,12	0,01
13. Desenvolvimento de competências pessoais	4,22	0,67	3,71	0,97	-0,51
14. Horário de trabalho flexível	3,00	1,12	2,87	1,06	-0,13
15. Bónus e benefícios financeiros	3,70	1,42	3,50	1,22	-0,20
16. Elogios dos superiores / chefes	3,80	0,79	3,16	1,05	-0,64
17. Clareza na comunicação das tarefas	4,10	0,74	3,53	1,05	-0,57
18. A boa organização do trabalho	3,90	1,10	3,81	1,11	-0,09
19. Modo como as decisões são tomadas	3,67	1,00	3,22	0,87	-0,45
20. Notoriedade da empresa	3,50	0,97	3,19	1,09	-0,31
21. Partilha de informação	3,80	1,23	3,53	1,02	-0,27

Tabela C. 2 - Resposta à forma de atuação da Lismolde consoante a variável Género

	Feminino		Masculino		DP
	Média	σ	Média	σ	
1. Reconhecimento do desempenho	2,80	1,03	3,03	1,03	0,23
2. Agradável relacionamento no mesmo departamento	4,00	0,87	4,10	0,60	0,10
3. Boas condições físicas do trabalho	3,60	1,08	3,20	1,03	-0,40
4. Integração na equipa	3,90	0,74	3,78	0,71	-0,12
5. Orientações claras dos chefes	3,50	1,18	3,41	0,91	-0,09
6. Sugestões e opiniões são ouvidas	3,40	0,70	3,03	0,93	-0,37
7. Comunicação dos assuntos	3,10	0,57	3,31	0,97	0,21
8. Valorização do trabalho	2,70	0,82	2,97	0,98	0,27
9. Agradável relacionamento com outros departamentos	3,80	0,42	3,81	0,54	0,01
10. Reconhecimento pelos colegas	3,20	0,79	3,61	0,56	0,41
11. Ideias postas em prática	2,80	0,63	3,07	0,69	0,27
12. Receção de feedback	2,56	0,88	2,81	0,87	0,25
13. Formação adequada	2,50	0,85	2,87	0,92	0,37
14. Recompensação pelo trabalho	2,40	0,52	2,63	0,89	0,23
15. Remuneração justa	2,50	0,53	2,45	0,93	-0,05
16. Comunicação forte entre chefes e colaboradores	2,90	0,74	3,16	0,93	0,26
17. Satisfação com os benefícios sociais	2,33	0,71	2,65	1,14	0,32
18. Favorecimento relação familiar	2,89	1,05	2,81	0,98	-0,08

Tabela C. 3 - Resposta aos fatores motivacionais consoante a variável Idade

	Até 25 anos		Entre 26-35 anos		Entre 36-45 anos		Mais de 45 anos	
	Média	σ	Média	σ	Média	σ	Média	σ
1. Reconhecimento do bom trabalho	3,86	1,07	3,90	1,20	3,64	1,21	4,08	1,00
2. Estratégia / objetivos da empresa	3,43	0,79	3,70	0,68	3,18	0,98	3,75	0,62
3. Boas relações entre os colegas	4,71	0,49	4,10	0,88	3,36	0,51	4,31	0,63
4. Boas relações com os chefes	4,57	0,54	3,90	0,74	3,55	0,52	4,08	0,76
5. Salário	3,29	0,95	4,20	1,23	4,00	0,67	3,92	0,86
6. Condições de trabalho	3,71	1,11	4,00	0,82	3,55	1,21	3,92	0,76
7. Oportunidades de formação	3,57	1,27	3,50	1,08	3,73	1,19	3,69	0,95
8. Apoio dos chefes	4,29	0,49	3,80	0,79	3,45	1,04	3,85	0,80
9. Possibilidade de tomar decisões	4,00	0,58	3,80	0,79	3,55	0,82	3,62	0,87
10. Recompensas pelo trabalho excelente	3,71	1,25	4,20	0,79	3,73	1,10	3,62	1,12
11. Possibilidade de ascensão na carreira	4,00	1,16	4,50	0,71	3,64	1,29	3,58	1,17
12. Tempo livre	3,29	1,25	3,50	0,97	3,36	1,29	3,58	1,08
13. Desenvolvimento de competências pessoais	4,14	0,69	4,00	0,67	3,55	1,13	3,75	1,06
14. Horário de trabalho flexível	3,14	1,35	3,40	0,84	2,45	1,13	2,75	0,87
15. Bónus e benefícios financeiros	3,57	1,62	3,90	1,10	3,64	1,29	3,38	1,04
16. Elogios dos superiores / chefes	3,86	1,07	3,50	0,71	3,00	1,10	3,31	0,95
17. Clareza na comunicação das tarefas	3,86	0,90	3,60	0,70	3,64	1,21	3,69	1,18
18. A boa organização do trabalho	3,57	1,13	4,10	0,57	3,73	1,27	3,92	1,31
19. Modo como as decisões são tomadas	3,14	0,69	3,50	0,53	3,27	1,01	3,33	1,23
20. Notoriedade da empresa	3,43	0,98	3,40	0,97	3,09	1,22	3,23	1,17
21. Partilha de informação	3,71	1,50	3,80	0,92	3,45	1,04	3,54	1,05

