



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR
ISSN 2675-6218

MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO NO TRABALHO: TEORIAS, IMPACTOS E IMPLICAÇÕES PARA A GESTÃO ORGANIZACIONAL

MOTIVATION AND JOB SATISFACTION: THEORIES, IMPACTS, AND IMPLICATIONS FOR ORGANIZATIONAL MANAGEMENT

MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO: TEORÍAS, REPERCUSIONES E IMPLICACIONES PARA LA GESTIÓN DE LAS ORGANIZACIONES

Aida Pereira¹, Lália da Silva², Mário Durão³

e515368

<https://doi.org/10.47820/recima21.v5i1.5368>

PUBLICADO: 06/2024

RESUMO

A motivação e a satisfação dos colaboradores são elementos essenciais para o sucesso organizacional. Este estudo visa explorar e compreender a motivação dos colaboradores dentro do contexto organizacional, com base nas principais teorias da motivação, contribuindo assim para um entendimento mais aprofundado das determinantes da motivação. Partindo de uma revisão abrangente da literatura, destacam-se as contribuições de Maslow e outras teorias relevantes que moldam a compreensão atual da motivação no ambiente de trabalho. Numa abordagem quantitativa, os dados foram recolhidos com recurso a um inquérito por questionário estruturado e análise estatística detalhada. A amostra é composta por 189 participantes de ambos os sexos. Os resultados são apresentados e discutidos em relação às diferentes teorias motivacionais, fornecendo *insights* valiosos sobre a percepção dos participantes em relação à motivação e satisfação no trabalho. Observou-se que as respostas associadas à Teoria dos Dois Fatores de Frederick Herzberg e à Teoria da Realização de McClelland apresentaram consistentemente níveis mais elevados de concordância em comparação com as outras teorias. No entanto, é a Teoria dos Dois Fatores de Frederick Herzberg que emerge como aquela que melhor se ajusta à percepção dos inquiridos.

PALAVRAS-CHAVE: Motivação. Satisfação no Trabalho. Teorias Motivacionais. Desempenho Organizacional.

ABSTRACT

Employee motivation and satisfaction are essential elements for organisational success. This study aims to explore and understand employee motivation within the organisational context, based on the main theories of motivation, thus contributing to a deeper understanding of the determinants of motivation. Based on a comprehensive literature review, the contributions of Maslow and other relevant theories that shape the current understanding of motivation in the workplace are highlighted. In a quantitative approach, data was collected using a structured questionnaire survey and detailed statistical analysis. The sample consisted of 189 participants of both sexes. The results are presented and discussed in relation to the different motivational theories, providing valuable insights into the participants' perception of motivation and job satisfaction. It was observed that the responses associated with Frederick Herzberg's Two-Factor Theory and McClelland's Achievement Theory consistently showed higher levels of agreement compared to the other theories. However, it is Frederick Herzberg's Two-Factor Theory that emerges as the one that best fits the respondents' perceptions.

KEYWORDS: Motivation. Job Satisfaction. Motivational Theories. Organisational Performance.

RESUMEN

La motivación y la satisfacción de los empleados son elementos esenciales para el éxito de las organizaciones. Este estudio pretende explorar y comprender la motivación de los empleados en el

¹ Estudante da Licenciatura em Gestão Imobiliária, Escola Superior de Actividades Imobiliárias, Lisboa.

² Estudante da Licenciatura em Gestão Imobiliária, Escola Superior de Actividades Imobiliárias, Lisboa.

³ Doutor em Educação/Psicologia da Educação, Escola Superior de Actividades Imobiliárias (CICCOI - Centro de Investigação Científica da Construção e do Imobiliário), Lisboa.



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO NO TRABALHO: TEORIAS, IMPACTOS E IMPLICAÇÕES PARA A GESTÃO ORGANIZACIONAL
Aida Pereira, Lália da Silva, Mário Durão

contexto organizativo, basándose en las principales teorías de la motivación, contribuyendo así a una comprensión más profunda de los factores determinantes de la motivación. A partir de una exhaustiva revisión bibliográfica, se destacan las aportaciones de Maslow y otras teorías relevantes que conforman la comprensión actual de la motivación en el lugar de trabajo. Con un enfoque cuantitativo, los datos se recopilieron mediante un cuestionario estructurado y un análisis estadístico detallado. La muestra estaba formada por 189 participantes de ambos sexos. Los resultados del análisis de las respuestas relacionadas con las distintas teorías de la motivación aportan información valiosa sobre la percepción que tienen los participantes de la motivación en el trabajo. Se observó que las respuestas asociadas a la teoría de los dos factores de Frederick Herzberg y a la teoría del logro de McClelland mostraban sistemáticamente mayores niveles de acuerdo en comparación con las demás teorías. Sin embargo, es la Teoría de los Dos Factores de Frederick Herzberg la que emerge como la que mejor se ajusta a las percepciones de los encuestados.

PALABRAS CLAVE: Motivación. Satisfacción laboral. Teorías motivacionales. Rendimiento organizativo.

INTRODUÇÃO

O papel da motivação no ambiente organizacional é crucial para impulsionar o desempenho dos colaboradores e alcançar os objetivos da organização, enfrentando desafios complexos e exigindo uma compreensão aprofundada dos fatores que influenciam a participação e a satisfação no trabalho.

