Universidade da Maia
Departamento de Ciências Empresariais

Fatores Motivacionais

Estudo de Caso – Leroy Merlin - Maia

Tiago Esteves Martins

Mestrado em Gestão de Empresas

Orientador Institucional

Prof. Doutor João Paulo Pinto

Julho, 2022

Universidade da Maia

Departamento de Ciências Empresariais

Fatores Motivacionais

Estudo de Caso - Leroy Merlin - Maia

Nome: Tiago Esteves Martins

Dissertação de Mestrado em Gestão de Empresas

Orientador:

Prof. Doutor João Paulo Pinto

Julho de 2022

Tiago Esteves Martins

31071

Fatores Motivacionais

Estudo de Caso - Leroy Merlin - Maia

Dissertação de Mestrado em Gestão de Empresas

Trabalho realizado sob a orientação do

Prof. Doutor João Paulo Pinto

Universidade da Maia

Julho de 2022

Agradecimentos:

Este projeto tornou-se um acontecimento importante, enriquecedor e desafiante e como tal, reservo um espaço para agradecer a quem, direta ou indiretamente, contribuiu para a conclusão do mesmo.

Assim sendo, começo por agradecer à minha família, mais concretamente à minha mãe que sempre tudo fez para que eu tivesse as melhores condições de vida e estudo e que ajudou, com as suas palavras de incentivo, a conclusão desta etapa.

Agradeço também à minha namorada, Inês Moreira que, como sempre, foi incansável e deu uma ajuda imensurável durante todo o processo deste trabalho. Um percurso que foi percorrido em conjunto e que, com muita paciência e amor, me foi dando os melhores conselhos e incentivos de resiliência.

Mostro um sentimento de apreço e gratidão para com o Professor Doutor João Paulo Pinto que me orientou dando sempre o seu melhor apoio e guiando para um melhor resultado. Assim, agradeço toda a sua disponibilidade e atenção durante este longo processo.

Devo salientar também o meu agradecimento à estrutura organizativa da Leroy Merlin da Maia, nomeadamente ao Bruno Nogueira, Célio Gomes e a toda a equipa da secção de Jardim pela disponibilidade que mostraram em ajudar na realização deste projeto.

Por último e não menos importante, a todos os colaboradores que intervieram no questionário.

Mais uma vez, a todos, o meu muito obrigado.

Fatores Motivacionais

Estudo de Caso - Leroy Merlin - Maia

RESUMO

A motivação dos colaboradores no local de trabalho é muito importante para uma organização obter sucesso e para o crescimento da mesma. Como tal, este projeto desenvolveu-se a pensar em ajudar na tomada de decisão por parte dos gestores e líderes. Desta forma, este estudo analisou o nível de motivação dos colaboradores da Leroy Merlin da loja da Maia fazendo distinção entre os fatores motivacionais intrínsecos e extrínsecos. Foi elaborado um questionário que se aplicou a uma amostra de 83 colaboradores da loja em questão. Os dados obtidos deste questionário foram analisados através de *softwares* informáticos e com base em abordagens estatísticas. A revisão bibliográfica presente neste trabalho, sustentou e comprovou os resultados do mesmo.

Palavras-chave: motivação; fatores motivacionais; liderança; motivação dos funcionários.

Motivational Factors

Case Study – Leroy Merlin - Maia

ABSTRACT

The motivation of employees in the workplace is very important for an organization to succeed and for its growth. As such, this project was developed to help decision-making by managers and leaders. Thus, this study analyzed the motivation level of Leroy Merlin employees at the Maia store, distinguishing between intrinsic and extrinsic motivational factors. A questionnaire was prepared and applied to a sample of 83 employees of the store. The data obtained from this questionnaire were analyzed using computer software and based on statistical approaches. The literature review in this work supported and confirmed the results of the same.

Keywords: motivation; motivational factors; leadership; employee motivation.

Índice

Índice de Tabelas VI

Índice de Gráficos VII

INTRODUÇÃO 1

1. REVISÃO DA LITERATURA 3

1.1. Motivação no trabalho 3

1.2. Teorias da Motivação no trabalho 6

1.3. Desempenho profissional e motivação 10

1.4. A influência da liderança na motivação dos trabalhadores 11

2. METODOLOGIA 13

2.1. Visão Geral 13

2.2. Hipóteses 14

2.3. Métodos – procedimentos e população 15

2.4. Medidas 17

2.5. Apresentação e discussão de resultados 18

2.6. Limitações e pesquisas futuras 34

3. CONCLUSÃO 36

4. REFERÊNCIAS 38

ANEXOS 42

ANEXO I – Questionário motivacional – piloto 43

Anexo II – Questionário final 48

Anexo III – Diapositivo de apresentação do questionário 54

Índice de Tabelas

Tabela 1. Fatores intrínsecos e extrínsecos 16
Tabela 2. Género dos inquiridos 19
Tabela 3. Estatísticas – média e desvio padrão das respostas 21
Tabela 4. Estatísticas - média geral dos fatores intrínsecos 23
Tabela 5. estatísticas - média geral dos fatores extrínsecos 24
Tabela 6. Tabela de frequências absolutas e percentis – Gosto pelo trabalho/negócio 25
Tabela 7. Tabela de frequências absolutas e percentis - Segurança no trabalho 25
Tabela 8. Dados comparativos - fatores intrínsecos e extrínsecos 27
Tabela 9. maior média de respostas dos fatores intrínsecos e extrínsecos mediante o sexo 29

Índice de Gráficos

Gráfico 1. Hipóteses do questionário aplicado 14
Gráfico 2. Faixa etária 18
Gráfico 3. Escolaridade 19
Gráfico 4. Tempo na empresa 20
Gráfico 5. Percentagem de respostas dos fatores intrínsecos 26
Gráfico 6. Percentagem de respostas dos fatores extrínsecos 27
Gráfico 7. Média de motivação face ao tempo na empresa 29
Gráfico 8. Média de motivação face à faixa etária 30
Gráfico 9. Média de motivação - faixa etária face aos fatores intrínsecos e extrínsecos 31
Gráfico 10. Média de motivação faixa etária face ao género 32
Gráfico 11. Média motivacional por escolaridade 32
Gráfico 12. Média de motivação por fator motivacional 33

INTRODUÇÃO

"A motivação é um tema de particular interesse para as organizações, uma vez que potencia o desempenho e os colaboradores motivados no contacto com os clientes dão um contributo essencial para o sucesso das organizações" (Santos Ferreira, 2017). A capacidade das equipas de gestão de resolver problemas centrados no ser humano pode ajudar na criação de capital e potenciar o negócio de qualquer empresa (Chien et al., 2020).

Desta forma, este projeto apresenta dados concretos para ajudar os líderes de equipas a decidir onde devem dar mais ênfase na lida com o colaborador na Loja da Leroy Merlin da Maia. Como indica Chien et al. (2020) contratar a pessoa certa para a posição certa é extremamente importante assim como para avaliação do desempenho no seu local de trabalho. Assim, um dos objetivos deste trabalho passa por ajudar na tomada de decisão dos gestores perante os seus colaboradores para que se obtenham os melhores resultados.

Perante as indicações de Pârjoleanu (2020), a motivação é um tópico extremamente importante de estudar, pois a sociedade de hoje tem carências de otimismo e motivação. Desta forma, o objetivo principal deste projeto é perceber de que forma os colaboradores da Leroy Merlin da Maia estão e são motivados. Em causa estão dois tipos de fatores motivacionais que podem ser fatores intrínsecos ou fatores extrínsecos.

Neste estudo foi usado um questionário de respostas simples e rápidas de forma a manter o interesse dos inquiridos e veracidade das respostas. O questionário, ainda que anónimo, está dividido em dois setores: setor identificativo e o setor motivacional. No primeiro, surgem questões de género, faixa etária, escolaridade e outras, enquanto no segundo surgem questões orientadas para perceber o nível de motivação dos colaboradores. Foi usada uma escala de 1 a 5, onde: 1 – nada motivante; 2 – pouco motivante; 3 – neutro; 4 – motivante; 5 – muito motivante.

Ao longo do trabalho é feita uma revisão bibliográfica que enquadra e sustenta toda a informação apresentada ao longo dele. Nesta revisão são apresentados temas como a "motivação no trabalho", definições e pensamentos de outros autores, apresentamos

também algumas teorias de motivação em contexto de trabalho dando destaque às principais. De seguida relacionamos o desempenho profissional com a motivação de forma a entender se quanto mais motivado um trabalhador estiver, melhor o seu desempenho profissional e também se refere da influência da liderança na motivação.

Perante isto, avançamos para o segundo principal ponto deste projeto que se denomina de "metodologia". Neste segmento descrevemos de forma geral a empresa sob a qual o estudo será elaborado, formulam-se hipóteses, enunciam-se os procedimentos, população e medidas e termina-se com a apresentação e discussão dos resultados obtidos e em complemento com algumas limitações e sugestões de pesquisas futuras.

De salientar que toda a análise e tratamento de dados foi efetuada recorrendo ao software IBM SPSS 28 e complementado através do Microsoft Office – Excel.

1. REVISÃO DA LITERATURA

1.1. Motivação no trabalho

A motivação é um atributo muito difícil de coordenar e de fomentar para os gestores principalmente em culturas organizacionais com uma grande diferença cultural. Porém, este assunto tem sido pesquisado e estudado por muitos autores e têm-se chegado a conclusões inovadoras e importantes relativamente ao significado deste atributo. Segundo Pârjoleanu (2020), "a motivação é um tópico importante para estudar nos tempos pós-modernos, pois a sociedade pós-moderna é propensa à fatalidade, falta de otimismo e motivação". Trivellas (2011) espera que "a motivação como uma característica psicológica humana contribua para o comprometimento dos funcionários".

Santos Ferreira (2017) indica que "a motivação é fundamental para compreender o comportamento humano". A motivação surge como um fator chave para a melhoria de desempenho e surge no ambiente de trabalho com o objetivo de criar um espaço de trabalho onde os trabalhadores queiram contribuir com o seu conhecimento e experiência para com a organização Lockwood (2010).

Segundo Santos Ferreira (2017) a motivação é um conceito abstrato que tem sido usado na ciência humana e que pode ser visto de muitas perspetivas. Assim, a motivação é importante para perceber o comportamento humano porque, sem a motivação um indivíduo dificilmente poderá atingir bons resultados relativamente ao seu desempenho.

Lockwood (2010) indica que a "motivação é normalmente definida como uma força psicológica que determina a direção do nível de esforço de uma pessoa, assim como a sua persistência ao enfrentar obstáculos".

Desta forma, podemos encontrar uma sinergia entre a motivação e o trabalho pois é referido por Santos Ferreira (2017) que a motivação é um tema de particular interesse para as organizações, uma vez que potencia o desempenho. No entanto, este autor referencia que os gestores têm muita dificuldade em identificar o que motiva os seus

colaboradores, não conseguindo fornecer a motivação de que os mesmos necessitam, sabendo que “sem motivação os indivíduos raramente conseguem bons resultados no seu desempenho”. Ainda assim, “o sucesso de qualquer organização depende de um conjunto de indivíduos, líderes e subordinados e os seus sentimentos em relação ao seu trabalho” (Ali et al., 2014).

Por norma, as pessoas empregadas não trabalham de modo determinado ou eficaz como conseguiriam. A partir de um estudo realizado por Leibenstein (1966) gerou-se uma discussão de ideias sobre o que realmente motiva as pessoas no local de trabalho sendo que surgiu a ideia de que os líderes se deviam de focar no compromisso. Por exemplo, Chien et al. (2020) indica que o salário não é o principal fator motivacional.

A motivação está no centro do desempenho e é essencial para o sucesso tanto da organização quanto da sua equipa de trabalho (Lockwood 2010). Em concordância com este autor, Kanfer et al. (2017) refere também que “a motivação no trabalho é um tema de crucial importância para o sucesso das organizações e sociedades e para o bem-estar dos indivíduos”. Rybnicek et al. (2019) também indica que “a motivação no trabalho se refere aos fatores que energizam, direcionam e mantêm o comportamento dos funcionários ao longo do tempo”.

As teorias mais recentes mostram que a motivação no local de trabalho está relacionada com o objetivo final dos próprios, ou seja, um colaborador terá mais motivação para trabalhar se sentir que da sua persistência resultarão os desejados resultados. Consequentemente, o sucesso de uma organização vai depender do compromisso dos colaboradores em alcançar os objetivos da sua empresa (Chien et al., 2020).

