

1 2 9 0



UNIVERSIDADE D  
COIMBRA

Marta Filipa Pereira Martins

**A MOTIVAÇÃO E AS ATITUDES NO CONTEXTO  
LABORAL**

**ESTUDO DE CASO NUMA EMPRESA INDUSTRIAL**

**Relatório de Estágio no âmbito do Mestrado em Gestão, orientado pela Professora  
Doutora Isabel Cristina Dórdio Dimas e apresentado à Faculdade de Economia da  
Universidade de Coimbra**

Junho de 2023



FACULDADE DE ECONOMIA  
UNIVERSIDADE DE  
**COIMBRA**

Marta Filipa Pereira Martins

**A MOTIVAÇÃO E AS ATITUDES NO CONTEXTO  
LABORAL**

**ESTUDO DE CASO NUMA EMPRESA  
INDUSTRIAL**

**Relatório de Estágio no âmbito do Mestrado em Gestão, orientado pela Professora  
Doutora Isabel Cristina Dórdio Dimas e apresentado à Faculdade de Economia da  
Universidade de Coimbra**

Junho de 2023

## DEDICATÓRIA

Para ti mãe, que sei que estarás sempre comigo e para as estrelas mais brilhantes no céu.

## AGRADECIMENTOS

A elaboração do presente relatório só foi possível devido ao apoio incondicional de várias pessoas que acompanharam o meu percurso académico, especialmente nestes dois anos no Mestrado em Gestão pela Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.

Começo por agradecer à Professora Doutora Isabel Dimas, minha orientadora, pela disponibilidade, competência, rigor, esclarecimentos, conselhos, sugestões de melhoria e apoio prestado durante o período de Estágio Curricular e desenvolvimento do presente relatório.

Ao Doutor José Fernando Ribeiro Mateus, *CEO* da organização HR Protecção e orientador na Entidade de Acolhimento, pelo apoio prestado, pelos conhecimentos transmitidos, pela paciência e pela confiança.

À Entidade de Acolhimento, a HR Protecção, S.A., por me proporcionar a minha primeira experiência com o mercado de trabalho e a todas as pessoas que me acompanharam durante o período de Estágio Curricular.

À minha mãe, a minha fonte de inspiração, que fez de mim a mulher que sou hoje, um especial obrigado, pelo amor incondicional, pelo carinho, pela paciência e pelo apoio constante.

Aos meus avôs e a toda a minha família, um obrigado, pelos gestos de carinho, pelo apoio e pela confiança depositada em mim.

Ao meu namorado, o meu melhor amigo, pelo amor, pela paciência e pela confiança.

Às minhas amigas, um obrigado por estarem presentes em todos os momentos da minha vida.

Por fim, quero agradecer à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra pelo excelente ensino.

“Sabemos muito mais do que julgamos, podemos muito mais do que imaginamos.”

In El mundo, José Saramago (1998)

## RESUMO

No âmbito do Mestrado em Gestão na Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, foi elaborado o presente relatório com base no Estágio Curricular em Gestão de Recursos Humanos, desenvolvido na HR Protecção, S.A. durante o segundo semestre.

O objetivo do presente relatório é descrever as atividades desenvolvidas durante o período de Estágio Curricular, bem como abordar a literatura relacionada com estas mesmas atividades e o estudo de caso, intitulado de “A Motivação e as Atitudes no Contexto Laboral: Estudo de Caso numa Empresa Industrial”. O estudo de caso visava compreender se e de que forma as características do trabalho influenciam a motivação, a satisfação, o envolvimento e o comprometimento organizacional, além de analisar quais são as diferenças existentes entre os níveis dessas variáveis, considerando as características sociodemográficas dos colaboradores.

O primeiro capítulo aborda a Gestão de Recursos Humanos, especialmente, a importância da motivação nas organizações, dando uma atenção ao Modelo das Características do Trabalho e às atitudes dos colaboradores no contexto laboral. O segundo capítulo engloba a caracterização da organização, HR Protecção, S.A., principalmente a história, visão, missão e valores, cultura, como também o processo produtivo, famílias de produtos, clientes e parcerias. No terceiro capítulo, são descritas as atividades desenvolvidas durante o Estágio Curricular. O quarto capítulo é dedicado ao estudo de caso “A Motivação e as Atitudes no Contexto Laboral: Estudo de Caso numa Empresa Industrial”, onde foram abordadas as principais variáveis do questionário, o método utilizado para a coleta de dados e a análise e discussão dos resultados obtidos. Por último, é elaborada uma conclusão do presente relatório, incluindo uma avaliação geral do Estágio Curricular, os conhecimentos adquiridos e uma breve síntese das inferências obtidas a partir do estudo de caso.

**Palavras-chave:** Motivação; Satisfação; Comprometimento; Envolvimento; Índice Potencial Motivador.

## ABSTRACT

Within the scope of the Master in Management at the Faculty of Economics of the University of Coimbra, this report was prepared based on the Curricular Internship in Human Resources Management, developed at HR Protecção, S.A. during the second semester.

The objective of this report is to describe the activities developed during the Curricular Internship period, as well as to address the literature related to these same activities and the case study, entitled "The Motivation and Attitudes in the Work Context: Case Study about an Industrial Company". The case study aimed to understand if and how the characteristics of work influence motivation, satisfaction, involvement and organisational commitment, in addition to analysing what are the differences between the levels of these variables, considering the sociodemographic characteristics of employees.

The first chapter addresses Human Resource Management, especially the importance of motivation in organizations, paying attention to the Work Characteristics Model and the attitudes of employees in the work context. The second chapter covers the characterisation of the organisation, HR Protecção, S.A., mainly the history, vision, mission and values, culture, as well as the production process, product families and customers and partnerships. In the third chapter, the activities developed during the Curricular Internship are described. The fourth chapter is dedicated to the case study "The Motivation and Attitudes in the Work Context: Case Study about an Industrial Company", where the main variables of the questionnaire, the method used for data collection and the analysis and discussion of the results obtained were addressed. Finally, an elaborated conclusion of this report, including a general evaluation of the Curricular Internship, the knowledge acquired and a brief synthesis of the inferences obtained from the case study.

**Keywords:** Motivation; Satisfaction; Commitment; Involvement; Motivating Potential Index.

## LISTA DE SIGLAS

EPI – Equipamentos de Proteção Individual

IEFP – Instituto do Emprego e Formação Profissional

SMETA – *Sedex Members Ethical Trade Audit*

SPSS – *Statistical Package for the Social Sciences*

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Pirâmide das Necessidades de Maslow.....	8
Figura 2. Modelo das Características do Trabalho.....	12
Figura 3. Índice potencial motivador.....	13
Figura 4. Processo produtivo.....	25
Figura 5. Empresas clientes da HR Protecção, S.A. das diversas áreas.....	27
Figura 6. Parcerias HR Protecção, S.A.....	28
Figura 7. Índice potencial motivador.....	40
Figura 8. Percentagem de colaboradores em cada faixa etária, de acordo com o género.....	42
Figura 9. Tempo de Trabalho na HR Protecção, S.A.....	43
Figura 10. Departamentos.....	43
Figura 11. Distribuição de respostas relativamente à Autonomia.....	51
Figura 12. Distribuição de respostas relativamente à Identidade da Tarefa.....	52
Figura 13. Distribuição de respostas relativamente à Variedade de Competências.....	53
Figura 14. Distribuição de respostas relativamente ao Significado da Tarefa.....	54
Figura 15. Distribuição de respostas relativamente ao Feedback.....	54
Figura 16. Valorização dos fatores motivacionais.....	59

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1. Variáveis do estudo e respectivas dimensões.....	41
Tabela 2. Relação entre a motivação e as variáveis sociodemográficas .....	45
Tabela 3. Relação entre a satisfação e as variáveis sociodemográficas .....	47
Tabela 4. Relação entre o comprometimento e as variáveis sociodemográficas.....	48
Tabela 5. Relação entre envolvimento e variáveis sociodemográficas .....	50
Tabela 6. Relação entre o índice potencial motivador e as variáveis sociodemográficas .....	56
Tabela 7. Correlação entre o índice potencial motivador e o comprometimento.....	57
Tabela 8. Correlação entre o índice potencial motivador e o envolvimento .....	57
Tabela 9. Correlação entre o índice potencial motivador e a motivação.....	58
Tabela 10. Correlação entre o índice potencial motivador e a satisfação.....	58

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	1
1. Revisão da Literatura .....	3
1.1. A Gestão de Recursos Humanos nas Organizações.....	3
1.2. Motivação .....	5
1.2.1. Importância de Motivação .....	5
1.2.2. Perspetivas Teóricas de Motivação .....	6
1.2.2.1. Teorias Clássicas de Motivação.....	7
1.2.2.1.1. Teoria da Hierarquia das Necessidades .....	7
1.2.2.1.2. Teoria dos Dois Fatores .....	8
1.2.2.1.3. Teoria X e Y .....	9
1.2.2.2. Teorias Contemporâneas de Motivação.....	9
1.2.2.2.1. Teoria da Equidade .....	9
1.2.2.2.2. Teoria das Expetativas .....	10
1.2.2.2.3. Teoria do Reforço .....	10
1.3. Modelo das Características do Trabalho.....	10
1.4. Motivação e Atitudes no Trabalho.....	13
1.4.1. Satisfação.....	13
1.4.2. Envolvimento .....	14
1.4.3. Comprometimento organizacional .....	15
1.5. Estratégias de Motivação .....	16
1.5.1. Práticas Motivacionais.....	16
1.5.1.1. Rotatividade de funções.....	16
1.5.1.2. Enriquecimento de tarefas .....	16
1.5.2. Compensação e Benefícios.....	17
1.5.3. Training: formação e desenvolvimento .....	19
2. A Entidade de Acolhimento .....	22
2.1. A Hr Protecção, S.A. ....	22
2.1.1. História .....	23
2.1.2. Visão, Missão e Valores.....	24
2.1.3. Cultura.....	24
2.1.4. Processo Produtivo.....	25
2.1.5. Famílias de produtos confeccionados .....	26
2.1.6. Clientes e Parcerias .....	26

2.1.6.1 Clientes.....	26
2.1.6.2. Parcerias .....	27
3. Descrição do Estágio Curricular .....	29
3.1. Descrição das atividades desenvolvidas .....	29
3.1.1. Acolhimento e Integração na HR Protecção, S.A. ....	29
3.1.2. Ferramentas de Apoio à Produtividade .....	30
3.1.3. Formação .....	31
3.1.4. Conteúdo funcional .....	33
3.1.5. Matriz Uso de Competências.....	34
3.1.6. Inquérito relativo à Cultura Organizacional .....	35
3.1.7. Folheto Informativo relativo aos Protocolos .....	36
4. Estudo de Caso .....	37
4.1. Contextualização.....	37
4.2. Método .....	37
4.3. Instrumento de Medida .....	38
4.3.1. Secção I.....	38
4.3.2. Secção II .....	38
4.3.3. Secção III.....	40
4.4. Dimensões do questionário .....	41
4.5. Amostra.....	41
4.6. Análise dos Resultados .....	44
4.6.1. Secção II .....	44
4.6.2. Secção III.....	58
4.7. Discussão dos Resultados .....	59
CONCLUSÃO.....	61
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	63
ANEXOS.....	69

## INTRODUÇÃO

O presente relatório de Estágio foi desenvolvido, com base no Estágio Curricular elaborado como parte integrante do Mestrado em Gestão, sob a orientação da Professora Doutora Isabel Cristina Dórdio Dimas e apresentado à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra (FEUC) para obtenção do Grau de Mestre.

O Estágio Curricular decorreu na entidade de acolhimento a HR Protecção, S.A. e teve uma duração de 19 semanas, durante o segundo semestre, abrangendo o período de 23 de janeiro de 2023 e o dia 2 de junho de 2023.

Durante o Estágio Curricular, as principais áreas de trabalho foram centradas na Gestão de Recursos Humanos, tendo como supervisor profissional o *CEO* da HR Protecção, S.A., o Doutor José Fernando Ribeiro Mateus. Tendo o Estágio Curricular incidido sobre a Gestão de Recursos Humanos, as atividades desenvolvidas estiveram relacionadas às ferramentas de apoio à produtividade, formação, conteúdo funcional, incluindo a análise e descrição das funções dos colaboradores. Além disto, durante o estágio, também foi elaborada uma matriz uso de competências, um inquérito relativo à cultura organizacional e um folheto informativo sobre os benefícios protocolados pela HR Protecção, S.A..

A escolha das temáticas abordadas no presente relatório foi baseada no estudo de caso e nas atividades desenvolvidas na HR Protecção, S.A.. Esta seleção foi feita levando em consideração que a Gestão de Recursos Humanos é uma área essencial para a organização e, conseqüentemente, para o planeamento estratégico da mesma.

O presente relatório está dividido em quatro capítulos, a revisão da literatura, a entidade de acolhimento HR Protecção, S.A., a descrição do Estágio Curricular e o estudo de caso. O primeiro capítulo apresenta uma breve introdução à Gestão de Recursos Humanos, destacando a importância da motivação nas organizações, uma síntese das perspectivas teóricas, dando uma maior ênfase ao Modelo das Características do Trabalho e às atitudes dos colaboradores no contexto laboral. Além disto, também foram abordadas estratégias de motivação consideradas relevantes. O segundo capítulo é dedicado a toda a informação referente à Entidade de Acolhimento, a HR Protecção, S.A.. O terceiro capítulo descreve detalhadamente as atividades desenvolvidas durante o período de Estágio Curricular. Por último, o quarto capítulo centra-se no estudo de caso intitulado “A motivação e as atitudes no contexto laboral”. O estudo de caso tem como principal objetivo identificar de que modo as características do trabalho impactam a motivação, a

satisfação, o envolvimento e o comprometimento organizacional, além de analisar quais são as diferenças existentes entre os níveis de motivação, satisfação, envolvimento e comprometimento organizacional, considerando os dados sociodemográficos dos colaboradores.

O estudo de caso é fundamentado no Modelo das Características do Trabalho, visando compreender e melhorar a motivação dos colaboradores no ambiente de trabalho. Portanto, fornece uma estrutura teórica para analisar as características do trabalho que podem influenciar a motivação intrínseca e, por sua vez, o desempenho dos colaboradores. Após a realização do estudo de caso, foi possível constatar que as variáveis sociodemográficas afetam os níveis de motivação, satisfação, comprometimento e envolvimento, além de evidenciar uma relação positiva entre o índice potencial motivador e as atitudes dos colaboradores no contexto laboral.

## **1. Revisão da Literatura**

O primeiro capítulo centra-se na revisão e enquadramento teórico relativamente à Gestão de Recursos Humanos, com foco específico na Motivação e Atitudes no Trabalho e no Modelo das Características do Trabalho de John Richard Hackman e Greg Oldham.

No primeiro subcapítulo, será abordada a Gestão de Recursos Humanos nas Organizações. Os subcapítulos subsequentes abordarão a importância da motivação, as perspetivas teóricas da motivação, tanto as teorias clássicas, como as teorias contemporâneas da motivação, o Modelo das Características do Trabalho, a Motivação e as Atitudes no Trabalho e também serão apresentadas Estratégias de Motivação.

### **1.1. A Gestão de Recursos Humanos nas Organizações**

A gestão de recursos humanos é uma área que se encontra em constante evolução e, por consequência, existem diversas definições. No entanto, a gestão de recursos humanos pode ser definida como uma abordagem estratégica focada no bem-estar e desenvolvimento dos colaboradores. As práticas de gestão de recursos humanos são implementadas com o intuito de uma melhoria contínua dos processos internos das organizações. Contudo, deve-se ter em conta os objetivos organizacionais, na medida em que quando estes dois elementos estão alinhados pode-se verificar um aumento da eficácia organizacional. A gestão de recursos humanos abrange, assim, todas as questões relacionadas à forma como as pessoas são geridas no âmbito organizacional. Importa mencionar que uma das principais críticas neste campo é o facto de a literatura abordar o termo “recursos humanos”, na medida em que ao utilizar-se este termo os indivíduos são equiparados a recursos materiais (Armstrong & Taylor, 2014).

A gestão de pessoas dedica-se a processos e práticas que visam influenciar de forma positiva as atitudes e comportamentos humanos. Destacando-se como principais processos, o planeamento das necessidades de recursos humanos; o recrutamento e seleção de colaboradores; a gestão do sistema de remunerações e programas de incentivos; a incrementação de um bom clima organizacional; a formação e desenvolvimento dos colaboradores; a avaliação de desempenho e promoção de práticas positivas para a saúde, segurança e higiene no trabalho (Almeida, 2016). Consequentemente, quando as práticas de gestão de recursos humanos são bem desenvolvidas e implementadas, têm o potencial de desenvolver e reter os colaboradores e atrair novos talentos (Rego et al., 2015).

Atualmente, as pessoas demonstram-se como um recurso imprescindível para estabelecer e potencializar um ambiente organizacional competitivo, tendo em vista que a gestão de recursos humanos influencia o desempenho da organização. Ao analisar organizações idênticas, com âmbito e dimensão comparáveis, é evidente que as organizações possuem os mesmos recursos materiais, o que destaca a importância constante dos recursos humanos. Torna-se, portanto, um desafio construir uma vantagem competitiva baseada exclusivamente em recursos materiais ou outros recursos considerados tangíveis. Assim sendo, é crucial que as organizações assegurem uma gestão de recursos humanos eficiente, uma vez que o envolvimento dos colaboradores nas tarefas diárias é fundamental para o sucesso organizacional (Lussier & Hendon, 2017). Em concordância, Caetano e Vala (2002, p. 6) defendem que “o elemento humano é, no conjunto dos factores organizacionais, o principal factor responsável pela vantagem competitiva de uma organização”.

Uma gestão de recursos humanos eficaz desempenha um papel fundamental no impulsionamento dos resultados organizacionais, contando com a participação ativa dos colaboradores. O gestor de recursos humanos possui diversas responsabilidades, incluindo fornecer apoio aos gestores de linha, estimular o desenvolvimento dos colaboradores, promover um ambiente organizacional positivo e criar atividades para fortalecer os laços entre os colegas, entre outras (Dessler, 2013; Camara et al., 2013). De acordo com Rego et al. (2016, p.53), “o novo papel dos gestores de pessoas consiste em criar capital humano, nas suas diversas vertentes, incluindo o capital social e o capital psicológico”. Mathis et al. (2017, p.5) apresenta uma definição de gestão de recursos humanos, “*Human resource management is designing formal systems in an organization to manage human talent for accomplishing organizational goals.*”

A gestão de recursos humanos envolve, então, um conjunto de estratégias e abordagens adotadas para influenciar e gerir o potencial humano, visando alcançar os objetivos organizacionais de forma eficiente e eficaz. Segundo Noe et al. (2015, p.4), “*Human resource management (HRM) refers to the policies, practices, and systems that influence employees’ behavior, attitudes, and performance.*” As pessoas representam os contributos mais valiosos e, frequentemente, desempenham um papel fundamental na definição da missão das organizações (Mathis et al., 2017).

## **1.2. Motivação**

### **1.2.1. Importância de Motivação**

A motivação é um dos aspectos mais preocupantes das organizações e um dos conceitos mais importantes em Comportamento Organizacional, o que desperta o interesse de muitos investigadores no estudo da motivação, principalmente, na procura dos principais fatores motivacionais dos colaboradores. Por sua vez, existem diversas definições para caracterizar o conceito de motivação. De acordo com Robbins e Judge (2017, p.247), a motivação define-se como “*the processes that account for an individual’s intensity, direction, and persistence of effort toward attaining a goal.*”. Intensidade, direção e persistência são, então, os três elementos principais para caracterizar a motivação. A intensidade entende-se como o esforço do indivíduo para o alcance das metas. A direção corresponde à escolha do indivíduo entre as opções disponíveis. Por fim, a persistência traduz-se no quanto o indivíduo consegue manter-se fiel a determinado comportamento.

O conceito motivação tem as suas raízes no latim, derivando das palavras “*movere*” e “*motivus*”. “*Movere*” refere-se a um movimento ou processo que leva um indivíduo a agir de determinada forma por alguma razão (Maximiano, 1997). De acordo com Spector (2007), a motivação é um estado interior que desperta comportamentos específicos no indivíduo e está vinculada com o desejo de atingir metas ou satisfazer necessidades. Em concordância, Armstrong (2017) destaca que o conceito de motivação está associado aos objetivos individuais, especialmente, à escolha desses objetivos e à influência que os outros indivíduos podem exercer sobre o comportamento do indivíduo em questão. Motivar consiste, assim, em influenciar um indivíduo, com o propósito de alcançar um objetivo específico.

A motivação tem sido cada vez mais um alvo de debate, uma vez que é urgente que os colaboradores se sintam motivados, de modo a atingirem os objetivos organizacionais e, por sua vez, os objetivos individuais. Além disso, é um dos fatores que explica as diferenças de desempenho entre os colaboradores que possuem as mesmas competências e condições de trabalho. Deste modo, compreende-se que quando existe um nível mais elevado de motivação, há uma procura constante em desenvolver novas competências e obter soluções para desempenhar as suas tarefas de forma eficaz (Sandhu et al., 2017). Segundo Fatehi e Choi (2019), a motivação exerce uma influência indireta nos colaboradores, principalmente em relação ao *turnover*, absentismo, níveis de

produtividades e empenho. Portanto, é crucial que a organização conheça os seus colaboradores, a fim de compreender as suas necessidades e implementar benefícios que possam motivá-los (Osabiya, 2015).

Segundo Neves (1998), é essencial compreender o comportamento dos indivíduos, o que ressalta a importância das diferentes teorias existentes sobre a motivação para identificar os motivos que influenciam os seus comportamentos. No entanto, a motivação não pode ser analisada de forma direta e os motivos por trás desses comportamentos podem somente ser inferidos. Neste sentido, o autor enfatiza que é possível apenas estudar e analisar a diversidade de comportamentos.

### **1.2.2. Perspetivas Teóricas de Motivação**

Diversos autores têm desenvolvido teorias sobre a motivação, com o objetivo de explicar os comportamentos dos colaboradores através de um conjunto de variáveis consideradas imprescindíveis para caracterizá-la. De acordo com Rocha (2010), as teorias podem ser agrupadas em teorias de conteúdo e teorias de processo, que apesar de apresentarem vertentes distintas, complementam-se mutuamente. As teorias de conteúdo centram-se nos fatores motivacionais internos dos colaboradores, procurando entender as necessidades internas que levam a certos comportamentos, a fim de atingir a satisfação. Em contrapartida, as teorias de processo analisam o próprio processo de motivação, dando ênfase aos processos cognitivos (Rosa, 1994).

É importante ressaltar que a motivação pode ser dividida em motivação intrínseca e motivação extrínseca. De acordo com Rego et al. (2016, p.120), a motivação intrínseca tem origem em fatores internos ao indivíduo e alude “aos comportamentos de trabalho que são estimulados pelo entusiasmo que o trabalho em si mesmo suscita naquele que o executa”. Este tipo de motivação tende a manter-se ao longo do tempo, na medida em que não depende de fatores externos. Em concordância, Cameron e Pierce (2002), mencionam que não existe uma recompensa material que justifique o entusiasmo na realização das tarefas por parte do colaborador. Destacando-se como principais elementos positivos desta motivação, o sentimento de realização em funções desafiantes, o desenvolvimento profissional e a satisfação.

Em oposição à motivação intrínseca, a motivação extrínseca está relacionada com fatores externos ao indivíduo e, conseqüentemente, não está constante ao longo do tempo. A motivação extrínseca surge de “alguma recompensa material ou social, ou para evitar alguma forma de punição” (Rego et al., 2016, p.120). Em concordância Bowditch

e Buono (1992), afirma que a realização das atividades não é o que motiva os colaboradores, mas sim a probabilidade de conquistar um prémio. Segundo Cameron e Pierce (2002), a remuneração e outros benefícios monetários, como a progressão na carreira e bónus são exemplos de compensações extrínsecas.

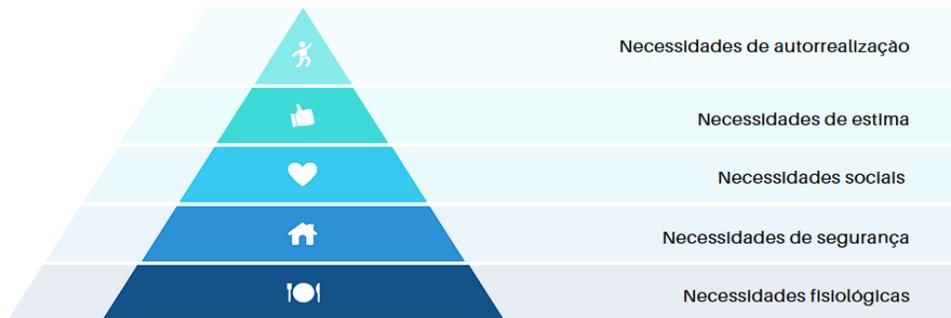
No presente trabalho serão abordadas tanto as teorias de conteúdo como as teorias de processo consideradas pertinentes no seio organizacional. Deste modo, no que diz respeito às teorias de conteúdo, serão abordadas a Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow; a Teoria X e Y de McGregor; e a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg. Em seguida, serão analisadas as teorias de processo, a Teoria da Equidade de Stacy Adams, a Teoria das Expectativas de Victor Vroom e a Teoria do Reforço de Skinner, Luthans e Kreitner.

