

**A Relação entre a Motivação Laboral e os Valores  
dos Indivíduos – o caso da Simoldes Plásticos.**

**Diana Isabel da Silva Costa**

**Dissertação de Mestrado em Ciências da Comunicação com  
especialização em Comunicação Estratégica**

**Abril, 2015**

Dissertação apresentada para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de mestre em Comunicação Estratégica, realizada sob orientação científica do Prof. Joel Hasse Ferreira.

*Dedicatória Pessoal*

*Dedico esta dissertação à minha avó Deolinda, que Deus levou cedo de mais. Por todo o amor que sempre me deu, por ter estado sempre presente na minha vida, por ser um exemplo a seguir. Um pilar fundamental do qual sinto imensas saudades.*

## **Agradecimentos**

A realização desta dissertação representa uma etapa muito importante da minha vida, que contou com o apoio de pessoas especiais e às quais quero agradecer.

Agradeço ao professor Joel Hasse Ferreira, orientador da dissertação, por todo o apoio, carinho, amizade e disponibilidade para me auxiliar na realização deste projeto.

Ao Dr. Jorge Rosa pela disponibilidade para esclarecer todas as minhas questões e contribuir de modo positivo para a construção desta dissertação.

Agradeço à Dra. Isabel Leite, responsável pelos Recursos Humanos da Simoldes Plásticos, por toda a disponibilidade que demonstrou em colaborar e por toda a compreensão e dedicação.

Agradeço à minha prima Patrícia Amorim, pelo apoio e disponibilidade que dedicou para me auxiliar. O seu contributo foi essencial e estou-lhe inteiramente grata.

Agradeço à minha amiga Cristina Correia, que entrou na minha vida no início deste mestrado e esteve sempre presente neste percurso, por toda a amizade e carinho que cresceu ao longo deste tempo.

Agradeço especialmente aos meus pais, por serem os melhores pais do mundo, por terem tornado este momento possível e, acima de tudo, por sempre terem acreditado em mim e no meu sucesso.

À Professora Teresa Xará por todo o acompanhamento que prestou ao longo do meu percurso escolar e pelo interesse e disponibilidade em contribuir com os seus conhecimentos para a minha dissertação.

Agradeço ainda ao Inácio, por toda a preocupação e dedicação, à minha prima Sofia Afonso e à minha amiga Sara Agostinho, que sempre me apoiaram.

Por fim, mas de extrema importância, agradeço ainda à minha prima Laura Calado e à Daniela Pinheiro que contribuíram de diversas formas para a realização deste projeto.

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO EM A RELAÇÃO DA MOTIVAÇÃO LABORAL E OS  
VALORES DOS INDIVÍDUOS**

**DIANA ISABEL DA SILVA COSTA**

**RESUMO**

A motivação laboral tem vindo a assumir cada vez mais relevância. O sucesso de uma organização depende da existência de colaboradores motivados. É fundamental que o colaborador consiga ver no trabalho uma forma de atingir os seus objetivos pessoais. Assim, uma empresa deve possuir um sistema de recompensas eficaz e que se adeque aos valores e objetivos defendidos pelos colaboradores. Partindo do pressuposto que as estratégias de motivação laboral são mais eficazes quando correspondem aos valores dos indivíduos, esta dissertação assenta, assim, em compreender a importância dos valores dos indivíduos na motivação laboral. Neste contexto, foi aplicado o inquérito de valores pessoais de Schwartz aos colaboradores da empresa Simoldes Plásticos com o objetivo de conhecer o seu perfil motivacional e perceber se este se adequa ao sistema de recompensas existente na empresa.

**PALAVRAS-CHAVE:** motivação, sistema de recompensas, valores, perfil motivacional, tipos motivacionais.

**MASTER'S DEGREE DISSERTATION ON MOTIVATIONAL LABOUR IN REGARD TO THE  
VALUE OF INDIVIDUALS**

**DIANA ISABEL DA SILVA COSTA**

**SUMMARY**

The labour motivation has been getting more relevance. In fact, the success of an organization depends on the existence of motivated workers. It's fundamental that the worker can see his work as a way to achieve his personal goals. Therefore, a company must have a rewarding system that is similar to the value and goals defended by the workers. Assuming that the strategies of labour motivation are more effective when they're similar to the value of the individuals, this essay relies on the fact that it's essential to understand its importance in labour motivation. In this context, it has been applied the Schwartz personal merit inquiry to the workers of the company Simoldes Plásticos in order to know their motivational profile and understand if it fits with the rewarding system of the company.

**KEYWORDS:** motivation, rewarding systems, values, motivational profiles, motivational types.

## Índice

<b>Introdução</b> .....	1
<b>Capítulo I – Estudo de Caso</b> .....	3
I.1. Estrutura da Dissertação .....	3
I.2. Objetivos da Dissertação .....	4
<b>Capítulo II – Estrutura Conceptual</b> .....	5
II.1. Definição de motivação .....	5
II.2. As principais Teorias da Motivação .....	6
II.2.1. As Teorias do Conteúdo .....	6
II.2.1.1. A Teoria das Necessidades de Maslow.....	7
II.2.1.2. A Teoria das Necessidades de Hertzberg .....	8
II.2.1.3. A Teoria das Necessidades de Alderfer .....	9
II.2.1.4. A Teoria das Necessidades de McClelland .....	10
II.2.2. As Teorias do Processo.....	11
II.2.2.1. A Teoria da Equidade.....	11
II.2.2.2. A Teoria do Reforço .....	12
II.2.2.3. A Teoria da Expetativa.....	13
III.1. A Importância da Motivação Laboral .....	15
III.2. Os Sistemas de Recompensas .....	16
III.2.1. As Recompensas.....	17
III.2.1.1. As Recompensas Intrínsecas .....	17
III.2.1.2. As Recompensas Extrínsecas.....	18
III.3. As Estratégias de Motivação .....	19
III.4. A Estrutura e o Perfil Motivacional .....	22
III.5. Os Programas Motivacionais da Simoldes Plásticos .....	26
<b>Capítulo III – Metodologia</b> .....	29

III.1. A Pesquisa .....	29
III.1.1. Objetivos de análise .....	30
III.2. A amostragem.....	31
III.2.1. Instrumento de Recolha de Dados .....	31
<b>Capítulo IV – Análise e Discussão dos Resultados</b> .....	<b>33</b>
IV.1. Caracterização da amostra .....	33
IV.2. Análise Geral .....	35
IV.3. Cruzamento dos Dados.....	37
IV.3.1. Cruzamento entre os Tipos Motivacionais e o Sexo .....	37
IV.3.2. Cruzamento entre os Tipos Motivacionais e a Idade.....	38
IV.3.3. Cruzamento entre os Tipos Motivacionais e os Departamentos.....	40
IV.4. Análise e Discussão dos Resultados.....	41
<b>Conclusão</b> .....	<b>44</b>
<b>Referências Bibliográficas</b> .....	<b>47</b>
<b>Lista de Figuras</b> .....	<b>49</b>
<b>Lista de Quadros</b> .....	<b>50</b>
<b>Lista de Gráficos</b> .....	<b>51</b>
<b>Anexos</b> .....	<b>52</b>
Anexo 1. Questionário .....	52
Anexo 2. Valores agrupados por tipos motivacionais .....	58
Anexo 3. Carta para a Simoldes Plásticos .....	60
Anexo 4. Caracterização da amostra no spss .....	61
Anexo 5. Cruzamento de dados no spss .....	62

## Introdução

A complexidade do trabalho nas organizações e a competitividade crescente no mundo dos negócios aumentam a necessidade de valorizar os colaboradores e de criar as melhores condições para maximizar o seu desempenho e a sua motivação no trabalho.

Segundo Pinder, a motivação é o “conjunto de forças energéticas que têm origem quer no indivíduo quer fora dele, e que moldam o comportamento de trabalho, determinando a sua forma, direção, intensidade e duração” (Pinder, 1998 apud Cunha et al, 2014: 102). Há algumas décadas atrás, as empresas não tinham conhecimentos da importância da motivação laboral mas, atualmente, a motivação surge como um elemento essencial para o sucesso da organização. Os empregados deixaram de ser vistos apenas como um recurso produtivo e passaram a assumir um papel fundamental. Deste modo, o bom desempenho dos colaboradores é de extrema importância pelo que se torna essencial perceber o que os motiva.

É fundamental que as organizações tenham programas motivacionais, que tenham um sistema de recompensas eficaz, capaz de atrair colaboradores. “Algumas pessoas aceitam trabalhar numa organização que lhes faculta prestígio e oportunidades de desenvolvimento, mesmo quando o salário é modesto” (Cunha et al, 2010: 636). Tal facto demonstra a importância da existência de um sistema de recompensas. Porém, os esquemas de motivação das empresas são únicos e válidos para todos os colaboradores. As organizações não têm em mente que cada indivíduo tem a sua própria identidade, os seus próprios valores, objetivos e desejos.

Segundo Tamayo e Paschoal, as estratégias de motivação laboral são mais eficientes quando correspondem diretamente aos objetivos e valores dos colaboradores pelo que se torna imprescindível perceber quais são os valores que os motivam (Tamayo et al, 2003: 38). Os valores remetem para o que é importante na nossa vida, para objetivos que o indivíduo ambiciona atingir. Neste contexto, os valores possuem uma forte dimensão motivacional. Segundo Locke, os valores representam necessidades individuais e culturais. No fundo medeiam a relação das necessidades com os objetivos do indivíduo (Locke, 1991 apud Tamayo et al, 2003: 41).

Assim, se as organizações conhecerem o perfil motivacional dos seus colaboradores podem elaborar sistemas de recompensa adequados com os seus objetivos. É claro que não é possível estabelecer recompensas adequadas às características de cada colaborador, porém é possível analisar e perceber quais são os valores e interesses compartilhados entre os eles. Com esta análise é possível realizar sistemas de recompensa adequados a grupos de trabalhadores, ou seja, direcionados a um departamento ou função específica.

## **Capítulo I - Estudo de Caso**

Este capítulo apresenta a estrutura da dissertação e descreve os objetivos que levaram à sua realização.

### **I.1. Estrutura da dissertação**

O Capítulo I desta dissertação apresenta a estrutura da dissertação e os objetivos traçados para este estudo.

Na segunda parte (Capítulo II) exponho uma análise conceptual com o objetivo de compreender os conceitos de motivação e as respetivas teorias, o significado de sistemas de recompensas e de valores. Assim, abordo a importância da motivação laboral e dos sistemas de recompensa bem como a sua relação com os valores e interesses defendidos pelos diferentes colaboradores. Evoco a importância de traçar o perfil motivacional do colaborador que contribui para a existência de um sistema de recompensas mais adequado às suas características. Por fim, descrevo os esquemas motivacionais utilizados pela empresa Simoldes Plásticos para motivar os seus colaboradores.

Posteriormente, na terceira parte (Capítulo III) dou a conhecer a metodologia utilizada, as técnicas usadas para compreender e fundamentar a problemática e explico como procedi à recolha de dados.

Por fim, numa quarta parte (Capítulo IV) procedo à análise dos resultados obtidos. Inicialmente, realizei uma análise global dos questionários dos valores pessoais com o objetivo de conhecer os tipos motivacionais e os itens motivacionais que os colaboradores da Simoldes Plásticos privilegiam. Posteriormente, procedo ao cruzamento de alguns dados, analiso os tipos motivacionais por departamento e por faixas etárias, de modo a perceber se existem diferenças significativas. No fim, realizo uma análise global dos resultados confrontando-os com os sistemas de recompensas existentes na Simoldes Plásticos.

Por último, termino com uma conclusão e algumas recomendações.

## **I.2. Objetivo do Estudo**

Numa organização, a existência de colaboradores motivados e alinhados com os objetivos da empresa é fundamental. Neste contexto torna-se essencial a existência de um sistema de recompensas eficaz. Porém, é importante perceber que cada colaborador é único, tem valores e interesses diferentes dos demais. Por isso, conhecer o seu perfil motivacional pode torna-se imprescindível para perceber se os esquemas de motivação da empresa se prendem com os seus interesses e valores. Deste modo, esta dissertação pressupõe os seguintes objetivos:

**Objetivo 1.** Compreender o fenómeno motivacional e a importância da motivação laboral e da existência de um sistema de recompensas. Perceber e analisar a relação da motivação laboral com os valores dos indivíduos.

**Objetivo 2.** Traçar o perfil motivacional do colaborador da Simoldes Plásticos e analisar quais são os valores prioritários na sua vida. Perceber se o sistema de recompensas existente na empresa se coaduna com os valores defendidos pelos colaboradores e se é possível implementar sistemas de recompensa diferenciados por departamentos.

## Capítulo II – Enquadramento Conceptual

Neste capítulo, após apresentar uma análise sobre a motivação e as respetivas teorias motivacionais, realizo uma análise conceptual sobre a importância da motivação laboral e de um sistema de recompensas numa organização. Refiro também a relevância dos programas motivacionais estarem alinhados com os valores dos indivíduos.

### II. 1. Definição de Motivação

Não é fácil definir o conceito de motivação, pois é algo invisível e pode ser abordado de acordo com diversas perspetivas. Quando o indivíduo ouve a palavra motivação não se questiona sobre o que significa, é algo que à partida pensamos saber o que quer dizer, porém quando é necessário defini-la tudo se torna mais complexo.

De acordo com Koontz, a motivação é “toda a classe de impulsos, desejos, necessidades e forças semelhantes (...)” (Koontz, apud Teixeira, 2013: 188). Mondy, Sharplin e Premeaux, definem motivação como “a vontade de uma pessoa desenvolver esforços com vista à prossecução dos objetivos da organização” (Mondy, Sharplin and Premeaux, apud Teixeira, 2013: 188). Rosenfeld explica que a motivação refere-se ao nível de vontade por parte de um determinado indivíduo em aumentar o esforço, até ao ponto em que esse esforço adicional satisfaça algumas necessidades (Rosenfeld, apud Teixeira, 2013: 189).

A ideia principal que se associa à motivação é a dinamização e a canalização de forças que levam o indivíduo a agir com o intuito de atingir um determinado objetivo. A motivação impulsiona o comportamento e a ação. Na base desse comportamento está a existência de uma necessidade que precisa de ser satisfeita. Perante uma necessidade (alimentar, de reconhecimento ou de outro tipo) as forças do indivíduo serão orientadas para a sua redução e/ou satisfação.

Existem diversos tipos de necessidades tais como: necessidades primárias (alimentação, atividade sexual e descanso); de segurança, de amor, de amizade, de convívio, de reconhecimento, de realização entre outras. O que é importante salientar

é que após a redução e/ou satisfação de uma necessidade surge logo outra. Exemplificando, se um indivíduo acorda com muita fome as suas energias estarão temporariamente concentradas na satisfação dessa necessidade. Porém, se a seguir for para o emprego as suas energias estarão mais concentradas no seu trabalho e na vontade de ser reconhecido e valorizado.

