



DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ECONÓMICAS E EMPRESARIAIS

MESTRADO EM GESTÃO DE EMPRESAS

UNIVERSIDADE AUTÓNOMA DE LISBOA “LUÍS DE CAMÕES”

**FATORES MOTIVACIONAIS COM IMPLICAÇÕES NO “*ENGAGEMENT*” DOS
COLABORADORES: ESTUDO DE CASO: BANCO SANTANDER, PORTUGAL.**

Dissertação para a obtenção do grau de Mestre em Gestão de Empresas.

Autor: Gonçalo Miguel Manique Raposo

Orientador: Professor Doutor Renato da Costa Leite

Número do candidato: 30011689

Dezembro de 2024
Lisboa

Dedicatória

Dedico este trabalho à minha família e à minha namorada que sempre me deram forças para cumprir este objetivo.

Agradecimentos

Ao meu Orientador Professor Doutor Renato da Costa Leite, por ter aceite orientar-me e acompanhar-me ao longo desta etapa, pois, sem a sua ajuda não teria conseguido superar este objetivo.

Ao Professor Doutor Bruno Maia, pela ajuda essencial na componente estatística da dissertação.

A todos os professores e professoras da Universidade Autónoma de Lisboa que tive o privilégio de me cruzar, nesta aventura desafiante que foi o mestrado.

Aos meus colegas de turma, em especial ao Rui e ao Samuel que foram impecáveis em todos os trabalhos e nas restantes dinâmicas que ocorreram no âmbito universitário.

Aos meus pais, Ana e José e à minha namorada Rosebele que sempre me deram forças para continuar nos momentos mais difíceis.

Aos colaboradores dos serviços centrais do Banco Santander que dispensaram um pouco do seu tempo para responder ao inquérito por questionário, essencial para este trabalho.

Ao meu amigo Abelho que arranjava sempre alguém para me substituir como nadador-salvador na praia, sempre que precisava de mais tempo para me dedicar à dissertação.

Aos colegas do meu trabalho atual, em especial ao meu chefe André que sempre mostrou imensa solidariedade e compaixão quando lhe pedia algum tempo adicional para a dissertação.

Resumo

Num contexto organizacional cada vez mais exigente e competitivo, compreender os fatores que influenciam a motivação dos colaboradores e o seu nível de *engagement* tornou-se um desafio estratégico para as organizações. A literatura tem demonstrado que tanto fatores sociodemográficos, como organizacionais podem influenciar significativamente estes aspetos. Assim, advém-se a necessidade de investigar em que medida estes fatores influenciam as organizações.

O presente estudo teve como objetivo analisar o impacto de um conjunto de fatores de natureza sociodemográfica (faixa etária e grau de escolaridade) e um conjunto de fatores de natureza organizacional (o excesso de trabalho, o reconhecimento/elogio, a remuneração e benefícios, o desenvolvimento pessoal e profissional, o regime de trabalho, o sexo da chefia direta e a satisfação com o espaço físico do local de trabalho) na motivação dos indivíduos, de acordo com o *continuum* de autodeterminação (CAD) estabelecido na Teoria da Autodeterminação (TAD). Para o efeito, foi aplicado um inquérito por questionário a 300 colaboradores dos serviços centrais do Banco Santander Portugal, que permitiu a medição da motivação com recurso à escala *Multidimensional Work Motivation Scale* (MWMS). O fator excesso de trabalho foi analisado com recurso à escala *Maslach Burnout Inventory – Human Services Survey* (MBI-HSS), enquanto a satisfação com o espaço físico do local de trabalho foi analisada através da escala *Occupant Indoor Environmental Quality* (IEQ).

Os resultados demonstraram que a faixa etária relaciona-se negativamente com a motivação por regulação externa social e material e positivamente com a motivação por regulação identificada e a motivação intrínseca. O grau de escolaridade apresenta relação negativa com a desmotivação e positiva com a motivação por regulação externa social e a motivação intrínseca. O excesso de trabalho nas subdimensões exaustão emocional e despersonalização demonstrou estar relacionado positivamente com a desmotivação e negativamente com a motivação intrínseca. A subdimensão realização pessoal, por sua vez, relaciona-se negativamente com a desmotivação dos colaboradores e positivamente com a motivação intrínseca. O reconhecimento/elogio e a remuneração e benefícios relacionam-se ambos, negativamente com a desmotivação e positivamente com a motivação por regulação identificada e com a motivação intrínseca. Os colaboradores que se sentem desenvolvidos pessoal e profissionalmente apresentaram um grau de desmotivação menor e uma motivação

intrínseca maior relativamente aos que não sentem qualquer desenvolvimento pessoal e profissional. O regime de trabalho demonstrou que os colaboradores com o regime de trabalho remoto apresentam um maior nível de motivação face aos restantes regimes por regulação externa material. O sexo da chefia direta não apresentou evidências estatisticamente significativas que demonstrem ter impacto na motivação dos colaboradores. A satisfação com o espaço físico do local de trabalho demonstrou estar negativamente relacionada com a desmotivação.

Este estudo revelou ainda que, embora a motivação intrínseca e extrínseca sejam constructos distintos na TAD, fatores como remuneração e benefícios e reconhecimento, tradicionalmente extrínsecos, apresentaram valores elevados de motivação mais autónoma, como são o caso da motivação por regulação identificada e a motivação intrínseca. Isto sugere que muitos colaboradores percecionam esses fatores como coerentes com os seus valores pessoais.

Palavras-chave: Motivação, Fatores motivacionais, Teoria da Autodeterminação, *Engagement*.

Abstract

In an increasingly demanding and competitive organisational context, understanding the factors that influence employee motivation and their level of engagement has become a strategic challenge for organisations. The literature has shown that both socio-demographic and organisational factors can significantly influence these aspects. Thus, there is a need to investigate the extent to which these factors influence organisations.

The aim of this study was to analyse the impact of a set of sociodemographic factors (age group and level of education) and a set of organisational factors (excessive workload, recognition/praise, remuneration and benefits, personal and professional development, work regime, gender of direct manager and satisfaction with the physical space of the workplace) on the motivation of individuals, according to the self-determination continuum (SDC) established in the Self-Determination Theory (SDT). To this end, a questionnaire survey was administered to 300 employees of Banco Santander Portugal's central services, which allowed motivation to be measured using the Multidimensional Work Motivation Scale (MWMS). The overwork factor was analysed using the Maslach Burnout Inventory - Human Services Survey (MBI-HSS) scale, while satisfaction with the physical space of the workplace was analysed using the Occupant Indoor Environmental Quality (IEQ) scale.

The results showed that age was negatively related to motivation through external social and material regulation and positively related to motivation through identified regulation and intrinsic motivation. Level of education was negatively related to demotivation and positively related to motivation through external social regulation and intrinsic motivation. Overwork in the subdimensions of emotional exhaustion and depersonalisation proved to be positively related to demotivation and negatively related to intrinsic motivation. The personal fulfilment subdimension, on the other hand, is negatively related to employee demotivation and positively to intrinsic motivation. Recognition/praise and pay and benefits are both negatively related to demotivation and positively related to identified regulation motivation and intrinsic motivation. Employees who feel personally and professionally developed have a lower degree of demotivation and higher intrinsic motivation than those who don't feel any personal or professional development. The work regime showed that employees working remotely had a higher level of motivation than those working under other regimes due to external material

regulation. The gender of the direct manager showed no statistically significant evidence of having an impact on employee motivation. Satisfaction with the physical space of the workplace proved to be negatively related to demotivation.

This study also revealed that although intrinsic and extrinsic motivation are distinct constructs in the TAD, factors such as pay and benefits and recognition, which are traditionally extrinsic, showed high values for more autonomous motivation, as is the case with identified regulation motivation and intrinsic motivation. This suggests that many employees perceive these factors as consistent with their personal values.

Keywords: Motivation, Motivational factors, Self-determination theory, Engagement.

Índice

1. Introdução.....	1
1.1. Contexto Geral.....	1
1.3. Objetivos.....	6
1.4. Estrutura da Dissertação	7
2. Revisão da Literatura	8
2.1. Conceito de Motivação	9
2.2. Teorias da Motivação Humana.....	10
2.2.1. Teorias de Conteúdo	11
2.2.1.1. Teoria das Necessidades de Maslow (1943).....	11
2.2.1.2. Teoria das Necessidades de McClelland (1987).....	12
2.2.1.3. Teoria Bifatorial de Herzberg (1959)	13
2.2.1.4. Teoria das Características da Função de Hackman e Oldham (1980)	15
2.2.1.5. Teoria da Autodeterminação (TAD) de Deci e Ryan (1985).....	16
2.2.2. Teorias de Processo.....	21
2.2.2.1. Teoria da Equidade de Adams (1963)	21
2.2.2.2. Teoria da Modelação de Comportamentos (ModCo) de Luthans e Kreitner (1975)	23
2.2.2.3. Teoria da Definição de Objetivos de Locke e Latham (1990).....	24
2.2.2.4. Teoria das Expectativas de Vroom (1964).....	26
2.3. <i>Engagement</i> nas Organizações	27
2.4. Fatores Motivacionais.....	29
2.4.1. Fatores Sociodemográficos	30
2.4.1.1. Faixa Etária	30
2.4.1.2. Grau de Escolaridade	31
2.4.2. Fatores Organizacionais.....	31
2.4.2.1. Excesso de Trabalho	31
2.4.2.2. Reconhecimento/Elogio	34
2.4.2.3. Remunerações e Benefícios	34
2.4.2.4. Desenvolvimento Pessoal e Profissional	35
2.4.2.5. Regime de Trabalho.....	36
2.4.2.6. Sexo da Chefia Direta	37

2.4.2.7. Satisfação com o Espaço Físico de Trabalho.....	39
3. Metodologia.....	41
3.1. Paradigma de Pesquisa em Ciências Sociais	41
3.2. Questão de Investigação	43
3.3. Metodologia Adotada	43
3.4.1. Instrumentos de Recolha de Dados	44
3.4.2. Questões do Inquérito por Questionário	45
3.4.3. Hipóteses de Investigação	50
3.4.4. Pré-Teste	51
3.4.5. Ferramentas Estatísticas.....	51
3.4.6. População e Amostra	51
4. Análise e Discussão dos Resultados	58
4.1. Estatística Descritiva - Sociodemográfica.....	58
4.2. Estatística Descritiva - Organizacional.....	60
4.3. Confiabilidade das Escalas	65
4.4. Normalidade dos Dados.....	68
4.5. Discussão dos Resultados.....	68
5. Conclusão	98
5.1. Limitações do Estudo	102
5.2. Sugestões para Futuras Investigações.....	103
Referências Bibliográficas	104
Apêndices	120
Anexos	135

Índice de Figuras

Figura 1- Pirâmide das Necessidades de Maslow (adaptado de Maslow, 1943).	11
Figura 2- Continuum de autodeterminação (Adaptado de Gagné & Deci, 2005; Rigby & Ryan, 2018).....	19

Índice de Gráficos

Gráfico 1- Evolução do número de colaboradores do Banco Santander, Portugal...	55
Gráfico 2- Evolução do número de balcões do Banco Santander Portugal..	55
Gráfico 3- Evolução do nº de colaboradores dos serviços centrais do Banco Santander Portugal.	56
Gráfico 4- Distribuição da amostra por Sexo.....	58
Gráfico 5- Distribuição da amostra de acordo com o grau de escolaridade.....	59
Gráfico 6- Distribuição da frequência com que os inquiridos são elogiados (as) ou reconhecidos (as) pelo seu trabalho e/ou empenho.	62
Gráfico 7- Distribuição do grau de realização da amostra face às ações de formação da organização.....	63
Gráfico 8- Regime de trabalho na organização.....	64
Gráfico 9- Percentagem de inquiridos em função do sexo da sua chefia direta.....	64

Índice de Tabelas

Tabela 1- Principais diferenças entre investigações qualitativas e quantitativas.	41
Tabela 2- Escala MWMS de acordo com o continuum de autodeterminação.	45
Tabela 3- Questões que compõem a escala MBI-HSS para avaliar o excesso de trabalho.....	48
Tabela 4- Questões para avaliar o grau de satisfação com o espaço físico do local de trabalho.	49
Tabela 5- Distribuição da amostra por faixa etária.	59
Tabela 6- Distribuição da amostra por tipo de cargo que exerce na organização	60
Tabela 7- Tipos de motivação da amostra.....	61
Tabela 8- Distribuição da frequência das dimensões do excesso de trabalho.....	62
Tabela 9- Escalões de remuneração mensal líquida.	63
Tabela 10- Grau de satisfação com o espaço físico do local de trabalho.....	65
Tabela 11- Alfa de Cronbach da escala da MWMS	66
Tabela 12- Alfa de Cronbach da escala MBI-HSS que avalia o excesso de trabalho na subdimensão "Exaustão Emocional".	66
Tabela 13- Alfa de Cronbach da escala MBI-HSS que avalia o excesso de trabalho na subdimensão "Despersonalização".	67
Tabela 14- Alfa de Cronbach da escala MBI-HSS que avalia o excesso de trabalho na subdimensão "Realização pessoal".	67
Tabela 15- Alfa de Cronbach da escala Occupant Indoor Environmental Quality (IEQ) mais a contribuição de dois itens do autor Vischer (2005) relativo à satisfação com o espaço físico do local de trabalho.	67
Tabela 16- Teste de Normalidade (Kolmogorov-Smirnov).	68
Tabela 17- Intensidade das correlações.....	69
Tabela 18- Correlação de Spearman entre os tipos de motivação e a faixa etária.	70
Tabela 19- Teste Kruskal-Wallis para comparação das dimensões da motivação com a faixa etária.	71
Tabela 20- Correlação de Spearman entre os tipos de motivação e o grau de escolaridade. ...	72
Tabela 21- Teste Kruskal-Wallis para comparação das dimensões da motivação com o grau de escolaridade.....	72
Tabela 22- Correlação de Spearman entre os tipos de motivação e a dimensão "Exaustão emocional".	73

Tabela 23- Teste Kruskal-Wallis para comparação das dimensões da motivação com a dimensão “Exaustão emocional”.....	74
Tabela 24- Correlação de Spearman entre os tipos de motivação e a dimensão "Despersonalização".....	74
Tabela 25- Teste Kruskal-Wallis para comparação das dimensões da motivação com a dimensão “Despersonalização”.....	75
Tabela 26- Correlação de Spearman entre os tipos de motivação e a dimensão "Realização pessoal".	76
Tabela 27- Teste Kruskal-Wallis para comparação das dimensões da motivação com a dimensão “Realização pessoal”.....	76
Tabela 28- Correlação de Spearman entre os tipos de motivação e o reconhecimento/elogio.	78
Tabela 29- Teste Kruskal-Wallis para comparação das dimensões da motivação com o reconhecimento.	79
Tabela 30- Correlação de Spearman entre os tipos de motivação e as remunerações/benefícios.	80
Tabela 31- Teste Kruskal-Wallis para comparação das dimensões da motivação com os escalões de remuneração mensal líquida.	81
Tabela 32- Teste Kruskal-Wallis para comparação das dimensões da motivação com o desenvolvimento pessoal e profissional	82
Tabela 33- Teste Kruskal-Wallis para comparação das dimensões da motivação com o regime de trabalho.	83
Tabela 34- Teste de Mann-Whitney para comparação das dimensões da motivação com o sexo da chefia direta.	84
Tabela 35- Correlação de Spearman entre os tipos de motivação e a temperatura, iluminação e disposição do espaço de trabalho e do mobiliário que o compõem.	86
Tabela 36- Correlação de Spearman entre os tipos de motivação e a limpeza e manutenção, a qualidade do ar, e a acústica e ruído do espaço de trabalho.	86
Tabela 37- Correlação de Spearman entre os tipos de motivação e a Privacidade, conforto e satisfação com o espaço de trabalho dado à sua equipa.	87
Tabela 38- Teste Kruskal-Wallis para comparação das dimensões da motivação com a satisfação quanto à temperatura do local de trabalho.....	88
Tabela 39- Teste Kruskal-Wallis para comparação das dimensões da motivação com a satisfação quanto à iluminação do local de trabalho.	89

Tabela 40- Teste Kruskal-Wallis para comparação das dimensões da motivação com a satisfação quanto à disposição/layout do local de trabalho e do mobiliário que o compõe.	90
Tabela 41- Teste Kruskal-Wallis para comparação das dimensões da motivação com a satisfação quanto à limpeza e manutenção do local de trabalho.	91
Tabela 42- Teste Kruskal-Wallis para comparação das dimensões da motivação com a satisfação quanto à qualidade do ar no local de trabalho.	92
Tabela 43- Teste Kruskal-Wallis para comparação das dimensões da motivação com a satisfação quanto à acústica e ruído no local de trabalho.	93
Tabela 44- Teste Kruskal-Wallis para comparação das dimensões da motivação com a satisfação quanto à privacidade no local de trabalho.	94
Tabela 45- Teste Kruskal-Wallis para comparação das dimensões da motivação com a satisfação quanto ao conforto no local de trabalho.	95
Tabela 46- Teste Kruskal-Wallis para comparação das dimensões da motivação com a satisfação quanto ao espaço de trabalho dado à sua equipa.	96
Tabela 47- Validação das Hipóteses de Investigação.	97

Lista de Abreviaturas

BANIF - Banco Internacional do Funchal

BCI - Banco de Comércio e Indústria

BST - Banco Santander Totta

CAD - *Continuum* Autodeterminação

ESG - *Environmental, Social and Governance*

HTM - *Hold-To-Maturity*

IEQ - *Indoor Environmental Quality*

MBI-HSS - *Maslach Burnout Inventory – Human Services Survey*

MODCO – Modelação dos Comportamentos

MWMS - *Multidimensional Work Motivation Scale*

OPA - Oferta Pública de Aquisição

OTD - *Originate-To-Distribute*

SPSS - *Statistical Program for Social Sciences*

TAD - Teoria da Autodeterminação

1. Introdução

1.1. Contexto Geral

A competitividade atual dos mercados implica que as empresas para obter bons resultados tenham de ter a preocupação em fomentar o *engagement* dos seus funcionários. As empresas devem assumir que os funcionários são parte fundamental para se atingir o sucesso e desempenho contínuo (Hanaysha, 2016). A promoção do *engagement* dos colaboradores nas organizações é fundamental para reter os indivíduos mais tempo nos quadros da organização e ter um melhor desempenho (Chughtai & Zafar, 2006). Os colaboradores com elevados níveis de *engagement* tendem a demonstrar uma atitude positiva em relação às metas e aos valores da organização a que pertencem (Hanaysha, 2016). Nesse sentido, as atitudes dos funcionários para com a organização são sustentadas por princípios como a retenção, a assiduidade, a produtividade, a qualidade na execução das tarefas e os sacrifícios pessoais realizados em prol da prosperidade desejada pela empresa (London, 1983; Randall, 1990).

O *engagement* nas organizações é considerado um determinante com relevância na gestão das empresas. O envolvimento dos funcionários está relacionado com a satisfação no trabalho e ambos estão diretamente ligados à rentabilidade dos negócios e à competitividade dos mesmos (Alam, 2012). Para este estudo o conceito de *engagement* que melhor se enquadra é o de Saks (2022), que define o *engagement* dos colaboradores como um estado motivacional multidimensional (Saks, 2022, p.2).

Nos últimos anos, o foco no desenvolvimento dos recursos humanos das organizações tem sido notório. Estudos revelam que as grandes empresas anualmente gastam milhares de dólares em medidas para aumentar o grau de envolvimento dos seus funcionários, mas em muitos casos essas medidas revelaram-se pouco eficazes (Rigby & Ryan, 2018). A temática da motivação no local de trabalho não é recente. Os pontos positivos de permitir que os colaboradores tenham um trabalho mais satisfatório e com melhor significância já são debatidos há mais de meio século (Argyris, 1957; MacGregor, 1960). Graças a novas pesquisas no decorrer das últimas décadas sobre a motivação, o desafio passa agora por transpor este novo conhecimento a melhores práticas, mais modernas de gestão de recursos humanos (Deci et al., 2017; Rigby & Ryan, 2018).

Neste estudo entende-se como motivação no trabalho quando os indivíduos, perante uma necessidade ou meta, decidem que vale a pena lutar por ela, e nesses casos os indivíduos aplicam esforços adicionais e empenho nas tarefas que lhes permitem alcançar os objetivos (Neves et al., 2011).

Existem várias teorias de motivação que podem ser aplicadas a contextos organizacionais, no entanto para o presente estudo foi aplicada os pressupostos da Teoria da Autodeterminação (TAD), que se destaca por ter uma perspectiva multidimensional, nomeadamente por ter em conta, não só a quantidade, mas mais importante ainda, a qualidade da motivação (Gagné & Forest, 2008; Rigby & Ryan, 2018).

A Teoria da Autodeterminação, desenvolvida por Deci e Ryan (1985), é uma abordagem teórica da motivação humana que defende que o comportamento é orientado por diferentes níveis de autodeterminação, variando entre formas mais controladas e mais autónomas. Esta teoria centra-se na satisfação de três necessidades psicológicas básicas, a autonomia, a competência e o relacionamento, consideradas essenciais para o bem-estar, a motivação intrínseca e o funcionamento ótimo do indivíduo em diversos contextos, incluindo o trabalho, a educação e o desporto.

A autonomia pode ser entendida com a necessidade de que o indivíduo tem de ser o próprio a realizar as suas ações de acordo com os seus valores e interesses (Deci & Vansteenkiste, 2004). A competência resulta do desejo inato de sentir-se eficaz na interação com o ambiente, dominar tarefas e alcançar resultados desejados (Rigby & Ryan, 2018). O relacionamento é a necessidade básica que reflete o sentimento de pertence, mas também de preocupação de outros para com o indivíduo (Appeal et al., 2010).

A teoria contempla um conjunto de estudos científicos que comprovaram que os estados motivacionais apresentados pelos indivíduos permitem prever os resultados da organização em vários âmbitos (Deci et al., 2017; Becker et al., 2018; Olafsen et al., 2017; Gagné & Deci, 2005).

Num estudo realizado por Deci et al. (2017) concluiu-se que os ambientes de trabalho que satisfazem as necessidades psicológicas básicas de autonomia, competência e relacionamento dos indivíduos melhoram significativamente o *engagement*, a criatividade e a satisfação dos colaboradores. Os mesmos autores sugerem que a aplicação dos fundamentos da teoria nas instituições pode contribuir para uma melhor cultura organizacional.

Roche e Haar (2013) defendem que a satisfação das necessidades de autonomia, competência e relacionamento diminui a probabilidade de ocorrência de *burnout* e *stress* dos colaboradores e potencia o *engagement* dos indivíduos dentro da organização. Os autores referem ainda que a TAD é relevante não apenas para estabelecer contextos organizacionais que promovam o *engagement*, mas também a saúde mental dos colaboradores.

Van den Broeck et al. (2010) concluíram no seu estudo que a satisfação das necessidades psicológicas básicas previstas na TAD estavam associadas à motivação intrínseca. Por outro lado, quando as necessidades psicológicas não eram satisfeitas existia um maior nível de *stress* e menor *engagement*. Os autores destacam a importância de práticas de gestão de pessoas que maximizem a satisfação das necessidades previstas na TAD, de forma a manter os colaboradores das organizações motivados e com altos níveis de *engagement*.

Vansteenkiste et al. (2010) afirma que esta teoria pode ser considerada uma teoria híbrida, uma vez que tem como foco principal o estudo das necessidades psicológicas básicas dos indivíduos e por isso é predominantemente considerada uma teoria de conteúdo. No entanto, o mesmo autor refere, que esta teoria também tem aspetos relacionados com as teorias de processo, dado que aborda a forma como as necessidades são internalizadas e integradas pelos indivíduos durante o processo de satisfação de necessidades dos mesmos, desde o seu início até ao seu término.

A TAD estabelece vários tipos de motivação que estão caracterizados num *continuum* de autodeterminação (Gagné & Forest, 2009; Rigby & Ryan, 2018). De uma forma geral a TAD faz a distinção entre três tipos de motivação, a desmotivação, a motivação extrínseca e a motivação intrínseca. A desmotivação consiste na ausência de interesse em adotar um determinado tipo de comportamento ou ação (Rigby & Ryan, 2018). A motivação extrínseca existe quando o indivíduo realiza uma determinada ação por ter como finalidade obter uma recompensa, evitar punições ou críticas, ou para atingir um objetivo individual (Deci et al., 2017; Olafsen et al., 2015). A motivação intrínseca contempla a vontade do indivíduo em praticar uma ação, por ser uma tarefa que lhe dá prazer e por esta ser interessante ou estimulante (Gagné & Forest, 2009). A motivação intrínseca é o tipo de motivação mais autónomo, enquanto a motivação extrínseca varia no grau em que é autónoma, ou seja, é uma motivação controlada (Ryan & Deci, 2000).

De acordo com Gagné e Deci (2005), a motivação extrínseca contempla quatro dimensões, a regulação externa, a regulação introjetada, a regulação identificada e a regulação

integrada. A regulação externa traduz situações nas quais os indivíduos são motivados a realizar uma ação com o objetivo de obter uma recompensa ou evitar uma sanção. A regulação introjetada avalia as situações onde os indivíduos realizam uma tarefa para evitar sentirem-se culpados por não a realizarem, ou então para lhes aumentar a autoestima. A regulação identificada contempla as situações nas quais os indivíduos identificam na ação os seus próprios valores e objetivos pessoais. A regulação integrada traduz a motivação extrínseca mais autónoma.

Assente nestas bases teóricas, Gagné et al. (2015) criaram uma escala para a aplicação da TAD a contextos organizacionais, que permitia avaliar a motivação no trabalho em seis dimensões, a desmotivação, a regulação externa material, (e.g. o dinheiro), a regulação externa social (e.g. necessidades de aprovação e de respeito face a terceiros), a regulação introjetada, a regulação identificada e a motivação intrínseca. Esta escala designa-se *Multidimensional Work Motivation Scale* (MWMS). Porém, uma das suas limitações remete para o facto de não incluir a regulação integrada, por ser estatisticamente difícil a separação com a motivação identificada.

No presente estudo pretende-se avaliar as relações das várias tipologias de motivação estabelecidas na TAD com os fatores de natureza sociodemográfica e de natureza organizacional. Gagné e Deci (2005) afirmam que os fatores sociodemográficos e organizacionais influenciam a vivência nos locais de trabalho e ao mesmo tempo afetam a motivação dos indivíduos.

Os fatores sociodemográficos identificados na revisão da literatura e incluídos no presente estudo foram, a faixa etária e o grau de escolaridade. Todavia, na literatura também foram abordados outros fatores tais como, o estado civil, como por exemplo no estudo de Sun et al. (2022). A composição do agregado familiar, como analisou Greenhaus e Powell (2006) e a distância do local de residência ao local de trabalho também pode ser um fator que afeta a motivação dos indivíduos, como concluiu Zhang et al. (2023). Estes fatores não foram inseridos neste estudo, porque esta investigação não tinha como foco principal inquirir os colaboradores com questões que possam ser mais sensíveis e da esfera mais pessoal de cada inquirido para não colocar em risco o preenchimento voluntário e verdadeiro do inquérito por questionário.

No que diz respeito aos fatores organizacionais incluídos no presente estudo destacam-se, o excesso de trabalho, o reconhecimento/elogio, a remuneração e benefícios, o desenvolvimento pessoal e profissional, o regime de trabalho, o sexo da chefia direta e a satisfação com o espaço físico do local de trabalho. Na literatura existem outros fatores que

podem ser estudados neste tipo de estudos, tais como o sexo do indivíduo, o número de anos que o indivíduo trabalha numa organização (Kuvass, 2006; Sobral et al., 2019), ou o período de tempo em que o indivíduo exerce a sua atividade numa determinada função, ou departamento dentro da organização (Taris et al., 2006). No presente estudo, estes fatores não foram considerados, por se entender de acordo com a literatura que os que foram escolhidos seriam mais relevantes para este caso de estudo em específico. A inclusão dos mesmos, em simultâneo com os que foram abordados na dissertação, poderiam de certa forma comprometer a adesão de resposta aos inquéritos, pois poderiam tornar-se inquéritos demasiado extensos.

1.2. Justificativa

A temática de estudo aborda o setor bancário, que tal como todas as organizações de diferentes setores de atividade são fustigados pelas constantes alterações e exigências do mercado competitivo. As principais questões dos bancos dizem respeito a ter de lidar com fusões, privatizações de instituições financeiras, que muitas das vezes levam ao encerramento de instalações, diminuição no número de colaboradores, aumento da terceirização e da implementação das tecnologias de informação e comunicação e consequentemente a exigência de produtividade é cada vez mais acentuada. Estas mudanças e ritmos constantes podem originar uma grande pressão sobre os recursos humanos dos bancos e ter consequências na motivação dos seus colaboradores (Alberti et al., 2019). Torna-se essencial ter colaboradores motivados, dedicados e que estejam comprometidos com o seu trabalho, de forma a serem capazes de lidar com as exigências e dificuldades do mesmo (Salanova & Schaufeli, 2009).

O estudo dos fatores que mais influenciam a motivação no ambiente de trabalho é fundamental, pois permite que as organizações estejam munidas de informações essenciais para realizar ajustes no seu funcionamento. Esses ajustes podem incidir sobre aspectos que estejam a prejudicar a motivação dos colaboradores, mas também possibilitam uma melhor compreensão acerca daquilo que é mais valorizado pelos mesmos.

A temática de estudo incide sobre a gestão de recursos humanos, por considerar ser uma área relevante no mundo empresarial e que muitas das vezes não tem a atenção devida por parte de quem gere as empresas. Esta investigação pretende fornecer suporte empírico sobre a importância de alguns fatores motivacionais no trabalho e conceder melhores práticas de atuação às organizações, de forma a garantir melhor eficácia nas medidas que aumentam a

satisfação, o comprometimento e envolvimento dos colaboradores (Kanfer, 2009; Rigby & Ryan, 2018).

1.3. Objetivos

O propósito desta dissertação é dar resposta à seguinte questão de investigação:

Qual a influência dos fatores sociodemográficos e organizacionais na motivação e no *engagement* dos colaboradores dos serviços centrais do Banco Santander Portugal?

O objetivo geral passa por entender alguns dos fatores da motivação no trabalho e de que forma os mesmos podem influenciar o *engagement* dos colaboradores, com base no *continuum* de autodeterminação definido na Teoria da Autodeterminação (TAD) de Deci e Ryan (1985).

A partir da questão de investigação e dos objetivos gerais, definiram-se nove objetivos específicos, que abaixo são enumerados:

- 1- compreender se a motivação varia consoante a faixa etária dos colaboradores;
- 2- analisar se os colaboradores com grau de escolaridade superior dão maior relevância a recompensas financeiras;
- 3- entender de que forma o excesso de trabalho tem impacto na desmotivação e na motivação intrínseca dos colaboradores;
- 4- verificar se o elogio e o reconhecimento do trabalho podem aumentar a motivação intrínseca dos colaboradores;
- 5- conferir de que forma a componente remuneratória e os benefícios contribuem para a motivação intrínseca do colaborador;
- 6- constatar se as ações de formação promovidas pela organização têm impacto no desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores e na motivação intrínseca;
- 7- analisar os impactos do regime de trabalho na motivação dos colaboradores;
- 8- entender se em função do sexo da chefia direta os colaboradores apresentam motivações diferentes;
- 9- compreender de que forma as características do espaço de trabalho podem contribuir para a desmotivação dos colaboradores.

A dissertação utilizou o método dedutivo, alicerçado numa metodologia científica que utiliza a pesquisa exploratória para proporcionar um melhor enquadramento e familiaridade com os temas alvo de estudo. De notar que este estudo foi realizado numa perspetiva quantitativa, devido à recolha e tratamento de dados através da realização de um inquérito por questionário aos colaboradores dos serviços centrais do Banco Santander, Portugal.

1.4. Estrutura da Dissertação

A presente dissertação está estruturada em cinco capítulos, designadamente a introdução, a revisão da literatura, a metodologia, a análise e discussão dos resultados e a conclusão.

A introdução encontra-se estruturada em quatro subcapítulos. No primeiro, é apresentado o contexto geral da temática do estudo. O segundo subcapítulo é dedicado à justificativa da escolha do tema e a sua relevância na literatura. No terceiro subcapítulo é abordada a questão de investigação, bem como o objetivo geral e os objetivos específicos do estudo. Por fim, no último subcapítulo, é descrita a estrutura da dissertação.

A revisão da literatura concentra os fundamentos e as bases teóricas relacionadas com a temática alvo de estudo, ou seja, a motivação, *engagement* e fatores sociodemográficos e organizacionais com impacto na motivação e no *engagement* dos indivíduos em contextos organizacionais.

A metodologia da investigação é abordada no capítulo três, sendo esta dividida em três subcapítulos, sendo o primeiro o paradigma de pesquisa em ciências sociais, o segundo a questão de investigação e o terceiro a metodologia adotada.

A análise e discussão dos resultados surge no quarto capítulo, que por sua vez se encontra dividido em cinco subcapítulos, sendo estes a estatística descritiva sociodemográfica, a estatística descritiva organizacional, a confiabilidade das escalas, a normalidade dos dados e por último, a discussão dos resultados.

O último capítulo diz respeito à conclusão do estudo, que contempla ainda um subcapítulo referente às limitações do estudo e sugestões para futuras investigações.

2. Revisão da Literatura

Conceitos essenciais

O conceito de motivação no local de trabalho pode ser abordado de várias perspectivas teóricas, tal como apresentado nos pontos seguintes. No entanto, a motivação é vista de uma forma genérica como a adoção de determinados comportamentos por parte de cada indivíduo, em prol da satisfação de necessidades ou objetivos que valem a pena conquistar (Maslow, 1943; Deci & Ryan, 1985; Neves et al., 2011).

O conceito de *engagement* no contexto empresarial está fortemente relacionado com a motivação uma vez que na literatura, termos como esforço, dedicação, empenho, comprometimento e envolvimento são utilizados para se referir a esta expressão (Schaufeli et al., 2002). Saks (2022) afirma que o *engagement* deve ser interpretado como um estado motivacional com várias dimensões e que deve ser tido em conta pelos líderes das organizações, uma vez que permite ter colaboradores mais empenhados e envolvidos com as metas estabelecidas.

Neste capítulo será abordado para além da motivação e do *engagement* no local de trabalho, um conjunto de teorias motivacionais que podem ser utilizadas para estudos sobre motivação em contexto empresarial. Assim como um conjunto de fatores sociodemográficos e organizacionais, que de acordo com alguns estudos científicos já realizados constataram ter impactos ao nível da motivação e *engagement* dos colaboradores nos seus locais de trabalho.

Este estudo tem como principais conceitos essenciais: Motivação no local de trabalho, Motivação intrínseca, Motivação extrínseca, *Engagement*, Teoria da Autodeterminação, *continuum* de autodeterminação.

2.1. Conceito de Motivação

O conceito de motivação tem origem na palavra latina “*movere*”, que em português significa “mover”. Na literatura são apresentadas diversas definições do conceito de motivação no âmbito organizacional, daí a existência de múltiplas teorias que procuram explicar como esta ocorre e o que a influencia.

Na ótica de Ryan e Deci (2000) a motivação contempla a vontade do indivíduo em querer agir. A motivação de acordo com Robbins (2005) agrega três componentes essenciais: a direção, a intensidade e a permanência. A componente de direção realça o foco que se pretende ter para alcançar uma determinada meta, a componente de intensidade reflete o grau de empenho que o indivíduo impõe nas suas ações, e por fim a componente da permanência implica a consistência temporal dos comportamentos (Robbins, 2005). Os autores Neves et al. (2011) indicam que a motivação ocorre quando existe uma necessidade ou meta que vale a pena lutar por ela, nesses casos os indivíduos aplicam esforços adicionais e empenho nas tarefas que lhes permitem alcançar os objetivos. Verifica-se a existência de vários conceitos de motivação nas organizações, mas de forma consensual é frequentemente relacionado com o entusiasmo e participação ativa nas tarefas ou funções, sempre que existam necessidades ou objetivos que os indivíduos queiram satisfazer ou alcançar. No sentido oposto a ausência de motivação está associada ao desinteresse e deambulação errante (Lemos et al., 2005). A motivação dos funcionários é um dos desafios mais difíceis de alcançar, mas de extrema importância na gestão das empresas (Belias et al., 2014).

A motivação tradicional ou clássica distingue duas tipologias de motivação, a intrínseca e a extrínseca (Deci & Ryan, 1985). Quando se aborda a motivação intrínseca o indivíduo realiza uma tarefa por iniciativa própria, considerando a ação uma recompensa, uma vez que a execução da mesma é agradável e interessante para o indivíduo (Ryan & Deci, 2017). Na ótica de Gagné e Deci (2005), os colaboradores das empresas que estejam com níveis mais elevados de motivação intrínseca são geralmente mais astutos na resolução de problemas e entraves decorrentes do exercício das suas funções nas organizações (Gagné & Deci, 2005). Lemos et al. (2005) defende que a motivação intrínseca passa pela realização de atividades que permitem atingir um sentimento de autorrealização e prazer, sem esperar uma recompensa ou benefício com aquela atividade (Lemos et al., 2005).