Um dos maiores desafios enfrentados pelos gestores é assegurar que as organizações alcancem resultados satisfatórios, enquanto operam de forma ética e assumem responsabilidades socioambientais, Oliveira e Silva (2021). Nos dias de hoje, o conceito de motivação assume uma relevância vital, não apenas para as organizações, mas também para o cotidiano de cada indivíduo, Miranda e Barbosa (2016). É imperativo reconhecer que as organizações são constituídas por pessoas e, num ambiente cada vez mais intrincado, é vital harmonizar os objetivos individuais com os da organização para manter as equipas motivadas, segundo Oliveira e Silva (2021).

A motivação no local de trabalho é um tema central no estudo da psicologia organizacional, essencial para compreender o comportamento e o desempenho dos colaboradores nas organizações. A motivação pode ser definida como o impulso interno que direciona o comportamento dos indivíduos em direção a objetivos específicos, influenciando as suas decisões, esforços e persistência no alcance desses objetivos. Oliveira e Silva (2021).

Chiavenato (2000, p. 592) define motivação como “o desejo de exercer um alto nível de esforço direcionado a objetivos organizacionais, condicionados pela habilidade do esforço para satisfazer alguma necessidade individual”. No contexto organizacional, a motivação desempenha um papel fundamental na determinação do envolvimento dos colaboradores, na produtividade individual e coletiva, na satisfação no trabalho e na retenção de talentos Deci e Ryan (2008).

Entender os fatores que impulsionam e sustentam a motivação dos colaboradores é de extrema importância para os gestores e líderes organizacionais, pois permite que desenvolvam estratégias eficazes de gestão de pessoas, promovendo um ambiente de trabalho estimulante e produtivo Latham e Pinder (2005). Além disso, a motivação no local de trabalho está intimamente



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO NO TRABALHO: TEORIAS, IMPACTOS E IMPLICAÇÕES PARA A GESTÃO ORGANIZACIONAL
Aida Pereira, Lália da Silva, Mário Durão

ligada ao alcance dos objetivos organizacionais, uma vez que colaboradores motivados tendem a dedicar esforços adicionais para contribuir para o sucesso da organização Hackman (1980).

O conceito de motivação no trabalho está muitas vezes associado ao conceito de satisfação no trabalho, contudo “a satisfação com o trabalho é conceptualizada enquanto uma atitude ou como um estado emocional ou produto das articulações entre satisfação e motivação” (Tomé, 2022, p. 17). O propósito visa não apenas compreender a motivação dos colaboradores no contexto organizacional, mas também examinar como essa motivação se relaciona com a satisfação no trabalho. Além disso, procura identificar as principais teorias motivacionais que melhor refletem a percepção dos participantes e suas implicações práticas.

A estrutura deste artigo segue uma abordagem sistemática, iniciando-se com uma revisão bibliográfica abrangente de algumas das teorias da motivação, com ênfase nas contribuições de Maslow que influenciam as demais teorias motivacionais, conforme afirmam Oliveira e Silva (2021). Seguidamente, apresenta-se a metodologia adotada, detalhando o desenho do estudo, os procedimentos de recolha e análise de dados. Os resultados obtidos são discutidos à luz das teorias revistas, destacando-se as conclusões e implicações. Por fim, as considerações sintetizam os principais achados do artigo e propõe direções para pesquisas futuras neste campo.

MARCO TEÓRICO

Os estudos iniciais sobre as Teorias das Relações Humanas datam da década de 1920, com a experiência Hawthorne conduzida pelo psicólogo australiano Elton Mayo, e desde então, o tema da motivação tem sido objeto de observação contínua, conforme apontado por Cabral (2019). Ao longo dos anos, diversos teóricos dedicaram-se à exploração dos mecanismos de motivação em ambiente organizacional.

Oliveira (2020) destaca que a motivação é a força que impulsiona a ação. Anteriormente, acreditava-se que a motivação deveria ser imposta às pessoas; contudo, hoje sabe-se que cada indivíduo possui motivações próprias, resultantes de diferentes fatores, como aponta Paulino (2018). No seu estudo, o autor salienta que as abordagens de relações humanas e comportamentais, incluindo o movimento das relações humanas, visam satisfazer as necessidades básicas dos funcionários como meio para aumentar a produtividade. As tarefas devem ser planeadas e concebidas de modo a satisfazer até as mais elevadas necessidades dos trabalhadores, a fim de alcançar todo o seu potencial na realização da tarefa. Para o mesmo, as relações humanas desempenham um papel fundamental nas organizações, pois o principal impulso do indivíduo é estar e ser reconhecido pelos outros, sendo o seu comportamento no ambiente de trabalho determinado pelo grupo.

Oliveira (2020) também indica que as necessidades humanas derivam das vontades individuais de cada pessoa e podem ser influenciadas por fatores tanto internos quanto externos. Cada indivíduo procura a sua própria satisfação de maneira singular. Dado que as pessoas são singulares, as necessidades que procuram também são únicas. Essas necessidades podem



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO NO TRABALHO: TEORIAS, IMPACTOS E IMPLICAÇÕES PARA A GESTÃO ORGANIZACIONAL
Aida Pereira, Lália da Silva, Mário Durão

manifestar-se como desejos, aspirações ou como fonte de um objetivo específico na vida. Essa procura tem um impacto direto no comportamento e no pensamento de cada indivíduo.