## **II. 2. As principais teorias da motivação**

Com o objetivo de compreender melhor o fenômeno motivacional é essencial abordar as principais teorias motivacionais. Existem dois grandes grupos de teorias motivacionais: teorias do conteúdo e teorias do processo. O primeiro grupo pretende encontrar o que as pessoas procuram atingir por meio do seu comportamento motivacional, ou seja, responde a questões como “que necessidades possuem as pessoas?”, “o que as empurra para agir?” (Cunha et al., 2014: 116). O segundo grupo tem como objetivo descobrir como é que se desenrola esse comportamento, procura responder a questões como “como se cria e sustenta a motivação ao longo do tempo?” (Cunha et al., 2014: 119).

### **II. 2.1. Teorias de Conteúdo**

Segundo Sebastião Teixeira, as teorias de conteúdo focam-se nas necessidades internas das pessoas e no comportamento resultante do esforço realizado para reduzir ou satisfazer as suas necessidades (Teixeira, 2013: 104). As Teorias de Conteúdo com maior relevo são: a Teoria das Necessidades de Maslow, a Teoria das Necessidades de Frederick Herzberg, a Teoria das Necessidades de Alderfer e a Teoria das Necessidades de McClelland.

### II. 2.1.1. Teoria das Necessidades de Maslow

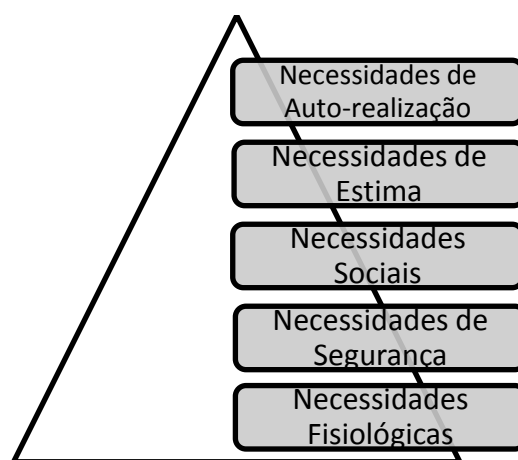
Pela mão de Abraham Maslow surge, em 1943, a Teoria da Hierarquia das Necessidades, que representa as necessidades humanas em forma de pirâmide hierárquica. De acordo com o autor, “se nenhuma necessidade está satisfeita, e se o organismo está dominado pelas necessidades fisiológicas, as outras necessidades tornam-se inexistentes” (Maslow, 1970: 37). Os indivíduos são motivados a satisfazerem determinadas necessidades, no entanto só atribuem importância às necessidades superiores quando as necessidades básicas se encontram satisfeitas.

Esta teoria assenta em três pressupostos (Teixeira, 2013: 195-196):

- **Princípio da Dominância:** se as necessidades básicas não forem satisfeitas as outras não influenciam o comportamento do indivíduo;
- **Princípio da Hierarquia:** consiste no facto de as necessidades se agruparem numa hierarquia;
- **Princípio da Emergência:** as necessidades de qualquer nível da pirâmide emergem como motivadoras somente quando necessidades de níveis inferiores àquele se encontram realizadas.

Na figura seguinte verifica-se que as necessidades estão divididas em cinco níveis hierárquicos, desde a base da pirâmide até ao topo, sendo que a importância de cada nível evolui nesse sentido.

**Figura 1. A pirâmide das necessidades de Maslow**



Fonte: Teixeira, 2013: 196

Assim, o primeiro nível é constituído pelas necessidades fisiológicas que são vitais para o indivíduo, nomeadamente a alimentação (fome e sede), o repouso, o abrigo e o sexo. Uma vez satisfeitas as necessidades fisiológicas surgem as necessidades de segurança. Estas remetem para a necessidade do indivíduo se sentir seguro e protegido. Posteriormente, emergem as necessidades sociais que englobam a amizade, o afeto, o amor e a aceitação por parte dos outros. Segundo Fachada, a satisfação desta necessidade produz sentimentos de autoconfiança, de prestígio, de poder e favorece as relações interpessoais (Fachada apud Cunha et al., 2014: 104). O quarto nível remete para as necessidades de estima que englobam o respeito, o amor-próprio, a confiança e admiração pelos outros. O último nível diz respeito às necessidades de autorrealização, que se referem à realização plena do indivíduo, ao aperfeiçoamento dos seus talentos e ao seu crescimento intelectual, moral e psicológico.

Deste modo, após a satisfação de um nível de necessidades o seguinte torna-se mais importante, sendo que todos os esforços ficam concentrados para a satisfação do nível que emergiu.

### **II. 2.1.2. Teoria das Necessidades de Herzberg**

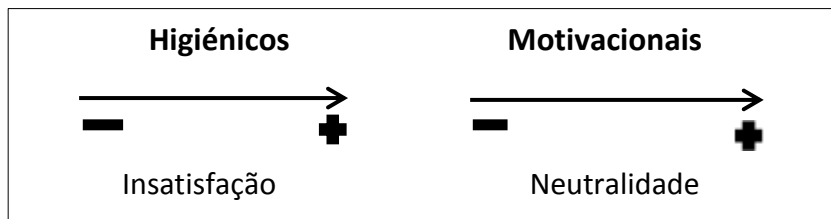
Em 1959, é apresentada por Frederick Herzberg uma teoria baseada nas necessidades humanas. Porém, esta distingue-se da teoria de Maslow na medida em que Herzberg identifica apenas dois grandes grupos de necessidades, denominando-os de fatores higiénicos e fatores motivacionais.

Os fatores higiénicos são “influenciados pelas condições físicas e psicológicas em que as pessoas trabalham” (Furnham, 2002: 299). São fatores que estão relacionados com o contexto de trabalho e que impedem que o indivíduo esteja insatisfeito com o seu trabalho, mas também não contribuem diretamente para a sua satisfação. Estes englobam o salário, as condições de trabalho, as relações interpessoais, o status, a segurança e as políticas de gestão da empresa. Os fatores motivacionais estão relacionados com o conteúdo do trabalho e contribuem

diretamente para a satisfação uma vez que incluem o crescimento, a responsabilidade, a realização pessoal, o reconhecimento e o próprio trabalho.

Posto isto, os fatores higiênicos estão relacionados com a insatisfação no trabalho e os fatores motivacionais com a satisfação. A existência dos fatores higiênicos é uma expectativa normal do trabalhador (Camara et al., 2013: 87) pelo que não vão proporcionar satisfação, mas apenas reduzir ou anular a insatisfação. “Os fatores motivacionais podem contribuir para elevados níveis de satisfação e assim resultar em motivação das pessoas.” (Teixeira, 2013: 198).

**Figura 2. Fatores higiênicos e fatores motivacionais**



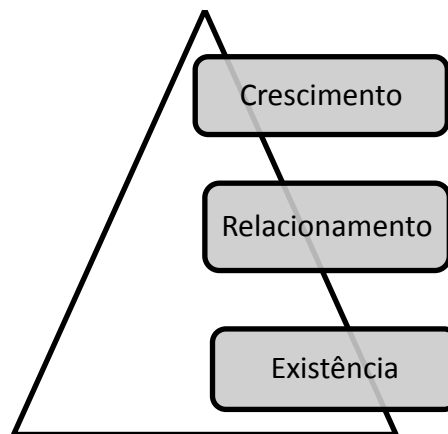
Fonte: Câmara et al., 2013: 89

Esta teoria mostra aos gestores das empresas que não se podem preocupar apenas com os fatores higiênicos dado que não são esses fatores que motivam os colaboradores.

### **II. 2.1.3. Teoria das Necessidades de Alderfer**

Clayton Alderfer (1972) reformula as cinco necessidades de Maslow em três categorias distintas: existência, relacionamento e crescimento. A teoria ERG (Existence, Relatedness and Growth) surge, segundo o autor, como “um sistema conceptual e empírico para compreender, explicar e prever as propriedades da satisfação e dos desejos das necessidades humanas” (Alderfer, et al., 1974: 507).

**Figura 3. As necessidades de Alderfer**



Fonte: Teixeira, 2013: 200

Na base da pirâmide estão as necessidades de existência que remetem para as necessidades fisiológicas e de segurança de Maslow. No nível seguinte surgem as necessidades de relacionamento que correspondem às necessidades sociais de Maslow. No topo da pirâmide emergem as necessidades de crescimento que correspondem às necessidades de estima e autorrealização de Maslow (Teixeira, 2013: 199).

Embora à primeira vista pareça que se está a analisar uma nova versão da teoria de Maslow não significa que seja. Embora de um modo geral os indivíduos progridam desde o nível mais baixo das necessidades até ao mais elevado esta ordem pode ser invertida. Exemplificando, “há casos em que os trabalhadores podem ativar as suas necessidades de nível mais elevado sem terem satisfeito as necessidades de nível inferior” (Teixeira, 2013: 200).

#### **II. 2.1.4. Teoria das necessidades de McClelland**

David McClelland foi um dos psicólogos que se interessou muito pela motivação do comportamento humano. Emerge como um dos críticos da conceptualização de Maslow, pois considera que existem muitas necessidades que são socialmente adquiridas e variam entre as diversas culturas e de indivíduo para indivíduo.

Assim, McClelland defende um modelo constituído por três forças dominantes socialmente adquiridas: realização, poder e afiliação. A realização remete para o estabelecimento de objetivos desafiantes e para o desejo de os atingir através do esforço individual; o poder corresponde à vontade de controlar o meio envolvente e os outros para seu próprio benefício e a afiliação diz respeito ao desejo de manter relações pessoais, estreitas e amigáveis. Estas necessidades surgem como produto do ambiente cultural e estão relacionadas com a vivência dos sujeitos (Teixeira, 2013: 201).

## **II. 2.2. Teorias do Processo**

As Teorias do Processo remetem para as etapas do processo utilizado na tomada de decisão numa determinada ação ou comportamento.

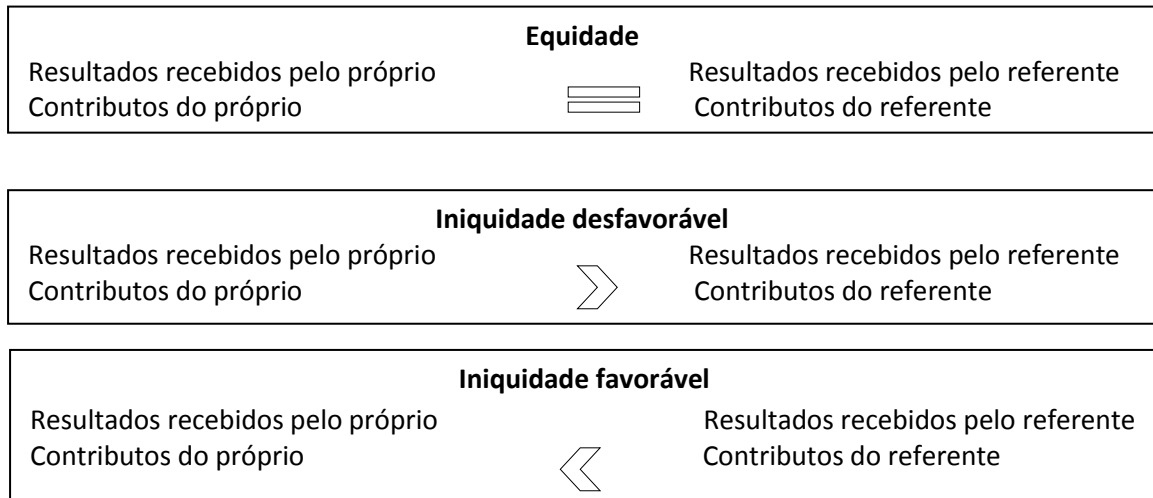
### **II. 2.2.1. Teoria da Equidade**

A Teoria da Equidade foi desenvolvida por Jean Stacy Adam na década de sessenta. Esta teoria afirma que os indivíduos estabelecem uma comparação entre os seus *outputs* e os seus *inputs*, comparando, posteriormente, este rácio com o dos outros colaboradores (Latham 2012: 41). Os *outputs* remetem para o salário, os benefícios, o reconhecimento, as promoções e o status enquanto os *inputs* referem-se ao esforço, desempenho, condições de trabalho, responsabilidade, conhecimento e habilidades.

Perante isto, o indivíduo avalia a justiça comparando as recompensas que recebe com o que oferece e depois tende a comparar essa relação com outros colaboradores para ver se existem discrepâncias. Este processo de comparação pode resultar em duas situações: equidade e iniquidade. A equidade remete para uma igualdade dos rácios, pois o rácio dos ganhos/investimentos do indivíduo é igual ao do referente. A situação de iniquidade pode ser vista sob dois prismas: uma desigualdade dos rácios em virtude do outro obter resultados superiores aos meus, apesar dos *inputs* de ambos serem iguais, originando-se a percepção de iniquidade por defeito e

uma desigualdade dos rácios resultante dos meus ganhos serem superiores aos do outro, apesar do esforço de ambos ser igual, emergindo uma percepção de iniquidade mas por excesso (Cunha, et al., 2014: 305).

**Figura 4. A Teoria da Equidade**



Fonte: Adaptado de Cunha et al., 2013: 113.

Esta teoria é relevante na medida em que procura explicar a racionalidade do comportamento humano, que acaba por não estar associado à hierarquia das necessidades.

### **II. 2.2.2. Teoria do reforço**

A Teoria do reforço foi desenvolvida por Skinner, um psicólogo de Harvard, considerado por muitos o pai da psicologia comportamental. Skinner defende que o comportamento humano pode ser explicado em termos da previsão das consequências, positivas ou negativas, desse mesmo comportamento. Aos comportamentos com consequências positivas associam-se recompensas, porém aos comportamentos com consequências negativas associam-se punições. Assim, se um indivíduo tem um determinado comportamento e posteriormente é recompensado a probabilidade de repeti-lo aumenta. Por outro lado, um comportamento punido tende a ser eliminado (Teixeira, 2013: 202).

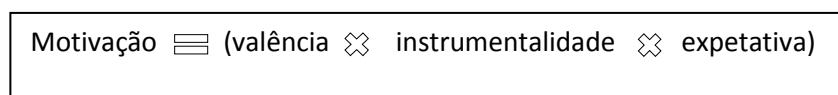
De acordo com esta teoria, o comportamento humano pode ser moldado e controlado. Segundo José Neves, “o pressuposto desta teoria é o de que a motivação para trabalhar é consequência de encorajar os comportamentos apropriados e desencorajar os comportamentos inapropriados” (Neves apud Ferreira et al., 2011: 309).

### II. 2.2.3. Teoria da Expetativa

A teoria da expetativa foi proposta inicialmente por Victor Vroom, na década de sessenta, e mais tarde desenvolvida por Porter e Edward Lawler.

Segundo Latham, Vroom usa o termo motivação para referir os processos que regem as escolhas das pessoas nas diferentes atividades (Latham, 2012: 44). Assim, o processo de motivação deve ser explicado com base nos objetivos e escolhas dos indivíduos. O modelo de Vroom emerge com três conceitos essenciais: valência, que se refere ao valor que a recompensa tem para o indivíduo; instrumentalidade, diz respeito ao facto de um resultado facilitar o acesso a outro resultado e a expetativa que remete para a probabilidade de atingir o objetivo desejado. A motivação do colaborador vai ser determinada pela combinação das variáveis anteriormente referidas.