Na motivação extrínseca a ação ocorre como resposta a pressões externas, ou porque é benéfico atingir uma determinada meta (Fontaine, 2005). Ryan e Deci (2000) afirmam que a motivação extrínseca ocorre por razões motivacionais externas, que dizem respeito a recompensas (Ryan & Deci, 2000). Assim, o indivíduo executa a tarefa exclusivamente porque irá receber uma recompensa, neste caso o trabalhador não tem qualquer satisfação ou interesse pelo desenvolvimento da tarefa. Cunha et al. (2014) reforçam a importância da motivação intrínseca, pois esta tem tendência para se aguentar ao longo do tempo, já no caso da motivação extrínseca tem tendência a desvanecer quando o fator que motiva é eliminado ou retirado (Cunha et al., 2014).

De seguida são apresentadas as principais teorias, no âmbito organizacional, que explicam a motivação e os fatores que a influenciam.

2.2. Teorias da Motivação Humana

Na literatura sobre motivação existem várias teorias que têm o intuito de ajudar a compreender e explicar a motivação dos indivíduos em contexto laboral. O facto de existirem múltiplas teorias não significa que se anulem as já existentes, muitas delas são complementares. As principais teorias de maior relevo em contexto laboral são as Teorias de Conteúdo e as Teorias de Processo ambas subdivididas em teorias gerais e teorias organizacionais (Cunha et al., 2014). As Teorias de Conteúdo abordam a motivação de acordo com os fatores internos do indivíduo, ou seja, o que os motiva (Rocha, 2010). Estas teorias procuram caracterizar a motivação dos indivíduos a partir da identificação das suas necessidades e motivos (Rocha, 2010).

As Teorias de Processo avaliam o modo como a motivação se desenvolve no indivíduo, através da análise mais ampla e variada de fatores, considerando que não existem pessoas iguais e que a motivação varia ao longo do tempo (Cunha et al., 2014). Este tipo de teorias procura verificar como o comportamento dos indivíduos é ativado, conduzido e terminado (Chiavenato, 1999).

2.2.1. Teorias de Conteúdo

2.2.1.1. Teoria das Necessidades de Maslow (1943)

Esta teoria foi pioneira na tentativa de compreender e explicar a importância da satisfação das necessidades na motivação. A teoria baseia-se na ideia de que as pessoas têm as suas necessidades organizadas por uma hierarquia, onde as necessidades de nível inferior devem ser satisfeitas antes de serem satisfeitas as necessidades de nível superior. As hierarquias estão definidas na pirâmide das necessidades de Maslow, conforme a figura 1, os primeiros dois níveis compreendem as necessidades primárias e os níveis superiores dizem respeito às necessidades secundárias (Maslow, 1943).

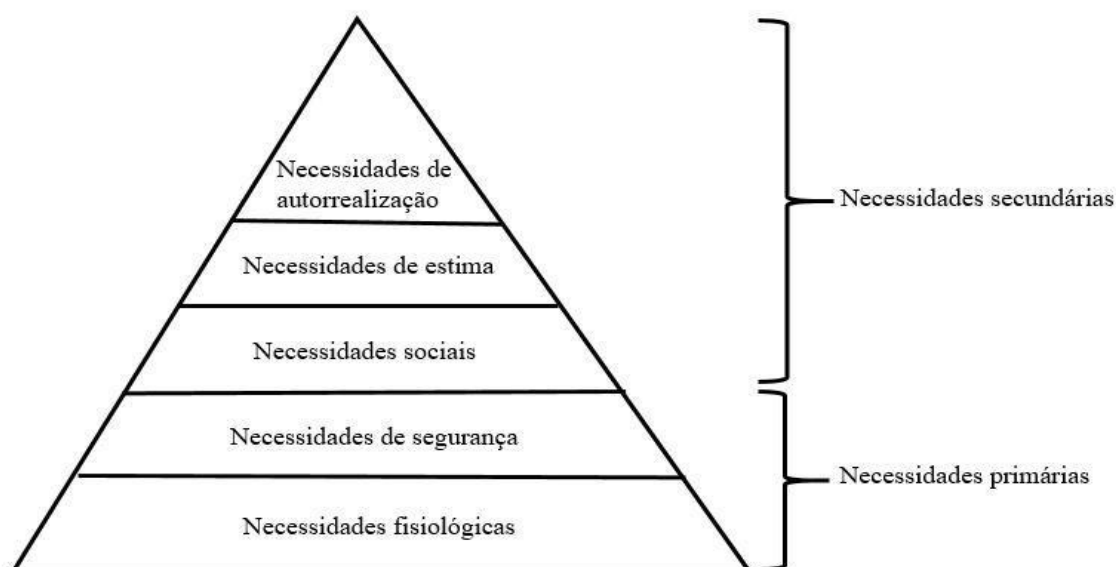


Figura 1- Pirâmide das Necessidades de Maslow (adaptado de Maslow, 1943).

Começando pela base da pirâmide, de acordo com os argumentos de Maslow (1943), as necessidades fisiológicas compreendem por exemplo o sono, a fome, a sede. O mesmo autor indica que se os indivíduos satisfizerem as necessidades elementares à sua sobrevivência estarão prontos para a necessidade seguinte, que são as necessidades de segurança. Entende-se como fazendo parte das necessidades de segurança, o sentimento de proteção, ter habitação, saúde, emprego e salário. Mais uma vez, após o indivíduo satisfazer a necessidade de segurança, a próxima necessidade mais importante que o irá motivar será a necessidade social, ou seja, o indivíduo precisa de sentir afetividade, aceitação e amizade. Após o indivíduo completar esta etapa da pirâmide, surge a necessidade de estima, onde é fulcral o indivíduo sentir-se

reconhecido, autónomo e capaz de manter relações pessoais. No topo da hierarquia, a última necessidade a ser alcançada é a necessidade de autorrealização, que segundo Maslow (1943) e Robbins (2005) é a capacidade de o indivíduo ser melhor e de acreditar que tem potencial para alcançar algo mais.

Aplicando esta teoria à realidade empresarial, a identificação do estágio que foi satisfeito permite aferir qual deverá ser o foco dos líderes de forma a contribuírem de forma eficaz para que os colaboradores satisfaçam a necessidade imediatamente acima de acordo com a pirâmide de Maslow (Cunha et al. 2014).

Esta teoria tem como principal vantagem o facto de ser intuitiva e de fácil compreensão (Robbins, 2005). No entanto, como qualquer teoria também tem algumas limitações, como por exemplo ser de difícil validação empírica, pois é quase sempre baseada em perspetivas lógicas e próprias da natureza humana, do que sustentados por investigações científicas (Cunha et al., 2014; Neves et al., 2011). Também não teve em conta que as necessidades dos indivíduos podem variar de pessoas para pessoas e também entre povos com diferentes culturas (Bergamini, 1997). A matriz hierárquica da qual se baseia esta teoria é discutível, pois a atribuição de valor e dos limiares são suscetíveis de se questionar, uma vez que não se deve padronizar os indivíduos e as suas necessidades (Bohrer, 1981).

Apesar das limitações colocadas a esta teoria, a mesma tem bastante preponderância na investigação sobre matérias ligadas à motivação.

2.2.1.2. Teoria das Necessidades de McClelland (1987)

Esta teoria baseia-se em três necessidades, as de sucesso, as de afiliação e de poder. A teoria prevê um modelo motivacional que tem como intuito compreender as motivações dos funcionários das organizações.

A Necessidade de Sucesso compreende o interesse constante de o indivíduo querer executar melhor as suas tarefas, atingindo padrões de excelência (McClelland, 1987). Para tal o indivíduo está disposto a correr riscos moderados, e recorrer a *feedback* para atingir padrões de desempenho elevados. Quanto maiores índices motivacionais o indivíduo tiver, maior será a propensão ao sucesso (Cunha et al., 2014).

A Necessidade de Afiliação diz respeito à manifestação do desejo de ter relações afetivas e ser aceite por outras pessoas. Este tipo de necessidade faz com que os indivíduos prefiram assumir uma postura mais cooperativa e apaziguadora do que colocar-se em situações de maior risco de intriga ou competitividade (Ferreira et al., 2006). Este tipo de relação pessoal promove um ambiente de harmonia nas relações de trabalho, onde a prioridade vai para a manutenção de um bom relacionamento do grupo de trabalho e não tanto para os objetivos ou metas que o grupo terá de atingir dentro da sua organização (Cunha et al., 2014).

A Necessidade de Poder traduz-se na vontade de assumir o controlo, tomar decisões e de influenciar o rumo dos acontecimentos, assumindo a responsabilidade pelo desempenho do seu grupo. Os indivíduos que tenham desejo pelo poder tendem a envolver-se em atividades que os possam salientar, através da apresentação de bons resultados. Caracterizam-se ainda por estarem dispostos a correr um maior risco nas suas ações, desde que esteja bem claro para eles que com isso poderão destacar-se dos demais e agradar determinadas pessoas de relevo na sua organização (Rego, 2000).

A limitação deste modelo é apontada ao facto de as necessidades poderem oscilar inter e intra individualmente com o decorrer do tempo e está fortemente ligada à evolução da cultura da sociedade (Ferreira et al., 2006).

2.2.1.3. Teoria Bifatorial de Herzberg (1959)

A teoria avalia fatores que possam contribuir para a satisfação e a insatisfação dos indivíduos no seu local de trabalho (Silva et al., 2015). Existem duas necessidades que podem ser vistas como independentes e com efeitos diferenciados: as necessidades motivadoras, que são intrínsecas ao trabalho tendo como intuito a satisfação a longo prazo e promovendo um ambiente de felicidade no grupo de trabalho; as necessidades higiénicas, que sendo extrínsecas ao trabalho, contribuem para reduzir a insatisfação a curto prazo na organização (Cunha et al., 2014). As necessidades ou fatores motivacionais compreendem questões de realização profissional, desenvolvimento pessoal e trabalho diversificado e tentador. Por outro lado, surgem as necessidades ou fatores higiénicos que abordam as situações como, o relacionamento com os superiores hierárquicos e com a equipa de trabalho, as condições de trabalho, a remuneração, as políticas da organização, a segurança do posto e cargo de trabalho (Cunha et al., 2014).

Caso os fatores sejam compatíveis com as aspirações das pessoas, elas não poderão estar insatisfeitas, mas também não estarão completamente satisfeitas. A Teoria de Herzberg sustenta que para manter os indivíduos motivados deve-se dar primazia aos fatores associados ao trabalho em si, ou com as consequências positivas diretas do trabalho, como o reconhecimento, a responsabilidade, crescimento pessoal, dado que são condições que os colaboradores de uma organização consideram intrinsecamente motivadoras (Robbins, 2005). De forma sucinta, constata-se que os fatores higiênicos diminuem a prevalência de atitudes negativas, mas não permitem o surgimento de atitudes positivas. Já os fatores motivacionais tendem a fomentar atitudes positivas, no entanto não impedem as atitudes negativas (Cunha et al., 2014).

As principais críticas desta teoria são as seguintes:

- Considera-se que tem uma metodologia limitada, uma vez que quando tudo corre de feição o indivíduo remete para si toda consideração pelos resultados atingidos, no entanto quando algo corre mal, o comum é culpar os agentes externos por essa falha que ocorreu (Robbins, 2005);
- O facto de os investigadores poderem ter interpretações diferentes sobre as respostas similares dos seus estudos pode colocar em causa a confiabilidade da metodologia desta teoria (Robbins, 2005);
- Dificuldade na medição geral da satisfação, ou seja, um indivíduo pode não gostar de algumas características do seu trabalho, mas continua a ter a opinião que é um trabalho aceitável (Robbins, 2005);
- Determinados fatores são híbridos, afetando quer atitudes positivas como negativas. Alguns estudos efetuados retiraram a conclusão de que o mais relevante para os trabalhadores eram as condições de trabalho (fator higiênico), o que vai contra a teoria (Cunha et al., 2014);
- Ambiguidade de alguns fatores na sua colocação enquanto fatores motivadores ou higiênicos, pois têm para diferentes indivíduos, diferentes atribuições, exemplo do salário, segurança, estatuto e reconhecimento (Parsons & Broadbridge, 2006).

Apesar de algumas críticas, esta é uma teoria reconhecida no mundo académico e também por grande parte dos executivos que gerem pessoas (Cunha et al., 2014; Robbins, 2005). As organizações empresariais devem reter que para ter indivíduos realmente motivados nas suas funções devem fortalecer os fatores motivacionais nunca, descurando os fatores higiênicos (Katt & Condly, 2009).

2.2.1.4. Teoria das Características da Função de Hackman e Oldham (1980)

Esta teoria defende que existem cinco aspetos ligados ao trabalho que influenciam quer a produtividade quer a motivação dos funcionários. Esses cinco aspetos permitem fazer da função ou do cargo que ocupam, a principal inspiração e motivação dos colaboradores de uma organização (Ferreira et al., 2006). Como referido por Cunha et al. (2014), as características são: a variedade, a identidade, o significado, a autonomia e o *feedback*.

A variedade nesta teoria retrata se uma função necessita de um maior leque de valências, competências ou atividades. Isto é, quanto mais rotineira e repetitiva for uma determinada função menor será a variedade. As funções rotineiras e repetitivas são fortemente capazes de originar desmotivação nos indivíduos (Cunha et al., 2014).

De acordo com o mesmo autor, a identidade traduz-se no caso em que um indivíduo pode ou não começar uma tarefa e acabá-la desde o início até ao seu fim. Se um funcionário começa um trabalho/tarefa, mas não o termina, pode muito bem não originar uma satisfação, orgulho com o resultado do seu trabalho, pois não visualiza o produto final nem acompanha todo o processo, enquanto num caso em que o indivíduo esteja desde o início até ao fim responsável por uma dada tarefa, esta pode conferir uma certa identidade ao indivíduo e uma determinada satisfação pelo resultado final (Cunha et al., 2014).

O significado corresponde ao impacto do trabalho dos colaboradores na vida de outros, quer estejam dentro ou fora da organização. Posto isto, quanto maior for o impacto das nossas ações nas pessoas, maior significado terá o trabalho (Cunha et al., 2014).

A autonomia é refletida no grau de liberdade do colaborador na planificação do seu trabalho e na sua realização (Cunha et al., 2014).

O *feedback* concerne no número de vezes e na forma como são ditas opiniões, ou elogios acerca do desempenho do colaborador e nos objetivos que procura alcançar (Cunha et al., 2014).

As características da função originam um conjunto de resultados positivos ao nível da motivação, devido ao que os autores desta teoria Hackman e Oldham designaram de estados psicológicos críticos (Cunha et al., 2014). Esses estados são o significado experimentado, que é o nível em que o trabalhador considera que o seu trabalho é valioso e íntegro, em resultado da variedade, identidade e significado da sua função. O outro estado psicológico crítico designa-se por responsabilidade experimentada, que se traduz no grau em que o colaborador se sente

responsável pelo produto final do seu trabalho, como resultado do nível de autonomia que o mesmo tem na sua função. O último estado psicológico é o conhecimento dos resultados, que mede o sentimento do indivíduo no que concerne à realização do seu trabalho com eficácia mediante o *feedback* que recebe.

De forma a maximizar as características da função para atingir bons resultados devem ser tidas em consideração algumas variáveis moderadoras, tais como a necessidade de crescimento, a capacidade de uma pessoa corresponder às exigências da função e a satisfação com o contexto na qual está inserida (Cunha et al., 2014).

A necessidade de crescimento faz com que os colaboradores que se enquadrem nesta fase apresentem mais facilmente as cinco características da função, comparativamente aos colaboradores que não têm essa necessidade de evolução (Cunha et al., 2014).

A escolha dos indivíduos para a execução de tarefas é essencial, pois colaboradores que não tenham certos atributos para uma dada função, por muito motivadas que estejam não conseguirão alcançar o nível de produtividade desejado (Cunha et al., 2014).

A satisfação com o contexto na qual o colaborador está inserido é também preponderante para que cumpra de forma benéfica as características da função. A título exemplificativo, um colaborador desagradoado com o seu salário ou com um superior hierárquico muito dificilmente terá características da função positivas e desejáveis (Cunha et al., 2014).

2.2.1.5. Teoria da Autodeterminação (TAD) de Deci e Ryan (1985)

As teorias clássicas de motivação defendem que a motivação é um conceito unidimensional em função de quantidade, ou seja, pouca ou muita motivação. A TAD distingue-se da teoria das necessidades de Maslow, na medida em que ultrapassa a hierarquização e a universalidade das necessidades. De acordo com Deci e Ryan (2014) uma necessidade que na pirâmide das necessidades de Maslow esteja mais perto do topo, como por exemplo a necessidade de estima, o indivíduo à medida que satisfaz as necessidades psicológicas básicas também está a desenvolver a satisfação das necessidades de estima, ou seja, as ações do indivíduo não são focadas em agir para alcançar as necessidades de forma hierárquica. O que a TAD defende é que as necessidades psicológicas e fisiológicas vão sendo satisfeitas em simultâneo, num maior ou menor grau de satisfação, pois os indivíduos não têm todos as

mesmas necessidades conforme é defendido por Maslow (Deci & Ryan, 2014). As necessidades variam em quantidade e a motivação de cada indivíduo também é diferente (Ryan & Deci, 2000).

A TAD destaca-se por ter uma perspectiva multidimensional, nomeadamente por ter em conta, não só a quantidade, mas mais importante ainda, a qualidade da motivação (Gagné & Forest, 2008; Rigby & Ryan, 2018). O destaque de que tem sido alvo esta teoria deve-se a um conjunto de estudos científicos que comprovaram que os estados motivacionais apresentados pelos indivíduos permitem prever os resultados da organização em vários âmbitos (Deci et al., 2017; Becker et al., 2018; Olafsen et al., 2017; Gagné & Deci, 2005).

O estudo de Howard et al. (2016) analisou os perfis motivacionais de dois grupos de colaboradores (n=723 e n= 282) de diferentes países e setores, de acordo com a TAD. Do qual se concluiu que colaboradores com motivações mais autónomas têm resultados significativamente melhores. Outro exemplo da aplicação desta teoria em contexto organizacional, decorreu de um estudo de Ye et al. (2025) realizado a 283 funcionários do qual se constatou que quando os colaboradores se sentem mais realizados no que diz respeito às necessidades de autonomia, relacionamento e competência, tendem a demonstrar maior capacidade de criatividade no exercício das suas funções dentro da organização. Halvari et al. (2021), num estudo realizado a 299 funcionários no ramo da medicina dentária, concluiu que as pessoas cuja motivação tinha um perfil mais autónomo, apresentavam maior facilidade em partilhar conhecimento com os colegas que estavam à menos tempo na organização, em relação aos funcionários que apresentavam uma motivação mais controlada.

A TAD representa um conjunto diverso de motivações, objetivos individuais e bem-estar, com influência no *engagement* e na motivação nos locais de trabalho (Gagné et al., 2017). De acordo com Rigby e Ryan (2018) na TAD o indivíduo é o foco principal, sendo que este é afetado positivamente ou negativamente pelo estilo de gestão e pelo contexto de trabalho (Rigby & Ryan, 2018). Esta teoria fomenta o desenvolvimento dos colaboradores, pois contém evidências sobre novas formas de motivação e *engagement* no local de trabalho.

A TAD defende que existem três necessidades psicológicas básicas que influenciam a motivação (Rigby & Ryan, 2018).

As necessidades psicológicas básicas desta teoria são, a autonomia, a competência e o relacionamento. A autonomia pode ser entendida com a necessidade de que o indivíduo tem de ser o próprio a realizar as suas ações de acordo com os seus valores e interesses (Deci &

Vansteenkiste, 2004). Obviamente que nos locais de trabalho os indivíduos são sujeitos a realizarem tarefas que lhes são exigidas pelo seu superior hierárquico, contudo na perspectiva de Rigby e Ryan (2018) a autonomia pode ser adquirida quando são esclarecidos os motivos ou razões para realizar as tarefas que lhes foram atribuídas, de forma a perceber que terão valor caso sejam realizadas (Rigby & Ryan, 2018).

A competência pode ser adquirida quando nos sentimos competentes e bem-sucedidos (Rigby & Ryan, 2018). Nas empresas, os indivíduos desejam acreditar que têm o que é necessário para desempenharem as suas tarefas do quotidiano com mestria, utilizando as suas habilidades e experiências adquiridas ao longo do tempo. De acordo com Rigby e Ryan (2018), indivíduos motivados para o sucesso tendem a procurar constantemente o aprimoramento de suas competências, não apenas para realizarem as suas tarefas com maior eficácia, mas também com o objetivo de se desenvolverem pessoal e profissionalmente. Esse desejo contínuo de aprendizagem reflete a importância da satisfação da necessidade psicológica de competência, que impulsiona o *engagement*, a performance e o desenvolvimento de carreira em ambientes organizacionais (Rigby & Ryan, 2018). Posto isto, as empresas devem criar novos desafios e atribuir novas responsabilidades que contribuam para os colaboradores desenvolverem novas competências. A aposta não pode passar pela estagnação das tarefas dos colaboradores, deve haver uma “inovação” neste aspeto com a introdução de novas metas e responsabilidades.

O relacionamento é a necessidade básica que reflete o sentimento de pertence, mas também de preocupação de outros para com o indivíduo (Appeal et al., 2010). No trabalho cada colaborador sente-se mais ou menos ligado, ou apoiado. É fundamental estar numa empresa em que sentimos que se preocupam com a nossa pessoa, e que valorizam o nosso apoio. O isolamento é sem dúvida um entrave motivacional na vida dos indivíduos. Quando existem interações ou relações dentro da organização, os colaboradores sentem-se mais valorizados, respeitados e acima de tudo incluídos na empresa, com o sentimento de pertence, como referido anteriormente (Rigby & Ryan, 2018).

Na ótica de Rigby e Ryan (2018), quando os colaboradores têm a perceção de que a cultura da organização e os seus superiores hierárquicos apoiam a satisfação das suas necessidades, automaticamente isso gera externalidades positivas (Rigby & Ryan, 2018). Podendo verificar-se uma maior satisfação no exercício das suas tarefas, maior confiança e lealdade com a empresa, ao mesmo tempo, que aumenta o seu desempenho e criatividade (Guntert, 2015). Para além destes proveitos diretos, a satisfação das necessidades básicas

também se torna fundamental no que diz respeito ao combate a doenças do foro físico e a questão do absentismo (Williams et al., 2014) e intensifica o comprometimento e envolvimento na empresa, traduzindo-se em efeitos positivos para a empresa (Collie et al., 2016).

O conceito de *continuum* de autodeterminação (CAD) é um conceito dentro da TAD que define o grau de motivação dos indivíduos. O CAD não contempla um único tipo de motivação, mas sim vários tipos de motivação, desde a mais controlada, à mais autônoma (Gagné & Deci, 2005). A figura 2 ilustra as seis diferentes categorias de motivação que compõem o CAD: a desmotivação, a motivação extrínseca por regulação externa, por regulação introjetada, por regulação identificada e por regulação integrada e por último a motivação intrínseca.

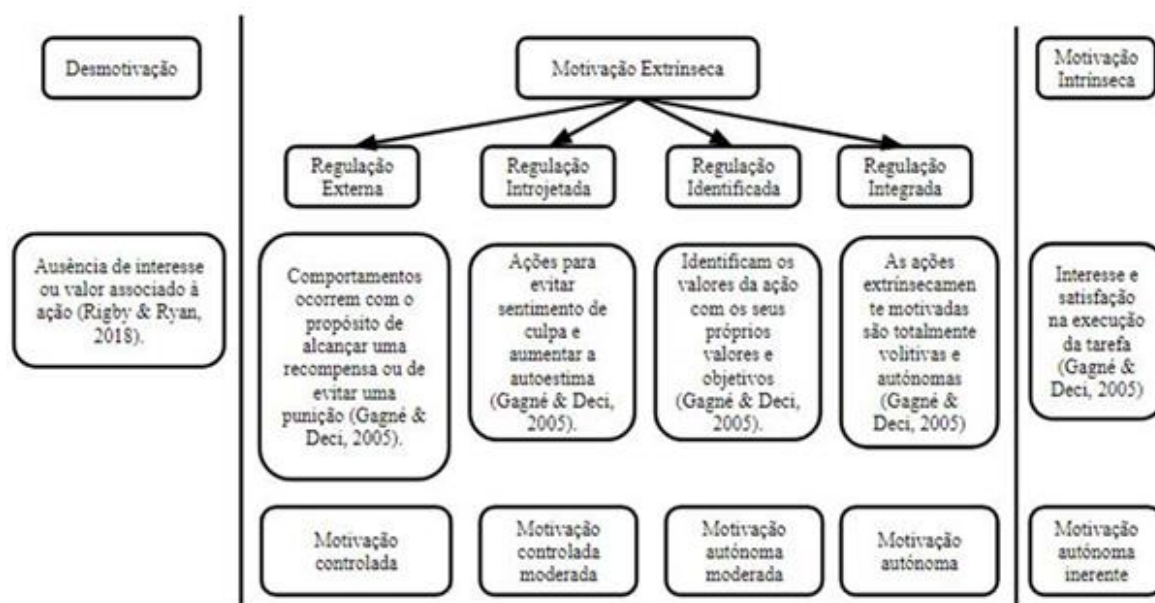


Figura 2- Continuum de autodeterminação (Adaptado de Gagné & Deci, 2005; Rigby & Ryan, 2018)

De acordo com o CAD, os autores distinguem a motivação e a desmotivação. Enquanto a motivação expressa a vontade de se fazer determinada ação, a desmotivação implica a não existência de intenções para realizar uma determinada ação ou comportamento, uma vez que não encontra uma razão que o faça realizar uma dada tarefa no seu trabalho (Gagné & Deci, 2005; Gagné et al., 2015).

Na motivação há uma distinção entre a motivação autônoma e a motivação controlada. A motivação autônoma ocorre quando os indivíduos são volitivos e têm a possibilidade de optar

por um comportamento. A motivação controlada tem lugar quando é exercida pressão para se agir de uma determinada forma (Williams et al., 2004).

O CAD sustenta que a motivação intrínseca é autónoma de forma inerente, a motivação extrínseca oscila no grau entre a autonomia e o controlo (Ryan & Deci, 2000). De forma a explicar esta variabilidade, a teoria adotou os conceitos de internalização e integração, considerando estes como os modos através dos quais as pessoas agem segundo uma regulação externa, integrando aspetos próprios nessa ação, tornando-a regulada internamente (Gagné & Deci, 2005). Desta forma, em função do grau de internalização a motivação extrínseca está segmentada em quatro categorias: regulação externa, regulação introjetada, regulação identificada e regulação integrada, conforme figura 2 (Ryan & Deci, 2000).

A regulação externa constitui-se como o tipo de motivação extrínseca mais controlada, ou seja, obrigatoriamente também é o menos internalizado ou autoproposto pela pessoa. Acontece, pois, é uma motivação que tem como intuito a aprovação de alguém, evitar uma punição ou obter uma consequência desejável, como exemplo uma recompensa (Gagné & Deci, 2005). A regulação introjetada é moderadamente controlada e internalizada, onde os comportamentos ocorrem derivado de pressões internas, como a culpa, a ansiedade ou a procura de reconhecimento, de forma a aumentar a sua autoestima (Levesque et al., 2007). A regulação identificada caracteriza-se pela identificação dos valores de uma dada ação ou comportamento com os seus próprios valores ou objetivos da pessoa. Quando tal ocorre, o indivíduo sente que as suas ações são uma parte integral de quem eles são e isso torna-os mais autónomos nos seus comportamentos, contudo as suas ações ainda são conduzidas pelas consequências ou benefícios daí resultantes (Deci et al., 2017; Gagné & Deci, 2005). Por último, a regulação integrada constitui a forma mais autónoma e internalizada da motivação extrínseca, o indivíduo realiza uma determinada ação não pelo prazer direto, mas sim porque a mesma vai ao encontro dos seus valores, metas ou necessidades. Embora haja semelhança à motivação intrínseca, na regulação integrada a ação não possui um fim após a sua execução, uma vez que é motivada para atingir objetivos separáveis e não para a sua inerente apreciação (Deci et al., 2017; Gagné & Deci, 2005; Ryan & Deci, 2000)

Finalizando a análise da figura 2, a motivação intrínseca retrata o indivíduo que realiza uma determinada tarefa porque a acha interessante e a própria execução o faz sentir satisfeito. A atividade é realizada de forma espontânea, curiosa e exploratória, tendo um fim em si mesmo,

não contemplando qualquer recompensa para além da sua satisfação e interesse por parte do indivíduo ao executá-la (Gagné & Deci, 2005; Deci et al., 2017; Leal et al., 2013).

Após a descrição conceptual do CAD, os autores Gagné et al. (2015) idealizaram um modelo que pudesse ser aplicado ao contexto do trabalho nas organizações. Modelo este que segmenta a motivação no local de trabalho em cinco tipos: a desmotivação, a regulação externa, que se subdivide em duas categorias, sendo elas a regulação externa material (e.g. o dinheiro) e regulação externa social (e.g. elogio, louvor ou congratulação), a regulação introjetada, a regulação identificada e a motivação intrínseca. A partir destes tipos de motivação, criaram uma escala que se designa por *Multidimensional Work Motivation Scale* (MWMS) (Gagné et al., 2015). Esta escala permite conhecer o motivo pelo qual os trabalhadores se empenham no seu trabalho. A versão mais atual desta escala teve uma melhoria em relação às versões anteriores que diz respeito à consideração de uma subescala de motivação externa, passando a contabilizar a motivação externa material e a motivação externa social. Contudo, um dos pontos limitadores desta escala é que não foi ainda possível incluir uma subescala no que toca à regulação integrada, sendo a principal razão o facto de ser estatisticamente difícil fazer esta subescala (Gagné et al., 2015).

Vansteenkiste et al. (2010) afirma que esta teoria pode ser considerada uma teoria híbrida, uma vez que tem como foco principal o estudo das necessidades psicológicas básicas dos indivíduos e por isso é predominantemente considerada uma teoria de conteúdo. No entanto, também tem aspetos relacionados com as teorias de processo, dado que aborda a forma como as necessidades são internalizadas e integradas pelos indivíduos durante o processo de satisfação de necessidades dos mesmos, desde o seu início até ao seu término.

2.2.2. Teorias de Processo

2.2.2.1. Teoria da Equidade de Adams (1963)

Esta teoria aborda o sentimento de justiça dentro de uma organização. Na ótica desta teoria os colaboradores sentir-se-ão mais motivados se estiverem cientes que são recompensados em função dos seus resultados em comparação com os seus colegas de profissão. No caso do funcionário perceber que é recompensado de igual forma que os seus colegas que apresentarem resultados similares, então, o mesmo sentirá que existe justiça e igualdade dentro da organização (Mações, 2017). A lógica de equidade desta teoria defende que

quem dá mais deve ser quem mais recebe. Quando os funcionários se comparam aos seus colegas dentro da organização estão perante uma análise de equidade interna, por outro lado, quando a comparação é feita por profissionais com funções semelhantes, mas que estão fora da organização, surge a análise de equidade externa (Cunha et al., 2014). O conceito de equidade no mundo do trabalho pode ser definido pelo semelhante ou igual tratamento dos colaboradores em função do seu empenho, esforço e resultados. De tal forma que existindo um determinado número de funcionários que estejam a receber um salário igual, mas que nem todos sejam empenhados, esforçados e apresentem resultados não se está a transmitir um sentimento de equidade para com os colaboradores (Cunha et al., 2014).

Ainda que esta teoria se baseie especialmente na recompensa monetária, outras pesquisas sustentam que os funcionários das organizações salientam a importância da equidade também em questões como o estatuto que têm na organização, as máquinas e equipamentos que dispõem, os espaços de trabalho, entre outras (Neves et al., 2011).

A teoria fundamenta que a motivação apresentada pelos indivíduos será maior quando estes têm a noção que existe um cuidado por parte da organização em atribuir recompensas e benefícios de acordo com o que cada um produz em prol da organização. Caso esta percepção ocorra o colaborador sabe que se o próprio se esforçar, mostrar que tem competências e apresentar resultados será recompensado pela sua organização. Contrariamente, se não existir essa percepção de equidade e justiça nas recompensas em função dos resultados e do esforço, então os trabalhadores mais focados e empenhados tendem, ou a trabalhar o mesmo que os menos esforçados, ou em alguns casos a sair da organização para uma que lhes dê mais valor (Cunha et al., 2014).

As principais limitações feitas a esta teoria fundamentadas por estudos efetuados, foram que o excesso de reconhecimento feitos pelas organizações por vezes tornaram-se prejudiciais, pois na prática a teoria mostrou ser pouco flexível, carecer de alguma operacionalidade e imprecisão no que concerne a diversos comportamentos dos indivíduos (Miner, 2005). Outra questão levantada é o facto de considerar apenas a equidade como a condição mais capaz de explicar a motivação dos indivíduos nas organizações (Silva, 1998).

2.2.2.2. Teoria da Modelação de Comportamentos (ModCo) de Luthans e Kreitner (1975)

Esta teoria tem o intuito de prever e controlar os comportamentos dos indivíduos. Para tal, utiliza procedimentos que visam o reforço, mas também o desencorajamento dos comportamentos indevidos com recursos a punições ou extinções desses comportamentos (Cunha et al., 2014). O princípio subjacente a esta teoria é de que a motivação nas organizações deve ocorrer através da incitação aos comportamentos adequados e o desencorajamento dos comportamentos desadequados (Neves, 2011).

A Teoria MOdCo é mais tarde modificada por influência da Teoria do Reforço de Skinner, que sustenta a ideia de que os comportamentos dos indivíduos irão ser alvo de reforço, quer seja um comportamento adequado ou inadequado. O reforço permite aumentar as chances ou a diminuição da repetição da ocorrência de comportamentos desejados ou indesejados (Cunha et al., 2014). Os tipos de reforços sustentados nesta teoria são, o reforço desejado, o reforço negativo, a extinção e a punição. O reforço desejado representa os casos em que se verifica que os colaboradores apresentam um comportamento adequado e em prol da organização e quando assim o é, o mesmo deve ser recompensado. O reforço negativo abrange situações de alteração de paradigma com os indivíduos, onde primeiramente os mesmos não apresentam comportamentos benéficos para a organização e que posteriormente passam a apresentar um comportamento que vai ao encontro do que é pretendido pela organização. A extinção consiste em tirar o reforço positivo até que o comportamento inadequado deixe de ocorrer. A punição é também um tipo de reforço que deve existir para reprimir os colaboradores que apresentem comportamentos prejudiciais à organização ou que sejam altamente condenáveis. O intuito da punição é diminuir a frequência de comportamentos errados (Cunha et al., 2014).

A modelação dos comportamentos tem sido muito utilizada nas organizações para melhorar a sua produtividade, reduzir enganos, absentismo, melhorar a pontualidade e até o atendimento aos clientes (Robbins, 2005). De acordo com Cunha et al. (2014), em termos de aplicação nas organizações devem ser consideradas as seguintes considerações:

- As recompensas atribuídas devem ir minimamente ao encontro das pretensões dos colaboradores;

- As recompensas devem ser dadas de forma faseada à medida que os pequenos objetivos vão sendo cumpridos, de maneira a não deixar a recompensa total para a conclusão do grande objetivo final;
- Os reforços devem ser implementados de forma rápida após o comportamento adequado ocorrer;
- Os reforços não devem traduzir-se somente em recompensas monetárias, mas também através do elogio e do reconhecimento;
- Os reforços devem ser aplicados de forma precisa e específica e não de uma forma genérica a grandes grupos de indivíduos, pois muitas das vezes a identificação da causa do comportamento torna-se difícil;
- As metas a alcançar devem ser estipuladas de uma forma realista e positiva evitando constantes punições pelo seu incumprimento.

Cunha et al. (2014) descreve que esta teoria tem como principais limitações a natureza reducionista, ao estabelecer que os comportamentos dos indivíduos surgem em resultado dos vários tipos de reforço descritos anteriormente. No entanto, os mesmos autores referem que a teoria tem sido utilizada em articulação com outras teorias motivacionais.

2.2.2.3. Teoria da Definição de Objetivos de Locke e Latham (1990)

A teoria defende que os estabelecimentos de determinados objetivos influenciam os comportamentos e as ações dos colaboradores de uma organização (Locke & Latham, 2002). A definição dos objetivos contribui para que os colaboradores estabeleçam uma forma de os alcançar e que apreciem os resultados do cumprimento dos mesmos (Simões, 2015). Existindo objetivos os mesmos têm impacto na vertente motivacional do indivíduo, pois para que este os consiga atingir na sua plenitude é necessário foco e esforço nas tarefas que estiverem associadas, nunca descurando que a existência de objetivos pressupõe a delimitação de um período temporal para a sua conclusão (Locke & Latham, 2002).

A teoria sustenta a existência de uma associação entre a especificidade dos objetivos, a exigência dos objetivos e o desempenho do colaborador (Locke & Latham, 2002). No que diz respeito à especificidade do objetivo, os objetivos devem ser concisos e precisos, para que não haja desaproveitamento de horas de trabalho dos colaboradores em tarefas que não contribuem de forma eficaz para o cumprimento dos objetivos (Locke & Latham, 2002). No que concerne à exigência dos objetivos e o desempenho dos colaboradores, constata-se que a exigência

considerada adequada deve traduzir-se num objetivo moderadamente difícil, para que o desempenho dos indivíduos seja melhor. Um objetivo com um grau de exigência baixo tende a fazer com que o colaborador não se sinta motivado para o atingir, todavia a colocação de objetivos extremamente exigentes também não serão benéficos para a organização, uma vez que os colaboradores vão sentir-se desmotivados desde o início por perceberem que não irão concluir os objetivos e que nem uma possível recompensa sendo intrínseca ou extrínseca justifica o seu empenho. O ideal passa por objetivos com um grau de dificuldade moderado para que os indivíduos se sintam capazes de o atingir, colocando todos os seus esforços na realização das tarefas e assim apresentar um melhor desempenho (Simões, 2015).