Chiavenato (1997) afirma que "Os motivos ou necessidades são pessoais e individuais, pois são determinados pelos fatores que formam a personalidade, pelos traços biológicos e psicológicos e pelas características adquiridas através da experiência pessoal e aprendizagem de cada pessoa" (p. 167).

No contexto do comportamento dos indivíduos nas organizações, é comum considerar os termos motivação e satisfação como sinónimos. No entanto, essa perspectiva não reflete totalmente a complexidade subjacente ao estudo científico desses fenómenos. Embora intimamente relacionados, é importante reconhecer que motivação e satisfação no trabalho são conceitos distintos, ainda que ambos influenciem reciprocamente o comportamento e o desempenho dos colaboradores, conforme ressaltado por Tomé (2022).

TEORIA DA HIERARQUIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW

Abraham H. Maslow criou diferentes teorias que se tornaram a base da Psicologia Humanista, porém a que mais se destacou foi a Teoria das Necessidades Humanas, segundo Cavalcanti *et al.*, (2019). Na perspectiva de Maslow (1954), as necessidades humanas são organizadas em cinco categorias principais: fisiológicas, segurança, afiliação (ou pertencimento), estima e autorrealização. Essas são divididas em necessidades primárias e necessidades secundárias. Nas primárias encontram-se as necessidades fisiológicas e as necessidades de segurança, nas secundárias, as necessidades sociais, de estima e de autorrealização, conforme indica Oliveira (2020). As necessidades são concebidas como emergindo sequencialmente, desde o nascimento até à idade adulta. Assim, as necessidades mais básicas, que formam o fundamento da hierarquia (tais como as necessidades fisiológicas), têm uma prevalência maior no início do desenvolvimento do que aquelas mais elevadas na hierarquia (como a autorrealização). É sugerido que quanto maior o grau de satisfação das necessidades, melhor é a saúde mental do indivíduo, segundo o estudo de Cavalcanti *et al.*, (2019).

No entanto, Oliveira e Silva (2021) impulsionados pelos estudos de Maslow, salientam que no contexto organizacional, a satisfação das necessidades fisiológicas pode impulsionar a motivação dos colaboradores, por exemplo, através da disponibilização de benefícios como ticket alimentação e condições de trabalho que favoreçam o descanso. Quanto às necessidades de segurança, como a estabilidade no emprego e a garantia de um ambiente seguro, estas são cruciais para o bem-estar dos colaboradores e podem influenciar diretamente a sua motivação. Por outro lado, a falta de segurança pode resultar em desmotivação entre os funcionários.

No que concerne às necessidades sociais, que abrangem o desejo de pertencer a grupos sociais e manter relacionamentos afetivos, os gestores/líderes podem promover momentos de convívio entre os colaboradores e os seus familiares para fomentar uma equipa mais coesa e motivada. A comunicação dentro das organizações também desempenha um papel fundamental,



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO NO TRABALHO: TEORIAS, IMPACTOS E IMPLICAÇÕES PARA A GESTÃO ORGANIZACIONAL
Aida Pereira, Lália da Silva, Mário Durão

podendo contribuir para a motivação dos colaboradores ao estabelecer um ambiente de trabalho harmonioso e seguro, conforme Oliveira e Silva (2021).

Avançando na hierarquia das necessidades de Maslow, segundo Miranda e Barbosa (2016), as necessidades de estima incluem o desejo de reconhecimento e valorização pessoal. Já Oliveira e Silva (2021) indicam que valorizar os colaboradores e investir no seu desenvolvimento profissional, por meio de programas de formação e planos de carreira adequados, são estratégias eficazes para promover a motivação no ambiente de trabalho.

Para os mesmos autores, no topo da hierarquia das necessidades humanas situam-se as necessidades de autorrealização, que envolvem a realização do potencial máximo de um indivíduo. No contexto organizacional, a procura pelo sucesso e o desenvolvimento pessoal são exemplos de aspirações ligadas à autorrealização. Deste modo, muitas empresas implementam programas de desenvolvimento pessoal e profissional como forma de estimular a motivação e o crescimento individual dos seus colaboradores.

TEORIA DOS DOIS FATORES DE FREDERICK HERZBERG

Na década de 1960, o psicólogo Frederick Herzberg introduziu a Teoria dos Dois Fatores, que delineava a influência de dois conjuntos de elementos na motivação dos funcionários dentro de uma organização: os fatores higiênicos ou insatisfatórios, e os fatores motivacionais ou satisfatórios (Cabral, 2019).

Miranda e Barbosa (2016) indicam que os Fatores Higiênicos refletem elementos ambientais presentes no local de trabalho, como as condições físicas e ambientais, o salário, os benefícios sociais, o estilo de liderança, as práticas de supervisão, as políticas e diretrizes da empresa, o ambiente de relacionamento entre os colaboradores, e os regulamentos internos. Estes fatores higiênicos desempenham um papel crucial na prevenção da insatisfação no trabalho. No entanto, mesmo quando são ótimos, apenas conseguem evitar a insatisfação temporariamente e não sustentam elevados níveis de satisfação por longos períodos. Por outro lado, quando os fatores higiênicos são deficientes, tendem a provocar automaticamente uma não satisfação nos colaboradores, mas não necessariamente uma insatisfação, segundo Cabral (2019).