**Figura 5. Modelo de Vroom**



Fonte: (Cunha, et al., 2013: 118

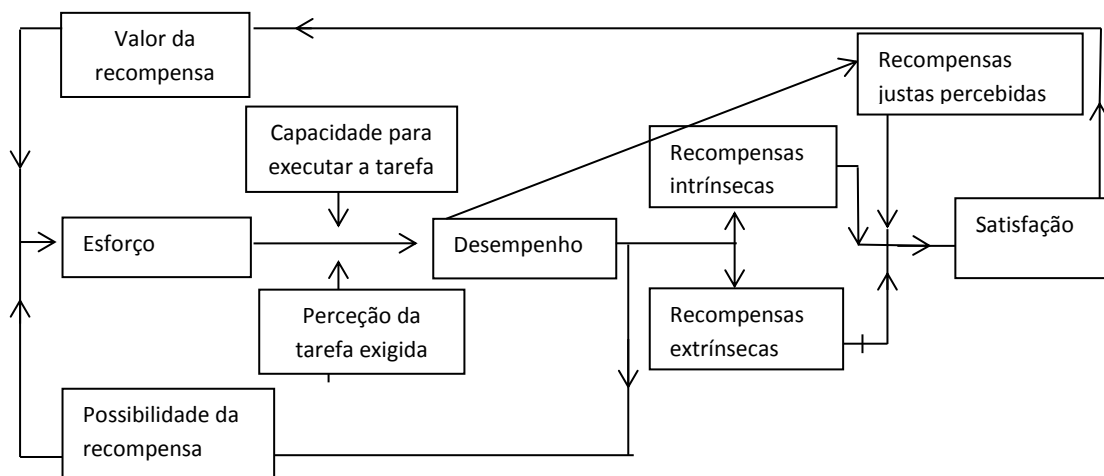
Por exemplo, se um funcionário deseja subir na carreira e ser promovido essa promoção tem uma elevada valência para aquele empregado. Por outro lado, se um funcionário pretende apenas manter o emprego e um desempenho médio é suficiente, o empregado irá ter um tipo de desempenho que permita apenas a manutenção do trabalho.

Assim, só existe motivação por parte de um empregado se a sua valência e expetativa forem positivas. Se a valência, a expetativa ou a instrumentalidade forem nulas significa que o individuo não está motivado para atingir determinado objectivo.

Posteriormente a Vroom (1964), Porter e Lawler (1968) desenvolveram um modelo mais completo sobre a motivação. Este modelo assenta na premissa de que a intensidade da motivação depende do valor que o indivíduo atribui à recompensa e da probabilidade desta se concretizar (Teixeira, 2013: 204).

A este modelo associam-se três conceitos fundamentais: o esforço, a performance e as recompensas. O esforço remete para a intensidade da motivação, ou seja, à energia que um indivíduo dispensa para uma determinada atividade. A performance diz respeito ao desempenho e pode ser afetada por diversos fatores. As recompensas podem ser intrínsecas (sentimento de realização) ou extrínsecas (condições de trabalho, salário) e variam de acordo com o desempenho do indivíduo (Teixeira, 2013: 204).

**Figura 6. Modelo de Porter e Lawler**



Fonte: Teixeira, 2013: 204

### **III. 1. A Importância da Motivação Laboral**

Os estudos sobre a motivação laboral têm vindo a aumentar nos últimos anos em virtude de problemas relativos ao desempenho individual e à produtividade organizacional. Assim, compreender o comportamento das pessoas enquanto elementos de uma organização é essencial para o seu sucesso.

Os indivíduos distinguem-se pelos seus comportamentos e pelas suas ações. O que leva dois sujeitos a agir da mesma forma podem ser motivos distintos. As pessoas constroem a sua personalidade e os seus interesses com base nas suas experiências de vida, objetivos e sonhos que pretendem alcançar. Por isso, existe uma diversidade de interesses entre os indivíduos e conseqüentemente o que motiva um pode não motivar o outro.

Perante isto, a maior preocupação das organizações deve ser com os seus stakeholders internos sendo fundamental valorizá-los. Colaboradores interessados e dedicados é sinónimo de um bom clima organizacional, de um esforço do indivíduo para manter e/ou melhorar o seu desempenho e a sua produtividade.

Apesar de em diversas empresas ainda existir a mentalidade de que os benefícios salariais são a principal fonte de motivação, a visão de Taylor tem sido colocada de lado e já existem muitos gestores que afirmam que “o salário não é o principal motivador das pessoas” (Cunha et al, 2014: 626). São diversos os fatores que podem motivar os indivíduos, nomeadamente: um bom ambiente de trabalho, existência de formações, incentivos, oportunidade de ascensão entre outros.

É essencial que os benefícios oferecidos pela organização sejam minimamente compatíveis com os interesses, objetivos e valores defendidos por cada colaborador, pois irá permitir a existência de uma relação bilateral. É fundamental que a organização proporcione ao colaborador oportunidades para que ele possa concretizar os seus objetivos pessoais através do trabalho. Só assim é que o colaborador está para a empresa como a empresa está para o colaborador.

Posto isto, os gestores têm que permanecer num estado de alerta máximo de modo a detetarem os colaboradores que estão desmotivados, perceberem os seus motivos e fazer o que for possível para voltar a motivá-los. É importante salientar que

não é suficiente eliminar os motivos de descontentamento do indivíduo, pois isso não fará com que fique motivado, mas menos desmotivado.

### **III.2. O Sistema de Recompensas**

Os Sistemas de Recompensas consistem “no conjunto de contrapartidas materiais e imateriais que os colaboradores recebem, em razão da qualidade do seu desempenho, pelo seu contributo a longo prazo para o desenvolvimento do negócio (...)” (Camara et al, 2013: 440). O sistema de recompensas está intimamente ligado com a motivação, pois o seu principal objetivo é reforçar a motivação do colaborador.

A palavra “sistemas” remete para o encadeamento que deve ser dado às recompensas, ou seja, as recompensas devem encadear-se umas nas outras de modo coerente. Apesar da base deste sistema ser o vencimento existem outros fatores que assumem uma crescente importância. As formas de reconhecimento do trabalho realizado bem como a visibilidade e importância dada à contribuição do colaborador são essenciais (João Bilhim, apud Camara, 2011: 69).

Atualmente, a existência de um sistema de recompensas nas empresas constitui-se como um enorme desafio. Recompensar cada colaborador de modo equitativo é essencial para que se mantenham motivados e permaneçam produtivos. Neste contexto, para que qualquer sistema de recompensas seja eficaz tem que assentar em dois pressupostos (Camara, 2011: 71):

- permanecer alinhado com os objetivos da empresa, proporcionando atuações e comportamentos que estejam em consonância com os mesmos;
- ser percebido como justo e objetivo pelos seus destinatários de modo a ser bem aceite (tem que funcionar de forma equitativa e avaliar a contribuição de cada um).

Neste contexto, é essencial que o sistema de recompensas esteja alinhado com os objetivos da empresa uma vez que permite orientar os colaboradores para atingirem esses objetivos. Assim, é fundamental assegurar que os colaboradores se encontram perfeitamente alinhados com a estratégia da empresa e que se identificam

com as recompensas proporcionadas. Com isto pretende-se atingir três objetivos essenciais, nomeadamente: atrair e motivar os melhores profissionais; ser financeiramente sustentável e ser percebido como justo pelos seus destinatários (Camara et al, 2013: 444).

Quando um sistema de recompensas é bem promovido e organizado dentro da empresa pode aumentar os laços entre o indivíduo e a empresa, fortalecendo a cultura empresarial.

### **III. 2.1. As Recompensas**

Nas organizações podem estar presentes dois tipos de recompensas: intrínsecas e extrínsecas. As recompensas intrínsecas são de natureza imaterial enquanto as recompensas extrínsecas são de natureza material. O que diferencia o sistema de recompensas de uma organização para outra são as recompensas intrínsecas, que são diferentes. Uma organização que pretenda motivar os seus colaboradores deve possuir os dois tipos de recompensa.

#### **III.2.1.1. As Recompensas Intrínsecas**

As recompensas intrínsecas são as que “a pessoa recolhe da natureza do trabalho que desenvolve, da visibilidade, reconhecimento e prestígio que o mesmo lhe proporciona, bem como do sentido de realização pessoal dele decorrente” (Lawer, apud Camara et al., 2013: 447). Este tipo de recompensas encontra-se permanentemente ligado à cultura da empresa e aos seus valores e princípios operativos.

Assim, podem-se classificar como recompensas intrínsecas os mecanismos de reconhecimento, o desenho funcional, a autonomia e responsabilidade, as oportunidades de desenvolvimento profissional e o envolvimento dos empregados na definição dos objetivos da empresa (Câmara, 2013: 117-135). O desenho funcional de uma organização é de extrema importância uma vez que a atratividade de uma função depende do desenho funcional que a empresa criou para essa função. O interesse que

determinada função desperta, a autonomia e responsabilidade conferida ao colaborador na realização das suas tarefas bem como as oportunidades de ascensão de função são fatores essenciais para atrair os melhores colaboradores. (Câmara, 2013: 117-135).

Os mecanismos de reconhecimento também são relevantes uma vez que é importante distinguir e premiar comportamentos que contribuíram excepcionalmente para o atingir dos objetivos da empresa. Este reconhecimento deve ter um carácter simbólico, pelo que não necessita de ser um prémio em dinheiro. Pode-se solicitar a opinião do colaborador num assunto laboral ou colocá-lo no quadro de honra. (Câmara et al., 2013: 119).

### **III.2.1.2. Recompensas Extrínsecas**

As recompensas extrínsecas remetem para as recompensas materiais, que não têm ligação direta com o trabalho desenvolvido. É neste grupo que se encontra o salário base, os incentivos, os benefícios e os símbolos de estatuto. (Câmara et al., 2013: 447).

O salário é o montante que o colaborador recebe como contrapartida do seu trabalho. Este é o que tem mais peso no sistema de recompensas uma vez que é o elemento que permite a sobrevivência do individuo. No entanto, apesar de ser o que tem mais peso esta tendência tem vindo a diminuir. É óbvio que o individuo necessita de dinheiro para sobreviver, mas atualmente o colaborador atribui mais importância a outros tipos de recompensas.

Os incentivos “são componentes variáveis de salário que pretendem recompensar elevados desempenhos” (Câmara, 2013: 162). Com os incentivos as empresas pretendem estabelecer uma conexão entre o nível de recompensas e o nível de desempenho do colaborador e estimular comportamentos alinhados com os objetivos da empresa.

Uma parte essencial das recompensas extrínsecas são os benefícios. Normalmente, os benefícios atribuídos pelas organizações são bens ou serviços e

servem para cobrir necessidades a curto e a longo prazo que não estão ligadas ao trabalho em si. Pode-se distinguir entre dois tipos de benefícios, os sociais e os específicos. Os benefícios sociais destinam-se a todos os colaboradores e visam cobrir quer necessidades primárias quer necessidades secundárias. Por sua vez, os benefícios específicos destinam-se apenas a certos segmentos da população da empresa, de acordo com o nível hierárquico e o tipo de função. (Câmara 2013: 203). Existem vários exemplos de benefícios como seguro de saúde, descontos em óticas, ginásios, entre outros.

Um sistema de recompensas para ser equilibrado tem que ter pelo menos três componentes, tais como: a compensação base, os incentivos que recompensam os trabalhadores pela qualidade do seu desempenho e os benefícios (Bilhim apud Câmara et al., 2011: 120).

### **III. 3. As Estratégias de Motivação**

Desde que as organizações perceberam que motivar os colaboradores é essencial para o seu sucesso procuram investir e/ou aprimorar os seus sistemas de recompensa. Contudo, como já referi, cada indivíduo é um ser único que possui interesses e valores próprios que os distingue dos demais, e a maioria dos gestores não tem isso presente na sua mente.

Os programas motivacionais são definidos de forma global e simplificada sendo iguais para todos os colaboradores. No fundo, a organização é vista como um único indivíduo. Enquanto a teoria da administração científica olhava para a organização e não contemplava os seus membros, as teorias atuais olham para as pessoas e esquecem-se que são seres únicos e individuais.

Segundo Tamayo e Paschoal (2003), ao abordar a motivação laboral pode-se ainda referir dois conjuntos de teorias motivacionais: as teorias exógenas e as teorias endógenas. Segundo Katzell e Thompson, as teorias exógenas remetem para os aspectos motivadores do trabalho e as teorias endógenas referem-se às motivações pessoais, exploram os processos mediadores do comportamento motivado. Em 1970, Campbell propôs que as teorias endógenas fossem classificadas utilizando como

critérios o conteúdo e o processo de motivação. Assim, as teorias focadas no conteúdo procuram identificar o que motiva a atividade humana e conseqüentemente a atividade laboral; enquanto as teorias centradas no processo tentam compreender e explicar o processo motivacional que determina a persistência quanto a um comportamento (Katzell et al., 1990; Campbell 1970 apud Tamayo et all, 2003: 36-38)<sup>1</sup>.

Os elementos motivacionais mais utilizados são os valores, as expetativas e as atribuições (Vroom, 1964; Locke&Latham, 1990 apud Tamayo et all, 2003: 35). No quadro seguinte, está presente uma síntese das principais categorias em que podem ser classificadas as teorias motivacionais.

**Quadro 1. Teorias Endógenas e Exógenas da motivação laboral**

<b>Teorias endógenas</b>	<b>Pressuposto fundamental</b>
1. Atividade/energia	Processos internos mediatizam o impacto das condições de trabalho sobre o desempenho.
2. Expetativas	As pessoas são motivadas a trabalhar quando acreditam que serão capazes de obter e realizar o que elas esperam do trabalho.
3. Equidade	As pessoas são motivadas pela necessidade de receber um tratamento equitativo.
4. Atitude	Indivíduos com atitudes favoráveis à sua organização serão mais motivados na execução das suas tarefas.
5. Intenção/metasp	O desempenho individual é determinado pelas metas da pessoa.
6. Atribuição e auto-estima	A motivação é maior quando as causas do desempenho são percebidas como sendo estáveis e internas e a auto-estima do individuo é elevada.
<b>Teorias Exógenas</b>	<b>Pressuposto Fundamental</b>
1. Motivos/necessidades	As pessoas possuem tendências inatas ou adquiridas a procurar certos estímulos e a evitar outros.
2. Incentivos/recompensas	Características da situação laboral levam o trabalhador a associar determinadas formas de comportamento com as recompensas.

<sup>1</sup> Neste parágrafo acompanho o pensamento dos autores supramencionados, que está presente na Revista de Administração Contemporânea, volume 7, nº4.

3. Reforço	As pessoas são motivadas a trabalhar bem quando o bom desempenho é seguido de consequências positivas.
4. Metas/objetivos	As pessoas apresentam melhor desempenho quando as metas são desafiadoras, específicas e atraentes.
5. Recursos pessoais e materiais	Condições de trabalho que facilitam a obtenção das metas são fonte de motivação.
6. Grupo e fatores sociais	As pessoas apresentam melhor desempenho quando a organização e os colegas facilitam a execução do trabalho.
7. Sistema sócio-técnico	A motivação aumenta quando no sistema de trabalho existe harmonia nas condições de funcionamento pessoal, social e técnico.