### **1.2.2.1. Teorias Clássicas de Motivação**

#### **1.2.2.1.1. Teoria da Hierarquia das Necessidades**

Segundo Chiavenato (1994), a Teoria da Hierarquia das Necessidades, desenvolvida por Abraham Maslow, é uma teoria que identifica as principais necessidades dos indivíduos e as classifica de forma hierárquica numa escala ascendente. Além de abordar a motivação, Maslow também se dedicou “à tentativa de compreensão da natureza humana e ao modo como criar condições para que o carácter positivo do ser humano se possa expressar” (Rego et al., 2016, p.122). Maslow desenvolveu a famosa hierarquia das necessidades, que compreende cinco níveis (Figura 1): (1) necessidades fisiológicas: “*hunger, thirst, shelter, sex, and other bodily needs*”; (2) necessidades de segurança: “*Security and protection from physical and emotional harm*”; (3) necessidades sociais: “*Affection, belongingness, acceptance, and friendship*”; (4) necessidades de estima: “*Internal factors such as self-respect, autonomy, and achievement, and external factors such as status, recognition, and attention*” e (5) necessidades de autorrealização: “*Drive to become what we are capable of becoming; includes growth, achieving our potential, and self-fulfillment.*” (Robbins & Judge, 2017, p.248)

Figura 1. Pirâmide das Necessidades de Maslow



Fonte. Sá, Patrícia. (2016). Teorias Organizacionais. In F. Almeida (Ed.), Introdução à Gestão de Organizações (4th ed., pp. 33-95). Escolar Editora.

A Teoria de Maslow defende que os indivíduos pretendem atingir um sentimento de satisfação em relação às suas necessidades internas (Rosa, 1994). De acordo com Sá (2016, p.65), na “base estão as chamadas necessidades primárias, as quais, enquanto não estiverem satisfeitas, determinam o comportamento do indivíduo” e, deste modo, as “necessidades de nível superior (ou secundárias) são importantes, mas apenas quando a satisfação das necessidades básicas estiver assegurada”. Posto isto, importa mencionar que “uma vez satisfeita, a necessidade deixa de ser motivadora” (Sá, 2016, p.65). Compreende-se, assim, que o objetivo do indivíduo é o topo da hierarquia das necessidades. Para satisfazer as necessidades do indivíduo, deve-se perceber qual é o seu nível na hierarquia.

#### 1.2.2.1.2. Teoria dos Dois Fatores

A Teoria dos Dois Fatores, também conhecida como a Teoria da Higiene e Motivação, foi desenvolvida por Frederick Herzberg e baseia-se na ideia de que existem dois tipos de fatores, os fatores motivadores e os fatores higiênicos. Os fatores motivacionais são fatores que motivam e geram satisfação, no entanto, quando não estão presentes não geram insatisfação. Exemplos de fatores motivacionais são a realização, o reconhecimento, o trabalho em si, a responsabilidade e o desenvolvimento. Por outro lado, os fatores higiênicos não motivam propriamente os colaboradores, mas quando não estão presentes geram desmotivação e insatisfação. Estes fatores estão relacionados com as condições de trabalho, a administração da organização, as relações com os seus colegas e supervisores, remuneração, entre outros (Chiavenato, 1994; Rosa, 1994).

### **1.2.2.1.3. Teoria X e Y**

A Teoria X e Y, desenvolvida por McGregor, foi fundamentada no pressuposto que existem duas perspectivas diferentes do indivíduo, estando diretamente ligadas à relação entre a empresa e os seus colaboradores. A Teoria X representa uma perspectiva negativa, na qual se acredita que os colaboradores são inerentemente preguiçosos, evitam responsabilidades e não possuem interesse no trabalho. Portanto, considera-se que precisam de ser controlados e supervisionados para alcançar os objetivos organizacionais. Por outro lado, a Teoria Y adota uma abordagem mais positiva e baseia-se na ideia de que os colaboradores podem considerar o trabalho tão natural quanto as atividades de lazer e, por sua vez, são indivíduos mais dispostos às funções com responsabilidade e são vistos como pessoas mais criativas e inovadoras (Lawter et al., 2015).

### **1.2.2.2. Teorias Contemporâneas de Motivação**

#### **1.2.2.2.1. Teoria da Equidade**

Com vista a abordar a urgência de equidade e justiça organizacional e considerar a perspectiva dos colaboradores, surge a Teoria da Equidade. Adams, fundador desta teoria, defende que a visão do colaborador sobre a justiça no local de trabalho influencia a sua motivação. Os colaboradores analisam a equidade ao compararem o vínculo entre o que recebem pelas horas despendidas no local de trabalho e o esforço que depositam nesse trabalho, com o mesmo vínculo relativo aos outros colaboradores (Rego et al., 2016). Neste sentido, quando um colaborador percebe que existe injustiça organizacional tende a adotar um dos seguintes comportamentos: diminui o seu esforço nas atividades profissionais; quando recebe por produto produzido, aumenta o seu desempenho de forma a produzir mais produtos com menor qualidade e a receber recompensas; altera o seu ponto de vista relativamente à comparação com os outros; procura outro indivíduo para comparar; abandona a organização (Robbins & Judge, 2017). Estudos realizados por Kanfer e Chen (2016), indicam que a percepção de injustiça leva os colaboradores a apresentarem um menor desempenho, envolvimento e comprometimento para com a organização. Esse impacto negativo pode afetar não só o colaborador em questão, mas também os seus colegas e, conseqüentemente, a própria organização.

#### **1.2.2.2. Teoria das Expetativas**

A Teoria da expectativa de Vroom e Lawler é pertinente para compreender a motivação dos indivíduos, na medida em que defende que a motivação está relacionada com o desempenho, esforço e recompensas (Rocha, 2010). De acordo com esta teoria, o indivíduo é o principal responsável pela quantidade de esforço que investe na procura de resultados. Trata-se de uma perspectiva cognitiva que parte do pressuposto de que o comportamento e o desempenho são escolhas conscientes do indivíduo. Em suma, esta teoria destaca que as organizações devem analisar a eficácia dos colaboradores relativamente aos objetivos pré-determinados e devem ter em consideração as expectativas dos colaboradores e geri-las adequadamente. Além disto, é importante oferecer aos colaboradores a oportunidade de escolher os seus benefícios de forma individual e garantir que os sistemas de recompensas sejam eficazes, atendendo às necessidades dos colaboradores (Rego et al., 2016).

#### **1.2.2.3. Teoria do Reforço**

Segundo Teixeira (2022, p.190), a Teoria do Reforço, desenvolvida por Skinner, sustenta que “o comportamento das pessoas pode ser controlado e enformado, recompensando (“reforçando”) os comportamentos desejados e ignorando as acções não desejadas (“que não merecem ser recompensadas”).”. Com isto, compreende-se que não se deve recorrer a punições quando ocorrem comportamentos indesejados, uma vez que essa abordagem pode resultar em revolta e constrangimento por parte dos colaboradores. A modificação do comportamento organizacional é uma das ferramentas utilizadas por Skinner e baseia-se “na aplicação da teoria do reforço aos esforços para a mudança nas organizações” (Teixeira, 2022, p.190). No entanto, esta abordagem tem sido objeto de críticas por parte de alguns autores, que a consideram manipuladora e inadequada para gerir as pessoas.

### **1.3. Modelo das Características do Trabalho**

Atualmente, existem diversos estudos que investigam a relação entre a motivação e alterações na estrutura do trabalho. Essas pesquisas concentram-se em perspectivas que mostram como a divisão e a organização das tarefas podem influenciar o esforço dos colaboradores. De acordo com Rego et al. (2016, p.133), as “características do trabalho têm sido apontadas como uma das principais causas de (des)motivação”. Portanto, “tarefas bem desenhadas podem ser uma fonte de motivação intrínseca para quem as executa” (Rego et al., 2016, p.133). Neste contexto, é pertinente analisar o

Modelo das Características do Trabalho, desenvolvido por John Richard Hackman e Greg Oldham, uma vez que procura identificar as características de trabalho mais importantes para promover a motivação.

O Modelo das Características do Trabalho advém de um estudo desenvolvido por Hackman e Lawler. O estudo consistiu numa análise sobre as reações de colaboradores às características das tarefas e definiu-se como variáveis independentes, a variedade de competências, identidade da tarefa, autonomia e *feedback* e como variáveis dependentes a satisfação profissional, autorrealização e o envolvimento na tarefa (Hackman & Oldham, 1974). Segundo Alcobia (2001), o Modelo das Características do Trabalho considerou variáveis situacionais que estão vinculadas aos níveis de satisfação e, por sua vez, ao ambiente organizacional.

O Modelo das Características do Trabalho sustenta que o trabalho pode ser caracterizado levando em consideração cinco variáveis: variedade de competências, identidade da tarefa, significado da tarefa, autonomia e feedback.

- a) Variedade de competências: refere-se ao grau em que um colaborador necessita de possuir determinadas habilidades para a consecução da função;
- b) Identidade da tarefa: indica em que medida a função exige o desenvolvimento de uma tarefa identificável e completa;
- c) Significado da tarefa: diz respeito ao impacto que a realização da tarefa tem na vida ou trabalho de outros indivíduos;
- d) Autonomia: relaciona-se com o grau em que a função possibilita liberdade e independência ao colaborador na escolha dos procedimentos e no desenvolvimento das tarefas;
- e) Feedback: refere-se ao grau em que a realização das tarefas fornece informações concisas e concretas acerca do desempenho do colaborador.

Estas cinco variáveis ajudam a compreender as características essenciais do trabalho que podem afetar a motivação e os resultados dos colaboradores (Robbins & Judge, 2017).

Segundo o Modelo de Hackman e Oldham, as características do trabalho têm um impacto nos estados psicológicos dos colaboradores, o que, por sua vez, influencia tanto os resultados pessoais, como os resultados profissionais. Além disso, essas características também afetam o interesse dos colaboradores no contexto laboral. Para alcançar resultados pessoais e profissionais, como baixos níveis de absentismo e *turnover* e

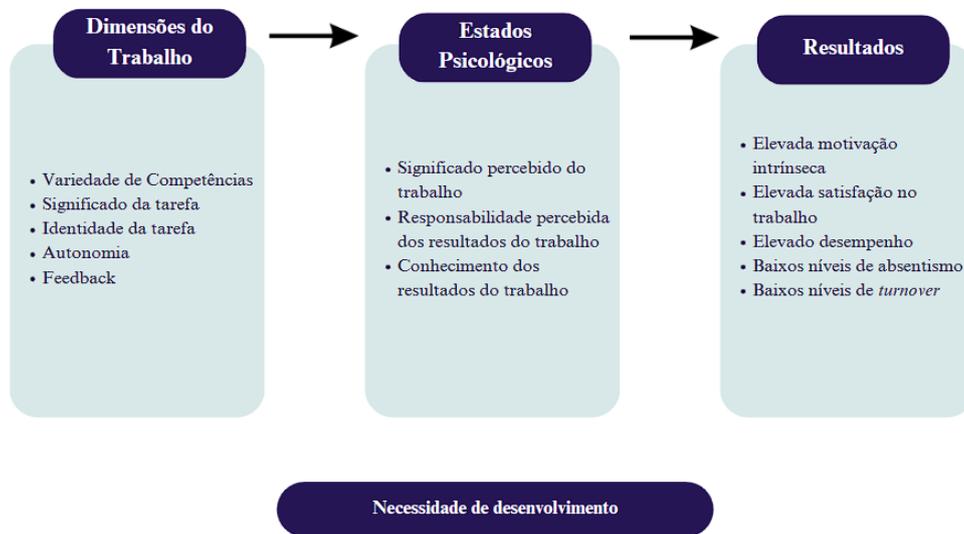
elevados níveis de motivação intrínseca, satisfação no trabalho e desempenho, é essencial que estejam presentes três estados psicológicos:

- a) Significado percebido do trabalho: refere-se à importância atribuída pelo indivíduo ao seu trabalho;
- b) Responsabilidade percebida dos resultados do trabalho: trata-se do sentimento de responsabilidade que o colaborador experimenta ao observar os resultados alcançados pelo seu esforço;
- c) Conhecimento dos resultados do trabalho: envolve a compreensão dos resultados das tarefas realizadas e a capacidade de perceber se os resultados são positivos ou negativos.

Indivíduos que possuem a vontade de desenvolver novas competências estão mais propensos a alcançar estes três estados psicológicos (Robbins & Judge, 2017).

Na Figura 2, é possível verificar as interconexões entre as características do trabalho, os estados psicológicos, os resultados pessoais e profissionais e a necessidade de crescimento do colaborador.

Figura 2. Modelo das Características do Trabalho



Fonte. Rego, A., Cunha, M., Cunha, R., & Cabral-Cardoso, C. (2016). Manual de Comportamento Organizacional e Gestão (8th ed.). Editora RH.

As componentes do Modelo das Características do Trabalho podem ser analisadas através do índice potencial motivador, sendo calculado por meio da seguinte fórmula (Figura 3):

*Figura 3. Índice potencial motivador*

$$PM = \frac{\text{Variedade de competências} + \text{Identidade da Tarefa} + \text{Significado da tarefa}}{3} \times \text{Autonomia} \times \text{Feedback}$$

*Fonte.* Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior*. (10th ed.). Pearson.

Segundo Robbins e Judge (2017), existe uma fórmula alternativa mais viável para calcular o potencial motivador, que consiste em somar apenas as dimensões do trabalho. No entanto, importa mencionar que quando as cinco dimensões do trabalho estão presentes simultaneamente, observa-se um aumento de desempenho. Além disso, a percepção do colaborador relativamente à comparação da sua carga de trabalho com a dos seus colegas pode influenciar significativamente a relação entre as componentes fundamentais no trabalho e os resultados pessoais e profissionais.

#### **1.4. Motivação e Atitudes no Trabalho**

As atitudes são afirmações ou avaliações sobre determinados objetos, pessoas ou situações e podem ser caracterizadas atendendo a três dimensões, a dimensão cognitiva, a dimensão afetiva e a dimensão comportamental. A dimensão cognitiva está relacionada com crenças e pensamentos, enquanto a dimensão afetiva envolve sentimentos e emoções. Por sua vez, a dimensão comportamental está associada à predisposição de um indivíduo em agir de certa forma, influenciada principalmente por objetos, pessoas ou acontecimentos (Robbins & Judge, 2017).

O estudo do comportamento organizacional foca-se em três tipos de atitudes, a satisfação com o trabalho, o envolvimento com o trabalho e o comprometimento organizacional.

##### **1.4.1. Satisfação**

Atualmente, a satisfação profissional tem sido destacada como um tema de grande relevância, despertando um interesse incessante na compreensão deste fenómeno. Isso deve-se a vários aspetos, (1) a relação entre a satisfação e a produtividade; (2) o impacto do clima organizacional na satisfação dos colaboradores; (3) o reconhecimento da importância das atitudes dos colaboradores pela administração; e (4) o reconhecimento da qualidade de vida no trabalho como parte integrante da qualidade de vida dos

colaboradores. Estes aspetos destacam a importância de estudar e compreender a satisfação profissional nas suas diversas dimensões, a fim de promover um ambiente de trabalho saudável, produtivo e que contribua para o bem-estar dos colaboradores (Weinert, 1987).

Segundo Armstrong e Taylor (2014, p.177):

*Job satisfaction can be defined as the attitudes and feelings people have about their work. Positive and favourable attitudes towards the job indicate job satisfaction. Negative and unfavourable attitudes towards the job indicate job dissatisfaction.*

Deste modo, existem alguns fatores que influenciam os níveis de satisfação ou, por sua vez, insatisfação profissional, como: “*The intrinsic motivating factors*”; “*The quality of supervision*” e “*Success or failure*” (Armstrong e Taylor, 2014, p.177).

De acordo com Garg e Rastogi (2006), as organizações devem analisar os postos de trabalho, a fim de diminuir o stress e aumentar a motivação, satisfação e, conseqüentemente, o desempenho. Jex e Britt (2008) defendem que a satisfação é fulcral para alcançar o sucesso organizacional. Assim sendo, há uma maior probabilidade de existirem elevados níveis de produtividade e baixos níveis de absentismo, quando os colaboradores estão satisfeitos. Promover a satisfação dos colaboradores é crucial para impulsionar o desempenho e o bem-estar geral dentro da organização.

Segundo George e Jones (2008, p.76), o nível de satisfação no trabalho é influenciado por quatro fatores, “*personality, values, the work situation, and social influence*”. Deste modo, a personalidade dos seres humanos afeta a forma como percebem os sentimentos relativamente ao trabalho, assim como os seus valores. Colaboradores com valores intrínsecos fortes ao trabalho são mais propensos a se sentirem motivados e satisfeitos por um trabalho significativo a nível pessoal. A situação de trabalho engloba as tarefas realizadas pelo colaborador, os colegas de trabalho e a forma como a organização aborda os colaboradores. Por fim, a influência social refere-se ao impacto que as outras pessoas têm nas atitudes e comportamento de um indivíduo. Grupos de pares, colegas de trabalho e a cultura da pessoa influenciam os níveis de satisfação dos indivíduos.

#### **1.4.2. Envolvimento**

O envolvimento organizacional desempenha um papel crucial no desempenho e sucesso de uma empresa. Portanto, compreender e promover o envolvimento é essencial para alcançar resultados positivos e sustentáveis no ambiente de trabalho. De acordo com

Mathis et al. (2017, p.174), “*Employee engagement is the extent to which an employee’s thoughts and behaviors are focused on his or her work and their employer’s success.*”.

O envolvimento é composto por três dimensões, o vigor, a dedicação e a absorção. O vigor é definido por “*high levels of energy and mental resilience while working, the willingness to invest effort in one’s work, and persistence even in the face of difficulties*”. Já a dedicação traduz-se por “*a sense of significance, enthusiasm, inspiration, pride, and challenge*”. Por fim, a absorção consiste em “*being fully concentrated and deeply engrossed in one’s work, whereby time passes quickly and one has difficulties with detaching oneself from work*” (Schaufeli et al., 2002, p.74-75 as cited in Kanungo, 1982; Lawler & Hall, 1970).

Segundo Wood e Menezes (2010), é essencial a implementação de práticas como a formação, a realização de tarefas em equipa e tornar o trabalho mais enriquecedor e dinâmico, a fim de promover o envolvimento dos colaboradores. Estas medidas contribuem para que os colaboradores se sintam mais envolvidos e comprometidos com o trabalho, resultando em benefícios tanto para os indivíduos, como para a organização.

Colaboradores que possuem sentimentos positivos demonstram maior motivação para realizar as tarefas, tornando-se mais envolvidos no trabalho. Portanto, compreende-se que a satisfação estimula o envolvimento dos colaboradores. Quando os colaboradores estão satisfeitos com o seu trabalho, sentem-se mais envolvidos e comprometidos com as atividades que realizam, o que influencia positivamente a sua motivação e desempenho. A satisfação desempenha, assim, um papel importante na criação de um ambiente de trabalho propício para o envolvimento e para a produtividade dos colaboradores (Anaza & Rutherford, 2012). Segundo Brown (1996), o envolvimento também pode ter um impacto significativo no comprometimento organizacional.

### **1.4.3. Comprometimento organizacional**

Por fim, importa abordar o comprometimento organizacional, que se refere à lealdade do colaborador em relação à organização (Kumasey et al., 2017; Lee & Reade, 2018). Segundo George e Jones (2008, p.88), “*Whereas job satisfaction relates to feelings and beliefs that individuals have about specific jobs, organizational commitment relates to feelings and beliefs about the employing organization as a whole.*”

De acordo com o Modelo de Meyer e Allen, o compromisso organizacional é composto por três componentes, o comprometimento afetivo, o comprometimento instrumental e o comprometimento normativo. O comprometimento afetivo está

relacionado não só com uma conexão afetiva dos colaboradores com a organização e os seus valores, mas também com um desejo de permanência na empresa. O comprometimento instrumental está ligado à relevância dada aos benefícios económicos, ou seja, o colaborador não abandona a organização devido aos ganhos obtidos ao continuar nesta. O comprometimento normativo reflete o sentimento de dever no que concerne à empresa, isto é, o colaborador sente-se obrigado eticamente e moralmente a manter-se na organização (Robbins & Judge, 2017).

## **1.5. Estratégias de Motivação**

### **1.5.1. Práticas Motivacionais**

#### **1.5.1.1. Rotatividade de funções**

Uma das técnicas frequentemente adotada por diversas organizações como forma de ampliar o conhecimento dos seus colaboradores e adquirir novas competências é a rotatividade de funções (Al-Nashmi & Almoayad, 2015). Segundo Chiavenato (2014), a rotatividade de funções envolve transferir um colaborador de uma função para outra e pode ser classificada em dois tipos: horizontal e vertical. Na rotação horizontal, ocorre uma breve transferência do colaborador para uma função similar, enquanto na rotação vertical há uma promoção temporária para um cargo mais desafiador. A mudança de cargos tem, assim, como principal propósito aumentar a produtividade, qualidade do trabalho, autorrealização e satisfação dos colaboradores (Caetano, 2001).

A rotatividade de funções possibilita diversos benefícios, como baixos níveis de monotonia e elevados níveis de motivação, além de proporcionar maior agilidade no planeamento do trabalho e adaptação às vicissitudes. No entanto, é importante considerar os aspetos negativos, como os custos de formação e a possível diminuição da produtividade, uma vez que a troca de colaboradores ocorre quando estes já estão a ser rentáveis e eficientes para a organização. Além disso, podem surgir desafios durante o processo de adaptação dos colaboradores ao novo membro da equipa (Robbins & Judge, 2017).

#### **1.5.1.2. Enriquecimento de tarefas**

Segundo Chiavenato (2014, p.184), o enriquecimento do trabalho traduz-se na “reorganização e a ampliação do cargo para proporcionar adequação ao ocupante no sentido de aumentar a satisfação intrínseca, por meio do acréscimo de variedade, autonomia, significado das tarefas, identidade com as tarefas e retroação”. O enriquecimento de trabalho pode ser vertical e horizontal. No enriquecimento vertical,

são atribuídas tarefas mais desafiadoras e responsabilidades relacionadas à administração, em comparação com as tarefas atuais. Já no enriquecimento horizontal, são distribuídas diversas tarefas, porém com o mesmo grau de dificuldade das atividades correntes, enquanto algumas das tarefas atuais são atribuídas para outros postos de trabalho com o mesmo grau de dificuldade. Deste modo, compreende-se que as principais vantagens do enriquecimento de tarefas são: altos níveis de motivação intrínseca e satisfação profissional; aprimoramento das competências; crescimento a nível profissional; desempenho eficiente; e diminuição do absentismo.

Com base no Modelo das Características do Trabalho, é possível identificar práticas que contribuem para o enriquecimento do trabalho. A combinação de tarefas, a criação de novas unidades de trabalho, o estabelecimento de relações com os clientes, o enriquecimento vertical das tarefas e a abertura de canais de feedback são alguns exemplos de práticas de enriquecimento do trabalho. Uma forma de aumentar a variedade de competências e fortalecer a identidade com a tarefa é combinar diferentes atividades e criar unidades de trabalho que sejam naturalmente interconectadas. O enriquecimento vertical de tarefas envolve atribuir aos colaboradores responsabilidades de gestão, proporcionando maior responsabilidade e controlo. Por fim, a abertura de canais de feedback possibilita que os colaboradores recebam informações sobre o seu desempenho, permitindo-lhes implementar ações de melhoria com base no *feedback* recebido (Robbins & Judge, 2017).

### **1.5.2. Compensação e Benefícios**

O sistema de recompensas traduz-se em diversos instrumentos que permitem premiar os colaboradores pelo seu contributo, com o propósito de aumentar os níveis de motivação e, conseqüentemente, os níveis de produtividade. Neste sentido, Camara et al. (2005, p.385) afirmam que o sistema de recompensas, na ótica do colaborador, trata-se de um “conjunto de contrapartidas, materiais e imateriais que a Empresa lhe concede, para o reter e manter o seu nível ideal de desempenho”.

Segundo Rego et al. (2016), a compensação é definida como um conjunto de recompensas outorgadas aos colaboradores, tendo como base a sua contribuição e como intuito reter, motivar e atrair colaboradores. A compensação pode ser dividida em (1) compensação financeira direta, que integra a remuneração concedida aos funcionários, isto é, os salários, os vencimentos, as comissões e os bônus; (2) compensação financeira indireta, que corresponde aos seguros de saúde ou férias pagas; e, por fim, (3)

compensação não financeira, que consiste na satisfação do colaborador devido ao seu posto de trabalho e à organização em si (Mondy & Martocchio, 2016). As organizações investem na compensação e benefícios como forma de motivar os funcionários e evitar a insatisfação, uma vez que permitem valorizar o trabalho dos colaboradores e desenvolver um sentimento de autorrealização (Armstrong & Murlis, 2007).

De acordo com Camara et al. (2013), os componentes do sistema de recompensas devem ser definidos de forma a motivar os colaboradores até alcançar o desempenho ambicionado; atrair o perfil desejado; e desenvolver uma cultura que sustente as necessidades dos colaboradores. Outras componentes implícitas também consideradas pertinentes são a adaptação e a flexibilidade. Deste modo, o sistema de recompensas deve integrar quatro componentes, (1) a natureza material e imaterial das recompensas, visto que tanto as compensações financeiras como as compensações não financeiras são importantes para os colaboradores; (2) o alinhamento com a estratégia organizacional, na medida em que o contexto atual da empresa deve ser tido em conta no sistema de recompensas; (3) a conexão entre as recompensas e o desempenho, uma vez que deve-se ter em conta o desempenho do colaborador aquando se concede as recompensas; (4) e o reforço da motivação e produtividade dos colaboradores, já que, de forma geral, existe uma maior produtividade, quanto melhor for a recompensa. Após a definição das dimensões do sistema de recompensas, os colaboradores devem analisar a importância destas para si e o empenho necessário para conquistá-las. Por um lado, se a análise for positiva, os colaboradores estão predispostos a empenharem-se, com o intuito de atingirem o desempenho ambicionado e, posteriormente, aproveitar a recompensa. Por outro lado, se a análise for negativa, o desempenho dos colaboradores é influenciado de forma negativa, na medida em que consideram que as recompensas não fundamentam o empenho necessário.