Os Fatores Motivacionais referem-se aos elementos que estão diretamente associados às tarefas e responsabilidades inerentes ao cargo ocupado. O conceito de motivação está intrinsecamente ligado a sentimentos de realização, crescimento e reconhecimento profissional, conforme indicam Miranda e Barbosa (2016). Ainda neste estudo, os mesmos afirmam que, quando os fatores motivacionais são excelentes, o indivíduo experimenta um aumento significativo na sua satisfação no trabalho. Por outro lado, quando estes fatores não são tão favoráveis, tendem a evitar a satisfação. Para manter uma motivação contínua no trabalho, é crucial que o indivíduo ocupe uma posição que lhe ofereça desafios significativos e que lhe conceda liberdade para tomar decisões.

Segundo Oliveira (2020), a teoria dos fatores de Herzberg é atualmente reconhecida como uma estrutura dual, que se baseia numa abordagem diferente da tradicional teoria de Maslow.



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO NO TRABALHO: TEORIAS, IMPACTOS E IMPLICAÇÕES PARA A GESTÃO ORGANIZACIONAL
Aida Pereira, Lália da Silva, Mário Durão

Enquanto a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg distingue os elementos motivacionais e higiênicos como impulsionadores distintos da satisfação e insatisfação no trabalho, associando-os respetivamente às necessidades de autorrealização e às necessidades básicas de Maslow, a Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow propõe uma sequência progressiva de necessidades humanas, cuja satisfação influencia a motivação. A interseção entre essas teorias destaca como os diferentes fatores motivacionais e higiênicos podem influenciar o comportamento e o desempenho dos indivíduos em ambientes organizacionais. Esta teoria sugere que os fatores motivacionais estão ligados às necessidades no topo da pirâmide de Maslow, tais como autoestima e autorrealização, enquanto os fatores higiênicos estão associados às necessidades da base e do meio da pirâmide, como as necessidades fisiológicas, de segurança e sociais.

TEORIA DA REALIZAÇÃO DE MCCLELLAND

A teoria proposta por McClelland sugere que os indivíduos são motivados por três necessidades fundamentais: realização/sucesso, poder e afiliação. Essas determinantes variam em intensidade para cada pessoa, influenciadas pelas suas experiências de vida, e pela importância atribuída a cada uma delas. E salienta que esses motivos, semelhantes aos traços de personalidade, tendem a ser consistentes ao longo do tempo, em diversas situações, e são resistentes à mudança, conforme indica Tomé (2022).

Canhanga (2019) considera, na sua obra, que ao contrário de Maslow, McClelland argumenta que as necessidades não são inatas, pelo contrário, são adquiridas socialmente. Isso significa que as necessidades podem ser aprendidas.

A Teoria de McClelland assenta na ideia de que cada pessoa possui um nível diferente de necessidades, as quais nunca são inexistentes, havendo sempre algum grau dessas necessidades, especialmente a "Realização", que é a primeira a ser aprendida nos primeiros anos de vida. A essência da teoria argumenta que quando um indivíduo alcança algo através de um motivo específico, ele tende a utilizar o mesmo método para resolver outros problemas. Isso caracteriza o estilo de trabalho da pessoa, conforme salientam William *et al.*, (2019).

A necessidade de realização/sucesso é caracterizada pelo desejo de se destacar, de realizar bem as tarefas e de alcançar êxito nas atividades empreendidas, procurando a satisfação pela própria realização. Indivíduos com esta necessidade são orientados para a excelência e necessitam constantemente de *feedback* positivo, preferindo funções profissionais que ofereçam responsabilidade, oportunidades de *feedback* e desafios moderados (Tomé, 2022). Já a necessidade de afiliação é de natureza social, refletindo o desejo de estabelecer conexões interpessoais. Colaboradores com essa motivação priorizam o reconhecimento social e valorizam o trabalho em equipa, agindo de forma amistosa e cooperativa. São mais propensos a ocupar cargos de supervisão, nos quais manter boas relações é mais relevante do que tomar decisões. Ainda no entendimento de Tomé (2022) a necessidade de poder está associada a cargos competitivos e assertivos, nos quais o indivíduo procura prestígio, influência e liderança, e McClelland sugere que



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO NO TRABALHO: TEORIAS, IMPACTOS E IMPLICAÇÕES PARA A GESTÃO ORGANIZACIONAL
Aida Pereira, Lália da Silva, Mário Durão

todos os indivíduos possuem esses três motivos em diferentes intensidades, sendo que um deles prevalecerá e influenciará sua trajetória profissional e o seu comportamento organizacional.

TEORIA DA EQUIDADE DE ADAMS

A Teoria da Equidade de Adams, desenvolvida pelo psicólogo americano John Stacey Adams em 1963, aborda o equilíbrio entre o esforço dos colaboradores (inputs) e as recompensas que recebem em troca (outputs) (Mulder, 2018). Destaca-se a relevância desta teoria no contexto organizacional, onde a motivação dos funcionários está intrinsecamente relacionada com a percepção de equidade entre investimentos individuais e recompensas obtidas. Esta equidade é avaliada tanto internamente, comparando os contributos dos colaboradores com os dos colegas de trabalho, quanto externamente, em comparação com indivíduos externos que desempenham funções similares, segundo Venâncio (2017). A contribuição da teoria da equidade para a gestão da motivação é essencial, pois demonstra que a motivação é amplificada quando os colaboradores percebem uma relação direta entre esforços e recompensas, resultando em maior produtividade. Por outro lado, a percepção de iniquidade pode levar a uma redução gradual no empenho dos colaboradores (Venâncio, 2017). Desta forma, Mulder (2018) sugere que a gestão eficaz da percepção de equidade dentro da organização é fundamental para promover a motivação e o desempenho dos colaboradores, contribuindo assim para o alcance dos objetivos organizacionais. Respeitando a teoria da equidade, é crucial estabelecer uma compensação adequada entre os inputs dos funcionários, como esforço, competências e entusiasmo, e os outputs correspondentes, como salário, reconhecimento e responsabilidade. Ainda no seu estudo, refere que qualquer desequilíbrio entre estes fatores pode resultar em insatisfação e desmotivação dos colaboradores, evidenciando a importância de garantir um tratamento justo e igualitário para todos os colaboradores.