A construção dos objetivos influencia o desempenho do trabalhador e consecutivamente o cumprimento dos mesmos. Os objetivos são frequentemente estabelecidos pela hierarquia, ou seja, por chefias. A aceitação por parte dos colaboradores das suas chefias é fundamental para se atingir com êxito os objetivos. Outra situação colocada pelos autores Locke e Latham (2002) prende-se com o facto de nos casos em que os colaboradores possam intervir na definição dos objetivos, os mesmos tendem a tomá-los como mais relevantes, atendendo que também se sentem mais responsáveis em cumpri-los (Locke & Latham, 2002).

A importância do *feedback* na concretização dos objetivos é essencial. Em muitos casos, permitem orientar ou direccionar os colaboradores a seguirem caminhos mais eficazes e eficientes, de forma a melhorar o seu desempenho na organização. (Locke & Latham, 2002; Simões, 2015).

Os objetivos assumem quatro funções, tendo esse forte impacto no desempenho dos colaboradores. As quatro funções são:

- Diretiva – permite contribuir para que o colaborador esteja focado nos trabalhos essenciais que levam à concretização dos objetivos e ao mesmo tempo dissuadir para tarefas que não sejam pertinentes (Locke & Latham, 2002);
- Instigação – objetivos moderadamente altos em termos de exigência tendem a proporcionar um aumento do empenho e do esforço nos indivíduos, ao contrário de objetivos perfeitamente alcançáveis (Locke & Latham, 2002);
- Persistência – com o intuito de atingir os objetivos, o colaborador terá de assumir determinadas fases em que tem de se empenhar de uma forma mais afincada do que outras, mas também gerir o período temporal desse seu foco. A persistência do indivíduo

irá sem dúvida guiar esta gestão de esforços e de tempo em cada tarefa (Locke & Latham, 2002);

- Decisão – a existência de objetivos faz com que os colaboradores tenham de descobrir como os atingir e o que é necessário realizar para levar a melhor sobre os mesmos. Todo esse processo acarreta tomadas de decisão sobre a forma e os caminhos para a realização das tarefas (Locke & Latham, 2002).

Em suma, esta teoria defende que os objetivos quando são definidos segundo as condições descritas anteriormente, tendem a incutir nos colaboradores um maior grau de motivação e consequentemente uma melhoria no seu desempenho (Robbins, 2005).

2.2.2.4. Teoria das Expectativas de Vroom (1964)

A teoria da expectativa define que o indivíduo adota um determinado comportamento e desempenho em função das vantagens que obtiver com isso, de tal forma que a motivação está associada às expectativas dos indivíduos e interfere no desempenho dos colaboradores de uma organização (Cunha et al., 2014; Robbins, 2005). Cunha et al. (2014) refere que esta teoria tem uma particularidade em relação a outras teorias de motivação, que é o facto de ser expressa na seguinte equação matemática: $\text{motivação} = (\text{valência} \times \text{instrumentalização} \times \text{expectativa})$. O constructo de valência nesta situação remete para o valor que o colaborador confere a uma determinada recompensa, ou seja, uma valência elevada significa que a recompensa em causa é bastante agradável às pretensões do colaborador. A instrumentalização traduz o modo como, após o indivíduo ter alcançado um determinado objetivo, a concretização permite abrir caminhos a novas metas e objetivos. Entende-se por expectativa a probabilidade de, mediante uma determinada ação efetuada, o resultado final ser o desejado. O indivíduo fará um esforço se perceber que isso lhe trará recompensas (Cunha et al., 2014).

No seguimento do estudo do mesmo autor, a motivação resulta da multiplicação destes três componentes, que no caso de assumir o valor de zero, o resultado final será motivação nula. O desejável numa organização é que os colaboradores tenham uma valência elevada, ou seja, que reconheçam de uma forma positiva as recompensas que a organização tem para dar, a instrumentalização elevada, estando presente nos colaboradores com um bom desempenho, permite-lhes atingir não só os objetivos propostos como abre novos horizontes na organização, e por último as expectativas que devem ser elevadas para que os indivíduos acreditem, que existindo empenho, os resultados e as recompensas vão surgir (Cunha et al., 2014).

De acordo com Cunha et al. (2014) as organizações devem estar atentas à capacidade que o indivíduo sente para realizar determinadas tarefas e objetivos, uma vez que se o indivíduo sentir que não é totalmente capacitado para atingir determinada meta, as expectativas do mesmo serão reduzidas. A gestão das expectativas deve ser uma das prioridades das chefias de forma a melhorar a motivação dos seus colaboradores. Outra recomendação feita pelos autores é de que os colaboradores possam ter algum grau de liberdade na escolha das recompensas, ou pelo menos de sugestão para implementação futura. Por fim, deve ser feita uma correta análise à capacidade das recompensas em resolver os problemas fundamentais dos colaboradores, procurando assim verificar a intensidade da instrumentalização (Cunha et al., 2014).

As principais limitações apontadas a esta teoria passam pela sua aplicação limitada, uma vez que pode ser utilizado, ou para fazer previsões, ou para avaliar as relações entre o esforço e desempenho e entre desempenho e recompensa nos colaboradores que têm estas relações compreendidas de forma nítida e clara. Porém a teoria das expectativas veio permitir esclarecer o facto de muitos colaboradores empenharem o mínimo exigido na sua atividade profissional (Robbins, 2005).

2.3. *Engagement* nas Organizações

Conceptualmente o termo *engagement* pode ser entendido como o comprometimento dos trabalhadores, ou seja, a capacidade dos indivíduos identificarem-se e envolverem-se com uma dada organização. O *engagement* pode ser caracterizado por uma forte crença e concordância com os objetivos e valores da organização, expressando desejo por se empenhar na organização e manifestando vontade de manter-se como colaborador da organização (Mowday et al., 1982). Colaboradores com altos níveis de *engagement* tendem a trabalhar arduamente com muita dedicação e apresentar maiores capacidades sociais e emocionais para lidar com os clientes, com os colegas dentro da sua organização e com todos aqueles que estão envolvidos na esfera do seu trabalho (Schaufeli, 2016; Pittenger, 2015). Saks (2022) sugere que o *engagement* dos colaboradores é um estado motivacional multidimensional (Saks, 2022, p.2). Men (2015) reforça que o *engagement* avalia o grau de envolvimento, interação, intimidade e influência que um colaborador tem com uma organização ao longo do tempo (Men, 2015, p. 5).

Existem três atributos essenciais no *engagement* no trabalho: o vigor, a dedicação e a absorção (Schaufeli et al., 2002). O vigor concentra o grau de intensidade, bem como robustez em termos mentais para fazer face aos problemas que vão surgindo nas atividades profissionais.

A dedicação agrega o interesse e o entusiasmo dos colaboradores pelo seu trabalho, e comporta também a parte emocional ligada a sentimentos de orgulho. A absorção reflete o grau de concentração e foco dos colaboradores nas suas tarefas, ao ponto de perderem a noção do tempo. Os colaboradores sentem-se de tal forma envolvidos que o trabalho flui com naturalidade (Schaufeli et al., 2002).

A relevância do comprometimento nas organizações tem sido retratada na literatura. A título exemplificativo, existem evidências que colaboradores altamente comprometidos podem levar a menor intuito de rotatividade, maior motivação e comportamento de melhor cidadania organizacional (Kwon & Banks, 2004). Harter et al. (2002) entendem que o *engagement* dos colaboradores é fulcral na obtenção de resultados positivos independentemente do tipo de organização. Segundo os mesmos autores, ficou demonstrado nas suas investigações que maiores níveis de *engagement* dos funcionários combinados com bons níveis de motivação intrínseca contribuem para maiores graus de satisfação, fidelização dos clientes e consequente maior produtividade do trabalho (Harter et al., 2002). Colaboradores com altos níveis de *engagement*, podem no entanto apresentar motivação intrínseca baixa e o contrário também pode ocorrer nas organizações. Indivíduos podem ter altos níveis de *engagement*, mas se a realização das suas tarefas profissionais não despertar qualquer prazer intrínseco, esses indivíduos serão movidos por motivações extrínsecas. Colaboradores que apresentem baixos níveis de *engagement* podem sentir-se emocionalmente esgotados, pouco envolvidos com a organização e com dificuldades em terminar as suas tarefas, mas apresentarem bons níveis de motivação intrínseca por sentirem prazer e interesse na execução das suas tarefas (Shimazu & Schaufeli, 2009).

Os estudiosos da temática do *engagement* afirmam que as organizações para melhorar o comprometimento, o empenho e a motivação dos indivíduos devem ter presente bons líderes (Evangeline & Ragavan, 2016). A criação contínua de políticas, cujo foco sejam os colaboradores, é outra das ações que as organizações devem adotar para manter o *engagement* (Carasco-Saul et al., 2015). O *engagement* tende a melhorar se a organização promover práticas de reconhecimento e elogio, quando o trabalho é bem feito e os resultados pretendidos são alcançados, nunca descurando a importância das recompensas serem também significativamente relevantes nesta matéria, fazendo com que os trabalhadores sintam que o seu esforço e dedicação com a empresa é devidamente reconhecido e por isso que vale a pena ter uma postura de comprometimento total com a mesma. As lideranças devem assumir uma postura de proximidade com os trabalhadores, colocando-os à vontade para falar sobre o

trabalho e outros aspetos que possam influenciar de forma significativa o desempenho dos colaboradores. Esta aproximação tende a criar equipas de trabalho mais unidas e comprometidas entre si, o que beneficia não só os colaboradores como a organização que obterá melhores resultados quando o ambiente e a relação entre colaboradores é mais próxima (Osborne & Hammoud, 2017). As organizações devem ainda proporcionar formação não só em áreas específicas associadas às funções dos colaboradores, como também em outras áreas complementares, com vista a acrescentar conhecimento aos colaboradores, pois haverá sempre quem valorize aprender algo mais seja para desenvolver aptidões em termos pessoais seja para o âmbito profissional (Nawaz et al., 2014).

Perante os vários conceitos de *engagement* dos diversos autores, assume-se que para o presente estudo o conceito de *engagement* de Saks (2022), é o mais apropriado, tendo em conta a realidade do caso de estudo.

2.4. Fatores Motivacionais

Na literatura existente são apresentados alguns fatores sociodemográficos e organizacionais que podem estar correlacionados com um maior ou menor grau de motivação, intrínseca ou extrínseca. Os autores Robbins e Judge (2016) defendem que estes dois fatores são cruciais no estudo do comportamento humano e da motivação em contexto laboral. Gagné e Deci (2005) na sua investigação concluíram que os fatores sociodemográficos e organizacionais influenciam a vivência nos locais de trabalho e ao mesmo tempo afetam a motivação dos indivíduos.

Neste estudo, os fatores sociodemográficos alvo de estudo foram a faixa etária e o grau de escolaridade. Como fatores organizacionais estão englobados aspetos como o excesso de trabalho, o reconhecimento, a remuneração e benefícios, o desenvolvimento pessoal e profissional, o regime de trabalho, o sexo da chefia direta e a satisfação com o espaço físico do local de trabalho. Ao longo dos próximos subcapítulos serão explanados os diferentes fatores anteriormente indicados.

2.4.1. Fatores Sociodemográficos

2.4.1.1. Faixa Etária

Na literatura, a idade é vista como uma condicionante na motivação em função de diferentes fases da vida dos indivíduos (Inceoglu et al., 2012). No estudo de Sobral et al. (2019) a idade demonstrou estar negativamente associada à motivação identificada. Um estudo de Inceoglu et al. (2012) constatou que indivíduos em faixas etárias mais elevadas tendem a não se preocupar tanto com recompensas de cariz monetário, por estarem numa fase da sua vida com maior estabilidade familiar, não estando dependentes de forma muito notória de recompensas monetárias. Hertel et al. (2013) também relatou no seu estudo que as faixas etárias mais elevadas procuram realizar funções e tarefas que estejam em conformidade com os seus valores e que ao mesmo tempo confirmem satisfação e gosto pelo que estão a desempenhar para que se sintam bem emocionalmente. Posto isto dão ênfase a tarefas que lhes deem mais autonomia (Hertel et al., 2013). As faixas etárias mais jovens tendem a ter como foco principal trabalhos que lhes permitam alavancar as suas posses económicas (Eversole et al., 2012).

Um estudo realizado por Kanfer e Ackerman (2004) concluiu que a motivação era influenciada pela idade, na medida em que os trabalhadores no início de carreira, quando são mais novos apresentam um grau de motivação menos autónomo. Os trabalhadores em início de carreira têm um perfil motivacional com foco nas motivações extrínsecas e à medida que a idade aumenta tendem a privilegiar a autonomia e a satisfação com o seu trabalho e as finalidades do mesmo, ou seja, o seu grau de motivação extrínseca reduz e a motivação intrínseca começa a ocorrer de forma mais intensa. Kooji et al. (2011) também validaram no seu estudo conclusões semelhantes às encontradas no estudo de Kanfer e Ackerman (2004), uma relação entre a idade e a motivação, no sentido em que a motivação extrínseca tende a diminuir com o avanço da idade e a motivação intrínseca, mais autónoma, tende a aumentar com o avanço da idade.

Existem também abordagens de teóricos que defendem que não ocorre uma perda ou ganho de motivação no trabalho, o que acontece é que o perfil de motivação se altera, traduzindo-se em ganhos, estabilidade ou perdas de motivação na execução de determinadas tarefas (Stamov-Roßnagel & Hertel, 2010).

2.4.1.2. Grau de Escolaridade

Relativamente ao estudo da influência do grau de escolaridade nas dimensões de motivação existem várias abordagens em resultado de estudos científicos realizados. Tais como as que defendem a não existência de uma relação significativa entre elas (Boumans et al., 2011).

Parker e Ohly (2008) no seu estudo constataram a existência de uma relação entre a motivação e a escolaridade, da qual os indivíduos com menores qualificações que não apresentavam trabalhos muito apelativos, cativantes e envolventes não tinham motivações fortes nas dimensões mais autónomas, como são o caso da motivação identificada ou intrínseca, por exemplo. Estes trabalhadores são movidos essencialmente por perspetivas de recebimento de recompensas materiais e sociais, como são o caso de pagamentos monetários e aprovação social por parte dos colegas de trabalho, evitando também ser culpabilizado por incumprimentos das suas tarefas (Parker & Ohly, 2008).

Estudos realizados em vários setores de atividade demonstraram que trabalhadores com graus mais elevados de escolaridade tendem a priorizar sentimentos de realização pessoal com as suas tarefas decorrentes das suas funções, enquanto os trabalhadores com graus inferiores de escolaridade tendem a priorizar recompensas tangíveis, como por exemplo dinheiro ou outros benefícios similares (Gagné & Deci, 2005). No mesmo sentido, Kuvaas (2006) afirma que a motivação intrínseca tende a aumentar quanto maior for o grau de escolaridade dos indivíduos.

Outro estudo evidenciou que colaboradores com maiores qualificações tendem a apresentar altos níveis de motivação extrínseca por regulação material ou social, muitas vezes combinada com altos níveis de motivações mais autónomas (Sobral et al., 2019). Estes trabalhadores tendem a possuir expectativas sociais e organizacionais elevadas, valorizam recompensas monetárias e sentem-se pressionados para progredir na carreira. (Sobral et al., 2019).

2.4.2. Fatores Organizacionais

2.4.2.1. Excesso de Trabalho

No que toca ao fator motivacional, excesso de trabalho, o mesmo carece de objetividade, uma vez que está dependente do que cada trabalhador consegue produzir num conjunto de

tarefas que lhe são colocadas com um período temporal estabelecido (Macdonald, 2003). No entanto este fator tem uma consequência nefasta para os indivíduos, que se apelida de *burnout* (Demerouti et al., 2000). O *burnout* é o resultado de exposições duradouras e contínuas a situações de *stress* ocupacional que em muitos casos pode originar problemas na esfera não só profissional como pessoal e social do indivíduo (Plieger et al., 2015). Selye (1950) descreve o *stress* como uma resposta fisiológica a ameaças, composta por três fases: alarme, resistência e exaustão. O autor refere que exposições prolongadas a situações de *stress* podem agravar o estado de saúde física e mental dos indivíduos.

A quantidade de tarefas exigidas aos colaboradores deve ser acautelada em função das suas capacidades. Shaw e Weekley (1985) argumentam que o excesso de tarefas pode ser caracterizado em termos qualitativos e quantitativos. Na perspetiva de Shaw e Weekley (1985) e Cox (1993) em termos quantitativos ocorre quando existe um volume elevado de tarefas a realizar, da qual o colaborador não consegue cumprir dentro dos prazos estabelecidos. Nestes casos, as principais condicionantes são a limitação de tempo e o *stress* que advém de estar nessa situação (Shaw & Weekley, 1985). O excesso de trabalho qualitativo comporta a incapacidade ou dificuldade do funcionário em fazer as tarefas que lhe são dirigidas, independentemente do tempo que tem disponível para as realizar (Cox, 1993; Shaw & Weekley, 1985).

As organizações tendem a adotar um nível de exigência superior por múltiplas razões, quer seja em resultado de fusões e aquisições de empresas, quer seja por adotar uma estratégia de redução de colaboradores, na perspetiva de produzir mais com menos recursos (Robinson & Griffiths, 2005). Outras opções que as organizações podem utilizar para justificar a existência de excesso de trabalho são o facto de querer uma força de trabalhos multifunções capazes de realizar várias tarefas (Macdonald, 2003).

O excesso de trabalho é instigado pelas características da própria pessoa, como por exemplo, as suas capacidades físicas e mentais, as qualificações, a experiência profissional, a fadiga e o próprio *stress* do indivíduo. No mesmo sentido, também o meio onde os funcionários executam as tarefas têm influência sobre a menor ou maior exequibilidade das tarefas (Alberti et al., 2019).

Os impactos negativos da ocorrência do excesso de trabalho para além de prejudicarem a vida dos indivíduos quer no pessoal quer no profissional, conforme referido anteriormente, as organizações também sofrem quando tal situação ocorre. Nestas situações é inegável que a qualidade do serviço prestado aos clientes irá ser menor, o *engagement* do colaborador sofre

um abalo substancial, podendo levar ao absentismo ou até mesmo a querer deixar a organização (Grandey & Cropanzano, 1999; Netemeyer et al., 2004).

O estudo de Maslach e Leiter (1997) demonstrou que o excesso de trabalho nos indivíduos contribui para *burnout*, ou seja, situações de esgotamento emocional com repercussões significativas, reduzindo a motivação intrínseca, *engagement* e produtividade dos indivíduos (Maslach & Leiter, 1997; Schaufeli & Bakker, 2004). Locais de trabalho que sejam fortemente fustigados com excesso de trabalho reduzem o sentimento de autonomia nos indivíduos o que contribui para a diminuição da motivação mais autónoma, tal como a motivação intrínseca (Gagné & Deci, 2005). A motivação extrínseca de acordo com o estudo apresentado por Siegrist (1996) refere que quando as recompensas monetárias, ou materiais são percecionadas como insuficientes face às exigências de trabalho que os indivíduos apresentam, pode originar uma diminuição da motivação extrínseca e um aumento da desmotivação dos colaboradores.

Existem vários modelos para avaliar possíveis situações de excesso de trabalho, sendo que o mais utilizado na literatura científica é o modelo multidimensional de Maslach e Jackson (1996), conhecido como *Maslach Burnout Inventory* (MBI), que é um questionário que avalia 22 itens subdivididos em três dimensões. Sendo estas a exaustão emocional, a despersonalização e realização pessoal.

A exaustão emocional contempla os casos em que os indivíduos se sentem exaustos e com falta de energia para realizar e lidar com o que lhes é exigido no seu emprego (Leiter & Maslach, 2000). A despersonalização tende a ocorrer quando surge uma notória redução da motivação do indivíduo, do aumento da irritabilidade e da ansiedade. Nestas situações os indivíduos tendem a distanciar-se dos seus colegas de trabalho e clientes e a demonstrar atitudes de desprezo ou indiferença (Maslach & Jackson, 1996). A despersonalização geralmente ocorre após se verificar a dimensão da exaustão emocional, como mecanismo de defesa do indivíduo, que em casos mais graves pode originar problemas sérios ao nível da convivência social (Leiter & Maslach, 2000). A última dimensão contempla a realização pessoal, ou seja, reflete a autoavaliação que o colaborador faz em termos da sua eficácia profissional. Caso na sua perspetiva o colaborador sinta que não tem valor, não é competente e tenha uma autoestima débil o mais provável é manifestar-se posteriormente pensamentos depressivos e de que não é capaz de exercer as suas funções no trabalho (Maslach & Jackson, 1996; Leiter & Maslach, 2000).

2.4.2.2. Reconhecimento/Elogio

O reconhecimento no trabalho é uma das formas mais eficazes de motivar os colaboradores (Alberti et al., 2019; Salasiah et al., 2010). O reconhecimento dos funcionários os faz sentir valorizados e dessa forma os mesmos tendem a empenhar-se mais nas suas tarefas (Salasiah et al., 2010; Pinar, 2011). O elogio enquanto forma de expressar apreço e reconhecimento pelo trabalho desenvolvido, origina em muitos casos o aumento da autoestima, e impacta de forma positiva na motivação dos indivíduos, uma vez que o elogio serve de certa forma como ferramenta de validação do desempenho correto das tarefas atribuídas pelos colegas ou superiores hierárquicos (Rigby & Ryan, 2018). Se o reconhecimento for feito de uma forma genuína permitirá satisfazer as necessidades básicas dos indivíduos, ao aumentar a componente da autonomia, competência e de relacionamento, conforme defendido pela TAD (Deci & Ryan, 2000).

2.4.2.3. Remunerações e Benefícios

Os salários pagos pela entidade patronal podem contribuir para o grau de motivação dos indivíduos. Organizações que tenham uma política salarial que proporcione melhores salários aos seus funcionários aumentam a motivação e o comprometimento com a empresa, o que permite alcançar uma maior produtividade e lucratividade do negócio (Athanasglou et al., 2008; Naceur & Goaid, 2001).

Os salários dividem-se em duas categorias, o salário fixo e o salário variável. No caso do salário fixo, este comporta a remuneração base que o indivíduo recebe de forma regular e periódica, na qual podem estar incluídos subsídios, como por exemplo, subsídio de almoço, isenção de horário, entre outros (Camara, 2000). Por outro lado, o salário variável consiste no recebimento de um pagamento mediante o cumprimento de objetivos individuais ou de equipa previamente definidos (Camara, 2011).

De acordo com Camara (2011), a componente dos benefícios tem como principal objetivo atender às necessidades dos funcionários, sendo fulcrais na motivação dos colaboradores. Os benefícios podem ser de curto ou a longo prazo. A título exemplificativo podem existir, subsídios de doença, seguro de saúde, seguro de vida, plano de pensões, automóvel da empresa, despesas de representação, entre outros (Camara, 2011).

Estudos efetuados sobre a remuneração salarial nas organizações são vastos e divergem nos argumentos. O salário pode ser visto como o valor do colaborador para uma organização e assim sendo em casos de salários baixos a motivação intrínseca pode diminuir (Kuvaas, 2006). Por outro lado, há quem defenda que o salário não está associado à satisfação das necessidades psicológicas básicas. Uma vez que o salário fixo não está diretamente dependente do desempenho do indivíduo, não cumprindo na totalidade a necessidade psicológica competência (Olafsen et al., 2015). A necessidade de autonomia na perspectiva de Olafsen et al. (2015) também não é satisfeita. Por conseguinte, se estas necessidades não são cumpridas na íntegra, o salário poderá ser entendido por alguns académicos como não estando diretamente relacionado com a motivação intrínseca.

Landry et al. (2017) argumentam que o impacto do salário depende da forma como este é interpretado pelo colaborador. Quando a remuneração é vista como um meio de controlo, em que os colaboradores têm de realizar as suas tarefas dentro dos moldes estabelecidos, a motivação intrínseca tende a baixar, pois a necessidade psicológica de autonomia é afetada. O estudo efetuado por Deci e Ryan (1985) constatou que a remuneração pode prejudicar a motivação intrínseca em casos onde essas recompensas sejam interpretadas pelos indivíduos como controladoras. Quando a remuneração paga é vista como uma forma de reconhecimento pelo esforço e mérito então a motivação intrínseca tende a aumentar (Landry et al., 2017). Alguns estudos efetuados concluíram que a componente salarial é interpretada não só pela sua quantidade, mas sim o que ela revela em relação às necessidades de autonomia, competência e relacionamento (Rigby & Ryan, 2018). Tendo impactos significativos nas dimensões de motivação dos indivíduos.

2.4.2.4. Desenvolvimento Pessoal e Profissional

As dinâmicas do mercado de trabalho influenciaram de algum modo as organizações a refletir sobre novas formas de atrair e manter os colaboradores mais qualificados (Monteiro & Mourão, 2017). Os funcionários devem ser tidos em conta como podendo ser uma vantagem competitiva para a empresa e por conseguinte é fundamental a aprendizagem contínua para alcançar essa vantagem e ser mais competitivos no mercado (O'Reilly et al., 2020).

O desenvolvimento profissional pode ser entendido como aprendizagens formais ou informais de acordo com o trabalho, que integrem parâmetros cognitivos, comportamentais e

afetivos (Werner, 2021). Conforme descreve Estevão et al. (2006) e Fialho et al. (2013), a formação deve ser vista como um fator chave, pois permite aumentar a eficiência, a qualidade, mas também fomenta a adesão dos colaboradores à cultura da organização. A formação tem também a finalidade de aumentar a satisfação dos funcionários, uma vez que os conteúdos adquiridos não terão impacto somente na produtividade e na qualidade do serviço prestado, como também podem contribuir para o desenvolvimento pessoal, onde o colaborador poderá sentir-se privilegiado pela aquisição de um conhecimento que não é exclusivo da sua atividade profissional (Estevão et al., 2006; Fialho et al., 2013).

De acordo com o estudo de Kuvaas et al. (2012) os indivíduos quando têm a percepção de que a sua organização lhes dá a possibilidade de desenvolverem novas aprendizagens e competências através de formações a sua motivação intrínseca tende a aumentar bem como o *engagement* com a organização. Deci e Ryan (1985) também constataram que organizações que se preocupam com desenvolvimento pessoal e profissional dos seus colaboradores tendem a ter melhores níveis de motivação intrínseca do que as que menosprezam este tema.

2.4.2.5. Regime de Trabalho

O trabalho nas organizações pode ocorrer em diferentes regimes, ou seja, de forma presencial, na qual os colaboradores trabalham nas instalações da organização. Outro regime de trabalho que tem vindo a ser cada vez mais utilizado é o trabalho à distância, mais conhecido como teletrabalho. Para além destes existe o modelo híbrido, onde os colaboradores alternam entre trabalho nas instalações da empresa e trabalho em instalações pessoais ou privadas, como por exemplo na sua residência.

O teletrabalho pode ser entendido como, trabalho virtual, remoto ou à distância. As suas principais particularidades são, o facto de os funcionários estarem separados por uma distância física com a organização onde trabalham, exercendo as suas tarefas no seu domicílio ou noutro local de forma virtual (Goulart, 2009).

Na literatura é possível verificar que a motivação no trabalho pode ser alterada pelo facto de as pessoas exercerem a sua atividade profissional fora das instalações da empresa. Para além da própria motivação, este modo de trabalho tende a ter influência sobre as atitudes e percepções organizacionais dos funcionários (Morganson et al., 2010; Barros & Silva, 2010).

Como referido por Mann et al. (2000), o teletrabalho permite equilibrar a vida profissional e pessoal, uma vez que não é necessário deslocar-se para as instalações da empresa, poupando tempo para estar com a família, realizar atividades desportivas ou de lazer.

Outro benefício associado ao teletrabalho é a flexibilidade, ou seja, os funcionários podem escolher as melhores horas para executar as suas tarefas (Mann et al., 2000). O facto de não estar nas instalações da empresa permite aos funcionários uma melhor autonomia sobre que métodos utilizar para a execução das suas tarefas (Rosenfield & Alves, 2011).

A produtividade dos colaboradores também se torna maior quando estão em teletrabalho, em grande parte por não existirem tantas interrupções por parte dos seus colegas (Montreuil & Lippel, 2003). Também é permitido ao funcionário escolher os períodos de tempo onde ele se considera mais produtivo. Esta modalidade de trabalho à distância permite aos colaboradores poupar dinheiro, uma vez que não necessitam de se deslocar com tanta frequência para as instalações da empresa (Montreuil & Lippel, 2003; Illegems & Verbeke, 2004; Pérez et al., 2002). Em ambos os estudos, quer de Gajendran e Harrison (2007) quer de Grant et al. (2013) constatou-se que os colaboradores com possibilidade de exercerem as suas funções remotamente apresentavam mais autonomia e motivação intrínseca.

Um estudo de Allen et al. (2015) demonstrou que o regime remoto pode contribuir para a redução do *stress* e uma melhoria do equilíbrio entre a vida pessoal e profissional com impactos na motivação dos indivíduos. Em sentido contrário o estudo de Kossek et al. (2011) alerta para o facto da probabilidade da ocorrência de situações de trabalho remoto nos quais não estejam definidos limites, podendo causar alguma dificuldade no desligamento dos indivíduos em relação ao trabalho.

Spreitzer et al. (2017) constatou que o regime presencial potencia e reforça as relações e interações entre indivíduos permitindo estabelecer ligações e relações interpessoais mais vincadas do que num regime remoto.

2.4.2.6. Sexo da Chefia Direta

Neste estudo o líder é visto como a chefia direta do colaborador. O constructo liderança, assim como a motivação assumem-se essenciais no desenvolvimento de boas dinâmicas de trabalho nas organizações, com vista ao alcance dos objetivos estabelecidos, quer para a empresa quer para os profissionais que dela fazem parte. Os debates académicos acerca da

liderança são diversos, pois abordam várias perspectivas, fatores e padrões com diferentes pesos para os investigadores, originando múltiplas teorias e casos de estudo com conclusões por vezes distintas. A liderança pode ser entendida como a capacidade de um indivíduo influenciar alguém, quer apenas uma pessoa quer um grupo de pessoas para que estes ponham em prática determinados comportamentos que levem à concretização de objetivos comuns (Rego & Cunha, 2016).

Em termos biológicos, psicológicos e comportamentais, os homens e as mulheres têm características distintas (Ngun et al., 2011). No que concerne à capacidade para assumir cargos de liderança, a literatura demonstra que existem várias visões. Os que argumentam que não existem diferenças significativas de comportamentos, processos de decisão e de motivação entre os sexos (Birdsall, 1980; Andersen & Hansson, 2011) e outros que defendem o contrário, afirmando que existem diferenças (Appelbaum et al., 2003; Górska, 2016; Patel & Buiting, 2013).

Enquanto os homens nestes estudos têm demonstrado serem líderes mais analíticos, precisos, confiantes, independentes e eficazes (Bass et al., 1996; Loureiro & Cardoso, 2008; Smith et al., 2018), as mulheres no estudo realizado por Appelbaum et al. (2003) demonstraram apresentar ter um perfil que procura a cooperação e a valorização dos colaboradores que chefia. As mulheres apresentam uma melhor capacidade de comunicação do que os homens, ou seja, sabem ouvir e ser empáticas. Tendencialmente são mais eficazes na gestão de conflitos e pessoas (Appelbaum et al., 2003).

O estudo de Eagly e Johannesen-Schmidt (2001) concluiu que mulheres líderes tendem a ser mais eficazes na motivação dos colaboradores da qual são responsáveis e melhoram o empenhamento para a concretização dos objetivos da organização. Em sentido oposto, os homens líderes tendem a ser mais perspicazes na identificação dos problemas dos seus colaboradores, no entanto, tendem a intervir somente quando o problema se agrava bastante (Eagly & Johannesen-Schmidt, 2001).

As mulheres tendem a ter uma sensibilidade social superior aos homens e a reagirem de uma forma mais ponderada às situações do quotidiano profissional. Os homens tendem a ser mais confiantes, otimistas e reativos (Patel & Buiting, 2013). As mulheres transmitem um sentimento de maior liberdade no local de trabalho, com menos supervisão e uma empatia e comunicação para com os seus colaboradores, aproximando-se mais facilmente de uma

liderança mais democrática do que existe tendencialmente quando os líderes são homens (Górska, 2016).

Stempel et al. (2015) relata que os homens tendem a adotar uma estratégia de liderança baseada em aumentar a motivação extrínseca dos colaboradores, por meio de recompensas ou punições, enquanto no caso das mulheres a sua forma de trabalhar perante os seus subordinados baseia-se numa comunicação atenta e eficaz, na qual os colaboradores sentem que se preocupam com eles, e por conseguinte nestes casos a motivação intrínseca tende a melhorar.

Os líderes devem ser capazes de influenciar os seus funcionários de forma a alcançarem um objetivo partilhado ou metas geralmente desejadas (Northouse, 1997). Os líderes são aqueles que através de uma visão devem ser capazes de criar estratégias para comunicar de forma eficaz com os seus subordinados, com vista a motivá-los e a torná-los melhores (Kotter, 1990; Kaplan, 2009). Os líderes também devem apresentar soluções e ideias inovadoras para solucionar problemas quer do grupo de trabalho quer de casos individuais, pois as pessoas são diferentes e reagem de maneira diferente perante as situações (Kaplan, 2009).

2.4.2.7. Satisfação com o Espaço Físico de Trabalho

Desde final do século XX que a configuração do espaço de trabalho e o arranjo físico dos elementos que o compõem tem vindo a sofrer bastantes alterações (Morrison & Macky, 2017; Chan et al., 2007). O ambiente no local de trabalho tende a facilitar ou inibir determinadas ações ou manifestações comportamentais desejadas por parte da empresa (Hua et al., 2010). Vários autores argumentam que existem empresas que procuram configurar o local de trabalho em função da estratégia do negócio. Esta ideia pode contribuir para a transmissão de algumas premissas sobre a cultura da empresa aos colaboradores (Ashkanasy et al., 2014).

A relação entre o desempenho dos colaboradores e o espaço físico é difícil de entender, devido à dificuldade dos efeitos decorrentes das características dos locais de trabalho serem difíceis de isolar (Paoli et al., 2013).

Um dos *designs* mais comuns atualmente nas organizações, sobretudo no setor dos serviços, onde está incluído o setor bancário, é o formato *open-space* (Yu et al., 2016). Esta iniciativa ocorreu muito em parte por ser uma forma de diminuir os custos de adaptação das empresas, ou seja, permite ter bastante agilidade no arranjo do local de trabalho quando necessário (Haynes, 2007).

Tipicamente a tipologia *open-space* consiste num espaço partilhado por um elevado número de pessoas, onde é expectável que estas possam interagir, trabalhar e concentrar de forma independente mediante as suas funções (Kang et al., 2017). Este formato de local de trabalho fomenta a interação e, por conseguinte, contribui para o desenvolvimento das relações entre colaboradores, que terá efeitos na sua satisfação (Kim & de Dear, 2013). Assume-se que esta tipologia de espaço de trabalho seja mais apropriada para tarefas que envolvam o pensamento abstrato, relacional e criativo (Mangone et al., 2017).

As principais desvantagens desta morfologia de espaço de trabalho são, o aumento do ruído (Pierrette et al., 2015), os colaboradores deixam de ter privacidade, maior suscetibilidade à ocorrência de distrações, dificuldades de concentração (Haynes, 2008) e situações de *stress* (Vischer, 2007).

Exposto isto, é fundamental ter em consideração o tipo de tarefas que cada empresa se dedica para adequar os seus espaços de trabalho de forma que os colaboradores se sintam confortáveis e satisfeitos, quer em termos de espaço quer em termos de materiais de trabalho (Bergström et al., 2015). Caso a escolha da morfologia do local de trabalho não seja adequada, os colaboradores podem vir a diminuir a sua produtividade e a tornar-se menos motivados, devido ao surgimento de externalidades negativas (Kim e de Dear, 2013), como por exemplo as descritas anteriormente.

Os efeitos que a escolha do espaço de trabalho e da sua configuração têm sobre bem-estar dos colaboradores tem sido uma área pouco aprofundada, quer no campo da psicologia organizacional quer no campo da gestão de recursos humanos e por conseguinte, pode ter efeitos significativos na motivação e no *engagement* dos colaboradores (Ashkanasy et al., 2014; Vischer, 2008).

Estudos realizados pelos autores Kim e De Dear (2013) revelam que a satisfação com espaço físico do local de trabalho, tais como as condições de conforto, privacidade, ruído, tipologia/*layout* do espaço, temperatura, entre outras, são fundamentais para que os colaboradores se sintam mais motivados e comprometidos no exercício das suas funções. Vischer (2008) concluiu que locais de trabalho agradáveis têm um impacto significativo nos níveis de motivação e *engagement* dos colaboradores.