Para Camara et al. (2013), os sistemas de recompensas incluem ainda (1) componentes motivacionais, ou seja, elementos intrínsecos ao trabalho que têm como principais consequências, a satisfação profissional, o compromisso organizacional, o desempenho, entre outros; e (2) componentes higiénicos, também conhecidos como elementos extrínsecos ao trabalho, sendo que não promovem a motivação, mas podem impossibilitar a desmotivação. Neste sentido, as organizações devem integrar elementos relacionados com características intrínsecas do trabalho e elementos associados às

características extrínsecas do trabalho nos sistemas de recompensas, ou seja, recompensas intrínsecas e recompensas extrínsecas.

Cada vez mais se tem denotado uma atenção incessante relativamente às componentes motivacionais inerentes ao sistema de recompensas. Um dos principais motivos é o facto da satisfação profissional ser primordial no que diz respeito ao capital humano presente nas organizações. A satisfação profissional pode ser avaliada através dos níveis de apoio organizacional, do ambiente de trabalho ou até mesmo da circunstância laboral. Deste modo, um colaborador satisfeito, atingirá maiores níveis de produtividade (Bustamam et al., 2014).

Uma das teorias motivacionais relacionada com as compensações concedidas aos colaboradores é a teoria da equidade desenvolvida por Adams. Esta teoria sustenta que os indivíduos se apresentam mais motivados ao estabelecer um ponto de equilíbrio entre o modo como encaram o seu desempenho e a forma como analisam as recompensas atribuídas (Dessler, 2013). Com isto, compreende-se que as entidades empregadoras devem dispor de um conjunto diverso de benefícios aos seus colaboradores, de forma a alcançar elevados níveis de retenção. Um dos grandes desafios das organizações é compreender quais são os benefícios mais valorizados pelos colaboradores, na medida em que estes possuem necessidades diversas e, por vezes, contraditórias. O objetivo das organizações passa por assegurar a satisfação dos colaboradores, considerando essas diferentes necessidades (Mathis et al., 2017; Noe et al., 2017).

### **1.5.3. Training: formação e desenvolvimento**

A formação e o desenvolvimento dos colaboradores coadjuvam não só na constante procura pela eficácia organizacional, como também no aprimoramento das capacidades do capital humano. A formação tem como principal propósito impactar nas competências dos colaboradores, focando-se nos seguintes aspetos: (1) desenvolver habilidades para que os colaboradores contribuam para a evolução do negócio da empresa; (2) desenvolver novas competências essenciais para o melhor desempenho da função, tendo como principais consequências elevados níveis de satisfação, eficácia e eficiência; (3) disponibilizar conhecimentos essenciais para a progressão de carreira; (4) ocultar competências prejudiciais para o sucesso empresarial; e (5) promover o desenvolvimento pessoal dos colaboradores (Camara et al., 2005).

De acordo com Lussier e Hendon (2017), a formação destaca-se como um processo de aprendizagem de competências imprescindíveis para o trabalho dos

colaboradores, já o desenvolvimento é caracterizado como uma aprendizagem contínua, traduzindo-se numa melhoria de competências e, conseqüentemente, num maior conhecimento tanto para o emprego atual, como para empregos promissores.

A formação e o desenvolvimento demonstram a dedicação e empenho constante dos colaboradores, de forma a aperfeiçoarem as suas competências. No entanto, são conceitos distintos, na medida em que a formação consiste em tornar os indivíduos capazes de desempenhar as suas tarefas e o desenvolvimento centra-se numa aprendizagem constante, levando a que os colaboradores acompanhem a evolução e os objetivos da organização. Neste sentido, tanto a formação como o desenvolvimento têm como meta, uma concordância entre as competências dos colaboradores e a visão estratégica da organização. Deste modo, quando existe eficácia organizacional, verifica-se um impacto nos níveis de satisfação dos colaboradores (Mondy & Martocchio, 2016).

As organizações encontram-se num ambiente volátil, incerto, complexo e ambíguo (Mundo VUCA) e, conseqüentemente, têm de estar preparadas para desafios e reestruturações que possam advir. Neste sentido, denota-se que as organizações dependem, em certa medida, de colaboradores aptos e motivados. Práticas como a formação e o desenvolvimento devem contribuir para um aprimoramento de competências dos colaboradores, melhoria de desempenho e um maior sentido de adaptação face a futuras contingências (Mathis et al., 2017).

Numa perspetiva tradicional, a formação é percecionada como o processo que se centra em alcançar resultados em três tipos de saber: (1) saber saber, focado na melhoria de capacidades cognitivas; (2) saber fazer, direcionado não só para a aquisição de capacidades motoras, como também para métodos considerados imprescindíveis para a realização das tarefas inerentes à função do colaborador; e (3) saber ser e estar, orientado para a melhoria da forma de estar, na medida em que podem existir comportamentos primordiais no desempenho de determinada função (Rego et al., 2015).

De acordo com Rego et al. (2015), a formação e o desenvolvimento podem interceder em quatro tipos de intervenção: (1) difusão de informação, ou seja, divulgação de dados acerca da organização, como por exemplo, clientes, parceiros, entre outros; (2) alterações nos comportamentos em relação às tarefas a realizar, de forma a alinhar as atitudes dos colaboradores com a visão estratégica da organização; (3) aprendizagem de competências essenciais para o desempenho das tarefas; e (4) melhoria de conhecimento no que concerne aos conceitos inerentes em determinadas áreas.

A formação pode ser percebida como (1) formal, sendo que ocorre quando são desenvolvidos programas de formação administrados pela organização e geralmente de participação obrigatória, tendo como principal propósito o conhecimento explícito, um conhecimento documentado e estruturado ou (2) informal, sendo um processo de aprendizagem centrado no desenvolvimento de determinada competência e tendo como foco o conhecimento tácito que surge de experiências a nível individual, onde as interações sociais se demonstram imprescindíveis. Neste sentido, a formação informal pode ser um complemento à formação formal e não uma oposição, já que possibilita adquirir conhecimentos através do grupo de pares que não seria possível através da formação formal (Noe et al., 2017).

A formação e o desenvolvimento podem ser percebidos não como um gasto, mas sim como um investimento, quando implementados de forma eficaz, uma vez que o principal retorno é um elevado desempenho organizacional (Lussier & Hendon, 2017). Neste processo estão inerentes custos, como é o caso, de recursos e de tempo, porém este investimento pode ser variável tendo em conta o número de colaboradores ou até mesmo o setor onde a organização se encontra inserida. As organizações pretendem que através deste investimento se denote um impacto positivo relativamente ao desempenho e aos resultados organizacionais (Mathis et al., 2017).

O desenvolvimento de programas de formação dá-se através de quatro fases: (1) a identificação das necessidades; (2) programação; (3) execução; e, por último, (4) avaliação da eficácia da formação. Na primeira fase pretende-se analisar as necessidades da formação, com o intuito de compreender qual o tipo de formação mais indicado para colmatá-las. Esta fase inicia-se com uma análise organizacional e só então é decidido como aplicar o plano de formação. Na segunda etapa são estabelecidos os objetivos que se pretendem atingir através da formação e é elaborado um programa de formação. Posteriormente, é definido não só o orçamento da formação, como também são estabelecidos os objetivos específicos e, deste modo, implementa-se o programa de formação. Por último, é feita uma avaliação da eficácia da formação, de forma a compreender se foram alcançados os objetivos desejados (Dessler, 2013; Rego et al., 2016).

## **2. A Entidade de Acolhimento**

Este capítulo destina-se a uma breve apresentação da entidade de acolhimento onde foi realizado o presente estágio curricular, a Hr Protecção, S.A., nomeadamente da sua história, visão, missão, valores, cultura, processo produtivo, famílias de produtos confeccionados, clientes e parcerias.

### **2.1. A Hr Protecção, S.A.**

A Hr Protecção, S.A., sediada na cidade de Mangualde, distrito de Viseu, apresenta-se como uma organização fabricante de vestuário profissional e distribuidora de Equipamentos de Proteção Individual (EPI).

De momento, possui quatro marcas próprias, *Maxi One*, *Maxi Wear*, *Master Safety* e *Antartida Plus*, valorizando fatores como “a imagem, experiência, competência e funcionalidade” dos serviços (Hr Protecção, S.A., 2023). A *Maxi One* visa criar e desenvolver produtos exclusivos para cada organização, conciliando funcionalidade, criatividade e exclusividade, sendo então um projeto 100% *by HR*. A *Maxi Wear* dispõe de diversos artigos de Vestuário de Trabalho, confeccionados para o bom desempenho dos colaboradores e não esquecendo a relação qualidade, preço e prazo de entrega. A *Master Safety* disponibiliza EPI, com vista à proteção auditiva, respiratória, facial, ocular, assim como à proteção da cabeça e mãos e produtos descartáveis. Importante realçar que um dos principais compromissos com os seus clientes, das marcas acima mencionadas (*Maxi Wear* e *Master Safety*) é uma boa relação entre qualidade/preço, assim como a brevidade da distribuição dos produtos, tentando proporcionar ao cliente um tempo de espera bastante reduzido e obter o máximo de satisfação da sua parte. Por fim, a *Antartida Plus*, confeccionada na unidade de produção da HR, assume-se como uma marca de Vestuário de Proteção contra temperaturas negativas, totalmente pensada pela unidade desde o mais minucioso pormenor até à sua conclusão, o produto final. Pode-se, então, afirmar que é uma marca, a par da *Maxi One*, em que os produtos são inteiramente pensados e produzidos na unidade, envolvendo um trabalho de equipa entre os demais departamentos e com o objetivo de satisfazer todas as necessidades dos consumidores finais.

De forma a estabelecer uma relação próxima com os seus clientes, a Hr Protecção, S.A. disponibiliza um site simples e intuitivo, onde todos os clientes podem não só realizar compras rápidas e seguras, como conhecer a organização e apresentar oportunidades de melhoria.

Atualmente, a Hr Protecção, S.A. conta com 101 colaboradores (incluindo contratos efetivos e estágios IEFP – Instituto do Emprego e Formação Profissional) sendo

estes distribuídos por diversos departamentos, tais como, Indústria, Comercial, Logística, Financeiro, Recursos Humanos e Qualidade. O organograma da organização HR Protecção, S.A. encontra-se no Anexo 1.

### **2.1.1. História**

Fundada a 13 de novembro de 1985, a HR Indústria apresenta-se como uma entidade de produção de vestuário de trabalho e uniformes e de assessoria no corte de determinados componentes necessários para a indústria automóvel.

A 10 de setembro de 2001 foi criada a HR Protecção tendo como principal propósito a comercialização de produtos de protecção, higiene e segurança no trabalho, bem como a confeção de vestuário de trabalho e uniformes.

O HR Group nasce em 2008 como resultado da integração das empresas HR Indústria, SA e HR Protecção, SA, de forma a fortalecer a liderança de mercado da HR na área do Vestuário de Trabalho e EPI.

O HR Group pretende disponibilizar artigos com base na inovação, dando especial importância ao conforto, design, segurança e à sua adaptabilidade aos inúmeros contextos laborais. O HR Group comercializa diversos Equipamentos de Protecção Individual, tais como, “Materiais de Protecção, Higiene, Segurança e Vestuário de Trabalho; Calçado de Protecção; Sinalética; Protecção de Cabeça, Ocular e Facial, Vias Respiratórias e Auditiva; Luvas de Protecção; Equipamento de Protecção em Altura; Soldadura; Descartáveis e Lava-olhos” (Hr Protecção, S.A., 2023). No que concerne ao Vestuário de Trabalho, destacam-se pela confeção de vários artigos, “blusões, calças, jardineiras, fatos de macaco, batas, camisas, túnicas, aventais, toucas, bonés, vestuário de alta visibilidade, vestuário para temperaturas negativas, vestuário impermeável” (Hr Protecção, S.A., 2023), sendo estes alguns exemplos.

Em abril de 2020, concretizou-se a mudança de instalações para um novo local mais moderno e adequado às suas necessidades e concluiu-se a fusão por integração da empresa HR Indústria, S.A. na HR Protecção, S.A.. Deste modo, a HR Protecção, S.A. dedica-se à Conceção, Fabricação e Comercialização de Vestuário de Trabalho e Uniformes; Comercialização de Material de Protecção, Higiene e Segurança no Trabalho; Serviços de Corte de Componente para a Indústria Automóvel, através da certificação ISO 9001:2021, da *International Organization for Standardisation* (ISO), assegurando assim a excelência nos processos e procedimentos da empresa.

Através desta certificação, a HR Protecção, S.A. garante congruência com as normas deste sistema de reconhecimento global, na medida em que a qualidade é um dos

fatores tidos em conta pela empresa, assim como a satisfação dos seus clientes. Atualmente, a HR Protecção, S.A. pretende assegurar a qualidade dos seus produtos e serviços e, conseqüentemente, ambiciona atrair novos clientes e superar as expectativas dos seus atuais consumidores, consolidando a sua posição como líder.

### **2.1.2. Visão, Missão e Valores**

Os EPI garantem a segurança e saúde no local de trabalho, demonstrando-se assim como uma forma de proteção contra os diversos riscos decorrentes das atividades laborais. A visão da Hr Protecção, S.A. centra-se em ser líder em Portugal no Fabrico de Vestuário *Made in Portugal*, na distribuição de soluções integradas de Vestuário de Trabalho e EPI proporcionando as melhores condições de trabalho e reconhecimento aos seus colaboradores. Recorrer a estes equipamentos resume-se em segurança, proteção, qualidade de vida e produtividade. No que concerne à missão da Hr Protecção, S.A, esta rege-se por ser uma empresa familiar, com famílias e para famílias; disponibilizar condições de evolução na carreira e de profissionalização aos colaboradores; procurar ativamente soluções inovadoras que permitam criar valor no mercado e garantir um serviço de excelência; servir o maior número de clientes, independentemente da sua dimensão e valorizar e reforçar a origem “*Made in Portugal*”.

Os valores da empresa passam pela confiança, respeito, uma vez que acreditam nos seus colaboradores e aceitam as diferenças existentes entre todos; a perseverança, resistindo contra as adversidades, persistindo nas suas ideias e de mente aberta para alcançá-las; integridade e responsabilidade, tendo capacidade de cumprir com o estabelecido e de encontrar respostas; humildade, ou seja, disponíveis para reconhecer as suas limitações; também a disponibilidade, o conhecimento, a inovação, a atitude positiva e a gratidão são valores de referência, pois pretendem acrescentar valor, demonstram-se dispostos a aprender e a partilhar com os demais, aplicam novas ideias nos processos e agem positivamente ao que é sucedido. É com base nestes valores que a HR Protecção, S.A. promove um ambiente de trabalho saudável, fazendo com que os seus colaboradores contribuam de forma bastante ativa para o sucesso da empresa.

### **2.1.3. Cultura**

A Hr Protecção, S.A. apresenta uma cultura marcada pelo profissionalismo, inovação e melhoria constante, de forma a promover bem-estar aos seus colaboradores e proporcionar as melhores soluções de Vestuário de Trabalho e EPI aos seus clientes. Ambiciona criar valor em cada cliente e utilizador reforçando a sua eficiência profissional

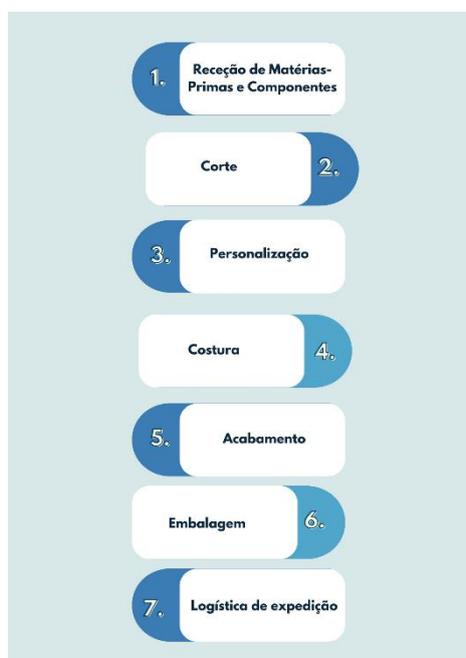
e qualidade de vida, assegurando princípios da Responsabilidade Social e de Sustentabilidade.

A HR Protecção S.A. é comprometida em criar um ambiente de trabalho positivo, baseado na confiança, responsabilidade, integridade e respeito mútuo. A empresa valoriza a constituição de equipas compostas por pessoas competentes e dedicadas, independentemente de sua etnia, género, idade ou ideologia política. Por sua vez, os colaboradores são incentivados a demonstrar empatia, foco, determinação e comprometimento, visando alcançar os objetivos organizacionais estabelecidos. Essas características são essenciais para o sucesso da empresa e para o bom funcionamento do ambiente de trabalho na HR Protecção S.A.

#### 2.1.4. Processo Produtivo

O processo produtivo corresponde a um grupo de operações interligadas e organizadas, sendo que podem variar de acordo com o setor e a natureza da atividade económica. O processo produtivo de uma empresa de confeção envolve várias etapas que têm em vista transformar matérias-primas em produtos acabados. A HR Protecção, S.A. destaca-se pela sua capacidade de inovação e criatividade e pela qualidade dos seus produtos. Na Figura 4, é possível analisar o processo produtivo da HR Protecção, S.A..

*Figura 4. Processo produtivo*



*Fonte. Elaboração própria*

### **2.1.5. Famílias de produtos confeccionados**

Uma das estratégias adotadas por muitas organizações de confecção é a família de produtos, com a finalidade de oferecer uma grande variedade de opções aos seus clientes; atender a diferentes necessidades e preferências e fortalecer a sua presença no mercado. Posto isto, a empresa pode aumentar as suas oportunidades de venda e construir uma identidade de marca sólida e reconhecível. Porém, é importante que a organização assegure e mantenha a qualidade e consistência em todos os produtos da família. A HR Protecção, S.A. apresenta diversas famílias de produtos<sup>1</sup>, tais como, (1) t-shirts, polos, *sweats*, (2) camisas, (3) calças, (4) saias, (5) blusões, casacos, (6) coletes, (7) batas, (8) túnicas, bibes, jalecas, (9) fatos macaco e (10) aventais, toucas, bonés e diversos.

### **2.1.6. Clientes e Parcerias**

#### **2.1.6.1 Clientes**

A HR Protecção, S.A. possui clientes provenientes de diversas áreas, demonstrando a diversidade e abrangência de atuação da empresa. Atende a uma ampla gama de setores (Figura 5), sendo estes o setor da aeronáutica; automóvel; forças de segurança e proteção civil; indústria; saúde; transportes e logística; agro-alimentar; distribuição; institucionais e serviços; entre outros.

---

<sup>1</sup> A numeração é utilizada para identificar as diferentes famílias de produtos oferecidas pela HR Protecção, S.A..

Figura 5. Empresas clientes da HR Protecção, S.A. das diversas áreas



Fonte. Hr Protecção, S.A. (2023). Manual de Gestão.

### 2.1.6.2. Parcerias

A HR Protecção S.A. estabeleceu, desde cedo, parcerias de longa data com empresas internacionais de referência na área de EPI. Essas parcerias resultaram na representação de marcas reconhecidas mundialmente, tais como (Figura 6):

Figura 6. Parcerias HR Protecção, S.A.



Fonte. Hr Protecção, S.A. (2023). Manual de Gestão.

### **3. Descrição do Estágio Curricular**

O presente estágio curricular decorreu na entidade de acolhimento HR Protecção, S.A. e teve início no dia 23 de fevereiro e término a 2 de junho do presente ano.

Este terceiro capítulo consiste na descrição das atividades às quais a estagiária esteve associada, principalmente em atividades de formação e desenvolvimento dos colaboradores, atividades relacionadas com ferramentas de apoio à produtividade, conteúdo funcional e desenvolvimento da matriz uso de competências e do inquérito relativo à cultura organizacional.

#### **3.1. Descrição das atividades desenvolvidas**

##### **3.1.1. Acolhimento e Integração na HR Protecção, S.A.**

O acolhimento e integração no âmbito organizacional são elementos cruciais para o desenvolvimento de uma cultura organizacional saudável e o sucesso no ambiente de trabalho.

O processo de acolhimento ocorre durante o primeiro contacto entre um novo colaborador e a entidade empregadora. É nesse momento inicial, que as informações essenciais sobre as diretrizes e valores da empresa são transmitidos, além de terem lugar as primeiras interações com os colegas de trabalho e com os supervisores. Já a integração consiste no processo de adaptação entre o novo colaborador e a entidade empregadora, onde estabelecem compromissos e fazem concessões, ou seja, é caracterizada como um processo que tem como objetivo fornecer ao novo colaborador todas as informações relevantes sobre a função que irá desempenhar. Durante este processo, procura-se que o colaborador se possa familiarizar com o ambiente de trabalho e conheça as expectativas da organização e as responsabilidades associadas ao seu posto de trabalho (Rego et al., 2015).

De acordo com Van Maanen (1996), o processo de socialização organizacional refere-se ao modo como um indivíduo adquire os valores e normas de comportamento necessários para se tornar um membro ativo de uma organização. Portanto, é fundamental desenvolver estratégias que favoreçam a adaptação mútua entre colaboradores e a empresa, com o intuito de aumentar possibilidades de sucesso pessoal e organizacional, crescimento e desenvolvimento.

Neste sentido, Caetano e Vala (2002, p. 134) defendem que a “socialização organizacional é, frequentemente, vista como o principal processo de aculturação dos novos elementos das organizações”, sendo que a “forma como este processo é

configurado pode dar lugar a formas mais ou menos conformistas de incorporação dos valores da organização”.

Para uma melhor integração da estagiária na entidade de acolhimento, o *CEO* da HR Protecção, S.A. e também supervisor profissional, realizou, no primeiro dia de estágio, uma visita aos diversos espaços da organização. Posteriormente, o Analista de Gestão e Organização apresentou o funcionamento dos centros de produção, abordando que existem quatro centros de produção, sendo estes nomeados de centro 0, centro 1, centro 2 e centro 3, todos eles direcionados para um aumento de produtividade. O centro 1 e 2 estão direcionados para a produção de produtos finais, ou seja, produto pronto para entrega. O centro 3 é um departamento que se debruça sob a produção de amostras. O centro 0 dedica-se à preparação e separação das matérias-primas, sendo aqui onde começa a linha de produção auxiliando sempre o centro 1 e 2.

No mesmo dia, foram atribuídas tarefas à estagiária relacionadas com a área da formação, como por exemplo, o preenchimento de documentos relativos à avaliação do formando, à avaliação da ação de formação, à avaliação da eficácia da formação e ao registo de presenças. De forma a desempenhar estas atividades, foi disponibilizada a lista de colaboradores ativos.

### **3.1.2. Ferramentas de Apoio à Produtividade**

As metodologias *Lean* são abordagens de gestão que visam aprimorar a eficiência e a produtividade dos processos, reduzindo desperdícios e otimizando recursos. Originadas no Japão, especialmente na Toyota, essas metodologias têm sido amplamente adotadas em várias indústrias ao redor do mundo inteiro, tendo como principal propósito simplificar os processos produtivos e melhorar o uso de recursos. São fundamentadas em princípios como a melhoria contínua, envolvimento dos colaboradores e foco no valor entregue ao cliente (Plenert, 2006).

De acordo com Womack et al. (1990), pode-se definir *Lean Production* ou *Lean Manufacturing* como a aplicação dos princípios e técnicas do *Lean Thinking* na produção industrial. A ideia central consiste em procurar a maximização de valor para o cliente ao reduzir ou até mesmo eliminar atividades que não agregam valor ao produto final.

Um dos pilares do *Lean Thinking* é o balanceamento das linhas de produção, na medida em que é um aspeto fulcral na construção de um fluxo contínuo na cadeia produtiva (Coimbra, 2009). O balanceamento envolve uma atribuição de operações em um posto de trabalho para atender às restrições de sequência e minimizar o tempo inativo (Erel & Sarin, 1998; Becker & Scholl, 2009).

As ferramentas de apoio à produtividade desempenham um papel imprescindível em diversos setores. Uma das ferramentas de apoio à produtividade utilizada pela HR Protecção, S.A. são os esquemas industriais (cf. Anexo 2), com o intuito de otimizar processos, melhorar a eficiência e facilitar o trabalho dos colaboradores.

Os esquemas industriais traduzem-se essencialmente na descrição das tarefas dos colaboradores e os seus respetivos tempos de duração. No entanto, os esquemas industriais são constituídos por outras informações, tais como, a sequência, o posto de trabalho e o centro operativo.

Coube à estagiária a introdução de todos os dados necessários para o balanceamento das linhas de produção. Primeiramente, no cabeçalho, coloca-se a referência do artigo, o centro de produção, o estado (macro, em curso, clonagem, finalizado), a cadência e os minutos correspondentes a um dia de trabalho. Posteriormente, clica-se em “Nova Operação”, onde se coloca o roteiro, ou seja, a família de produto, a tarefa, a máquina, o colaborador, o posto de trabalho, a sequência, o centro operativo e as observações, caso seja necessário. Após a introdução dos dados abordados, consegue-se observar o balanceamento da linha de produção.