Tabela C. 4 - Resposta à forma de atuação da Lismolde consoante a variável Idade

	Até 25 anos		Entre 26-35 anos		Entre 36-45 anos		Mais de 45 anos	
	Média	σ	Média	σ	Média	σ	Média	σ
1. Reconhecimento do desempenho	3,29	0,76	2,70	1,06	3,27	1,10	2,92	0,95
2. Agradável relacionamento no mesmo departamento	4,43	0,54	4,00	0,82	3,90	0,57	4,00	0,60
3. Boas condições físicas do trabalho	3,57	0,79	3,30	1,25	3,20	0,79	3,42	1,08
4. Integração na equipa	4,14	0,69	4,00	0,67	3,82	0,41	3,54	0,88
5. Orientações claras dos chefes	3,71	1,11	3,90	0,99	3,00	0,63	3,31	1,03
6. Sugestões e opiniões são ouvidas	3,57	1,13	3,50	0,53	2,82	0,98	2,85	0,80
7. Comunicação dos assuntos	3,71	1,11	3,40	0,84	3,09	0,83	3,08	0,86
8. Valorização do trabalho	3,57	0,79	2,70	1,06	2,90	0,88	2,67	0,89
9. Agradável relacionamento com outros departamentos	4,14	0,69	3,80	0,42	3,55	0,52	3,83	0,39
10. Reconhecimento pelos colegas	3,43	0,79	3,50	0,85	3,45	0,52	3,58	0,52
11. Ideias postas em prática	2,71	0,95	3,20	0,42	2,91	0,54	3,08	0,79
12. Receção de feedback	3,29	0,76	2,80	0,92	2,73	0,65	2,45	1,04
13. Formação adequada	3,00	1,00	2,70	1,06	2,91	0,83	2,67	0,89
14. Recompensação pelo trabalho	2,86	0,69	2,50	0,53	3,00	0,94	2,17	0,84
15. Remuneração justa	3,14	0,38	2,30	0,82	2,55	0,93	2,17	0,84
16. Comunicação forte entre chefes e colaboradores	3,57	1,27	3,30	0,82	2,82	0,60	3,00	0,85
17. Satisfação com os benefícios sociais	3,29	1,50	2,20	0,92	2,55	0,93	2,55	0,93
18. Favorecimento relação familiar	3,00	1,29	2,56	0,88	3,00	0,89	2,83	1,03

Tabela C. 5 - Resposta aos fatores motivacionais consoante a variável Estado Civil

	Casado (a) / unido (a) de facto		Solteiro (a)		DP
	Média	σ	Média	σ	
1. Reconhecimento do bom trabalho	3,79	1,23	4,08	0,67	0,29
2. Estratégia / objetivos da empresa	3,54	0,88	3,50	0,52	-0,04
3. Boas relações entre os colegas	4,00	0,80	4,23	0,73	0,23
4. Boas relações com os chefes	3,93	0,72	4,08	0,76	0,15
5. Salário	3,79	1,13	3,92	0,86	0,13
6. Condições de trabalho	3,66	1,11	3,92	0,86	0,26
7. Oportunidades de formação	3,52	1,15	3,69	1,11	0,17
8. Apoio dos chefes	3,69	0,89	4,00	0,71	0,31
9. Possibilidade de tomar decisões	3,62	0,86	3,77	0,73	0,15
10. Recompensas pelo trabalho excelente	3,69	1,20	3,85	0,99	0,16
11. Possibilidade de ascensão na carreira	3,69	1,26	4,17	1,03	0,48
12. Tempo livre	3,39	1,13	3,58	1,08	0,19
13. Desenvolvimento de competências pessoais	3,79	1,00	3,92	0,79	0,13
14. Horário de trabalho flexível	2,71	1,12	3,33	0,78	0,62
15. Bónus e benefícios financeiros	3,38	1,27	3,92	1,19	0,54
16. Elogios dos superiores / chefes	3,10	1,05	3,77	0,83	0,67
17. Clareza na comunicação das tarefas	3,66	1,08	3,69	0,86	0,03
18. A boa organização do trabalho	3,86	1,16	3,75	0,97	-0,11
19. Modo como as decisões são tomadas	3,31	1,04	3,33	0,49	0,02
20. Notoriedade da empresa	3,17	1,17	3,46	0,78	0,29
21. Partilha de informação	3,52	1,12	3,77	0,93	0,25