Fonte: Adaptado de Tamayo et al., 2003: 37

Ao longo dos anos, têm sido realizados enormes progressos na compreensão da motivação laboral, porém é necessário progredir ainda mais. Segundo Katzell e Thompson, é preciso prestar mais atenção às diferenças individuais, pois as teorias estão mais centradas nos fatores ambientais das atitudes e do comportamento e menos focadas nos interesses, valores e objetivos do indivíduo (Katzell et al., apud Tamayo, 2003: 39)<sup>2</sup>. Como referi anteriormente, os programas motivacionais são elaborados a partir de pressupostos teóricos gerais e não têm em atenção os valores e objetivos dos colaboradores.

Estudos realizados em 2001 por Erez, Kleinbeck e Thierry, mostraram que a motivação laboral deve ser analisada a nível individual, organizacional e cultural. Esta abordagem multinível permite uma análise mais rigorosa da motivação no trabalho uma vez que se pode compreender o que motiva o indivíduo ou um determinado setor organizacional. Nas organizações, cada vez mais se realizam tarefas em equipa, por isso, mais do que nunca, a efetividade organizacional depende de pessoas que trabalham em grupo (Ilgen, 1994; Ilgen e Sheppard, 2001 apud Tamayo, 2003: 40).

Atualmente, são poucas as empresas que não estão organizadas por setores de trabalho ou departamentos específicos, que são compostos por um determinado

---

<sup>2</sup> Neste ponto acompanho o pensamento de Tamayo presente na Revista da Administração Contemporânea, volume 7, nº4.

número de colaboradores. Esses colaboradores além de se identificarem pelas características profissionais que reúnem para estarem naquele setor também podem partilhar valores, objetivos, interesses e motivações.

É evidente que os programas de motivação não podem ir ao encontro dos interesses e valores de cada colaborador, no entanto podem ser elaborados com base nos interesses e valores compartilhados por um conjunto de empregados. Por exemplo, podem-se definir programas de motivação direcionados para cada departamento ou função.

### **III. 4. A Estrutura e o Perfil Motivacional dos Colaboradores**

Em 2003, Tamayo e Paschoal, questionaram a possibilidade de utilizar o perfil motivacional dos colaboradores como base para definir os programas de motivação. Este tipo de análise iria permitir às empresas possuir informações concretas sobre os seus colaboradores, nomeadamente os seus interesses e motivações (Tamayo et al., 2003: 41)<sup>3</sup>.

É no local de trabalho que os indivíduos passam a maior parte do tempo, por isso uma parte da sua vida, da sua felicidade é construída no ambiente de trabalho. Se a organização não conhecer o colaborador, não souber quais são os seus objectivos, valores e interesses não vai conseguir atender às suas necessidades, o que é fundamental para o sucesso da empresa.

Segundo Tamayo, os programas de motivação devem contemplar aspectos individuais específicos, de acordo com o perfil motivacional dos seus membros. “O perfil motivacional refere-se à importância que têm, para cada pessoa, as diversas motivações que orientam a sua vida” (Tamayo et al., 2003: 41)<sup>4</sup>. É neste contexto que os valores se relacionam com a motivação. Segundo o autor, os valores têm origem num desejo do indivíduo, um desejo que acaba por ser transformado em querer.

---

<sup>3</sup> Tema abordado por Tamayo na Revista da Administração Contemporânea, volume 7, nº4.

<sup>4</sup> Tema abordado pelo autor na Revista de Administração Contemporânea, volume 7, nº4.

A psicologia atribui uma enorme importância aos valores. Vários psicólogos consideram-nos como determinantes que iniciam e controlam o comportamento humano.

Shalom Schwartz também se debruçou sobre a temática dos valores e desenvolveu um modelo com dez dimensões motivacionais. Segundo o autor, “quando pensamos nos valores, pensamos no que é importante para nós na vida” (Schwartz apud Paulo Finuras, 2012: 108), nomeadamente segurança, sabedoria, poder entre outros. Com base na sua Teoria as principais características dos valores são:

- os valores são crenças intrinsecamente ligadas à emoção e não às ideias frias e objetivas;
- os valores são um constructo motivacional uma vez que dizem respeito aos objetivos que os indivíduos lutam por alcançar;
- os valores são abstratos;
- os valores servem como padrões e critérios, pois orientam as escolhas das pessoas;
- os valores das pessoas formam um sistema ordenado pelas prioridades que as caracterizam.

Estas características são comuns a todos os valores. O que distingue os valores entre si é a motivação e o objetivo que o valor expressa. A teoria dos valores de Schwartz define-os como “objetivos transsituacionais desejáveis, variando em importância e que servem como princípios orientadores na vida das pessoas” (Schwartz apud Paulo Finuras, 2012: 108). Os valores têm uma função essencial no processo motivacional uma vez que atribuem significado cognitivo e cultural às necessidades transformando-as em metas e intenções.

Com base nesta perspetiva, Schwartz postulou dez motivações básicas subjacentes aos valores das pessoas. No quadro seguinte pode-se observar os dez tipos motivacionais que representam a estrutura motivacional do indivíduo.

## Quadro 2. Os dez tipos motivacionais de Schwartz

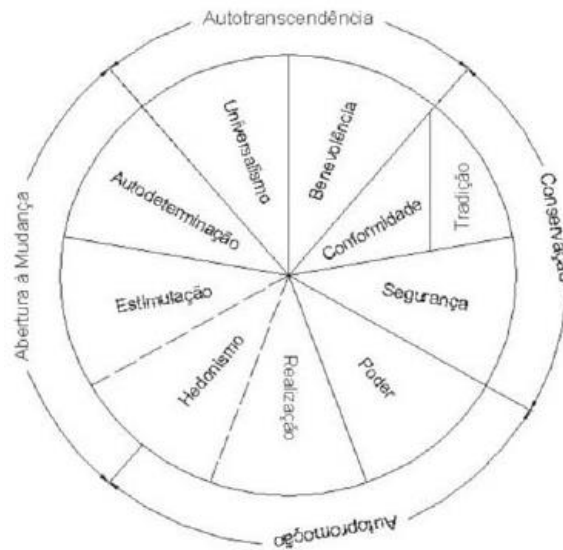
Valor básico	Objectivo Motivacional
<b>Autodeterminação</b>	Pensamento e ação independentes; escolha, criação, exploração.
<b>Estímulo</b>	Entusiasmos, novidade e desafio na vida.
<b>Hedonismo</b>	Prazer e gratificação em si mesmo
<b>Realização</b>	Êxito pessoal através da demonstração de competências segundo os padrões sociais.
<b>Poder</b>	Estatuto social e prestígio, controlo ou domínio sobre os outros e sobre os recursos.
<b>Segurança</b>	Sentimento de segurança, harmonia e estabilidade na sociedade, nos relacionamentos e em si próprio.
<b>Conformidade</b>	Restrição nas ações, inclinações e impulsos prováveis de perturbar ou magoar outros e violar expectativas ou normas sociais.
<b>Tradição</b>	Respeito, sentido de compromisso e aceitação dos hábitos e das ideias que a cultura ou a religião fornecem ao indivíduo.
<b>Benevolência</b>	Preservação e aperfeiçoamento (melhoria) do bem-estar daqueles com quem se está em contacto pessoal constante.
<b>Universalismo</b>	Compreensão, apreço, tolerância e proteção do bem-estar de todos e da natureza.

Fonte: Tamayo et al., 2003: 42

Os dez tipos motivacionais representam os interesses individuais, os interesses coletivos e os interesses mistos. Os interesses individuais são expressos através da autodeterminação, da estimulação, do hedonismo, da realização e do poder. Os interesses coletivos são expressos através do conformismo, da tradição, da benevolência. A segurança e o universalismo remetem para os interesses mistos.

As dez motivações apresentam-se numa estrutura bidimensional. Segundo Tamayo, os valores que estão ao serviço de interesses individuais são opostos aqueles que servem interesses coletivos (Tamayo et al., 2003: 43). Assim, Schwartz trabalhou com dois tipos de dimensões «autonomia» versus «conservadorismo», para poder medir a autonomia individual versus a inserção e dependência de grupos, e a «hierarquia e domínio» versus «harmonia e compromisso igualitário» para medir o esforço pela procura de objetivos, interesse e metas individuais em oposição aos objetivos e interesses de grupos (Schwartz apud Paulo Finuras, 2012: 110). A figura 7 mostra os 10 valores num espaço bidimensional.

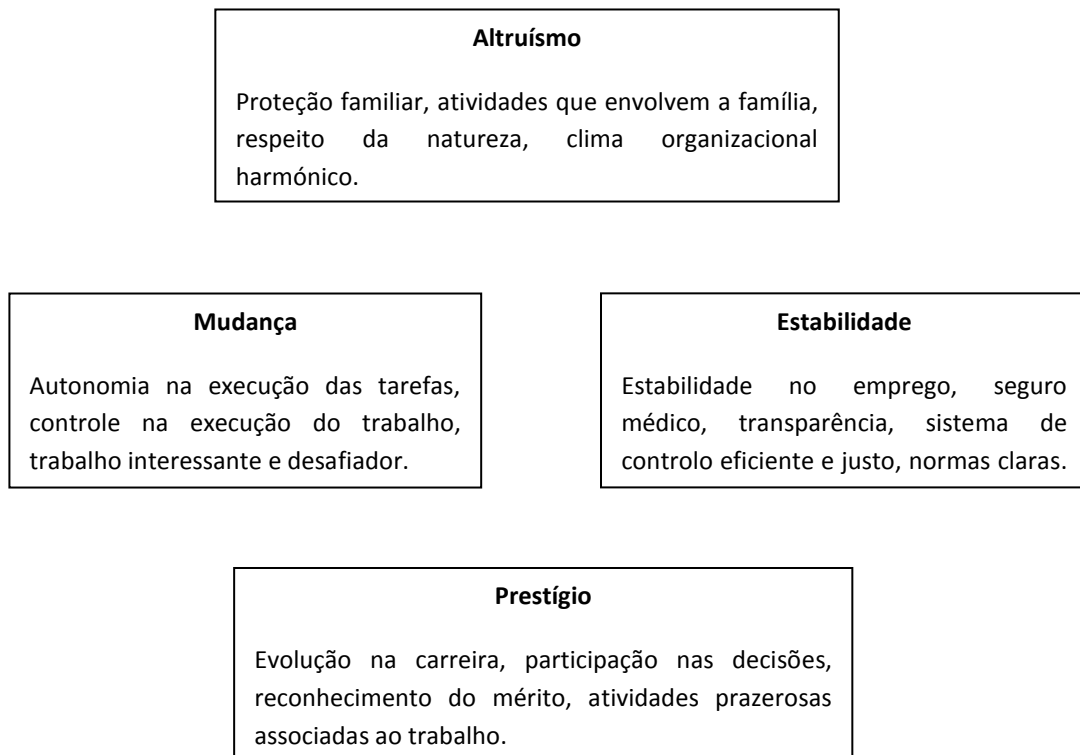
**Figura 7. Estrutura Motivacional**



Fonte: Adaptado de Finuras, 2012: 119

A estrutura bidimensional é constituída por quatro pólos que representam as motivações das pessoas e definem quatro conjuntos motivacionais que podem ser úteis na gestão da motivação. Na figura seguinte encontram-se os quatro pólos.

**Figura 8. Pólos motivacionais**



O pólo da procura de mudança remete para expetativas e objetivos que podem ser atingidos através da autonomia atribuída ao colaborador na realização das suas tarefas, dando-lhe oportunidade de inovar.

O pólo oposto refere-se aos interesses e expetativas do empregado relativamente à estabilidade da organização, nomeadamente no que diz respeito à segurança no trabalho, ao salário entre outros.

O pólo altruísta incide nos resultados coletivos e no bem-estar dos membros da organização. Por exemplo, uma empresa com um ambiente social agradável, sem conflitos, pode atender às expetativas que nascem desta motivação.

Por fim, o pólo do prestígio que expressa objetivos relacionados com os resultados pessoais (Tamayo et al., 2003: 47-48).

Perante isto, é perceptível que as estratégias de motivação utilizadas nas empresas para valorizar os colaboradores se relacionam com algumas das motivações de ordem superior representadas nos quatro pólos motivacionais. A estrutura motivacional é a base para a realização do perfil motivacional do colaborador, que remete para a importância que cada uma das motivações tem na sua vida.

### **III. 5. Os Programas Motivacionais da Simoldes Plásticos**

A Simoldes Plásticos é uma empresa que pertence ao Grupo Simoldes e encontra-se sedeadada na freguesia de Oliveira de Azeméis. Nos últimos 15 anos, o Grupo teve um crescimento notório, que só se concretizou com o esforço de todos, nomeadamente dos colaboradores. A preocupação em manter os seus colaboradores motivados e empenhados foi desde sempre uma prioridade para o Grupo Simoldes, que ao longo dos anos tem enriquecido o seu sistema de recompensas.

Deste modo, ao ser admitido no Grupo Simoldes o funcionário e a sua família passam a usufruir de diversos benefícios.

No âmbito da saúde, a organização oferece um seguro de saúde e possibilita a inscrição dos seus familiares pagando uma pequena quantia por mês (entre 14 e 25 euros). Ainda nesta área, a empresa tem vários protocolos com ginásios e academias

de dança em Oliveira de Azeméis que permitem desfrutar de um desconto de 20%. Também existem protocolos com óticas. Além disto, a empresa disponibiliza serviços de enfermagem e medicina, isto é, de dois em dois anos os colaboradores são sujeitos a exames periódicos e, sempre que quiserem, podem aceder ao gabinete de enfermagem e solicitarem a realização de algum exame.

Essencial para a organização é possuir colaboradores bem formados e, por isso, decidiu apostar numa vertente que também considera útil para os seus colaboradores, a formação profissional. A empresa procura dotá-los de todas as competências necessárias às suas funções. Tudo isto é feito de forma gratuita contribuindo para a valorização pessoal do indivíduo. Uma vez por ano os colaboradores são avaliados com o intuito de se perceber em que áreas precisam de formação. É essencial dar feedback aos colaboradores sobre a sua performance, pois só assim é que vão conseguir perceber em que áreas precisam de melhorar.

Existe também uma parceria com a Repsol que permite aceder a um desconto fixo de 8,5 cêntimos por litro e a reduções nas lavagens e limpeza de carros. Uma vez que estamos perante uma empresa dedicada ao setor automóvel faz todo o sentido ser concedido um seguro de automóvel mais económico.

Os colaboradores beneficiam ainda de um parque de estacionamento gratuito e destinado apenas aos colaboradores, assim como a existência de um refeitório com várias modalidades nas refeições que também fazem parte do programa motivacional. Apesar das refeições serem pagas os colaboradores não têm que se deslocar a casa ou a um restaurante.

Todos os anos em dezembro, o Grupo convida os seus colaboradores a participarem num jantar de natal, sendo que a empresa paga metade do valor do jantar. Além disso, realiza-se ainda uma festa de natal, com entrada gratuita, para os colaboradores e a respetiva família. No início do mês de dezembro cada colaborador inscreve o seu filho(os) no evento (os que têm idade inferior a quinze anos) e estes recebem um presente oferecido pela Grupo. Este momento ocorre no fim do evento, após muita música, teatro e dança.