Importa mencionar, caso haja um desequilíbrio entre postos de trabalho, é necessário equilibrar a distribuição das tarefas, de forma a nenhum colaborador ficar sobrecarregado. O balanceamento de linhas de produção consiste na distribuição eficiente do tempo de trabalho entre os colaboradores, a fim de maximizar a produtividade, garantir qualidade dos produtos e atingir os objetivos organizacionais.

Outra tarefa realizada pela estagiária consistiu em anotar os tempos de cada tarefa desempenhada pelos colaboradores nos seus postos de trabalho.

### **3.1.3. Formação**

Na literatura disponível, há um consenso sobre a relevância da formação nos processos de mudança organizacional. Com efeito, a maioria das empresas reconhece que a formação desempenha um papel essencial na consecução dos seus objetivos estratégicos, tendo como principal contributo o aprimoramento das competências dos colaboradores (Peretti, 1997).

De acordo com Scarpelo e Ledvinka (1988), é importante ajustar os diferentes programas de formação ao perfil dos formandos. No que concerne à estrutura da formação, deve-se estabelecer de forma concisa os objetivos e determinar os passos necessários para a implementação da formação. De forma a simplificar o processo de aprendizagem, deve-se informar o formando sobre o seu desempenho e os progressos que

tem alcançado, de forma a garantir que o formando confia no processo e alcança os objetivos estabelecidos.

No que diz respeito à formação e desenvolvimento dos colaboradores, a estagiária tratou de diversos documentos, tais como, o plano de formação, o programa de formação, o registo de presenças, a avaliação do formando, a avaliação da ação de formação e a avaliação da eficácia da formação.

O plano de formação engloba informações como departamento, colaboradores, designação da formação, carga horária, número de dias, início e término da formação, tipo de formação, formador e entidade formadora. O programa de formação, também, apresenta a designação da ação de formação, a carga horária, custos, número de formandos, quadros médicos, departamento, tipo de formação e se se demonstrou como uma formação eficaz.

A avaliação do formando especifica os dados do formando (nome, número de colaborador e função) e informações da ação de formação (designação da formação, objetivo, formador, início e término da formação). Para além disto, integra critérios a serem avaliados pelo formador e uma média final dos mesmos.

Aquando da realização de uma formação, é importante conhecer a perspetiva do colaborador em relação à ação de formação. Esta avaliação permite analisar a ação de formação e o formador tendo em conta diversos critérios, saber quais foram os assuntos que o colaborador mais apreciou e os assuntos que gostaria que fossem abordados e no final é possível alcançar uma média final da avaliação da formação e do formador. Outros aspetos presentes no documento de avaliação de ação de formação são uma métrica para verificação da eficácia e um quadro para possíveis observações.

A HR Protecção, S.A. disponibiliza um documento para avaliar a eficácia da formação, que inclui evidências da sua aplicabilidade no contexto laboral. Esse documento aborda os efeitos práticos da formação, os resultados da avaliação dos participantes e dos formadores, a necessidade de novas formações, bem como outras sugestões relevantes. A responsabilidade pela avaliação da eficácia da formação recai sobre o *CEO* e a responsável de Recursos Humanos da organização, HR Protecção, S.A.. Quanto ao período entre a formação e a avaliação da sua eficácia, pode-se afirmar que não é um processo linear. Por exemplo, no caso de uma formação relativa à apresentação de artigos para venda, a avaliação ocorre seis meses após a conclusão da formação. Já para formações específicas, a organização aguarda o resultado da *Sedex Members Ethical*

*Trade Audit* (SMETA) e, somente após esse processo, é realizada a avaliação da eficácia da formação.

Além disto, a estagiária ainda teve a oportunidade de estar presente na Formação Primavera v10. Esta formação teve como principal objetivo abordar o processo de introdução de um plano de formação no software.

#### **3.1.4. Conteúdo funcional**

Frederick Taylor, conhecido como o pai da Administração Científica, deu ênfase à importância de especificar as funções e responsabilidades dos colaboradores de forma clara e precisa e defende que a divisão das tarefas em pequenas unidades permite que os colaboradores se especializem e se tornem mais proficientes nas suas áreas de atuação, o que por sua vez possibilitaria um aumento na produtividade e na eficiência do trabalho (Lawler, 1994).

A análise e descrição de funções é amplamente reconhecida como um elemento crucial da Gestão de Recursos Humanos. Tendo em conta que as pessoas são consideradas o capital humano de uma organização, ao realizar uma análise e descrição de funções, coadjuva-se na gestão desse valioso recurso. Isto significa que a análise de funções é um instrumento primordial para entender as necessidades da organização em termos de pessoas, identificar os requisitos e competências necessárias para cada função e, assim, apoiar as práticas e técnicas relacionadas aos recursos humanos de maneira eficaz e coerente (Rego et al., 2015; Prien et al., 2009).

De acordo com Siddique (2004), a análise de funções contribui para o aumento do comprometimento e de atitudes positivas por parte dos colaboradores, pois estes têm uma compreensão concreta e clara das suas funções e das oportunidades de progressão na carreira, o que resulta em uma maior motivação e satisfação. Esses fatores, por sua vez, são fundamentais para impulsionar um melhor desempenho global da organização.

O conteúdo funcional não foi um tópico muito trabalhado no decorrer do estágio, porém, neste âmbito, as principais tarefas da estagiária consistiram em criar ou atualizar as fichas de análise e descrição da função dos atuais colaboradores.

A atualização das fichas de análise e descrição da função dos colaboradores consistia em analisar a matriz de competências e acrescentar as novas competências. Como é possível observar no Anexo 3, a matriz de competências apresenta todos os colaboradores, as competências (máquinas ou tarefas) e o nível correspondente a cada uma (0 = não habilitada – não sabe executar; 2 = em desenvolvimento – necessita de ajuda para executar; 4 = habilitada – executa; 6 = experiente – executa com facilidade). Para

além disto, ainda demonstra um breve resumo de cada colaborador, isto é, em quantas competências o colaborador não está habilitado; em quantas competências o colaborador está num processo de desenvolvimento; em quantas competências está habilitado; em quantas competências é experiente; e uma síntese de quantos colaboradores possuem cada competência.

### **3.1.5. Matriz Uso de Competências**

Segundo Turban et al. (2010), a gestão de conhecimento é um processo pelo qual as organizações conseguem identificar, selecionar, organizar e distribuir informações e conhecimento que são componentes essenciais da memória organizacional. Este processo é fundamental para que a organização seja competitiva. Em concordância, Lee e Yang (2000), defendem que a gestão de conhecimento é o processo que possibilita o desenvolvimento do conhecimento, visando alcançar os objetivos organizacionais.

Na literatura, uma das teorias mais conhecidas no âmbito do conhecimento é a Teoria da Criação de Conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997). De acordo com Nonaka e Takeuchi (1997), a criação de conhecimento organizacional traduz-se no processo que envolve a absorção, organização e processamento das informações pelas organizações, tendo como propósito gerar novos conhecimentos.

Com base na matriz de competências, foi desenvolvida a Matriz Uso de Competências (cf. Anexo 4), tendo como principal propósito e, como a designação indica, analisar quais são as competências que de facto os colaboradores estão a usar na prática. Outro aspeto que pode ser analisado é o porquê do não aproveitamento de todas as competências dos colaboradores.

O processo de desenvolvimento da Matriz Uso de Competências foi baseado no mês de março e passou por algumas etapas:

1. Levantamento dos artigos confeccionados: Através do software Primavera v10, foi realizado um levantamento de todos os artigos produzidos na HR Protecção, S.A. durante o mês de março. Este levantamento foi necessário para obter uma lista completa dos produtos produzidos nesse período;
2. Análise dos esquemas industriais: Através da lista dos artigos produzidos, foi realizada uma análise dos esquemas industriais associados a cada um desses produtos;
3. Identificação das competências utilizadas: Com base na análise dos esquemas industriais, foi possível identificar as competências que os colaboradores da organização utilizaram durante o mês de março. Essas competências referem-se

às habilidades necessárias para realizar as tarefas relacionadas à produção dos artigos;

4. Criação da Matriz Uso de Competências: Com as competências identificadas, foi elaborada a Matriz Uso de Competências e pode ser utilizada como uma ferramenta de gestão para desenvolver planos de desenvolvimento e aprimorar o desempenho dos colaboradores.

### **3.1.6. Inquérito relativo à Cultura Organizacional**

Segundo Almeida (2016, p.182), a cultura organizacional traduz-se na “personalidade da organização, ou seja, o conjunto das suas marcas distintivas, que a tornam única, como por exemplo, os seus: Valores, Rituais, Símbolos, Mitos organizacionais, Hábitos de comportamento, Rotinas de trabalho, Crenças partilhadas, Opções estéticas, Comportamentos incentivados ou desincentivados”. A cultura organizacional refere-se ao conjunto de valores, crenças, comportamentos e práticas compartilhadas por todos os membros de uma organização. É uma componente essencial para o sucesso de uma empresa, na medida em que influencia a forma como os colaboradores interagem, tomam decisões e se relacionam com os seus colegas.

Chiavenato (2006) defende que a cultura corporativa ou cultura organizacional está presente em todas as organizações e é um elemento fundamental para compreender a sua essência. Através da cultura, é possível compreender a forma como uma organização funciona e se diferencia das demais.

Cada vez mais se tem denotado um reconhecimento da importância da cultura organizacional, o que se deve, essencialmente, a dois fatores: o notável sucesso económico do Japão, que evidenciou o impacto das variadas culturas nacionais tanto nos resultados das empresas como na gestão; e a crescente percepção de que a cultura organizacional desempenha um papel crucial no funcionamento das organizações e, conseqüentemente, nos resultados organizacionais (Rego et al., 2016).

Com isto, considerou-se crucial elaborar um inquérito relativo à cultura organizacional (cf. Anexo 5). Após algumas reuniões com o *CEO* e a responsável de Recursos Humanos da entidade de acolhimento, HR Protecção, S.A., conclui-se que o objetivo principal do questionário é aferir o nível de compreensão e vivência das diferentes dimensões que compõem a cultura da empresa, com destaque para a missão e para os valores. Apesar de as respostas do questionário serem totalmente confidenciais, considerou-se relevante incluir algumas características sociodemográficas.

Primeiramente, optou-se por integrar questões relacionadas à caracterização sociodemográfica dos colaboradores, tais como a idade, o género, o tempo de trabalho na empresa (em anos) e o departamento. Em seguida, foram apresentadas quatro questões sobre os valores e as dimensões da missão da organização, a fim de compreender em que medida os colaboradores (1) entendem o significado dos valores da empresa, (2) identificam a prática desses valores no dia a dia da organização; (3) compreendem o significado das dimensões da missão da empresa e (4) identificam a prática dessas dimensões no quotidiano.

De forma a tornar o questionário mais simples e conciso, optou-se por utilizar escalas para analisar tanto a compreensão, como a vivência dos valores e das dimensões da missão da empresa. Em relação à compreensão, definiu-se a seguinte escala: 1 = Não compreendo nada; 2 = Compreendo pouco; 3 = Compreendo em certa medida; 4 = Compreendo bastante; e 5 = Compreendo completamente. Já para avaliar a prática dos valores e das dimensões da missão, definiu-se a seguinte escala: 1 = Não se pratica nada; 2 = Pratica-se pouco; 3 = Pratica-se em certa medida; 4 = Pratica-se bastante; e 5 = Pratica-se completamente.

O questionário foi aplicado após a saída da estagiária da entidade de acolhimento, HR Protecção, S.A., pelo que não serão apresentados os resultados encontrados.

### **3.1.7. Folheto Informativo relativo aos Protocolos**

Durante o período de estágio curricular, a estagiária desenvolveu um cartão informativo com os logótipos dos protocolos estabelecidos pela HR Protecção, S.A. (clínicas de fisioterapia, clínicas médicas, óticas, ginásios e hotéis). O objetivo principal era dar a conhecer os protocolos de forma acessível e prática.

Posteriormente, elaborou um folheto informativo abrangente com o intuito de transmitir informações importantes sobre os protocolos da HR Protecção, S.A. Este folheto complementava o cartão informativo, destacando os descontos disponíveis e fornecendo informações adicionais relevantes aos colaboradores. O resultado final traduziu-se num documento completo e detalhado, permitindo que os colaboradores usufruíssem ao máximo dos benefícios e dos protocolos estabelecidos.

Todas as tarefas e atividades realizadas durante o período de estágio curricular, assim como a sua duração, são apresentadas no cronograma em anexo (cf. Anexo 22).

## **4. Estudo de Caso**

Neste último capítulo, é apresentado um estudo de caso e coube à estagiária a responsabilidade de análise e respetiva interpretação dos dados obtidos através da distribuição dos questionários na Entidade de Acolhimento, a HR Protecção, S.A.

### **4.1. Contextualização**

A motivação, satisfação, envolvimento e comprometimento organizacional são elementos essenciais para o sucesso organizacional e para o bem-estar dos colaboradores. Estes conceitos estão ligados e influenciam diretamente não só o desempenho e a produtividade, como também a retenção de talentos dentro de uma organização.

O presente estudo teve como objetivo avaliar a motivação, a satisfação, o envolvimento e o comprometimento organizacional, tendo por base o Modelo das Características do Trabalho (Hackman & Oldham, 1974).

O Modelo das Características do Trabalho pretende compreender e melhorar a motivação dos colaboradores no local de trabalho. Assim sendo, fornece uma estrutura teórica de forma a analisar as características do trabalho que podem influenciar a motivação intrínseca e, por sua vez, o desempenho dos colaboradores.

Logo, esta pesquisa foi realizada com o propósito de procurar identificar de que modo as características do trabalho afetam a motivação, a satisfação, o envolvimento e o comprometimento organizacional e analisar quais são as diferenças existentes entre os níveis de motivação, satisfação, envolvimento e comprometimento organizacional, tendo em conta os dados sociodemográficos dos colaboradores.

### **4.2. Método**

Para o presente estudo, optou-se pelo inquérito por questionário como método de recolha de dados. O inquérito por questionário é uma técnica utilizada para coletar dados e obter informações sobre um determinado grupo de inquiridos que, frequentemente é representativo de uma população. Consiste num conjunto de perguntas estruturadas, em formato de questionário, que são respondidas pelos inquiridos, com o intuito de analisar atitudes e perspetivas.

O inquérito por questionário, tal como todos os métodos, possui tanto benefícios, como desafios. Destacam-se como principais vantagens, o seu custo e a economia de tempo, na medida em que o processo de armazenamento de dados se torna cada vez mais facilitado e existe a possibilidade de exportação dos dados para diversas ferramentas, como por exemplo, Microsoft Excel e *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS).

Outra vantagem consiste no anonimato dos inquiridos, o que possibilita um nível mais elevado de sinceridade. Por sua vez, também existem algumas desvantagens, tais como, o facto de a amostra ser reduzida para o objetivo do estudo, número reduzido de respostas, entre outros (Wald et al., 2019).

### **4.3. Instrumento de Medida**

O questionário (cf. Anexo 6) é constituído por três secções, (1) a caracterização sociodemográfica; (2) as perceções sobre a motivação, satisfação, comprometimento, envolvimento e características do trabalho; e (3) a perspetiva relativa aos fatores motivacionais. A primeira secção inclui questões como a idade, género, tempo de trabalho na organização (em anos) e o departamento em que se encontram, sendo abordadas através de escolha múltipla. A segunda secção é composta por afirmações e questões que visam compreender o posicionamento dos colaboradores relativamente à motivação, satisfação, comprometimento, envolvimento e características do trabalho, sendo pontuadas através de uma escala de *Likert*. A terceira secção é constituída por uma tabela de alguns exemplos de fatores motivacionais, tendo como principal objetivo compreender quais são os aspetos que os colaboradores mais valorizam. Para além disto, na terceira secção ainda se questionou os colaboradores relativamente a outros fatores motivacionais que valorizam, sendo esta uma questão aberta.

#### **4.3.1. Secção I**

A primeira secção do questionário tem como propósito conhecer a idade, o género, o tempo de trabalho na empresa (em anos) e o departamento. De forma a assegurar o anonimato, solicitou-se aos colaboradores para não mencionarem a sua identidade e optou-se por colocar as questões socio-demográficas em formato de escolha múltipla. No que diz respeito à idade, foram determinados intervalos, como 18 a 30 anos; 31 a 40 anos; 41 a 50 anos; e 51 ou mais anos. O tempo de trabalho foi determinado através das seguintes opções, até 2 anos, até 5 anos e superior a 5 anos. Relativamente ao departamento, optou-se por dividir em três opções, (1) Administrativo; (2) Logística, Manutenção, Limpeza e Setor Personalizações; e (3) Produção, Corte e Embalamento.

#### **4.3.2. Secção II**

A segunda secção do questionário trata de compreender as perceções dos colaboradores em relação à motivação, satisfação, comprometimento, envolvimento e características do trabalho. De forma a analisar o comprometimento, utilizou-se a escala proposta por Meyer, Allen e Smith (1993), abordando os seguintes itens: (1) “Sinto os

problemas da minha empresa como se fossem meus”; (2) “Na minha empresa, sinto-me como “parte da família””; (3) “Sinto-me “emocionalmente ligado” à minha empresa”; (4) “Esta empresa tem para mim um grande significado pessoal”. Quanto ao envolvimento, recorreu-se à escala desenvolvida por Schaufeli, Bakker e Salanova (2006) e foram analisados os seguintes aspetos: (1) “No trabalho, sinto-me cheio de energia”; (2) “No meu trabalho sinto-me forte e vigoroso”; (3) “Sinto-me entusiasmado com o meu trabalho”; (4) “O meu trabalho inspira-me”; (5) “Quando me levanto de manhã, tenho vontade de ir trabalhar”; (6) “Sinto-me feliz quando trabalho intensamente”; (7) “Tenho orgulho no trabalho que faço”; (8) “Estou imerso no meu trabalho”; (9) “Deixo-me levar quando estou a trabalhar”. Nas escalas mencionadas anteriormente, os colaboradores poderiam manifestar a sua perspetiva através de uma escala Likert de 7 pontos, “Nunca”, “Muito pouco”, “Pouco”, “Algumas vezes”, “Bastantes vezes”, “Muitas vezes” e “Sempre”.

No que diz respeito à motivação intrínseca, utilizou-se a escala de Gagné, Forest, Vansteenkiste, Crevier-Braud, Van den Broeck, Aspley e Westbye (2015), considerando os seguintes itens: (1) “Esforço-me no meu trabalho porque fazer o meu trabalho me diverte”; (2) “Esforço-me no meu trabalho porque o meu trabalho é estimulante”; (3) “Esforço-me no meu trabalho porque o trabalho que faço é interessante”. No que concerne à satisfação, utilizou-se a escala de Brayfield e Rothe (1951) com os seguintes itens: (1) “Estou satisfeito com as tarefas e funções do meu posto de trabalho”; (2) “O meu chefe é uma fonte de satisfação no meu trabalho”; (3) “Tenho oportunidades de promoção no meu trabalho”; (4) “Os meus colegas cooperam e facilitam o meu trabalho”; (5) “O que recebo é justo pelo trabalho que realizo”; (6) “Tenho um bom ambiente de trabalho”; (7) “A forma como o trabalho está organizado é a adequada”. Para ambas as análises, optou-se por utilizar uma escala de concordância de 5 pontos, “Discordo totalmente”, “Discordo”, “Nem discordo e nem concordo”, “Concordo” e “Concordo totalmente”.

Por fim, as características do trabalho foram analisadas através da escala de Ghosh, Rai, Chauhan, Gupta e Singh (2015), que consiste em uma escala de 5 pontos, “Nada”, “Pouco”, “Moderadamente”, “Muito” e “Muitíssimo”. Foram analisadas as seguintes questões: (1) “Quanta autonomia existe no seu trabalho?”; (2) “Até que ponto o seu trabalho envolve a realização de um trabalho inteiro e identificável?”; (3) “Quanta variedade de tarefas existe no seu trabalho?”; (4) “Em geral, quão significativo (i.e., importante) é o seu trabalho?”; (5) “Em que medida vai obtendo feedback sobre o seu

desempenho no trabalho?”. Os inquiridos puderam responder a cada uma destas questões, escolhendo uma das opções da escala de 5 pontos para expressar o grau de presença das características do trabalho.

Importa mencionar que nas variáveis comprometimento, envolvimento, motivação e satisfação, foi calculada a média dos itens em todos os colaboradores e, posteriormente, calculou-se a média final de cada variável. No que diz respeito às características do trabalho, calculou-se o índice potencial motivador, através da seguinte fórmula (Figura 7):

*Figura 7. Índice potencial motivador*

$$PM = \frac{\text{Variedade de competências} + \text{Identidade da Tarefa} + \text{Significado da tarefa}}{3} \times \text{Autonomia} \times \text{Feedback}$$

*Fonte.* Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior*. (10th ed.). Pearson.

### **4.3.3. Secção III**

Por fim, na terceira secção, o objetivo consiste em analisar a perspetiva dos colaboradores relativamente a treze fatores motivacionais, ou seja, compreender quais são os fatores motivacionais que os colaboradores mais valorizam. A tabela apresenta os fatores que estão atualmente implementados na empresa, bem como possíveis fatores a serem implementados, caso os colaboradores os considerem como elementos motivacionais.

Os fatores apresentados nesta terceira secção são: seguro de saúde, sessões de psicologia, sessões de fisioterapia, dinâmicas/trabalho em equipa, aulas de pilates, aulas de relaxamento, benefícios protocolados pela empresa para obtenção de descontos/ condições preferenciais, lembranças de datas comemorativas, eventos festivos, estacionamento privado, atividades desportivas, eventos culturais e formação. Aos respondentes é pedido que escolham aqueles que mais valorizam e os que menos valorizam.

Ainda nesta secção, é colocada uma questão onde se solicita aos colaboradores para identificarem outros fatores motivacionais.

#### 4.4. Dimensões do questionário

Para o presente estudo, foram alvo de análise cinco variáveis, a motivação, a satisfação, o envolvimento, o comprometimento organizacional e as características do trabalho e, conseqüentemente, as suas dimensões, apresentadas a seguir (Tabela 1).

*Tabela 1. Variáveis do estudo e respectivas dimensões*

<b>Variáveis</b>	<b>Dimensões</b>
Motivação	<ul style="list-style-type: none"><li>• Motivação intrínseca</li></ul>
Satisfação	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tarefas e Funções</li><li>• Chefia</li><li>• Promoção de Carreira</li><li>• Colegas</li><li>• Salário</li><li>• Ambiente de Trabalho</li><li>• Organização do Trabalho</li></ul>
Envolvimento	<ul style="list-style-type: none"><li>• Vigor</li><li>• Absorção</li><li>• Dedicção</li></ul>
Comprometimento Organizacional	<ul style="list-style-type: none"><li>• Comprometimento Afetivo</li></ul>
Características do Trabalho	<ul style="list-style-type: none"><li>• Variedade de competências</li><li>• Identidade da tarefa</li><li>• Significado da tarefa</li><li>• Autonomia</li><li>• Feedback</li></ul>

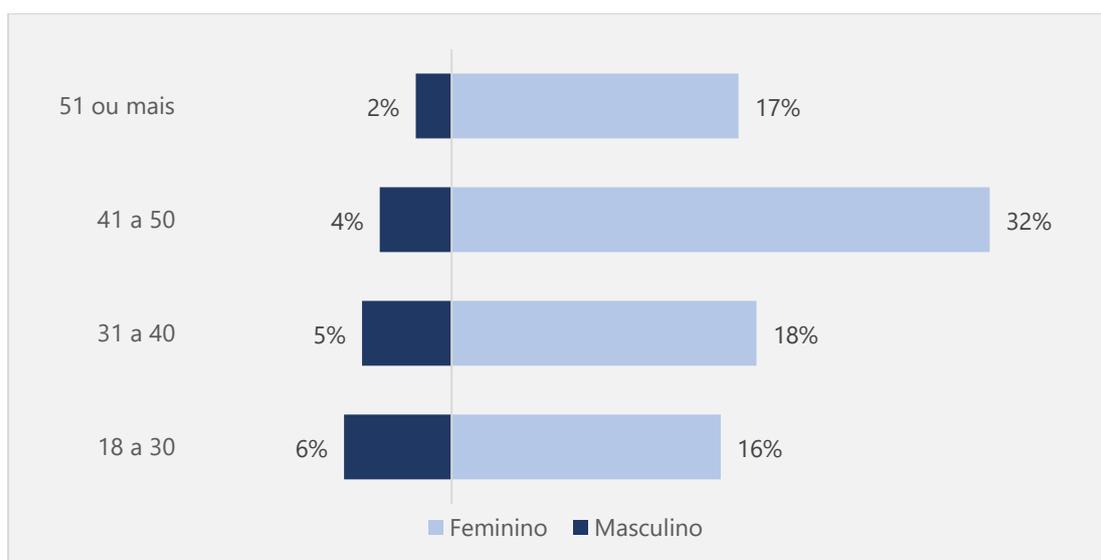
#### 4.5. Amostra

Neste estudo, a população corresponde a todos os colaboradores da organização, HR Protecção, S.A. Uma das razões para a utilização da totalidade dos colaboradores como amostra baseia-se na importância de obter uma visão abrangente e representativa de todas os indivíduos que contribuem para o sucesso e funcionamento da organização. A inclusão de todos os colaboradores assegura que o estudo demonstra a diversidade de perspectivas

presentes no contexto laboral e permite evitar possíveis distorções resultantes de subgrupos que poderiam estar presentes em uma amostra reduzida e, por sua vez, não representativa. Para além disto, demonstra valorização por todos os colaboradores e reconhecimento de que as suas opiniões são igualmente importantes.