3. Metodologia

3.1. Paradigma de Pesquisa em Ciências Sociais

As metodologias e métodos de investigação nas ciências sociais procuram explicar um determinado fenómeno. Tal ocorre por meio da utilização de teorias, métodos, técnicas e hipóteses de estudo. Na literatura os procedimentos metodológicos sugerem que uma investigação pode ser de âmbito qualitativo ou quantitativo. A escolha deverá incidir não apenas pelo investigador ter alguma propensão para pesquisas científicas de um âmbito em específico, mas também ter em consideração o objeto de estudo e toda a sua envolvência, as questões de investigação e os resultados que se espera obter (Augusto, 2014).

De acordo com Romão et al. (2021), caso a escolha do investigador recaia sobre um âmbito qualitativo pressupõe que o estudo seja elaborado de acordo com fotografias, imagens, sons ou palavras. É um tipo de investigação onde o foco é essencialmente o procedimento e não tanto os resultados (Romão et al., 2021).

De acordo com os mesmos autores, a investigação de carácter quantitativo procura compreender e explicar fenómenos com base em constructos teóricos já existentes. Posteriormente são elaboradas hipóteses de investigação para mais adiante serem alvo de testagem, de forma que se comprovem ou se refutem gerando novo conhecimento sobre o fenómeno em estudo. A natureza quantitativa de uma investigação procura através da mensuração dos fatores de estudo atingir objetividade através de uma boa análise e interpretação dos resultados obtidos, enquanto numa vertente qualitativa os resultados são obtidos através da análise e interpretação de documentos, observações e entrevistas, por exemplo (Romão et al., 2021).

A tabela 1 sintetiza os aspetos que permitem distinguir uma investigação qualitativa de uma quantitativa:

Tabela 1- Principais diferenças entre investigações qualitativas e quantitativas.

Estudo Qualitativo	Estudo Quantitativo
Compreender significados, experiências, processos e contextos.	Medir relações entre variáveis.

Desenvolve teorias.	Testagem de teorias já existentes.
O investigador observa sequências, padrões e testemunhos através de entrevistas com vista a compreender o fenómeno de estudo.	O investigador consegue mensurar, correlacionar e estabelecer estatísticas/escalas dos fatores que influenciam o objeto de estudo.
Tem como finalidade a descoberta, a compreensão, a descrição e a partilha de novo conhecimento.	Define e controla os dados (variáveis) de forma precisa.
Rege-se por uma narrativa mais detalhada e as interpretações ficam a cargo do investigador. Faz valer-se do método indutivo.	Utiliza o método dedutivo alicerçado em análises estatísticas que posteriormente são interpretadas pelo investigador.
O investigador pode ser não participante ou participante e interagir com os agentes sociais. A observação do contexto de estudo e a recolha de informação é crucial, podendo ser feita através de inquéritos ou entrevistas.	O investigador encontra-se fora da esfera do objeto de estudo, mantendo-se à distância.
Através da análise e interpretação de documentos, observações realizadas e entrevistas são obtidos os resultados da investigação.	Os resultados obtêm-se através dos dados mensurados estatisticamente, que posteriormente são analisados e interpretados.
Elabora uma problemática e fornece hipóteses como soluções provisórias para esse problema.	Geralmente formula hipóteses para testar a sua veracidade.
O estudo realiza-se com base num raciocínio dialético e/ou indutivo.	O raciocínio é lógico e dedutivo.
Procura atribuir significado às descobertas do estudo.	Tem como finalidade identificar as relações e causas do facto estudado.
Tem como foco a procura de particularidades no estudo.	Procura alcançar generalizações para os factos estudados.

Fonte: (Proetti, 2017).

No âmbito de um estudo qualitativo a forma de pensamento utiliza uma abordagem indutiva, com o objetivo de encontrar relações entre os fenómenos estudados de forma a generalizar conclusões, cujo seu teor é muito mais abrangente do que as premissas iniciais da qual foi sustentada a investigação. Ou seja, o método indutivo parte de uma premissa particular para uma premissa geral. O método indutivo caracteriza-se como sendo um método capaz de criar conhecimento (Proetti, 2017; Lakatos & Marconi, 2007). Num estudo de natureza quantitativa a forma de pensamento utiliza uma abordagem dedutiva que parte de premissas gerais para premissas particulares (Proetti, 2017).

3.2. Questão de Investigação

O estudo será desenvolvido com o objetivo de responder à seguinte questão de investigação:

Qual a influência dos fatores sociodemográficos e organizacionais na motivação e no *engagement* dos colaboradores dos serviços centrais do Banco Santander Portugal?

3.3. Metodologia Adotada

O método utilizado foi o dedutivo, sustentado por uma metodologia científica de natureza exploratória, com o objetivo de proporcionar um melhor enquadramento teórico e uma maior familiaridade com os temas alvo de estudo. Importa salientar que o estudo se insere num âmbito quantitativo, uma vez que a recolha e o tratamento dos dados foram realizados por meio da aplicação de um inquérito por questionário aos colaboradores do Banco Santander, Portugal. Do ponto de vista teórico a investigação baseou-se na Teoria da Autodeterminação de Deci e Ryan (1985), como já anteriormente exposto e justificado.

Posteriormente procedeu-se à escolha de um conjunto de variáveis sociodemográficas (faixa etária e grau de escolaridade) e organizacionais (excesso de trabalho, reconhecimento, remunerações e benefícios, desenvolvimento pessoal e profissional, regime de trabalho, sexo da chefia direta e a satisfação com o espaço físico de trabalho). De acordo com a literatura, este conjunto de variáveis impacta de forma significativa a motivação e o *engagement* dos colaboradores em diversos contextos laborais, conforme anteriormente referido. Neste sentido,

o presente estudo procura compreender quais os impactos dessas variáveis no contexto de uma instituição bancária em Portugal.

3.4.1. Instrumentos de Recolha de Dados

A aplicação de um inquérito por questionário permite constatar a perceção de determinadas características do objeto de estudo e posteriormente testar as hipóteses de investigação, bem como compreender se existem ou não relações entre as variáveis de estudo (Santos & Henriques, 2021).

A escolha deste tipo de instrumento de recolha de dados apresenta diversas vantagens, tais como o facto permitir um maior alcance da amostra, ou seja, recolher dados de um maior número de participantes, inclusive geograficamente distantes. Outra vantagem é o facto de ser um instrumento que não necessita do investigador para o seu preenchimento, no caso de se tratar de um inquérito online, traduzindo-se numa alternativa mais rápida, eficiente e com baixos custos de implementação. Uma vez que o inquérito por questionário envolve o tratamento estatístico da informação faz com que sejam mais facilmente descobertas correlações positivas ou negativas entre as variáveis (Santos & Henriques, 2021). O inquérito por questionário foi lançado no Google Forms com vista a ser respondido pelos inquiridos de uma forma mais rápida, ecológica e de fácil extração dos dados, para depois ser feita a respetiva análise.

Em função do tipo de questões presentes no inquérito por questionário, existem três tipologias:

- i. **Aberto** - é um questionário constituído por perguntas abertas, cujas respostas são construídas e escritas pelo próprio inquirido. Útil quando se pretende obter informação de carácter qualitativo (Hill & Hill, 2008);
- ii. **Fechado** - constituído por questões com um número restrito de opções onde o inquirido tem de responder mediante essas mesmas opções. Permite avaliar de forma quantitativa a informação, uma vez que a mesma é transformada em dados estatísticos (Hill & Hill, 2008);
- iii. **Misto** – possui questões abertas e fechadas. É utilizado quando o investigador pretende obter informação qualitativa para melhor enquadrar o objeto de estudo, mas também faz uso da informação quantitativa para aprimorar os resultados (Hill & Hill, 2008).

O inquérito aplicado apresenta uma tipologia mista, integrando perguntas de resposta fechada e aberta, com o objetivo de permitir que os inquiridos expressem fatores adicionais que considerem relevantes para a melhoria da sua motivação, mas que eventualmente não tenham sido contemplados nos fatores previamente definidas no estudo.

3.4.2. Questões do Inquérito por Questionário

No que concerne ao estudo dos tipos de motivação dos colaboradores, o inquérito por questionário aplicado neste estudo é baseado na escala *Multidimensional Work Motivation Scale* (MWMS) (Gagné et al., 2015; Dos Santos et al., 2022), de acordo com o CAD.

A MWMS pressupõe a resposta a 19 afirmações, estas afirmações pretendem avaliar a motivação para o trabalho a partir dos diferentes tipos de motivação que o CAD distingue, conforme a tabela 2. As respostas são dadas mediante a escala *Likert* de sete pontos, onde 1 quer dizer “nada”, e 7 quer dizer “completamente”. A análise das 19 afirmações é efetuada através da média de pontuação das afirmações dentro da dimensão de motivação à qual pertencem (Dos Santos et al., 2022). Após a resposta a esta primeira parte do questionário, de seguida são colocadas as questões relacionadas com as variáveis sociodemográficas e organizacionais. A MWMS está comprovada pela literatura científica, considerando-se assim válida para aplicar num inquérito por questionário na temática deste trabalho, a título de exemplo de aplicação desta escala temos o estudo efetuado pelos autores Gagné et al., (2015).

Tabela 2- Escala MWMS de acordo com o *continuum* de autodeterminação.

Categorias	Afirmações
Desmotivação	Afirmação 1 - Na minha organização não me esforço porque na verdade sinto que o meu trabalho é pouco valorizado.
	Afirmação 2 - Na minha organização faço pouco, porque penso que este trabalho não é merecedor de esforços.
	Afirmação 3 - Não sei porque estou nesta organização, já que tenho um trabalho pouco reconhecido.
	Afirmação 4 - Na minha organização esforço-me para obter a aprovação da minha chefia direta e demais

Regulação externa social	superiores, assim como dos meus colegas e da minha família.
	Afirmiação 5 - Na minha organização esforço-me porque outras pessoas me respeitarão mais.
	Afirmiação 6 - Na minha organização esforço-me para evitar ser criticado pela minha chefia direta e demais superiores, assim como dos meus colegas e da minha família.
Regulação externa material	Afirmiação 7 - Na minha organização esforço-me, pois só assim conseguirei recompensas financeiras (por exemplo, do meu empregador).
	Afirmiação 8 - Na minha organização esforço-me, porque só assim poderão oferecer-me mais estabilidade no trabalho (por exemplo do meu empregador, da minha chefia direta e demais superiores).
	Afirmiação 9 - Na minha organização esforço-me porque arrisco-me a perder o meu emprego se não me empenhar o suficiente.
Regulação Introjetada	Afirmiação 10 - Na minha organização esforço-me porque preciso de provar a mim mesmo(a) que consigo superar as tarefas que me são indicadas.
	Afirmiação 11 - Na minha organização esforço-me porque me faz sentir orgulho de mim mesmo(a).
	Afirmiação 12 - Na minha organização esforço-me para não sentir vergonha de mim mesmo(a).
	Afirmiação 13 - Na minha organização esforço-me porque senão sinto-me mal comigo mesmo(a).
Regulação Identificada	Afirmiação 14 - Na minha organização esforço-me porque pessoalmente considero importante empenhar-me neste trabalho.
	Afirmiação 15 - Na minha organização esforço-me porque está alinhado com os meus valores pessoais.

	Afirmação 16 - Na minha organização esforço-me porque tem um significado pessoal para mim.
Intrínseca	Afirmação 17 - Na minha organização esforço-me porque fazer o meu trabalho diverte-me.
	Afirmação 18 - Na minha organização esforço-me porque o que faço é estimulante.
	Afirmação 19 - Na minha organização esforço-me porque o trabalho que faço é interessante.

Fonte: Adaptado de Gagné et al., 2015; Dos Santos et al., 2022.

De forma a avaliar a componente do excesso de trabalho foi considerada a escala de *Maslach Burnout Inventory – Human Services Survey* (MBI-HSS), por ser a escala que congrega a maioria dos estudos relacionados problemas de excesso de trabalho e demonstrar que indícios ou evidências de situações de *burnout* nas organizações estão fortemente associados a situações de excesso de trabalho. Esta escala encontra-se validada cientificamente pelo que originalmente provém de estudos dos autores Maslach et al. (1996). A escala não permite o cálculo de uma pontuação global. Por conseguinte considera-se que um sujeito tem *burnout* quando obtém resultados elevados na dimensão exaustão emocional, despersonalização e baixa realização pessoal (Marôco et al., 2008).

Esta escala é composta por 22 questões, relacionadas com os sentimentos que ocorrem durante o tempo em que as pessoas estão a trabalhar. A avaliação das respostas dos inquiridos é feita com base na escala de *Likert* de 7 pontos, onde 1 significa (nunca), 2 (algumas vezes por ano), 3 (uma vez por mês), 4 (algumas vezes por mês), 5 (uma vez por semana), 6 (algumas vezes por semana) e 7 (todos os dias). O MBI-HSS analisa os resultados em três subescalas sendo estas, a exaustão emocional, despersonalização e a realização pessoal. Para o presente estudo foram escolhidas 9 das 22 perguntas relacionadas com o excesso de trabalho, três de cada subescala, conforme a tabela 3. A justificação da redução do número de questões deve-se ao facto da temática principal do estudo ser a motivação e o *engagement*, e como a escala MBI-HSS contempla 22 itens, se fosse analisada na sua totalidade o inquérito por questionário ficaria demasiado denso e com isso corria-se o risco do inquérito não querer responder ao questionário. A escolha das nove questões foi validada pelo *alfa de Cronbach* que surge mais adiante no ponto da análise de confiabilidade das escalas, situado no capítulo referente à análise e

discussão dos resultados. As 22 questões que compõem a escala MBI-HSS podem ser consultadas no anexo 1.

Tabela 3- Questões que compõem a escala MBI-HSS para avaliar o excesso de trabalho.

Exaustão emocional	Questão 1 - Sente que trabalha demasiado? Questão 2 - Sente-se desgastado(a) no final de um dia de trabalho? Questão 3 - Sente que trabalhar com pessoas o(a) faz sentir pressionado(a)?
Despersonalização	Questão 4 - Sente que se tornou mais insensível para com as pessoas desde que está nesta organização? Questão 5 - Sente que trata algumas pessoas (por exemplo, colegas e clientes) como se fossem objetos impessoais? Questão 6 - Sente que algumas pessoas (por exemplo, colegas e clientes) o(a) culpam por terem contratempos por sua causa?
Realização pessoal	Questão 7 - Sente que lida eficazmente com os desafios de trabalho que lhe são apresentados? Questão 8 - Sente que realizou muitas coisas e que vale a pena estar nesta organização? Questão 9 - Sente alegria ao trabalhar com os seus colegas e clientes?

Fonte: Adaptado de Maslach et al. (1996).

A satisfação com o espaço físico do local de trabalho foi medida com base em duas escalas de medida de diferentes autores tais como, Kim e de Dear (2013) com a contribuição de 7 itens da escala *Occupant Indoor Environmental Quality* (IEQ) e com a contribuição de 2 itens do autor Vischer (2005). Os mesmos referem que tipologia e o arranjo espacial dos espaços de trabalho influencia o bem-estar dos funcionários. Foi utilizada uma escala de *Likert* de sete pontos, onde 1 corresponde a (muito insatisfeito), 2 (insatisfeito), 3 (algo insatisfeito), 4 (nem insatisfeito nem satisfeito), 5 (algo satisfeito), 6 (satisfeito), 7 (muito satisfeito). As questões incluídas no inquérito por questionário estão descritas na tabela 4.

Tabela 4- Questões para avaliar o grau de satisfação com o espaço físico do local de trabalho.

Temperatura do local de trabalho	Questão 1 - Em que medida se encontra satisfeito(a) com a temperatura do espaço de trabalho?
Qualidade da iluminação	Questão 2 - Em que medida se encontra satisfeito(a) com a qualidade da iluminação do espaço de trabalho?
<i>Layout</i> do espaço de trabalho e do mobiliário	Questão 3 - Em que medida se encontra satisfeito(a) com a disposição/ <i>layout</i> do espaço de trabalho e com o mobiliário que o compõe?
Limpeza e manutenção	Questão 4 - Em que medida se encontra satisfeito(a) com a limpeza e manutenção do espaço de trabalho?
Qualidade do ar	Questão 5 - Em que medida se encontra satisfeito(a) com a qualidade do ar do espaço de trabalho?
Qualidade da acústica e níveis de ruído	Questão 6 - Em que medida se encontra satisfeito(a) com a acústica e ruído do espaço de trabalho?
Privacidade	Questão 7 - Em que medida se encontra satisfeito(a) com a privacidade do espaço de trabalho?
Conforto	Questão 8 - Em que medida se encontra satisfeito(a) com o conforto do espaço de trabalho?
Satisfação total com o espaço de trabalho da equipa	Questão 9 - Em que medida se encontra satisfeito(a) com espaço de trabalho da sua equipa?

Fonte: Adaptado de Kim e de Dear (2013) e de Vischer (2005).

3.4.3. Hipóteses de Investigação

Foram definidas nove hipóteses de investigação como forma de dar resposta aos objetivos específicos.

As hipóteses de investigação irão contribuir para a testagem dos objetivos e dos argumentos teóricos que serviram de sustentação à criação das mesmas. As hipóteses abordam os tipos de motivação dos colaboradores face a um conjunto de variáveis sociodemográficas (faixa etária e grau de escolaridade) e organizacionais (excesso de trabalho, reconhecimento, remunerações e benefícios, desenvolvimento pessoal e profissional, regime de trabalho, sexo da chefia direta, satisfação com o espaço físico do local de trabalho), de acordo com a TAD.

Após efetuada a revisão de literatura sobre os temas formularam-se as seguintes hipóteses de investigação:

- Hipótese de investigação (H1) – existe relação entre a faixa etária e a motivação por regulação identificada;
- Hipótese de investigação (H2) – colaboradores com níveis de escolaridade mais altos tendem a apresentar níveis de motivação intrínseca mais baixos do que colaboradores com menores qualificações;
- Hipótese de investigação (H3) – existe relação do excesso de trabalho com a desmotivação e motivação intrínseca;
- Hipótese de investigação (H4) – os colaboradores que recebem elogios com maior frequência tendem a demonstrar uma maior motivação intrínseca face aos colaboradores que são menos elogiados ou reconhecidos pelo seu esforço e boa execução das tarefas no trabalho;
- Hipótese de investigação (H5) – quanto maior for a remuneração e os benefícios que o colaborador recebe, maior será o nível de motivação intrínseca;
- Hipótese de investigação (H6) – as ações promotoras de desenvolvimento pessoal e profissional contribuem para aumentar a motivação intrínseca;
- Hipótese de investigação (H7) – o regime de trabalho híbrido favorece o aumento da motivação intrínseca;
- Hipótese de investigação (H8) – os colaboradores cuja chefia direta é do sexo feminino apresentam uma motivação intrínseca superior face aos que têm uma chefia direta do sexo masculino;

- Hipótese de Investigação (H9) – a insatisfação com o espaço físico de trabalho promove a desmotivação dos colaboradores.

3.4.4. Pré-Teste

O pré-teste surge da necessidade de o inquérito por questionário ser testado numa reduzida amostra, mas nunca na população alvo de estudo de forma a identificar possíveis lacunas, como por exemplo a linguagem utilizada na construção das perguntas, a ordem em que surgem, a quantidade, a clareza na construção das mesmas, de forma a evitar incorretas interpretações por parte dos inquiridos (Lakatos & Marconi, 2010). O pré-teste permite validar se a versão adaptada do inquérito por questionário mantém próximo da sua versão original, assegurando uma correta interpretação e compreensão pelos inquiridos (Milani et al., 2018).

O pré-teste foi aplicado a uma amostra composta por 26 indivíduos não pertencentes à amostra final para evitar a contaminação de resultados, os participantes sugeriram a retificação de alguns termos utilizados na construção das questões do inquérito de forma a serem mais facilmente compreendidas.

3.4.5. Ferramentas Estatísticas

Após o fecho do período de resposta aos inquéritos por questionário foi extraído o ficheiro em formato Excel com as respostas dos inquiridos, sendo os dados tratados na versão 25 do programa *Statistical Program for Social Sciences* (SPSS). O tratamento e a análise dos dados da amostra incluem estatística descritiva tais como, frequências relativas, médias e medianas, testes de confiabilidade das escalas (*alfa de Cronbach*), coeficiente de correlação de *Spearman*, testes de normalidade (*Kolmogorov Smirnov*) e testes não paramétricos (*Mann-Whitney* e *Kruskal-Wallis*).

3.4.6. População e Amostra

A presente dissertação tem como população, os colaboradores do Banco Santander Portugal. A população alvo deste estudo é composta por 2 359 colaboradores dos serviços centrais do Banco Santander Portugal à data de setembro de 2024. Entende-se por população

um conjunto de indivíduos que contemplam determinadas características comuns entre eles e que abrange o universo da problemática de pesquisa que se deseja investigar (Malhotra, 2006). Enquanto a amostra representa um subgrupo dos indivíduos que compõem a população do estudo em causa (Malhotra, 2006).

O inquérito por questionário foi disponibilizado via internet através do *Google Forms* e disponibilizado a todo o tipo de colaboradores, independentemente da sua área de trabalho dentro da organização, de forma a garantir uma maior objetividade e ao mesmo tempo uma considerável diversificação de respostas. A amostra do inquérito por questionário teve 304 participantes, sendo que, após verificadas todas as respostas, houve 4 questionários que não estavam completos em termos de preenchimento de todas as questões colocadas pelo que não foram consideradas na análise dos resultados, passando a ter como amostra final 300 participantes. O inquérito por questionário encontra-se no apêndice 2.

O setor bancário tem vindo a assumir uma importância cada vez maior no desenvolvimento das economias, nomeadamente porque tem como missão gerir poupanças e financiar projetos de privados, de empresas e de Estados (Fethi & Pasiouras, 2010). Os bancos assumem uma função de intermediação, uma vez que o mercado não é perfeito e os agentes económicos não conseguem competir entre si sem recorrer a terceiros para se financiar (Santos, 2001). Para além de intermediários, os bancos têm à disposição dos clientes serviços que lhes permitem realizar pagamentos e cobranças. Este setor é ainda responsável por conduzir em termos práticos às diretrizes dos órgãos regulatórios em termos de política monetária internacional, europeia e nacional, na perspetiva que possibilitam o controlo da quantidade de recursos monetários e das taxas de juro em vigor nas economias (González & Pascuall, 2015)

Os bancos têm dois modelos de funcionamento. Numa vertente mais tradicional, o modelo “*Hold-To-Maturity*” (HTM), e numa vertente mais inovadora, o modelo “*Originate-To-Distribute*” (OTD). No modelo HTM o banco como intermediário, recebe depósitos e concede empréstimos a clientes. Neste modelo o empréstimo vai para o balanço do banco até que este vença, neste caso os investidores do banco assumem o risco da atividade bancária. Salvaguarda-se que com os depósitos feitos por clientes, o banco pode agir no mercado de capitais como forma de gestão de financiamentos alternativos (González & Pascuall, 2015).

O modelo OTD tem sido utilizado substancialmente nas últimas duas décadas, em combinação com o modelo HTM por diversos países. É um modelo que assenta numa lógica de minimizar o risco inerente à conceção de crédito. Os bancos na prática transferem o risco de

crédito para fora dos seus balanços por meio derivados de crédito e outros produtos que comercializam com outras entidades, tais como fundos de investimento, fundos de pensões e seguradoras. (González & Pascual, 2015).

3.4.6.1. Caracterização da Instituição

A instituição Banco Santander foi fundada no ano de 1857, na província da Cantábria, em Espanha. O principal foco é ser um banco comercial, que representa a maior parte das suas receitas. Está presente em 14 países, distribuídos pela Europa, América e Ásia.

Em Portugal o Banco Santander foi fundado em 1988. Esta presença começou pela compra de uma participação minoritária do Banco de Comércio e Indústria (BCI), sobre o qual lançou uma OPA (Oferta Pública de Aquisição) com sucesso, em 1993, data em que foi também constituído o Banco Santander de Negócios Portugal.

Em 1998 o BCI mudou a sua designação para Banco Santander Portugal. Entre 1999 até 2004 o Grupo Santander adquire o Banco Pinto & Sotto Mayor, o Banco Totta & Açores e o Crédito Predial Português, tendo estes últimos sido extintos e passado a designar-se Banco Santander Totta (BST).

No ano de 2015, o Banco Internacional do Funchal (BANIF) foi também incorporado. Em 2017, o Banco Popular foi adquirido pelo BST. Sendo que em 2018, o Banco passa a designar-se Banco Santander, no âmbito de uma estratégia de renovação da marca global do Grupo Santander.

O Santander tem como missão contribuir para o desenvolvimento das pessoas e das empresas, apoiando um crescimento inclusivo e sustentável. Nos últimos anos, o banco tem vindo a apostar na digitalização, simplificação de processos e na inovação. Ao mesmo tempo, o banco pretende prestar um serviço mais próximo e personalizado aos seus clientes, de modo a proporcionar-lhes a melhor experiência possível. O forte investimento em tecnologia tem permitido uma maior automação de processos, gestão remota com os clientes e diminuir o uso de papel.

O Relatório e Contas do 1º semestre do ano de 2024 refere que esta transformação tem contribuído para o aumento do número de clientes digitais, que no 1º semestre de 2024 já

ultrapassava 1,2 milhões, representando 65% do total de clientes. Os utilizadores da aplicação *online* do banco ascenderam a 726 mil (+17,1% face a junho de 2023).

Em matéria de financiamento sustentável, o Banco manteve no 1.º semestre de 2024 uma presença relevante no financiamento de projetos de apoio à transição climática dos seus clientes particulares e empresas, num montante de 772 milhões de euros.

No âmbito social, a capacidade de impacto na Sociedade foi largamente reforçada através da Fundação Santander Portugal, com a missão de transformar a vida das pessoas e das empresas. O propósito é investir no futuro de Portugal, apoiando a educação de todas as gerações, promovendo a mobilidade social para uma sociedade mais desenvolvida, justa, inclusiva e sustentável.

O Banco Santander tem como áreas de negócio, o segmento de particulares e o segmento de empresas/institucionais. No segmento de particulares destaca-se o crédito habitação, o crédito ao consumo, os seguros de proteção, autónomos, ou de crédito e as soluções de poupança e de investimento. No segmento de empresas/institucionais são regularmente comercializadas soluções de financiamento para as mais diversas necessidades dos negócios, os seguros de proteção e soluções de pagamento, poupança e de investimento. As áreas de negócio são apoiadas por 2 359 colaboradores, à data de setembro de 2024, que integram os serviços centrais (*back-office*) do Banco Santander.

No gráfico 1 observa-se que desde 2014 até 2023 o Banco Santander tem reduzido gradualmente a quantidade de colaboradores, apesar de algumas oscilações que estão sobretudo relacionados com as reestruturações efetuadas, em contexto das aquisições de outros bancos descritas anteriormente. Em 2023 o Santander Portugal tinha 4 619 colaboradores totalizando todas as áreas de negócio inclusive os serviços centrais, um decréscimo de 13,3% face ao ano de 2014.

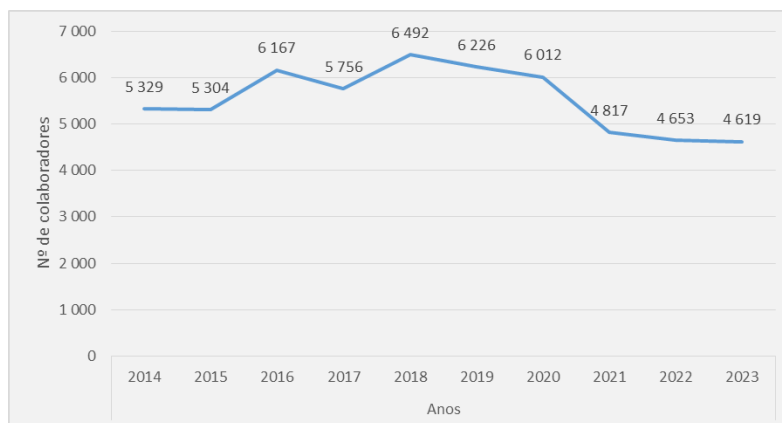


Gráfico 1- Evolução do número de colaboradores do Banco Santander, Portugal. Fonte: Santander Totta S.A. (2024a).

O gráfico 2 acompanha a tendência de decréscimo verificada ao nível dos colaboradores, passando a ter uma rede de balcões composta por 332 agências bancárias em 2023, com um decréscimo de 42,7% face ao ano de 2014.

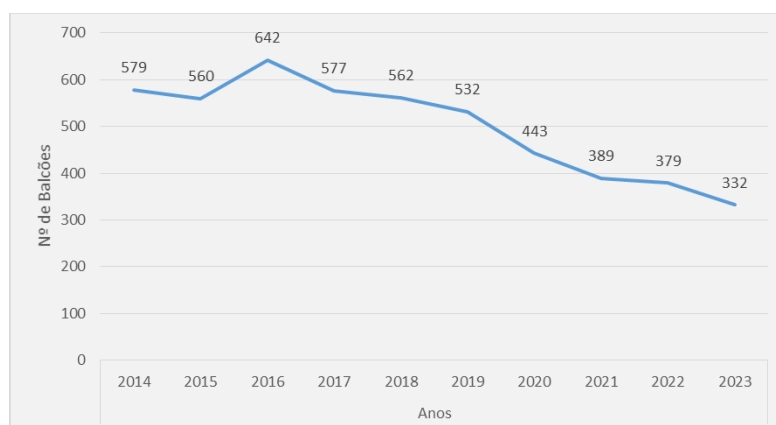


Gráfico 2- Evolução do número de balcões do Banco Santander Portugal. Fonte: Santander Totta S.A. (2024a).

Os serviços centrais, cuja principal função contempla a gestão de processos administrativos, apoio à área comercial e à sua rede de balcões apresentavam em 2021 cerca de 1 883 colaboradores, conforme ilustra o gráfico 3. Todavia o Banco Santander Portugal em meados de 2021 começou a preparar os seus colaboradores para a transformação digital do Banco. Para tal foram realizadas mudanças abruptas ao nível dos colaboradores entre 2021 e 2022, com diminuições consecutivas nestes dois períodos. No entanto, a partir de 2022 até ao presente ano de 2024, a aposta em colaboradores mais familiarizados com as tecnologias

digitais foi o mote para o crescimento significativo de funcionários para integrar as equipas dos serviços centrais. Esta foi uma opção que pretendia reforçar o Banco cada vez mais como um banco digital, onde existe uma otimização dos processos e um aumento da digitalização e dos clientes digitais.

A aposta do Banco tem sido em reforçar os colaboradores nos serviços centrais e reduzir o número de balcões. À data de setembro de 2024 os serviços centrais contemplavam 2 359 colaboradores, conforme descrito no gráfico 3.

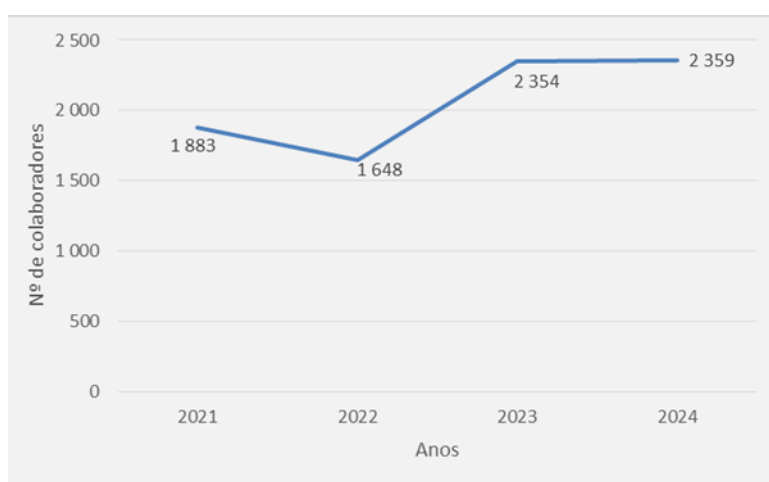


Gráfico 3- Evolução do nº de colaboradores dos serviços centrais do Banco Santander Portugal.

O Banco Santander Portugal, em termos económicos e financeiros, apresentou no 1º semestre de 2024 um resultado líquido de 551,8 milhões de euros, um crescimento de 74,4% face ao período homólogo. De acordo com o Relatório e Contas referente ao 1º semestre de 2024, salientam-se também os seguintes factos:

- O volume de negócios obtido foi de 92 619 milhões de euros, um aumento de 6,6% face ao período homólogo;
- O produto bancário de montante 1 110,7 milhões de euros registou um aumento de 33,6% face ao período homólogo;
- A margem financeira foi de 852,8 milhões de euros, que teve um aumento de 46,7% face ao período homólogo;
- O resultado de exploração de 845,9 milhões de euros registou um aumento de 52,5% face ao período homólogo;

- Os custos operacionais de montante 257,1 milhões de euros sofreram um aumento de 1,6% face ao período homólogo;
- O rácio de eficiência situou-se nos 23,3%, registando uma redução de 8 pontos percentuais face ao período homólogo.

Consta ainda no Relatório e Contas do 1º semestre de 2024, um conjunto de diversos prémios e distinções do Banco Santander tais como:

- o de “Melhor Banco em Portugal” pela revista norte-americana *Global Finance*, no âmbito dos “*World’s Best Banks 2024*”;
- “Melhor Banco Internacional em Portugal” pela revista *Euromoney*, no âmbito dos *Euromoney Awards for Excellence 2024*;
- o “Melhor Banco de Retalho” em Portugal pela revista *World Finance*, no âmbito dos *World Finance Banking Awards 2024*;
- a revista *Euromoney* elegeu o Santander como o “Melhor *Private Banking* Internacional” em Portugal. É a 13.ª vez consecutiva que a publicação distingue este segmento do Santander;
- foi reconhecido como “*Top Employer 2024*” em Portugal, pelo *Top Employers Institute*. Esta certificação, que o Banco recebe pelo segundo ano consecutivo, é atribuída às organizações pela sua dedicação e compromisso em implementar excelentes políticas de recursos humanos e práticas de gestão de pessoas, com o intuito de melhorar o mundo do trabalho.

4. Análise e Discussão dos Resultados

4.1. Estatística Descritiva - Sociodemográfica

Neste subcapítulo é caracterizada a amostra do inquérito por questionário em função dos seguintes aspetos:

- Sexo dos inquiridos;
- Faixa etária;
- Grau de escolaridade;

Os gráficos e as tabelas apresentados neste subcapítulo foram gerados através do SPSS.

O total de inquiridos que preencheram o inquérito foi de 304 colaboradores dos serviços centrais do Banco Santander, Portugal, sendo que, de forma completa, ou seja, respondendo a todas as questões do inquérito foram contabilizados 300 participantes.

O presente estudo composto por 300 participantes, sendo 51,33% colaboradores do sexo feminino e 48,67% do sexo masculino, conforme o gráfico 4.

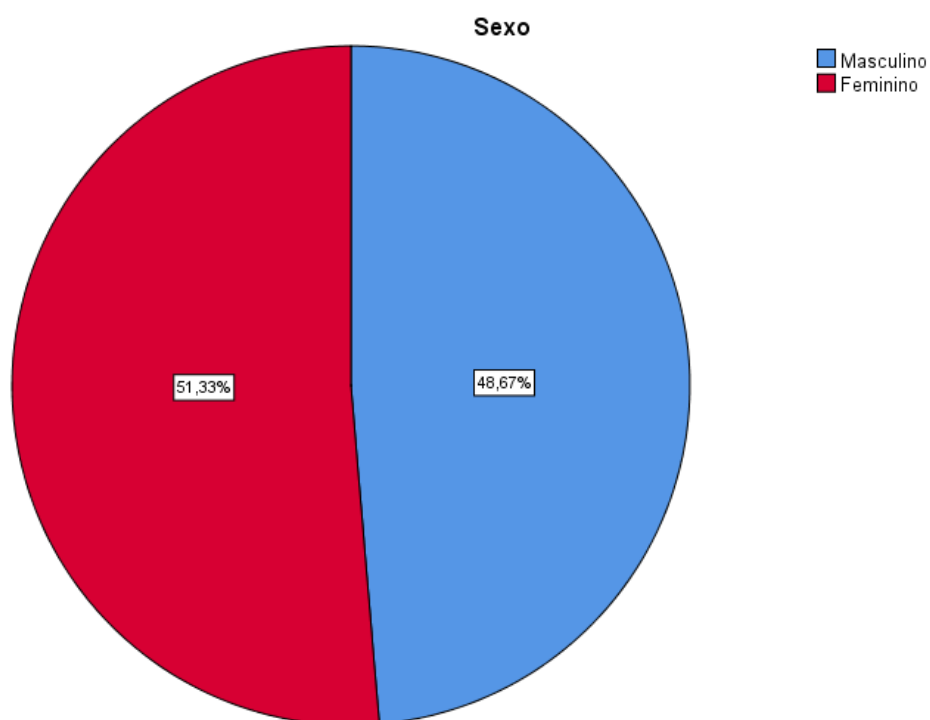


Gráfico 4- Distribuição da amostra por Sexo.

Relativamente às faixas etárias da amostra, o destaque vai para faixa etária dos 45 aos 54 anos, que agrega cerca de 39,00% dos colaboradores contemplados na amostra (ver tabela 5). Com menos peso temos a faixa etária dos mais de 64 anos, que contempla cerca de 2,33%.

Tabela 5- Distribuição da amostra por faixa etária.