Recentemente, a empresa aderiu a um programa de sugestões que permite aos colaboradores dar algumas ideias que podem contribuir para melhorar o funcionamento da empresa. Aos autores das três melhores ideias é atribuído um prémio. O colaborador do mês também é uma política dominante. O indivíduo que cumprir os requisitos do programa beneficia de um prémio e de algumas regalias no mês seguinte (vale de 10 euros para as refeições, lugar de estacionamento reservado, brinde e informação nos quadros informativos).

Após realizarmos uma análise detalhada percebe-se que a Simoldes Plásticos possui um sistema de recompensas intrínsecas e extrínsecas. Ao nível das recompensas intrínsecas pode-se destacar a formação profissional, que proporciona ao colaborador a possibilidade de adquirir mais conhecimentos, que por sua vez podem contribuir para uma evolução na carreira; a caixa de sugestões, que pretende estimular a participação do colaborador na empresa criando um sentimento de pertença. As recompensas extrínsecas manifestam-se através do salário e de todos os benefícios que foram referidos anteriormente.

Porém, como referi anteriormente, o programa de motivação implementado é válido para todos os colaboradores, pelo que não tem em atenção os valores e interesses de cada colaborador. “As organizações conseguem obter determinado tipo de comportamento desde que usem recompensas que os seus empregados valorizem” (Lawler,1991: 110). Posto isto, é essencial traçar o perfil dos colaboradores e perceber o que é que valorizam de forma a perceber se é possível melhorar o programa de motivação.

## Capítulo III – Metodologia

Neste capítulo apresenta-se a metodologia utilizada para analisar o estudo do caso efetuado na empresa Simoldes Plásticos.

### III.1. A pesquisa

Segundo Gil, uma pesquisa pode ser definida como um processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico de modo a responder aos problemas através de um método científico (Gil, 2008: 25). Uma pesquisa pode ser classificada em três grupos, nomeadamente: estudos exploratórios, estudos descritivos e estudos que verificam hipóteses causais. (Selltiz et al., apud Gil, 2008: 27).

Através dos estudos exploratórios é possível desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e têm como objetivo principal obter uma visão geral sobre determinado facto. Por outro lado, os estudos descritivos têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população e o estabelecimento de relações entre variáveis. No fundo, acabam por ser uma extensão da pesquisa exploratória. Por fim, a pesquisa explicativa que é a que mais aprofunda o conhecimento da realidade, permitindo desenvolver e explicar generalizações empíricas (Gil, 2008: 27-29).

Nesta dissertação realizou-se inicialmente uma pesquisa exploratória que posteriormente evoluiu para uma pesquisa descritiva de modo a compreender o tema abordado. Para este estudo adotou-se como o método do estudo de caso, que se trata de uma abordagem metodológica adequada quando se procura compreender e descrever fenómenos em contextos complexos, no qual estão envolvidos diversos fatores. Segundo Yin, o objetivo do estudo de caso é explorar, descrever e explicar o fenómeno (Yin, 2005: 50).

Assim, perante os métodos escolhidos e os objetivos delineados foram colocadas as seguintes hipóteses:

- Hipótese 1: Os tipos motivacionais que os colaboradores privilegiam são idênticos entre os diferentes departamentos;

- Hipótese 2: Os tipos motivacionais que os colaboradores privilegiam são idênticos entre as diferentes faixas etárias;

- Hipótese 3: Os tipos motivacionais que os colaboradores privilegiam enquadram-se nos sistemas de recompensa que a empresa possui.

Perante as hipóteses apresentadas, existem dois tipos de variáveis, as dependentes e as independentes. As variáveis dependentes são o sexo, a idade e o departamento a que o colaborador pertence na empresa. As variáveis independentes remetem para os valores defendidos pelos colaboradores.

### **III.1.1. Objetivos da análise**

Com o objetivo de orientar este estudo formulei a seguinte questão de partida: *“Será que os sistemas de recompensas utilizados pela Simoldes Plásticos para motivar os seus colaboradores correspondem ao seu perfil motivacional?”*.

Perante a questão de partida desenhei alguns objetivos e características que são essenciais para o sucesso da investigação, nomeadamente:

- Conhecer e analisar os sistemas de recompensas utilizados pela Simoldes Plásticos para motivar os seus colaboradores;

- Conhecer o perfil motivacional dos colaboradores da Simoldes Plásticos para posteriormente perceber se estão adequados com os sistemas de recompensas existentes;

- Caracterizar a amostra: Sexo, Idade e Departamento a que pertencem na empresa;

- Referir se existem diferenças a nível dos valores defendidos pelos colaboradores entre as diferentes faixas etárias, o sexo e departamento a que pertencem.

Para analisar os dados e atingir os objetivos referidos foi utilizado o programa SPSS (22.0), que permite a inserção dos dados e o cruzamento entre variáveis.

### **III.2 Amostragem**

A empresa Simoldes Plásticos é constituída por 690 colaboradores, 554 (80,3%) do sexo masculino e 136 (19,7%) do sexo feminino. Os colaboradores encontram-se divididos por seis departamentos distintos.

O Departamento da Logística é constituído por 136 (19,7%) colaboradores sendo que 14 (10%) são do sexo feminino e 122 (90%) do sexo masculino.

O Departamento da Produção é constituído por 353 (51,1%) colaboradores dos quais 65 (18%) são do sexo feminino e 288 (82%) do sexo masculino.

O Departamento de Qualidade é constituído por 49 (7%) colaboradores sendo que 19 (38,8) são do sexo feminino e 30 (61,2%) do sexo masculino.

O Departamento Financeiro é constituído por 16 (2,3%) colaboradores dos quais 7 (43,7%) são do sexo feminino e 9 (56,3%) do sexo masculino.

O Departamento de Engenharia é constituído por 102 (14,8%) colaboradores dos quais 22 (21,6%) são do sexo feminino e 80 (78,4%) do sexo masculino.

O Departamento de Recursos Humanos é constituído por 5 (0,72%) colaboradores sendo que 3 (60%) são do sexo feminino e 2 (40%) do sexo masculino.

Por último, o Departamento de Manutenção que é constituído por 29 (4,2%) colaboradores sendo que 6 (20,6%) são do sexo feminino e 23 (79,3%) do sexo masculino.

Posto isto, a dimensão da amostra é de 327 funcionários (aproximadamente 47,4% do universo da população). O processo de amostragem escolhido foi a amostragem estratificada que se “caracteriza pela seleção de uma amostra de cada subgrupo da população considerada” (Gil, 2008: 92). Assim, optei por uma amostragem estratificada não proporcional baseada nos departamentos da empresa.

#### **III. 2.1. Instrumento de Recolha de Dados:**

No presente estudo, foram utilizados os seguintes instrumentos de recolha de dados: questionário sócio demográfico acompanhado com o questionário de valores

peçoais - QPV (Schwartz, 1987; tradução e adaptação portuguesa Campos et al., 1989; recriação Prioste et al., 2010).

O questionário dos valores peçoais entregue aos colaboradores é composto por um cabeçalho que remete para questões sociodemográficas (sexo, idade e departamento a que pertence na empresa) com o objetivo de caracterizar o colaborador. Posteriormente, segue o questionário de valores peçoais que visa traçar o perfil dos colaboradores (anexo 1, página 52).

Partindo da questão “Que valores são importantes como princípios que orientam a minha vida, e que valores são menos importantes para mim?” este instrumento é constituído por 63 itens que remetem para diferentes valores, que devem ser avaliados através da escala de *Likert* de 6 pontos, desde “0 – nada importante” a “6 – importância fundamental”. Cada valor é acompanhado de uma pequena explicação (para o participante perceber facilmente o que significa) e o colaborador terá que avaliar cada um conforme a importância que representa na sua vida.

Os 63 itens estão organizados em dez tipos motivacionais, segundo a Teoria dos valores humanos de Schwartz. Assim, os 63 valores foram agrupados segundo das dez motivações de Schwartz (anexo 2, página 58).

No início do mês de outubro de 2014 a empresa foi abordada sobre o possível estudo através de uma carta formal (anexo 3, página 60) e, posteriormente, um contacto telefónico com a responsável pelos Recursos Humanos, confirmou a realização deste estudo. A entrega dos questionários ocorreu entre os dias 5 e 6 de janeiro de 2015 e a recolha realizou-se no dia 7 de janeiro de 2015.

## Capítulo IV

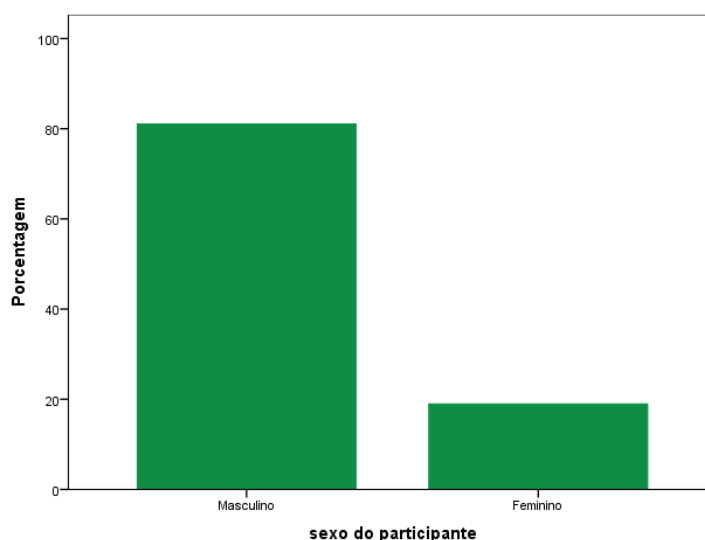
Neste Capítulo irei proceder à caracterização da amostra e à análise e discussão dos resultados.

### IV.1. Caracterização da amostra (anexo 4 página 61)

A empresa Simoldes Plásticos é constituída por 690 colaboradores, 554 do sexo masculino e 136 do sexo feminino.

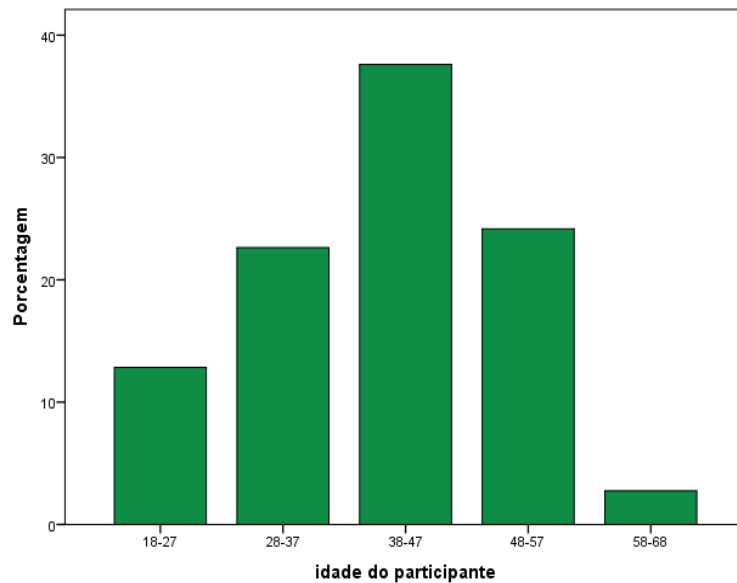
Para a realização deste projeto, a amostra recolhida na empresa Simoldes Plásticos, foi constituída por 345 colaboradores de ambos os sexos. Dos 345 questionários entregues, foram devolvidos 23 por preencher. Assim, a amostra ficou constituída por 327 colaboradores, 265 masculinos (81%) e 62 femininos (19%).

**Gráfico 1. Frequência de respostas por sexo**



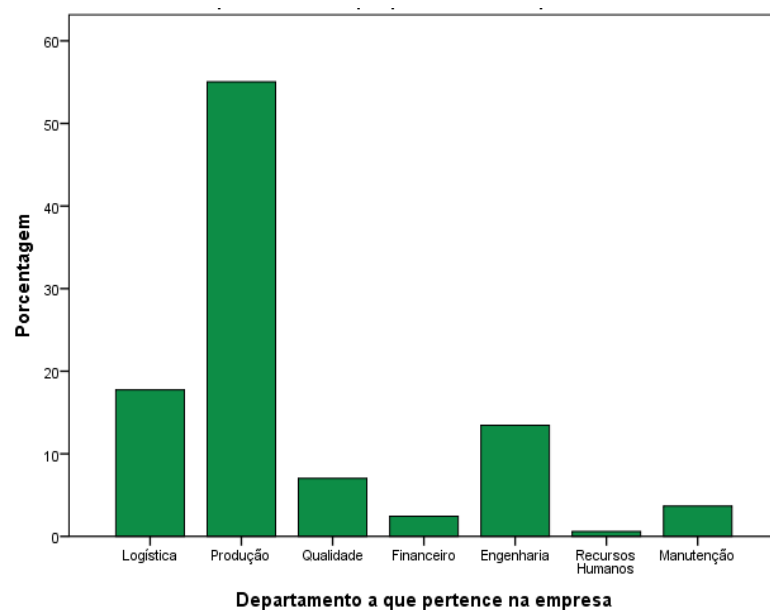
Este grupo é constituído por 42 (12,8%) colaboradores com idades compreendidas entre os 18 e os 27 anos; por 74 (24,6%) colaboradores com idades compreendidas entre os 28 e os 37 anos; por 123 (37,6%) empregados com idades entre os 38 e os 47 anos; por 48 (24,2%) colaboradores com idades compreendidas entre os 48 e os 57 anos e, por fim, com 9 (2,8%) colaboradores com idades compreendidas entre os 58 e os 69 anos.

**Gráfico 2. Frequência de respostas por faixa etária.**



Relativamente ao departamento a que pertencem na empresa, 58 (17,7%) colaboradores pertencem ao departamento de logística; 180 (55%) colaboradores fazem parte do departamento de produção; 23 (7%) colaboradores pertencem ao departamento de qualidade; 8 (2,4%) colaboradores integram o departamento financeiro; 44 (13,5%) colaboradores pertencem ao departamento de engenharia; 2 (0,6%) colaboradores integram do departamento de recursos humanos e, por fim, 12 (3,7%) colaboradores fazem parte do departamento de manutenção.

**Gráfico 3. Frequência de respostas por departamento.**



## IV.2. Análise geral

Para obter uma conclusão sobre o perfil motivacional dos colaboradores da Simoldes Plásticos é essencial perceber quais são os valores e, conseqüentemente, os tipos motivacionais que privilegiam (tabela 8). É importante lembrar que os valores constituem metas e revelam os interesses e objetivos de vida do indivíduo.