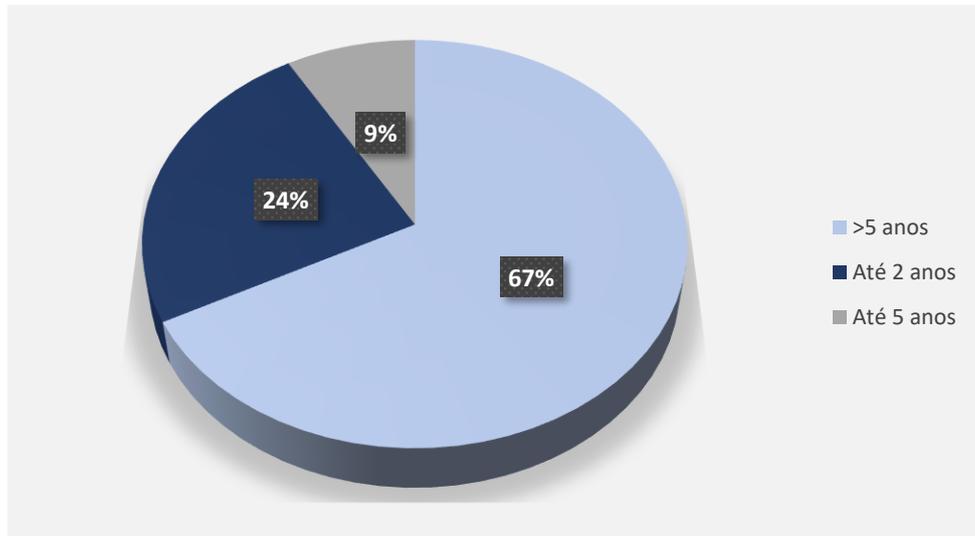
Foram distribuídos 98 questionários, aos quais responderam 95 colaboradores. Em 95 respostas, 18% dos colaboradores são do género masculino (17 respostas) e 82% dos colaboradores são do género feminino (78 respostas). Relativamente à faixa etária, em 95 respostas, 22% inserem-se na faixa etária de 18 a 30 anos, 23% têm idades compreendidas entre os 31 a 40 anos, 36% na faixa de 41 a 50 anos e 19% encontram-se na faixa de 51 anos ou mais. Na Figura 8, constata-se a distribuição dos colaboradores por género e faixa etária, sendo que um dos aspetos que ressalta é o desequilíbrio entre os géneros e a maioria dos colaboradores encontra-se na faixa etária de 41 a 50 anos.

Figura 8. Percentagem de colaboradores em cada faixa etária, de acordo com o género



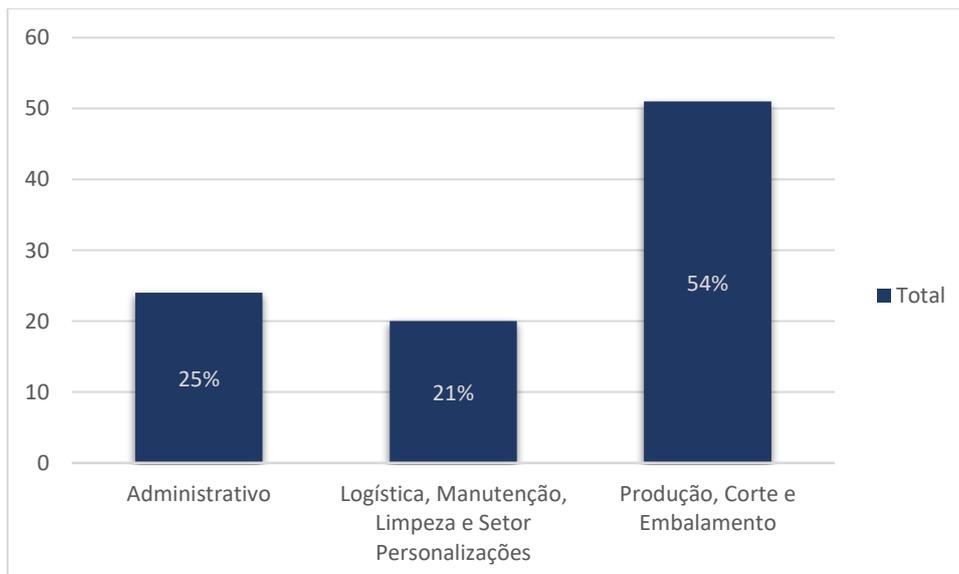
No que concerne ao tempo de trabalho na HR Protecção, S.A., em 95 respostas, 67% dos colaboradores encontram-se a trabalhar há mais de 5 anos, 24% trabalham até 2 anos e 9% trabalham até 5 anos. Na Figura 9, estão representadas as percentagens mencionadas, sendo que se verifica um desequilíbrio entre o tempo de trabalho na HR Protecção, S.A.

Figura 9. Tempo de Trabalho na HR Protecção, S.A.



Por último, relativamente ao departamento a que pertencem, 54% dos colaboradores encontram-se nos departamentos Produção, Corte e Embalamento, 25% estão presentes no departamento Administrativo e 21% inserem-se nos departamentos Logística, Manutenção, Limpeza e Setor Personalizações. Pode-se observar um desequilíbrio entre os colaboradores dos distintos departamentos, através da Figura 10.

Figura 10. Departamentos



#### **4.6. Análise dos Resultados**

No presente relatório serão apresentadas análises descritivas e inferenciais relativamente aos dados coletados da amostra. De acordo com Silvestre (2007, p.11), no âmbito da análise descritiva pretende-se compreender a “medida das características dos elementos de toda a população”, sendo que as “grandezas respeitantes à população são designadas por parâmetros” e tem como principal objetivo “a obtenção do valor preciso destes parâmetros com base nas observações feitas em todos os elementos da população”. No entanto, com a análise inferencial, consegue-se “ir além da descrição e interpretação dos dados” e permite “generalizar as conclusões destes conjuntos de dados a conjuntos de dados mais amplos” (Silvestre, 2007, p.3).

Relativamente à análise descritiva, recorreu-se à média, valor mínimo e valor máximo. No que diz respeito à análise inferencial, utilizou-se a ferramenta SPSS, com o intuito de aplicar o teste t de *student* para amostras independentes, o teste ANOVA e a correlação. O teste t de *student* foi utilizado para inferir os dados relativos ao género, enquanto que o teste ANOVA foi utilizado para as restantes variáveis sociodemográficas, tais como, idade, tempo de trabalho na empresa (em anos) e departamento. A correlação foi utilizada para averiguar as relações entre o índice potencial motivador e o comprometimento, envolvimento, motivação e satisfação.

##### **4.6.1. Secção II**

No que diz respeito à motivação, observa-se que o valor médio de respostas dos colaboradores é 3.94. O valor mínimo é 1.67 e o valor máximo é 5.

Através da aplicação do teste ANOVA e do teste *post hoc* Tukey HSD à presente variável, foi possível constatar que, ao nível do departamento, existem diferenças significativas entre os departamentos “Administrativo” (valor médio de 4.40) e “Produção, Corte e Embalamento” (valor médio de 3.64), e os departamentos “Produção, Corte e Embalamento” e “Logística, Manutenção, Limpeza e Setor Personalizações” (valor médio de 4.15). Com isto, pode-se concluir que o departamento “Produção, Corte e Embalamento” encontra-se com um nível mais baixo de motivação. Por sua vez, relativamente às faixas etárias, género e tempo de trabalho na empresa, não existem diferenças significativas (Tabela 2).

Tabela 2. Relação entre a motivação e as variáveis sociodemográficas

<b>Motivação</b>					
	N	Média	Desvio-padrão	Z	Sig.
<b>Idade</b>				.473	.702
18 a 30 anos	21	4.08	0.78		
31 a 40 anos	22	4.00	0.84		
41 a 50 anos	34	3.90	0.87		
51 ou mais	18	3.78	0.86		
<b>Gênero</b>				.030	.862
Masculino	17	4.26	0.83		
Feminino	78	3.87	0.83		
<b>Tempo de trabalho (em anos)</b>				.623	.539
Até 2 anos	23	3.83	0.80		
Até 5 anos	8	4.21	0.69		
>5 anos	64	3.95	0.87		
<b>Departamento</b>					
Administrativo	24	4.40a	0.66	8.834	<.001
Logística, Manutenção, Limpeza e Setor Personalizações	20	4.15a	0.93		
Produção, Corte e Embalamento	51	3.64b	0.76		

**Nota:** As médias com letras diferentes indicam diferenças significativas, de acordo com o test *post hoc* Tukey HSD e o teste t de *student*, considerando um nível de significância de 0.05.

Quanto à satisfação, pode-se constatar os valores médios, mínimos e máximos da satisfação relativamente às (1) tarefas e funções; (2) chefia; (3) promoção de carreira; (4) colegas de trabalho; (5) salário; (6) ambiente de trabalho; (7) organização do trabalho. Ao analisar separadamente os valores em cada uma das vertentes, é possível identificar as diferenças na satisfação expressa pelos colaboradores. Isto permite obter uma

compreensão mais detalhada de como a satisfação varia em cada vertente específica do trabalho. No que diz respeito à satisfação das tarefas e funções do posto de trabalho, pode-se verificar o valor médio das respostas dos colaboradores é 4, o valor mínimo é 2 e o valor máximo é 5. Na satisfação em relação à chefia, o valor médio é 3.83, o valor mínimo é 1 e o valor máximo é 5. Relativamente à satisfação da promoção de carreira, o valor médio é 3.51, o valor mínimo é 1 e o valor máximo é 5. Em relação à satisfação dos colegas de trabalho, o valor médio é 3.64, o valor mínimo é 1 e o valor máximo é 5. No que concerne à satisfação do salário, o valor médio é 3.39, o valor mínimo é 1 e o valor máximo é 5. Relativamente à satisfação do ambiente de trabalho, o valor médio é 3.85, o valor mínimo é 1 e o valor máximo é 5. Por fim, em relação à satisfação da organização do trabalho, pode-se verificar que o valor médio é 3.67, o valor mínimo é 1 e o valor máximo é 5. Com isto, pode-se concluir que existe uma maior satisfação em relação às tarefas e funções do posto de trabalho e uma menor satisfação relativamente ao salário.

Ao realizar o teste t de *student* na variável satisfação, foi observado que existem diferenças significativas entre o género masculino (valor médio de 4.07) e o género feminino (valor médio de 3.62). Isso indica que o género masculino apresenta um maior nível de satisfação em comparação ao género feminino. Além disto, através da aplicação do teste ANOVA e do teste *post hoc* Tukey HSD, foram encontradas diferenças significativas entre os departamentos “Administrativo” (valor médio de 4.09) e “Produção, Corte e Embalamento” (valor médio de 3.43), assim como entre os departamentos “Produção, Corte e Embalamento” e “Logística, Manutenção, Limpeza e Setor Personalizações” (valor médio de 3.91). Com base nisso, pode-se concluir que o departamento “Produção, Corte e Embalamento” apresenta um nível de satisfação mais baixo em relação aos demais departamentos. Por fim, verifica-se que não existem diferenças significativas no que diz respeito à idade e ao tempo de trabalho na empresa (Tabela 3).

Tabela 3. Relação entre a satisfação e as variáveis sociodemográficas

Satisfação					
	N	Média	Desvio-padrão	Z	Sig.
<b>Idade</b>				.302	.824
18 a 30 anos	21	3.83	0.64		
31 a 40 anos	22	3.65	0.80		
41 a 50 anos	34	3.67	0.67		
51 ou mais	18	3.67	0.73		
<b>Gênero</b>				3.987	.049
Masculino	17	4.07a	0.49		
Feminino	78	3.62b	0.71		
<b>Tempo de trabalho (em anos)</b>				.304	.738
Até 2 anos	23	3.60	0.64		
Até 5 anos	8	3.71	0.61		
>5 anos	64	3.74	0.73		
<b>Departamento</b>				9.957	<.001
Administrativo	24	4.09a	0.69		
Logística, Manutenção, Limpeza e Setor Personalizações	20	3.91a	0.48		
Produção, Corte e Embalamento	51	3.43b	0.66		

**Nota:** As médias com letras diferentes indicam diferenças significativas, de acordo com o test *post hoc* Tukey HSD e o teste t de *student*, considerando um nível de significância de 0.05.

No que diz respeito ao comprometimento organizacional, observa-se que o valor médio de respostas é 5,14. O valor mínimo é 2,75 e o valor máximo é 7.

Através da aplicação do teste ANOVA e do teste *post hoc* Tukey HSD, foi possível constatar que, ao nível do departamento, existem diferenças significativas entre os departamentos “Administrativo” (valor médio de 5.82) e “Produção, Corte e Embalamento” (valor médio de 4.64), e os departamentos “Produção, Corte e

Embalamento” e “Logística, Manutenção, Limpeza e Setor Personalizações” (valor médio de 5.59). Assim sendo, pode-se concluir que o departamento “Produção, Corte e Embalamento” apresenta um nível de comprometimento mais baixo. Em relação às faixas etárias, género e tempo de trabalho na empresa, não existem diferenças significativas (Tabela 4).

Tabela 4. Relação entre o comprometimento e as variáveis sociodemográficas

<b>Comprometimento</b>					
	N	Média	Desvio-padrão	Z	Sig.
<b>Idade</b>				.203	.894
18 a 30 anos	21	5.12	1.38		
31 a 40 anos	22	5.23	1.45		
41 a 50 anos	34	5.01	1.37		
51 ou mais	18	5.29	1.26		
<b>Género</b>				1.961	.165
Masculino	17	5.94	1.15		
Feminino	78	4.96	1.34		
<b>Tempo de trabalho (em anos)</b>				2.190	.118
Até 2 anos	23	4.64	1.24		
Até 5 anos	8	5.49	1.14		
>5 anos	64	5.27	1.39		
<b>Departamento</b>				8.886	<0.01
Administrativo	24	5.82a	1.24		
Logística, Manutenção, Limpeza e Setor Personalizações	20	5.59a	1.21		
Produção, Corte e Embalamento	51	4.64b	1.28		

**Nota:** As médias com letras diferentes indicam diferenças significativas, de acordo com o test *post hoc* Tukey HSD e o teste t de *student*, considerando um nível de significância de 0.05.

No que concerne ao envolvimento, verifica-se que o valor médio de respostas dos colaboradores é 5,38. O valor mínimo é 1,86 e o valor máximo é 7.

Ao realizar o teste t de *student* na presente variável, foi observado que existem diferenças significativas entre o género masculino (valor médio de 5.90) e o género feminino (valor médio de 5.27). Isso indica que o género masculino apresenta um nível de envolvimento maior em comparação ao género feminino. Além disso, através da aplicação do teste ANOVA e do teste *post hoc* Tukey HSD, foram encontradas diferenças significativas entre os departamentos “Administrativo” (valor médio de 5.74) e “Produção, Corte e Embalamento” (valor médio de 5.06), assim como entre os departamentos “Produção, Corte e Embalamento” e “Logística, Manutenção, Limpeza e Setor Personalizações” (valor médio de 5.78). Com base nisso, pode-se concluir que o departamento “Produção, Corte e Embalamento” apresenta um nível de envolvimento mais baixo em relação aos demais departamentos. Posto isto, conclui-se que não existem diferenças significativas no que diz respeito à idade e ao tempo de trabalho na empresa (Tabela 5).

Tabela 5. Relação entre envolvimento e variáveis sociodemográficas

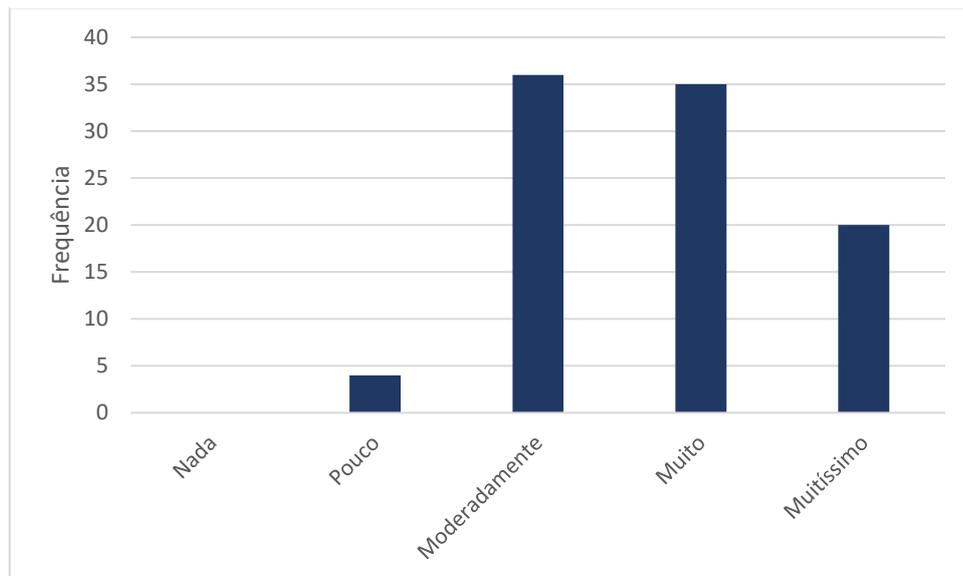
Envolvimento					
	N	Média	Desvio-padrão	Z	Sig.
<b>Idade</b>				.599	.617
18 a 30 anos	21	5.33	1.13		
31 a 40 anos	22	5.45	0.95		
41 a 50 anos	34	5.23	1.22		
51 ou mais	18	5.64	1.06		
<b>Gênero</b>				4.177	.044
Masculino	17	5.90a	0.82		
Feminino	78	5.27b	1.13		
<b>Tempo de trabalho (em anos)</b>				.520	.596
Até 2 anos	23	5.27	0.98		
Até 5 anos	8	5.73	0.97		
>5 anos	64	5.38	1.17		
<b>Departamento</b>				5.171	.007
Administrativo	24	5.74a	0.93		
Logística, Manutenção, Limpeza e Setor Personalizações	20	5.78a	0.81		
Produção, Corte e Embalamento	51	5.06b	1.20		

**Nota:** As médias com letras diferentes indicam diferenças significativas, de acordo com o test *post hoc* Tukey HSD e o teste t de *student*, considerando um nível de significância de 0.05.

No que diz respeito ao índice potencial motivador, considerou-se mais adequado analisar cada uma das dimensões separadamente, na medida em que permite verificar individualmente a perspectiva dos colaboradores em relação à autonomia, identidade da tarefa, variedade de competências, significado da tarefa e o feedback. Relativamente à dimensão “Autonomia”, pode-se concluir que a opção mais selecionada pelos

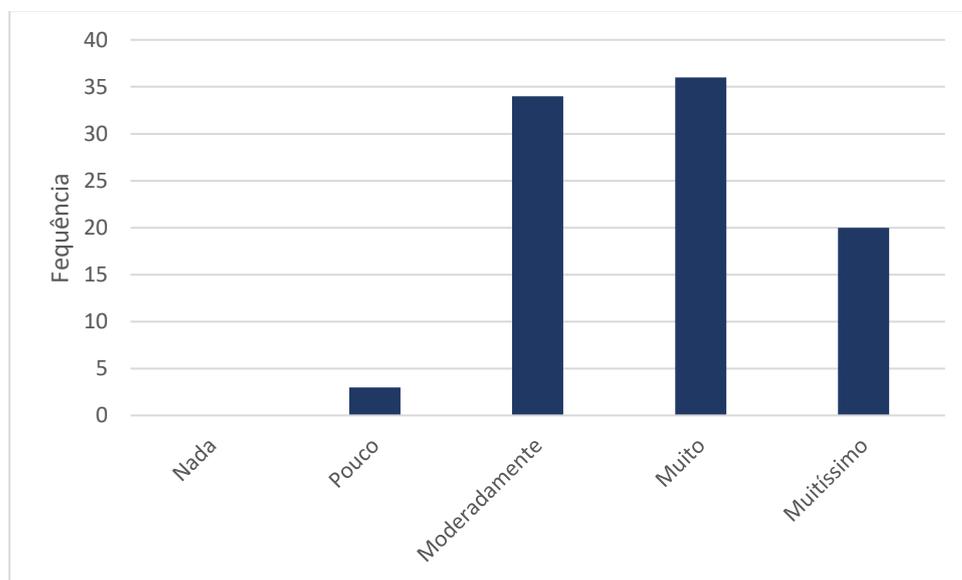
colaboradores foi a resposta “Moderadamente”, sendo escolhida 36 vezes, representando 37,89% das respostas. No entanto, a opção “Muito” também foi escolhida 35 vezes, representando 36,84% das respostas. Com isto, pode-se concluir, através da Figura 11, que a maioria dos colaboradores considera que existe autonomia no contexto laboral.

*Figura 11.* Distribuição de respostas relativamente à Autonomia



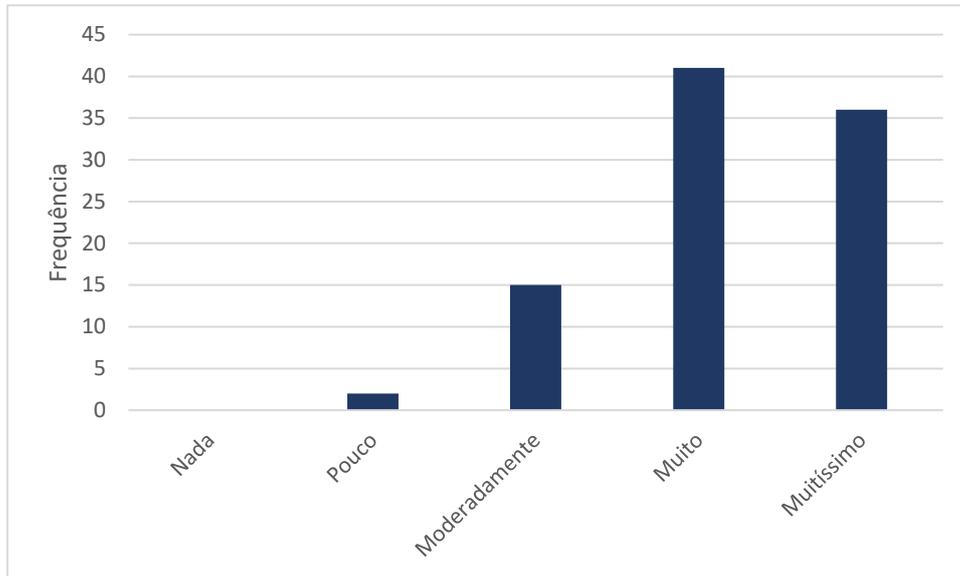
Em relação à dimensão “Identidade da Tarefa”, constata-se que a opção mais escolhida pelos colaboradores foi a resposta “Muito”, sendo escolhida 36 vezes, representando 37,89% das respostas. A opção “Moderadamente” também foi escolhida 34 vezes, representando 35,79% das respostas. Conclui-se, através da Figura 12, que a maioria dos colaboradores que o trabalho envolve a realização de um trabalho inteiro e identificável.

Figura 12. Distribuição de respostas relativamente à Identidade da Tarefa



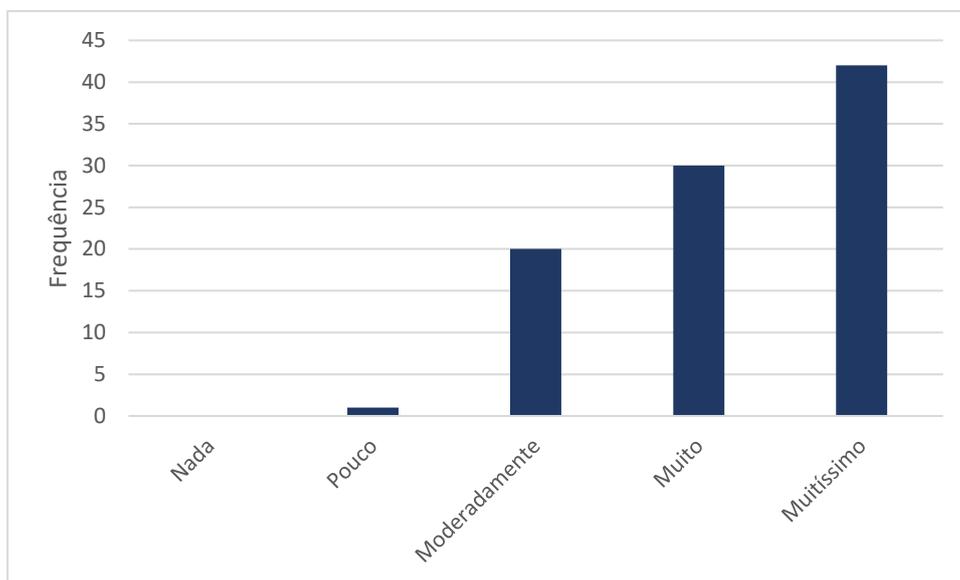
Ao analisar a dimensão “Variedade de Competências”, denotou-se que a opção mais escolhida foi “Muito”, sendo selecionada 41 vezes, representando 43,16% das respostas. A opção “Muitíssimo” também foi escolhida 36 vezes, representando 37,89% das respostas. Pode-se constatar, através da Figura 13, que a maioria dos colaboradores considera que existem variedade de competências no seio organizacional.