Tabela C. 6 - Resposta à forma de atuação da Lismolde consoante a variável Estado Civil

	Casado (a) / unido (a) de facto		Solteiro (a)		DP
	Média	σ	Média	σ	
1. Reconhecimento do desempenho	2,86	1,13	3,23	0,73	0,37
2. Agradável relacionamento no mesmo departamento	4,00	0,73	4,23	0,44	0,23
3. Boas condições físicas do trabalho	3,21	1,10	3,50	0,91	0,29
4. Integração na equipa	3,69	0,76	4,08	0,49	0,39
5. Orientações claras dos chefes	3,41	0,98	3,46	0,97	0,05
6. Sugestões e opiniões são ouvidas	2,90	0,86	3,62	0,77	0,72
7. Comunicação dos assuntos	3,07	0,80	3,69	0,95	0,62
8. Valorização do trabalho	2,65	0,89	3,38	0,87	0,73
9. Agradável relacionamento com outros departamentos	3,75	0,44	3,92	0,64	0,17
10. Reconhecimento pelos colegas	3,50	0,64	3,54	0,66	0,04
11. Ideias postas em prática	2,93	0,62	3,15	0,80	0,22
12. Receção de feedback	2,68	0,91	2,92	0,79	0,24
13. Formação adequada	2,75	0,93	2,85	0,90	0,10
14. Recompensação pelo trabalho	2,56	0,89	2,62	0,65	0,06
15. Remuneração justa	2,29	0,85	2,85	0,69	0,56
16. Comunicação forte entre chefes e colaboradores	3,07	0,81	3,15	1,07	0,08
17. Satisfação com os benefícios sociais	2,52	0,89	2,69	1,38	0,17
18. Favorecimento relação familiar	2,85	0,91	2,77	1,17	-0,08

Tabela C. 7 - Resposta aos fatores motivacionais consoante a variável Filhos

	Tem filhos		Não tem filhos		DP
	Média	σ	Média	σ	
1. Reconhecimento do bom trabalho	3,92	1,25	3,81	0,83	-0,11
2. Estratégia / objetivos da empresa	3,54	0,83	3,50	0,73	-0,04
3. Boas relações entre os colegas	3,92	0,76	4,29	0,77	0,37
4. Boas relações com os chefes	3,83	0,70	4,18	0,73	0,35
5. Salário	3,83	1,05	3,82	1,07	-0,01
6. Condições de trabalho	3,60	1,08	3,94	0,97	0,34
7. Oportunidades de formação	3,68	1,18	3,41	1,06	-0,27
8. Apoio dos chefes	3,72	0,94	3,88	0,70	0,16
9. Possibilidade de tomar decisões	3,64	0,91	3,71	0,69	0,07
10. Recompensas pelo trabalho excelente	3,68	1,18	3,82	1,07	0,14
11. Possibilidade de ascensão na carreira	3,64	1,25	4,13	1,09	0,49
12. Tempo livre	3,33	1,13	3,63	1,09	0,30
13. Desenvolvimento de competências pessoais	3,75	1,07	3,94	0,68	0,19
14. Horário de trabalho flexível	2,71	0,96	3,19	1,17	0,48
15. Bónus e benefícios financeiros	3,48	1,19	3,65	1,37	0,17
16. Elogios dos superiores / chefes	3,24	1,13	3,41	0,87	0,17
17. Clareza na comunicação das tarefas	3,68	1,15	3,65	0,79	-0,03
18. A boa organização do trabalho	3,84	1,14	3,81	1,05	-0,03
19. Modo como as decisões são tomadas	3,28	1,06	3,38	0,62	0,10
20. Notoriedade da empresa	3,32	1,11	3,18	1,02	-0,14
21. Partilha de informação	3,60	1,04	3,59	1,12	-0,01