TEORIA DA EXPECTATIVA DE VROOM

Camilo *et al.*, (2020) entendem que Vroom propôs um modelo cognitivo de motivação no trabalho, o qual destacava que os processos mentais mais relevantes são acionados pelo comportamento motivacional, pois “a Força Motivacional corresponde ao produto Expectativa x Instrumentação x Valência ($M = E \times I \times V$), (...); assim, a motivação será nula ($M=0$) quando for indiferente atingir ou não determinado objetivo ou quando não existir qualquer expectativa de atingir o resultado. (...), ocorre desmotivação ($M<0$) sempre que a valência é negativa, (...) os indivíduos selecionam a opção com a maior quantidade de força motivacional ($M>0$)” (Camilo *et al.*, 2020, p. 6-7).

De acordo com a Teoria da Expectativa, são identificadas três relações que influenciam a motivação e o esforço dedicado por um indivíduo ao realizar uma tarefa. Nomeadamente, a relação esforço-desempenho que diz respeito à percepção do indivíduo sobre a quantidade de esforço necessária para alcançar um determinado nível de desempenho; a relação desempenho-recompensa que se refere à crença do indivíduo de que um determinado nível de desempenho resultará na



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO NO TRABALHO: TEORIAS, IMPACTOS E IMPLICAÇÕES PARA A GESTÃO ORGANIZACIONAL
Aida Pereira, Lália da Silva, Mário Durão

recompensa esperada; a relação recompensa-metas pessoais que aborda até que ponto as recompensas oferecidas satisfazem as metas pessoais ou necessidades do indivíduo. Estas relações contribuem para explicar o porquê dos funcionários, frequentemente, investirem apenas o mínimo de esforço necessário nas suas tarefas. No entanto, Vroom sugere que o esforço de um indivíduo depende do valor que ele atribui ao resultado. Um indivíduo mantém um elevado nível de esforço e desempenho quando as suas realizações são recompensadas de acordo com as suas expectativas (Camilo *et al.*, 2020; Ferigato; Souza, 2022).

TEORIA DA AUTODETERMINAÇÃO DE DECI E RYAN

“A teoria da autodeterminação (self-determination theory – SDT) foi elaborada em 1971, por Richard M. Ryan e Edward L. Deci, para estabelecer uma psicologia com responsabilidade social e política, de maneira a delinear variáveis que pudessem ser operacionalizadas, inclusive em nível de políticas públicas, com foco em saúde e bem-estar psicológicos” (Silva; Wendt; Argimon, 2010, p. 351).

Esta teoria é, possivelmente, a teoria mais válida e reconhecida sobre motivação após a Teoria de Maslow, segundo Nunes (2021). Esta teoria propõe um continuum entre motivação extrínseca e intrínseca, dividindo a motivação extrínseca em quatro graus distintos. No extremo inferior do continuum, a falta de intencionalidade, competência e controlo caracteriza a falta de motivação. A motivação extrínseca é subdividida em motivação externa, introjetada, identificada e integrada, que variam de uma obrigação externa a uma incorporação consciente dos objetivos no self (Leal *et al.*, 2012). Ainda neste estudo, a motivação intrínseca aparece caracterizada pelo interesse, prazer, divertimento e satisfação inerente à atividade, sendo valorizada conscientemente e pessoalmente. Os autores afirmam, ainda, que a teoria identifica seis níveis de motivação, desde a ausência total de motivação até à motivação intrínseca, onde a atividade é realizada por interesse pessoal e satisfação. Esta teoria destaca que há três necessidades básicas centrais que, quando satisfeitas, promovem a "interiorização" da motivação: a necessidade de competência, que se refere ao sentimento de utilidade e reconhecimento pessoal da própria competência; a necessidade de autonomia, que diz respeito à liberdade de executar a atividade de acordo com os próprios valores e princípios; e a necessidade de vínculo, relacionada à importância de ter relacionamentos significativos além da atividade em si (Leal *et al.*, 2012).

No entendimento de Nunes (2021), a Teoria da Autodeterminação não estabelece uma fronteira clara entre motivação intrínseca e extrínseca e sugere a possibilidade de tornar intrínseca uma motivação extrínseca. Ao satisfazer as três necessidades básicas centrais, a teoria argumenta que é possível aumentar ou interiorizar a motivação, promovendo assim um maior envolvimento e comprometimento com a atividade.