**Quadro 3. Média dos tipos e itens motivacionais.**

Tipo Motivacional	Item	Médias do Item	Médias do Tipo Motivacional	Desvio Padrão
Hedonismo	Prazer	4,74	4,68	0,926
	Vida Excitante	4,61		
Poder	Poder Social	3,75	4,34	1,294
	Fortuna	4,31		
	Beleza Física	4,38		
	Preservação da Imagem	4,95		
	Autoridade	4,31		
Realização	Família	5,64	5,06	0,766
	Sentido da Vida	5,04		
	Sucesso	5,06		
	Inteligência	5,07		
	Ambição	4,98		
	Influência Social	4,49		
	Escolha de Objetivos de Vida	4,99		
Competência	5,21			
Estimulação	Vida Variada	4,36	4,42	0,866
	Audácia	4,49		
Autodeterminação	Liberdade	5,16	4,88	0,833
	Criatividade	4,65		
	Independência Pessoal	4,99		
	Curiosidade	4,74		
Universalismo	Igualdade	5,25	5,01	0,830
	Harmonia Interior	5,32		
	Evolução	5,01		
	Mundo em Paz	5,39		
	Positividade	4,86		
	Reconhecimento Social	4,90		
	União com a Natureza	4,85		
	Sabedoria	4,95		
	Justiça Social	5,06		
	Proteção do Ambiente	5,07		
	Esperança	5,01		
	Mundo de Beleza	4,40		

Benevolência	Trabalho	5,28	5,14	0,986
	Amor	5,13		
	Verdade	5,47		
	Generosidade	4,81		
	Amizade	5,20		
	Lealdade	5,36		
	Disponibilidade para os Outros	4,79		
	Honestidade	5,39		
	Perdão	4,86		
Tradição	Espiritualidade	4,38	4,63	0,950
	Tradição	4,54		
	Moderação	4,71		
	Privacidade	5,09		
	Humildade	5,20		
	Religiosidade	3,90		
	Aceitação da Vida	4,61		
Conformidade	Polidez	5,07	5,10	0,780
	Respeito Próprio	5,13		
	Autodisciplina	5,11		
	Autocondescendência	4,77		
	Educação	5,21		
	Respeito pelos Mais Velhos	5,20		
	Responsabilidade	5,24		
	Obediência	5,06		
Segurança	Ordem Social	4,71	5,09	0,834
	Segurança Nacional	4,51		
	Reciprocidade de Favores	4,95		
	Segurança Familiar	5,55		
	Saúde	5,39		
Higiene	5,41			

Após a análise tabela anterior, verifica-se que os colaboradores da Simoldes Plásticos priorizam a benevolência (média de 5,14); a conformidade (média de 5,10); a segurança (média de 5,09); a realização (5,06) seguida do universalismo (4,88); da autodeterminação (4,88), do hedonismo (4,68), da tradição (4,63), da estimulação (4,42) e por último o poder (4,34).

É interessante perceber quais os três valores com mais relevância dentro de cada tipo motivacional. Assim, na benevolência os valores mais importantes para os colaboradores são a verdade (5,47) e a honestidade seguida da lealdade. Na conformidade, os colaboradores atribuem mais importância à responsabilidade (5,24), à educação (5,21) e ao respeito pelos mais velhos (5,20). No tipo motivacional da segurança surgem com uma média mais elevada os seguintes valores: segurança familiar (5,55), higiene (5,41) e saúde (5,39). Relativamente à realização destacam-se a família (5,64), a competência (5,21) e a inteligência (5,07). No universalismo, os valores mais privilegiados são o mundo em paz (5,39), a harmonia interior (5,32) e a igualdade (5,25). Em relação à autodeterminação os colaboradores atribuem mais ênfase à

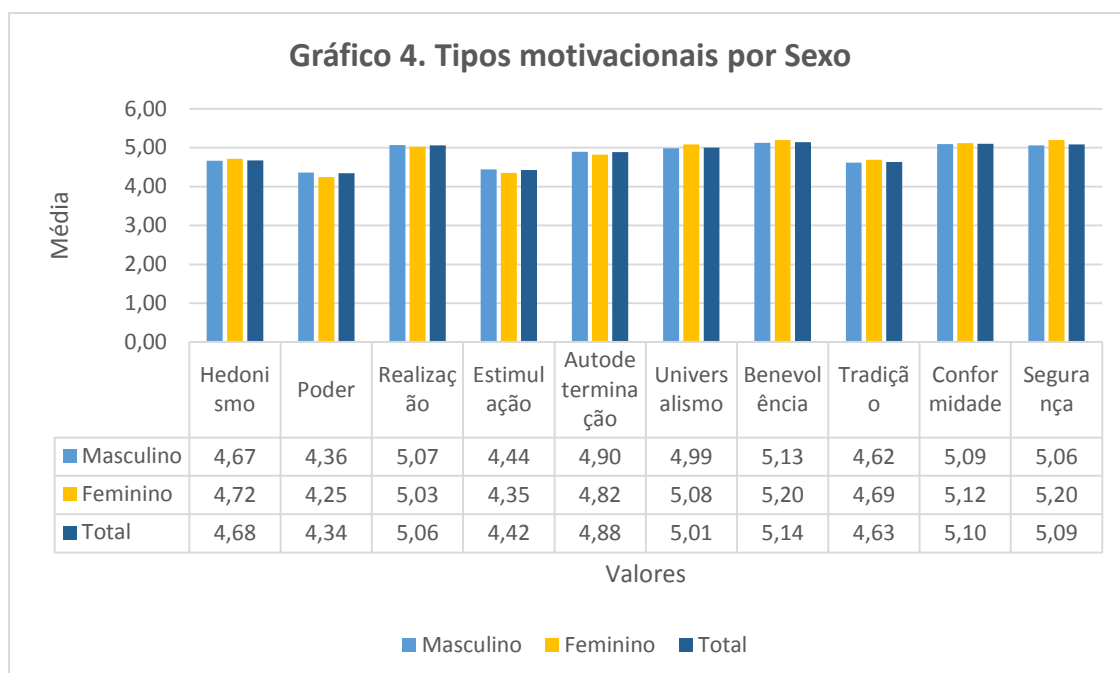
liberdade (5,16), à independência pessoal (4,99) e à curiosidade (4,74). O hedonismo e a estimulação apenas contêm dois valores sendo que o mais importante no hedonismo é o prazer (4,74) e na estimulação a audácia (4,49). Na tradição, os valores privilegiados pelos colaboradores são a humildade (5,20), a privacidade (5,09) e a moderação (4,71). Por fim, o poder, no qual os valores mais importantes são a preservação da imagem (4,95), a beleza física (4,38) e a fortuna com a mesma média da autoridade (4,31).

### IV.3. Cruzamento de dados (anexo 5 página 62)

É de extrema importância proceder ao cruzamento dos dados entre as diferentes variáveis, pois assim será possível compreender quais os valores partilhados pelos colaboradores.

#### IV. 3.1. Cruzamento entre os tipos motivacionais e o sexo

Através da média obtida com o cruzamento das variáveis dos tipos motivacionais com a variável do sexo é possível ficar a conhecer os valores defendidos por ambos os sexos.



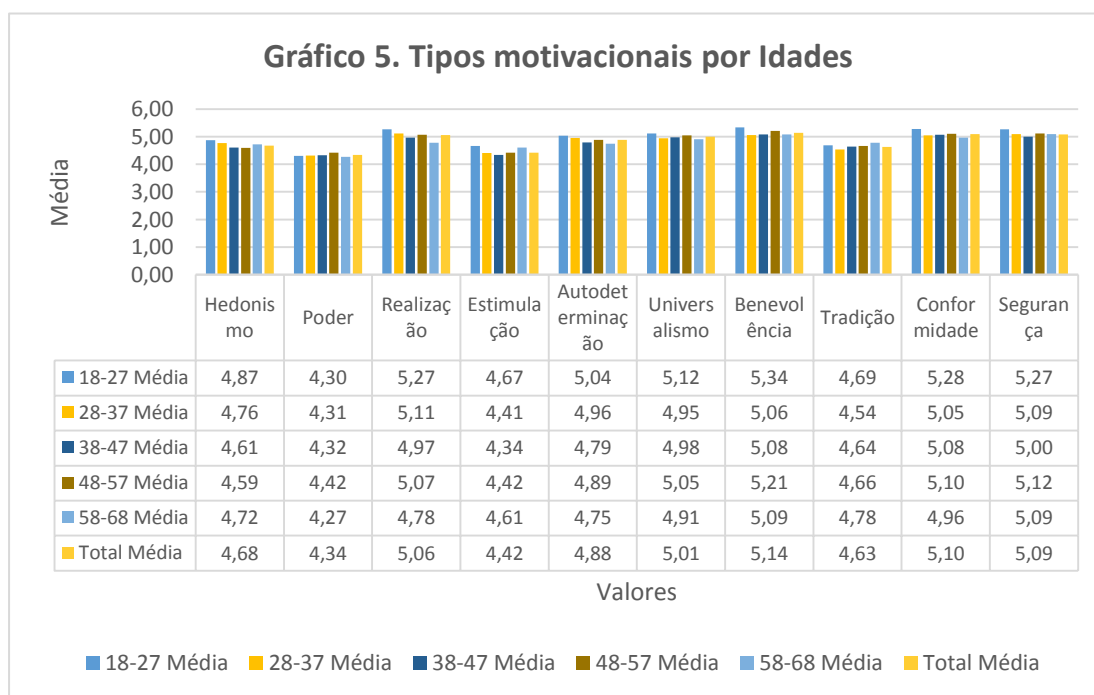
Ao realizar esta análise é necessário considerar que existem mais homens do que mulheres, pelo que é normal que as respostas dos homens sejam mais diferenciadas.

Porém, observa-se que, quer o sexo feminino quer o sexo masculino atribuem mais importância aos valores que pertencem ao item motivacional da benevolência. No entanto, em segundo lugar o sexo masculino privilegia a conformidade com uma média de 5,09 (sendo inferior à média total de 5,06) e o sexo feminino privilegia a segurança com uma média de 5,20 (igual à média da benevolência e superior à média total) seguida da conformidade com uma média de 5,12.

O tipo motivacional menos privilegiado por ambos os sexos é o poder, sendo que o sexo masculino tem uma média de 4,36 (superior à média total que é de 4,34) e o sexo feminino tem uma média de 4,25 (inferior à média total).

#### IV.3.2. Cruzamento entre tipos motivacionais e idade

Neste estudo, os colaboradores foram divididos por faixas etárias. Assim, é possível perceber quais os itens motivacionais privilegiados em cada faixa etária, como mostra o gráfico seguinte.



Os colaboradores que se encontram na faixa etária entre os 18 e 27 anos de idade atribuem mais importância ao item motivacional da benevolência, encontrando-se acima da média total (5,14), com média de 5,34. A conformidade surge logo a seguir com uma média de 5,28 por oposição aos 5,09 da média total. A realização e a segurança têm a mesma relevância para estes colaboradores uma vez que ambos os tipos motivacionais têm a mesma média (5,27).

Em relação aos colaboradores que se encontram na faixa etária entre os 28 e os 37 anos de idade, o tipo motivacional que se destaca é a realização com uma média de 5,11 (superior à média total de 5,06). De seguida destaca-se a segurança com uma média de 5,09 igual à média total. Por fim, temos a benevolência com uma média de 5,06 e a conformidade com uma média de 5,05 (sendo que ambas têm uma média inferior à média total).

Os colaboradores que se encontram na faixa etária entre os 38 e os 47 anos de idade têm todos os tipos motivacionais abaixo da média total. Porém, os tipos motivacionais que têm uma média mais elevada são: a benevolência (com uma média de 5,08 por oposição aos 5,14 de média total); a conformidade (com uma média de 5,08 por oposição aos 5,10 de média total); a segurança (com uma média de 5,00 que contraste com os 5,09 de média total) e o universalismo.

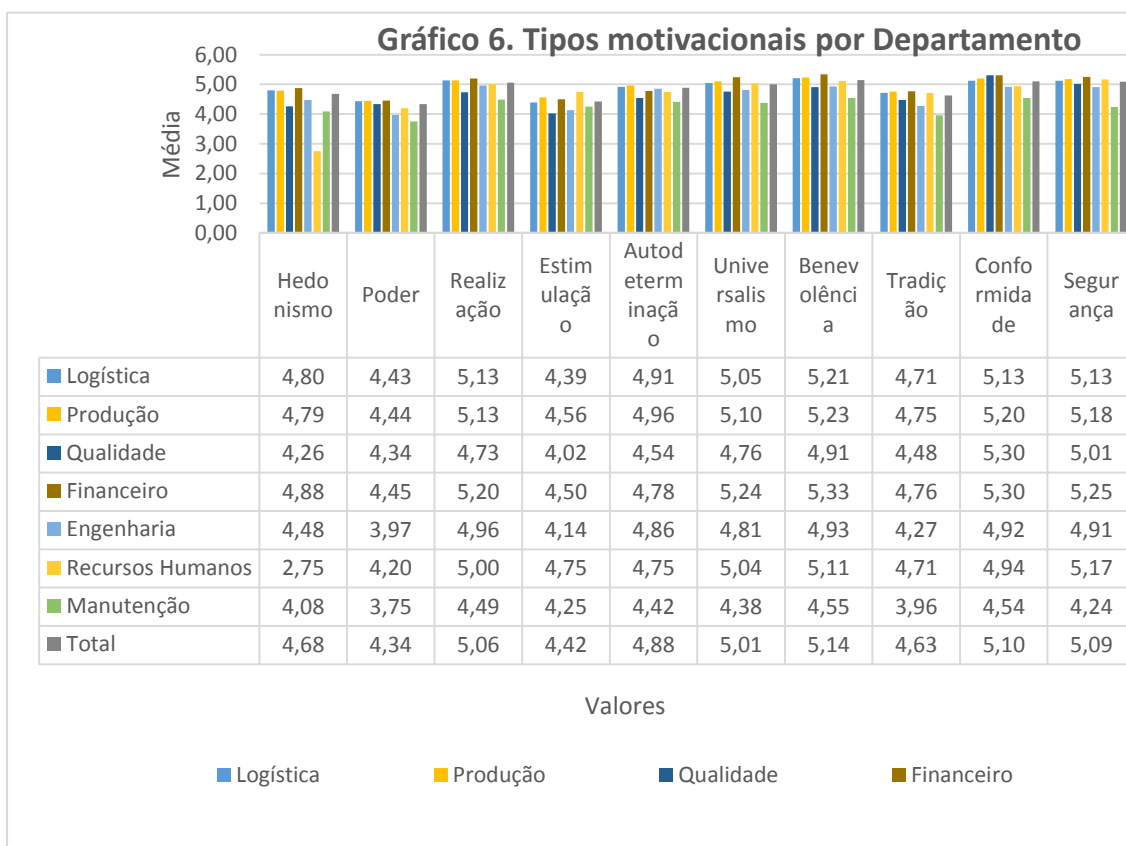
A faixa etária entre os 48 e 57 anos de idade destaca o tipo motivacional da benevolência com uma média de 5,21 em contraste com os 5,14 de média total. De seguida, temos a segurança com uma média de 5,12; a conformidade com uma média de 5,10 (igual à média total) e, por fim a autodeterminação com uma média de 4,88.

Por último, os colaboradores que pertencem à faixa etária entre os 58 e os 68 anos de idade. Estes privilegiam a segurança com uma média de 5,09 (sendo igual à média total), a benevolência e a conformidade com uma média de 4,96 (sendo um pouco superior à média total). De seguida destaca-se o universalismo, a tradição e a realização (os últimos com a mesma média, ou seja, 4,78), no entanto todos têm uma média inferior à média total.

Perante estes resultados verifica-se que todas as faixas etárias atribuem importância aos valores que se encontram no tipo motivacional da benevolência, da segurança e da conformidade.

### IV.3.3. Cruzamento entre os tipos motivacionais e os departamentos

Esta análise é muito relevante uma vez que permite comparar os valores defendidos em cada departamento e perceber se são ou não idênticos.