Desta forma, a motivação no trabalho afeta diretamente as capacidades que um indivíduo desenvolve, o emprego e a carreira que estes procuram e a maneira como estes distribuem os seus recursos no que toca à intensidade, direção e persistência de certas atividades durante o trabalho (Kanfer et al., 2017).

Os gestores ou líderes de equipa têm de estar cientes que existem inúmeros fatores que contribuem para um grande desempenho dos seus colaboradores. Estes, devem conseguir avaliar as pessoas e os processos para que decidam sobre as melhores opções

para aumentar a satisfação e produtividade dos seus empregados, uma vez que os subordinados que são mais eficazes, eficientes e dedicados são, por norma, os mais criativos e procuram constantemente a melhoria das suas capacidades (Chien et al., 2020).

Os fatores motivacionais podem ter diversas origens mas, Ryan & Deci (2020) indicam que podem surgir de forma intrínseca ou extrínseca. Os mesmos autores definem motivação intrínseca como "uma atividade feita para o seu próprio bem ou está inerente o interesse próprio e prazer", ou seja, são atividades que motivam pelos próprios interesses não estando dependentes de fatores externos como a pressão, mas proporcionam as suas próprias satisfações e alegrias. Ainda segundo os mesmos, no que toca à motivação extrínseca, esta diz respeito às outras razões que não sejam a satisfação inerente.

Ainda assim, por norma, os empregados são mais motivados por fatores externos como é o caso de bónus monetários, promoções, avaliações ou até mesmo as opiniões de outros para com as atitudes deles. A motivação intrínseca provém dos interesses próprios, pela curiosidade, pela sua moral ou outro (Paris et al., 2018).

Kanfer et al. (2017) mostra que "a motivação intrínseca existe quando as pessoas completam tarefas porque são interessantes e agradáveis". A motivação extrínseca está relacionada a fatores externos, como ambiente de trabalho, salário e outros aspetos externos. Um bom salário, benefícios extras, políticas de habilitação e várias formas de supervisão são bons exemplos desse tipo de motivação (Chien et al., 2020).

É importante perceber que a motivação se tornou num sistema de aumento de produtividade, idealmente, mas pode ser mal empregue e ter o efeito adverso.

Segundo Pârjoleanu (2020) Uma motivação externa está adequada para empregados com funções algorítmicas ao contrário para quem tem funções de criatividade. Desta forma, de acordo com o autor, existem assim algumas consequências no que toca a antecipar as recompensas externas:

- O desaparecimento da motivação intrínseca;

- Diminuição do desempenho;
- Diminuição da criatividade;
- Prevenção do bom comportamento;
- Causa vício;
- Estimula o pensamento a curto prazo.

Ainda que os líderes ou gestores optem pelo tipo de motivação de recompensa, esta nunca deve de ser dada antecipadamente nem o empregado deve ter a perceção de que esta chegará. Este tipo de recompensa deverá de ser executada de forma imprevisível e alternando entre aspetos tangíveis e intangíveis (Pârjoleanu, 2020). Isto porque, segundo o mesmo autor, as recompensas tangíveis tornam-se menos valiosas quando em comparação feedbacks positivos e específicos acerca do trabalho dos colaboradores de forma a dar valor aos seus esforços.

Autores como Howard et al. (2021), Calk & Patrick (2017), Lockwood (2010), Kanfer et al. (2017) Chien et al. (2020) e (Ryan & Deci, 2020) defendem que a autonomia é um fator extremamente importante na motivação de um trabalhador e indicam que colaboradores que tenham menor liberdade são propícios a obter resultados de desempenho piores que os restantes. Desta forma, o tipo de liderança operada pelos superiores tem uma influência direta na motivação dos seus colaboradores. Um tipo de liderança sustentado em mais apoio tem, por norma, colaboradores mais motivados. Por outro lado, locais de trabalho que apresentem baixos níveis de autonomia e *feedback* levam a uma diminuição de motivação (Howard et al., 2021). Em concordância com esta linha de pensamento, Lockwood, (2010) também indica que "um outro fator motivacional é ser confiável para realizar certo trabalho e não ser controlado".

1.2. Teorias da Motivação no trabalho

Ao longo do último século, as teorias da motivação foram evoluindo para que seja possível se encaixarem em diferentes níveis de organizações e respetivo desenvolvimento. Podemos identificar, segundo Rosa (1994), dois tipos de teorias: as

teorias clássicas que são teorias prescritivas que procuram informar os gestores e líderes como motivar os seus colaboradores e as teorias contemporâneas que procuram a explicação para os fenómenos inerentes ao ciclo motivacional de um empregado.

- **Teoria da hierarquia das necessidades (Maslow 1954)**

Esta teoria é baseada numa hierarquia de cinco níveis em que classifica as necessidades como motivação (Berl et al., 1984). A fonte de motivação neste caso é a satisfação mais básica seguindo os desejos mais intelectuais. As necessidades em conta são (de baixo para cima) fisiológicas, de segurança, social, de estima e autorrealização no topo (Santos Ferreira, 2017).

- **Teorias dos dois fatores (Herzberg 1968)**

Este modelo de pensamento tem sido usado para explorar a satisfação no trabalho entre empregados e, de acordo com Herzberg, esta teoria apresenta dois tipos de fatores motivacionais: "motivadores, que são os principais impulsionadores da satisfação no trabalho e incluem conquistas, reconhecimento, responsabilidade e avanço no trabalho e insatisfatórios (fatores de higiene) que são as principais causas de insatisfação no trabalho que incluem fatores como as condições de trabalho, salários, relações com colegas, políticas administrativas e supervisão" (Alrawahi et al., 2020).

- **Teorias X e Y (McGregor 1960)**

O autor destas teorias, Douglas McGregor, questionou as suposições do comportamento humano nas organizações. Ele destacou o novo papel dos gestores e líderes em que tinham de passar de uma postura assertiva e controladora para uma postura de ajuda em atingir o potencial completo dos seus empregados e colaboradores (Kopelman et al., 2008).

Desta forma, McGregor apresentou duas abordagens diferentes denominadas as abordagens (ou teorias) X e Y. A teoria X "vê o Homem como indolente por natureza, trabalhando o mínimo possível e faltando ambição" (Santos Ferreira, 2017). Por outro lado, a teoria Y apresenta-se como uma nova abordagem à gestão e pressupõe que o

Homem seja capaz de se auto orientar e melhorar a eficácia organizacional (Santos Ferreira, 2017)

- **Teoria da Expectativa (Vroom 1964)**

Victor Vroom apresenta uma das teorias mais aceites e suportadas no mundo dos investigadores (Ferreira, 2006). A teoria da Expectativa de Vroom tenta explicar o comportamento orientado para objetivos. O autor indica que as pessoas agem de encontro ao seu prazer e preferem ações que trazem utilidade pessoal (Suciu et al., 2013). Vroom acredita que "o processo motivacional não depende apenas dos objetivos individuais, mas também do contexto de trabalho em que o indivíduo está inscrito" (Ferreira, 2006).

Nesta teoria, a motivação é determinada por três fatores: expectativa, instrumentalidade e valência. Os colaboradores ficarão motivados quando reconhecerem que o esforço levará à melhor performance e existe uma ligação direta para com os resultados pretendidos (Suciu et al., 2013).

- **Teoria ERG (Alderfer 1972**)

Segundo Alderfer, o Homem é motivado por três grupos de necessidades nucleares como a existência (*existence*), relacionamento (*relatedness*) e crescimento (*growth*). As necessidades de existência estão relacionadas com as necessidades humanas básicas como a segurança. As necessidades de relacionamento focam-se nas relações interpessoais importantes e positivas e, por fim, o crescimento representa o desenvolvimento pessoal e autorrealização (Arnolds & Boshoff, 2002). Assim, esta teoria assemelha-se à teoria apresentada por Maslow (1954) uma vez que são teorias sequenciais mas, diferem no sentido em que a teoria de Alderfer suporta que mais que uma necessidade pode estar ativa ao mesmo tempo. Ainda assim, Ferreira (2006) indica que a "teoria ERG é um aprimoramento da teoria de Maslow" tornando-se uma teoria mais universal.

- **Teoria das necessidades aprendidas (McClelland 1961)**

A teoria de McClelland indica que cada funcionário tem as suas necessidades e que a competição entre eles resulta na motivação e carência de satisfazer essas necessidades. "O ambiente de trabalho oferece fatores externos que prometem a satisfação das necessidades que, quando interagem com fatores de motivação internos, observa-se um colaborador motivado" (Rybnicek et al., 2019).

- **Modelo das características do trabalho (Hackman e Oldham 1976)**

A teoria destes autores é que existem cinco grandes dimensões de trabalho que afetam os resultados pessoais e na empresa. Estas cinco dimensões são autonomia, feedback, variedade de habilidades, identidade da tarefa e o significado da mesma. Hackman e Oldham indicam que é importante reconhecer as características do trabalho e como estas afetam a satisfação dos funcionários numa organização (Ali et al., 2014).

- **Teoria do estabelecimento de objetivos (Locke e Latham 1985)**

Locke e Latham defendem que, para que haja motivação no trabalho, os funcionários deverão criar metas e objetivos que desejem alcançar (Santos Ferreira, 2017). As metas devem de ser plausíveis mas desafiadoras para que façam sentido e não entrem em conflito com os valores pessoais de quem as coloca, gerando assim algum comprometimento entre os colaboradores e, consequentemente, motivação (Ferreira, 2006). Edwin Locke defende que a intenção de lutar por um objetivo é a maior fonte de motivação no trabalho.

- **Teoria da autodeterminação (Deci e Ryan 1985)**

A teoria da autodeterminação é um bom exemplo típico da motivação interna uma vez que estabelece o grau de autodeterminação e o grau de autonomia. Ou seja, a fonte de motivação principal é a satisfação das necessidades intrínsecas. Stanišić Čerović (2021) defendem um processo que vai desde a ausência de motivação nos colaboradores, passando a existir motivação intrínseca e continuando para a motivação extrínseca (Stanišić & Čerović, 2021).

1.3. Desempenho profissional e motivação

"As organizações beneficiam de terem colaboradores inspirados, entusiasmados e motivados, assim como funcionários que veem longevidade na sua organização" (Petak, 2021). Call e Ployhart (2021) indicam também que ao aumentar o desempenho individual traduz-se num aumento de valor da empresa.

Em concordância, Ghasemy et al., (2022) refere que Campbell (1990) vê o desempenho profissional como um comportamento que tem como fim o alcançar uma meta ou objetivo num trabalho, função ou organização.

Desta forma, podemos indicar que o desempenho profissional se refere ao desempenho de uma pessoa no seu local de trabalho, sendo que existem múltiplas dimensões para avaliar o desempenho profissional de um empregado: foco no objetivo, cooperação, facilidade no trabalho e a classificação global. Existem também três medidores como a eficiência, a eficácia e a qualidade (Chou et al., 2022). Segundo o mesmo autor, existem 8 características pessoais que distinguem os colaboradores que são: as relações interpessoais, o conhecimento de causa, a gestão, as competências comunicacionais, os hábitos de trabalho, o conhecimento, o planeamento e análise e a avaliação global.

Assim, a correlação entre a motivação no trabalho e o desempenho no mesmo tornou-se proporcional. De acordo com Guo et al. (2021) "a motivação tornou-se um dos comportamentos organizacionais que influenciam o desempenho no trabalho". Ainda segundo Gou et al. (2021) além da *performance* a eficiência também é aprimorada para o colaborador que apresente uma maior intensidade de motivação no trabalho. Também é referido que a motivação intrínseca tem uma melhor reação no que toca à satisfação e desempenho no trabalho por parte dos colaboradores.

Shin et al., (2019) defendem no seu estudo que a motivação intrínseca é mais importante face à motivação extrínseca por duas razões. Claramente as duas apresentam aspetos positivos no que toca à conclusão de tarefas e ao seu desempenho mas, estudos concluíram que com a motivação intrínseca consegue-se prever os resultados de desempenho independentemente da presença de recompensas extrínsecas. Assim, os mesmos autores indicam que a motivação intrínseca é

influenciada por fatores contextuais como a insegurança no trabalho e concluem que este tipo de motivação está diretamente ligado com o tema da insegurança no trabalho assim como o desempenho e os resultados comportamentais. Em concordâncias com Shin et al. (2019), Ryan & Deci (2020) também referem que a motivação intrínseca está associada a um melhor desempenho.