Tabela C. 8 - Resposta à forma de atuação da Lismolde consoante a variável Filhos

	Tem filhos		Não tem filhos		DP
	Média	σ	Média	σ	
1. Reconhecimento do desempenho	2,88	1,13	3,12	0,86	0,24
2. Agradável relacionamento no mesmo departamento	3,91	0,73	4,29	0,47	0,38
3. Boas condições físicas do trabalho	3,17	1,09	3,50	0,97	0,33
4. Integração na equipa	3,64	0,76	4,06	0,56	0,42
5. Orientações claras dos chefes	3,32	0,99	3,59	0,94	0,27
6. Sugestões e opiniões são ouvidas	2,80	0,82	3,59	0,80	0,79
7. Comunicação dos assuntos	3,00	0,76	3,65	0,93	0,65
8. Valorização do trabalho	2,59	0,85	3,29	0,92	0,70
9. Agradável relacionamento com outros departamentos	3,67	0,48	4,00	0,50	0,33
10. Reconhecimento pelos colegas	3,42	0,58	3,65	0,70	0,23
11. Ideias postas em prática	2,96	0,64	3,06	0,75	0,10
12. Receção de feedback	2,54	0,88	3,06	0,77	0,52
13. Formação adequada	2,54	0,83	3,12	0,93	0,58
14. Recompensação pelo trabalho	2,48	0,90	2,71	0,69	0,23
15. Remuneração justa	2,21	0,78	2,82	0,81	0,61
16. Comunicação forte entre chefes e colaboradores	2,92	0,78	3,35	1,00	0,43
17. Satisfação com os benefícios sociais	2,48	0,90	2,71	1,26	0,23
18. Favorecimento relação familiar	2,83	0,96	2,81	1,05	-0,02

Tabela C. 9 - Resposta aos fatores motivacionais consoante a variável *Habilitações Literárias*

	1º e 2º Ciclo Ensino Básico		3º Ciclo Ensino Básico		Ensino Secundário		Licenciatura		Mestrado	
	Média	σ	Média	σ	Média	σ	Média	σ	Média	σ
1. Reconhecimento do bom trabalho	3,25	1,28	3,75	0,96	4,15	1,04	3,83	1,17	4,00	0,00
2. Estratégia / objetivos da empresa	3,25	1,04	3,25	0,50	3,65	0,67	3,50	0,84	4,00	1,41
3. Boas relações entre os colegas	3,90	0,74	3,75	0,96	4,15	0,81	4,33	0,52	4,00	1,41
4. Boas relações com os chefes	3,44	0,53	4,00	0,82	4,20	0,77	4,00	0,00	4,00	1,41
5. Salário	3,00	1,00	4,25	0,50	3,95	1,00	4,17	1,17	4,50	0,71
6. Condições de trabalho	3,10	1,20	4,00	0,82	4,00	0,86	3,67	1,21	4,00	1,41
7. Oportunidades de formação	2,80	1,23	4,25	0,96	3,75	1,07	3,67	1,03	4,00	0,00
8. Apoio dos chefes	3,10	0,88	4,00	1,16	4,05	0,69	3,83	0,41	4,00	1,41
9. Possibilidade de tomar decisões	3,10	0,88	3,75	0,96	3,90	0,72	3,50	0,55	4,50	0,71
10. Recompensas pelo trabalho excelente	2,80	1,48	4,00	0,82	3,95	0,76	4,17	1,17	4,50	0,71
11. Possibilidade de ascensão na carreira	2,56	1,33	3,75	1,26	4,25	0,72	4,00	1,27	5,00	0,00
12. Tempo livre	2,50	1,07	4,00	0,82	3,70	1,03	3,33	1,03	4,00	1,41
13. Desenvolvimento de competências pessoais	3,13	1,36	4,00	0,82	3,90	0,72	4,33	0,52	4,00	1,41
14. Horário de trabalho flexível	2,63	0,92	3,00	0,82	2,95	1,10	2,83	1,47	3,50	0,71
15. Bónus e benefícios financeiros	2,50	1,27	3,75	0,50	3,80	1,01	3,83	1,60	5,00	0,00
16. Elogios dos superiores / chefes	2,50	1,18	3,50	0,58	3,60	0,82	3,50	1,23	3,50	0,71
17. Clareza na comunicação das tarefas	3,10	1,20	4,25	0,96	3,75	0,97	3,83	0,41	4,00	1,41
18. A boa organização do trabalho	3,20	1,48	4,67	0,58	3,95	0,89	3,83	0,98	4,50	0,71
19. Modo como as decisões são tomadas	3,00	1,23	3,00	0,00	3,50	0,89	3,33	0,82	3,50	0,71
20. Notoriedade da empresa	3,10	1,29	3,00	0,00	3,45	1,00	3,00	1,41	3,50	0,71
21. Partilha de informação	3,10	1,29	3,50	0,58	3,85	0,88	3,50	1,38	4,00	1,41