	Faixa etária	Frequência	Percentagem
Válido	18 - 24 anos	15	5,00
	25 - 34 anos	38	12,66
	35 - 44 anos	63	21,00
	45 - 54 anos	117	39,00
	55 - 64 anos	60	20,00
	Mais de 64 anos	7	2,33
	Total	300	100

Observando o gráfico 5, verifica-se que os dois níveis de ensino com maior representatividade são a licenciatura com 46,33% dos inquiridos e o ensino secundário com 32,00%. De salientar ainda que na amostra não se verificou nenhum colaborador com o 1ºCiclo (1º ao 4º ano).

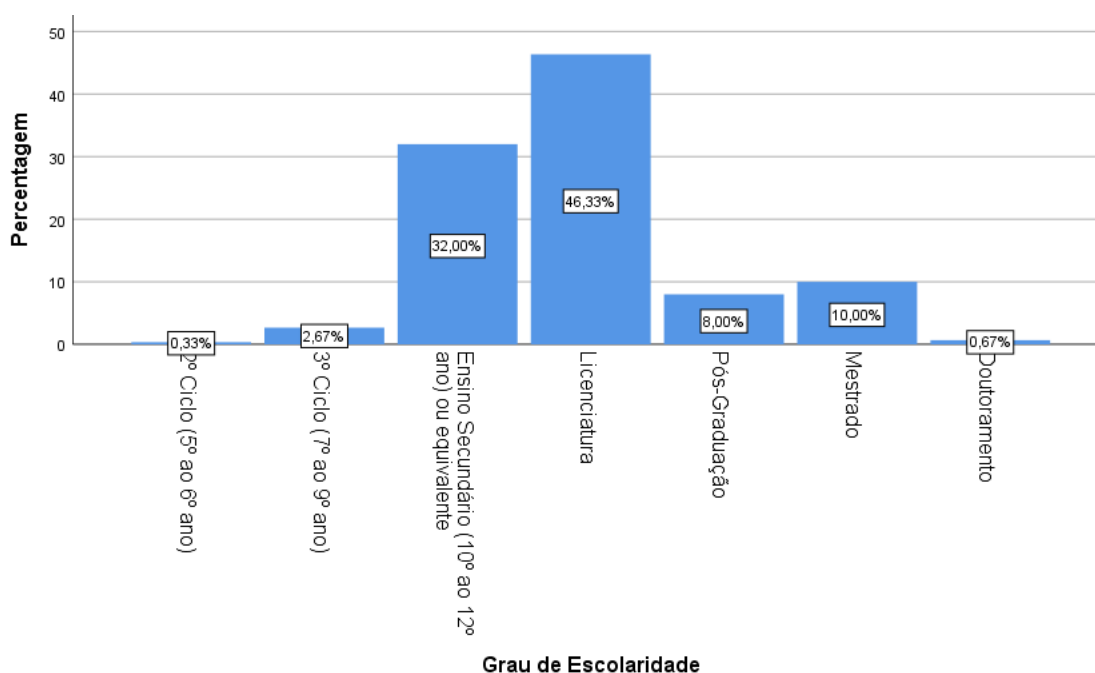


Gráfico 5- Distribuição da amostra de acordo com o grau de escolaridade.

4.2. Estatística Descritiva - Organizacional

Este subcapítulo abrange as questões organizacionais que foram colocadas aos inquiridos tais como:

- Tipo de cargo que exerce na organização;
- Motivação;
- Excesso de trabalho;
- Reconhecimento/Elogio;
- Remunerações e benefícios;
- Nível de realização pessoal e/ou profissional em função das ações de formação da organização;
- Regime de trabalho;
- Sexo da chefia direta;
- Satisfação com o espaço físico do local de trabalho

No que diz respeito ao tipo de cargo exercido na organização pelos inquiridos, a tabela 6 demonstra que cerca de 48,33% da amostra afirma ter um cargo de Técnico. As tipologias de cargos Operativo/Administrativo, Gestor e Diretivo/Chefia apresentam percentagens muito semelhantes, com 18,00%, 17,33% e 16,33%, respetivamente (ver tabela 6).

Tabela 6- Distribuição da amostra por tipo de cargo que exerce na organização

Tipo de Cargo		Frequência	Percentagem
Válido	Operativo/Administrativo	54	18,00
	Técnico	145	48,33
	Gestor	52	17,33
	Diretivo/Chefia	49	16,33
	Total	300	100

A tabela 7 contempla a média e a mediana da pontuação obtida de cada tipo de motivação de acordo com a escala *Multidimensional Work Motivation Scale* (MWMS) (Gagné et al., 2015; Dos Santos et al., 2022).

Ao analisar a média verifica-se que a desmotivação apresenta uma média de 1,68, a mais reduzida face aos restantes tipos de motivação. A motivação com a média mais elevada foi a motivação por regulação identificada com o valor de 5,27.

A análise dos dados foi realizada tendo como base a mediana, uma vez que as escalas utilizadas no presente estudo são escalas ordinais e não seguem uma distribuição normal, pelo que não fazia sentido comparar os dados utilizando médias. Ao analisar a mediana, a desmotivação apresenta o valor de 1,00, a regulação introjetada o valor de 4,50, a motivação por regulação externa social, a regulação externa material e a motivação intrínseca o valor de 4,67. A dimensão de motivação com a mediana mais elevada foi a motivação identificada com o valor 5,33.

Tabela 7- Tipos de motivação da amostra.

	Desmotivação	Regulação externa social	Regulação externa material	Regulação introjetada	Regulação identificada	Motivação Intrínseca
N Válido	300	300	300	300	300	300
Média	1,68	4,65	4,36	4,63	5,27	4,53
Mediana	1,00	4,67	4,67	4,50	5,33	4,67

A componente do excesso de trabalho foi avaliada como referido anteriormente pela escala MBI-HSS, contemplada em 9 questões três para cada subdimensão (ver tabela 3). As subdimensões como referido anteriormente são:

- Exaustão emocional: questões 1, 2 e 3;
- Despersonalização: questões 4, 5 e 6;
- Realização pessoal: questões 7, 8 e 9.

De acordo com a tabela 8, na subdimensão exaustão emocional verifica-se que cerca de 35,67% da amostra afirma sentir algumas vezes por semana exaustão emocional, enquanto cerca de 32,33% afirma sentir-se exausto emocionalmente algumas vezes por mês.

Na subdimensão despersonalização verifica-se que cerca de 61,00% da amostra afirma nunca ter estado numa situação de despersonalização, enquanto que 32,00% afirma que a despersonalização ocorre algumas vezes por ano (ver tabela 8).

Na subdimensão realização pessoal constata-se que cerca de 34,00% dos inquiridos sentem-se realizados pessoalmente algumas vezes por semana, enquanto 31,33% afirma que o sentimento de realização pessoal ocorre todos os dias.

Tabela 8- Distribuição da frequência das dimensões do excesso de trabalho.

	Nunca	Algumas vezes por ano	Uma vez por mês	Algumas vezes por mês	Uma vez por semana	Algumas vezes por semana	Todos os dias
	N=%	N=%	N=%	N=%	N=%	N=%	N=%
Questões excesso de trabalho							
Exaustão emocional	1,67	6,33	0,67	32,33	13,00	35,67	10,33
Despersonalização	61,00	32,00	3,00	2,33	0,33	0,33	1,00
Realização pessoal	0,00	6,33	1,33	22,67	4,33	34,00	31,33

A frequência com que os inquiridos são reconhecidos e/ou elogiados pelo seu trabalho, empenho estão descritas no gráfico 6, na qual 24,00% dos inquiridos afirma ser reconhecido e elogiado algumas vezes por ano, 13,33% uma vez por semana e apenas 4,00% dos inquiridos é reconhecido ou elogiado todos os dias que trabalha. Por fim, 2,67% nunca foram elogiados ou reconhecidos na organização.

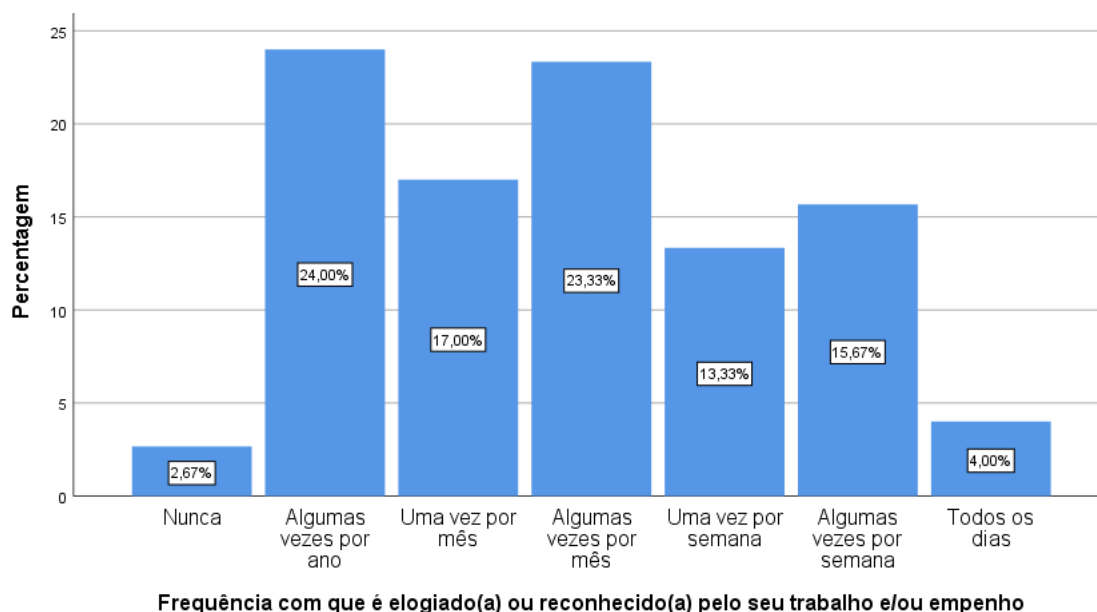


Gráfico 6- Distribuição da frequência com que os inquiridos são elogiados (as) ou reconhecidos (as) pelo seu trabalho e/ou empenho.

A tabela 9 demonstra a distribuição da amostra em função do seu escalão de remuneração mensal líquida, que contempla o salário base, subsídios e outras formas de recebimento. Constatou-se que 42,33% da amostra situa-se no escalão de rendimento entre os 1 500€ e 1 999€ e 26,00% dos inquiridos no escalão entre os 1 000€ e 1 499€. Os escalões com

menor representatividade na amostra foram os escalões extremos, ou seja, os que recebem menos de 820€ e os que recebem mais de 3 500€ mensalmente.

Tabela 9- Escalões de remuneração mensal líquida.

Escalões de remuneração mensal líquida		Frequência	Percentagem
Válido	Menos de 820€	3	1,00
	Entre 820€ e 999€	13	4,33
	Entre 1 000€ e 1 499€	78	26,00
	Entre 1 500€ e 1 999€	127	42,33
	Entre 2 000€ e 2 499€	33	11,00
	Entre 2 500€ e 2 999€	27	9,00
	Entre 3 000€ e 3 499€	13	4,33
	Mais de 3 500€	6	2,00
	Total	300	100

O gráfico 7 permite aferir de alguma forma o impacto das ações de formação criadas pela organização aos seus colaboradores, avaliando se as mesmas contribuem para a existência de um sentimento de realização pessoal e profissional dos colaboradores. Neste estudo verificou-se que 70,00% da amostra afirma sentir-se uma pessoa realizada em termos pessoais e profissionais, contudo, houve ainda 13,67% dos inquiridos que revelaram que as ações de formação propostas pela organização não produziram qualquer sentimento de realização para os mesmos.

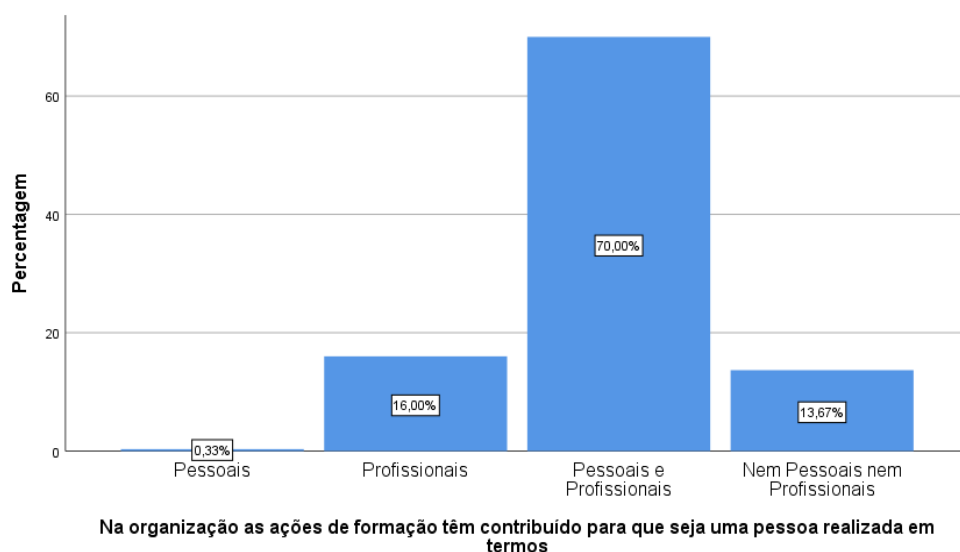


Gráfico 7- Distribuição do grau de realização da amostra face às ações de formação da organização.

O gráfico 8 demonstra a distribuição quanto ao regime de trabalho com 51,00% dos participantes num regime de trabalho presencial, 45,00% num regime híbrido e apenas 4,00% de forma remota.

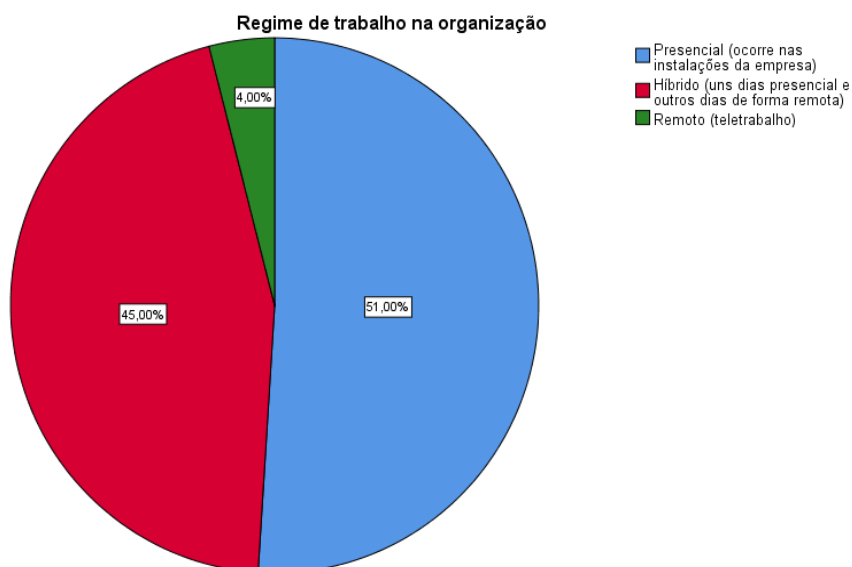


Gráfico 8- Regime de trabalho na organização.

De acordo com o gráfico 9, pode-se observar que 62,67% dos inquiridos afirmam ter como sua chefia direta um colaborador do sexo masculino, enquanto 37,33% tem uma pessoa do sexo feminino como sua chefia direta.

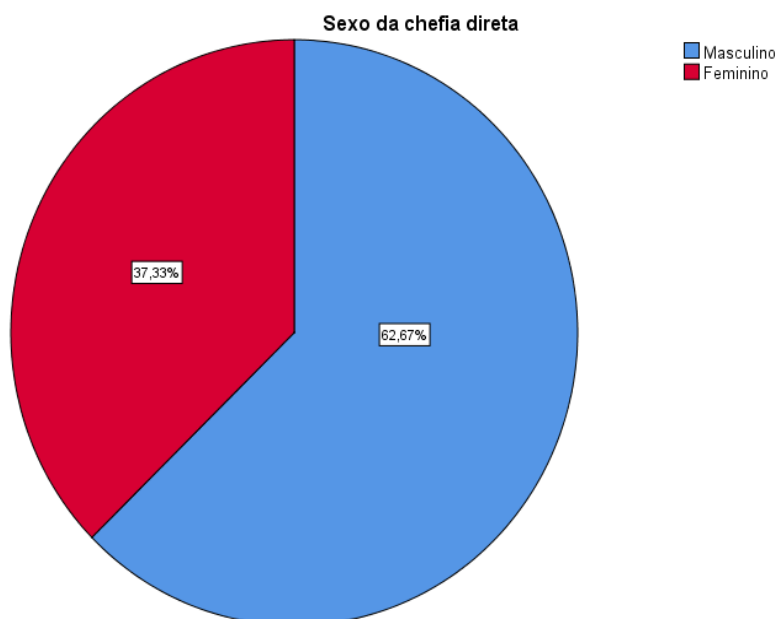


Gráfico 9- Percentagem de inquiridos em função do sexo da sua chefia direta.

A medição do grau de satisfação com o espaço físico do local de trabalho foi realizada com base em duas escalas de medida de diferentes autores tais como, Kim e de Dear (2013) com a contribuição de 7 itens da escala *Occupant Indoor Environmental Quality* (IEQ) e com a contribuição de 2 itens do autor Vischer (2005) e avaliada numa escala de *Likert* de sete pontos, onde 1 indica muito insatisfeito e 7 indica muito satisfeito. De acordo com a tabela 10, podemos verificar que as características como a temperatura, a iluminação, a limpeza e manutenção, a qualidade do ar, o conforto e o espaço dado à equipa de trabalho reúnem na opinião dos inquiridos um maior grau de satisfação comparativamente as características como a disposição/*layout* do espaço e com o mobiliário que o compõe, a acústica e ruído do espaço e a privacidade.

Tabela 10- Grau de satisfação com o espaço físico do local de trabalho.

Características do espaço	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Algo insatisfeito	Não estou nem insatisfeito nem satisfeito	Algo satisfeito	Satisfeito	Muito satisfeito
	N=%	N=%	N=%	N=%	N=%	N=%	N=%
Temperatura	3,33	2,00	4,33	6,67	6,33	38,00	39,34
Iluminação	3,00	1,00	3,33	4,33	6,67	33,00	48,67
Disposição/ <i>layout</i> do espaço e com o mobiliário que o compõe	4,00	4,00	12,33	6,33	21,67	40,34	11,33
Limpeza e manutenção	2,00	2,00	5,33	5,33	9,67	23,67	52,00
Qualidade do ar	1,67	2,67	2,33	9,00	9,33	26,00	49,00
Acústica e ruído	1,67	9,00	19,67	8,67	24,33	29,00	7,66
Privacidade	4,67	10,00	23,33	8,33	25,34	20,00	8,33
Conforto	2,67	1,67	7,67	7,33	25,67	40,66	14,33
Satisfação com o espaço dado à sua equipa	2,67	2,00	7,67	10,33	20,33	47,00	10,00

4.3. Confiabilidade das Escalas

A fiabilidade das escalas utilizadas foi analisada recorrendo ao cálculo do *alfa de Cronbach* por ser frequentemente utilizado para avaliar a consistência de um questionário ou de escalas utilizadas nos questionários. Este coeficiente varia entre 0 e 1, sendo que na ótica de Bryman e Bell (2015) um coeficiente de 0,70 ou superior é considerado aceitável.

Com base na tabela 11 verifica-se que a escala da MWMS que foi utilizada para medir o tipo de motivação dos participantes do estudo de acordo com a teoria da autodeterminação,

apresenta um *alfa de Cronbach* de 0,85, o que indica que os itens que compõem a escala apresentam uma boa consistência para serem utilizadas no inquérito por questionário.

Tabela 11- *Alfa de Cronbach* da escala da MWMS

<i>Alfa de Cronbach</i>	<i>Alfa de Cronbach com base em itens padronizados</i>	<i>N de itens</i>
0,85	0,84	19

A componente do excesso de trabalho embora não fosse o foco principal do presente estudo foi incluído no inquérito por questionário, uma vez que na literatura sobre motivação e o *engagement* é retratada com uma das múltiplas causas que podem afetar de forma negativa a motivação, *engagement* e o próprio desempenho dos colaboradores dentro da organização. A escala utilizada neste estudo foi a MBI-HSS como descrito anteriormente, por ser uma das mais recorrentemente utilizadas para estudos sobre a temática da motivação e *engagement* nas organizações. A escala contém vinte e duas questões divididas em três dimensões, sendo estas a exaustão emocional, a despersonalização e a realização pessoal. Para a medição do excesso de trabalho procedeu-se a um ajuste à escala original para conter três questões de cada dimensão com vista a verificar possíveis indícios de excesso de trabalho na organização em causa, num total de nove questões.

A análise da confiabilidade da escala MBI-HSS na subdimensão da exaustão emocional pode-se afirmar que cumpre os valores de aceitação defendidos por Bryman e Bell (2015), com um coeficiente de aproximadamente 0,70 conforme demonstra a tabela 12.

Tabela 12- *Alfa de Cronbach* da escala MBI-HSS que avalia o excesso de trabalho na subdimensão "Exaustão Emocional".

<i>Alfa de Cronbach</i>	<i>Alfa de Cronbach com base em itens padronizados</i>	<i>N de itens</i>
0,69	0,74	3

No que diz respeito à subdimensão da despersonalização pode-se afirmar que o *alfa de Cronbach* está próximo do valor considerado aceitável de 0,70 ficando a uma décima de um resultado ajustado (ver tabela 13). Verificou-se que o *alfa de Cronbach* não atingiu o valor ideal

nesta subdimensão. Contudo, tal situação é por vezes expectável quando se opta por manter a escala original dos autores, de forma a preservar a sua autenticidade. Ainda assim, o valor obtido é próximo do considerado aceitável.

Tabela 13- Alfa de Cronbach da escala MBI-HSS que avalia o excesso de trabalho na subdimensão "Despersonalização".

<i>Alfa de Cronbach</i>	<i>Alfa de Cronbach com base em itens padronizados</i>	<i>N de itens</i>
0,60	0,64	3

Na tabela 14 pode-se constatar que o coeficiente de *alfa de Cronbach* na subdimensão da realização pessoal cumpre o valor de 0,70, sendo um resultado que confere uma escala com confiabilidade aceitável (ver tabela 14).

Tabela 14- Alfa de Cronbach da escala MBI-HSS que avalia o excesso de trabalho na subdimensão "Realização pessoal".

<i>Alfa de Cronbach</i>	<i>Alfa de Cronbach com base em itens padronizados</i>	<i>N de itens</i>
0,69	0,71	3

Relativamente à confiabilidade da escala que tinha como principal foco medir a satisfação dos inquiridos em relação ao espaço físico do local de trabalho, segundo a tabela 15 o coeficiente de *alfa de Cronbach* tem um valor de 0,90, o que indica que a escala cumpre perfeitamente a consistência nos termos defendidos por Bryman e Bell (2015).

Tabela 15- Alfa de Cronbach da escala *Occupant Indoor Environmental Quality* (IEQ) mais a contribuição de dois itens do autor Vischer (2005) relativo à satisfação com o espaço físico do local de trabalho.

<i>Alfa de Cronbach</i>	<i>Alfa de Cronbach com base em itens padronizados</i>	<i>N de itens</i>
0,91	0,91	9

4.4. Normalidade dos Dados

Este capítulo avalia a normalidade dos dados com vista a aferir os tipos de testes estatísticos (paramétricos ou não paramétricos) a serem realizados para a validação das hipóteses de investigação.

A normalidade dos dados foi verificada após a aplicação do teste de normalidade *Kolmogorov-Smirnov* em detrimento do teste *Shapiro-Wilk*, uma vez que para amostras superiores a cinquenta é mais indicado o *Kolmogorov-Smirnov*. De acordo com a tabela 15, todas as dimensões da escala MWMS da motivação apresentam uma significância (*p-value* <0,05), podendo afirmar que os dados não seguem uma distribuição normal (ver tabela 16).

Tabela 16- Teste de Normalidade (*Kolmogorov-Smirnov*).

Dimensões de motivação	<i>Kolmogorov-Smirnov^a</i>		
	<i>Statistic</i>	<i>Df</i>	<i>Sig.</i>
Desmotivação	,29	300	,00
Regulação externa social	,09	300	,00
Regulação externa material	,11	300	,00
Regulação introjetada	,10	300	,00
Regulação identificada	,08	300	,00
Intrínseca	,08	300	,00
a. Correlação de Significância de <i>Lilliefors</i>			

4.5. Discussão dos Resultados

Neste subcapítulo são efetuadas a análise de correlação, com recurso ao coeficiente de correlação de Spearman, e a análise das hipóteses de investigação, com recurso aos testes não paramétricos de *Kruskal-Wallis* e de *Mann-Whithney*. Os gráficos e as tabelas apresentados neste subcapítulo foram gerados pelo SPSS.

No que diz respeito à correlação de *Spearman*, o coeficiente de correlação mede a intensidade e o efeito entre duas variáveis, por norma compostas por dados de natureza ordinal (Cohen, 1992). O valor do coeficiente varia entre -1 e 1, sendo que valores mais próximos dos extremos deste intervalo indicam uma maior relação ou associação entre as variáveis. O coeficiente pode apresentar valores positivos ou negativos, sendo representativo do sentido em que as variáveis se associam. Quando o coeficiente de correlação apresenta um valor de zero é

indicativo de ausência de relação entre as variáveis e quando o valor é 1 ou -1 a correlação entre as variáveis é perfeita (Cohen, 1992). A tabela 17 caracteriza a intensidade das correlações na perspectiva de Cohen (1992).

Como referido anteriormente, as variáveis ordinais podem ser incluídas na análise de correlação de *Spearman*. A análise de correlação de *Spearman* não deve ser realizada em variáveis nominais, pelo que as variáveis como, o desenvolvimento pessoal e profissional, o regime de trabalho e o sexo da chefia direta não serão consideradas na análise de correlações.

Tabela 17- Intensidade das correlações.

0,10 a 0,29	Fraca
0,30 a 0,49	Moderada
0,50 a 1	Forte

Adaptado de Cohen (1992).

Com vista a comparar as distribuições, entre os mais variados grupos de cada um dos fatores motivacionais, foram aplicados os testes não paramétricos de *Kruskal-Wallis*, que se aplicam quando a amostra é composta por três ou mais grupos, e o teste *Mann-Whitney*, para variáveis compostas por dois grupos (Marôco, 2021). De acordo com o mesmo autor estes testes são utilizados para comparar medianas entre três ou mais grupos independentes e verificar se há uma diferença estatisticamente significativa entre eles. De notar que este tipo de testes é indicado para dados que não sigam uma distribuição normal, tal como os dados do presente estudo. Nos pontos que se seguem serão salientadas apenas as correlações que tiverem significância estatística, ou seja, $\text{Sig} \leq 0,05$.

As análises aos fatores motivacionais têm em consideração a seguinte ordem:

- Faixa etária;
- Grau de escolaridade;
- Excesso de trabalho;
- Reconhecimento/Elogio;
- Remunerações e benefícios;
- Desenvolvimento pessoal e profissional;
- Regime de trabalho;
- Sexo da chefia direta;
- Satisfação com o espaço físico do local de trabalho.

Faixa Etária

De acordo com a tabela 18, a faixa etária apresenta uma correlação com todos os tipos de motivação, à exceção da desmotivação. Observa-se que embora as correlações com os diferentes tipos de motivação sejam consideradas fracas (com valores que variam entre -0,11 e 0,27) ressalva-se que a faixa etária tem uma relação negativa com o tipo de motivação por regulação externa social e material, ou seja, variam a sua intensidade em sentidos opostos, quando a idade aumenta o grau de motivação por regulação externa social e material tende a diminuir. Já no caso da motivação introjetada, identificada e intrínseca a correlação é positiva, ou seja, existe uma associação fraca entre as faixas etárias e estes tipos de motivação.

Tabela 18- Correlação de Spearman entre os tipos de motivação e a faixa etária.

			Regulação externa social	Regulação externa material	Regulação introjetada	Regulação identificada	Motivação Intrínseca
		Desmotivação					
Faixa Etária	Coeficiente de Correlação	,09	-,12*	-,14**	,19**	,27**	,18**
	Sig.	,13	,04	,01	,00	,00	,00
	N	300	300	300	300	300	300

Nota: ** A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades). * A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

De acordo com a tabela 19, verifica-se que para um nível de confiança de 95% não existem diferenças significativas entre as faixas etárias e a desmotivação (*p-value* 0,49), a motivação por regulação externa social (*p-value* 0,45) e a regulação externa material (*p-value* 0,16), dado que a *Sig.* > 0,05, não se rejeita assim a hipótese nula. Por outro lado, o teste de *Kruskal-Wallis* confirmou a existência de diferenças estatisticamente significativas entre a motivação por regulação introjetada, regulação identificada e motivação intrínseca, dado que a *Sig.* ≤ 0,05. De salientar que tanto na motivação por regulação introjetada, e regulação identificada como na motivação intrínseca as faixas etárias mais elevadas (45 – 54 anos), (55 – 64 anos), (+64 anos) apresentaram medianas superiores comparativamente às faixas etárias mais jovens nestas três dimensões de motivação.

Tabela 19- Teste *Kruskal-Wallis* para comparação das dimensões da motivação com a faixa etária.

	18 – 24 anos	25 – 34 anos	35 – 44 anos	45 – 54 anos	55 – 64 anos	+64 anos	Teste de <i>Kruskal- Wallis</i> .
	N=5,00%	N=12,67%	N=21,00%	N=39,00%	N=20,00%	N=2,33%	
	Mediana						Sig.
Desmotivação	1,00	1,00	1,00	1,00	1,33	1,00	,49
Regulação externa social	5,00	5,00	5,00	4,67	4,33	4,00	,45
Regulação externa material	4,33	4,67	4,67	4,33	4,17	4,33	,16
Regulação introjetada	4,00	4,50	4,00	4,75	5,00	6,00	,01
Regulação identificada	4,67	5,00	5,00	5,33	6,00	6,33	,00
Motivação Intrínseca	4,00	4,33	4,33	4,67	5,33	5,00	,02

Os resultados obtidos não vão ao encontro com o estudo de Sobral et al. (2019), onde a motivação identificada e a faixa etária estavam relacionadas de forma negativa, uma vez que no presente estudo a relação existente é fraca, mas positiva. As análises das tabelas 18 e 19 permitiram verificar as conclusões obtidas em outros estudos, como de Kanfer e Ackerman (2004) e Kooji et al., (2011), onde os indivíduos na faixa etária mais elevada tendem a ter uma motivação autónoma superior às faixas etárias mais jovens. A hipótese de investigação relativa à faixa etária foi validada, tendo-se comprovado a existência de uma relação positiva entre a idade dos colaboradores e a motivação intrínseca. Ou seja, os resultados indicam que, à medida que a idade aumenta, os níveis de motivação intrínseca tendem a ser mais elevados.

Grau de Escolaridade

Observando a tabela 20, verifica-se que existe uma correlação fraca negativa entre a desmotivação e o grau de escolaridade (-0,14), ou seja, haverá uma certa relação para que quanto maior o grau de instrução menor a desmotivação dos indivíduos. No que diz respeito à motivação por regulação externa social, o coeficiente de Spearman indica uma correlação fraca positiva de 0,16, o que significa que quando o grau de escolaridade aumenta, a motivação por regulação externa social tende a aumentar. Verificou-se também que a motivação intrínseca dos indivíduos tende a aumentar quando o grau de escolaridade é maior (0,11).

Tabela 20- Correlação de Spearman entre os tipos de motivação e o grau de escolaridade.

		Desmotivação	Regulação externa social	Regulação externa material	Regulação introjetada	Regulação identificada	Motivação Intrínseca
Grau de Escolaridade	Coeficiente de Correlação	-,14*	,16**	,08	-,06	-,05	,11*
	Sig.	,02	,05	,19	,34	,93	,05
	N	300	300	300	300	300	300

Nota: ** A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades). * A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

Após a aplicação do teste de *Kruskal-Wallis* expresso na tabela 21 verificou-se que não existem diferenças estatisticamente significativas entre as dimensões da motivação e o grau de escolaridade dos inquiridos, pois a Sig.>0,05 o que fez reter as hipóteses nulas.

Tabela 21- Teste *Kruskal-Wallis* para comparação das dimensões da motivação com o grau de escolaridade.

	2º Ciclo	3º Ciclo	Ensino Sec.	Licenciatura	Pós-Graduação	Mestrado	Doutoramento	Teste de <i>Kruskal-Wallis</i> .
	N=0,33 %	N=2,67 %	N=32,00 %	N=46,33%	N=8,00%	N=10,00 %	N=0,67%	
	Mediana							Sig.
Desmotivação	1,00	2,50	1,17	1,00	1,00	1,00	1,83	,09
Regulação externa social	1,00	4,17	4,50	4,67	5,17	5,33	4,67	,08
Regulação externa material	1,00	3,33	4,33	4,67	4,67	4,50	4,50	,41
Regulação introjetada	4,00	5,00	4,75	4,25	4,50	4,50	5,63	,66
Regulação identificada	7,00	5,00	5,67	5,33	5,33	5,17	6,50	,38
Motivação Intrínseca	6,33	4,17	4,33	4,33	5,00	5,17	5,17	,15

Relativamente ao grau de escolaridade, o presente estudo vai ao encontro de estudos que defendem que quanto maior o nível de instrução dos indivíduos, maior a sua motivação intrínseca, tal como constatado por Gagné e Deci (2005). Contrariamente ao observado neste estudo, Boumans et al. (2011) concluíram que a motivação dos indivíduos não alterava de forma significativa em função do grau de escolaridade.

Realçar ainda que embora tenham sido identificadas relações positivas e negativas entre este fator e algumas dimensões da motivação, de acordo com o teste de *Kruskal-Wallis* não se

identificaram diferenças estatisticamente significativas na motivação entre os vários graus de escolaridade, pelo que a hipótese de investigação não é validada.

Excesso de trabalho

A componente do excesso de trabalho, como já referido, é avaliada através de três dimensões, a exaustão emocional, a despersonalização e a realização pessoal.

Na componente da exaustão emocional, observando a tabela 22, verifica-se a existência de uma correlação positiva fraca entre a desmotivação e a exaustão emocional, com o coeficiente de correlação de 0,22. Esta dimensão não está correlacionada com os outros tipo de motivação, uma vez que a $Sig \leq 0,05$ não se verificou.

Tabela 22- Correlação de *Spearman* entre os tipos de motivação e a dimensão "Exaustão emocional".

		Desmotivação	Regulação externa social	Regulação externa material	Regulação introjetada	Regulação identificada	Motivação Intrínseca
Exaustão emocional	Coefficiente de Correlação	0,22**	,01	,06	-,03	-,10	-,10
	Sig.	,00	,89	,35	,56	,09	,08
	N	300	300	300	300	300	300

Nota: ** A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades). * A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

Após a aplicação do teste de Kruskal-Wallis na dimensão da exaustão emocional verifica-se que existem diferenças estatisticamente significativas em todas as dimensões de motivação, com exceção da motivação por regulação externa social, pois a $Sig.>0,05$ (ver tabela 23). Os inquiridos que afirmam nunca ter estado numa situação de exaustão emocional apresentaram medianas de desmotivação inferior face aos que se sentem exaustos emocionalmente todos os dias. Os inquiridos que se sentem exaustos emocionalmente algumas vezes por semana, apresentam uma mediana de motivação intrínseca mais baixa, com cerca de 5,00 face aos inquiridos que sentem apenas algumas vezes por ano, com cerca de 6,33.

Tabela 23- Teste *Kruskal-Wallis* para comparação das dimensões da motivação com a dimensão “Exaustão emocional”.

	Nunca	Algumas vezes por ano	Uma vez por mês	Algumas vezes por mês	Uma vez por semana	Algumas vezes por semana	Todos os dias	Teste de <i>Kruskal-Wallis</i> .
	N=1,67 %	N=6,33 %	N=0,67 %	N=32,33 %	N=13,00 %	N=35,67 %	N=10,33 %	
	Mediana							Sig.
Desmotivação	1,00	1,00	1,50	1,00	1,00	1,00	2,00	,00
Regulação externa social	5,33	5,00	4,67	4,67	5,33	4,67	5,00	,46
Regulação externa material	5,33	4,00	5,17	4,33	5,00	4,33	4,67	,01
Regulação introjetada	6,75	5,50	4,38	4,25	4,00	4,75	5,00	,00
Regulação identificada	7,00	7,00	5,17	5,00	5,00	5,67	5,33	,00
Motivação Intrínseca	7,00	6,33	5,00	4,00	4,33	5,00	4,33	,00

No que concerne à despersonalização, a tabela 24 demonstra a existência de uma correlação positiva fraca entre a desmotivação e a despersonalização com um coeficiente de correlação de 0,29. A despersonalização está também correlacionada de forma negativa e fraca com a motivação por regulação introjetada (-0,26). Relativamente à motivação identificada e à motivação intrínseca, a correlação com a despersonalização é negativa moderada com coeficiente de correlação de -0,32 e -0,39, respetivamente, significando que o aumento do nível de despersonalização tende a diminuir os níveis de motivação mais autónomos, como são o caso da motivação por regulação introjetada e identificada e motivação intrínseca.

Tabela 24- Correlação de *Spearman* entre os tipos de motivação e a dimensão "Despersonalização".