"Podemos esperar que a insegurança no trabalho diminua a motivação intrínseca dos funcionários por incutir pensamentos e emoções negativas" (Shin et al., 2019).

Shin et al. (2019) conclui no seu estudo que a motivação intrínseca está relacionada positivamente com o desempenho profissional podendo comprovar que quanto mais motivado intrinsecamente o colaborador estiver, maior a probabilidade de maior e melhor desempenho no trabalho e nas tarefas que lhe estão acarretadas. De acordo com Shin et al. (2019), encontramos Trivellas (2011) que afirma que "estudos empíricos revelam que a motivação intrínseca influencia positivamente o desempenho profissional".

"Dado que a motivação no trabalho fornece o pano de fundo necessário para provocar, orientar e sustentar o comportamento dos funcionários numa determinada direção comprometida, os pesquisadores imaginam que os objetivos organizacionais podem ser alcançados apenas com o compromisso duradouro dos membros da organização" (Trivellas, 2011). Ou seja, um colaborador com uma maior motivação no trabalho terá maior facilidade em seguir as direções pretendidas e propostas pela organização.

1.4. A influência da liderança na motivação dos trabalhadores

Como já referido em cima, existem muitas variáveis que influenciam a motivação de um colaborador sendo elas intrínsecas ou extrínsecas. No entanto, e de acordo com Paris et al. (2018), os líderes e gestores devem focar-se no comprometimento dos seus funcionários ao invés do controlo sobre os mesmos.

De acordo com muitos investigadores, existem três necessidades que são vistas como fundamentais para a motivação dos funcionários e que estão diretamente relacionadas com o tipo de liderança. São elas a autonomia, competência e o relacionamento. A

autonomia porque diz respeito ao senso de iniciativa e é suportado pelo interesse próprio mas, contrariamente, é enfraquecido quando é controlado externamente seja por recompensa ou punições. Competência porque diz respeito à sensação de poder ter sucesso e crescer. Esta é potenciada em ambientes bem estruturados e com *feedbacks* positivos e oportunidades de crescimento. O relacionamento porque faz referência ao sentido de pertença e respeito entre colegas (Ryan & Deci, 2020).

Desta forma, podemos dizer que o bom ambiente na empresa potencia o trabalho das pessoas fazendo com que elas sintam que conseguem fazer a diferença, que são entendidos pelos outros e pelos superiores e que lhes é dado o devido valor (Afsar et al., 2016).

"Todas as organizações dependem de bons líderes para ajudar na melhoria do desempenho e motivação" (Fjendbo, 2021). Segundo Pârjoleanu (2020) os líderes ou gestores podem usar a técnica de dividir os colaboradores por categorias para facilitar a compreensão de como motivar os seus empregados.

De acordo com a teoria de Hertzberg, Pârjoleanu (2020) afirma que um líder ao dar apoio e *feedback* concreto e significativo está mais perto de motivar os seus seguidores.

Um líder de equipa motiva os seus seguidores a realizar mais do que esperado deles e também os provoca de forma a que estes transcendam os seus próprios interesses em prol da equipa ou organização sempre com o objetivo de promover o seu potencial (Abelha et al., 2020). Mas, como nem todo o líder é um bom líder tem de se ter em atenção aos aspetos indesejáveis desta variável. Por norma, um mau líder apresenta falta de "capacidades e habilidades necessárias para analisar situações, tomar decisões e superar desafios" (Abelha et al., 2020). Consequentemente, estes tipos de atitudes levam a uma falta de motivação e alta rotatividade de funcionários.

Um dos grandes erros dos líderes mais inexperientes é assumirem que os mesmo fatores motivacionais funcionam para todos os seus seguidores (Pârjoleanu, 2020). A crítica frequente também leva à desmotivação da sua equipa.

2. METODOLOGIA

2.1. Visão Geral

O estudo realizado teve como base uma pesquisa descritiva através do uso de um questionário de motivação na empresa Leroy Merlin, nomeadamente na loja da Maia. O questionário tem como objetivo ter a perceção dos fatores motivacionais dos colaboradores da loja em questão.

A empresa Leroy Merlin, é uma organização do grupo ADEO, especializada na venda de produtos e serviços na área da bricolage, construção, decoração e jardim que tem como visão "o ser humano primeiro". Esta organização tem lojas em vários países pelo mundo e procura a cooperação entre habitantes, produtores locais e profissionais. Está em Portugal continental e ilhas desde o ano de 2003 possuindo mais de 50 lojas e empregando mais de 5 800 colaboradores.

Segundo a empresa, seguem os seguintes valores:

- Autênticos: reconhecem fragilidades e trabalham para melhorar;
- Impactantes: promovem inovação e tentam antecipar a necessidade dos seus clientes;
- Interdependentes: procuram beneficiar todas as partes envolvidas;
- Abertos: em contínua aprendizagem.

Como referido, a marca está em Portugal com mais de 50 lojas em funcionamento complementadas pelo canal online. As lojas são dividas em oito zonas de vida correspondendo a uma área geográfica: Norte, Porto, Centro Norte, Centro Sul, Lisboa Este, Lisboa Oeste, Margem Sul, Algarve e Ilhas.

Cada loja está dividida em 13 secções que se orientam por especificidade:

1) Materiais de Construção;
2) Madeiras;
3) Canalização, Conforto e Eletricidade;

4) Ferramentas;

5) Tapetes;

6) Cerâmica;

7) Sanitários;

8) Cozinhas e Roupeiros;

9) Jardim;

10) Ferragens e Arrumação;

11) Pintura;

12) Decoração;

13) Iluminação.

2.2. Hipóteses

Com base na pesquisa bibliográfica acima, conseguimos formular dois pressupostos para as respostas a este questionário como fica exemplificado no gráfico 1. A fundamentação da revisão bibliográfica levantou as hipóteses dos fatores intrínsecos serem os principais motivadores dos colaboradores ou, por outro lado, os fatores extrínsecos serem mais influentes neste aspeto.

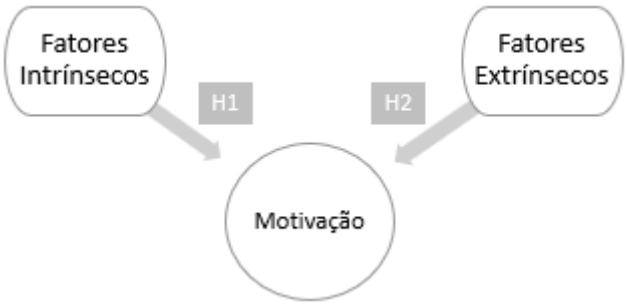


Gráfico 1. Hipóteses do questionário aplicado

Fonte: Autor

De forma descritiva, as hipóteses passam por:

H1: Os fatores intrínsecos influenciam, maioritariamente, os colaboradores da loja;

H2: Os fatores extrínsecos influenciam, maioritariamente, os colaboradores da loja.

2.3. Métodos – procedimentos e população

A elaboração e aplicação do questionário motivacional teve por base a pesquisa concluída na revisão bibliográfica onde o principal objetivo passa por encontrar os principais fatores motivacionais para que se entenda se estes advêm, maioritariamente, de fatores intrínsecos ou extrínsecos.

O questionário está elaborado com o objetivo de ser o mais simples, coerente, objetivo e rápido de responder sem que afete a viabilidade do mesmo. Foi pensado para que, de forma rápida, o colaborador consiga responder a todas as perguntas num período de tempo que não altere o seu rendimento diário de trabalho, nem que seja demasiado cansativo para quem responde.

O questionário está dividido em duas secções, uma primeira identificativa e a segunda já mais orientada para os fatores motivacionais dos colaboradores. Nas informações preliminares do questionário está descrito que se trata de um questionário anónimo onde cada opção de resposta é válida tanto como outra. Mais se informa que "a privacidade e a proteção de dados estão de acordo com o Regulamento Geral de Proteção de Dados da UE: os dados recolhidos destinam-se a um estudo académico, sendo mantidos pelo período de tempo necessário para a sua conclusão e NUNCA SERÃO DIVULGADOS A TERCEIROS".

No curso da primeira secção encontramos perguntas face à faixa etária cuja se encontra dividida em três: entre 18 a 25 anos, entre 26 a 39 anos e 40 ou mais anos. Esta divisão tem o propósito de conseguir identificar, em cada faixa etária, qual a importância que dão aos diversos fatores motivacionais. De seguida questiona-se o género do inquirido onde está incluída uma resposta "prefiro não responder". Pergunta-se também acerca ao grau de escolaridade com o intuito de perceber se colaboradores com mais formação escolar tendem, ou não, a ser mais motivados por fatores intrínsecos, nomeadamente a realização pessoal. Nesta resposta apresentamos três opções: ensino básico, secundário

ou superior. Por último, na parte identificativa do questionário, perguntamos o regime de horário (*full time* ou *part time*) e há quanto tempo está empregado na empresa em questão.

Na segunda secção já se encontram as catorze questões relativas aos fatores motivacionais que estão divididas em fatores intrínsecos e extrínsecos que têm por base os diversos autores descritos na revisão bibliográfica deste documento.

As questões estão representadas na tabela 1:

Tabela 1. Fatores intrínsecos e extrínsecos

Fatores intrínsecos	**Fatores Extrínsecos**
Gosto pelo trabalho/negócio	Vencimento e prémios
Competitivo (ser o melhor)	Oportunidade de promoção de carreira
Melhoria das competências	Opinião dos colegas
Realização pessoal e profissional	Boa relação com os colegas e superiores
	Segurança no trabalho
	Horário de trabalho
	Feedback positivo do teu superior
	Feedback construtivo do teu superior
	Autonomia

Fonte: autor – baseado em (Chien et al., 2020; Hitka et al., 2019; Howard et al., 2021; Kanfer et al., 2017; Koziol & Koziol, 2020; Lockwood, 2010; Paris et al., 2018; Pârjoleanu, 2020; Russell Calk & Patrick, 2017; Ryan & Deci, 2020; Santos Ferreira, 2017)

De forma a perceber a exequibilidade do questionário, este foi criado e passado em formato piloto para a equipa de Jardim da loja. Este procedimento foi uma forma de entendermos se haveria alguma questão que não estivesse clara ao entender do colaborador ou outro possível *feedback* dos mesmos.

O questionário piloto (ANEXO I) foi passado de forma individual a um total de seis colaboradores da secção de Jardim cujos *feedbacks* foram, globalmente positivos. No

entanto, surgiram algumas dúvidas entre dois participantes no que respeita à escala utilizada que, neste formato piloto, se escalava desde “pouco importante” até “muito importante”. Este tipo de descrição, segundo eles, gerou confusão no entender da questão uma vez que não compreenderam o objetivo principal da mesma.

Todas as respostas foram cronometradas para perceber, em média, quanto tempo é que os inquiridos iriam despender e o resultado foi de 1 minuto e 97 segundos. Como referido, o objetivo passaria por trazer um questionário que fosse simples, rápido e objetivo de responder. Então, este projeto piloto permitiu tirar as ilações pretendidas.

Posto isto, a reformulação deste piloto deu origem ao questionário final (ANEXO II) que foi aplicado a todos os colaboradores da loja. Por questões de proteção de dados, a informação acerca dos trabalhadores da loja mais recente possível de obter foi datada a 31/12/2021 onde se contavam 147 pessoas empregadas o que faz deste o total da população.

O questionário foi dado a conhecer através de dois meios. Primeiramente, foi anunciado pelo autor nos *briefings* realizados em loja todas as segundas, quartas e sextas-feiras e posteriormente ao primeiro anúncio do mesmo, este foi enviado para todos os colaboradores da loja através de um e-mail a que todos têm acesso. Foi reservado, durante um período de dias, um espaço na apresentação de diapositivos durante o *briefing* da loja (ANEXO III).

Além disso, o autor teve o cuidado de ir pedindo aos colaboradores que preenchessem de forma a aumentar o número de respostas para que o inquérito se tornasse válido.