Tabela C. 10 - Resposta à forma de atuação da Lismolde consoante a variável *Habilitações Literárias*

	1º e 2º Ciclo Ensino Básico		3º Ciclo Ensino Básico		Ensino Secundário		Licenciatura		Mestrado	
	Média	σ	Média	σ	Média	σ	Média	σ	Média	σ
1. Reconhecimento do desempenho	3,10	1,37	2,25	0,96	3,20	0,83	2,50	0,84	3,00	1,41
2. Agradável relacionamento no mesmo departamento	4,22	0,67	3,50	0,58	4,00	0,67	4,33	0,52	4,50	0,71
3. Boas condições físicas do trabalho	3,11	1,05	2,00	1,00	3,40	0,94	3,67	1,03	4,00	1,41
4. Integração na equipa	3,80	0,42	3,00	1,41	3,80	0,62	4,17	0,41	4,50	0,71
5. Orientações claras dos chefes	3,20	0,79	3,00	1,41	3,75	0,91	3,00	1,10	3,50	0,71
6. Sugestões e opiniões são ouvidas	3,00	0,94	2,25	0,96	3,25	0,85	3,33	0,82	3,50	0,71
7. Comunicação dos assuntos	3,10	0,74	2,50	1,29	3,40	0,94	3,50	0,55	3,50	0,71
8. Valorização do trabalho	2,75	1,04	2,33	1,16	3,10	0,85	2,83	1,17	2,50	0,71
9. Agradável relacionamento com outros departamentos	3,67	0,50	3,50	0,58	3,85	0,59	4,00	0,00	4,00	0,00
10. Reconhecimento pelos colegas	3,56	0,53	3,50	0,58	3,55	0,76	3,33	0,52	3,50	0,71
11. Ideias postas em prática	2,88	0,35	2,50	1,29	3,20	0,62	2,83	0,75	3,00	0,00
12. Receção de feedback	2,50	0,93	2,00	0,82	3,05	0,76	2,33	0,82	3,50	0,71
13. Formação adequada	2,67	0,87	2,25	1,26	3,00	0,80	2,33	1,03	3,50	0,71
14. Recompensação pelo trabalho	2,25	1,28	2,50	1,00	2,70	0,57	2,67	0,82	2,50	0,71
15. Remuneração justa	2,22	1,09	2,00	0,82	2,60	0,75	2,83	0,75	2,00	0,00
16. Comunicação forte entre chefes e colaboradores	3,11	0,60	2,50	1,00	3,30	0,98	2,67	0,82	3,50	0,71
17. Satisfação com os benefícios sociais	2,44	1,13	2,00	0,82	2,95	1,13	2,33	0,52	1,50	0,71
18. Favorecimento relação familiar	3,00	1,12	2,00	0,82	3,00	1,03	2,50	0,55	3,00	-

Tabela C. 11 - Resposta aos fatores motivacionais consoante a variável Antiguidade