Os colaboradores do Departamento da Logística atribuem mais importância à benevolência (tem uma média de 5,21 superior à média total), seguida da segurança, da conformidade e da realização (ambas com a mesma média). Apesar de ser com médias distintas, os colaboradores do Departamento de Produção também priorizam os valores que correspondem ao tipo motivacional da benevolência (média de 5,23), a segurança (média de 5,20) e a conformidade (média de 5,18).

Já os colaboradores do Departamento da Qualidade atribuem maior importância à conformidade (com uma média de 5,30 sendo superior à média total), depois surge a segurança (com uma média de 5,01) e a seguir a benevolência (com uma média de 4,91 sendo inferior à média total).

Os colaboradores do Departamento Financeiro destacam a benevolência (com uma média de 5,33 sendo superior à média total), seguida da conformidade (5,30) e da segurança (5,25).

Por oposição, no Departamento de Engenharia, os colaboradores atribuem em primeiro lugar maior importância aos valores que se encontra no tipo motivacional da realização (com uma média de 4,96); de seguida surge a conformidade (com uma média de 4,92) e a segurança (com uma média de 4,91).

No Departamento de Recursos Humanos, que é apenas constituído por mulheres, os tipos motivacionais privilegiados são a segurança (média de 5,17), a benevolência (média de 5,11) e o universalismo (média de 5,00).

Por fim, no Departamento de Manutenção emergem os tipos motivacionais da benevolência (4,55), da conformidade (4,54) e da realização (4,49), ambos com uma média inferior à média total.

#### **IV. 4. Conclusão e Discussão dos Resultados**

Ao analisar, a nível global, a média das respostas dos colaboradores os resultados remetem para a centralidade dos tipos motivacionais da benevolência, da segurança, da conformidade assim como o predomínio de interesses coletivos. Os tipos menos priorizados pelos colaboradores são o universalismo, o hedonismo, a tradição, a estimulação e o poder que surge em último lugar. Assim, percebe-se que os colaboradores defendem mais os interesses coletivos do que os individuais.

Verifica-se também, a nível geral, que os dez valores mais defendidos pelos colaboradores são a família (média de 5,64), a segurança familiar (média de 5,55), a verdade (média de 5,47), a higiene (média de 5,41), a saúde (média de 5,39), a honestidade (média de 5,39), o mundo em paz (média de 5,39), a lealdade (média de 5,36), a harmonia interior (média de 5,32) e o trabalho (média de 5,28). Por outro lado,

os valores que têm menos relevância para os colaboradores são o poder social (média de 3,75), a religiosidade (média de 3,90), a fortuna (média de 4,31), a autoridade (média de 4,31) e a vida variada (média de 4,36).

Após cruzar os dados é fácil verificar que quer o sexo feminino quer o sexo masculino atribuem maior importância à benevolência. Mesmo na análise das diferentes faixas etárias e na análise por Departamento a maioria dos colaboradores privilegia a benevolência.

No entanto, quando se analisam as diferentes faixas etárias percebe-se que os colaboradores que integram a faixa etária dos 28 aos 37 anos atribuem maior relevância à realização. Uma vez que a realização inclui valores como o sucesso, a competência e o sentido de vida é natural que esta faixa etária defenda esses valores, pois estão numa idade em que estabelecem objetivos e procuram a realização pessoal e profissional. Por oposição, os colaboradores que têm entre 58 e 68 anos atribuem maior relevância à segurança, o que é perfeitamente compreensível, pois estão numa idade em que se pressupõe que já se encontram realizados a nível pessoal e profissional.

Relativamente aos diferentes Departamentos pode-se afirmar que o tipo motivacional da benevolência, da segurança e da conformidade são os preferidos em todos os Departamentos, mesmo que por ordem distinta. Aqui diferencia-se apenas o Departamento da Engenharia, pois coloca em primeiro lugar a realização. Assim, estes colaboradores atribuem maior relevância a valores como a ambição, o sucesso, a inteligência, a competência, mas também a família.

Perante isto, e como se observou na tabela 8, os valores inerentes aos tipos motivacionais da benevolência, da conformidade e da segurança estão relacionados com o bem-estar da família e dos grupos de referência. Os tipos motivacionais que expressão os valores e interesses individuais (hedonismo, poder, realização, autodeterminação e estimulação) têm pouca expressão relativamente aos outros. O facto de os tipos motivacionais mais privilegiados pelos colaboradores serem a benevolência, a conformidade e a segurança significa que estes priorizam interesses coletivos.

A benevolência remete para valores como a verdade, a lealdade, a honestidade, a amizade, a disponibilidade para os outros, o trabalho, o amor, o perdão entre outros. No fundo este tipo motivacional inclui valores que remetem para a preservação do bem-estar e preocupação daqueles com quem os colaboradores estão em contacto constante. Assim, é importante que a organização se preocupe com os seus colaboradores e com as pessoas que fazem parte do seu grupo de referência, nomeadamente a família.

Segundo Tamayo (2003) os valores que compõem o tipo motivacional da conformidade proporcionam o aprimoramento do relacionamento interpessoal o que propicia o aperfeiçoamento coletivo (Tamayo et al., 2003: 45). A conformidade remete para valores como a responsabilidade, a obediência, a autodisciplina, pelo que é importante ser priorizado pelos colaboradores.

O tipo motivacional da segurança remete quer para valores coletivos, quer individuais e agrupa a saúde, a segurança familiar, a higiene, que por si só demonstram a necessidade do indivíduo sentir que trabalha num local seguro, que pode contribuir de forma positiva para a sua saúde e da sua família.

Convém que a organização se preocupe um pouco com o tipo motivacional da realização, que surge em primeiro lugar no Departamento de Engenharia e relaciona-se com a necessidade de ter poder, pois quanto maior for o poder maior será a realização. Aqui os funcionários pretendem atingir sucesso pessoal através da demonstração das suas competências. A organização deve dar oportunidade a estes colaboradores de mostrarem o seu trabalho, mostrarem como são competentes.

Os restantes tipos motivacionais surgem com uma menor expressão. O facto da estimulação e o poder terem sido os valores menos priorizados pelos colaboradores é muito positivo. A estimulação remete para indivíduos que tendem a ser rígidos, que não se preocupam com os outros e que querem atingir um determinado objetivo sozinhos e isso dificulta o trabalho em equipa. O poder remete para pessoas que por vezes não se importam de prejudicar os outros para atingirem os seus objetivos, por isso é muito importante que tenha sido o último valor a ser priorizado. Porém, para os indivíduos que valorizam este valor a empresa pode contar com eles na tomada de decisões importantes.

## Conclusão

Na era da globalização e da concorrência ter colaboradores motivados é fundamental para o sucesso das organizações. É essencial que a empresa olhe para cada colaborador como um ser único, com valores, interesses e objetivos diferentes dos outros funcionários. Como referi anteriormente, segundo Tamayo, o conhecimento do perfil motivacional do empregado possibilita a criação de diferentes programas de motivação dentro da empresa, adaptados às características de diferentes colaboradores.

Neste contexto, este estudo pretendeu ficar a conhecer o perfil motivacional do colaborador da Simoldes Plásticos e perceber se este corresponde aos sistemas de recompensas utilizados pela empresa. Além disso, esta investigação procurou compreender se os funcionários de cada departamento e faixa etária partilham os mesmos valores, pois assim seria possível estabelecer programas motivacionais direcionados aos funcionários de cada departamento ou faixa etária.

Posto isto, após a análise dos resultados, é possível verificar a veracidade das hipóteses formuladas, nomeadamente:

- Hipótese 1: Os tipos motivacionais que os colaboradores privilegiam são iguais entre as diferentes faixas etárias.

Após a análise dos resultados, conclui-se que a hipótese 1 se verifica quase totalmente, pois apenas os colaboradores da faixa etária entre os 28 e os 37 anos atribuem maior relevância à realização, enquanto todas as outras faixas etárias destacam a benevolência, a conformidade e a segurança.

- Hipótese 2: Os tipos motivacionais que os colaboradores privilegiam são iguais entre os diferentes departamentos.

Esta hipótese é parcialmente confirmada, pois apesar do Departamento da Logística, do Departamento da Produção, do Departamento da Qualidade e do Departamento Financeiro valorizarem a benevolência, a conformidade e a segurança; a Realização surge como o primeiro tipo motivacional priorizado pelo Departamento de Engenharia e como o terceiro privilegiado no Departamento da Manutenção. Surge também no Departamento dos Recursos Humanos o Universalismo, como o terceiro valorizado.

- Hipótese 3: Os tipos motivacionais que os colaboradores privilegiam enquadram-se nos sistemas de recompensa que a empresa possui.

Esta hipótese é confirmada e remete para a questão de partida *“Será que os sistemas de recompensas utilizados pela Simoldes Plásticos para motivar os seus colaboradores correspondem ao seu perfil motivacional?”* sendo possível responder que sim.

Após a análise dos resultados percebeu-se que os valores mais priorizados pelos colaboradores são inerentes aos tipos motivacionais da benevolência, da conformidade, da segurança e, com uma menor relevância, da realização. Assim, os colaboradores preocupam-se com o bem-estar da sua família, com o convívio e amizade bem como a saúde. Estas preocupações correspondem a algumas recompensas utilizadas pela empresa, nomeadamente no âmbito da saúde (seguros de saúde para o colaborador e agregado familiar com um preço mais acessível); na realização de atividades que envolvem a família (festa de natal) e no jantar que envolve todos os colaboradores do Grupo. No que diz respeito à realização, a organização possui o colaborador do mês, a caixa de sugestões, que pretende estimular a participação dos colaboradores e a existência de formações.

Assim, apesar de se verificar que os sistemas de recompensa da empresa se adequam ao perfil motivacional do colaborador é possível fazer melhorias. As diferenças individuais são por vezes negligenciadas e os programas de motivação são elaborados a partir de pressupostos gerais. Uma vez que os valores defendidos são idênticos entre os diferentes Departamentos não é necessário implementar programas motivacionais específicos para cada um. Pode-se apenas ter em atenção o Departamento de Engenharia, que privilegia a realização, e o Departamento de Recursos Humanos que atribui algum ênfase ao universalismo, e implementar mais alguns sistemas de recompensas que contribuam para atingir os objetivos inerentes à realização e ao universalismo.

Não obstante, como os tipos motivacionais mais privilegiados foram os que remetem para interesses coletivos é essencial que a empresa proporcione aos seus colaboradores um excelente clima organizacional, que exista um bom ambiente de trabalho, onde predomine a verdade, a honestidade, a amizade dado que os funcionários atribuem muita importância a estes valores. A existência de mais

programas de motivação que promovam o convívio entre os diferentes colaboradores, atividades que envolvam a família e contribuam para o bem-estar dos colaboradores pode contribuir para aprimorar os programas de motivação da organização.

Em suma, se a organização conhecer o perfil motivacional dos seus colaboradores pode elaborar programas de motivação mais eficientes e que correspondem aos interesses e objetivos de vida dos funcionários. Os colaboradores da Simoldes Plásticos privilegiam valores idênticos o que facilita a elaboração de estratégias de motivação e a melhoria dos programas existentes.

## Referências Bibliográficas

- Argyle, M. (1974). *The Social Psychology of work*. Penguin UK.
- Camara, P (2006). *Os Sistemas de Recompensa e a Gestão Estratégica dos Recursos Humanos (2ªedição)*. Lisboa: Publicações D. Quixote.
- Bergamini, C. (1997). *Motivação nas Organizações*. 4ªEd. Atlas.
- Cowling, A., Mailer, C (1998). *Managing Human Resources*. 3ª Ed. Taylor & Francis LTD.
- Cunha, M., Rego, A., Cunha, Rita., & Cardoso, C (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. 6ª Ed. Lisboa: Editora RH.
- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., Cardoso, C., Marques, C & Gomes, J (2010). *Manual de Gestão das Pessoas e do Capital Humano*. 2ªEd. Lisboa: Edições Sílabora.
- Newstroom, J (2010). *Human Behavior at Work*. 13ª Ed. McGraw.
- Ferreira, J., Neves, J. (2011). *Psicosociologia das Organizações*. Lisboa: Escolar Editora.
- Furnham, A. (2002). *Personality at work*. New York: Taylor and Francis LTD.
- Gil, A. (2008). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. 6ªEd. São Paulo: Editora Atlas.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the motivation of man*. Cleveland, OH: World.
- Lawller, E. (1994). *Motivation in Work Organizations*. 3ªEd. San Francisco: Jossey Bass.
- Maslow, Abraham H. (1987). *Motivation and Personality*. 3.th ed. New York: Harper Collins.
- Marques, C., Cunha, M. (2000). *Comportamento Organizacional e Gestão de Empresas*. 2ªEd. Lisboa: Dom Quixote.
- McClelland, D.C. (1987). *Human Motivation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Neves, A. (2002). *Motivação para o Trabalho*. 2ª Ed. Lisboa: Editora RH.
- Rosa, L (1994). *Cultura Empresarial – Motivação e Liderança*. Lisboa: Editorial Presença.
- Teixeira, S. (2013). *Gestão das Organizações* 3ªEd. Lisboa: Editora Escola.
- Vroom, V. (1964). *Work and Motivation*. New York: John Wiley&Sons.

## Netgrafia

Tamayo, A., Paschoal, T. (2003) A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador. Revista de Administração Contemporânea. Vol 7, nº4. Disponível a 26-09-2014 em

[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=s1415-65552003000400003&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=s1415-65552003000400003&script=sci_arttext)

Tamayo, A., Paschoal, T. (2007) *Contribuições ao estudo dos valores pessoais, laborais e organizacionais*. Revista Psicologia Teoria e Pesquisa. Vol 27. Disponível a 26-09-2014 em

[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S010237722007000500004&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S010237722007000500004&lng=en&nrm=iso)

Tamayo, A. , Porto, J (2007). *Estrutura dos valores pessoais: a relação entre valores gerais e laborais*. Revista Psicologia Teoria e Pesquisa. Vol 23. Disponível a 26-09-2014 em

[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S010237722007000100008&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S010237722007000100008&lng=en&nrm=iso)

Salles, M. (2008). A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador – um estudo de caso numa operadora de call center. Disponível a 01-11-2014 em <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/4064/ACF272.pdf?sequence=1>

Monteiro, S. (2009). Estudo da Motivação Laboral numa Agência de Viagens.