2.4. Medidas

Nas perguntas dos fatores motivacionais do inquérito foi utilizada uma escala de 5 valores baseada na revisão bibliográfica:

1. Nada motivante;
2. Pouco motivante;
3. Neutro;

4. Motivante;

5. Muito motivante.

2.5. Apresentação e discussão de resultados

Dado a população de 147 colaboradores, a percentagem de resposta rondou os 56% que, em dados exatos, contou com 83 inquéritos respondidos. Os resultados são apresentados em baixo de forma estanque, ou seja, primeiramente os resultados do setor identificativo do questionário e de seguida do setor dos fatores motivacionais. Para cada apresentação destes resultados, aponta-se também uma breve análise e discussão dos mesmos.

Das 83 respostas obtidas podemos indicar que a faixa etária predominante em loja está compreendida entre os 26 e os 39 anos correspondendo a 54%. Como podemos observar no gráfico 2, 27% dos colaboradores correspondem a 40 ou mais anos e, em menor quantidade, a faixa etária dos 18 a 25 anos com 19%.

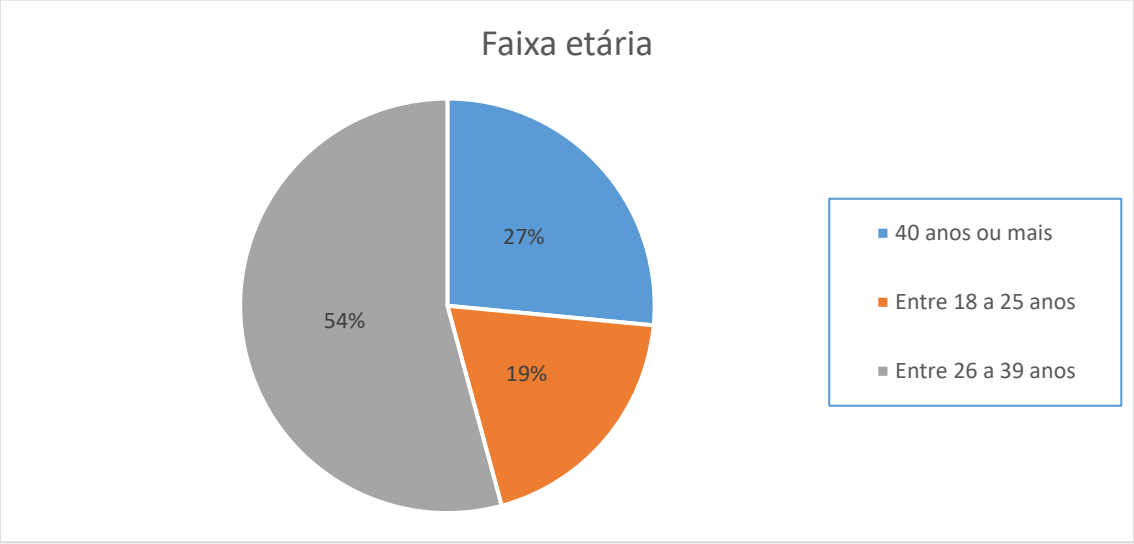


Gráfico 2. Faixa etária

Desta forma, podemos indicar que a loja possui colaboradores, maioritariamente, que são da geração Millenials e, como indica Calk & Patrick (2017) estes tendem a focar-se mais nos aspetos individuais em detrimento das necessidades organizacionais.

Relativamente ao género dos inquiridos (Tabela 2), podemos apresentar que 47 pessoas responderam que são do sexo masculino e 36 do sexo feminino. Estes valores, percentualmente, indicam que 57% são masculinos e 43% femininos fazendo com que haja um equilíbrio de género na amostra.

Tabela 2. Género dos inquiridos

Género	Total de respostas
Feminino	36
Masculino	47

Na vertente da escolaridade, os inquiridos tinham a hipótese de responderem se completaram o ensino básico, o ensino secundário ou o ensino superior. Desta forma, é possível observar no gráfico 3 que as respostas se dividem entre o ensino secundário e o ensino superior correspondendo a 51% e 47% respetivamente. Apenas 2% dos inquiridos têm o ensino básico.

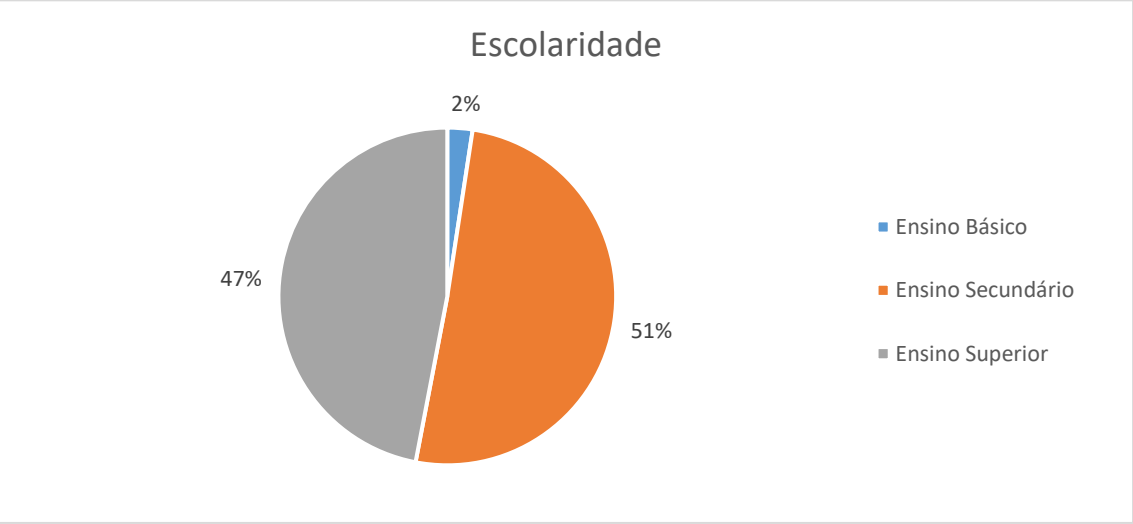


Gráfico 3. Escolaridade

Analogamente ao regime de trabalho, 62 inquiridos trabalham a full-time e apenas 21 trabalham a part-time revelando uma percentagem de 75% e 25% respetivamente. Curiosamente, relativamente à pergunta "Há quanto tempo trabalha na empresa", sensivelmente metade da amostra trabalha há 5 anos ou mais na empresa e a restante

metade menos de 5 anos (gráfico 4). Neste aspeto, podemos notar que na loja da Maia existe uma fidelização dos colaboradores perante a própria empresa podendo estar ligado à satisfação e motivação dos próprios colaboradores em trabalhar na mesma.

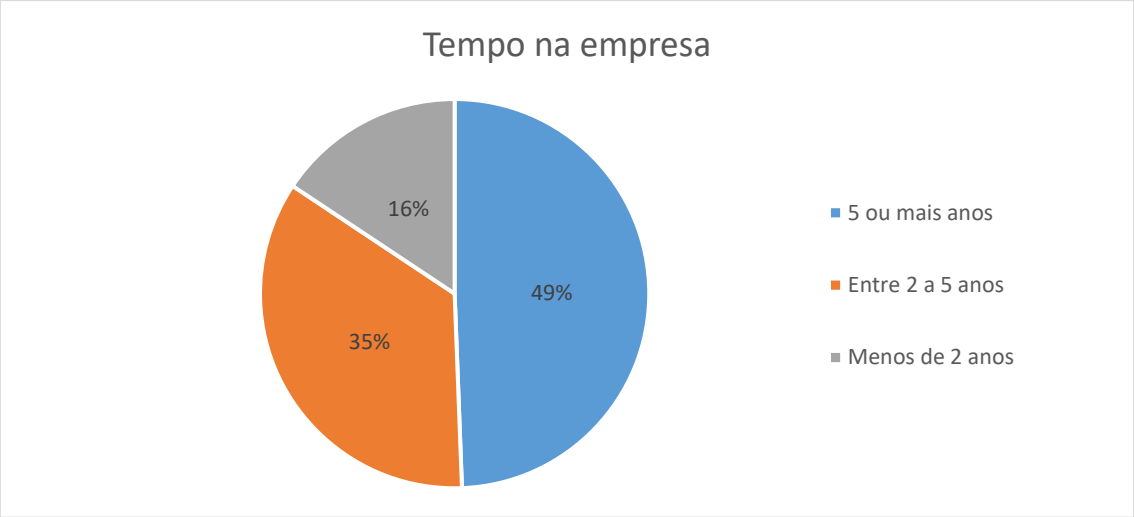


Gráfico 4. Tempo na empresa

Relativamente às questões quantitativas, podemos indicar que a que importa maior média de respostas é a pergunta relativa à segurança no trabalho que apresenta uma média de 4,46. Por outro lado, podemos notar que a questão com uma menor média é a "oportunidade de promoção de carreira" com o valor de 3,47 (tabela 3). Estes resultados foram obtidos através da soma do valor de todas as respostas a cada pergunta, dividindo pelo total de respostas dado pela fórmula:

$$\overline{X} = \frac{X_1 + X_2 + X_3 + \cdots + X_n}{n}$$

Tabela 3. Estatísticas – média e desvio padrão das respostas

Questão	**Média**	**Desvio Padrão**
Gosto pelo trabalho/negócio	4,02	0,780
Vencimento e prémios	3,93	0,866
Oportunidade de promoção da carreira	3,47	0,967
Competitivo (ser o melhor)	3,77	0,954
Realização pessoal e profissional	3,83	1,034
Melhoria das competências	4,02	0,765
Opinião dos colegas	3,83	0,867
Boa relação com os colegas e superiores	4,33	0,718
Segurança no trabalho	4,46	0,570
Horário de trabalho	3,72	1,004
Feedback positivo do teu superior	4,02	0,924
Feedback construtivo do teu superior	3,98	0,950
Ter autonomia	4,28	0,686

Também podemos observar na tabela 3 os valores relativos ao desvio padrão. Estes valores representam se as respostas são uniformes, ou não. Se o valor se aproximar do

0, isto significa que as repostas dos inquiridos estão mais uniformes. Estes resultados foram obtidos através da fórmula:

$$DP = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^{n}(x_i - M_A)^2}{n}}$$

Sendo que:

- ∑ - símbolo de somatório que indica que temos de somar todos os termos, desde a primeira posição (i=1) até à posição n;
- x_i - valor na posição i no conjunto de dados;
- M_A - média aritmética dos dados;
- n - quantidade de dados.

Logo, mediante a observação da tabela 3, podemos notar que a resposta com maior uniformidade é, também, a resposta com uma maior média – segurança no trabalho – com um valor de 0,570. Por outro lado, atingindo um valor de 1,034 de desvio padrão, está o fator com maior dispersão de respostas – realização pessoal e profissional.

Através desta tabela podemos então definir que o trabalho da empresa em manter a segurança dos colaboradores está a ser notada pelos mesmos uma vez que estes consideram este fator como o mais motivante para trabalhar nesta organização. Para além disso, devemos destacar a "boa relação com os colegas e superiores" que apresenta a segunda maior média de motivação (4,33) o que indica que os colaboradores acreditam que haja um bom ambiente de trabalham e sentem-se motivados com esse fator. Pela negativa, temos o fator do "horário de trabalho" que é a segunda pior média de motivação dos inquiridos com o valor de 3,72.

Tendo em conta que, como mostra a tabela 3, a maior parte dos fatores com motivação mais baixa são fatores extrínsecos, o indicador para os líderes e gestores da empresa é positivo uma vez que podem ser controlados, ou seja, é mais fácil manipular a motivação de um colaborador através dos fatores extrínsecos ao invés dos fatores intrínsecos.

Assim, se a intenção for aumentar o nível de motivação neste tipo de fatores, os gestores devem dar mais destaque em analisar como ir de encontro às expectativas dos colaboradores. Por exemplo, o horário de trabalho apresenta um nível de motivação relativamente baixo face ao restante então, é mais fácil de tomar medidas neste caso ao invés do fator "gosto pelo trabalho/negócio".