	Inferior a 1 ano		Entre 1 a 5 anos		Entre 6 a 10 anos		Mais de 10 anos	
	Média	σ	Média	σ	Média	σ	Média	σ
1. Reconhecimento do bom trabalho	4,29	0,49	4,00	1,00	3,00	2,83	3,75	1,12
2. Estratégia / objetivos da empresa	3,71	0,49	3,45	0,82	2,00	1,41	3,65	0,67
3. Boas relações entre os colegas	4,43	0,54	4,18	0,87	3,50	0,71	3,95	0,79
4. Boas relações com os chefes	4,43	0,54	4,00	0,78	3,50	0,71	3,86	0,73
5. Salário	3,86	0,90	4,00	1,18	3,00		3,77	1,07
6. Condições de trabalho	3,86	0,90	3,91	1,04	2,00	1,41	3,77	0,97
7. Oportunidades de formação	3,57	1,13	3,64	1,03	2,00	1,41	3,68	1,13
8. Apoio dos chefes	4,00	0,58	4,09	0,70	2,50	0,71	3,68	0,89
9. Possibilidade de tomar decisões	4,00	0,58	3,73	0,65	3,00	1,41	3,59	0,91
10. Recompensas pelo trabalho excelente	4,14	0,90	3,91	0,94	2,00	1,41	3,68	1,17
11. Possibilidade de ascensão na carreira	4,00	0,82	4,55	0,93	2,00	1,41	3,57	1,21
12. Tempo livre	3,43	1,13	3,64	1,12	2,00	1,41	3,50	1,05
13. Desenvolvimento de competências pessoais	4,00	0,82	4,09	0,94	2,50	2,12	3,75	0,79
14. Horário de trabalho flexível	3,43	0,98	3,09	1,22	2,50	0,71	2,65	0,99
15. Bónus e benefícios financeiros	3,71	1,11	4,00	1,41	2,00	1,41	3,41	1,14
16. Elogios dos superiores / chefes	3,86	0,69	3,64	1,03	2,00	1,41	3,09	0,97
17. Clareza na comunicação das tarefas	3,71	0,76	3,91	0,83	2,00	1,41	3,68	1,04
18. A boa organização do trabalho	3,86	0,90	4,00	0,89	2,00	1,41	3,90	1,14
19. Modo como as decisões são tomadas	3,29	0,49	3,55	0,69	2,00	1,41	3,33	1,02
20. Notoriedade da empresa	3,43	0,79	3,73	1,10	2,00	1,41	3,09	1,02
21. Partilha de informação	3,86	0,90	3,91	1,30	2,00	1,41	3,50	0,86

Tabela C. 12 - Resposta à forma de atuação da Lismolde consoante a variável Antiguidade

	Inferior a 1 ano		Entre 1 a 5 anos		Entre 6 a 10 anos		Mais de 10 anos	
	Média	σ	Média	σ	Média	σ	Média	σ
1. Reconhecimento do desempenho	3,29	0,76	2,82	1,08	3,00	2,83	2,95	0,95
2. Agradável relacionamento no mesmo departamento	4,29	0,49	4,27	0,47	3,50	0,71	3,95	0,76
3. Boas condições físicas do trabalho	3,43	0,98	3,36	1,03	3,00	1,41	3,25	1,12
4. Integração na equipa	4,00	0,58	4,18	0,60	3,50	0,71	3,59	0,73
5. Orientações claras dos chefes	3,29	1,11	3,82	0,98	2,50	0,71	3,36	0,90
6. Sugestões e opiniões são ouvidas	3,71	0,76	3,27	0,91	3,50	2,12	2,82	0,73
7. Comunicação dos assuntos	3,43	1,13	3,45	0,93	3,00	1,41	3,14	0,77
8. Valorização do trabalho	3,71	0,76	2,45	0,93	2,00	1,41	2,95	0,78
9. Agradável relacionamento com outros departamentos	4,00	0,58	3,91	0,54	3,00	0,00	3,76	0,44
10. Reconhecimento pelos colegas	3,29	0,76	3,82	0,60	3,00	0,00	3,48	0,60
11. Ideias postas em prática	3,00	1,00	3,00	0,45	2,50	0,71	3,05	0,69
12. Receção de feedback	3,00	0,82	2,73	1,01	2,50	0,71	2,70	0,87
13. Formação adequada	2,71	1,11	2,91	0,94	3,00	1,41	2,71	0,85
14. Recompensação pelo trabalho	2,86	0,69	2,45	0,52	2,50	2,12	2,55	0,89
15. Remuneração justa	3,14	0,69	2,36	0,67	2,50	2,12	2,29	0,78
16. Comunicação forte entre chefes e colaboradores	3,14	1,22	3,09	1,04	3,00	0,00	3,10	0,77
17. Satisfação com os benefícios sociais	2,86	1,35	2,36	1,21	2,50	2,12	2,60	0,82
18. Favorecimento relação familiar	2,71	1,25	2,70	0,95	3,50	0,71	2,86	0,96