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO NO TRABALHO: TEORIAS, IMPACTOS E IMPLICAÇÕES PARA A GESTÃO ORGANIZACIONAL
Aida Pereira, Lália da Silva, Mário Durão

Figura 1

Quadro-resumo das teorias motivacionais

Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow	1954	Nesta teoria postula que as necessidades humanas são organizadas em uma hierarquia de cinco níveis, que vão desde as necessidades fisiológicas, segurança, afiliação (ou pertencimento), estima até às necessidades de autorrealização.
Teoria dos Dois Fatores Frederick Herzberg	1960	Nesta teoria há dois grupos de fatores que influenciam na motivação: fatores motivacionais, que são aqueles que se referem ao conteúdo do cargo, às tarefas e às atividades relacionadas à função em si; e fatores higiênicos, que dizem respeito às condições físicas do ambiente onde as pessoas desempenham seus trabalhos
Teoria da Realização de McClelland	1961	Nesta teoria, as necessidades podem ser de realização, poder e socialização. Elas são aprimoradas pelos indivíduos ao longo dos anos em função das suas experiências e estão presentes em todos em proporções diferentes. A maneira de atuação de uma pessoa em seu trabalho dependerá do quanto cada uma dessas necessidades estará presente, uma vez que esta teoria leva em consideração a individualidade de cada um.
Teoria da Equidade de Adams	1963	Para este autor, a percepção de equidade influencia diretamente na motivação dos indivíduos. Consequentemente, a insatisfação ocorre quando uma pessoa sente-se injustiçada ou em uma situação de desigualdade.
Teoria da Expectativa de Vroom	1964	Para este autor, uma pessoa estará disposta a despender altos níveis de esforços quando acredita que isto o levará a obter uma avaliação de desempenho satisfatória.
Teoria da Autodeterminação de Deci e Ryan	1971	Esta teoria tenta mensurar as influências que as motivações intrínsecas e extrínsecas exercem sobre o comportamento do indivíduo. Assim, atribuir recompensas externas a comportamentos que já foram intrinsecamente recompensados tende a diminuir a satisfação e o nível de motivação do indivíduo.

Adaptado de Oliveira e Silva (2021)

SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Ribeiro *et al.*, (2018) definem “a satisfação no trabalho diz respeito a uma resposta emocional em relação a uma situação do trabalho, estando relacionado, em muitos casos, com o exceder da expectativa, ou seja, trata-se de um estado emocional positivo resultante de uma avaliação afetiva/cognitiva de uma vivência no local de trabalho” (p. 108). Por outro lado, Tomé (2022) complementa esta definição, descrevendo-a como um estado emocional positivo ou de prazer que os trabalhadores experienciam em relação às suas tarefas laborais. Este estado é influenciado pela avaliação que fazem do seu trabalho, incluindo a realização de valores e metas pessoais no contexto profissional. Diversos autores têm contribuído com definições e perspectivas sobre a satisfação no trabalho, enfatizando a sua importância tanto a nível individual como organizacional.

De acordo com Tomé (2022), a satisfação no trabalho pode ser entendida de diversas maneiras, dependendo das perspectivas teóricas adotadas. No seu estudo destacou ainda que Vroom,



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO NO TRABALHO: TEORIAS, IMPACTOS E IMPLICAÇÕES PARA A GESTÃO ORGANIZACIONAL
Aida Pereira, Lália da Silva, Mário Durão

associa-a às percepções afetivas que os trabalhadores têm em relação às suas atividades laborais, enquanto Hoppock acredita que resulta de uma combinação de fatores psicológicos, fisiológicos e ambientais. Além disso, identifica quatro componentes na definição de satisfação: afetiva, cognitiva, psíquica e social, destacando a complexidade do fenômeno e a importância dos diversos aspectos do ambiente de trabalho.

No estudo de Ribeiro *et al.*, (2018) são identificados três níveis de satisfação organizacional. O primeiro nível está relacionado com fatores situacionais que influenciam a satisfação, como características do trabalho e processo de tomada de decisão. O segundo nível aborda variáveis individuais, como expectativas dos colaboradores e resposta da organização. Por fim, o terceiro nível refere-se à motivação organizacional, incluindo interações sociais e cultura organizacional, que antecedem a motivação do colaborador.

A satisfação no trabalho pode ter diversas consequências, tanto para os indivíduos como para as organizações, entre as quais se destacam o desempenho profissional e a produtividade, a cidadania organizacional, o comportamento de fuga ou absentismo, o bem-estar físico e psicológico e o surgimento do *burnout*. Para compreender a satisfação no trabalho, diferentes abordagens podem ser adotadas (Tomé, 2022). A perspectiva unidimensional enfoca a satisfação como uma atitude global em relação ao trabalho, enquanto a abordagem multidimensional considera múltiplos fatores associados ao trabalho, como as condições de trabalho, o relacionamento com os colegas e a chefia, o reconhecimento organizacional, entre outros.