Ao analisar as questões relativas à motivação intrínseca e extrínseca (como descritas na tabela 1) obtemos os resultados que podemos observar na tabela 4 e 5:

Tabela 4. Estatísticas - média geral dos fatores intrínsecos

Questão	**Média**
Gosto pelo trabalho/negócio	3,92
Competitivo (ser o melhor)	
Realização pessoal e profissional	
Melhoria das competências	

Tabela 5. estatísticas - média geral dos fatores extrínsecos

Questão	Média
Vencimento e prémios	4,00
Oportunidade de promoção da carreira	
Opinião dos colegas	
Boa relação com os colegas e superiores	
Segurança no trabalho	
Horário de trabalho	
Feedback positivo do teu superior	
Feedback construtivo do teu superior	
Ter autonomia	

Relativamente aos fatores motivacionais intrínsecos, podemos indicar que de forma geral todas as respostas têm uma mediana no valor de 4 (motivante) e um mínimo de resposta de 1 (nada motivante) e máximo de 5 (muito motivante) sendo que no fator motivacional da melhoria das competências o mínimo se apresenta no valor 2 (pouco motivante). Os fatores extrínsecos apresentam uma maior variância nos que diz respeito aos mínimos de resposta, variando entre o valor 1, 2 e 3 sendo o máximo o mesmo valor para todos, o valor 5.

Em resumo das tabelas 4 e 5 podemos refutar que os fatores extrínsecos estão a ser fatores de maior motivação para trabalhar nesta empresa face aos fatores intrínsecos com uma média de resposta de 4,00 para 3,92 respetivamente.

Tabela 6. Tabela de frequências absolutas e percentis – Gosto pelo trabalho/negócio

Gosto pelo trabalho/negócio				
	Frequência	**Percentagem**	**Percentagem válida**	**Percentagem acumulativa**
Nada motivante - 1	1	1,2%	1,2%	1,2%
Pouco motivante - 2	1	1,2%	1,2%	2,4%
Neutro - 3	15	18,1%	18,1%	20,5%
Motivante - 4	44	53,0%	53,0%	73,5%
Muito motivante - 5	22	26,5%	26,5%	100,0%
Total	83	100,0%	100,0%	

Tabela 7. Tabela de frequências absolutas e percentis - Segurança no trabalho

Segurança no trabalho				
	Frequência	**Percentagem**	**Percentagem válida**	**Percentagem acumulativa**
Neutro - 3	3	3,6%	3,6%	3,6%
Motivante - 4	39	47,0%	47,0%	50,6%
Muito motivante - 5	41	49,4%	49,4%	100,0%
Total	83	100,0%	100,0%	

Nas tabelas 6 e 7 podemos verificar dois fatores sendo que o primeiro é um fator intrínseco e o segundo é um fator extrínseco. Pode-se observar na tabela 6, referente ao gosto pelo trabalho/negócio, que todas as hipóteses de resposta foram preenchidas

(a escala de 1 a 5) enquanto que na tabela 7 simplesmente foram utilizadas as opções que vão de 3 (neutro) a 5 (muito motivante). No fator da segurança do trabalho vemos, predominantemente, a resposta 5 (muito motivante) com um total de 41 respostas, por outro lado, no fator do gosto pelo trabalho/negócio, vemos a resposta 4 (motivante) com o maior número de incidências, (-) 44. Em termos de percentagens, isto equivale a 49,4% e 53% respetivamente.

Relativamente às respostas das perguntas correspondentes aos fatores motivacionais intrínsecos identificados na tabela 1, podemos contar que a resposta "nada motivante" foi respondida 7 vezes; "pouco motivante" 13 vezes; "neutro" 67 vezes; "motivante" 160 vezes e "muito motivante" 85 vezes.

Podemos avaliar no gráfico 5 os valores, em percentagem, das respostas às perguntas referentes aos fatores motivacionais intrínsecos. Assim, podemos observar que a resposta "motivante" é a que apresenta maior volume de contestações, perfazendo um total de 48,19%. Com menor taxa de resposta, encontramos a resposta "Nada motivante" com um total de 2,11%.

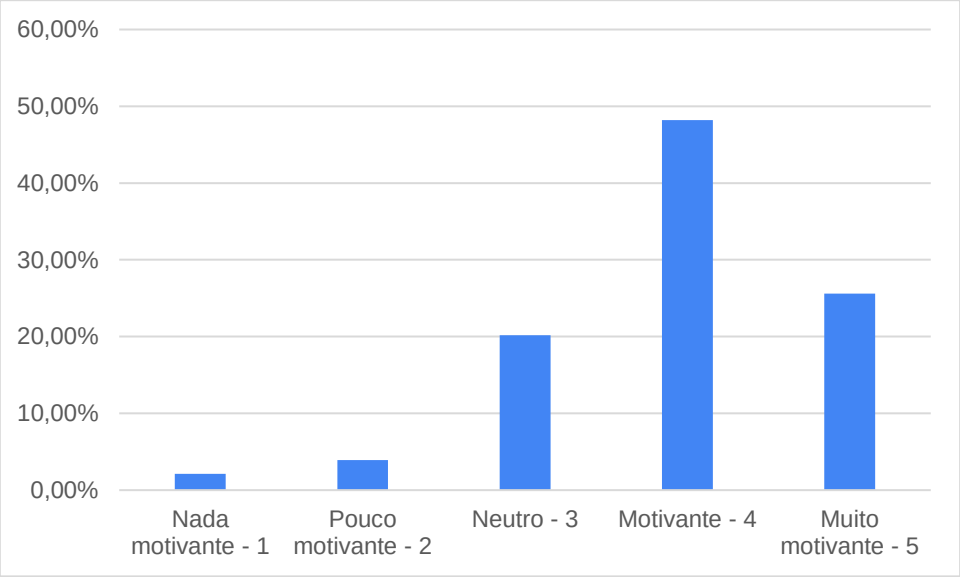


Gráfico 5. Percentagem de respostas dos fatores intrínsecos

Por outro lado, os fatores motivacionais extrínsecos, por serem um maior número de fatores, obtiveram um maior número de respostas. A resposta "nada motivante" foi respondida 10 vezes; "pouco motivante" 37 vezes; "neutro" 128 vezes; "motivante" 339

vezes e “muito motivante” 233 vezes. No entanto, em termos de percentagens, equivale-se aos fatores intrínsecos, perfazendo um total de 45,38% na resposta 4 e, em menor percentagem a resposta 1 com 1,34%.

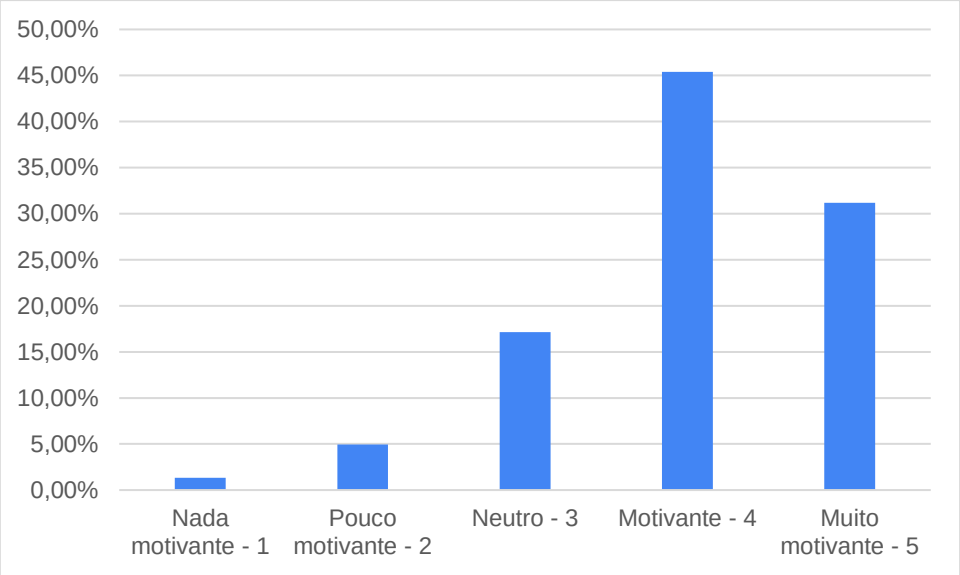


Gráfico 6. Percentagem de respostas dos fatores extrínsecos

Em formato comparativo, apresentamos a tabela 8 que mostra a taxa de resposta para cada hipótese. Aqui, podemos notar que os fatores intrínsecos prevalecem sobre os fatores extrínsecos nas respostas “nada motivante”, “neutro” e “motivante”. Por conseguinte, os fatores extrínsecos predominam nas respostas “pouco motivante” e “muito motivante”.

Tabela 8. Dados comparativos - fatores intrínsecos e extrínsecos

	Fatores Intrínsecos	**Fatores Extrínsecos**	**Diferença**
Nada motivante - 1	2,11%	1,34%	0,77%
Pouco motivante - 2	3,92%	4,95%	-1,04%
Neutro - 3	20,18%	17,14%	3,05%
Motivante - 4	48,19%	45,38%	2,81%
Muito motivante - 5	25,60%	31,19%	-5,59%
TOTAL	100,00%	100,00%	

É também muito importante perceber se o género do colaborador é mais motivado por fatores intrínsecos ou extrínsecos. Desta forma, os dados foram tratados de forma separada no que diz respeito ao sexo masculino e sexo feminino. Primeiramente, o sexo masculino que apresenta um total de 47 colaboradores, revelou uma maior média de resposta no fator "segurança no trabalho" com um total de 4,40 valores. Por outro lado, o fator que os menos motiva é a "oportunidade de promoção de carreira".

Relativamente ao sexo feminino, este contou com um total de 36 inquiridas que, por análise de resultados, obteve a sua maior média também no fator "segurança no trabalho". Por outro lado, também o mesmo fator "oportunidade de promoção de carreira" é o que as menos motiva.

Podemos também descrever que o fator que aparece em segundo lugar em termos de maior motivação para os colaboradores masculinos é a "boa relação com os colegas e superiores" com uma média de resposta de 4,32 e, pelo género feminino surge o fator "ter autonomia" com um valor de 4,36. Relativamente ao segundo valor mais baixo do sexo feminino, notamos que é o fator "competitivo (ser a melhor)" com uma média de resposta de 3,56 e para o sexo masculino é o fator "horário de trabalho" com 3,64.

Como observamos na tabela 9, fazendo a divisão dos fatores em intrínsecos e extrínsecos, podemos verificar que o sexo masculino, em média, é mais motivado pelo "gosto pelo trabalho/negócio" enquanto o sexo feminino segue a "melhoria das competências". Como já referido nos parágrafos em cima, o fator extrínseco "segurança no trabalho" é comum aos dois géneros como fator que mais motiva os inquiridos a trabalhar na Leroy Merlin, perfazendo um valor médio de reposta de 4,40 no género masculino e 4,53 no género feminino.

Tabela 9. maior média de respostas dos fatores intrínsecos e extrínsecos mediante o sexo

		Sexo	
		Masculino	**Feminino**
Fatores intrínsecos	Gosto pelo trabalho/negócio	4,13	---
	Melhoria das competências	---	4,08
Fatores extrínsecos	Segurança no trabalho	4,40	4,53

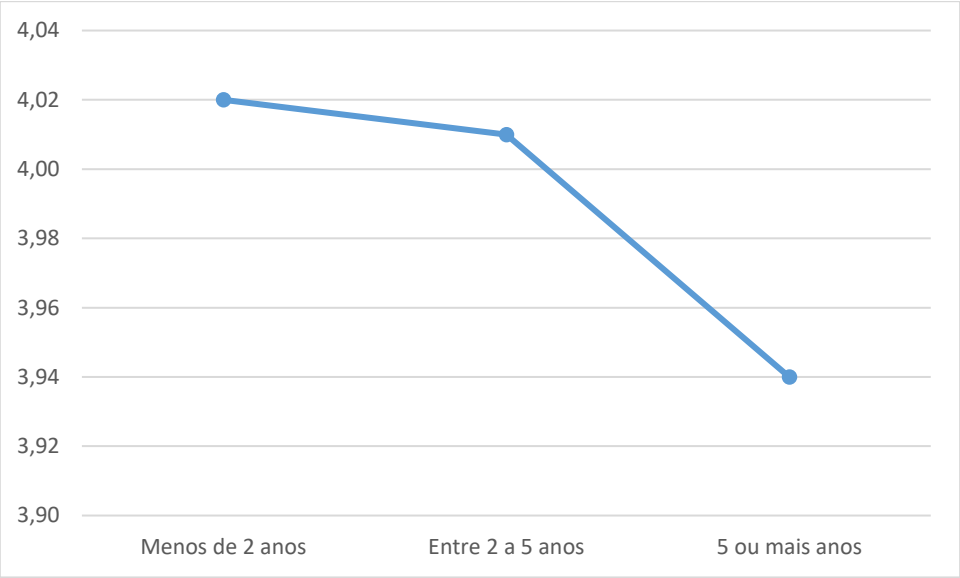


Gráfico 7. Média de motivação face ao tempo na empresa

Perante a análise do gráfico 7, podemos notar que os valores motivacionais face aos anos de trabalho na empresa vão diminuindo com o passar do tempo. Os valores apresentados, em média, são 4,02 para menos de 2 anos na empresa, 4,01 para colaboradores entre os 2 e os 5 anos e 3,94 para colaboradores que estejam há 5 anos ou mais na Leroy Merlin.