*Figura 13.* Distribuição de respostas relativamente à Variedade de Competências



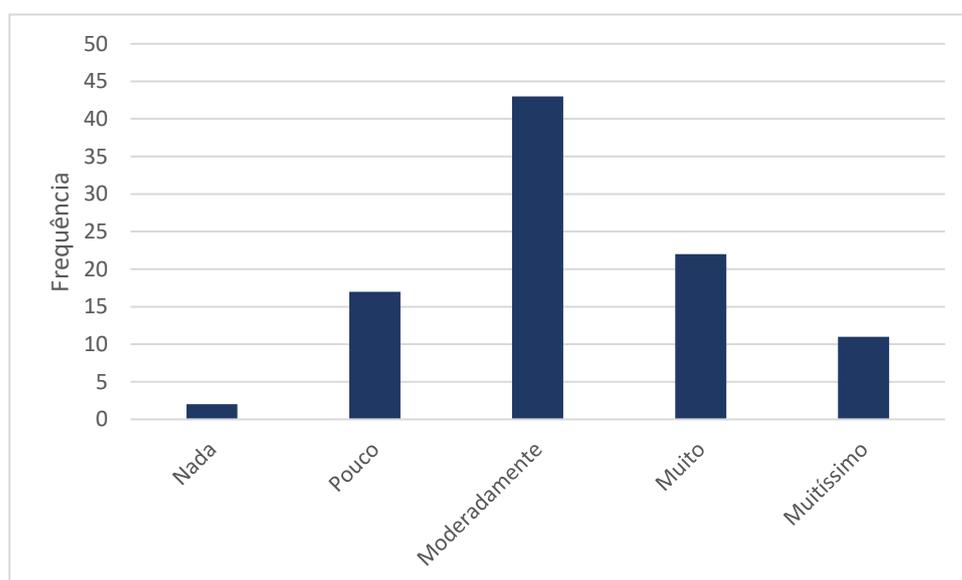
No que concerne à dimensão “Significado da Tarefa”, conclui-se que a opção mais escolhida foi “MUITÍSSIMO”, sendo selecionada 42 vezes, representando 44,21% das respostas. A opção “Muito” também foi escolhida 30 vezes, representando 31,58% das respostas. Posto isto, através da Figura 14, pode-se denotar que a maioria dos colaboradores consideram que o seu trabalho é significativo, ou seja, importante.

Figura 14. Distribuição de respostas relativamente ao Significado da Tarefa



Por fim, ao analisar as respostas relacionadas ao feedback, é possível observar que a opção mais selecionada foi “Moderadamente”, escolhida 43 vezes e representando 45,26% das respostas. Em seguida, as opções “Muito” e “Pouco” foram selecionadas, representando 23,16% e 17,89% das respostas, respetivamente. Ao observar a Figura 15, conclui-se que, embora 17,89% dos colaboradores considerarem que recebem pouco feedback, a maior parte destes indica que recebem feedback de forma moderada.

Figura 15. Distribuição de respostas relativamente ao Feedback



Após esta análise descritiva, foi calculado o índice potencial motivador com recurso à fórmula proposta por Hackman e Oldham. No que diz respeito ao índice potencial motivador, através da aplicação do teste ANOVA e do teste *post hoc* Tukey HSD, foi possível comprovar que, ao nível do departamento, existem diferenças significativas entre os departamentos “Administrativo” (valor médio de 67.46) e “Produção, Corte e Embalamento” (valor médio de 43.39). Com isto, pode-se concluir que o departamento “Produção, Corte e Embalamento” possui um índice potencial motivador mais baixo. Por sua vez, não existem diferenças significativas entre o departamento “Produção, Corte e Embalamento” e o departamento “Logística, Manutenção, Limpeza e Setor Personalizações” (valor médio de 54.98). Relativamente às faixas etárias, género e tempo de trabalho na empresa, também não existem diferenças significativas (Tabela 6).

Tabela 6. Relação entre o índice potencial motivador e as variáveis sociodemográficas

<b>Índice potencial motivador</b>					
	N	Média	Desvio-padrão	Z	Sig.
<b>Idade</b>				.345	.793
18 a 30 anos	21	56.13	30.87		
31 a 40 anos	22	47.14	27.67		
41 a 50 anos	34	51.85	30.37		
51 ou mais	18	52.93	27.73		
<b>Gênero</b>				.533	.467
Masculino	17	68.90	30.15		
Feminino	78	48.20	27.69		
<b>Tempo de trabalho (em anos)</b>				.854	.429
Até 2 anos	23	45.28	26.08		
Até 5 anos	8	57.58	27.11		
>5 anos	64	53.58	30.34		
<b>Departamento</b>				6.386	.003
Administrativo	24	67.46a			
Logística, Manutenção, Limpeza e Setor Personalizações	20	54.98ab			
Produção, Corte e Embalamento	51	43.39b			

**Nota:** As médias com letras diferentes indicam diferenças significativas, de acordo com o test *post hoc* Tukey HSD e o teste t de *student*, considerando um nível de significância de 0.05.

Ao analisar a correlação entre o índice potencial motivador e o comprometimento, verifica-se uma correlação positiva e estatisticamente significativa, com um coeficiente de correlação de  $r = .64$  (Tabela 7). Isso indica que, à medida que o índice potencial motivador aumenta, o comprometimento também aumenta. Segundo

Bryman e Cramer (2001), esta correlação demonstra uma relação moderada entre as variáveis.

*Tabela 7.* Correlação entre o índice potencial motivador e o comprometimento

		<b>Índice potencial motivador</b>
<b>Comprometimento</b>	Correlação de Pearson	.64
	Sig.	<.001

A análise da correlação entre o índice potencial motivador e o envolvimento, demonstrou que existe uma correlação positiva e estatisticamente significativa, com um coeficiente de correlação de  $r = .68$  (Tabela 8). Com isto, constata-se que à medida que o índice potencial motivador aumenta, o envolvimento também aumenta. De acordo com Bryman e Cramer (2001), esta correlação evidencia uma relação moderada entre as variáveis.

*Tabela 8.* Correlação entre o índice potencial motivador e o envolvimento

		<b>Índice potencial motivador</b>
<b>Envolvimento</b>	Correlação de Pearson	.68
	Sig.	<.001

No que diz respeito à correlação entre o índice potencial motivador e a motivação, pode-se concluir que existe uma correlação positiva e estatisticamente significativa, apresentado um coeficiente de correlação de  $r = .59$  (Tabela 9). Com isto, constata-se que à medida que o índice potencial motivador aumenta, a motivação também aumenta. Para Bryman e Cramer (2001), esta correlação demonstra uma relação moderada entre as variáveis.

*Tabela 9.* Correlação entre o índice potencial motivador e a motivação

		<b>Índice potencial motivador</b>
<b>Motivação</b>	Correlação de Pearson	.59
	Sig.	<.001

Relativamente à correlação entre o índice potencial motivador e a satisfação, pode-se comprovar que existe uma correlação positiva e estatisticamente significativa, apresentado um coeficiente de correlação de  $r = .67$  (Tabela 10). Com isto, denota-se que à medida que o índice potencial motivador aumenta, a motivação também aumenta. Para Bryman e Cramer (2001), esta correlação demonstra uma relação moderada entre as variáveis.

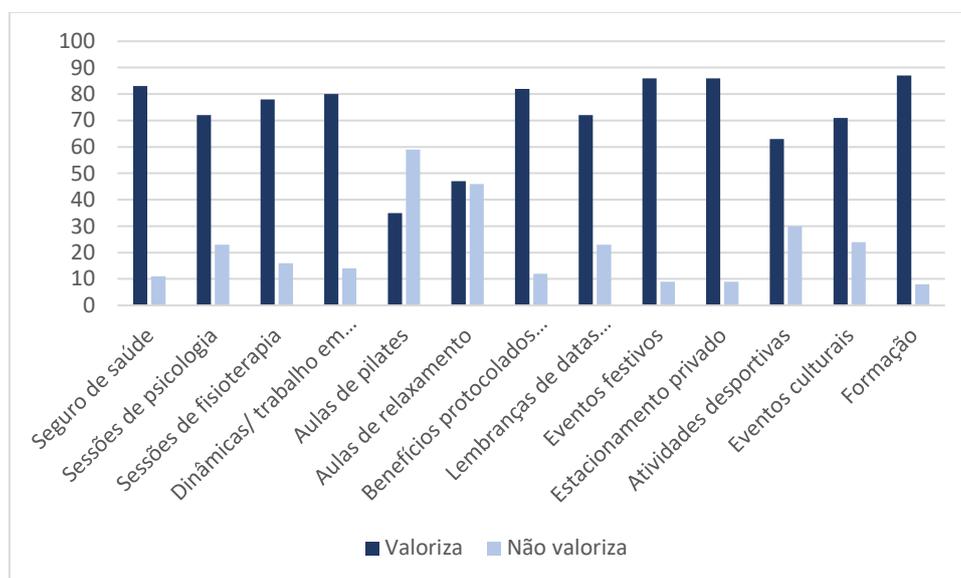
*Tabela 10.* Correlação entre o índice potencial motivador e a satisfação

		<b>Índice potencial motivador</b>
<b>Satisfação</b>	Correlação de Pearson	.67
	Sig.	<.001

#### 4.6.2. Secção III

Ao analisar os fatores motivacionais, representados na Figura 16, observa-se que os colaboradores atribuem maior importância à formação, com 87 respostas positivas. Em seguida, o estacionamento privado e os eventos festivos, ambos com 86 respostas positivas. Com isto, percebe-se que os colaboradores valorizam o crescimento e desenvolvimento profissional, assim como interações sociais e a disponibilidade de estacionamento exclusivo para cada colaborador. Além disto, quando questionados sobre outros fatores motivacionais destacam-se os seguintes aspetos: envolvimento com a população do concelho, folga no dia de aniversário, terapia, instalações da organização, yoga, exercício físico, prémios monetários, compensação baseada no esforço, reconhecimento, formação e tolerância de ponto durante os feriados presentes nos fins-de-semana.

Figura 16. Valorização dos fatores motivacionais



#### 4.7. Discussão dos Resultados

O estudo de caso realizado teve como base o Modelo das Características de Trabalho, que procura identificar as características de trabalho mais importantes para promover a motivação. Através da aplicação dos testes anteriormente mencionados, foi possível concluir que existe uma relação positiva entre o índice potencial motivador e a motivação, satisfação, envolvimento e comprometimento organizacional. Deste modo, à medida que o índice potencial motivador aumenta, também aumenta a motivação, satisfação, envolvimento e comprometimento organizacional, comprovando, assim, os pressupostos de alguns autores. Rego et al. (2016, p.133) defende que as características do trabalho são “uma das principais causas de (des)motivação” e, neste sentido, “tarefas bem desenhadas podem ser uma fonte de motivação intrínseca para quem as executa”. Garg e Rastogi (2006) afirmam que as organizações devem analisar os postos de trabalho, de forma a aumentar a motivação e satisfação. George e Jones (2008) consideram que colaboradores com valores intrínsecos fortes ao trabalho são mais propensos a se sentirem satisfeitos e motivados por um trabalho significativo a nível pessoal. Wood e Menezes (2010) defendem que um trabalho enriquecedor e dinâmico promove o envolvimento dos colaboradores. Com base nestas perspetivas, pode-se concluir que algumas dimensões inerentes ao índice potencial motivador, como a variedade de competências, o significado da tarefa e a identidade da tarefa, exercem influência sobre a motivação, satisfação e envolvimento dos colaboradores, indo ao encontro dos resultados obtidos.

O estudo de caso também comprovou que existem diferenças significativas entre algumas características sociodemográficas e a motivação, satisfação, envolvimento e comprometimento organizacional. Estas diferenças demonstram que os colaboradores podem ter expectativas e necessidades diferentes, tendo em conta os seus dados sociodemográficos. Foram identificadas diferenças significativas entre o género feminino e o género masculino nas variáveis envolvimento e satisfação. Além disto, é possível observar diferenças significativas entre os departamentos em todas as variáveis. O departamento “Produção, Corte e Embalamento” apresentou tendencialmente níveis mais baixos de motivação, satisfação, envolvimento, comprometimento organizacional e índice potencial motivador. Estes resultados destacam a importância de compreender e abordar as necessidades específicas dos colaboradores e implementar medidas para promover elevados níveis de motivação, satisfação, envolvimento e comprometimento organizacional.

No que diz respeito aos fatores motivacionais, conclui-se que os fatores mais valorizados são a “Formação”, “Estacionamento privado” e “Eventos festivos”. A seleção destes fatores motivacionais foi baseada na combinação de práticas já implementadas e possíveis práticas a serem implementadas. Deste modo, a valorização destes fatores deve-se à consideração não só das práticas já existentes, como também de oportunidades de melhorias futuras.

Portanto, o presente estudo possui o potencial de auxiliar outras empresas na compreensão da relação entre o índice potencial motivador e as atitudes dos colaboradores no contexto laboral. Além disso, destaca-se a influência das variáveis sociodemográficas nas atitudes dos colaboradores. Estas conclusões fornecem *insights* valiosos para a gestão de recursos humanos e podem orientar a implementação de estratégias motivacionais mais eficazes, levando em consideração, tanto o potencial motivador, como as características sociodemográficas dos colaboradores.

## CONCLUSÃO

A estagiária considera a experiência do Estágio Curricular como positiva, de forma geral, na medida em que proporcionou a oportunidade de aplicar conhecimentos teóricos adquiridos ao longo do percurso no Mestrado em Gestão. Além disto, o Estágio Curricular foi bastante enriquecedor, permitindo-lhe adquirir novos conhecimentos relacionados à área da formação, ferramentas de apoio à produtividade, conteúdo relacionado com a análise e descrição de funções, gestão de conhecimento e ainda sobre a cultura organizacional. Estes conhecimentos capacitam a estagiária para uma futura carreira direcionada para estas áreas específicas.

A estagiária ressalta como elementos positivos fundamentais, o crescimento e desenvolvimento pessoal durante o Estágio Curricular, o grau de responsabilidade das tarefas atribuídas, assim como, a confiança depositada. Para a estagiária, o trabalho desempenhado na HR Protecção, S.A., especialmente, nas atividades direcionadas para o Departamento de Recursos Humanos, foi uma contribuição bastante positiva para a sua experiência profissional.

Durante o Estágio Curricular, a estagiária destaca como principais dificuldades, o desenvolvimento de um questionário claro para todos os colaboradores e o alcance dos objetivos pré-determinados.

Como principais conclusões do presente relatório, destaca-se o enquadramento teórico abordado em relação à motivação e atitudes dos colaboradores, bem como o contributo do estudo de caso no que diz respeito à motivação, satisfação, comprometimento e envolvimento dos colaboradores. O estudo de caso abordou estas mesmas variáveis, o método utilizado, a amostra e a análise e discussão dos resultados obtidos. Através da análise, foi possível compreender o impacto das variáveis sociodemográficas nos níveis de motivação, satisfação, comprometimento e envolvimento, assim como identificar os fatores motivacionais que os colaboradores mais valorizam. Deste modo, o estudo de caso pode auxiliar na tomada de decisão para a implementação de novos benefícios, levando em consideração as necessidades atuais dos colaboradores.

Portanto, o estudo de caso apresenta relevância prática ao fornecer *insights* sobre as medidas que podem ser adotadas para promover a motivação e melhorar a satisfação, comprometimento e o envolvimento dos colaboradores. Estas conclusões são de grande

importância para a gestão de recursos humanos, contribuindo para uma tomada de decisão alinhada com as necessidades e preferências dos colaboradores.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alcobia, P. (2001). Atitudes e Satisfação no Trabalho. In J.M. Ferreira, J. Neves, & A. Caetano. (Eds.), *Manual de Psicossociologia das Organizações* (pp. 281-305). Escolar Editora.

Almeida, F. (2016). Teorias Organizacionais. In F. Almeida (Ed.), *Introdução à Gestão de Organizações* (4th ed., pp. 177-229). Escolar Editora.

Al-Nashmi, M. M., & Almoayad, A. A. (2015). The Influence of Job Rotation Practices on Employee Motivation: A Study among Mobile Network Companies' Employees in Yemen. *International Journal of Social Sciences and Humanities Research*, 3(9), 44-72.  
[https://www.researchgate.net/publication/288965363\\_The\\_Influence\\_of\\_Job\\_Rotation\\_Practices\\_on\\_Employee\\_Motivation\\_A\\_Study\\_among\\_Mobile\\_Network\\_Companies'\\_Employees\\_in\\_Yemen](https://www.researchgate.net/publication/288965363_The_Influence_of_Job_Rotation_Practices_on_Employee_Motivation_A_Study_among_Mobile_Network_Companies'_Employees_in_Yemen)

Anaza, N. & Rutherford, B. (2012). Developing our understanding of patronizing frontline employees. *Managing Service Quality*, 22(4), 340-358.  
[https://www.researchgate.net/publication/263262617\\_Developing\\_our\\_Understanding\\_of\\_Patronizing\\_Frontline\\_Employees](https://www.researchgate.net/publication/263262617_Developing_our_Understanding_of_Patronizing_Frontline_Employees)

Armstrong, M. (2017). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (14th ed.). Kogan Page.

Armstrong, M., & Murlis, H. (2007). *Reward Management. A Handbook of Remuneration Strategy and Practice* (5th ed.). Kogan Page.

Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (13th ed.). Kogan Page.

Becker, C., & Scholl, A. (2009). Balancing assembly lines with variable parallel workplaces: Problem definition and effective solution procedure. *European Journal of Operational Research*, 199(2), 359–374.

Bowditch, J. L. & Buono, A. (1992). *Elementos de Comportamento Organizacional*. Pioneira.

Brayfield, A. H., & Rothe, H. F. (1951). An index of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 35(5), 307–311. <https://doi.org/10.1037/h0055617>

Brown, S. P. (1996). A meta-analysis and review of organizational research on job involvement. *Psychological Bulletin*, 120(2), 235–255. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.120.2.235>

Bryman, A., & Cramer, D. (2001). Quantitative data analysis with SPSS release 10 for windows: A guide for social scientists. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203471548>

Bustamam, F. L., Teng, S. S., & Abdullah, F. Z. (2014). Reward management and job satisfaction among frontline employees in hotel industry in Malaysia. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 144(1), 392 – 402. <https://doi.org/doi:%2010.1016/j.sbspro.2014.07.308>

Caetano, A. (2001). Mudança e Intervenção Organizacional. In J.M. Ferreira, J. Neves, & A. Caetano. (Eds.), *Manual de Psicossociologia das Organizações*. (pp. 531-565) Escolar Editora.

Caetano, A., & Vala, J. (2002). *Gestão de Recursos Humanos: contextos, processos e técnicas*. (2nd ed.). Editora RH.

Camara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2005). *Humanator: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial* (6th ed.). Dom Quixote.

Camara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2013). *Humanator XXI: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial* (6th ed.). Dom Quixote.

Cameron, J., & Pierce, W. D. (2002). *Rewards and intrinsic motivation: Resolving the controversy*. Bergin & Garvey.

Chiavenato, I. (1994). *Recursos Humanos na Empresa* (3rd ed.). Editora Atlas.

Chiavenato, I. (2014). *Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações* (4th ed.). Manole.

Coimbra, E. A. (2009). *Total Flow Management: Achieving Excellence with Kaizen and Lean Supply Chains* (1st ed.). Kaizen Institute.

Dessler, G. (2013). *Human Resource Management* (13th ed.). Pearson.

Erel, E., & Sarin, S. C. (1998). A survey of the assembly line balancing procedures. *Production Planning and Control*, 9(5), 414–434. <https://doi.org/10.1080/095372898233902>

Fatehi, K. Choi, J. (2019). *International Business Management* (2nd ed.). Springer.

Gagné, M., Forest, J., Vansteenkiste, M., Crevier-Braud, L., Van den Broeck, A., Aspel, A. K., ... & Westbye, C. (2015). The Multidimensional Work Motivation Scale: Validation evidence in seven languages and nine countries. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(2), 178-196.

Garg, P., Rastogi, R. (2006). New model of job design: motivating employees' performance, *Journal of Management Development*, 25(6), 572-587. <https://doi.org/10.1108/02621710610670137>

George, J.M. and Jones, G.R. (2008). *Understanding and Managing Organizational Behavior* (6th ed.). Pearson.

Ghosh, P., Rai, A., Chauhan, R., Gupta, N., & Singh, A. (2015). Exploring the moderating role of context satisfaction between job characteristics and turnover intention of employees of Indian public sector banks. *Journal of Management Development*, 34 (8), 1019-1030.

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1974). The Job Diagnostic Survey: An Instrument for the Diagnosis of Jobs and the Evaluation of Job Redesign Projects.

Hr Protecção, S.A. (2023). Manual de Gestão.

Jex, S.M., & Britt, T.W. (2008). *Organizational Psychology: A Scientist-Practitioner Approach* (2nd ed.). Wiley.

Kanfer, R., & Chen, G. (2016). Motivation in organizational behavior: History, advances and prospects. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 136, 6–19. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2016.06.002>

Kumasey, A. S., Bawole, J. N., & Hossain, F. (2017). Organizational commitment of public service employees in Ghana: Do codes of ethics matter? *International Review of Administrative Sciences*, 83, 59-77. <https://doi.org/10.1177/0020852316634447>

Lawler, E. E. (1994). From job-based to competency-based organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 15(1), 3–15. <https://doi.org/10.1002/job.4030150103>

Lawter, L., Kopelman, R. E., & Prottas, D. J. (2015). McGregor's theory X/Y and job performance: A multilevel, multi-source analysis. *Journal of Managerial Issues*, 27 (1-4), 84-101. [https://www.researchgate.net/publication/293175946\\_McGregor%27s\\_Theory\\_XY\\_and\\_Job\\_Performance\\_A\\_Multilevel\\_Multi-source\\_Analysis](https://www.researchgate.net/publication/293175946_McGregor%27s_Theory_XY_and_Job_Performance_A_Multilevel_Multi-source_Analysis)

Lee, C. C., & Yang, J. (2000). Knowledge value chain. *Journal of Management Development*, 19(9), 783-794. <https://doi.org/10.1108/02621710010378228>

Lee, H.-J., & Reade, C. (2018). The role of Yin-Yang leadership and cosmopolitan followership in fostering employee commitment in China: A paradox perspective. *Cross Cultural & Strategic Management*, 25(2), 276-298. <https://doi.org/10.1108/CCSM-12-2016-0216>

Lussier, R. N., & Hendon, J. R. (2017). *Fundamentals of Human Resource Management: Functions, Applications, Skill Development*. SAGE Publications.

Mathis, R. L., Jackson, J. H., Valentine, S. R., & Meglich, P. A. (2017). *Human Resource Management* (15th ed.). Cengage Learning.

Maximiano, A. C. (1997). *Teoria Geral da Administração*. Atlas.

Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538–551. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.4.538>

Mondy, R. W., & Martocchio, J. J. (2016). *Human Resource Management*. (14th ed.). Global Edition.

Neves, A. L. (1998). *Motivação para o trabalho: dos conceitos às aplicações* (1st ed). Editora RH.

Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2015). *Human resource management: Gaining a competitive advantage*. (10th ed.). McGraw-Hill Education.

Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2017). *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*. (10th ed.). McGraw-Hill Education.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1997). *Criação de conhecimento na empresa: Como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. Editora Campus.

Osabiya, B.J. (2015). The effect of employees' motivation on organizational performance. *Journal of Public Administration and Policy Research*, 7(4), 62-75.

Peretti, J. (1997). *Recursos humanos*. Edições Sílabo.

Plenert, G. (2006). *Reinventing Lean: Introducing Lean Management into the Supply Chain*. Butterworth-Heinemann.

Prien, E., Goodstein, L., Goodstein, J. & Gamble, L. (2009). *A Practical Guide to Job Analysis*. Pfeiffer.

Rego, A., Cunha, M. P. E., Gomes, J. F. S., Cunha, R. C. E., Cabral-Cardoso, C., & Marques, C. A. (2015). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. (3rd ed.). Edições Sílabo.

Rego, A., Cunha, M., Cunha, R., & Cabral-Cardoso, C. (2016). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* (8th ed.). Editora RH.

Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior*. (10th ed.). Pearson.

Rocha, J. (2010). *Gestão dos Recursos Humanos na Administração Pública*. (3rd ed.). Escolar Editora.

Rosa, L. (1994). *Cultura Empresarial: Motivação e Liderança* (Psicologia das Organizações) (1st ed.). Editorial Presença.

Sá, Patrícia. (2016). Teorias Organizacionais. In F. Almeida (Ed.), *Introdução à Gestão de Organizações* (4th ed., pp. 33-95). Escolar Editora.

Sandhu, M. A., Iqbal, J., Ali, W., & Tufail, M. S. (2017). Effect of Employee Motivation on Employee Performance. *Journal of Business and Social Review in Emerging Economies*, 3(1), 85-100. <https://doi.org/10.26710/jbsee.v3i1.182>

Scarpelo, V.G., & Ledvink, J. (1988). *Personnel/Human Resource Management*. PWS – Kent Publishing Company.

Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and psychological measurement*, 66(4), 701-716. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>

Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies: An Interdisciplinary Forum on Subjective Well-Being*, 3(1), 71–92.