A relação entre satisfação e motivação no trabalho é complexa e multifacetada, conforme discutido por Tomé (2022) e Ribeiro *et al.*, (2018). Embora esses dois conceitos sejam distintos, eles entrelaçam-se de maneiras significativas no contexto organizacional. A satisfação no trabalho refere-se à resposta emocional e cognitiva dos colaboradores em relação às suas experiências laborais, enquanto a motivação está relacionada ao impulso interno que direciona o comportamento em direção aos objetivos organizacionais. Ribeiro *et al.*, (2018) avançam ainda mais ao identificar quatro estados possíveis de combinação entre satisfação e motivação. No primeiro estado, os colaboradores estão tanto motivados quanto satisfeitos, o que representa um cenário ideal de envolvimento e contentamento no trabalho. No segundo estado, os colaboradores podem estar satisfeitos com seu trabalho, mas não necessariamente motivados, sugerindo uma falta de impulso interno para alcançar os objetivos organizacionais. No terceiro estado, os colaboradores estão motivados, mas não totalmente satisfeitos com suas experiências de trabalho, o que pode indicar uma desconexão entre seus objetivos pessoais e as realidades do ambiente de trabalho. Finalmente, no quarto estado, os colaboradores estão desmotivados e insatisfeitos, enfrentando uma falta tanto de impulso interno quanto de contentamento com suas tarefas e ambiente de trabalho. A satisfação no trabalho é um conceito complexo e multidimensional, com profundas implicações para o bem-estar dos trabalhadores e o desempenho das organizações.



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR

ISSN 2675-6218

MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO NO TRABALHO: TEORIAS, IMPACTOS E IMPLICAÇÕES PARA A GESTÃO ORGANIZACIONAL
Aida Pereira, Lália da Silva, Mário Durão

Figura 2

Modelos de Satisfação

Modelos da satisfação		
	Modelos	Conceitos
Centrado no indivíduo	Modelos da discrepância entre expectativas e respostas da organização	Impacto na satisfação da diferença entre o esperado e o obtido ao nível da situação de trabalho (Lima et al., 1995)
Centrado nas situações	Modelos referentes às características da função	As características da função são as que determinam a satisfação do trabalhador.
	Modelos referentes às características do processo de tomada de decisão	Este modelo diz respeito à participação que os trabalhadores possuem nas decisões organizacionais.
	Modelos referentes às características do Reforço	Diz respeito à remuneração e recompensas recebidas pelos trabalhadores e, de que modo, estas proporcionam a satisfação profissional dos indivíduos.
Centrado nas interações	Modelos de comparação social	"Indivíduo "constrói um rácio, com base na comparação entre os seus inputs (o que dá) e outputs (o que recebe) e os inputs e outputs de outro relevante que faz o mesmo trabalho". Ferreira, et al. (2001, p. 269)
	Modelo do processamento social da informação	"informação que o indivíduo percebe, proveniente do seu ambiente de pertença, bem como o processo de influência social, moldam o núcleo que desencadeia o processo de formação de atitudes e a emergência das necessidades individuais" (Salancik e Pfeffer, 1977; 1978, cit. em Ferreira et al., 2001, p. 297)
	Modelo da Cultura organizacional	"Satisfação expressa pelos indivíduos e pelos grupos seria assim uma resultante desta modalidade de pensamento social a que chamamos cultura organizacional" (Lima et al., 1995, p. 109)

Fonte: Tomé, A. (2022)

MÉTODO

A parte empírica deste estudo teve como objetivo geral explorar e compreender a motivação dos colaboradores dentro do contexto organizacional, com base nas principais teorias da motivação, contribuindo assim para um entendimento mais aprofundado das determinantes da motivação. O modelo de pesquisa desenvolvido teve como propósito obter respostas válidas para as questões e hipóteses de investigação. As afirmações incluídas no questionário foram formuladas de modo a



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO NO TRABALHO: TEORIAS, IMPACTOS E IMPLICAÇÕES PARA A GESTÃO ORGANIZACIONAL
Aida Pereira, Lália da Silva, Mário Durão

orientar a investigação e estabelecer um enquadramento teórico que reflète as relações entre os conceitos apresentados.

Pretendeu-se avaliar qual das teorias motivacionais estudadas melhor se adequa à realidade dos participantes, bem como, identificar o nível de satisfação e motivação dos inquiridos dentro de suas organizações. A técnica amostral utilizada foi uma amostra por conveniência, direcionado a participantes de diferentes setores profissionais, sem relação direta entre si. Um total de 189 respostas foram consideradas válidas.

Garantindo o anonimato dos participantes e a inacessibilidade às respostas individuais de cada um, foram tomadas medidas para garantir a confidencialidade e proteção dos dados dos participantes, em conformidade com os princípios éticos de pesquisa. Estas medidas foram essenciais para assegurar que os resultados obtidos fossem robustos e confiáveis, proporcionando assim uma base sólida para as conclusões e recomendações derivadas deste estudo.

Com recurso à ferramenta Google Forms, a recolha de dados foi efetuada por meio de um inquérito por questionário, desenvolvido pelos autores. Os questionários favorecem a recolha de dados num curto espaço de tempo e podem ser aplicados a um elevado número de indivíduos, pelo que este instrumento se adequa a situações em que é, especificamente, necessário interrogar um grande número de pessoas e em que se levanta um problema de representatividade (Quivy; Campenhoudt, 2003), ideia corroborada por Moreira (2020) que acrescenta que o questionário permite ainda a obtenção de uma variedade de dados de forma rápida e acessível, podendo ser gerido de forma virtual ou física e proporcionando liberdade e sinceridade nas respostas devido ao seu caráter anónimo.

A construção do questionário teve por base uma revisão bibliográfica levada a cabo pelos autores. Foi previamente testado, mas não validado. O questionário é composto por duas partes: um levantamento de questões relacionadas com a caracterização sociodemográfica e a segunda por um conjunto de oito grupos de afirmações específicas, cada um direcionado a uma teoria motivacional específica. Cada grupo de afirmações foi desenvolvido com base na revisão da literatura sobre a teoria correspondente, visando explorar os principais conceitos e variáveis associadas a cada abordagem motivacional. Foi realizado um pré-teste junto de indivíduos com características idênticas às da amostra.