Através deste gráfico, podemos concluir que, embora a maioria dos colaboradores esteja na empresa à 5 ou mais anos (gráfico 4) estes são também os que apresentam menos motivação para trabalhar nesta empresa. A indicação deste gráfico é que os

colaboradores que chegam a esta organização, são trabalhadores que se sentem motivados para aqui trabalhar mas que, com o passar do tempo, a motivação vai-se esvanecendo. É também muito importante referir que, ainda que exista uma diminuição da motivação, a motivação apresenta valores muito positivos. Como referido, os valores no primeiro indicador são de 4,02, no segundo são de 4,01 e no terceiro 3,94 o que quer dizer, que numa escala em que se apresenta com dois campos menos positivos – "nada motivante" e "pouco motivante" – um campo "neutro" e dois campos positivos – "motivante" e "muito motivante".

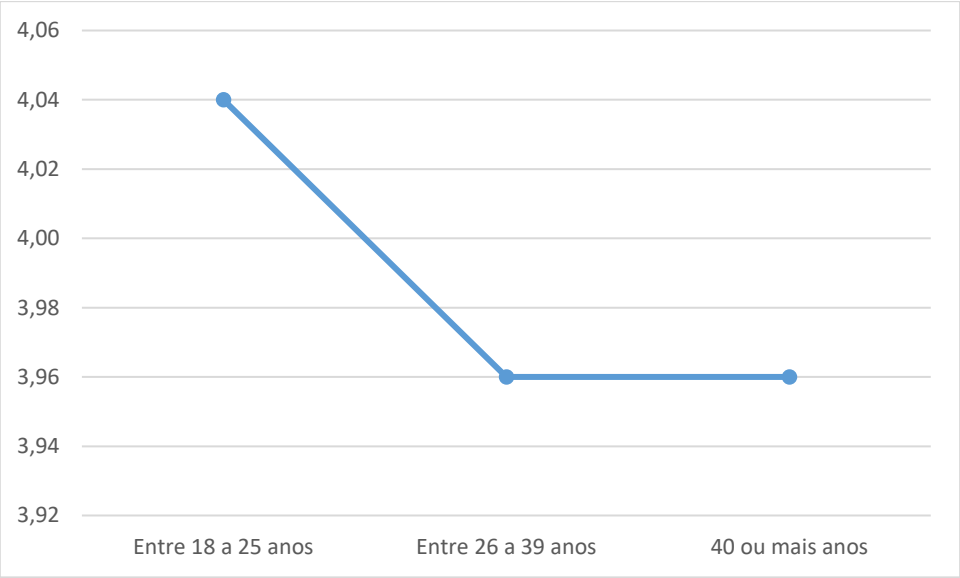


Gráfico 8. Média de motivação face à faixa etária

De seguida, como observamos no gráfico 8, a motivação tende a decrescer quanto maior for a idade da pessoa em questão. Em média, a faixa etária compreendida entre as idades 18 e 25 apresenta um valor de 4,04 enquanto as restantes duas faixas etárias apresentam um valor menos elevado, 3,96.

O gráfico abaixo (gráfico 9) retrata a média das respostas dos inquiridos aos fatores considerados intrínsecos e extrínsecos separados por faixas etárias. Nota-se que, na faixa etária mais jovem a motivação face a fatores extrínsecos é alta e esta vai diminuindo com o avançar da faixa etária. Curiosamente, relativamente aos fatores intrínsecos, estes são mais baixos na faixa etária mais jovem e aumenta conforme a idade dos colaboradores.

Portanto, existe aqui um cruzamento de linhas referentes aos diferentes tipos de motivação. Ainda que seja difícil influenciar a motivação intrínseca, deve-se tomar mais atenção aos fatores motivacionais intrínsecos em jovens adultos e motivar a faixa etária mais velha com fatores extrínsecos para manter a motivação em trabalhar na empresa sempre em bom nível.

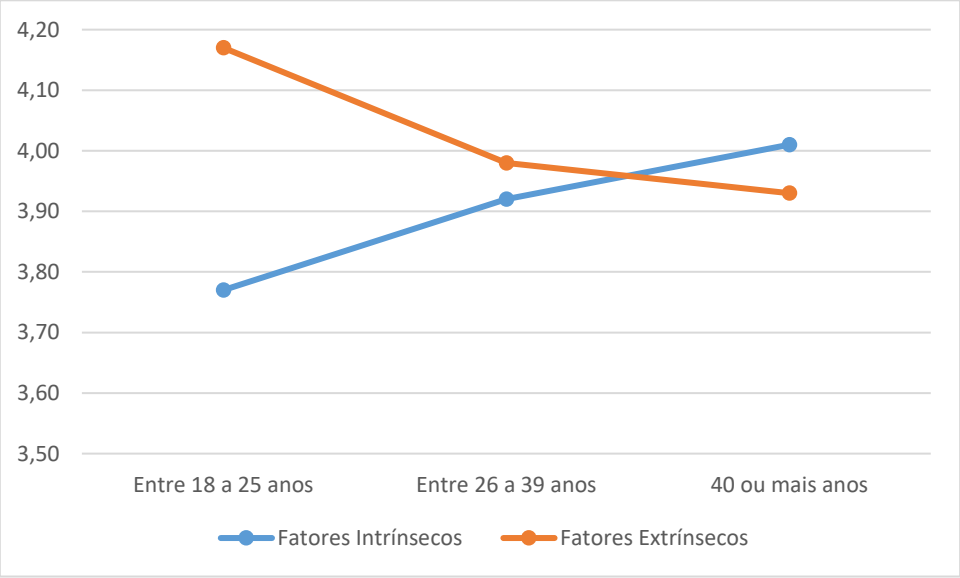


Gráfico 9. Média de motivação - faixa etária face aos fatores intrínsecos e extrínsecos

No gráfico 10 observamos que o sexo masculino tem tendência a diminuir os seus níveis de motivação gerais quanto maior for a idade do colaborador em questão, ou seja, notamos a faixa etária masculina mais jovem com índices de motivação mais altos quando comparado com as faixas etárias mais velhas. Por outro lado, a evolução motivacional das mulheres passa pelo processo oposto. Na faixa etária mais jovem são, em média, menos motivadas e na faixa etária mais velha revelam a motivação mais alta.

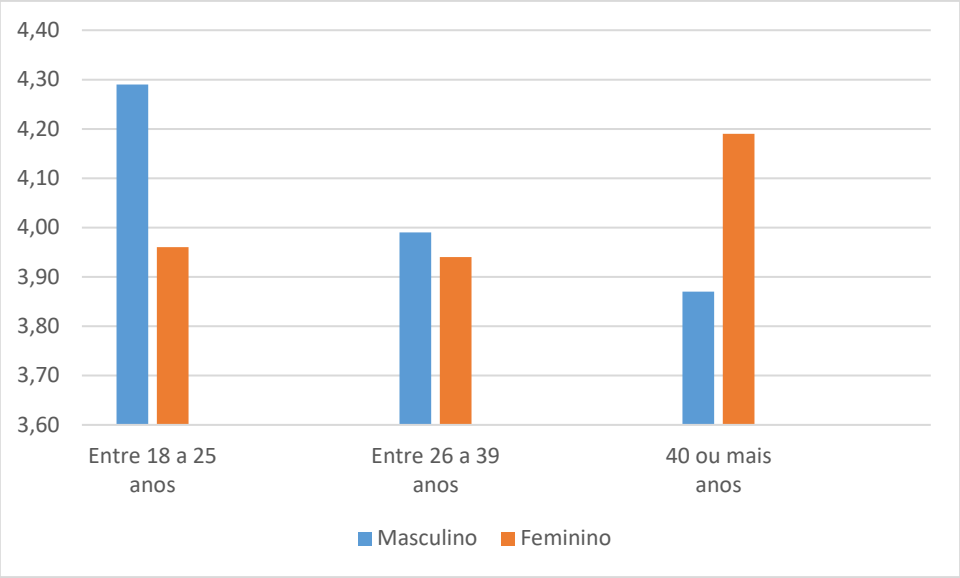


Gráfico 10. Média de motivação faixa etária face ao género

Relativamente ao grau de escolaridade, como descrito na metodologia, foram dadas 3 hipóteses de resposta – ensino básico, ensino secundário e ensino superior. Apenas duas pessoas possuem o ensino básico perfazendo uma média de motivação de 4,23 perante todos os fatores questionados. Em seguida, a média de motivação dos colaboradores que concluíram o ensino secundário é de 4,05. Por fim, os colaboradores com o ensino superior terminado apresentam uma média de motivação geral de 3,88 (gráfico 11).

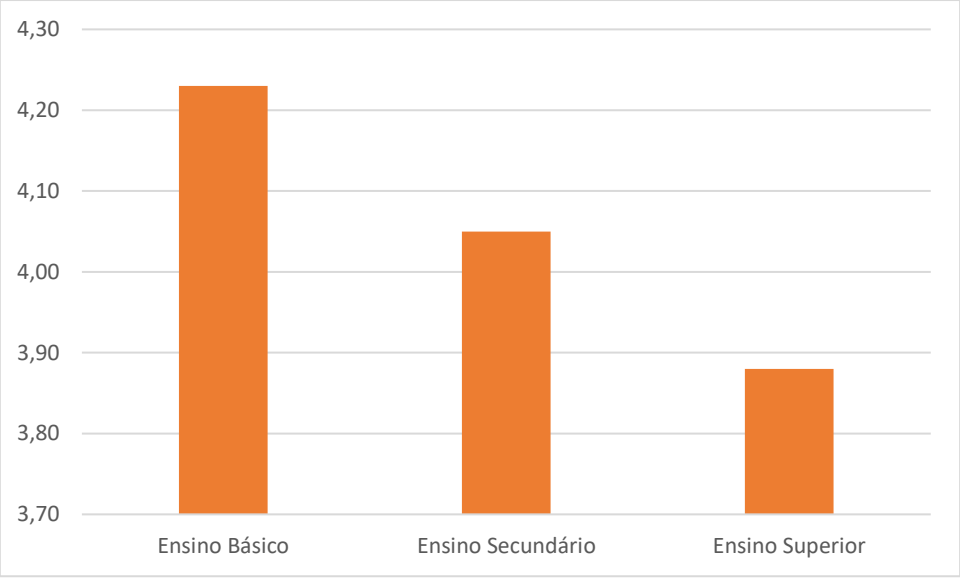


Gráfico 11. Média motivacional por escolaridade

Como se pode averiguar no gráfico 11, é claramente notório que, quanto maior o nível de escolaridade mais difícil se torna motivar os colaboradores. Em confirmação, o gráfico 12 faz a divisão de fatores intrínsecos e extrínsecos face ao nível de escolaridade e mostra que, independentemente do tipo de motivação, existe o decréscimo desta característica conforme o maior nível de escolaridade. É de salientar que, ambas as vertentes da motivação apresentam valores semelhantes à exceção dos fatores intrínsecos nos colaboradores com o ensino superior. Este tipo de motivação neste segmento mostra-se bem abaixo comparativamente aos fatores extrínsecos no mesmo nível de escolaridade.