Siddique, C. M. (2004). Job analysis: a strategic human resource management practice. *The International Journal of Human Resource Management*, 15(1), 219-244. <https://doi.org/10.1080/0958519032000157438>

Silvestre, A. (2022). *Análise de Dados e Estatística Descritiva*. (8th ed.) Escolar Editora.

Spector, P. E. (2007). *Psicologia nas Organizações*. Editora Saraiva.

Teixeira, S. (2022). *Gestão das Organizações*. (4th ed.). Escolar Editora.

Turban, E., McLean, E., & Wetherbe, J. (2010). *Tecnologia da Informação para Gestão: Transformando os negócios na economia digital* (6th ed.). Bookman.

Van Maanen, J. (1996). Processando as pessoas: estratégias de socialização organizacional. In, M. Fleury, & R. Fisher (Eds), *Cultura e poder nas organizações*. (pp. 45-62). Atlas.

Wald, D. R., Gray, B. E., & Eatough, E. M. (2019). Surveys and web research. In P. Brough (Ed.), *Advanced Research Methods for Applied Psychology: Design, Analysis and Reporting* (pp. 124-134). Routledge.

WEINERT, B. (1987). *Manual de Psicología de la Organización*. Herder.

Womack, J., Jones, D. T., & Roos, D. (1990) *The machine that changed the world: How Lean Production Revolutionized the Global Car Wars*. Simon & Schuster.

Wood, S., & Menezes, L. (2010). Family-friendly management, organizational performance, social legitimacy. *International Journal of Human Resource Management*, 21(10), 1575-1597. <https://doi.org/10.1080/09585192.2010.500484>

## ANEXOS

**Anexo 1** – Organograma da organização HR Protecção, S.A. (adaptado da documentação da empresa HR Protecção, S.A.)

**Anexo 2** – Esquemas Industriais

**Anexo 3** – Matriz de Competências

**Anexo 4** – Matriz Uso de Competências

**Anexo 5** – Questionário relativo à cultura da empresa

**Anexo 6** – Questionário relativo à Motivação, Satisfação, Comprometimento, Envolvimento e Características de Trabalho

**Anexo 7** – Teste ANOVA entre a Faixa Etária e o Comprometimento, Envolvimento Motivação, Satisfação e Índice Potencial Motivador

**Anexo 8** - Comparações múltiplas através do teste Tukey HSD entre a Faixa Etária e o Comprometimento, Envolvimento Motivação, Satisfação e Índice Potencial Motivador

**Anexo 9** – Estatísticas Descritivas entre a Faixa Etária e o Comprometimento, Envolvimento Motivação, Satisfação e Índice Potencial Motivador

**Anexo 10** – Teste ANOVA entre o Tempo de Trabalho na empresa (em anos) e o Comprometimento, Envolvimento Motivação, Satisfação e Índice Potencial Motivador

**Anexo 11** – Comparações múltiplas através do teste Tukey HSD entre o Tempo de Trabalho na empresa (em anos) e o Comprometimento, Envolvimento Motivação, Satisfação e Índice Potencial Motivador

**Anexo 12** – Estatísticas Descritivas entre o Tempo de Trabalho na empresa (em anos) e o Comprometimento, Envolvimento Motivação, Satisfação e Índice Potencial Motivador

**Anexo 13** – Teste ANOVA entre o Departamento e o Comprometimento, Envolvimento Motivação, Satisfação e Índice Potencial Motivador

**Anexo 14** – Comparações múltiplas através do teste Tukey HSD entre o Departamento e o Comprometimento, Envolvimento Motivação, Satisfação e Índice Potencial Motivador

**Anexo 15** – Estatísticas Descritivas entre o Departamento e o Comprometimento, Envolvimento Motivação, Satisfação e Índice Potencial Motivador

**Anexo 16** – Teste t de *student* entre o Género e o Comprometimento, Envolvimento Motivação, Satisfação e Índice Potencial Motivador

**Anexo 17** – Estatísticas Descritivas entre o Género e o Comprometimento, Envolvimento Motivação, Satisfação e Índice Potencial Motivador

**Anexo 18** – Correlação entre o Índice Potencial Motivador e a Motivação

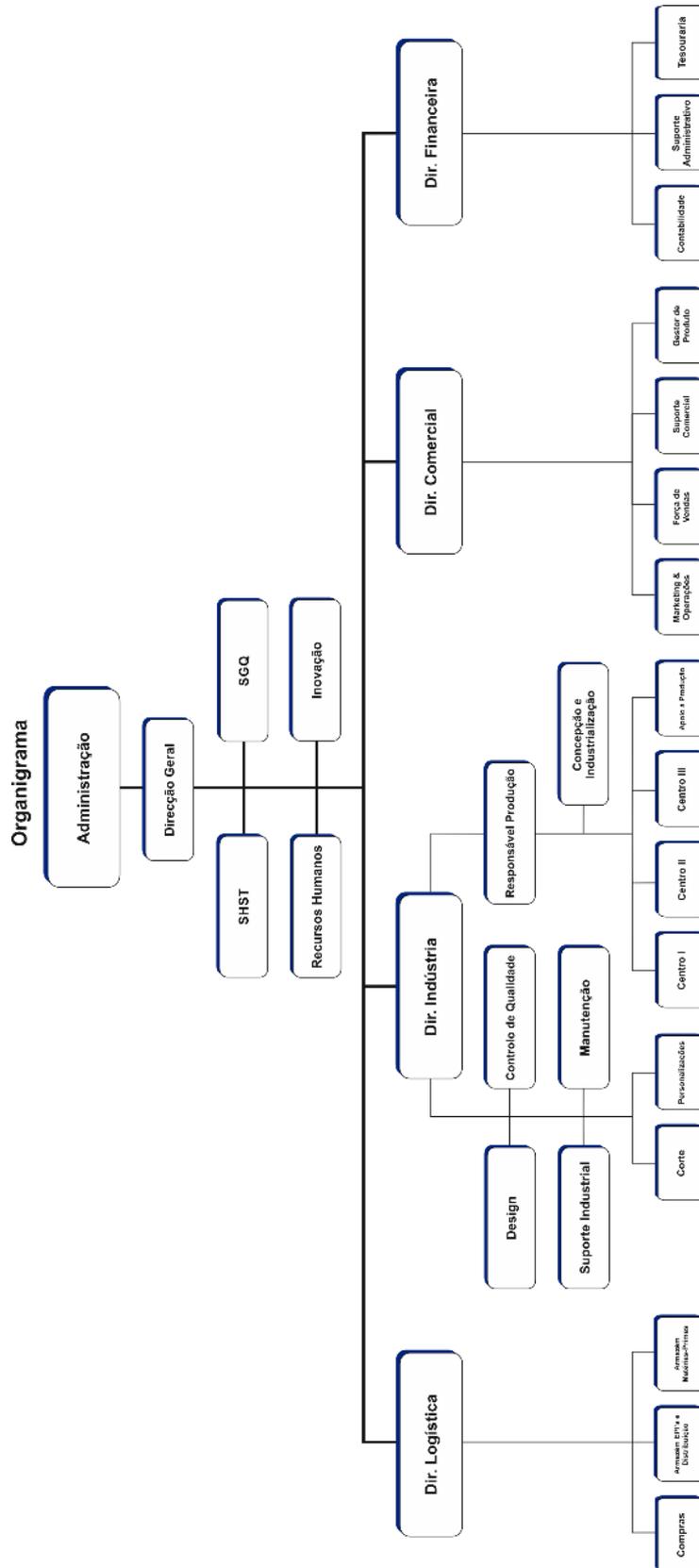
**Anexo 19** – Correlação entre o Índice Potencial Motivador e a Satisfação

**Anexo 20** – Correlação entre o Índice Potencial Motivador e o Comprometimento

**Anexo 21** – Correlação entre o Índice Potencial Motivador e o Envolvimento

**Anexo 22** – Cronograma das atividades desenvolvidas durante o Estágio Curricular

**Anexo 1 - Organograma da organização HR Protecção, S.A.**



Fonte. Hr Protecção, S.A. (2023). Manual de Gestão.

## Anexo 2 - Esquemas Industriais

Esquema Layout Industrial Comparativo

Ref: 92552AU53421 CT: CT20 OP: Estado: Finalizado Cadência: 351 Minutos: 480

Obs: Matriz validada

Esquema atual: Clonar Guardar Cabeçalho Nova Operação Imprimir

Drag a column header here to group by that column

TTP	Seq	Posto	Centr...	Cod	Operação	Máq...	T...	Sub ...	Pos	Operador	TM	TO	TT
67	01.01	P00	PR	IBL	Ir buscar lote					Centro 0	...	...	00:02
67	01.02	P00	PR	SPL	Separar peças do lote					Centro 0	...	...	00:40
67	01.03	P00	PR	FBBALFE	Fazer baíña bolso alforge es...					Centro 0	...	...	00:05
67	01.04	P00	PR	FBBALFD	Fazer baíña bolso alforge dir...					Centro 0	...	...	00:07
67	01.05	P00	PR	AMPL	Aplicar mola na pala					Centro 0	...	...	00:06
67	01.06	P00	PR	AMPL	Aplicar mola na pala					Centro 0	...	...	00:07
72	02.01	P05	PR	IBL	Ir buscar lote						...	...	00:20
72	02.02	P05	PR	SPL	Separar peças do lote						...	...	00:02
72	02.03	P05	PR	VINBALFD	Vincar bolso alforge direito						...	...	00:11
72	02.03	P05	PR	VINBALFE	Vincar bolso alforge esquerdo						...	...	00:11
72	02.04	P05	PR	VFTZB	Vincar frente esquerda na zo...						...	...	00:03
72	02.05	P05	PR	VFTDZB	Vincar frente direita na zona ...						...	...	00:02
72	02.06	P05	PR	VIC	Vincar carcela						...	...	00:03
72	02.09	P05	PR	VFFD	Vincar fundo frente direita						...	...	00:08

T. Capacidade: 16,04 Tempo Total PR: 348 Tempo Total FL: 968 Tempo Total: 1316

Eliminar Takt Time Posto: 67 Takt Time Teórico: 82,1 Cadência/Hora Teórica: 43,9 Cadência/Hora Real: 48,55

Tempos Balanceamento

Eliminar  Eliminar em todos os artigos que contenham a operação Novo Registro

Data	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Media TM	Media TO
23-06-2...	TM 00:02	TO 00:...									00:02	00:00

00:02

Eliminar  Eliminar em todos os artigos que contenham a operação Novo Registro

Data	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Media TM	Media TO

Esquema Layout Industrial Comparativo

Ref: 92552AU53421 CT: CT20 OP: Estado: Finalizado Cadência: 351 Minutos: 480

Obs: Matriz validada

Esquema atual: Clonar Guardar Cabeçalho Nova Operação Imprimir

Drag a column header here to group by that column

TTP	Seq	Posto	Centr...	Cod	Operação	Máq...	T...	Sub ...	Pos	Operador	TM	TO	TT
67	01.01	P00	PR	IBL	Ir buscar lote								00:02
67	01.02	P00	PR	SPL	Separar peças do lote								00:40
67	01.03	P00	PR	FBBALFE	Fazer baíña bolso alforge es...								00:05
67	01.04	P00	PR	FBBALFD	Fazer baíña bolso alforge di...								00:07
67	01.05	P00	PR	AMPL	Aplicar mola na pala								00:06
67	01.06	P00	PR	AMPL	Aplicar mola na pala								00:07
72	02.01	P05	PR	IBL	Ir buscar lote								00:20
72	02.02	P05	PR	SPL	Separar peças do lote								00:02
72	02.03	P05	PR	VINBALFD	Vincar bolso alforge direito								00:11
72	02.03	P05	PR	VINBALFE	Vincar bolso alforge esquerdo								00:11
72	02.04	P05	PR	VFTZB	Vincar frente esquerda na zo...								00:03
72	02.05	P05	PR	VFTDZB	Vincar frente direita na zona ...								00:02
72	02.06	P05	PR	VIC	Vincar carcela								00:03
72	02.09	P05	PR	VFFD	Vincar fundo frente direita								00:08

T. Capacidade: 16,04 Tempo Total PR: 348 Tempo Total FL: 968 Tempo Total: 1316

Eliminar Takt Time Posto: 67 Takt Time Teórico: 82,1 Cadência/Hora Teórica: 43,9 Cadência/Hora Real: 48,65

Tempos Balanceamento

Eliminar  Eliminar em todos os artigos que contenham a operação Novo Registro

Data	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Media TM	Media TO
23-06-2...	TM 00:02	TO 00:...									00:02	00:00

00:02

Eliminar  Eliminar em todos os artigos que contenham a operação Novo Registro

Data	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Media TM	Media TO

Rotero: CAICAS

Operação: IBL

Máquina: IBL

Operador: OPCS

Posto: P00

Sequência: 01.01

Posição:

Centro Operativo: PR

Observações:

Guardar Cancelar







## Anexo 5 – Questionário relativo à cultura da empresa

### Cultura da empresa

No presente questionário encontrará questões relacionadas com a sua perceção no que diz respeito à cultura da empresa. Serão apresentadas dimensões que fazem parte da cultura da empresa com destaque para a missão e os valores, com objetivo de ser apreendido o nível de compreensão e vivência dos mesmos. De salientar que as respostas a este questionário são totalmente confidenciais e os dados obtidos serão objeto de análise estatística, sem identificação dos participantes.

#### CARACTERIZAÇÃO SOCIODEMOGRÁFICA

##### Idade:

18 a 30  31 a 40  41 a 50  51 ou mais

##### Género:

Masculino  Feminino

##### Tempo de trabalho no HR Group (em anos):

Até 2 anos  Até 5 anos  >5 anos

##### O seu departamento:

- Administrativo
- Logística, Manutenção, Limpeza e Setor Personalizações
- Produção, Corte e Embalamento

1. Assinale com um  em que medida compreende o significado dos valores da empresa de acordo com a escala apresentada.

	1	2	3	4	5
	Não compreendo nada	Compreendo pouco	Compreendo em certa medida	Compreendo bastante	Compreendo completamente
<b>Confiança</b> (Temos fé em nós e nas nossas pessoas.)					
<b>Respeito</b> (Prestamos atenção a todas as pessoas e aceitamos as diferenças entre nós.)					
<b>Perseverança</b> (Resistimos contra as adversidades. Persistimos nas nossas ideias. Flexíveis nas abordagens.)					
<b>Integridade</b> (Temos uma cara. Temos uma palavra.)					
<b>Responsabilidade</b> (Temos a capacidade para encontrar respostas.)					
<b>Humildade</b> (Disponíveis para reconhecer as nossas limitações.)					
<b>Disponibilidade</b> (Queremos acrescentar valor.)					
<b>Conhecimento</b> (Procuramos saber mais e partilhamos com todos.)					
<b>Inovação</b> (Exploramos e aplicamos novas ideias nos nossos processos.)					
<b>Atitude positiva</b> (Agimos positivamente em relação ao que nos acontece.)					
<b>Gratidão</b> (Percebemos, reconhecemos e ficamos agradecidos pela boa sorte que a vida nos proporcionou e proporciona.)					

2. Indique com um  em que medida identifica a prática destes valores no dia a dia da organização.

	1	2	3	4	5
	Não se pratica nada	Pratica-se pouco	Pratica-se em certa medida	Pratica-se bastante	Pratica-se completamente
<b>Confiança</b> (Temos fé em nós e nas nossas pessoas.)					
<b>Respeito</b> (Prestamos atenção a todas as pessoas e aceitamos as diferenças entre nós.)					
<b>Perseverança</b> (Resistimos contra as adversidades. Persistimos nas nossas ideias. Flexíveis nas abordagens.)					
<b>Integridade</b> (Temos uma cara. Temos uma palavra.)					
<b>Responsabilidade</b> (Temos a capacidade para encontrar respostas.)					
<b>Humildade</b> (Disponíveis para reconhecer as nossas limitações.)					
<b>Disponibilidade</b> (Queremos acrescentar valor.)					
<b>Conhecimento</b> (Procuramos saber mais e partilhamos com todos.)					
<b>Inovação</b> (Exploramos e aplicamos novas ideias nos nossos processos.)					
<b>Atitude positiva</b> (Agimos positivamente em relação ao que nos acontece.)					
<b>Gratidão</b> (Percebemos, reconhecemos e ficamos agradecidos pela boa sorte que a vida nos proporcionou e proporciona.)					

3. Identifique com um  em que medida compreende o significado das seguintes dimensões da missão da empresa de acordo com a escala apresentada.

	1	2	3	4	5
	Não compreendo nada	Compreendo pouco	Compreendo em certa medida	Compreendo bastante	Compreendo completamente
Ser uma empresa Familiar, com Famílias e para as Famílias.					
Disponibilizar condições de evolução na carreira e de profissionalização aos nossos colaboradores.					
Procurar ativamente soluções inovadoras que nos permitam criar valor no mercado e garantir um serviço de excelência.					
Servir o maior número de clientes independentemente da sua dimensão.					
Valorizar e Reforçar a origem "Made in Portugal".					

4. Assinale com um  em que medida identifica a prática das seguintes dimensões da missão da empresa no dia a dia da organização.

	1	2	3	4	5
	Não se pratica nada	Pratica-se pouco	Pratica-se em certa medida	Pratica-se bastante	Pratica-se completamente
Ser uma empresa Familiar, com Famílias e para as Famílias.					
Disponibilizar condições de evolução na carreira e de profissionalização aos nossos colaboradores.					
Procurar ativamente soluções inovadoras que nos permitam criar valor no mercado e garantir um serviço de excelência.					
Servir o maior número de clientes independentemente da sua dimensão.					
Valorizar e Reforçar a origem "Made in Portugal".					

Obrigada pela participação!

## **Anexo 6 – Questionário relativo à motivação, envolvimento, satisfação e comprometimento e características de trabalho**

### **Inquérito relativo à motivação, à motivação, envolvimento, satisfação e comprometimento e características de trabalho**

O presente questionário enquadra-se num estudo no âmbito de um relatório de Mestrado em Gestão e consiste num instrumento de pesquisa com vista a analisar a motivação, o envolvimento, a satisfação e o comprometimento no contexto laboral. Todos os dados obtidos são anónimos e serão somente utilizados para fins académicos, deste modo solicita-se que responda com sinceridade a todas as questões e não mencione a sua identidade.

#### **Instruções**

De forma a analisar o contexto laboral, são utilizadas escalas de Likert tanto de 5 pontos como de 7 pontos identificadas devidamente.

#### **I. Caracterização sociodemográfica**

##### **Idade:**

18 a 30  31 a 40  41 a 50  51 ou mais

##### **Género:**

Masculino  Feminino

##### **Tempo de trabalho no Hr Group (em anos):**

Até 2 anos  Até 5 anos  >5 anos

##### **O seu departamento:**

- Administrativo
- Logística, Manutenção, Limpeza e Setor Personalizações
- Produção, Corte e Embalamento

**II. Perceções sobre o seu trabalho, comprometimento, envolvimento, motivação e satisfação**

2. Tomando como ponto de partida a sua experiência profissional, assinale com um  o seu posicionamento relativamente a cada afirmação/questão:

	1	2	3	4	5	6	7
	Nunca	Muito pouco	Pouco	Algumas vezes	Bastantes vezes	Muitas vezes	Sempre
Sinto os problemas da minha empresa como se fossem meus.							
Na minha empresa, sinto-me como “parte da família”.							
Sinto-me “emocionalmente ligado” à minha empresa.							
Esta empresa tem para mim um grande significado pessoal.							

	1	2	3	4	5	6	7
	Nunca	Muito pouco	Pouco	Algumas vezes	Bastantes vezes	Muitas vezes	Sempre
No meu trabalho sinto-me cheio de energia.							
No meu trabalho sinto-me forte e vigoroso.							
Sinto-me entusiasmado com o meu trabalho.							
Quando me levanto de manhã, tenho vontade de ir trabalhar.							
Sinto-me feliz quando trabalho intensamente.							
Tenho orgulho no trabalho que faço.							
Estou imerso no meu trabalho.							
Deixo-me levar quando estou a trabalhar.							

	1	2	3	4	5
	Discordo totalmente	Discordo	Nem discordo e nem concordo	Concordo	Concordo totalmente
Esforço-me no meu trabalho porque fazer o meu trabalho me diverte.					
Esforço-me no meu trabalho porque o meu trabalho é estimulante.					
Esforço-me no meu trabalho porque o meu trabalho é interessante.					

	1	2	3	4	5
	Discordo totalmente	Discordo	Nem discordo e nem concordo	Concordo	Concordo totalmente
Estou satisfeito com as tarefas e funções do meu posto de trabalho.					
O meu chefe é uma fonte de satisfação no meu trabalho.					
Tenho oportunidades de promoção no meu trabalho.					
Os meus colegas cooperam e facilitam o meu trabalho.					
O que recebo é justo pelo trabalho que realizo.					
Tenho um bom ambiente de trabalho.					
A forma como o trabalho está organizado é a adequada.					

	1	2	3	4	5
	Nada	Pouco	Moderadamente	Muito	Muitíssimo
Quanta autonomia existe no seu trabalho?					
Até que ponto o seu trabalho envolve a realização de um trabalho inteiro e identificável?					
Quanta variedade de tarefas existe no seu trabalho?					
Em geral, quão significativo (i.e., importante) é o seu trabalho?					
Em que medida vai obtendo feedback sobre o seu desempenho no trabalho?					

### III. Perspetiva relativa aos fatores motivacionais

3. Com o propósito de analisar o seu parecer no que diz respeito aos fatores motivacionais, indique com um  quais são os aspetos que mais valoriza (+) e os que menos valoriza (-).

Fatores motivacionais	+	-
Seguro de saúde		
Sessões de psicologia		
Sessões de fisioterapia		
Dinâmicas/ trabalho em equipa		
Aulas de pilates		
Aulas de relaxamento		
Benefícios protocolados pela empresa para obtenção de descontos/condições preferenciais		
Lembranças de datas comemorativas		
Eventos festivos		
Estacionamento privado		
Atividades desportivas		
Eventos culturais		
Formação		

Outros? Quais? \_\_\_\_\_

**Agradeço a sua colaboração e tempo despendido.**

**Anexo 7 – Teste ANOVA entre a Faixa Etária e o Comprometimento,  
Envolvimento Motivação, Satisfação e Índice Potencial Motivador**

		<b>ANOVA</b>				
		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
Comprometimento	Entre Grupos	1,145	3	,382	,203	,894
	Nos grupos	171,307	91	1,882		
	Total	172,453	94			
Envolvimento	Entre Grupos	2,234	3	,745	,599	,617
	Nos grupos	113,167	91	1,244		
	Total	115,401	94			
Motivação intrínseca	Entre Grupos	1,010	3	,337	,473	,702
	Nos grupos	64,763	91	,712		
	Total	65,773	94			
Satisfação	Entre Grupos	,451	3	,150	,302	,824
	Nos grupos	45,300	91	,498		
	Total	45,751	94			
Índice potencial motivador	Entre Grupos	893,458	3	297,819	,345	,793
	Nos grupos	78655,085	91	864,342		
	Total	79548,543	94			

## Anexo 8 - Comparações múltiplas através do teste Tukey HSD entre a Faixa Etária e o Comprometimento, Envolvimento, Motivação, Satisfação e Índice Potencial Motivador