		Desmotivação	Regulação externa social	Regulação externa material	Regulação introjetada	Regulação identificada	Motivação Intrínseca
Despersonalização	Coeficiente de Correlação	,29**	-,05	,09	-,26**	-,32**	-,39**
	Sig.	,00	,37	,18	,00	,00	,00
	N	300	300	300	300	300	300

Nota: ** A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades). * A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

De acordo com a tabela 25, verifica-se que na dimensão da despersonalização existem diferenças estatisticamente significativas, nomeadamente na desmotivação, motivação por

regulação introjetada, regulação identificada e motivação intrínseca, uma vez que a $Sig. \leq 0,05$. A desmotivação apresentou uma mediana mais elevada com cerca de 4,33 nos inquiridos que afirmam estar todos os dias num estado de despersonalização. A desmotivação é menor, cerca de 1,00 nos inquiridos que se sentem despersonalizados algumas vezes por ano, naqueles que nunca se sentiram despersonalizados. A mediana da motivação intrínseca é superior, cerca de 5,00 nos colaboradores que nunca sentiram despersonalizados, mas também nos que sentiram algumas vezes por semana. Já os inquiridos que se sentem despersonalizados todos os dias apresentam uma motivação intrínseca mais baixa, cerca de 2,67.

Tabela 25- Teste *Kruskal-Wallis* para comparação das dimensões da motivação com a dimensão “Despersonalização”.

	Nunca	Algumas vezes por ano	Uma vez por mês	Algumas vezes por mês	Uma vez por semana	Algumas vezes por semana	Todos os dias	Teste de <i>Kruskal-Wallis</i> . Sig.
	N=61,00 %	N=32,00 %	N=3,00 %	N=2,33 %	N=0,33 %	N=0,33 %	N=1,00 %	
	Mediana							
Desmotivação	1,00	1,00	2,67	2,33	3,33	3,33	4,33	,00
Regulação externa social	5,00	4,67	5,33	4,67	5,00	1,00	5,00	,55
Regulação externa material	4,33	4,67	5,00	4,33	5,33	3,33	4,00	,62
Regulação introjetada	4,75	4,00	5,25	5,00	6,00	2,25	3,25	,00
Regulação identificada	5,67	5,00	6,33	5,00	5,33	3,33	2,67	,00
Motivação Intrínseca	5,00	4,00	3,64	4,00	4,67	5,00	2,67	,00

A realização pessoal de acordo com os resultados expressos na tabela 26, demonstra que existe uma correlação positiva moderada entre a realização pessoal e a motivação por regulação introjetada com um coeficiente de correlação de 0,41.

A realização pessoal também apresenta uma correlação positiva forte com a motivação identificada e a motivação intrínseca, com coeficientes de correlação de 0,55 e 0,58, respetivamente.

Tabela 26- Correlação de Spearman entre os tipos de motivação e a dimensão "Realização pessoal".

		Desmotivação	Regulação externa social	Regulação externa material	Regulação introjetada	Regulação identificada	Motivação Intrínseca
Realização pessoal	Coefficiente de Correlação	-,01	,06	,01	,41**	,55**	,58**
	Sig.	,12	,28	,92	,00	,00	,00
	N	300	300	300	300	300	300

Nota: ** A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades). * A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

De acordo com a tabela 27, constata-se que na dimensão da realização pessoal existem diferenças estatisticamente significativas, nomeadamente na desmotivação, motivação por regulação introjetada, regulação identificada e motivação intrínseca, uma vez que a $Sig. \leq 0,05$. A mediana da desmotivação foi superior nos inquiridos que afirmam sentir-se realizados pessoalmente uma vez por mês, com cerca de 2,17. Os inquiridos que afirmam sentir-se algumas vezes por semana, ou todos os dias realizados pessoalmente com o seu trabalho apresentam uma mediana de desmotivação mais baixa, com cerca de 1,00. As medianas da motivação intrínseca são superiores nos inquiridos que afirmam sentir-se realizados pessoalmente algumas vezes por semana e todos os dias da semana, com cerca de 4,67 e 5,67, respetivamente. Nos inquiridos que afirmam sentir-se realizados pessoalmente algumas vezes por ano, ou uma vez por mês apresentam cerca de 3,00 de mediana na motivação intrínseca (ver tabela 27).

Tabela 27- Teste Kruskal-Wallis para comparação das dimensões da motivação com a dimensão "Realização pessoal".

	Nunca	Algumas vezes por ano	Uma vez por mês	Algumas vezes por mês	Uma vez por semana	Algumas vezes por semana	Todos os dias	Teste de Kruskal-Wallis.
	N=0,00 %	N=6,33 %	N=1,33 %	N=22,67 %	N=4,33 %	N=34,00 %	N=31,33 %	Sig.
	Mediana							
Desmotivação	-	2,00	2,17	1,00	1,00	1,00	1,00	,00
Regulação externa social	-	4,00	5,33	4,67	5,00	5,00	4,67	,55
Regulação externa material	-	4,00	4,67	4,33	4,67	4,67	4,00	,62
Regulação introjetada	-	4,50	4,00	3,75	4,25	4,50	5,25	,00
Regulação identificada	-	4,00	4,83	4,67	5,00	5,33	6,33	,00
Motivação Intrínseca	-	3,00	3,00	3,50	4,00	4,67	5,67	,00

No que toca ao fator motivacional excesso de trabalho as relações estabelecidas na análise das tabelas 23, 25 e 27 vão ao encontro dos resultados obtidos no estudo de Maslach e Leiter (1997) e de Schaufeli e Bakker (2004), no qual os indivíduos que apresentavam maior exaustão emocional tinham diminuições significativas na motivação intrínseca. Na presente investigação, como referido anteriormente quanto maior a exaustão emocional maior a desmotivação do indivíduo. Os resultados referentes à despersonalização e a realização do indivíduo foram ao encontro das conclusões do estudo de Gagné e Deci (2005), na qual se constatou existência de uma relação negativa entre a despersonalização e a motivação mais autónoma, assim como uma relação positiva entre realização pessoal e as motivações mais autónomas, como por exemplo, a motivação por regulação introjetada, regulação identificada e motivação intrínseca (ver tabelas 24 e 26). Nos inquiridos quanto maior era a despersonalização, maior a desmotivação e menor a motivação intrínseca (ver tabela 25). No caso da realização pessoal verificou-se que quando existe um sentimento de realização pessoal mais acentuado os inquiridos apresentam uma desmotivação menor e uma motivação intrínseca maior (ver tabela 27). Mediante o exposto, a hipótese de investigação é validada, uma vez que o aumento da exaustão emocional e da despersonalização dos indivíduos contribui para a diminuição da motivação intrínseca dos indivíduos, assim como o aumento da desmotivação. O aumento da realização pessoal faz aumentar a motivação intrínseca dos indivíduos e diminuir a desmotivação.

Reconhecimento

Ao analisar a tabela 28, respetiva à frequência com que os inquiridos são reconhecidos e elogiados pelo seu esforço, empenho e comprometimento no trabalho, verificou-se a existência de uma correlação negativa fraca (-0,20) entre a desmotivação e a variável da frequência de elogios e reconhecimento do trabalho, ou seja, uma das leituras possíveis de análise a este resultado é que existe uma relação fraca e inversa entre ambos, sendo que quanto menor for a frequência de elogios recebida por um colaborador, maior será a sua predisposição para a desmotivação no local de trabalho. O reconhecimento também está correlacionado de forma fraca, mas positiva com o tipo de motivação por regulação externa social (0,14), regulação externa material (0,17) e com a motivação intrínseca (0,21).

Tabela 28- Correlação de Spearman entre os tipos de motivação e o reconhecimento/elogio.

		Desmotivação	Regulação externa social	Regulação externa material	Regulação introjetada	Regulação identificada	Motivação Intrínseca
Reconhecimento/Elogio	Coefficiente de Correlação	-,20**	,14*	,17**	,04	,09	,21**
	Sig.	,00	,02	,00	,50	,11	,00
	N	300	300	300	300	300	300

Nota: ** A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades). * A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

A tabela 29 permite aferir, que para um nível de confiança de 95%, existem diferenças significativas entre as dimensões da motivação dos inquiridos em função da frequência com que são reconhecidos e elogiados pelo esforço e empenho. O teste de *Kruskal-Wallis* assinalou que no âmbito da desmotivação os inquiridos que afirmam nunca terem sido reconhecidos ou elogiados pelo seu empenho no trabalho apresentam uma mediana de desmotivação mais elevada, com cerca de 2,67 (ver tabela 29). No sentido oposto, os indivíduos cujo seu trabalho é reconhecido e elogiado todos os dias no trabalho apresentavam uma mediana de desmotivação de 1,17.

Na dimensão da motivação por regulação externa material, a mediana mais baixa verificou-se nos inquiridos que afirmam nunca ter sido reconhecidos e elogiados pelo seu empenho no trabalho (2,67), e a mediana mais elevada é de 5, que diz respeito aos colaboradores que são elogiados e reconhecidos algumas vezes por semana e uma vez por semana.

Ao nível da motivação por regulação introjetada verificou-se que as medianas mais baixas ocorreram nos indivíduos que são reconhecidos uma vez por mês, e uma vez por semana. A mediana mais alta, por sua vez, ocorreu nos inquiridos que afirmam serem reconhecidos todos os dias pelo seu esforço e empenho (5,50).

A motivação por regulação identificada apresentou a mediana mais baixa nos colaboradores que afirmam receber elogios pelo seu trabalho uma vez por mês (4,67). O valor mais alto desta dimensão da motivação foi estabelecido nos indivíduos que afirmam nunca terem recebido um elogio e o devido reconhecimento e naqueles que recebem todos os dias, com uma mediana de 6,50. Estas diferenças poderão ser explicadas pelo facto de alguns dos inquiridos demonstrarem empenho no seu trabalho por o considerarem alinhado com os seus valores pessoais, atribuindo-lhe um sentido de importância. Além disso, parecem valorizar o

esforço profissional, independentemente da frequência com que recebem reconhecimento ou elogios.

Na ótica da motivação intrínseca verificou-se que as medianas mais baixas ocorreram nos colaboradores que são reconhecidos e elogiados pelo seu empenho com menor frequência. O valor mais elevado de motivação intrínseca é referente aos colaboradores que recebem todos os dias um elogio ou reconhecimento pelo seu contributo na organização, com uma mediana de 5,83.

Tabela 29- Teste *Kruskal-Wallis* para comparação das dimensões da motivação com o reconhecimento.

	Nunca	Alguma s vezes por ano	Uma vez por mês	Algumas vezes por mês	Uma vez por semana	Algumas vezes por semana	Todos os dias	Teste de <i>Kruskal</i> - <i>Wallis</i> .
	N=2,67 %	N=24%	N=17,00 %	N=23,33 %	N=13,33 %	N=15,67 %	N=4,00 %	Sig.
	Mediana							
Desmotivação	2,67	1,67	1,00	1,00	1,00	1,00	1,17	,01
Regulação externa social	4,00	4,33	4,67	5,00	5,00	5,00	5,00	,32
Regulação externa material	2,67	4,00	4,67	4,67	5,00	5,00	3,83	,01
Regulação introjetada	5,25	4,63	4,00	4,75	4,00	4,75	5,50	,01
Regulação identificada	6,50	5,00	4,67	5,50	5,00	5,33	6,50	,00
Motivação Intrínseca	4,50	4,17	4,00	4,67	4,67	4,67	5,83	,00

Os resultados obtidos desta análise das quais se destacam a relação positiva deste fator para com a motivação por regulação externa social, externa material e a motivação intrínseca, enquanto, quando se verifica uma menor frequência de recebimento de reconhecimento e elogios a desmotivação tende a aumentar (ver tabela 28). Tais resultados vão ao encontro dos estudos de Alberti et al. (2019) e de Salasiah et al. (2010), que descreveram que o reconhecimento é uma das formas mais eficazes de motivar os colaboradores nas organizações. Em resultado desta análise é notório o impacto do reconhecimento e dos elogios em várias dimensões da motivação, destacando que os colaboradores que recebem reconhecimentos e elogios com maior frequência apresentam valores de motivação intrínseca mais elevados comparativamente aos que recebem com menor frequência (ver tabela 29), pelo que a hipótese de investigação deste fator é validada.

Remunerações e Benefícios

Relativamente à relação entre a remuneração e a motivação dos colaboradores, de acordo com a tabela 30, é possível verificar que existe uma correlação fraca negativa com a desmotivação (-0,14), ou seja, quanto maior for o escalão de rendimento mensal líquido menor será a probabilidade de existir desmotivação por parte dos colaboradores. Outra conclusão que se pode retirar é que existe uma correlação fraca, mas positiva da remuneração com a motivação por regulação externa social (0,15), por motivação identificada (0,17) e a motivação intrínseca (0,25).

Tabela 30- Correlação de Spearman entre os tipos de motivação e as remunerações/benefícios.

		Desmotivação	Regulação externa social	Regulação externa material	Regulação introjetada	Regulação identificada	Motivação Intrínseca
Remunerações e benefícios	Coefficiente de Correlação	-,14*	,15**	,10	,07	,17**	,25**
	Sig.	,02	,01	,10	,25	,00	,00
	N	300	300	300	300	300	300

Nota: ** A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades). * A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

Na análise sobre o papel da remuneração e benefícios nas dimensões da motivação, constatou-se que ao nível da motivação por regulação introjetada existem diferenças significativas em função do escalão de remuneração. A mediana mais baixa nesta dimensão ocorreu no escalão entre os 1 500€ a 1 999€ e mais alta ocorreu no escalão 3 000 a 3 499€ (ver tabela 31).

A motivação por regulação identificada apresentou a mediana mais baixa (5), nos escalões 820€ a 999€ e 1 500€ a 1 999€. Enquanto os escalões com mediana mais elevada foram os colaboradores com menos de 820€ líquidos mensais e os colaboradores de 3 000€ a 3 499€ mensais, com medianas de 6,67 e 6,33, respetivamente (ver tabela 31).

Sobre a motivação intrínseca, a tabela 31 realça o facto de que a mediana mais baixa foi de 4 no escalão remuneratório entre os 1 000€ a 1 499€, por outro lado, as medianas mais elevadas foram registadas nos escalões mais de 3 500€ e entre 3 000€ a 3 499€ com medianas de 5,83 e 5,67, respetivamente.

Os resultados obtidos permitem constatar que a remuneração e os benefícios estão relacionados negativamente com a desmotivação, ou seja, tendencialmente quando a

remuneração é baixa a desmotivação dos indivíduos tende a aumentar. No que diz respeito à motivação mais autónoma, como por exemplo a motivação identificada e a motivação intrínseca, são nos escalões remuneratórios das extremidades (<820€ e 3 000€ a 3 499€) que têm as medianas mais elevadas.

Os resultados contrariam os estudos de Olafsen et al. (2015), na medida em que para os autores este fator não tem uma relação com a motivação intrínseca. Todavia, Kuvaas (2006) defende que a componente remuneratória tem um impacto significativo na motivação intrínseca dos colaboradores, tal como se verificou no presente estudo.

A hipótese de investigação foi então validada, uma vez que de acordo com a tabela 31 existem diferenças estatisticamente significativas na dimensão da motivação intrínseca, que reflete o facto de que, os colaboradores dos escalões remuneratórios maiores apresentam uma motivação intrínseca superior face aos colaboradores dos escalões inferiores.

Tabela 31- Teste *Kruskal-Wallis* para comparação das dimensões da motivação com os escalões de remuneração mensal líquida.

	<820€	[820€ e 999€]	[1 000€ e 1 499€]	[1 500€ e 1 999€]	[2 000€ e 2 499€]	[2 500€ e 2 999€]	[3 000€ e 3 499€]	>3 500€	Teste de <i>Kruskal-Wallis</i> . Sig.
	N=1,00 %	N=4,33 %	N=26,00 %	N=42,33 %	N=11,00 %	N=9,00 %	N=4,33 %	N=2,00 %	
	Mediana								
Desmotivação	1,33	1,00	1,67	1,00	1,33	1,00	1,00	1,00	,10
Regulação externa social	6,33	3,67	4,50	5,00	5,00	5,00	5,67	5,17	,06
Regulação externa material	3,67	4,00	4,33	4,67	4,00	4,33	5,00	5,17	,13
Regulação introjetada	5,5	5,00	4,50	4,00	5,25	4,75	5,75	5,00	,00
Regulação identificada	6,67	5,00	5,17	5,00	6,00	5,67	6,33	6,00	,00
Motivação Intrínseca	4,67	4,33	4,00	4,33	5,33	5,00	5,67	5,83	,00

Desenvolvimento Pessoal e Profissional

Como referido anteriormente, não se deve aplicar a análise de correlação de Spearman em variáveis nominais, pelo que nesta variável não foi aplicado. A tabela 32 elucida a existência de diferenças significativas entre o fator e as dimensões de desmotivação, motivação por

regulação externa material e motivação intrínseca, uma vez que *p-value* é inferior ao nível de significância ($\text{Sig} \leq 0,05$). No que diz respeito à desmotivação, verifica-se que os inquiridos que afirmam que as ações de formação realizadas pela organização têm contribuído para o seu desenvolvimento pessoal e profissional são os que apresentam uma mediana de 1, a mais baixa entre os grupos no que diz respeito à desmotivação.

Na dimensão da motivação por regulação externa material, as medianas mais elevadas ocorreram no grupo dos indivíduos que afirmam que as ações de formação lhes permitiram desenvolver novas capacidades pessoais (5,33) e aqueles que afirmam que desenvolveram quer a nível pessoal quer a nível profissional, com uma mediana de 4,67. A menor mediana ocorreu nos indivíduos que não tiveram nenhum proveito das ações de formação, quer seja em termos pessoais quer profissionais (ver tabela 32).

Na componente da motivação intrínseca verifica-se que a mediana no grupo de indivíduos que afirma que as ações de formação lhes permitem desenvolver novas aptidões pessoais e profissionais é superior face ao grupos de indivíduos que não sentem qualquer aproveitamento destas ações formativas para a sua vida pessoal e profissional, com medianas de (4,67) e (4,00), respetivamente (ver tabela 32).

Tabela 32- Teste *Kruskal-Wallis* para comparação das dimensões da motivação com o desenvolvimento pessoal e profissional

	Pessoais	Profissionais	Pessoais e Profissionais	Nem Pessoais nem Profissionais	Teste de <i>Kruskal-Wallis</i> .
	N=0,33%	N=16,00%	N=70,00%	N=13,67%	Sig.
	Mediana				
Desmotivação	3,00	1,33	1,00	2,00	,00
Regulação externa social	5,33	5,00	4,83	4,33	,26
Regulação externa material	5,33	4,33	4,67	3,67	,00
Regulação introjetada	5,50	4,13	4,75	4,25	,26
Regulação identificada	6,67	5,00	5,33	5,00	,41
Motivação Intrínseca	6,00	4,00	4,67	4,00	,05

Os resultados vão ao encontro das conclusões do estudo de Kuvaas et al. (2012), do qual se verificou que os indivíduos quando têm a possibilidade de desenvolverem novas aprendizagens e competências através de formações na sua organização a sua motivação

intrínseca tende a aumentar. Deci e Ryan (1985) também constataram que organizações que se preocupem com desenvolvimento pessoal e profissional dos seus colaboradores tendem a ter melhores níveis de motivação intrínseca comparativamente as que menosprezam este tema.

A hipótese de investigação é deste modo validada, uma vez que a mediana da motivação intrínseca é superior nos colaboradores que atribuem relevância às ações de formação para a sua vida pessoal e profissional, face aos que não atribuem utilidade a estas ações de formação protagonizadas pela organização.

Regime de Trabalho

Como referido anteriormente, não se deve aplicar a análise de correlação de *Spearman* em variáveis nominais, pelo que nesta variável não foi aplicado.

Observando a tabela 33, verifica-se que o regime de trabalho, quer seja presencial, híbrido ou remoto, não tem impacto nas dimensões da motivação, com exceção da motivação por regulação externa material. Os colaboradores que têm o regime presencial e híbrido nesta categoria de motivação têm uma mediana relativamente menor, 4,67 e 4,33, respetivamente, face aos que têm o regime remoto.

Tabela 33- Teste *Kruskal-Wallis* para comparação das dimensões da motivação com o regime de trabalho.

	Presencial	Híbrido	Remoto	Teste de <i>Kruskal-Wallis</i> .
	N=51,00%	N=45,00%	N=4,00%	Sig.
	Mediana			
Desmotivação	1,00	1,00	1,00	,28
Regulação externa social	4,67	4,67	5,83	,08
Regulação externa material	4,67	4,33	5,00	,02
Regulação introjetada	4,50	4,50	5,00	,44
Regulação identificada	5,33	5,33	5,17	,86
Motivação Intrínseca	4,67	4,67	4,50	,86

Os resultados obtidos da amostra não foram ao encontro das conclusões de Mann et al. (2000) que afirma que seria expectável que existissem diferenças ao nível da motivação identificada e intrínseca em função dos colaboradores que tivessem um regime híbrido face aos

que que têm o regime presencial. Spreitzer et al. (2017) constatou que o regime presencial potencia e reforça as relações e interações entre indivíduos permitindo estabelecer ligações e relações interpessoais mais vincadas do que num regime remoto, contudo esses resultados não se verificaram, uma vez que a única dimensão de motivação a ter significância foi a regulação externa material que está associada a motivação controlada por recompensas monetárias.

Uma vez que não se verificou que o regime de trabalho tende a incrementar uma maior motivação intrínseca, a hipótese de investigação não foi validada.

Sexo da Chefia Direta

Como referido anteriormente, não se deve aplicar a análise de correlação de Spearman em variáveis nominais, pelo que nesta variável não foi aplicado.

A aplicação do teste de *Mann-Whitney* foi tida em conta neste caso, uma vez que a variável sexo da chefia direta é composta por dois grupos e não três ou mais grupos que se assim fosse, seria aplicado o teste de *Kruskal-Wallis*. A tabela 34 reflete que não existem diferenças significativas entre as dimensões em função do sexo da sua chefia direta.

Tabela 34- Teste de *Mann-Whitney* para comparação das dimensões da motivação com o sexo da chefia direta.

	Hipótese nula	Teste	Sig.	Decisão
1	A distribuição da Desmotivação é a mesma entre as categorias de Sexo da chefia direta.	Amostras Independentes de Teste de <i>Mann-Whitney</i>	,35	Reter a hipótese nula.
2	A distribuição da Regulação externa social é a mesma entre as categorias de Sexo da chefia direta.	Amostras Independentes de Teste de <i>Mann-Whitney</i>	,33	Reter a hipótese nula.
3	A distribuição da Regulação externa material é a mesma entre as categorias de Sexo da chefia direta.	Amostras Independentes de Teste de <i>Mann-Whitney</i>	,68	Reter a hipótese nula.
4	A distribuição da Regulação introjetada é a mesma entre as categorias de Sexo da chefia direta.	Amostras Independentes de Teste de <i>Mann-Whitney</i>	,90	Reter a hipótese nula.
5	A distribuição da Regulação identificada é a mesma entre as categorias de Sexo da chefia direta.	Amostras Independentes de Teste de <i>Mann-Whitney</i>	,67	Reter a hipótese nula.
6	A distribuição da Motivação intrínseca é a mesma entre as categorias de Sexo da chefia direta.	Amostras Independentes de Teste de <i>Mann-Whitney</i>	,40	Reter a hipótese nula.

No que diz respeito à chefia direta, existem argumentos contraditórios. Estudos que provaram não existir diferenças significativas entre homens e mulheres como chefia direta (Birdsall, 1980; Andersen & Hansson, 2011). Porém também foram feitas outras análises que comprovaram a existência de capacidades distintas entre os sexos face à capacidade de liderar e chefiar uma equipa de trabalho (Appelbaum et al., 2003; Górska, 2016; Patel & Buiting, 2013).

Após a aplicação do teste de *Mann-Whitney* constatou-se que no presente estudo não foram encontradas diferenças significativas de que o sexo da chefia direta influencia de forma significativa as dimensões da motivação, indo de encontro aos estudos de Birdsall (1980) e Andersen e Hansson (2011). Neste sentido, a hipótese de investigação não foi validada.

Satisfação com o Espaço Físico do Trabalho

De acordo com as tabelas 35, 36 e 37 podemos retirar que existem correlações negativas de intensidade moderada entre a desmotivação e os vários aspetos que compõem e avaliam o espaço físico de trabalho dos inquiridos, como são o caso da temperatura do local de trabalho, a iluminação, a limpeza e manutenção do espaço, a qualidade do ar e o conforto. Para além destas relações, a desmotivação apresenta também uma correlação negativa mas de intensidade fraca com a disposição/*layout* do espaço de trabalho e com o mobiliário que o compõe, a acústica e ruído, a privacidade e a satisfação com o espaço de trabalho. De modo geral, se a satisfação com o espaço físico do local de trabalho for boa os colaboradores tendem a apresentar menor propensão à desmotivação.

As correlações permitem revelar que quando o grau de satisfação aumenta em características como, a disposição/*layout* do espaço, a limpeza e manutenção do espaço, acústica e ruído, a privacidade, o conforto e a satisfação com o espaço dado à equipa de trabalho, a motivação mais autónoma tende a aumentar também.

Tabela 35- Correlação de *Spearman* entre os tipos de motivação e a temperatura, iluminação e disposição do espaço de trabalho e do mobiliário que o compõem.

		Desmotivação	Regulação externa social	Regulação externa material	Regulação introjetada	Regulação identificada	Motivação Intrínseca
Temperatura	Coefficiente de Correlação	-,322**	,15**	,27**	-,09	-,05	,06
	Sig.	,00	,01	,00	,13	,43	,30
	N	300	300	300	300	300	300
Iluminação	Coefficiente de Correlação	-,34**	,18**	,29**	-,11	-,04	,00
	Sig.	,00	,00	,00	,06	,46	,92
	N	300	300	300	300	300	300
Disposição/layout do espaço de trabalho e com o mobiliário que o compõe	Coefficiente de Correlação	-,20**	,10	,11	,26**	,24**	,31**
	Sig.	,00	,08	,06	,00	,00	,00
	N	300	300	300	300	300	300

Nota: ** A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades). * A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

Tabela 36- Correlação de *Spearman* entre os tipos de motivação e a limpeza e manutenção, a qualidade do ar, e a acústica e ruído do espaço de trabalho.

		Desmotivação	Regulação externa social	Regulação externa material	Regulação introjetada	Regulação identificada	Motivação Intrínseca
Limpeza e manutenção	Coefficiente de Correlação	-,38**	,21**	,31**	-,14**	-,14**	-,05
	Sig.	,00	,00	,00	,01	,01	,37
	N	300	300	300	300	300	300
Qualidade do ar do espaço de trabalho	Coefficiente de Correlação	-,45**	,20**	,30**	-,13	-,09	,01
	Sig.	,00	,00	,00	,02	,14	,82
	N	300	300	300	300	300	300
Acústica e o ruído do espaço de trabalho	Coefficiente de Correlação	-,15**	,06	,03	,27**	,26**	,29**
	Sig.	,01	,28	,60	,00	,00	,00
	N	300	300	300	300	300	300

Nota: ** A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades). * A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

Tabela 37- Correlação de *Spearman* entre os tipos de motivação e a Privacidade, conforto e satisfação com o espaço de trabalho dado à sua equipa.

		Desmotivação	Regulação externa social	Regulação externa material	Regulação introjetada	Regulação identificada	Motivação Intrínseca
Privacidade	Coefficiente de Correlação	-,27**	,08*	,09	,20**	,20**	,31**
	Sig.	,00	,17	,12	,00	,00	,00
	N	300	300	300	300	300	300
Conforto	Coefficiente de Correlação	-,32**	,16**	,18**	,19**	,21**	,34**
	Sig.	,00	,01	,00	,00	,00	,00
	N	300	300	300	300	300	300
Satisfação com o espaço de trabalho dado à equipa	Coefficiente de Correlação	-,29**	,08	,16**	,05	,12*	,26**
	Sig.	,00	,16	,01	,36	,04	,00
	N	300	300	300	300	300	300

Nota: ** A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades). * A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

A satisfação com o espaço físico do local de trabalho foi avaliada como já referido com recursos a nove parâmetros, sendo eles:

- a satisfação com a temperatura do local de trabalho;
- a satisfação com a iluminação do local de trabalho;
- a satisfação com a disposição/*layout* do local de trabalho e com o mobiliário que o compõe;
- a satisfação com a limpeza e manutenção do local de trabalho;
- a satisfação com a qualidade do ar do local de trabalho;
- a satisfação com a acústica e ruído do local de trabalho;
- a satisfação com a privacidade do local de trabalho;
- a satisfação com o conforto do local de trabalho;
- a satisfação com o espaço de trabalho dado à sua equipa.

No parâmetro relativo à temperatura do local de trabalho, a tabela 38 indica que existem diferenças significativas entre as dimensões, desmotivação e na motivação por regulação externa material. Verifica-se que as medianas mais baixas de desmotivação ocorrem nos inquiridos que estão satisfeitos ou muito satisfeitos com a temperatura do seu espaço de trabalho e em sentido inverso, a desmotivação é maior nos indivíduos que estão muito insatisfeitos com a temperatura.

Ao nível da motivação por regulação externa material consta-se a mesma tendência da desmotivação, ou seja, os inquiridos que estão mais agradados com a temperatura do seu local de trabalho apresentam uma motivação por regulação externa material superior em relação aos que estão mais insatisfeitos.

Tabela 38- Teste *Kruskal-Wallis* para comparação das dimensões da motivação com a satisfação quanto à temperatura do local de trabalho.

	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Algo insatisfeito	Não estou nem satisfeito nem insatisfeito	Algo satisfeito	Satisfeito	Muito satisfeito	Teste de <i>Kruskal-Wallis</i> . Sig.
	N=3,33%	N=2,00%	N=4,33%	N=6,67%	N=6,33%	N=38,00%	N=39,34%	
	Mediana							
Desmotivação	2,33	2,00	1,33	2,17	1,67	1,17	1,00	,00
Regulação externa social	4,50	5,00	4,33	5,00	4,17	4,50	5,83	,07
Regulação externa material	3,50	4,50	3,50	4,00	4,17	4,67	5,50	,00
Regulação introjetada	5,25	4,63	4,75	5,00	4,38	6,38	6,38	,65
Regulação identificada	6,00	5,00	6,17	5,00	5,17	6,50	6,67	,32
Motivação Intrínseca	5,00	4,00	4,83	3,83	4,00	5,83	6,84	,17

No que diz respeito à iluminação do local de trabalho, a tabela 39 indica que existem diferenças estatisticamente significativas do grau de desmotivação e de motivação por regulação externa material em função do nível de satisfação dos inquiridos sobre a iluminação do local de trabalho. A mediana da desmotivação tende a ser menor quando o nível de satisfação com a iluminação do espaço de trabalho é melhor e o oposto também se verifica, onde os inquiridos mais insatisfeitos têm valores de desmotivação mais elevados.

Na dimensão da motivação por regulação externa material, as medianas mais elevadas ocorreram em indivíduos que nem estão satisfeitos nem insatisfeitos (4,17) e em indivíduos que estão satisfeitos com a iluminação (5) (ver tabela 39).

Tabela 39- Teste *Kruskal-Wallis* para comparação das dimensões da motivação com a satisfação quanto à iluminação do local de trabalho.

	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Algo insatisfeito	Não estou nem satisfeito nem insatisfeito	Algo satisfeito	Satisfeito	Muito satisfeito	Teste de <i>Kruskal-Wallis</i> .
	N=3,00%	N=1,00%	N=3,33%	N=4,33%	N=6,67%	N=33%	N=48,67%	Sig.
	Mediana							
Desmotivação	2,66	3,00	1,83	2,00	1,33	1,33	1,00	,00
Regulação externa social	4,33	5,00	4,50	4,17	5,17	4,33	4,50	,07
Regulação externa material	3,33	4,00	3,50	4,17	4,00	5,00	3,67	,00
Regulação introjetada	4,75	3,50	4,88	5,00	5,13	5,88	6,00	,16
Regulação identificada	5,67	4,67	5,83	5,00	5,83	5,83	6,50	,27
Motivação Intrínseca	4,67	1,17	4,5	5,00	4,33	5,33	5,33	,27

No que diz respeito à satisfação com a disposição/*layout* do local de trabalho e mobiliário que o compõem, a tabela 40 transmite a existência de diferenças estatisticamente significativas na dimensão da desmotivação, na motivação por regulação introjetada, por regulação identificada e na motivação intrínseca. Os inquiridos que estão muito insatisfeitos e insatisfeitos com a disposição/*layout* do espaço de trabalho apresentam medianas de desmotivação mais elevadas face aos que estão mais satisfeitos.

Na motivação por regulação introjetada e identificada a mediana mais elevada diz respeito aos inquiridos que estão muito satisfeitos com o *layout* do espaço, enquanto os inquiridos que estão insatisfeitos apresentam medianas inferiores.

Ao nível da motivação intrínseca, a mediana mais elevada ocorre no nível máximo de satisfação (5,83) e o nível mais baixo quando estão insatisfeitos (3,83).

Tabela 40- Teste *Kruskal-Wallis* para comparação das dimensões da motivação com a satisfação quanto à disposição/layout do local de trabalho e do mobiliário que o compõe.

	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Algo insatisfeito	Não estou nem satisfeito nem satisfeito	Algo satisfeito	Satisfeito	Muito satisfeito	Teste de <i>Kruskal-Wallis</i> . Sig.
	N=4,00%	N=4,00%	N=12,33 %	N=6,33 %	N=21,67 %	N=40,34 %	N=11,33 %	
	Mediana							
Desmotivação	2,00	1,67	1,33	1,33	1,00	1,00	1,00	,04
Regulação externa social	4,50	4,67	4,50	4,33	4,50	5,33	5,50	,57
Regulação externa material	3,67	4,50	3,67	4,00	3,50	4,83	4,17	,27
Regulação introjetada	4,88	3,50	5,13	5,00	4,38	5,75	6,00	,00
Regulação identificada	6,33	4,83	6,00	5,00	5,83	5,83	6,50	,00
Motivação Intrínseca	5,33	3,83	4,17	5,00	4,33	5,17	5,83	,00

O parâmetro da limpeza e manutenção do local de trabalho está expresso na tabela 41, da qual se retira o facto de existirem diferenças na mediana da desmotivação dos inquiridos em função do nível de satisfação com este parâmetro. Quando o nível de insatisfação com a limpeza do espaço é maior, maior é a desmotivação auferida pelos inquiridos. E tanto menor é a desmotivação quanto mais satisfeitos estão os colaboradores com a limpeza e manutenção do espaço laboral (ver tabela 41).

Na dimensão da motivação por regulação social e regulação material, as medianas mais elevadas verificam-se nos inquiridos que estão satisfeitos, e as medianas menores surgem quando a insatisfação é notória.

Tabela 41- Teste *Kruskal-Wallis* para comparação das dimensões da motivação com a satisfação quanto à limpeza e manutenção do local de trabalho.

	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Algo insatisfeito	Não estou nem satisfeito nem satisfeito	Algo satisfeito	Satisfeito	Muito satisfeito	Teste de <i>Kruskal-Wallis</i> . Sig.
	N=2,00 %	N=2,00 %	N=5,33 %	N=5,33 %	N=9,67 %	N=23,67 %	N=52,00 %	
	Mediana							
Desmotivação	2,83	2,33	1,33	2,00	1,67	1,33	1,00	,04
Regulação externa social	4,33	3,00	4,83	4,67	4,33	4,67	5,33	,00
Regulação externa material	4,17	3,00	4,17	4,00	4,00	4,33	4,50	,00
Regulação introjetada	4,75	4,63	5,13	5,13	5,50	4,88	5,88	,36
Regulação identificada	6,17	5,33	6,33	4,83	6,00	6,00	6,33	,16
Motivação Intrínseca	5,00	3,50	5,83	4,50	5,00	5,17	4,83	,06

No âmbito da satisfação com a qualidade do ar no local de trabalho, a tabela 42 demonstra que a mediana da desmotivação é maior quando os níveis de insatisfação estão presentes nos inquiridos, e diminui quando os colaboradores estão satisfeitos com a mesma.

Ao nível da motivação por regulação social e material, as mesmas apresentam medianas superiores quando os níveis de satisfação com a qualidade do ar são elevados e tendem a diminuir quando existe insatisfação.

Tabela 42- Teste *Kruskal-Wallis* para comparação das dimensões da motivação com a satisfação quanto à qualidade do ar no local de trabalho.

	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Algo insatisfeito	Não estou nem satisfeito nem insatisfeito	Algo satisfeito	Satisfeito	Muito satisfeito	Teste de <i>Kruskal-Wallis</i> . Sig.
	N=1,67%	N=2,67%	N=2,33%	N=9,00%	N=9,33%	N=26,00%	N=49,00%	
	Mediana							
Desmotivação	2,67	2,67	2,00	2,00	1,33	1,33	1,00	,00
Regulação externa social	2,67	3,33	4,33	4,00	4,00	4,50	4,67	,00
Regulação externa material	3,00	3,50	4,00	4,00	2,83	4,50	3,83	,00
Regulação introjetada	4,00	5,38	4,25	5,25	5,13	5,13	6,13	,11
Regulação identificada	5,33	5,67	5,00	5,50	6,00	5,83	6,67	,07
Motivação Intrínseca	4,00	4,00	4,00	5,00	5,00	5,00	6,50	,08

A satisfação com a acústica e o ruído no local de trabalho, de acordo com a tabela 43 apresentam diferenças estatisticamente significativas na dimensão da desmotivação, na motivação por regulação introjetada, regulação identificada e na motivação intrínseca.