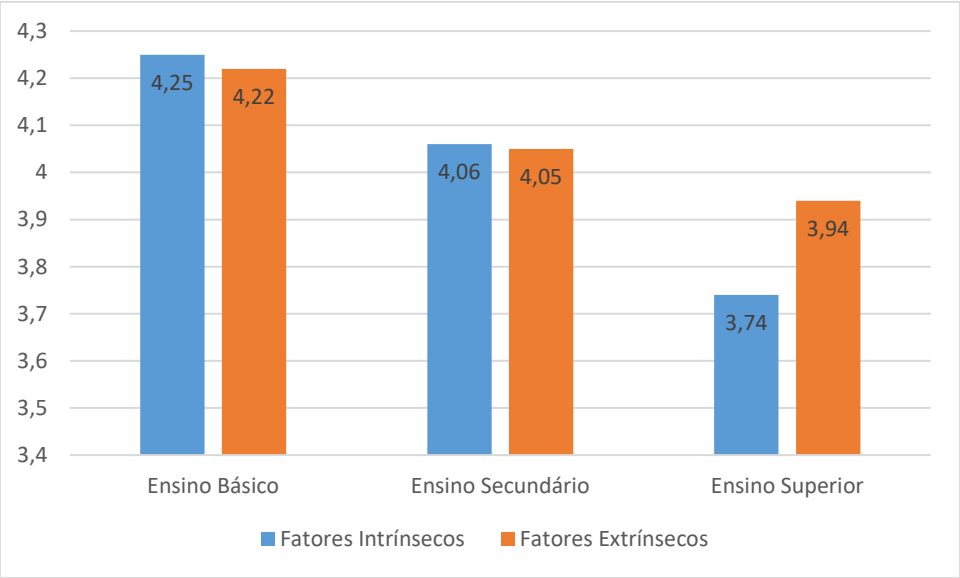


Gráfico 12. Média de motivação por fator motivacional

Sumariando a análise e discussão destes resultados apresentados em cima, podemos afirmar que, a H2 - os fatores extrínsecos influenciam, maioritariamente, os colaboradores da loja – é verdadeiro. Ou seja, na loja da Leroy Merlin da Maia os colaboradores são, de facto, maioritariamente motivados pelos fatores extrínsecos que a empresa oferece, mas, em alguns segmentos analisados os fatores intrínsecos aparecem como principais fatores de motivação para trabalharem nesta superfície. Por exemplo, os colaboradores quando divididos nas faixas etárias estudadas, nota-se que os funcionários mais velhos tendem a ser mais motivados por fatores intrínsecos. Vemos também os colaboradores que possuem o ensino básico e secundário mais motivados

pelos fatores intrínsecos de forma geral, mas, juntando o ensino superior, a média de motivação favorece os fatores extrínsecos.

2.6. Limitações e pesquisas futuras

Durante e após a análise deste estudo foram detetadas algumas limitações que devem de ser tidas em conta. Primeiramente percebeu-se que o estudo ia estar limitado à loja da Maia então seria complicado tirar ilações acerca da motivação dos colaboradores a trabalhar na superfície da Leroy Merlin. Sendo uma marca distribuída por todo o país, serão resultados curtos em termos de respostas e localizados, na zona do grande Porto.

De seguida, podemos indicar como um fator limitativo na análise a este estudo o facto de não existirem questões relativas à desmotivação para poder ajudar, nas decisões dos líderes e gestores, num melhor ambiente de trabalho. Com as perguntas colocadas, apenas é possível aferir que fatores se encontram com melhores e menores classificações em termos de motivação.

Por fim, podemos também indicar que a subjetividade de quem analisa e responde às questões possa ser um fator limitativo. Ainda que as perguntas escolhidas tenham sido adaptadas de forma que a interpretação das mesmas fosse simples e clara, poderá ter havido indivíduos com interpretações diferentes do objetivo das mesmas.

Todas estas limitações conduzem a eventuais pesquisas futuras que podemos sugerir. Então, de forma a perceber se a Leroy Merlin mantém, de igual forma, os seus colaboradores motivados como esta loja, seria interessante que futuros estudos avançassem com a comparação com outras lojas de outras áreas geográficas. Serão, na mesma, os fatores extrínsecos que motivam os trabalhadores por todo o país? Ou existem lojas ou distritos que os fatores intrínsecos, como o gosto pelo negócio, são predominantes?

Ficou também provado neste projeto que, colaboradores com maior nível de escolaridade, nomeadamente ensino superior, tendem a ter uma motivação menos elevada face a outros colaboradores com a escolaridade básica ou secundária. Seria

importante perceber de que forma, este fator, influencia a motivação dos colaboradores para que se pudessem aumentar estes níveis.

Em conclusão e de igual forma essencial, seria importante estudar de que forma é possível aumentar o nível de motivação nos colaboradores, distinguindo técnicas para fatores intrínsecos e extrínsecos. Este tipo de estudo poderia ajudar líderes e gestores de equipas a manter a motivação no trabalho em níveis mais altos. Perceber também qual a razão da rotatividade dos colaboradores influencia, negativamente, a motivação como anunciado na revisão de literatura.

3. CONCLUSÃO

Com a conclusão deste trabalho, foi possível perceber que a motivação é um fator chave para o sucesso de qualquer organização, sendo que a motivação dos recursos humanos de qualquer superfície deve ser uma característica a ter em conta de forma a manter a empresa competitiva no mercado e evitar problemas relacionados com colaboradores. Como descrito anteriormente, uma alta motivação dos empregados resultará num maior nível de desempenho profissional. Uma empresa que consiga manter os seus colaboradores motivados extrinsecamente e intrinsecamente terá, sem dúvida, uma maior probabilidade de sucesso.

Perante este projeto, acreditamos que os resultados obtidos possam ser de interesse aos gestores da empresa mesmo trabalhando noutras lojas uma vez que se percebe quais os fatores podem influenciar no desempenho do colaborador. A motivação da equipa de vendas traduz-se num maior comprometimento desta para com a empresa. Portanto, podemos afirmar que este estudo é valioso não só do ponto de vista académico, mas também da gestão de empresas.

Lockwood (2010) indica que a "motivação é uma força psicológica que determina a persistência de uma pessoa ao enfrentar obstáculos" e como tal, os colaboradores da Leroy Merlin, dados os resultados obtidos, têm certamente mais preponderância para ultrapassar dificuldades que lhes apareçam. Assim, é também possível concluir que os resultados conseguidos vão de encontra à sustentação bibliográfica deste trabalho uma vez que, segundo Howard et al. (2021) baixos níveis motivacionais de autonomia e *feedback* levam à diminuição de motivação. Como foi possível observar, os níveis motivacionais nos indicadores "autonomia" e "*feedback*" são claramente positivos o que leva, consequentemente, a um aumento de motivação dos funcionários.

A aplicação do questionário com uma taxa de reposta superior a 50% torna este estudo credível ao nível da loja em questão. O objetivo principal do projeto foi concretizado e percebe-se que o principal fator de motivação dos colaboradores do estabelecimento são fatores extrínsecos. Perante estes resultados, a gestão de recursos humanos da empresa poderá retirar ilações que, seguindo estratégias adequadas, motivarão os

colaboradores. De acordo com a revisão bibliográfica, os fatores extrínsecos poderão ser moldados pela entidade patronal de forma a conseguirem obter um maior valor motivacional dos seus colaboradores e, consequentemente, retirar um melhor desempenho profissional dos mesmos.

Perante os resultados obtidos, é possível melhorar a atratividade da própria loja ou empresa no momento de recrutamento e/ou na carreira dos colaboradores. Podem ser resultados úteis para a formação de novas pesquisas e estudos, nomeadamente noutras lojas da mesma cadeia com objetivo comparativo. Seria também interessante que este estudo fosse utilizado em lojas de outras áreas geográficas para perceber se a localização geográfica altera os valores ou os fatores motivacionais.

4. REFERÊNCIAS

Abelha, D. M., Rodrigues, J., & Niemeyer, L. (2020). *E&G Economia e Gestão , Belo Horizonte*. *20*(55), 38–58.

Afsar, B., Badir, Y., & Kiani, U. S. (2016). Linking spiritual leadership and employee pro-environmental behavior: The influence of workplace spirituality, intrinsic motivation, and environmental passion. *Journal of Environmental Psychology*, *45*, 79–88. https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2015.11.011

Ali, S. A. M., Said, N. A., Yunus, N. M., Kader, S. F. A., Latif, D. S. A., & Munap, R. (2014). Hackman and Oldham's Job Characteristics Model to Job Satisfaction. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, *129*, 46–52. https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.03.646

Alrawahi, S., Sellgren, S. F., Altouby, S., Alwahaibi, N., & Brommels, M. (2020). The application of Herzberg's two-factor theory of motivation to job satisfaction in clinical laboratories in Omani hospitals. *Heliyon*, *6*(9), e04829. https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2020.e04829

Arnolds, C. A., & Boshoff, C. (2002). Compensation, esteem valence and job performance: An empirical assessment of Alderfer's ERG theory. *International Journal of Human Resource Management*, *13*(4), 697–719. https://doi.org/10.1080/09585190210125868

Berl, R. L., Williamson, N. C., & Powell, T. (1984). Industrial salesforce motivation: A critique and test of maslow's hierarchy of need. In *Journal of Personal Selling and Sales Management* (Vol. 4, Issue 1, pp. 32–39). https://doi.org/10.1080/08853134.1984.10754367

CALL, M. L., & PLOYHART, R. E. (2021). A theory of firm value capture from employee job performance: A multidisciplinary perspective. *Academy of Management Review*, *46*(3), 572–590. https://doi.org/10.5465/amr.2018.0103

Chien, G. C. L., Mao, I., Nergui, E., & Chang, W. (2020). The effect of work motivation on employee performance: Empirical evidence from 4-star hotels in Mongolia.

Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism, *19*(4), 473–495. https://doi.org/10.1080/15332845.2020.1763766

Chou, N., Hsieh, H.-M., & Hung, T.-K. (2022). The Impact of Person-Job-Fit on the Job Performance: Job Involvement as Mediator, and Career Plateau as Mediated Moderator. *International Journal of Organizational Innovation*, *14*(3), 115–133.

Ferreira, A. (2006). Teorias de motivação : uma análise da percepção das lideranças sobre suas preferências e possibilidade de complementaridade. *Xiii Simpep*, 1–12.

Fjendbo, T. H. (2021). Leading Employees of Different Genders: The Importance of Gender for the Leadership–Motivation Relationship. *Review of Public Personnel Administration*, *41*(4), 651–673. https://doi.org/10.1177/0734371X20925520

Ghasemy, M., Mohajer, L., Cepeda-Carrión, G., & Roldán, J. L. (2022). Job performance as a mediator between affective states and job satisfaction: A multigroup analysis based on gender in an academic environment. *Current Psychology*, *41*(3), 1221–1236. https://doi.org/10.1007/s12144-020-00649-9

Guo, B., Qiang, B., Zhou, J., Yang, X., Qiu, X., Qiao, Z., Yang, Y., & Cao, D. (2021). The Relationship between Achievement Motivation and Job Performance among Chinese Physicians: A Conditional Process Analysis. *BioMed Research International*, *2021*. https://doi.org/10.1155/2021/6646980

Hitka, M., Rózsa, Z., Potkány, M., & Ližbetinová, L. (2019). Factors forming employee motivation influenced by regional and age-related differences. *Journal of Business Economics and Management*, *20*(4), 674–693. https://doi.org/10.3846/jbem.2019.6586

Howard, J. L., Morin, A. J. S., & Gagné, M. (2021). A longitudinal analysis of motivation profiles at work. *Motivation and Emotion*, *45*(1), 39–59. https://doi.org/10.1007/s11031-020-09852-4

Kanfer, R., Frese, M., & Johnson, R. E. (2017). Motivation Related to Work: A Century of Progress Toward a Meta-Framework: Conceptualizing the Phenomena and Rendering the Construct Space content-based approaches context-based

approaches. *Journal of Applied Psychology*, *102*(3), 338–355.

Kopelman, R. E., Prottas, D. J., & Davis, A. L. (2008). Douglas McGregor's Theory X and Y: Toward a construct-valid measure. *Journal of Managerial Issues*, *20*(2), 255–271.

Koziol, L., & Koziol, M. (2020). The concept of the trichotomy of motivating factors in the workplace. *Central European Journal of Operations Research*, *28*(2), 707–715. https://doi.org/10.1007/s10100-019-00658-5

Lockwood, N. . (2010). Motivation in Today ' s Workplace : The Link to Performance. *Society for Human Resource Management*, *55*(7), 1–9.