Disponível a 12-12-2014 em

[http://bdigital.ufp.pt/bitstream/10284/1974/2/MONO\\_13449.pdf](http://bdigital.ufp.pt/bitstream/10284/1974/2/MONO_13449.pdf)

## Lista de Figuras

<b>Figura 1</b> – Pirâmide das Necessidades de Maslow.....	14
<b>Figura 2</b> – Fatores higiênicos e motivacionais .....	16
<b>Figura 3</b> – Necessidades de Alderfer .....	17
<b>Figura 4</b> – Teoria da Equidade.....	19
<b>Figura 5</b> – Modelo de Vroom.....	20
<b>Figura 6</b> – Modelo de Porter e Lawler.....	21
<b>Figura 7</b> – Estrutura Motivacional .....	32
<b>Figura 8</b> – Pólos Motivacionais.....	33

## Lista de Quadros

<b>Quadro 1</b> – Teorias Endógenas e Exógenas da Motivação Laboral .....	27
<b>Quadro 2</b> – Os Dez Tipos Motivacionais de Schwartz .....	31
<b>Quadro 3</b> – Média dos Tipos Motivacionais e Itens Motivacionais .....	44

## Lista de Gráficos

<b>Gráfico 1</b> – Frequência de respostas por sexo .....	41
<b>Gráfico 2</b> – Frequência de respostas por idade .....	42
<b>Gráfico 3</b> – Frequência de respostas por departamento .....	42
<b>Gráfico 4</b> – Tipos motivacionais por sexo.....	45
<b>Gráfico 5</b> – Tipos motivacionais por idade .....	46
<b>Gráfico 6</b> – Tipos motivacionais por departamento .....	48

## Anexo 1 - Questionário

### Questionário sobre os Valores Pessoais

Shalom H. Schwartz; Tradução e adaptação: Menezes&Campos, 1989  
Recriação: Ana Prioste, Isabel Narciso e Gonçalves (2010)

#### Dados Pessoais do Colaborador

Idade: \_\_\_ anos Sexo: Masculino \_\_\_ Feminino \_\_\_

Departamento a que pertence na empresa: \_\_\_\_\_

Este questionário é sobre os valores pessoais que são princípios orientadores da sua vida. Neste questionário vai encontrar 63 valores e a respectiva explicação, que poderá ajudá-lo(a) a compreender o seu significado. A sua tarefa é avaliar o quão importante é para si cada valor como princípio orientador da sua vida. Ao longo do questionário deverá perguntar-se a si próprio: “Que valores são importantes como princípio que orientam a minha vida, e que valores são menos importantes?”.

Para avaliar a importância que cada valor representa na sua vida use a seguinte escala de avaliação:

1. Sem importância
2. Pouquíssimo importante
3. Pouco importante
4. Importante
5. Muito importante
6. Importância Fundamental

Quanto mais elevado é o número que atribuir (1,2,3,4,5,6), mais importante é o valor como princípio que orienta a sua vida.

Sem Importância	Pouquíssima Importância	Pouco Importante	Importante	Muito Importante	Importância Fundamental
①	②	③	④	⑤	⑥

<b>1. Igualdade</b> (oportunidades iguais para todos)	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
<b>2. Harmonia Interior</b> (estar em paz consigo próprio)	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
<b>3. Poder Social</b> (controlo sobre os outros, domínio)	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
<b>4. Prazer</b> (satisfação dos desejos)	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
<b>5. Liberdade</b> (liberdade de acção, pensamento e escolha dos próprios objectivos)	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
<b>6. Espiritualidade</b> (importância dos aspectos espirituais e não materiais)	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
<b>7. Ordem Social</b> (estabilidade da sociedade)	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
<b>8. Família</b> (valorização da prioridade da família no percurso da vida)	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
<b>9. Vida Excitante</b> (experiências estimulantes)	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
<b>10. Sentido da Vida</b> (acções que dêem sentido à vida e promovam a auto-realização)	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
<b>11. Polidez</b> (boas maneiras, cortesia)	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
<b>12. Trabalho</b> (valorizar a importância do trabalho no percurso da vida)	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
<b>13. Evolução</b> (valorizar a evolução científica e tecnológica)	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
<b>14. Fortuna</b> (dinheiro, posses materiais)	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>

Como princípio orientador da minha vida, considero este valor:

Sem Importância	Pouquíssima Importância	Pouco Importante	Importante	Muito Importante	Importância Fundamental
①	②	③	④	⑤	⑥

<b>15. Segurança Nacional</b> (proteção da nação contra os inimigos)	1	2	3	4	5	6
<b>16. Respeito próprio</b> (crença nos valores pessoais)	1	2	3	4	5	6
<b>17. Reciprocidade de Favores</b> (evitar dever favores a alguém)	1	2	3	4	5	6
<b>18. Criatividade</b> (valorização do ser único, imaginação)	1	2	3	4	5	6
<b>19. Mundo em Paz</b> (inexistência de guerras e conflitos)	1	2	3	4	5	6
<b>20. Tradição</b> (preservação dos costumes e tradições)	1	2	3	4	5	6
<b>21. Amor</b> (profunda intimidade emocional e espiritual)	1	2	3	4	5	6
<b>22. Autodisciplina</b> (autocontrolo)	1	2	3	4	5	6
<b>23. Privacidade</b> (direito a uma esfera privada)	1	2	3	4	5	6
<b>24. Segurança familiar</b> (preservar a segurança dos ente queridos)	1	2	3	4	5	6
<b>25. Beleza Física</b> (valorização da imagem física)	1	2	3	4	5	6
<b>26. Positividade</b> (perpetiva positiva face a si, aos outros e à vida)	1	2	3	4	5	6
<b>27. Verdade</b> (ser verdadeiro e genuíno)	1	2	3	4	5	6
<b>28. Reconhecimento Social</b> (Respeito, admiração e aprovação pelos outros.)	1	2	3	4	5	6

Como princípio orientador da minha vida, considero este valor:

Sem Importância	Pouquíssima Importância	Pouco Importante	Importante	Muito Importante	Importância Fundamental
①	②	③	④	⑤	⑥

<b>29. União com a natureza</b> (integração com a natureza)	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
<b>30. Generosidade</b> (valorização de ações gratuitas em prol dos outros.)	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
<b>31. Vida Variada</b> (repleta de desafios, novidades e mudanças)	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
<b>32. Sabedoria</b> (compreensão madura da vida)	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
<b>33. Autoridade</b> (valorização do direito de mandar e comandar)	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
<b>34. Amizade</b> (valorização dos amigos íntimos)	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
<b>35. Mundo de Beleza</b> (valorização da beleza da natureza e das artes)	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
<b>36. Justiça Social</b> (preocupação com a correcção de injustiças e ajuda aos mais fracos)	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
<b>37. Independência Pessoal</b> (valorização da autonomia)	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
<b>38. Moderação</b> (evitar os extremos na ações e sentimentos)	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
<b>39. Higiene</b> (ser asseado e arrumado)	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
<b>40. Transcendência</b> (transigência face aos próprios erros e limitações)	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
<b>41. Sucesso</b> (alcançar os objectivos importantes)	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
<b>42. Inteligência</b> (capacidade intelectual)	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>

Como princípio orientador da minha vida, considero este valor:

Sem Importância	Pouquíssima Importância	Pouco Importante	Importante	Muito Importante	Importância Fundamental
①	②	③	④	⑤	⑥

<b>43. Lealdade</b> (fiel aos amigos, aos grupos)	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
<b>44. Ambição</b> (valorização do trabalho árduo, aspirações)	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
<b>45. Humildade</b> (valorização da modéstia e simplicidade)	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
<b>46. Audácia</b> (valorização da aventura e do risco)	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
<b>47. Educação</b> (valorização da transmissão de saberes nas diversas áreas da vida)	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
<b>48. Proteção do Ambiente</b> (valorização e respeito pelo ambiente)	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
<b>49. Influência Social</b> (impacto nas pessoas e nos acontecimentos)	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
<b>50. Respeito pelos Mais Velhos</b> (aceitar a importância dos mais velhos e agir em conformidade)	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
<b>51. Escolha dos Objetivos de Vida</b> (selecionar objetivos e metas)	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
<b>52. Responsabilidade</b> (fiável, digno de confiança)	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
<b>53. Curiosidade</b> (interesse por tudo, espírito explorador)	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
<b>54. Disponibilidade para os Outros</b> (ser prestável, dedicado, preocupar-se com o bem-estar dos outros)	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
<b>55. Religiosidade</b> (ser dedicado à fé religiosa)	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>

Como princípio orientador da minha vida, este valor é:

Sem Importância	Pouquíssima Importância	Pouco Importante	Importante	Muito Importante	Importância Fundamental
①	②	③	④	⑤	⑥

<b>56. Saúde</b> (procurar o bem-estar físico e mental)	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
<b>57. Competência</b> (Competente, eficiente)	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
<b>58. Aceitação da Vida</b> (submissão às circunstâncias da vida)	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
<b>59. Honestidade</b> (sincero, autêntico)	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
<b>60. Preservação da Imagem</b> (proteger a reputação)	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
<b>61. Esperança</b> (acreditar no futuro)	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
<b>62. Obediência</b> (cumprir deveres e obrigações)	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
<b>63. Perdão</b> (desculpar os outros)	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>

## Anexo 2 – Valores organizados por tipos motivacionais

<b>Poder</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Poder Social</li> <li>- Fortuna</li> <li>- Beleza Física</li> <li>- Preservação da imagem</li> <li>- Autoridade</li> </ul>
<b>Realização</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sucesso</li> <li>- Ambição</li> <li>- Influência Social</li> <li>- Escolha de objectivos</li> <li>- Competência</li> <li>- Inteligência</li> <li>- Sentido de vida</li> <li>- Família</li> </ul>
<b>Hedonismo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prazer</li> <li>- Vida excitante</li> </ul>
<b>Estimulação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vida variada</li> <li>- Audácia</li> </ul>
<b>Autodeterminação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Liberdade</li> <li>- Criatividade</li> <li>- Independência</li> <li>- Curiosidade</li> </ul>
<b>Universalismo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Igualdade</li> <li>- Justiça social</li> <li>- Sabedoria</li> <li>- Harmonia interior</li> <li>- Mundo em paz</li> <li>- Mundo de beleza</li> <li>- Protecção do ambiente</li> <li>- Positividade</li> <li>- Reconhecimento social</li> <li>- Evolução</li> <li>- União com a natureza</li> <li>- Esperança</li> </ul>
<b>Benevolência</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Generosidade</li> <li>- Lealdade</li> <li>- Responsabilidade</li> <li>- Honestidade</li> <li>- Perdão</li> <li>- Trabalho</li> <li>- Amor</li> <li>- Amizade</li> <li>- Disponibilidade para os outros</li> <li>- Espiritualidade</li> <li>- Verdade</li> </ul>
<b>Tradição</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Humildade</li> <li>- Religiosidade</li> <li>- Moderação</li> <li>- Tradição</li> <li>- Aceitação da vida</li> </ul>

	- Privacidade
<b>Conformidade</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Educação</li> <li>- Respeito pelos mais velhos</li> <li>- Obediência</li> <li>- Autodisciplina</li> <li>- Polidez</li> <li>- Respeito próprio</li> <li>- Autocondescendência</li> </ul>
<b>Segurança</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Segurança nacional</li> <li>- Reciprocidade de favores</li> <li>- Segurança familiar</li> <li>- Ordem social</li> <li>- Saúde</li> <li>- Higiene</li> </ul>

### **Anexo 3 – Carta enviada para a Simoldes Plásticos**

Exma. Dra. Isabel Leite,

O meu nome é Diana Costa e sou aluna da Universidade Nova de Lisboa. Atualmente, estou a terminar o mestrado em Comunicação Estratégica e para finalizar esta etapa tenho que realizar uma dissertação. O tema deste projecto será a relação entre a motivação laboral e os valores dos indivíduos.

Sendo o Grupo Simoldes um grupo de referência para mim, que resido em Oliveira de Azeméis, pretendia analisar o caso de uma das fábricas, nomeadamente da Simoldes Plásticos. Assim, pretendo traçar o perfil motivacional dos colaboradores dessa empresa e perceber se os vossos sistemas de recompensas se adequam aos valores defendidos pelos colaboradores.

Na minha opinião, será um projeto muito interessante que para mim, quer para as gestores da Simoldes Plásticos uma vez que ficarão a conhecer melhor os seus colaboradores o que poderá contribuir para aprimorar os programas de motivação.

Fico a aguardar um contato da sua parte,

Com os meus melhores cumprimentos,

Diana Costa

## Anexo 4 – Dados SPSS

### Sexo do participante

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Masculino	265	81,0	81,0	81,0
	Feminino	62	19,0	19,0	100,0
	Total	327	100,0	100,0	

### Departamento a que pertence na empresa

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Logística	58	17,7	17,7	17,7
	Produção	180	55,0	55,0	72,8
	Qualidade	23	7,0	7,0	79,8
	Financeiro	8	2,4	2,4	82,3
	Engenharia	44	13,5	13,5	95,7
	Recursos Humanos	2	,6	,6	96,3
	Manutenção	12	3,7	3,7	100,0
	Total	327	100,0	100,0	

### Idade do participante

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	18-27	42	12,8	12,8	12,8
	28-37	74	22,6	22,6	35,5
	38-47	123	37,6	37,6	73,1
	48-57	79	24,2	24,2	97,2
	58-68	9	2,8	2,8	100,0
	Total	327	100,0	100,0	

## Anexo 5 – Cruzamento de dados SPSS

Sexo	Hedonismo	Poder	Realização	Estimulação	Autodeterminação	Universalismo	Benevolência	Tradição	Conformidade	Segurança
Masculino Média	4,67	4,36	5,07	4,44	4,90	4,99	5,13	4,62	5,09	5,06
Feminino Média	4,72	4,25	5,03	4,35	4,82	5,08	5,20	4,69	5,12	5,20
Total Média	4,68	4,34	5,06	4,42	4,88	5,01	5,14	4,63	5,10	5,09

### Relatório idade

	Pod er	Realizaç ão	Estimu lação	Autodete rminação	Univers alismo	Benevolência	Tra diçã o	Conformi dade	Seguran ça	
Idade	Hedonis mo	Pod er	Realizaç ão	Estimu lação	Autodete rminação	Univers alismo	Benevolência	Trad ição	Conformi dade	Segura nça
18-27	4,87	4,30	5,27	4,67	5,04	5,12	5,34	4,69	5,28	5,27
28-37	4,76	4,31	5,11	4,41	4,96	4,95	5,06	4,54	5,05	5,09
38-47	4,61	4,32	4,97	4,34	4,79	4,98	5,08	4,64	5,08	5,00
48-57	4,59	4,42	5,07	4,42	4,89	5,05	5,21	4,66	5,10	5,12
58-68	4,72	4,27	4,78	4,61	4,75	4,91	5,09	4,78	4,96	5,09
Total	4,68	4,34	5,06	4,42	4,88	5,01	5,14	4,63	5,10	5,09

Departamento a que pertence na empresa	Hedonismo	Poder	Realização	Estimulação	Autodeterminação	Universalismo	Benevolência	Tradição	Conformidade	Segurança
Logística	4,80	4,43	5,13	4,39	4,91	5,05	5,21	4,71	5,13	5,13
Produção	4,79	4,44	5,13	4,56	4,96	5,10	5,23	4,75	5,20	5,18
Qualidade	4,26	4,34	4,73	4,02	4,54	4,76	4,91	4,48	5,30	5,01
Financeiro	4,88	4,45	5,20	4,50	4,78	5,24	5,33	4,76	5,30	5,25
Engenharia	4,48	3,97	4,96	4,14	4,86	4,81	4,93	4,27	4,92	4,91
Recursos Humanos	2,75	4,20	5,00	4,75	4,75	5,04	5,11	4,71	4,94	5,17
Manutenção	4,08	3,75	4,49	4,25	4,42	4,38	4,55	3,96	4,54	4,24
Total	4,68	4,34	5,06	4,42	4,88	5,01	5,14	4,63	5,10	5,09