### Comparações múltiplas

Tukey HSD

Variável dependente	(I) Idade:	(J) Idade:	Diferença média (I-J)	Erro Padrão	Sig.	Intervalo de Confiança 95%	Limite inferior	Limite superior
Comprometimento	18 a 30 anos	31 a 40 anos	-,10823	,41858	,994	-1,2037	,9873	
		41 a 50 anos	,10679	,38080	,992	-,8898	1,1034	
		51 ou mais anos	-,17262	,44071	,979	-1,3260	,9808	
	31 a 40 anos	18 a 30 anos	,10823	,41858	,994	-,9873	1,2037	
		41 a 50 anos	,21502	,37541	,940	-,7675	1,1975	
		51 ou mais anos	-,06439	,43606	,999	-1,2056	1,0768	
	41 a 50 anos	18 a 30 anos	-,10679	,38080	,992	-1,1034	,8898	
		31 a 40 anos	-,21502	,37541	,940	-1,1975	,7675	
		51 ou mais anos	-,27941	,39994	,897	-1,3261	,7673	
	51 ou mais anos	18 a 30 anos	,17262	,44071	,979	-,9808	1,3260	
		31 a 40 anos	,06439	,43606	,999	-1,0768	1,2056	
		41 a 50 anos	,27941	,39994	,897	-,7673	1,3261	
	Envolvimento	18 a 30 anos	31 a 40 anos	-,12716	,34021	,982	-1,0176	,7632
			41 a 50 anos	,09996	,30951	,988	-,7101	,9100
			51 ou mais anos	-,31746	,35820	,812	-1,2549	,6200
31 a 40 anos		18 a 30 anos	,12716	,34021	,982	-,7632	1,0176	
		41 a 50 anos	,22713	,30513	,879	-,5714	1,0257	
		51 ou mais anos	-,19030	,35442	,950	-1,1179	,7373	
41 a 50 anos		18 a 30 anos	-,09996	,30951	,988	-,9100	,7101	
		31 a 40 anos	-,22713	,30513	,879	-1,0257	,5714	
		51 ou mais anos	-,41743	,32506	,575	-1,2682	,4333	
51 ou mais anos		18 a 30 anos	,31746	,35820	,812	-,6200	1,2549	
		31 a 40 anos	,19030	,35442	,950	-,7373	1,1179	
		41 a 50 anos	,41743	,32506	,575	-,4333	1,2682	
Motivação intrínseca		18 a 30 anos	31 a 40 anos	,07937	,25737	,990	-,5942	,7529
			41 a 50 anos	,17740	,23414	,873	-,4354	,7902
			51 ou mais anos	,30159	,27098	,683	-,4076	1,0108
	31 a 40 anos	18 a 30 anos	-,07937	,25737	,990	-,7529	,5942	
		41 a 50 anos	,09804	,23083	,974	-,5061	,7021	
		51 ou mais anos	,22222	,26812	,841	-,4795	,9239	
	41 a 50 anos	18 a 30 anos	-,17740	,23414	,873	-,7902	,4354	
		31 a 40 anos	-,09804	,23083	,974	-,7021	,5061	
		51 ou mais anos	,12418	,24591	,958	-,5194	,7678	
	51 ou mais anos	18 a 30 anos	-,30159	,27098	,683	-1,0108	,4076	
		31 a 40 anos	-,22222	,26812	,841	-,9239	,4795	
		41 a 50 anos	-,12418	,24591	,958	-,7678	,5194	
	Satisfação	18 a 30 anos	31 a 40 anos	,17945	,21525	,838	-,3839	,7428
			41 a 50 anos	,16073	,19582	,844	-,3518	,6732
			51 ou mais anos	,15420	,22663	,904	-,4389	,7473
31 a 40 anos		18 a 30 anos	-,17945	,21525	,838	-,7428	,3839	
		41 a 50 anos	-,01872	,19305	1,000	-,5240	,4865	
		51 ou mais anos	-,02525	,22424	,999	-,6121	,5616	
41 a 50 anos		18 a 30 anos	-,16073	,19582	,844	-,6732	,3518	
		31 a 40 anos	,01872	,19305	1,000	-,4865	,5240	
		51 ou mais anos	-,00654	,20566	1,000	-,5448	,5317	
51 ou mais anos		18 a 30 anos	-,15420	,22663	,904	-,7473	,4389	
		31 a 40 anos	,02525	,22424	,999	-,5616	,6121	
		41 a 50 anos	,00654	,20566	1,000	-,5317	,5448	
Índice potencial motivador		18 a 30 anos	31 a 40 anos	8,99062	8,96925	,748	-14,4832	32,4644
			41 a 50 anos	4,27404	8,15971	,953	-17,0811	25,6292
			51 ou mais anos	3,20106	9,44342	,987	-21,5137	27,9158
	31 a 40 anos	18 a 30 anos	-8,99062	8,96925	,748	-32,4644	14,4832	
		41 a 50 anos	-4,71658	8,04426	,936	-25,7696	16,3364	
		51 ou mais anos	-5,78956	9,34383	,926	-30,2437	18,6646	
	41 a 50 anos	18 a 30 anos	-4,27404	8,15971	,953	-25,6292	17,0811	
		31 a 40 anos	4,71658	8,04426	,936	-16,3364	25,7696	
		51 ou mais anos	-1,07298	8,56976	,999	-23,5013	21,3553	
	51 ou mais anos	18 a 30 anos	-3,20106	9,44342	,987	-27,9158	21,5137	
		31 a 40 anos	5,78956	9,34383	,926	-18,6646	30,2437	
		41 a 50 anos	1,07298	8,56976	,999	-21,3553	23,5013	

**Anexo 9 – Estatísticas Descritivas entre a Faixa Etária e o Comprometimento,  
Envolvimento Motivação, Satisfação e Índice Potencial Motivador**

		Descritivas							
		N	Média	Desvio padrão	Erro Padrão	95% de Intervalo de Confiança para Média		Mínimo	Máximo
						Limite inferior	Limite superior		
Comprometimento	18 a 30 anos	21	5,1190	1,38207	,30159	4,4899	5,7482	2,75	7,00
	31 a 40 anos	22	5,2273	1,44731	,30857	4,5856	5,8690	2,75	7,00
	41 a 50 anos	34	5,0123	1,37163	,23523	4,5337	5,4908	3,00	7,00
	51 ou mais anos	18	5,2917	1,26098	,29722	4,6646	5,9187	3,50	7,00
	Total	95	5,1386	1,35448	,13897	4,8627	5,4145	2,75	7,00
Envolvimento	18 a 30 anos	21	5,3274	1,12810	,24617	4,8139	5,8409	2,63	7,00
	31 a 40 anos	22	5,4545	,95240	,20305	5,0323	5,8768	3,63	7,00
	41 a 50 anos	34	5,2274	1,22371	,20986	4,8004	5,6544	1,86	7,00
	51 ou mais anos	18	5,6448	1,06412	,25082	5,1157	6,1740	3,75	7,00
	Total	95	5,3812	1,10800	,11368	5,1555	5,6069	1,86	7,00
Motivação intrínseca	18 a 30 anos	21	4,0794	,78106	,17044	3,7238	4,4349	2,00	5,00
	31 a 40 anos	22	4,0000	,84202	,17952	3,6267	4,3733	1,67	5,00
	41 a 50 anos	34	3,9020	,87436	,14995	3,5969	4,2070	2,00	5,00
	51 ou mais anos	18	3,7778	,85559	,20166	3,3523	4,2033	2,00	5,00
	Total	95	3,9404	,83649	,08582	3,7699	4,1108	1,67	5,00
Satisfação	18 a 30 anos	21	3,8288	,63503	,13858	3,5397	4,1179	2,43	5,00
	31 a 40 anos	22	3,6494	,80297	,17119	3,2933	4,0054	2,29	5,00
	41 a 50 anos	34	3,6681	,66610	,11423	3,4357	3,9005	2,43	5,00
	51 ou mais anos	18	3,6746	,72976	,17201	3,3117	4,0375	2,71	5,00
	Total	95	3,7005	,69765	,07158	3,5584	3,8426	2,29	5,00
Índice potencial motivador	18 a 30 anos	21	56,1270	30,87060	6,73652	42,0749	70,1791	20,00	125,00
	31 a 40 anos	22	47,1364	27,67129	5,89954	34,8676	59,4051	9,00	100,00
	41 a 50 anos	34	51,8529	30,37401	5,20910	41,2549	62,4509	14,00	125,00
	51 ou mais anos	18	52,9259	27,72803	6,53556	39,1371	66,7148	14,00	100,00
	Total	95	51,9088	29,09057	2,98463	45,9827	57,8348	9,00	125,00

**Anexo 10 – Teste ANOVA entre o Tempo de Trabalho na empresa (em anos) e o  
Comprometimento, Envolvimento, Motivação, Satisfação e Índice Potencial  
Motivador**

		<b>ANOVA</b>				
		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
Comprometimento	Entre Grupos	7,837	2	3,919	2,190	,118
	Nos grupos	164,616	92	1,789		
	Total	172,453	94			
Envolvimento	Entre Grupos	1,289	2	,645	,520	,596
	Nos grupos	114,112	92	1,240		
	Total	115,401	94			
Motivação intrínseca	Entre Grupos	,878	2	,439	,623	,539
	Nos grupos	64,895	92	,705		
	Total	65,773	94			
Satisfação	Entre Grupos	,301	2	,150	,304	,738
	Nos grupos	45,451	92	,494		
	Total	45,751	94			
Índice potencial motivador	Entre Grupos	1449,120	2	724,560	,854	,429
	Nos grupos	78099,423	92	848,907		
	Total	79548,543	94			

## Anexo 11 – Comparações múltiplas através do teste Tukey HSD entre o Tempo de Trabalho na empresa (em anos) e o Comprometimento, Envolvimento, Motivação, Satisfação e Índice Potencial Motivador

Comparações múltiplas							
Tukey HSD							
Variável dependente	(I) Tempo de trabalho no HR Group (em anos):	(J) Tempo de trabalho no HR Group (em anos):	Diferença média (I-J)	Erro Padrão	Sig.	Intervalo de Confiança 95%	
						Limite inferior	Limite superior
Comprometimento	Até 2 anos	Até 5 anos	-,84828	,54905	,275	-2,1562	,4597
		>5 anos	-,63213	,32520	,132	-1,4068	,1426
	Até 5 anos	Até 2 anos	,84828	,54905	,275	-,4597	2,1562
		>5 anos	,21615	,50162	,903	-,9788	1,4111
	>5 anos	Até 2 anos	,63213	,32520	,132	-,1426	1,4068
		Até 5 anos	-,21615	,50162	,903	-1,4111	,9788
Envolvimento	Até 2 anos	Até 5 anos	-,46584	,45713	,567	-1,5548	,6232
		>5 anos	-,11232	,27076	,910	-,7573	,5327
	Até 5 anos	Até 2 anos	,46584	,45713	,567	-,6232	1,5548
		>5 anos	,35352	,41764	,675	-,6414	1,3484
	>5 anos	Até 2 anos	,11232	,27076	,910	-,5327	,7573
		Até 5 anos	-,35352	,41764	,675	-1,3484	,6414
Motivação intrínseca	Até 2 anos	Até 5 anos	-,38225	,34473	,511	-1,2035	,4390
		>5 anos	-,12183	,20418	,822	-,6082	,3646
	Até 5 anos	Até 2 anos	,38225	,34473	,511	-,4390	1,2035
		>5 anos	,26042	,31495	,687	-,4899	1,0107
	>5 anos	Até 2 anos	,12183	,20418	,822	-,3646	,6082
		Até 5 anos	-,26042	,31495	,687	-1,0107	,4899
Satisfação	Até 2 anos	Até 5 anos	-,11284	,28850	,919	-,8001	,5744
		>5 anos	-,13293	,17088	,717	-,5400	,2741
	Até 5 anos	Até 2 anos	,11284	,28850	,919	-,5744	,8001
		>5 anos	-,02009	,26358	,997	-,6480	,6078
	>5 anos	Até 2 anos	,13293	,17088	,717	-,2741	,5400
		Até 5 anos	,02009	,26358	,997	-,6078	,6480
Índice potencial motivador	Até 2 anos	Até 5 anos	-12,30797	11,95919	,560	-40,7976	16,1816
		>5 anos	-8,30797	7,08330	,472	-25,1820	8,5661
	Até 5 anos	Até 2 anos	12,30797	11,95919	,560	-16,1816	40,7976
		>5 anos	4,00000	10,92600	,929	-22,0283	30,0283
	>5 anos	Até 2 anos	8,30797	7,08330	,472	-8,5661	25,1820
		Até 5 anos	-4,00000	10,92600	,929	-30,0283	22,0283

**Anexo 12 – Estatísticas Descritivas entre o Tempo de Trabalho na empresa (em anos) e o Comprometimento, Envolvimento, Motivação, Satisfação e Índice Potencial Motivador**

		Descritivas							
		N	Média	Desvio padrão	Erro Padrão	95% de Intervalo de Confiança para Média		Mínimo	Máximo
						Limite inferior	Limite superior		
Comprometimento	Até 2 anos	23	4,6413	1,23819	,25818	4,1059	5,1767	2,75	6,75
	Até 5 anos	8	5,4896	1,13690	,40195	4,5391	6,4401	3,67	7,00
	>5 anos	64	5,2734	1,39067	,17383	4,9261	5,6208	3,00	7,00
	Total	95	5,1386	1,35448	,13897	4,8627	5,4145	2,75	7,00
Envolvimento	Até 2 anos	23	5,2663	,98086	,20452	4,8422	5,6905	3,00	7,00
	Até 5 anos	8	5,7321	,96660	,34174	4,9240	6,5402	4,25	7,00
	>5 anos	64	5,3786	1,17112	,14639	5,0861	5,6712	1,86	7,00
	Total	95	5,3812	1,10800	,11368	5,1555	5,6069	1,86	7,00
Motivação intrínseca	Até 2 anos	23	3,8261	,80321	,16748	3,4788	4,1734	2,00	5,00
	Até 5 anos	8	4,2083	,68863	,24347	3,6326	4,7840	3,00	5,00
	>5 anos	64	3,9479	,86723	,10840	3,7313	4,1645	1,67	5,00
	Total	95	3,9404	,83649	,08582	3,7699	4,1108	1,67	5,00
Satisfação	Até 2 anos	23	3,6014	,64419	,13432	3,3229	3,8800	2,29	4,86
	Até 5 anos	8	3,7143	,61088	,21598	3,2036	4,2250	2,43	4,57
	>5 anos	64	3,7344	,73148	,09143	3,5517	3,9171	2,43	5,00
	Total	95	3,7005	,69765	,07158	3,5584	3,8426	2,29	5,00
Índice potencial motivador	Até 2 anos	23	45,2754	26,08429	5,43895	33,9957	56,5551	12,00	125,00
	Até 5 anos	8	57,5833	27,11044	9,58499	34,9184	80,2482	14,00	93,33
	>5 anos	64	53,5833	30,33830	3,79229	46,0051	61,1616	9,00	125,00
	Total	95	51,9088	29,09057	2,98463	45,9827	57,8348	9,00	125,00

**Anexo 13 – Teste ANOVA entre o Departamento e o Comprometimento,  
Envolvimento Motivação, Satisfação e Índice Potencial Motivador**

		<b>ANOVA</b>				
		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
Comprometimento	Entre Grupos	27,921	2	13,961	8,886	<,001
	Nos grupos	144,532	92	1,571		
	Total	172,453	94			
Envolvimento	Entre Grupos	11,662	2	5,831	5,171	,007
	Nos grupos	103,739	92	1,128		
	Total	115,401	94			
Motivação intrínseca	Entre Grupos	10,596	2	5,298	8,834	<,001
	Nos grupos	55,177	92	,600		
	Total	65,773	94			
Satisfação	Entre Grupos	8,141	2	4,070	9,957	<,001
	Nos grupos	37,611	92	,409		
	Total	45,751	94			
Índice potencial motivador	Entre Grupos	9696,840	2	4848,420	6,386	,003
	Nos grupos	69851,702	92	759,258		
	Total	79548,543	94			

## Anexo 14 – Comparações múltiplas através do teste Tukey HSD entre o Departamento e o Comprometimento, Envolvimento, Motivação, Satisfação e Índice Potencial Motivador

### Comparações múltiplas

Tukey HSD

Variável dependente	(I) O seu departamento:	(J) O seu departamento:	Diferença média (I-J)	Erro Padrão	Sig.	Intervalo de Confiança 95% Limite inferior	Limite superior
Comprometimento	Administrativo	Logística, Manutenção, Limpeza e Setor Personalizações	,23542	,37948	,809	-,6686	1,1394
		Produção, Corte e Embalamento	1,18239*	,31026	<,001	,4433	1,9215
	Logística, Manutenção, Limpeza e Setor Personalizações	Administrativo	-,23542	,37948	,809	-1,1394	,6686
		Produção, Corte e Embalamento	,94698*	,33069	,014	,1592	1,7347
	Produção, Corte e Embalamento	Administrativo	-1,18239*	,31026	<,001	-1,9215	-,4433
		Logística, Manutenção, Limpeza e Setor Personalizações	-,94698*	,33069	,014	-1,7347	-,1592
Envolvimento	Administrativo	Logística, Manutenção, Limpeza e Setor Personalizações	-,04077	,32150	,991	-,8067	,7251
		Produção, Corte e Embalamento	,68356*	,26286	,029	,0574	1,3097
	Logística, Manutenção, Limpeza e Setor Personalizações	Administrativo	,04077	,32150	,991	-,7251	,8067
		Produção, Corte e Embalamento	,72433*	,28016	,030	,0569	1,3917
	Produção, Corte e Embalamento	Administrativo	-,68356*	,26286	,029	-1,3097	-,0574
		Logística, Manutenção, Limpeza e Setor Personalizações	-,72433*	,28016	,030	-1,3917	-,0569
Motivação intrínseca	Administrativo	Logística, Manutenção, Limpeza e Setor Personalizações	,25278	,23447	,530	-,3058	,8113
		Produção, Corte e Embalamento	,76225*	,19170	<,001	,3056	1,2189
	Logística, Manutenção, Limpeza e Setor Personalizações	Administrativo	-,25278	,23447	,530	-,8113	,3058
		Produção, Corte e Embalamento	,50948*	,20432	,038	,0227	,9962
	Produção, Corte e Embalamento	Administrativo	-,76225*	,19170	<,001	-1,2189	-,3056
		Logística, Manutenção, Limpeza e Setor Personalizações	-,50948*	,20432	,038	-,9962	-,0227
Satisfação	Administrativo	Logística, Manutenção, Limpeza e Setor Personalizações	,17401	,19358	,642	-,2872	,6352
		Produção, Corte e Embalamento	,65412*	,15827	<,001	,2771	1,0312
	Logística, Manutenção, Limpeza e Setor Personalizações	Administrativo	-,17401	,19358	,642	-,6352	,2872
		Produção, Corte e Embalamento	,48011*	,16869	,015	,0783	,8820
	Produção, Corte e Embalamento	Administrativo	-,65412*	,15827	<,001	-1,0312	-,2771
		Logística, Manutenção, Limpeza e Setor Personalizações	-,48011*	,16869	,015	-,8820	-,0783
Índice potencial motivador	Administrativo	Logística, Manutenção, Limpeza e Setor Personalizações	12,47500	8,34258	,298	-7,3990	32,3490
		Produção, Corte e Embalamento	24,07271*	6,82079	,002	7,8240	40,3214
	Logística, Manutenção, Limpeza e Setor Personalizações	Administrativo	-12,47500	8,34258	,298	-32,3490	7,3990
		Produção, Corte e Embalamento	11,59771	7,26982	,253	-5,7207	28,9161
	Produção, Corte e Embalamento	Administrativo	-24,07271*	6,82079	,002	-40,3214	-7,8240
		Logística, Manutenção, Limpeza e Setor Personalizações	-11,59771	7,26982	,253	-28,9161	5,7207

\*. A diferença média é significativa no nível 0.05.

**Anexo 15 – Estatísticas Descritivas entre o Departamento e o Comprometimento,  
Envolvimento Motivação, Satisfação e Índice Potencial Motivador**

		Descritivas							
		N	Média	Desvio padrão	Erro Padrão	95% de Intervalo de Confiança para Média		Mínimo	Máximo
						Limite inferior	Limite superior		
Comprometimento	Administrativo	24	5,8229	1,23684	,25247	5,3006	6,3452	3,25	7,00
	Logística, Manutenção, Limpeza e Setor Personalizações	20	5,5875	1,20927	,27040	5,0215	6,1535	3,00	7,00
	Produção, Corte e Embalamento	51	4,6405	1,27720	,17884	4,2813	4,9997	2,75	7,00
	Total	95	5,1386	1,35448	,13897	4,8627	5,4145	2,75	7,00
Envolvimento	Administrativo	24	5,7396	,92660	,18914	5,3483	6,1309	4,13	7,00
	Logística, Manutenção, Limpeza e Setor Personalizações	20	5,7804	,81088	,18132	5,4009	6,1599	3,63	7,00
	Produção, Corte e Embalamento	51	5,0560	1,19582	,16745	4,7197	5,3924	1,86	7,00
	Total	95	5,3812	1,10800	,11368	5,1555	5,6069	1,86	7,00
Motivação intrínseca	Administrativo	24	4,4028	,65923	,13456	4,1244	4,6811	3,00	5,00
	Logística, Manutenção, Limpeza e Setor Personalizações	20	4,1500	,92701	,20729	3,7161	4,5839	1,67	5,00
	Produção, Corte e Embalamento	51	3,6405	,75966	,10637	3,4269	3,8542	2,00	5,00
	Total	95	3,9404	,83649	,08582	3,7699	4,1108	1,67	5,00
Satisfação	Administrativo	24	4,0883	,69489	,14184	3,7949	4,3817	2,43	5,00
	Logística, Manutenção, Limpeza e Setor Personalizações	20	3,9143	,48256	,10790	3,6884	4,1401	2,86	4,86
	Produção, Corte e Embalamento	51	3,4342	,66453	,09305	3,2473	3,6211	2,29	5,00
	Total	95	3,7005	,69765	,07158	3,5584	3,8426	2,29	5,00
Índice potencial motivador	Administrativo	24	67,4583	33,77073	6,89342	53,1982	81,7185	20,00	125,00
	Logística, Manutenção, Limpeza e Setor Personalizações	20	54,9833	23,43898	5,24111	44,0136	65,9531	9,00	100,00
	Produção, Corte e Embalamento	51	43,3856	25,76150	3,60733	36,1401	50,6312	12,00	125,00
	Total	95	51,9088	29,09057	2,98463	45,9827	57,8348	9,00	125,00

## Anexo 16 – Teste t de *student* entre o Género e o Comprometimento, Envolvimento Motivação, Satisfação e Índice Potencial Motivador

**Teste de amostras independentes**

		Teste de Levene para igualdade de variâncias		teste-t para igualdade de Médias							
		Z	Sig.	t	df	Significância		Diferença média	Erro de diferença padrão	95% Intervalo de Confiança da Diferença	
						Unilateral p	Bilateral p			Inferior	Superior
Comprometimento	Variâncias iguais assumidas	1,961	,165	2,792	93	,003	,006	,97750	,35011	,28225	1,67275
	Variâncias iguais não assumidas			3,078	26,347	,002	,005	,97750	,31761	,32507	1,62993
Envolvimento	Variâncias iguais assumidas	4,177	,044	2,192	93	,015	,031	,63724	,29075	,05987	1,21461
	Variâncias iguais não assumidas			2,684	30,825	,006	,012	,63724	,23747	,15282	1,12167
Motivação intrínseca	Variâncias iguais assumidas	,030	,862	1,729	93	,044	,087	,38311	,22157	-,05688	,82309
	Variâncias iguais não assumidas			1,726	23,465	,049	,097	,38311	,22191	-,07544	,84165
Satisfação	Variâncias iguais assumidas	3,987	,049	2,455	93	,008	,016	,44665	,18193	,08537	,80794
	Variâncias iguais não assumidas			3,098	32,511	,002	,004	,44665	,14416	,15320	,74011
Índice potencial motivador	Variâncias iguais assumidas	,533	,467	2,749	93	,004	,007	20,69683	7,52831	5,74710	35,64657
	Variâncias iguais não assumidas			2,601	22,263	,008	,016	20,69683	7,95695	4,20645	37,18722

**Anexo 17 – Estatísticas Descritivas entre o Género e o Comprometimento,  
Envolvimento Motivação, Satisfação e Índice Potencial Motivador**

**Estatísticas de grupo**

	Género:	N	Média	Desvio Padrão	Erro de média padrão
Comprometimento	0	17	5,9412	1,15085	,27912
	1	78	4,9637	1,33837	,15154
Envolvimento	0	17	5,9044	,82387	,19982
	1	78	5,2672	1,13316	,12831
Motivação intrínseca	0	17	4,2549	,82940	,20116
	1	78	3,8718	,82744	,09369
Satisfação	0	17	4,0672	,49259	,11947
	1	78	3,6206	,71245	,08067
Índice potencial motivador	0	17	68,9020	30,15395	7,31341
	1	78	48,2051	27,68594	3,13482

## Anexo 18 – Correlação entre o Índice Potencial Motivador e a Motivação

### Correlações

		Índice potencial motivador	Motivação intrínseca
Índice potencial motivador	Correlação de Pearson	1	,587**
	Sig. (2 extremidades)		<,001
	N	95	95
Motivação intrínseca	Correlação de Pearson	,587**	1
	Sig. (2 extremidades)	<,001	
	N	95	95

\*\* A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

## Anexo 19 – Correlação entre o Índice Potencial Motivador e a Satisfação

### Correlações

		Índice potencial motivador	Satisfação
Índice potencial motivador	Correlação de Pearson	1	,668**
	Sig. (2 extremidades)		<,001
	N	95	95
Satisfação	Correlação de Pearson	,668**	1
	Sig. (2 extremidades)	<,001	
	N	95	95

\*\* A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

## Anexo 20 – Correlação entre o Índice Potencial Motivador e o Comprometimento

### Correlações

		Índice potencial motivador	Comprometimento
Índice potencial motivador	Correlação de Pearson	1	,641**
	Sig. (2 extremidades)		<,001
	N	95	95
Comprometimento	Correlação de Pearson	,641**	1
	Sig. (2 extremidades)	<,001	
	N	95	95

\*\* A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

## Anexo 21 – Correlação entre o Índice Potencial Motivador e o Envolvimento

### Correlações

		Índice potencial motivador	Envolvimento
Índice potencial motivador	Correlação de Pearson	1	,677**
	Sig. (2 extremidades)		<,001
	N	95	95
Envolvimento	Correlação de Pearson	,677**	1
	Sig. (2 extremidades)	<,001	
	N	95	95

\*\* . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

## Anexo 22 – Cronograma das atividades desenvolvidas durante o Estágio Curricular

Atividades		Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maió	Junho
Acolhimento e Integração	Visita à organização HR Protecção, S.A.						
	Reuniões de acompanhamento com o orientador, Doutor Fernando						
	Reuniões de acompanhamento com a Professora Doutora Isabel						
Ferramentas de Apoio à Produtividade	Introdução de Esquemas Industriais						
	Cronometragem dos tempos de produção						
Formação	Programa de formação						
	Plano de formação						
	Registo de presenças						
	Avaliação do formando						
	Avaliação da ação de formação						
	Avaliação da eficácia da ação de formação						
Conteúdo Funcional	Desenvolvimento das fichas de novos colaboradores						
	Atualização das fichas de colaboradores						
Matriz Uso de Competências	Desenvolvimento da Matriz Uso de Competências						
Inquérito relativo à Cultura Organizacional							
Folheto Informativo relativo aos Protocolos							