No que diz respeito à desmotivação esta apresenta medianas mais elevadas nos inquiridos que estão muito insatisfeitos e menor nos inquiridos que estão satisfeitos com este parâmetro.

As medianas das dimensões da motivação por regulação introjetada, por regulação identificada e a motivação intrínseca são maiores quando existe maior satisfação e menores quando se constata que existe insatisfação do inquirido relativamente a este tema.

Tabela 43- Teste *Kruskal-Wallis* para comparação das dimensões da motivação com a satisfação quanto à acústica e ruído no local de trabalho.

	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Algo insatisfeito	Não estou nem satisfeito nem satisfeito	Algo satisfeito	Satisfeito	Muito satisfeito	Teste de <i>Kruskal-Wallis</i> . Sig.
	N=1,67 %	N=9,00 %	N=19,67 %	N=8,67 %	N=24,33 %	N=29,00 %	N=7,66 %	
	Mediana							
Desmotivação	2,67	1,67	1,00	1,33	1,00	1,00	1,00	,01
Regulação externa social	4,67	4,00	4,00	4,67	3,83	5,33	4,50	,32
Regulação externa material	5,33	4,00	4,17	3,67	4,17	4,67	3,67	,24
Regulação introjetada	4,50	5,13	5,63	4,88	4,88	5,75	5,88	,00
Regulação identificada	5,33	5,17	6,17	5,83	5,50	5,83	6,67	,00
Motivação Intrínseca	4,67	4,00	5,00	4,50	5,00	5,17	7,00	,00

A componente da privacidade no local de trabalho no que concerne à dimensão da desmotivação, verifica-se que níveis de maior insatisfação quanto à privacidade revelaram medianas de desmotivação mais elevadas, do que quando os inquiridos estão satisfeitos com esta componente (ver tabela 44).

As dimensões que também apresentam diferenças significativas são a motivação por regulação introjetada, regulação identificada e a motivação intrínseca. As medianas destas dimensões são superiores nos casos de satisfação quanto à privacidade e menores quando os níveis de satisfação diminuem.

Tabela 44- Teste *Kruskal-Wallis* para comparação das dimensões da motivação com a satisfação quanto à privacidade no local de trabalho.

	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Algo insatisfeito	Não estou nem satisfeito nem satisfeito	Algo satisfeito	Satisfeito	Muito satisfeito	Teste de <i>Kruskal-Wallis</i> . Sig.
	N=4,67%	N=10,00 %	N=23,33 %	N=8,33 %	N=25,34 %	N=20,00 %	N=8,33 %	
	Mediana							
Desmotivação	2,33	2,00	1,00	1,33	1,00	1,00	1,00	,00
Regulação externa social	4,67	4,50	3,83	4,50	5,00	5,67	4,17	,66
Regulação externa material	4,00	3,50	3,83	4,00	4,00	5,50	3,67	,27
Regulação introjetada	4,75	4,38	5,50	5,13	4,75	6,38	5,63	,01
Regulação identificada	5,50	5,17	6,00	5,50	6,17	6,83	6,67	,00
Motivação Intrínseca	4,00	4,00	5,00	4,17	5,17	6,33	7,00	,00

A tabela 45 evidencia que a desmotivação apresenta medianas mais elevadas quando o nível de insatisfação com o conforto está presente, e as medianas menores quando existe uma maior satisfação quanto ao conforto do espaço de trabalho.

No que diz respeito à motivação por regulação externa material, a mesma apresentou medianas mais elevadas nos inquiridos que estão satisfeitos com o conforto, mas também naqueles que estão muito insatisfeitos.

No que diz respeito à motivação por regulação introjetada, por regulação identificada e a motivação intrínseca verificou-se que quando os níveis relativos ao conforto são insatisfatórios as medianas destas três dimensões mencionadas são tendencialmente mais baixas do que em inquiridos que estão satisfeitos com as condições de conforto do seu local de trabalho.

Tabela 45- Teste *Kruskal-Wallis* para comparação das dimensões da motivação com a satisfação quanto ao conforto no local de trabalho.

	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Algo insatisfeito	Não estou nem satisfeito nem insatisfeito	Algo satisfeito	Satisfeito	Muito satisfeito	Teste de <i>Kruskal-Wallis</i> . Sig.
	N=2,67%	N=1,67%	N=7,67%	N=7,33%	N=25,67%	N=40,66%	N=14,33%	
	Mediana							
Desmotivação	2,67	3,00	1,67	2,00	1,00	1,00	1,00	,00
Regulação externa social	5,00	3,67	4,83	4,00	4,50	5,33	5,00	,10
Regulação externa material	4,67	3,67	4,00	3,67	4,17	4,83	3,50	,01
Regulação introjetada	4,25	5,25	5,25	5,00	5,25	5,75	6,13	,00
Regulação identificada	5,17	5,00	6,67	5,17	5,50	5,83	6,83	,00
Motivação Intrínseca	5,00	4,00	4,33	5,00	4,33	5,17	7,00	,00

Relativamente à tabela 46, verifica-se que a mediana da desmotivação é mais baixa quando o nível é satisfatório no que diz respeito à apreciação das condições de trabalho dadas à sua equipa de trabalho. Consequentemente, a mediana da desmotivação é superior quando existe muita insatisfação quanto ao espaço de trabalho da equipa.

A mediana da motivação por regulação externa material é mais elevada quando existe satisfação quanto a este parâmetro, e menor quando existe insatisfação.

No que diz respeito à motivação por regulação identificada e à motivação intrínseca, as medianas são superiores quando o nível de satisfação aumenta.

Tabela 46- Teste *Kruskal-Wallis* para comparação das dimensões da motivação com a satisfação quanto ao espaço de trabalho dado à sua equipa.

	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Algo insatisfeito	Não estou nem satisfeito nem satisfeito	Algo satisfeito	Satisfeito	Muito satisfeito	Teste de <i>Kruskal-Wallis</i> . Sig.
	N=2,67%	N=2,00%	N=7,67%	N=10,33%	N=20,33%	N=47,00%	N=10,00%	
	Mediana							
Desmotivação	2,67	1,67	1,67	2,00	1,00	1,00	1,00	,000
Regulação externa social	4,33	5,17	4,00	4,17	4,33	5,33	4,17	,423
Regulação externa material	4,33	4,67	4,17	4,00	3,50	5,00	3,00	,007
Regulação introjetada	4,75	5,25	5,50	5,13	5,13	5,88	5,63	,079
Regulação identificada	5,17	5,00	6,50	5,00	6,17	5,67	6,83	,002
Motivação Intrínseca	4,83	4,00	4,50	4,50	5,50	4,83	6,67	,000

A satisfação com o espaço físico de trabalho e a sua ligação com o desempenho dos colaboradores é complexa pelo facto de ser difícil de isolar as características inerentes ao local, de forma a perceber os efeitos nos colaboradores. No entanto, os resultados obtidos vão ao encontro de vários estudos, tais como de Kim e De Dear (2013) no qual estabeleceram que a satisfação com o espaço de trabalho é fundamental para que os colaboradores se sintam mais motivados e comprometidos no exercício das suas funções. Assim como Vischer (2008), que concluiu que os locais de trabalho apreciados pelos indivíduos têm um impacto significativo nos níveis de motivação e *engagement* dos colaboradores.

Mediante o exposto, a hipótese de investigação foi validada, uma vez que se constatou que os indivíduos que estão mais insatisfeitos com os vários parâmetros que compõem a avaliação da satisfação do espaço de trabalho apresentam um nível de desmotivação superior em relação aos indivíduos que estão mais satisfeitos. De notar ainda que de uma forma geral os níveis de satisfação com o espaço de trabalho estão num limiar satisfatório, sendo que os aspetos com maior percentagem de insatisfação estão relacionados com a disposição/*layout* do espaço em *open-space* e com o mobiliário que o compõe, a acústica e ruído do espaço e a privacidade.

No inquérito por questionário, a pergunta aberta sobre que ações ou medidas que deveriam ser tomadas para que os inquiridos se sintam mais motivados, foi respondida por 60 inquiridos, onde as medidas mais pronunciadas incidem sobre a temática remuneratória, de

reconhecimento e valorização e da necessidade de diminuição do ruído no espaço de trabalho. Por serem medidas já incluídas na análise de fatores incluídos na análise do inquérito por questionário, a informação dada pelos inquiridos nesta pergunta tornou-se redundante, uma vez que não existiram medidas diferentes àquelas abordadas no presente estudo (ver apêndice 1).

Tabela 47- Validação das Hipóteses de Investigação.

H1	Existe relação entre a faixa etária e a motivação por regulação identificada.	Validada.
H2	Colaboradores com níveis de escolaridade mais altos tendem a apresentar níveis de motivação por regulação identificada e intrínseca mais baixos do que colaboradores com menores qualificações.	Não validada.
H3	Existe relação do excesso de trabalho com a desmotivação e motivação intrínseca.	Validada.
H4	Os colaboradores que recebem elogios com maior frequência tendem a demonstrar uma maior motivação intrínseca face aos colaboradores que são menos elogiados ou reconhecidos pelo seu esforço e boa execução das tarefas no trabalho.	Validada.
H5	Quanto maior for a remuneração e os benefícios que o colaborador recebe, maior será o nível de motivação intrínseca.	Validada.
H6	As ações promotoras de desenvolvimento pessoal e profissional contribuem para aumentar a motivação intrínseca.	Validada.
H7	O regime de trabalho híbrido favorece o surgimento de motivação intrínseca.	Não validada.
H8	Os colaboradores cuja chefia direta é do sexo feminino apresentam uma motivação intrínseca superior face aos que têm uma chefia direta do sexo masculino.	Não validada.
H9	A insatisfação com o espaço físico de trabalho promove a desmotivação dos colaboradores.	Validada.

5. Conclusão

A motivação em contexto organizacional tem sido objeto de diversos estudos, os quais têm demonstrado que os indivíduos podem ser motivados extrinsecamente, quando realizam determinadas ações com o objetivo de obter recompensas ou evitar punições, ou intrinsecamente, quando essas ações são realizadas com base no prazer ou interesse inerente à própria atividade. A motivação extrínseca ou intrínseca varia de intensidade consoante a perceção de cada indivíduo em relação ao que contempla cada dimensão da motivação. Este estudo revelou que, embora a motivação intrínseca e a motivação extrínseca estejam teoricamente separadas na Teoria da Autodeterminação, a análise dos dados obtidos por inquérito demonstrou que fatores tradicionalmente associados à motivação extrínseca, como a remuneração e benefícios e o reconhecimento e elogios, apresentaram valores consideráveis de motivação mais autónoma, nomeadamente motivação por regulação identificada e motivação intrínseca. As medianas mais elevadas nestes dois fatores sugerem que, embora constituam formas de recompensa extrínseca, muitos colaboradores os percebem como coerentes com os seus valores pessoais ou com o prazer inerente à realização do trabalho, refletindo assim uma motivação mais autónoma da motivação.

Como referido no presente estudo o termo *engagement* nas organizações é fortemente associado a termos como empenho, comprometimento e dedicação, no entanto consumando várias perspetivas de vários autores para este estudo ficou estabelecido que o *engagement* é um estado motivacional multidimensional. A escolha da teoria da autodeterminação para avaliação do tipo de motivação de cada inquirido deve-se pelo facto de ser uma teoria que contempla uma perspetiva multidimensional sobre a motivação e os seus pressupostos teóricos com aplicações práticas já validadas em contextos organizacionais, defendem que quando as necessidades psicológicas básicas são satisfeitas os indivíduos nas organizações sentem-se mais motivados intrinsecamente e com alto nível de *engagement* com a organização.

A presente investigação pretende dar resposta à questão de investigação sobre a influência da motivação no *engagement* dos colaboradores dos serviços centrais do Banco Santander em Portugal. O principal objetivo desta investigação passou por entender que fatores motivacionais podem ter impacto no *engagement* dos colaboradores desta organização. Através da literatura e de estudos já realizados foram escolhidos como fatores motivacionais alvo de estudo, a faixa etária, o grau de escolaridade, o excesso de trabalho, o reconhecimento/elogio,

remunerações e benefícios, desenvolvimento pessoal e profissional, o regime de trabalho, o sexo da chefia direta e a satisfação com o espaço físico do local de trabalho.

Tendo em consideração os resultados obtidos foi possível verificar que os inquiridos apresentam um nível de desmotivação baixo, valores moderados de motivação por regulação externa social, por regulação externa material, regulação introjetada e motivação intrínseca. Sendo que a motivação por regulação identificada é o tipo de motivação com um valor sensivelmente mais elevado face às restantes dimensões da motivação.

No que concerne aos fatores motivacionais com influência na motivação dos indivíduos verificou-se que a faixa etária pode influenciar as motivações dos inquiridos, estando relacionado com diferentes metas e objetivos, que em função da idade os indivíduos possam alterar as suas motivações em contexto organizacional. Verificou-se que a faixa etária tem uma relação negativa com a motivação por regulação externa social e material, ou seja, à medida que a idade aumenta, a motivação nestas duas dimensões tende a diminuir. Por outro lado, existe uma relação positiva entre a faixa etária e a motivação por regulação introjetada, identificada e a motivação intrínseca. Os colaboradores que integram as faixas etárias mais elevadas apresentam níveis de motivação superiores na motivação mais autónoma, tal como a motivação identificada e intrínseca. Indo ao encontro da literatura que afirma que as faixas etárias mais jovens tendem a ter uma motivação controlada mais vincada do que as faixas etárias mais elevadas, com estes últimos a terem uma motivação autónoma superior aos mais jovens.

O grau de escolaridade apresenta uma relação negativa com a desmotivação, ou seja, quanto maior o grau de escolaridade menor será a desmotivação. E uma relação positiva com a motivação por regulação externa social e motivação intrínseca, à medida que o grau de instrução dos indivíduos aumenta, a sua motivação também tende a aumentar. No entanto na análise com recurso ao teste de *Kruskal-Wallis*, não se verificou a existência de diferenças significativas entre os graus de escolaridade da amostra.

Os resultados demonstraram que o excesso de trabalho tem repercussões ao nível da motivação dos indivíduos, podendo em muitos casos aumentar a desmotivação dos mesmos e penalizar as motivações mais autónomas, como por exemplo a motivação por regulação identificada e a motivação intrínseca. Os resultados permitiram aferir que o aumento da exaustão emocional e da despersonalização dos indivíduos contribui para a diminuição da motivação intrínseca dos indivíduos e aumento da desmotivação. Enquanto o aumento da realização pessoal potencia a motivação intrínseca dos indivíduos e diminui a desmotivação.

Idealmente deve-se reduzir ao máximo a prevalência da exaustão emocional e da despersonalização, e aumentar a componente da realização pessoal de forma a reduzir o impacto negativo do excesso de trabalho nas motivações dos indivíduos.

No que diz respeito ao fator reconhecimento/elogio foi possível verificar que a frequência de recebimento de reconhecimento ou elogios pelo desempenho, esforço e dedicação no local de trabalho tem impactos significativos nas dimensões da motivação dos indivíduos e por isso deve ser considerado nas organizações como uma ferramenta simples e eficaz nas organizações para melhorar a motivação dos colaboradores. Conclui-se que existe uma relação negativa com a desmotivação, ou seja, quando a frequência de recebimento de reconhecimento e elogios aumenta a desmotivação tende a diminuir. Por outro lado, existe uma relação positiva, onde o aumento do reconhecimento promove melhorias na motivação por regulação externa social, regulação externa material e na motivação intrínseca dos colaboradores. Na análise do teste de *Kruskal-Wallis* verificou-se que os colaboradores que recebem com maior frequência reconhecimento e elogios apresentam uma motivação intrínseca superior face aos que recebem com menor frequência.

Ao nível das remunerações e benefícios que contemplam o salário líquido base e demais subsídios observou-se que têm uma relação negativa com a desmotivação, ou seja, quando a remuneração aumenta a desmotivação tende a diminuir. Este fator tem também uma relação positiva com a motivação por regulação externa social, regulação identificada e a motivação intrínseca, ou seja, quanto maior for a remuneração maior será a motivação nestas dimensões mencionadas. O teste de *Kruskal-Wallis* salientou ainda que, os colaboradores dos escalões remuneratórios mais elevados apresentavam uma motivação intrínseca mais elevada do que os colaboradores dos escalões mais baixos.

Ao analisar o desenvolvimento pessoal e profissional, que pode ser fomentado pelas ações de formação criadas na organização para os colaboradores, constatou-se que os colaboradores que sentem que as formações lhes permitiram desenvolver novas competências pessoais e profissionais apresentavam uma desmotivação menor face aos que não sentem qualquer aproveitamento das formações. Assinalar ainda, que quando o existe aproveitamento os indivíduos tendem a ter uma motivação por regulação externa material superior, podendo estar relacionado com indivíduos que valorizam a obtenção de recompensas ou simplesmente quererem evitar sanções e por isso tiram máximo proveito das formações. Constatou-se ainda que a motivação intrínseca foi superior nos colaboradores que tiraram proveito das ações de

formação para desenvolverem novas competências e valências quer para a sua vida pessoal quer profissional.

No que concerne ao regime de trabalho, apenas na dimensão da motivação por regulação externa material foram encontradas diferenças estatisticamente significativas, do qual se destaca o facto de ser no regime de trabalho remoto que a motivação por regulação externa material é superior face ao regime presencial e híbrido. No trabalho híbrido ou remoto, a ausência do contacto físico com outros colaboradores pode ajudar a explicar porque motivo os indivíduos possam valorizar mais as recompensas materiais (salário, prémios, bónus) como formas tangíveis de reconhecimento, do que recompensas sociais (elogios, *feedback*).

Relativamente ao sexo da chefia direta, não foram encontradas diferenças estatisticamente significativas entre os colaboradores, pelo que este fator não demonstrou neste estudo em específico, ter impacto nas várias dimensões de motivação dos colaboradores.

O grau de satisfação com o espaço físico do local de trabalho foi maior relativamente a aspetos como, a temperatura, a iluminação, limpeza e manutenção e qualidade do ar foi satisfatório. No que concerne ao conforto, a avaliação quanto ao espaço de trabalho dado à equipa e a disposição/*layout* do espaço e mobiliário que o compõe, os inquiridos afirmam estar algo satisfeitos, sendo que os parâmetros dos quais os indivíduos atribuíram uma satisfação mais baixa, foi relativamente à acústica e ruído do espaço e à privacidade do mesmo. Os resultados demonstram que todos os parâmetros de avaliação da satisfação com o espaço físico do local de trabalho têm influência nas várias dimensões da motivação e por conseguinte devem ser consideradas pelas organizações com regularidade. O local de estudo está configurado numa tipologia de *open-space*. As maiores críticas a este tipo de *layout* são sobretudo ao nível do ruído e da privacidade e por isso a organização deve procurar reduzir sempre que possível este tipo de externalidades negativas.

Relativamente à questão aberta colocada aos inquiridos, sobre quais medidas a organização deveria implementar para melhorar a sua motivação, as respostas obtidas corroboram os fatores motivacionais analisados no presente estudo. As sugestões mais frequentes incidiram sobre, melhores condições remuneratórias, maior reconhecimento sobre o trabalho desenvolvido, uma situação mais organizada de distribuição de tarefas para evitar situações de sobrecarga, a redução do ruído nos espaços de trabalho e a possibilidade de usufruir de um maior número de dias em trabalho remoto.

Este estudo permitiu averiguar também que os fatores motivacionais podem ter impactos semelhantes ou diferentes entre as várias dimensões da motivação de acordo com o estabelecido na teoria da autodeterminação. Ou seja, as organizações podem fazer-se utilizar de estudos similares para tentar aumentar ou diminuir algumas dimensões da motivação utilizando e percebendo o efeito que estes têm nas várias dimensões da motivação dos colaboradores.

Neste estudo embora não tenham sido validadas as hipóteses de investigação relacionadas com fatores como o grau de escolaridade, o regime de trabalho e o sexo da chefia direta não significa que não possam ser incluídos e analisados em outros contextos organizacionais, pois podem existir particularidades quer da amostra quer da organização que façam sobressair a importância destes fatores e até de outros que não foram considerados nesta investigação. É por isso necessário apelar para que se continue a fazer estudos sobre esta temática da motivação e *engagement* nas organizações, para que existam colaboradores mais comprometidos e empenhados com a organização. Ao mesmo tempo as organizações devem colocar nas suas agendas a necessidade de oferecer melhores condições para os colaboradores trabalharem, numa ótica de reciprocidade de benefícios, pois as organizações precisam das pessoas para prosperar e operar nos mercados e as pessoas precisam das organizações para viver e se desenvolver.

5.1. Limitações do Estudo

O presente estudo contém algumas limitações, começando desde logo pela dimensão da amostra, que contempla 300 colaboradores dos serviços centrais do Banco Santander Portugal, num universo elegível de 2 359 colaboradores. Uma vez que a divulgação do *link* para o preenchimento do inquérito por questionário não foi realizada através dos canais oficiais da organização, a penetração tornou-se mais difícil, sendo realizada apenas pelo envio de forma particular de familiares pertencentes aos serviços centrais do Banco Santander Portugal para os demais colegas que pertencem aos serviços centrais do Banco. Solicitou-se aos mesmos que divulgassem com mais 5 pessoas o *link* de forma a aumentar a probabilidade de se obter mais participantes.

A motivação e o *engagement* com referido ao longo da investigação é afetada por diversos fatores de várias dimensões, sendo difícil estudar e avaliar cada uma das variáveis de forma intensiva em simultâneo, uma vez que muitas das variáveis com impacto na motivação e no *engagement* também são avaliadas com recurso a escalas de análise bastante completas e

longas, que caso sejam colocadas todas em simultâneo num inquérito podem criar dificuldades para se atingir amostras sólidas e numerosas de participantes, devido a exaustão no seu preenchimento. Por conseguinte, uma das limitações deste estudo foi de ter sido necessário ajustar a dimensão das questões da escala MBI-HSS relativamente à avaliação da variável excesso de trabalho não descurando a sua objetividade e pertinência, optou-se pelo ajuste com vista a não tornar o inquérito demasiado longo em termos de questões. Uma vez existente esta particularidade sugere-se que em outras investigações se possam estudar menos variáveis em simultâneo para que a profundidade de cada variável seja muito maior.

A resposta a este inquérito, mesmo sendo totalmente confidencial e anónima, agrega de alguma maneira a partilha de determinados propósitos motivacionais e outras informações de carácter mais sensível às quais os participantes podem sentir alguma resistência na sua partilha, tornando-se assim um entrave ao seu preenchimento.

Outra dificuldade nesta investigação prende-se com o facto de o preenchimento do inquérito por questionário não ter qualquer tipo de recompensa para os participantes, o que pode levar ao desinteresse no preenchimento.

5.2. Sugestões para Futuras Investigações

Como sugestões para investigações futuras, propõem-se a implementação deste estudo noutras instituições bancárias em Portugal, de forma a proceder à comparação de resultados entre bancos.

Numa ótica mais alargada, sugeria-se a elaboração de um estudo idêntico nos serviços centrais da sede do Santander em Espanha de forma a perceber a existência de semelhanças e de diferenças entre ambas as realidades.

Seria relevante, uma vez que o Banco Santander Portugal possui para além de serviços centrais, outras áreas de negócio em Portugal, tais como o segmento de clientes particulares e o segmento empresarial/institucional aplicar estudos nestas áreas para comparar os resultados e intervir consoante os mesmos, uma vez que podem existir áreas que requeiram cuidados específicos para com os colaboradores em determinados parâmetros no que diz respeito à componente motivacional e de *engagement*.

Referências Bibliográficas

- Alberti, R., Zaluski, F. C., Milani, L. C. S., Campos, S. A. P., & Sausen, J. O. (2019). Motivação e o trabalho bancário. *Gestión Joven*, 20(10), 10-27.
- Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16(2), 40–68.
- Andersen, J. A., & Hansson, P. H. (2011). At the end of the road? On differences between women and men in leadership behaviour. *Leadership & Organization Development Journal*, 32(5), 428–441.
- Appelbaum, S. H., Audet, L., & Miller, J. C. (2003). Gender and leadership? Leadership and gender? A journey through the landscape of theories. *Leadership & Organization Development Journal*, 24(1), 43–51.
- Argyris, C. (1957). *Personalidade e organização*. Nova York, NY: Harper
- Ashkanasy, N. M., Ayoko, O. B., & Jehn, K. A. (2014). Understanding the physical environment of work and employee behavior: An affective events perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 35(8), 1169–1184.
- Athanasoglou, P., Brissimis, S. N., & Delis, M. D. (2008). Bank-Specific, Industry-Specific and Macroeconomic Determinants of Bank Profitability. *Journal of International Financial Markets, Institutions and Money*, 18(2), 121-136.
- Augusto, A. (2014). Metodologias quantitativas/metodologias qualitativas: mais do que uma questão de preferência. *Fórum Sociológico*, 24, 73-77.
- Barros, A. M., & Silva, J. R. G. D. (2010). Percepções dos indivíduos sobre as consequências do teletrabalho na configuração home-office: estudo de caso na Shell Brasil. *Cadernos Ebape.*, 8(1), 71-91.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., & Atwater, L. (1996). The transformational and transactional leadership of men and women. *Applied Psychology*, 45(1), 5–34.

- Becker, T. E., Kernan, M. C., Clark, K. D., & Klein, H. J. (2018). Dual Commitments to Organizations and Professions: Different Motivational Pathways to Productivity. *Journal of Management*, 44(3), 1202–1225.
- Belias, D., Koustelios, A., Sdrolas, L., & Aspridis, G. (2014). Job Satisfaction, Role Conflict and Autonomy of employees in the Greek Banking Organization. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 175(1), 324-333.
- Bergamini, C. W. (1997). *Motivação nas organizações*. (4.^a Ed). Editora Atlas.
- Bergström, J., Miller, M. & Horneij, E. (2015). Work environment perceptions following relocation to open-plan offices: A twelve-month longitudinal study. *Work*, 50(2), 221-228.
- Birdsall, P. (1980). A comparative analysis of male and female managerial communication style in two organizations. *Journal of Vocational Behavior*, 16(2), 183–196.
- Bohrer, R. (1981). Motivação - abordagem crítica da teoria de Maslow pela propaganda. *Revista de Administração de Empresas*, 21(4), 43-47.
- Boumans, N. P., De Jong, A. H., & Janssen, S. M. (2011). Age-differences in work motivation and job satisfaction. The influence of age on the relationships between work characteristics and workers' outcomes. *The International Journal of Aging and Human Development*, 73(4), 331- 350.
- Bryman, A., & Bell, E. (2015). *Business Research Methods*. Oxford University Press, Oxford.
- Camara, P. B. (2000). *Os Sistemas de Recompensas e a Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. (2^a ed.). Lisboa: Dom Quixote.
- Camara, P. B. (2011). *Os sistemas de recompensas e a Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. (3^a ed.). Lisboa: Dom Quixote.
- Carasco-Saul, M., Kim, W., & Kim, T. (2015). Leadership and employee engagement: Proposing research agendas through a review of the literature. *Human Resource Development Review*, 14(1), 38–63.
- Chan, J. K., Beckman, S. L. & Lawrence, P. G. (2007). Workplace Design: A New Manageral Imperative. *California Management Review*, 49(2), 6-22.
- Chiavenato, I. (1999). *Administração nos novos tempos*. (2ed). Rio de Janeiro: Campus.

- Chughtai, A., & Zafar, S. (2006) Antecedents and Consequences of Organizational Commitment among Pakistani University Teachers. *Applied Human Resource Management Research*, 11(1), 39-64.
- Collie, R. J., Shapka, J. D., Perry, N. E., & Martin, A. J. (2016). Teachers' psychological functioning in the workplace: Exploring the roles of contextual beliefs, need satisfaction, and personal characteristics. *Journal of Educational Psychology*, 108(6), 788-799.
- Cohen, J. (1992). Statistical Power Analysis. *Current Directions in Psychological Science*, 1(3), 98-101.
- Cunha, M.P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral, C. C & Neves, P. (2014). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. (7ed). Editora RH
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum Press.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2014). *The importance of universal psychological needs for understanding motivation in the workplace*. In M. Gagné (Ed.), *The Oxford handbook of work engagement, motivation, and self-determination theory* (pp. 13–32). Oxford University Press
- Deci, E. L., & Vansteenkiste, M. (2004). Self-determination theory and basic need satisfaction: Understanding human development in positive psychology. *Ricerche di Psicologia*, 27(1), 23- 40.
- Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-Determination Theory in Work Organizations: The State of a Science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 19–43.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2000). A model of burnout and life satisfaction among nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 32(2), 454-464.
- Dos Santos, N. R., Mónico, L., Pais, L., Gagné, M., Forest, J., Cabral, P. F., & Ferraro, T. (2022). Multidimensional Work Motivation Scale: Psychometric studies in Portugal and Brazil. *The Journal of the Iberoamerican Academy of Management*.

- Eagly, A. H., & Johannesen-Schmidt, M. C. (2001). The leadership styles of women and men. *Journal of Social Issues*, 57(4), 781–797.
- Estevão, C. V., Gomes, C. A., Torres, L. L., & Silva, P. (2006). *Políticas e Práticas de Formação em Organizações Empresariais Portuguesas: Relato de uma investigação*. Braga: Centro de Investigação da Universidade do Minho.
- Evangeline, E. T., & Ragavan, V. G. (2016). Organisational culture and motivation as instigators for employee engagement. *Indian Journal of Science and Technology*, 9(2), 1-4.
- Eversole, B. A., Venneberg, D. L., & Crowder, C. L. (2012). Creating a flexible organizational culture to attract and retain talented workers across generations. *Advances in Developing Human Resources*, 14(4), 607-625.
- Ferreira, A., Diogo, C., Ferreira, M., & Valente, A. C. (2006). Construção e validação de uma escala multi-factorial de motivação no trabalho (Multi-Moti). *Comportamento Organizacional e Gestão*. 12 (2), 187-198.
- Fethi, M. D. & Pasiouras, F. (2010). Assessing bank efficiency and performance with operational research and artificial intelligence techniques: A survey. *European Journal of Operational Research*, 204(2), 189-198.
- Fialho, J., Silva, C. A., & Saragoça, J. (2013). *Formações Profissional-Práticas organizacionais, políticas públicas e estratégias de ação*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Fontaine, A. M. (2005). *Motivação em contexto escolar*. Lisboa: Universidade Aberta
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination Theory and Work Motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331–362.
- Gagné, M., & Forest, J. (2008). The study of compensation systems through the lens of selfdetermination theory: Reconciling 35 years of debate. *Canadian Psychology*, 49(1), 225–232.
- Gagné, M., Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2017). *Self-determination theory applied to work motivation and organizational behavior*. In D. S. Ones, H. K. Sinangil, C. Viswesvaran, & N. Anderson (Eds.), *Handbook of industrial, work, & organizational psychology* (2nd ed., pp. 97-121). Thousand Oaks, CA: Sage

- Gagné, M., Forest, J., Vansteenkiste, M., Crevier-Braud, L., Van den Broeck, A., Aspel, A. K., Bellerose, J., Benabou, C., Chemolli, E., Güntert, S. T., Halvari, H., Indiyastuti, D. L., Johnson, P. A., Molstad, M. H., Naudin, M., Ndao, A., Olafsen, A. H., Roussel, P., Wang, Z., & 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.
- Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524–1541.
- González, A. & Pascual, J. (2015). *Economia e Gestão Bancária*. Lisboa: Universidade Católica Editora.
- Górska, A. (2016). Gender differences in leadership. *Wydziału Zarządzania UW*, 20, 136-144.
- Goulart, J. (2009). *Teletrabalho: Alternativa de trabalho flexível*. Editora Senac.
- Grandey, A. A., & Cropanzano, R. (1999). The Conservation of Resources Model Applied to Work–Family Conflict and Strain. *Journal of Vocational Behavior*, 54(2), 350-370.
- Grant, C. A., Wallace, L. M., & Spurgeon, P. C. (2013). An exploration of the psychological factors affecting remote e-worker's job effectiveness, well-being and work-life balance. *Employee Relations*, 35(5), 527–546.
- Greenhaus, J., & Powell. (2006). When work and family are allies: A theory of work-family enrichment. *Academy of Management Review*, 31(1), 72-92.
- Güntert, S. T. (2015). The impact of work design, autonomy support, and strategy on employee outcomes: A differentiated perspective on self-determination at work. *Motivation and Emotion*, 39(1), 74-87.
- Selye, H. (1950). *Stress: The Physiology and Pathology of Exposure to Stress*. ACTA Publications.
- Halvari, A. E., Ivarsson, A., Halvari, H., Olafsen, A. H., Solstad, B. E., Niemiec, C. P., Deci, E. L., & Williams, G. C. (2021). A prospective study of knowledge sharing at work based on self-determination theory. *Scandinavian Journal of Work and Organizational Psychology*, 6(1), 1–16.

- Hanaysha, J. R. (2016). Testing the Effects of Employee Engagement, Work Environment, and Organizational Learning on Organizational Commitment, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 229(1), 289-297.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 87(2), 268-279.
- Haynes, B. P. (2007). Office productivity: a shift from cost reduction to human contribution. *Facilities*, 25(11/12), 452-462.
- Haynes, B. P., 2008. The Impact of Office Layout on Productivity. *Journal of Facilities Management*, 6(3), 189-201.
- Hertel, G., Thielgen, M., Rauschenbach, C., Grube, A., Stamov-Roßnagel, C., & Krumm, S. (2013). Age differences in motivation and stress at work. *Age-Differentiated Work Systems*, 119-147.
- Hill, M. M., & Hill, A. (2008). *Investigação por questionário*. (2ed). Edições Sílabo.
- Hua, Y., Loftness, V., Kraut, R. & Powell, K. M. (2010). Workplace collaborative space layout typology and occupant perception of collaboration environment. *Environment and Planning B: Planning and Design*, 37(3), 429-448.
- Howard, J. L., Gagné, M., Morin, A. J. S., & Van den Broeck, A. (2016). Motivation profiles at work: A self-determination theory approach. *Journal of Vocational Behavior*, 95–96, 74-89.
- Illegems, V., & Verbeke, A. (2004). Telework: what does it mean for management? *Long Range Planning*, 37(4), 319-334.
- Inceoglu, I., Segers, J., & Bartram, D. (2012). Age-related differences in work motivation. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 85(2), 300–329.
- Kanfer, R., & Ackerman, P. L. (2004). Aging, Adult Development, and Work Motivation. *The Academy of Management Review*, 29(3), 440–458.
- Kanfer, R. (2009). Work motivation: Identifying use-inspired research directions. *Industrial and organizational psychology-perspectives on science and practice*, 2(1), 77–93.

- Kang, S., Ou, D. & Mak, C. M. (2017). The impact of indoor environmental quality on work productivity in university open-plan research offices. *Building and Environment*, 124(1), 78-89.
- Kaplan, R. S. (2009). Lead and Manage using Balance Scorecard. *Leadership Excellence*, 26(10), 7-8.
- Katt, J. A., & Condly, S. J. (2009). A preliminary study of classroom motivators and Demotivators from a motivation-hygiene perspective. *Communication Education*, 58(2), 213-234.
- Kim, J., & de Dear, R. (2013). Workspace satisfaction: The privacy-communication tradeoff in open-plan offices. *Journal of Environmental Psychology*, 36, 18-26.
- Kooji, D., De Lange, A., Janssen, P., & Kanfer, R. (2011). Age and work-related motives: Results of a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 32(2), 197-225.
- Kossek, E. E., Pichler, S., Bodner, T., & Hammer, L. (2011). Workplace social support and work-family conflict: A meta-analysis clarifying the influence of general and work-family-specific supervisor and organizational support. *Personnel Psychology*, 64(2), 289-313.
- Kotter, J. (1990). What leaders really do. *Harvard Business Review*, 85-96.
- Kuvaas, B. (2006). Work performance, affective commitment, and work motivation: The roles of pay administration and pay level. *Journal of Organizational Behavior*, 27(3), 365-385.
- Kuvaas, B., Buch, R., Dysvik, A., & Haerem, T. (2012). Economic and social leader-member exchange relationships and follower performance. *The Leadership Quarterly* 23(5), 756-765.
- Kwon, I. W. G., & Banks, D. W. (2004). Factors related to the organizational and professional commitment of internal auditors. *Managerial Auditing Journal*, 19(5), 606-622.
- Lakatos, E. M., & Marconi, M. de A. (2007). *Fundamentos de metodologia científica*. (5ed). São Paulo: Atlas.
- Lakatos, E. M., & Marconi, M. de A. (2010). *Fundamentos de metodologia científica*. (7ed). São Paulo: Atlas.