Paris, K. V, Howell, R. M., & Smith, E. R. (2018). Employee Total Motivation (ToMo): A Key Performance Indicator of Customer Satisfaction. *Seniors Housing & Care Journal*, *26*(1), 16–27. http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=138646712&site=ehost-live

Pârjoleanu, R. (2020). Work Motivation Efficiency in the Workplace. *Postmodern Openings*, *11*(4), 293–309. https://doi.org/10.18662/po/11.4/236

Petak, T. (2021). One thing managers need to do to inspire, excite, motivate, and retain employees – recognize strong work performance. In *Journal of Business and Educational Leadership* (Vol. 11, Issue 1, pp. 3–16). http://asbbs.org/files/2021/JBEL_11.1_Fall_2021.pdf#page=4

Russell Calk, B., & Patrick, A. (2017). Millennials Through The Looking Glass: Workplace Motivating Factors. *The Journal of Business Inquiry*, *16*(2), 131–139. http:www.uvu.edu/woodbury/jbi/volume16

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2020). Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective: Definitions, theory, practices, and future directions. *Contemporary Educational Psychology*, *61*(April), 101860. https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2020.101860

Rybnicek, R., Bergner, S., & Gutschelhofer, A. (2019). How individual needs influence

motivation effects: a neuroscientific study on McClelland's need theory. *Review of Managerial Science*, *13*(2), 443–482. https://doi.org/10.1007/s11846-017-0252-1

Santos Ferreira, T. (2017). Motivational factors in sales team management and their influence on individual performance. *Tourism & Management Studies*, *13*(1), 60–65. https://doi.org/10.18089/tms.2017.13108

Shin, Y., Hur, W. M., Moon, T. W., & Lee, S. (2019). A motivational perspective on job insecurity: Relationships between job insecurity, intrinsic motivation, and performance and behavioral outcomes. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, *16*(10). https://doi.org/10.3390/ijerph16101812

Stanišić, N., & Čerović, S. (2021). Application OF SELF-determination theory on the motivation structure of hotel management employees. *Serbian Journal of Management*, *16*(2), 391–404. https://doi.org/10.5937/SJM16-31908

Suciu, L., Mortan, M., & Lazar, L. (2013). Vroom ' s expectancy theory . An empirical study : civil servant ' s performance appraisal influencing expectancy leonina-emilia suciu maria mortan lucre ţ ia laz ă r. *Transylvanian Review of Administrative Sciences, 39*, 180–200.

Trivellas, P. (2011). Work motivation and job performance of frontline employees: The mediating role of organizational commitment. *IEEE International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management*, 1878–1882. https://doi.org/10.1109/IEEM.2011.6118241

ANEXOS

ANEXO I – Questionário motivacional – piloto

O que te motiva para trabalhar?

QUESTIONÁRIO ANÓNIMO.

NÃO EXISTEM RESPOSTAS CERTAS OU ERRADAS.

Este questionário tem por base a Dissertação do Mestrado de Gestão de Empresas e serve apenas para identificar os fatores de motivação dos colaboradores da Leroy Merlin da Maia.

A privacidade e a proteção de dados estão de acordo com o Regulamento Geral de Proteção de Dados da UE: os dados recolhidos destinam-se a um estudo académico, sendo mantidos pelo período de tempo necessário para a sua conclusão e NUNCA SERÃO DIVULGADOS A TERCEIROS.

Faixa etária:

- ◯ Entre 18 a 25 anos
- ◯ Entre 26 a 39 anos
- ◯ 40 anos ou mais

Género:

- ◯ Masculino
- ◯ Feminino
- ◯ Prefiro não responder

Escolaridade:

- ◯ Ensino Básico
- ◯ Ensino Secundário
- ◯ Ensino Superior

Trabalho a:

- ◯ Full-time
- ◯ Part-time

Há quanto tempo trabalho na empresa:

- ◯ Menos de 2 anos
- ◯ Entre 2 a 5 anos
- ◯ 5 ou mais anos

Fatores Motivacionais

Indica, numa escala de 1 a 5 quais os fatores que mais te MOTIVAM a trabalhar na Leroy Merlin.

1. Nada importante;

2. Pouco importante;

3. Neutro;

4. Importante;

5. Muito importante.

Gosto pelo trabalho/negócio:

	1	2	3	4	5	
Nada importante	◯	◯	◯	◯	◯	Muito importante

Vencimento e prémios:

	1	2	3	4	5	
Nada importante	◯	◯	◯	◯	◯	Muito importante

Oportunidade de promoção de carreira:

	1	2	3	4	5	
Nada importante	◯	◯	◯	◯	◯	Muito importante

Competitivo (ser o melhor):

	1	2	3	4	5	
Nada importante	◯	◯	◯	◯	◯	Muito importante

Realização pessoal e profissional:

	1	2	3	4	5	
Nada importante	◯	◯	◯	◯	◯	Muito importante

Melhoria das competências:

	1	2	3	4	5	
Nada importante	◯	◯	◯	◯	◯	Muito importante

Opinião dos outros:

	1	2	3	4	5	
Nada importante	○	○	○	○	○	Muito importante

Boa relação com os colegas:

	1	2	3	4	5	
Nada importante	○	○	○	○	○	Muito importante

Boa relação com os superiores:

	1	2	3	4	5	
Nada importante	○	○	○	○	○	Muito importante

Segurança no trabalho:

	1	2	3	4	5	
Nada importante	○	○	○	○	○	Muito importante

Horário de trabalho:

	1	2	3	4	5	
Nada importante	○	○	○	○	○	Muito importante

Feedback positivo do teu superior:

	1	2	3	4	5	
Nada importante	○	○	○	○	○	Muito importante

Feedback construtivo do teu superior:

	1	2	3	4	5	
Nada importante	○	○	○	○	○	Muito importante

Ter autonomia:

	1	2	3	4	5	
Nada importante	○	○	○	○	○	Muito importante

Anexo II – Questionário final

O que te motiva para trabalhar?

QUESTIONÁRIO ANÓNIMO.

NÃO EXISTEM RESPOSTAS CERTAS OU ERRADAS.

Este questionário tem por base a Dissertação do Mestrado de Gestão de Empresas e serve apenas para identificar os fatores de motivação dos colaboradores da Leroy Merlin da Maia.

A privacidade e a proteção de dados estão de acordo com o Regulamento Geral de Proteção de Dados da UE: os dados recolhidos destinam-se a um estudo académico, sendo mantidos pelo período de tempo necessário para a sua conclusão e NUNCA SERÃO DIVULGADOS A TERCEIROS.

Faixa etária:

- ◯ Entre 18 a 25 anos
- ◯ Entre 26 a 39 anos
- ◯ 40 anos ou mais

Género:

- ◯ Masculino
- ◯ Feminino
- ◯ Prefiro não responder

Escolaridade:

- ◯ Ensino Básico
- ◯ Ensino Secundário
- ◯ Ensino Superior

Trabalho a:

- ◯ Full-time
- ◯ Part-time

Há quanto tempo trabalho na empresa:

- ◯ Menos de 2 anos
- ◯ Entre 2 a 5 anos
- ◯ 5 ou mais anos

Fatores Motivacionais

Indica, numa escala de 1 a 5 quais os fatores que mais te MOTIVAM a trabalhar na Leroy Merlin.

1. Nada motivante;

2. Pouco motivante;

3. Neutro;

4. Motivante;

5. Muito motivante.

Gosto pelo trabalho/negócio:

	1	2	3	4	5	
Nada motivante	◯	◯	◯	◯	◯	Muito motivante

Vencimento e prémios:

	1	2	3	4	5	
Nada motivante	◯	◯	◯	◯	◯	Muito motivante

Oportunidade de promoção de carreira:

	1	2	3	4	5	
Nada motivante	◯	◯	◯	◯	◯	Muito motivante

Competitivo (ser o melhor):

	1	2	3	4	5	
Nada motivante	◯	◯	◯	◯	◯	Muito motivante

Realização pessoal e profissional:

	1	2	3	4	5	
Nada motivante	◯	◯	◯	◯	◯	Muito motivante

Melhoria das competências:

	1	2	3	4	5	
Nada motivante	◯	◯	◯	◯	◯	Muito motivante

Opinião dos colegas:

	1	2	3	4	5	
Nada motivante	◯	◯	◯	◯	◯	Muito motivante

Boa relação com os colegas:

	1	2	3	4	5	
Nada motivante	◯	◯	◯	◯	◯	Muito motivante

Boa relação com os superiores:

	1	2	3	4	5	
Nada motivante	◯	◯	◯	◯	◯	Muito motivante

Segurança no trabalho:

	1	2	3	4	5	
Nada motivante	◯	◯	◯	◯	◯	Muito motivante

Horário de trabalho:

	1	2	3	4	5	
Nada motivante	◯	◯	◯	◯	◯	Muito motivante

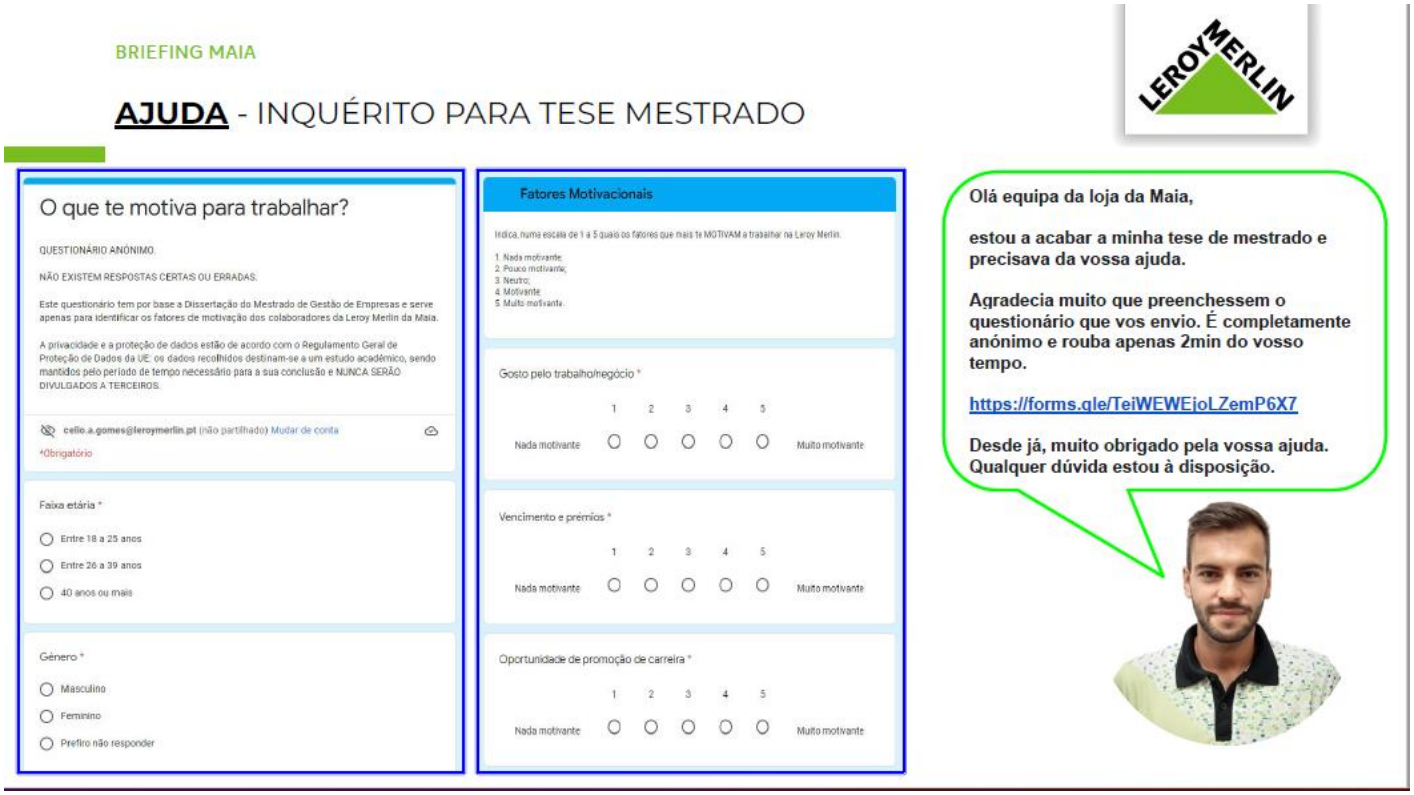
Feedback positivo do teu superior:

	1	2	3	4	5	
Nada motivante	◯	◯	◯	◯	◯	Muito motivante

Feedback construtivo do teu superior:

	1	2	3	4	5	
Nada motivante	◯	◯	◯	◯	◯	Muito motivante

Ter autonomia:

	1	2	3	4	5	
Nada motivante	◯	◯	◯	◯	◯	Muito motivante

Anexo III – Diapositivo de apresentação do questionário