- Landry, A. T., Forest, J., Zigarmi, D., Houson, D., & Boucher, E. (2017). The Carrot or the Stick? Investigating the Functional Meaning of Cash Rewards and Their Motivational Power According to Self-Determination Theory. *Compensation & Benefits Review*, 49(1), 9–25.
- Leal, A. E., Miranda, G. J., & Carmo, C. R. S. (2013). Teoria da Autodeterminação: uma análise da motivação dos estudantes do curso de ciências contábeis. *Revista de Contabilidade Financeira - USP, São Paulo*, 24(62), 162-173.
- Leiter, M. P., & Maslach, C. (2000). Burnout and health. In A. Baum, T. Revenson., & J. Singer (Eds.). *Handbook of health psychology*: 415-426. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum
- Lemos, M. S., Simão, A. M. V., Sousa, C., Marques, F., Miranda, G. L., Freire, I., Menezes, I., Amado, J., Almeida, L. S., Morgado, L., Rafael, M., Lourenço, O., Rosário, P., Bahia, S., & Nogueira, S. I. (2005). *Motivação e Aprendizagem*. In G. L. Miranda & S. Bahia (Eds.), *Psicologia da educação: Temas de desenvolvimento, aprendizagem e ensino* (pp. 193- 231). Lisboa: Relógio d'Agua.
- Levesque, C., Williams, G., Elliot, D., Pickering, M., Bodenhamer, B., & Finley, P. (2007). Validating the theoretical structure of the Treatment Self-Regulation Questionnaire (TSRQ) across three different health behaviors. *Health Education Research*, 22(5), 691-702.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705-717.
- London, M. (1983). Toward a theory of career motivation. *Academy of management review*, 8(4), 620-630
- Loureiro, P., & Cardoso, C. C. (2008). O género e os estereótipos na gestão. *Revista de Estudos Politécnicos*, 6(10), 221–238.
- Macdonald, W. (2003). The Impact of Job Demands and Workload on Stress and Fatigue. *Australian Psychologist*, 38(2), 102-117.
- McGregor, D. (1960). *O lado humano da empresa*. Nova York, NY: McGraw-Hill.
- Mações, M. (2017). *Liderança, Motivação e Comunicação*. Actual Editora.
- Malhotra, N. K. (2006). *Marketing Research - An Applied Orientation*. (5th ed.). Prentice Hall.

- Mangone, G., Capaldi, C. A., Allen, Z. M. V. & Luscuere, P. G. (2017). Bringing nature to work: Preferences and perceptions of constructed indoor and natural outdoor workspaces. *Urban Forestry & Urban Greening*, 23(1),1-12.
- Mann, S., Varey, R. & Button, W. (2000). An exploration of the emotional impact of teleworking via computer-mediated communication. *Journal of Managerial Psychology*, 15(7), 668-690.
- Marôco, J., Tecedeiros, M., Martins, P., & Meireles, A. (2008) O Burnout como factor hierárquico de 2ª ordem da Escala de Burnout de Maslach. *Análise Psicológica*, 26, 639-649
- Marôco, J. (2021). *Análise Estatística com o SPSS Statistics*. (8ed). ReportNumber.
- Maslach, C., Jackson, S. & Leiter, M. (1996). *Maslach Burnout Inventory Manual*. California: Consulting Psychologist Press, Inc.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (1997). *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*. Jossey-Bass.
- Maslow A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*. 50(4), 370-396.
- McClelland, D. (1987). *Human motivation*. Cambridge University Press
- Men, L. R. (2015). Employee Engagement in relation to employee–organization relationships and internal reputation: Effects of leadership communication. *Public Relations Journal*, 9(2), 1-22.
- Milani, D., Souza, A.C., Hirayama, M. S., & Alexandre, N. M. C. (2018). Obstacles to return to work: Translation and cross-cultural adaptation of the questionnaire to the Brazilian context. *Ciências & Saúde Coletiva*. 23(5), 1387-1401.
- Miner, J. B. (2005). *Organizational Behaviour: Essential Teories of Motivation and Leadership*. Routledge.
- Monteiro, A., & Mourão, L. (2017). Desenvolvimento profissional: A produção científica nacional e estrangeira. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 17(1), 39-45.
- Montreuil, S., & Lippel, K. (2003). Telework and occupational health: a Quebec empirical study and regulatory implications. *Safety Science*, 41(4), 339-358.

- Morrison, R. L. & Macky, K. A. (2017). The demands and resources arising from arising from shared office spaces. *Applied Ergonomics*, 60(3), 103-115.
- Morganson, V. J., Major, D. A., Oborn, K. L., Verive, J. M., & Heelan, M. P. (2010). Comparing telework locations and traditional work arrangements: Differences in work-life balance support, job satisfaction, and inclusion. *Journal of Managerial Psychology*, 25(6), 578–595.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. Academic Press.
- Naceur, S. B., & Goaied, M. (2001). The Determinants of the Tunisian Deposit Bank's Performance. *Applied Financial Economics*, 11(3), 317-319.
- Nawaz, M. S., Hassan, M., Hassan, S., Shaukat, S., & Asadullah, M. A. (2014). Impact of employee training and empowerment on employee creativity through employee engagement: Empirical evidence from the manufacturing sector of Pakistan. *Middle-East Journal of Scientific Research*, 19(4), 593–601.
- Netemeyer, R. G., Brashear-Alejandro, T., & Boles, J. S. (2004). A cross-national model of job-related outcomes of work role and family role variables: A retail sales context. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(1), 49–60.
- Neves, J. G., Caetano, A., & Ferreira, J. M. C. (2011). *Manual de Psicossociologia das Organizações*. (1ed). Escolar Editora.
- Ngun, T. C., Ghahramani, N., Sánchez, F. J., Bocklandt, S., & Vilain, E. (2011). The genetics of sex differences in brain and behavior. *Frontiers in Neuroendocrinology*, 32(2), 227–246.
- Northouse, P. G. (1997). *Leadership: Theory and practice*. Sage Publications, Inc
- Olafsen, A. H., Halvari, H., Forest, J., & Deci, E. L. (2015). Show them the money? The role of pay, managerial need support, and justice in a self-determination theory model of intrinsic work motivation. *Scandinavian Journal of Psychology*, 56, 447-457.
- Olafsen, A. H., Niemiec, C. P., Halvari, H., Deci, E. L., & Williams, G. C. (2017). On the dark side of work: a longitudinal analysis using self-determination theory. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(2), 275–285.

- O'Reilly, V., McMahon, M., & Parker, P. (2020). Career development: Profession or not? *Australian Journal of Career Development*, 29(2), 79-86.
- Osborne, S., & Hammoud, M. S. (2017). Effective employee engagement in the workplace. *International Journal of Applied Management and Technology*, 16(1), 50-67.
- Paoli, D. D., Arge, K. & Blakstad, S. H. (2013). Creating business value with open space flexible offices. *Journal of Corporate Real Estate*, 15(3/4), 181-193.
- Parsons, E., & Broadbridge, A. (2006). Job motivation and satisfaction: Unpacking the key factors for charity shop managers. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 13(2), 121-131.
- Parker, S. K., & Ohly, S. (2008). *Designing motivating jobs: An expanded framework for linking work characteristics and motivation*. In Kanfer, R., Chen, G., & Pritchard, R. D. (Eds.), *Work Motivation: Past, present, and future* (pp. 233-284). NY: Routledge
- Patel, G., & Buiting, S. (2013). *Gender Differences in Leadership Styles and the Impact within Corporate Boards*. The Commonwealth Secretariat, Social Transformation Programs Division.
- Pérez, M. P., Sánchez, A. M., & Carnicer, M. P. L. (2002). Benefits and barriers of telework: perception differences of human resources managers according to company's operations strategy. *Technovation*, 22(12), 775-783.
- Pierrette, M., Parizet, E., Chevret, P. & Chatillon, J., 2015. Noise effect on comfort in open-space offices: Development of an assessment questionnaire. *Economics*, 58(1), 96-106.
- Pinar, G. (2011). The Relationship between Reward Management System and Employee Performance with the Mediating Role of Motivation: A Quantitative Study on Global Banks. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 24(4), 1510-1520.
- Pittenger, L. M. (2015). Emotional and social competencies and perceptions of the interpersonal environment of an organization as related to the engagement of IT professionals. *Frontiers in Psychology*, 6, 623.
- Plieger, T., Melchers, M., Montag, C., Meermann, R., & Reuter, M. (2015). Life stress as potential risk factor for depression and burnout. *Burnout Research*, 2(1), 19-24.

- Proetti, S. (2017). As pesquisas qualitativa e quantitativa como métodos de investigação científica: um estudo comparativo e objetivo. *Revista Lumen*, 2(4),1-23.
- Randall, D. M. (1990). The consequences of organizational commitment: Methodological investigation. *Journal of organizational Behavior*, 11(5), 361-378.
- Rego, A. (2000). Os motivos de sucesso, afiliação e poder – Desenvolvimento e validação de um instrumento de medida. *Análise Psicológica*, 18(3). 335-344.
- Rego, A., & Cunha, M. P. (2016). *Que Líder Sou Eu? – Manual de apoio ao desenvolvimento de competências de liderança*. 1ª. Edição, Lisboa: Edições Sílabo
- Rigby, C. S., & Ryan, R. M. (2018). Self-Determination Theory in Human Resource Development: New Directions and Practical Considerations. *Advances in Developing Human Resources*, 20(2), 133-147.
- Robbins, S. P. (2005). *Comportamento organizacional*. (11ªed). São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Robbins, S.P. & Judge, T.A. (2016). *Organizational Behavior*. (17thed) Edition, Pearson Education Limited.
- Robinson, O., & Griffiths, A. (2005). Coping With the Stress of Transformational Change in a Government Department. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 41(2), 204-221.
- Rocha, J. A. O. (2010). *Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública*. (3ed). Lisboa: Escolar Editora.
- Roche, M., & Haar, J. M. (2013). A metamodel approach towards self-determination theory: A study of New Zealand managers' organisational citizenship behaviours. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(18), 3397–3417.
- Romão, A. M., Oliveira, A., Espain, A., Cravo, C., Moura, E., Reses, G., Mendes, I., Abelheira, I., Bernardo, I. M. R., Lemos, L., Ramos, R., Simões, S., Cossa, S. P., & Li, Y. (2021). *Reflexões em torno de Metodologias de Investigação: análise de dados*. (1ed). UA Editora.
- Rosenfield, C. L., & Alves, D. A. D. (2011). Autonomia e trabalho informacional: o teletrabalho. *Dados*, 54(1), 207-233.

- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54-67.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. The Guilford Press.
- Ryan, R. M., Bernstein, J. H., & Brown, K. W. (2010). Weekends, work, and well-being: Psychological need satisfactions and day of the week effects on mood, vitality, and physical symptoms. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 29(1), 95-122.
- Saks, A. M. (2022). Caring human resources management and employee engagement. *Human Resource Management Review*, 32(3), 1-15.
- Santander Totta S.A. (2024a). *Relatório de Banca Responsável 2023*.
- Santander Totta S.A. (2024b). *Relatório e Contas do 1º semestre de 2024*.
- Santos, J. A. C. (2001). Bank Capital Regulation in Contemporary Banking Theory: A Review of the Literature. *Financial Markets Institutions and Instruments*, 10(2), 41-84.
- Santos, J. R., & Henriques, S. (2021). *Inquérito por Questionário: contributos de conceção e utilização em contextos educativos*. (1ed). Universidade Aberta.
- Salanova, M., & Schaufeli, W. B. (2009). *El Engagement en el Trabajo* (1ed). Madrid: Alianza Editorial
- Salasiah, H., Zainab, I., Rosmawati M., & Ermy, R. (2010). Methods of Increasing Learning Motivation among Students. *Procedia Social and Behavior Science*, 18(1), 138-147.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315.
- Schaufeli, W. B. (2016). Heavy work investment, personality and organizational climate. *Journal of Managerial Psychology*, 31(6), 1057–1073.
- 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*, 3(1), 71–92.

- Shimazu, A., & Schaufeli, W. B. (2009). Is Workaholism Good or Bad for Employee Well-Being? The Distinctiveness of Workaholism and Work Engagement among Japanese Employees. *Industrial Health*, 47(5), 495-502.
- Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1(1), 27-41.
- Silva, R. B. (1998). Para uma análise de satisfação do trabalho. *Sociologia - Problemas e Prática*, 26, 149-178.
- Silva, L. R. F., Mousquer, L. D., Schadeck, M., & Rodrigues, L. A. (2015). A influência da motivação na produtividade do trabalho na representação comercial. *Revista de Administração IMED*, 5(3), 241-249.
- Simões, E. (2015). *Estabelecer objetivos*. In J. Neves, M. Garrido & E. Simões (Eds.), Manual de Competências Pessoais, Interpessoais e Instrumentais (3ªed), Lisboa: Edições Sílabo.
- Smith, D. S., Rosenstein, J. E., & Nikolov, M. C. (2018). Assessing performance: The different words we use to describe male and female leaders. *Harvard Business Review*, 44-49.
- Sobral, F., Chambel, M. J., & Castanheira, F. (2019). Managing motivation in the contact center: The employment relationship of outsourcing and temporary agency workers. *Economic and Industrial Democracy*, 40(2), 357-381.
- Spreitzer, G. M., Cameron, L., & Garrett, L. (2017). Alternative work arrangements: Two images of the new world of work. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 473-499.
- Stamov-Roßnagel, C., & Hertel, G. (2010). Older workers' motivation: Against the myth of general decline. *Management Decision*, 48(6), 894-906.
- Stempel, C. R., Rigotti, T., & Mohr, G. (2015). Think transformational leadership - Think female? *Leadership*, 11(3), 259-280.
- Sun, L., Mao, Z., & Zhou, J. (2022). The effect of employees' marital satisfaction on job performance: based on the perspective of conservation of resource theory. *Institute of Psychology, Chinese Academy of Sciences P. R. China*, 23-34.

- Taris, T. W., Feij, J. A., & Capel, S. (2006). Great expectations and what comes of it: the effects of unmet expectations on work motivation and outcomes among newcomers. *International Journal of Selection and Assessment*, 14(3), 256-268.
- Toode, K., Routasalo, P., Helminen, M., & Suominen, T. (2015). Hospital nurses' work motivation. *Scandinavian Journal of Caring Sciences*, 29(2), 248–257.
- Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., Soenens, B., & Lens, W. (2010). Capturing autonomy, competence, and relatedness at work: Construction and initial validation of the Work-Related Basic Need Satisfaction Scale. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(4), 981–1002.
- Vansteenkiste, M., Niemiec, C. P., & Soenens, B. (2010). The Development of the Five Mini-Theories of Self-Determination Theory: An Historical Overview, Emerging Trends, and Future Directions. *Advances in Motivation and Achievement*, 16, 105-165.
- Vischer, J. (2005). *Space Meets Status: Designing Workplace Performance*. (1ed.). Routledge.
- Vischer, J. (2007). The effects of the physical environment on job performance: towards a theoretical model of workspace stress. *Stress and Health*, 23(3), 175-84.
- Vischer, J. (2008). Towards an Environmental Psychology of Workspace: How People are Affected by Environments for Work. *Architectural Science Review*, 51(2), 97-108.
- Werner, J. (2021). *Human resource development: talent development*. (8th ed). Cengage Learning.
- Williams, G. C., Halvari, H., Niemiec, C. P., Sorebo, O., Olafsen, A. H., & Westbye, C. (2014). Managerial support for basic psychological needs, somatic symptom burden and workrelated correlates: A self-determination theory perspective. *Work & Stress*, 28(4), 404-419.
- Williams, G. C., McGregor, H. A., Zeldman, A., Freedman, Z. R., & Deci, E. L. (2004). Testing a Self-Determination Theory Process Model for Promoting Glycemic Control Through Diabetes Self-Management. *Health Psychology*, 23(1), 58-66.
- Ye, L., Li, Y., & Zhang, N. (2025). The impact of autonomy-supportive organizational environments on employees' emotions and creative performance: A Self-Determination Theory perspective. *PLOS ONE*, 20(5)

- Yu, J., Wang, S., Qiu, X., Shaid, A., & Wang, L. (2016). Contributions of various transmission paths to speech privacy of open ceiling meeting rooms in open-plan offices. *Applied Acoustics*, 112(1), 59-69.
- Zhang, X., Li, Q., & Wang, W. (2023). Impact of Commuting Time on Employees' Job Satisfaction - An Empirical Study Based on China's Family Panel Studies (CFPS). *Sustainability*, 15, 1-16.

Apêndices

Apêndice 1- Respostas à questão aberta que compôs o inquérito por questionário. – Na sua opinião, quais as medidas ou ações que a empresa deveria implementar, para que se sinta mais motivado(a)?

1. Revisão dos níveis salariais.	Remuneração/Benefícios
2. Melhorar a remuneração e dar perspectivas de evolução.	
3. Reconhecimento financeiro claro e justo.	
4. Mais incentivos.	
5. Política monetária.	
6. Valorizar e aumentar os salários das pessoas.	
7. Reconhecimento salarial e diminuição da carga excessiva de trabalho.	
8. Dar mais valor ao trabalho que fazemos, melhores condições financeiras, melhores condições no espaço de troca de vestuário e de alimentação.	
9. Ordenado mais justo.	
10. Valorização profissional e financeira por objetivos.	
11. Reconhecer o trabalho e as horas de trabalho monetariamente e tratar os colaboradores como pessoas e não como números.	
12. Remuneração.	
13. Recompensado e considerado pelo trabalho que desempenho.	
14. Aumentar o salário.	
15. Melhores salários.	

16. Aumento do salário.	
17. Não podendo dar prêmios financeiros, poderiam dar umas horas ao final do mês para compensar o tempo extra que fazemos.	
18. Não estar tantos anos sem atribuição de níveis e atualização salarial.	
19. Pagar mais e tratar melhor os colaboradores.	
20. Criar incentivos para melhorar o que já é bom.	
21. Pagar horas extras.	
22. Pagamento de horas extras; incremento salarial.	
23. Reconhecimento com Remuneração financeira.	
24. Medidas financeiras e de equilíbrio entre a vida pessoal e profissional.	
25. Reconhecimento/ prêmios financeiros.	
26. Valorizar mais as pessoas através da sua experiência e <i>Know-how</i> em vez de irem contratar pessoas fora da organização pagando "mundos e fundos" e ainda por cima para lugares de chefia.	Reconhecimento/Elogio
27. Melhorar a importância dada a cada pessoa.	
28. Mais respeito e reconhecimento pelas pessoas.	
29. Maior meritocracia.	
30. Valorizar mais os seus ativos.	
31. Menos pressão na obtenção de objetivos por parte do superior hierárquico. Motivação por reconhecimento do trabalho do colaborador e ajuda na consecução dos seus objetivos diariamente.	
32. Reconhecer as qualidades profissionais.	

33. Tratar as pessoas como "pessoas" e não como meros números.	
34. Motivar mais os funcionários e não só criticar.	
35. Dar mais valor.	
36. Deveria em primeiro lugar tratar as pessoas como o que são. Pessoas. E não números para atingir os lucros, muitas vezes sem olharem a meios.	
37. Dar mais <i>feedback</i> e reconhecimento diariamente com vista a melhorar o trabalho da equipa.	
38. Valorizar o esforço, mas também a qualidade e o brio pelo trabalho realizado.	
39. Haver promoções mais frequentes.	
40. Sensibilidade e reconhecimento.	
41. Redução da carga de trabalho (urgências).	Excesso de trabalho
42. Objetivos ajustados a cada equipa, pois o volume de trabalho é demasiado.	
43. Melhor distribuição de tarefas por áreas para não assoberbar uma grande quantidade de assuntos num só departamento.	
44. Equilibrar as equipas em número de colaboradores.	
45. Equipas bem dimensionadas.	
46. Mais flexibilidade.	Regime de trabalho
47. Dar mais dias de teletrabalho.	
48. Horário mais compatível para quem tem crianças.	
49. Trabalho remoto.	

50. Incrementar ações de valorização pessoal, e retribuição emocional.	Desenvolvimento pessoal e profissional
51. Rever condições e espaços já desadequados.	Satisfação com o espaço físico do local de trabalho
52. Uma copa em melhores condições e instalações de trabalho mais confortáveis no geral.	
53. Ter barreiras diminuidoras do ruído nas salas.	
54. Cuidar dos espaços físicos de trabalho em termos de luz, privacidade e ruído.	
55. Mais espaço entre postos de trabalho.	
56. Mais espaço de trabalho e lazer para os trabalhadores.	
57. Criar espaços de trabalho menos ruidosos.	
58. Computadores mais potentes e rápidos.	
59. Melhorar o espaço de trabalho atual.	
60. Criar barreiras anti-som.	

Apêndice 2-Inquérito por questionário aplicado aos colaboradores dos serviços centrais do Banco Santander, Portugal.

Inquérito sobre motivação no local de trabalho

Caro participante,

No âmbito do mestrado de Gestão de Empresas da Universidade Autónoma de Lisboa está a ser desenvolvida a dissertação sobre fatores motivacionais e as implicações na dedicação dos colaboradores dos serviços centrais do Banco Santander Portugal.

O inquérito por questionário é totalmente anónimo e confidencial. A recolha dos dados das respostas às questões que são colocadas serão tratadas somente para o âmbito deste estudo.

A duração média de preenchimento do inquérito é de aproximadamente 10 minutos.

Para qualquer questão no preenchimento do questionário e para futuramente aceder às informações sobre os resultados finais, poderá contactar através do seguinte email: 30011689@students.ual.pt

A sua participação neste inquérito é muito importante.

Obrigado pela colaboração.

Motivação no local de trabalho

1) - Na minha organização não me esforço porque na verdade sinto que o meu trabalho é pouco valorizado.

Concorda com esta afirmação?

- ☐ Nada
- ☐ Muito pouco
- ☐ Um pouco
- ☐ Moderadamente
- ☐ Fortemente
- ☐ Muito fortemente
- ☐ Completamente

2) - Na minha organização faço pouco, porque penso que este trabalho não é merecedor de esforços.

Concorda com esta afirmação?

- ☐ Nada
- ☐ Muito pouco
- ☐ Um pouco
- ☐ Moderadamente
- ☐ Fortemente
- ☐ Muito fortemente
- ☐ Completamente

3) - Não sei porque estou nesta organização, já que tenho um trabalho pouco reconhecido.

Concorda com esta afirmação?

- ☐ Nada
- ☐ Muito pouco
- ☐ Um pouco
- ☐ Moderadamente
- ☐ Fortemente
- ☐ Muito fortemente
- ☐ Completamente

4) - Na minha organização esforço-me para obter a aprovação da minha chefia direta e demais superiores, assim como dos meus colegas e da minha família.

- ☐ Concorda com esta afirmação?

- ☐ Nada
- ☐ Muito pouco
- ☐ Um pouco
- ☐ Moderadamente
- ☐ Fortemente
- ☐ Muito fortemente
- ☐ Completamente

5) - Na minha organização esforço-me porque outras pessoas me respeitarão mais.

Concorda com esta afirmação?

- ☐ Nada
- ☐ Muito pouco
- ☐ Um pouco
- ☐ Moderadamente
- ☐ Fortemente
- ☐ Muito fortemente
- ☐ Completamente

6) - Na minha organização esforço-me para evitar ser criticado pela minha chefia direta e demais superiores, assim como dos meus colegas e da minha família.

Concorda com esta afirmação?

- ☐ Nada
- ☐ Muito pouco
- ☐ Um pouco
- ☐ Moderadamente
- ☐ Fortemente
- ☐ Muito fortemente
- ☐ Completamente

7) - Na minha organização esforço-me, pois só assim conseguirei recompensas financeiras (por exemplo, do meu empregador).

Concorda com esta afirmação?

- ☐ Nada
- ☐ Muito pouco
- ☐ Um pouco
- ☐ Moderadamente
- ☐ Fortemente
- ☐ Muito fortemente
- ☐ Completamente

8) - Na minha organização esforço-me, porque só assim poderão oferecer-me mais estabilidade no trabalho (por exemplo do meu empregador, da minha chefia direta e demais superiores).

Concorda com esta afirmação?

- ☐ Nada

- ☐ Muito pouco
- ☐ Um pouco
- ☐ Moderadamente
- ☐ Fortemente
- ☐ Muito fortemente
- ☐ Completamente

9) - Na minha organização esforço-me porque arrisco-me a perder o meu emprego se não me empenhar o suficiente.

Concorda com esta afirmação?

- ☐ Nada
- ☐ Muito pouco
- ☐ Um pouco
- ☐ Moderadamente
- ☐ Fortemente
- ☐ Muito fortemente
- ☐ Completamente

10) - Na minha organização esforço-me porque preciso de provar a mim mesmo(a) que consigo superar as tarefas que me são indicadas.

Concorda com esta afirmação?

- ☐ Nada
- ☐ Muito pouco
- ☐ Um pouco
- ☐ Moderadamente
- ☐ Fortemente
- ☐ Muito fortemente
- ☐ Completamente

11) - Na minha organização esforço-me porque me faz sentir orgulho de mim mesmo(a).

Concorda com esta afirmação?

- ☐ Nada
- ☐ Muito pouco
- ☐ Um pouco
- ☐ Moderadamente
- ☐ Fortemente
- ☐ Muito fortemente
- ☐ Completamente

12) - Na minha organização esforço-me para não sentir vergonha de mim mesmo(a).

Concorda com esta afirmação?

- ☐ Nada
- ☐ Muito pouco
- ☐ Um pouco

- ☐ Moderadamente
- ☐ Fortemente
- ☐ Muito fortemente
- ☐ Completamente

13) - Na minha organização esforço-me porque senão sinto-me mal comigo mesmo(a).

Concorda com esta afirmação?

- ☐ Nada
- ☐ Muito pouco
- ☐ Um pouco
- ☐ Moderadamente
- ☐ Fortemente
- ☐ Muito fortemente
- ☐ Completamente

14) - Na minha organização esforço-me porque pessoalmente considero importante empenhar-me neste trabalho.

Concorda com esta afirmação?

- ☐ Nada
- ☐ Muito pouco
- ☐ Um pouco
- ☐ Moderadamente
- ☐ Fortemente
- ☐ Muito fortemente
- ☐ Completamente

15) - Na minha organização esforço-me porque está alinhado com os meus valores pessoais.

Concorda com esta afirmação?

- ☐ Nada
- ☐ Muito pouco
- ☐ Um pouco
- ☐ Moderadamente
- ☐ Fortemente
- ☐ Muito fortemente
- ☐ Completamente

16) - Na minha organização esforço-me porque tem um significado pessoal para mim.

Concorda com esta afirmação?

- ☐ Nada
- ☐ Muito pouco
- ☐ Um pouco
- ☐ Moderadamente
- ☐ Fortemente
- ☐ Muito fortemente

- Completamente

17) - Na minha organização esforço-me porque fazer o meu trabalho diverte-me.

Concorda com esta afirmação?

- Nada
- Muito pouco
- Um pouco
- Moderadamente
- Fortemente
- Muito fortemente
- Completamente

18) - Na minha organização esforço-me porque o que faço é estimulante.

Concorda com esta afirmação?

- Nada
- Muito pouco
- Um pouco
- Moderadamente
- Fortemente
- Muito fortemente
- Completamente

19) - Na minha organização esforço-me porque o trabalho que faço é interessante.

Concorda com esta afirmação?

- Nada
- Muito pouco
- Um pouco
- Moderadamente
- Fortemente
- Muito fortemente
- Completamente

Caracterização Organizacional

1) -Sente que trabalha demasiado?

Utilize a seguinte escala de resposta:

- Nunca
- Algumas vezes por ano
- Uma vez por mês
- Algumas vezes por mês
- Uma vez por semana
- Algumas vezes por semana
- Todos os dias

2) - Sente-se desgastado(a) no final de um dia de trabalho?

Utilize a seguinte escala de resposta:

- ☐ Nunca
- ☐ Algumas vezes por ano
- ☐ Uma vez por mês
- ☐ Algumas vezes por mês
- ☐ Uma vez por semana
- ☐ Algumas vezes por semana
- ☐ Todos os dias

3) - Sente que trabalhar com pessoas o(a) faz sentir pressionado(a)?

Utilize a seguinte escala de resposta:

- ☐ Nunca
- ☐ Algumas vezes por ano
- ☐ Uma vez por mês
- ☐ Algumas vezes por mês
- ☐ Uma vez por semana
- ☐ Algumas vezes por semana
- ☐ Todos os dias

4) - Sente que se tornou mais insensível para com as pessoas desde que está nesta organização?

Utilize a seguinte escala de resposta:

- ☐ Nunca
- ☐ Algumas vezes por ano
- ☐ Uma vez por mês
- ☐ Algumas vezes por mês
- ☐ Uma vez por semana
- ☐ Algumas vezes por semana
- ☐ Todos os dias

5) - Sente que trata algumas pessoas (por exemplo, colegas e clientes) como se fossem objetos impessoais?

Utilize a seguinte escala de resposta:

- ☐ Nunca
- ☐ Algumas vezes por ano
- ☐ Uma vez por mês
- ☐ Algumas vezes por mês
- ☐ Uma vez por semana
- ☐ Algumas vezes por semana
- ☐ Todos os dias

6) - Sente que algumas pessoas (por exemplo, colegas e clientes) o(a) culpam por terem contratempos por sua causa?

Utilize a seguinte escala de resposta:

- ☐ Nunca
- ☐ Algumas vezes por ano
- ☐ Uma vez por mês
- ☐ Algumas vezes por mês
- ☐ Uma vez por semana
- ☐ Algumas vezes por semana
- ☐ Todos os dias

7) - Sente que lida eficazmente com os desafios de trabalho que lhe são apresentados?

Utilize a seguinte escala de resposta:

- ☐ Nunca
- ☐ Algumas vezes por ano
- ☐ Uma vez por mês
- ☐ Algumas vezes por mês
- ☐ Uma vez por semana
- ☐ Algumas vezes por semana
- ☐ Todos os dias

8) - Sente que realizou muitas coisas e que vale a pena estar nesta organização?

Utilize a seguinte escala de resposta:

- ☐ Nunca
- ☐ Algumas vezes por ano
- ☐ Uma vez por mês
- ☐ Algumas vezes por mês
- ☐ Uma vez por semana
- ☐ Algumas vezes por semana
- ☐ Todos os dias

9) - Sente alegria ao trabalhar com os seus colegas e clientes?

Utilize a seguinte escala de resposta:

- ☐ Nunca
- ☐ Algumas vezes por ano
- ☐ Uma vez por mês
- ☐ Algumas vezes por mês
- ☐ Uma vez por semana
- ☐ Algumas vezes por semana
- ☐ Todos os dias

10) - Com que frequência recebe um elogio ou é reconhecido(a) pelo seu trabalho e/ou empenho?

Utilize a seguinte escala de resposta:

- ☐ Nunca
- ☐ Algumas vezes por ano
- ☐ Uma vez por mês
- ☐ Algumas vezes por mês
- ☐ Uma vez por semana
- ☐ Algumas vezes por semana
- ☐ Todos os dias

11) - Na minha organização as ações de formação têm contribuído para que seja uma pessoa realizada em termos:

- ☐ Pessoais
- ☐ Profissionais
- ☐ Pessoais e Profissionais
- ☐ Nenhuma das opções anteriores

12) - Na minha organização tenho o seguinte regime de trabalho:

- ☐ Presencial (ocorre nas instalações da empresa)
- ☐ Híbrido (uns dias presencial e outros dias de forma remota)
- ☐ Remota (teletrabalho)

Caracterização do espaço físico de trabalho

1) - Em que medida se encontra satisfeito(a) com a temperatura do espaço de trabalho?

Utilize a seguinte escala de resposta:

- ☐ Muito insatisfeito
- ☐ Insatisfeito
- ☐ Algo insatisfeito
- ☐ Não estou nem insatisfeito nem satisfeito
- ☐ Algo satisfeito
- ☐ Satisfeito
- ☐ Muito satisfeito

2) - Em que medida se encontra satisfeito(a) com a qualidade da iluminação do espaço de trabalho?

Utilize a seguinte escala de resposta:

- ☐ Muito insatisfeito
- ☐ Insatisfeito
- ☐ Algo insatisfeito
- ☐ Não estou nem insatisfeito nem satisfeito
- ☐ Algo satisfeito
- ☐ Satisfeito

- Muito satisfeito

3) - Em que medida se encontra satisfeito(a) com a disposição/layout do espaço de trabalho e com o mobiliário que o compõe?

Utilize a seguinte escala de resposta:

- Muito insatisfeito
- Insatisfeito
- Algo insatisfeito
- Não estou nem insatisfeito nem satisfeito
- Algo satisfeito
- Satisfeito
- Muito satisfeito

4) - Em que medida se encontra satisfeito(a) com a limpeza e manutenção do espaço de trabalho?

Utilize a seguinte escala de resposta:

- Muito insatisfeito
- Insatisfeito
- Algo insatisfeito
- Não estou nem insatisfeito nem satisfeito
- Algo satisfeito
- Satisfeito
- Muito satisfeito

5) - Em que medida se encontra satisfeito(a) com a qualidade do ar no espaço de trabalho?

Utilize a seguinte escala de resposta:

- Muito insatisfeito
- Insatisfeito
- Algo insatisfeito
- Não estou nem insatisfeito nem satisfeito
- Algo satisfeito
- Satisfeito
- Muito satisfeito

6) - Em que medida se encontra satisfeito(a) com a acústica e o ruído do espaço de trabalho?

Utilize a seguinte escala de resposta:

- Muito insatisfeito
- Insatisfeito
- Algo insatisfeito
- Não estou nem insatisfeito nem satisfeito

- Algo satisfeito
- Satisfeito
- Muito satisfeito

7) - Em que medida se encontra satisfeito(a) com a privacidade do espaço de trabalho?

Utilize a seguinte escala de resposta:

- Muito insatisfeito
- Insatisfeito
- Algo insatisfeito
- Não estou nem insatisfeito nem satisfeito
- Algo satisfeito
- Satisfeito
- Muito satisfeito

8) - Em que medida se encontra satisfeito(a) com o conforto do espaço de trabalho?

Utilize a seguinte escala de resposta:

- Muito insatisfeito
- Insatisfeito
- Algo insatisfeito
- Não estou nem insatisfeito nem satisfeito
- Algo satisfeito
- Satisfeito
- Muito satisfeito

9) - Em que medida se encontra satisfeito(a) com o espaço de trabalho dado à sua equipa?

Utilize a seguinte escala de resposta:

- Muito insatisfeito
- Insatisfeito
- Algo insatisfeito
- Não estou nem insatisfeito nem satisfeito
- Algo satisfeito
- Satisfeito
- Muito satisfeito

10) - Na sua opinião, quais as medidas ou ações que a empresa deveria implementar, para que se sinta mais motivado(a)?

Caracterização sociodemográfica

1) - Sexo:

- Feminino
- Masculino

2) - Faixa etária:

- 18 - 24 anos
- 25 - 34 anos
- 35 - 44 anos
- 45 - 54 anos
- 55 - 64 anos
- + de 64 anos

3) - Grau de escolaridade:

- 1º Ciclo (1º ao 4º ano)
- 2º Ciclo (5º ao 6º ano)
- 3º Ciclo (7º ao 9º ano)
- Ensino Secundário (10º - 12º ano) ou equivalente
- Licenciatura
- Pós-Graduação
- Mestrado
- Doutoramento

4) - Tipo de cargo que exerce na organização:

- Operativo/Administrativo
- Técnico
- Gestor
- Diretivo/Chefia

5) - Qual o sexo da sua chefia direta?

- Masculino
- Feminino

6) - Indique, por favor, em que intervalo de valor se encontra a sua remuneração mensal líquida (inclui salário base, subsídios, etc)

- Menos de 820€
- Entre 820€ e 999€
- Entre 1 000€ - 1 499€
- Entre 1 500€ - 1 999€
- Entre 2 000€ – 2 499€
- Entre 2 500€ – 2 999€
- Entre 3 000€ – 3 499€
- Mais de 3 500€

Obrigado pela sua colaboração!

Anexos

Anexo 1- Escala MBI-HSS.

Exaustão emocional	1 – Sente-se emocionalmente esgotado(a)?
	2 – Sente-se desgastado(a) no fim de um dia de trabalho?
	3 – Sente-se cansado(a) quando acorda de manhã e tem de enfrentar mais um dia de trabalho?
	4 – Sente que trabalhar com pessoas o faz sentir pressionado?
	5 – Sente-se esgotado pelo seu trabalho?
	6 – Sente-se frustrado(a) pelo seu trabalho?
	7 – Sente que trabalha demasiado?
	8 – Sente que trabalhar diretamente com pessoas o sujeita a situações de <i>stress</i> ?
	9 – Sente-se no limite da sua resistência?
Despersonalização	10 – Sente que se tornou mais insensível para com as pessoas desde que está neste trabalho?
	11 – Sente que trata algumas pessoas (por exemplo, colegas e clientes) como se fossem objetos impessoais?
	12 – Sente que este trabalho o(a) está a endurecer emocionalmente?
	13 – Não se importa realmente com o que acontece a alguns dos seus colegas e clientes?
	14 – Sente que algumas pessoas (por exemplo, colegas e clientes) o(a) culpam por terem contratempos por sua causa?
Realização pessoal	15 – Consegue compreender facilmente como as pessoas (por exemplo, colegas e clientes) se sentem em relação às coisas?
	16 – Sente que lida eficazmente com os desafios de trabalho que lhe são apresentados?
	17 – Sente que influencia positivamente a vida de outras pessoas (por exemplo, colegas e clientes) através do seu trabalho?
	18 – Sente-se com muita energia?
	19 – Sente-se capaz de criar facilmente uma atmosfera descontraída com as pessoas (por exemplo, colegas e clientes)?
	20 – Sente alegria ao trabalhar com as pessoas (por exemplo, colegas e clientes)?
	21 – Sente que realizou muitas coisas e que vale a pena estar nesta organização?
	22 – Sente que no seu trabalho, lida eficazmente com problemas emocionais?

Fonte: Adaptado de Maslach et al. (1996)