As afirmações foram formuladas de maneira clara e objetiva, utilizando uma escala de respostas do tipo *Likert* para o grau de concordância dos participantes face a cada uma das afirmações, apresentando uma escala de pontuação de 1 a 5, onde 1 representa "discordo totalmente", 2 "discordo", 3 "nem concordo nem discordo", 4 "concordo" e 5 "concordo totalmente".

As afirmações do Grupo I estão relacionadas com a Teoria das Necessidades de Maslow, as do Grupo II reportam à Teoria dos Dois Fatores de Frederick Herzberg, as do Grupo III abordam a Teoria da Realização de McClelland, as do Grupo IV relacionam-se com a Teoria da Equidade de Adams, as do Grupo V remetem para a Teoria da Expectativa de Vroom, as do Grupo VI incidem sobre a teoria da Autodeterminação de Deci e Ryan, as do Grupo VII dizem respeito à Avaliação



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO NO TRABALHO: TEORIAS, IMPACTOS E IMPLICAÇÕES PARA A GESTÃO ORGANIZACIONAL
Aida Pereira, Lália da Silva, Mário Durão

Global da Motivação e, por fim, as do Grupo VIII tratam da Satisfação no Trabalho. Esta estruturação permite uma abordagem abrangente das diferentes perspetivas teóricas sobre a motivação no contexto organizacional, possibilitando uma análise multifacetada dos dados recolhidos ao mesmo tempo que tenta dar resposta às perguntas que deram origem a este estudo.

A pesquisa realizada neste estudo é descritiva, explicativa de natureza quantitativa, que apresenta as características de uma determinada amostra e pode estabelecer correlações entre variáveis, sem necessariamente explicar os fenómenos descritos, embora forneça uma base para tal explanação Moreira (2020).

RESULTADOS

Do total de inquiridos ($n=127$), 67,2% são do sexo feminino e 32,8% do sexo masculino, todos residentes em Portugal, maioritariamente no distrito de Lisboa. O questionário foi direcionado apenas a adultos (maiores de 18 anos) e os participantes distribuem-se da seguinte forma, consoante a faixa etária: 5,8% de inquiridos com idades entre 18 e 25 anos, 13,2% entre 26 e 35 anos, 37,6% entre 36 e 45 anos, 28,6% entre 46 e 55 anos, e 14,8% entre 56 e 66 anos.

Quanto ao nível de escolaridade, verificou-se que 2,1% dos inquiridos possuem o ensino básico, 43,4% possuem o ensino secundário, 41,3% são licenciados, 11,1% são mestres e 2,1% são doutorados. Em relação à situação profissional atual, 63,5% são trabalhadores por conta de outrem, 30,2% trabalham por conta própria, 1,6% estão desempregados, 1,1% são estudantes, 3,2% estão reformados 0,5% tem outra situação profissional.

Quanto à experiência profissional, 2,6% têm menos de um ano de experiência, 10,6% têm entre 1 e 5 anos, 12,7% têm entre 6 e 10 anos e 74,1% têm mais de 10 anos de experiência profissional.

No que respeita aos grupos de afirmações a que os participantes tinham de apresentar o seu grau de concordância, obtiveram-se os seguintes resultados (Tabela 1), os quais são referentes aos seis primeiros grupos, ou seja, diretamente relacionados com as teorias motivacionais em estudo.

Tabela 1

Resultados por teorias

		Moda	Mediana	Média	Desvio Padrão
Grupo I	Q1	4	4	3,640	1,188
	Q2	4	4	3,646	1,156
	Q3	4	4	3,989	1,011
	Total	4	4	3,758	1,118
Grupo II	Q1	5	4	4,312	0,877
	Q2	5	4	4,243	0,919
	Q3	4	4	4,132	0,922
	Total	5	4	4,229	0,906
Grupo III	Q1	4	4	4,148	0,934
	Q2	4	4	4,180	0,881
	Q3	4	4	3,688	1,063



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO NO TRABALHO: TEORIAS, IMPACTOS E IMPLICAÇÕES PARA A GESTÃO ORGANIZACIONAL
Aida Pereira, Lália da Silva, Mário Durão

	Total	4	4	4,005	0,959
Grupo IV	Q1	4	4	3,513	1,080
	Q2	3	4	3,037	1,173
	Q3	4	4	3,958	0,898
	Total	4	4	3,503	1,050
Grupo V	Q1	4	4	3,979	0,881
	Q2	4	4	4,032	0,887
	Q3	4	4	3,238	1,163
	Total	4	4	3,750	0,977
Grupo VI	Q1	4	4	3,836	1,041
	Q2	4	4	3,614	1,094
	Q3	4	4	3,688	0,996
	Total	4	4	3,713	1,044

Na análise das respostas referentes à Teoria das Necessidades de Maslow (Grupo I) nas três afirmações do questionário (Q1: Sinto que minhas tarefas no trabalho estão alinhadas com meus objetivos pessoais de crescimento e realização; Q2: Tenho a oportunidade de me envolver em projetos desafiadores que promovem meu crescimento profissional; Q3: A conexão com os valores organizacionais influencia significativamente minha motivação para realizar minhas tarefas), os resultados demonstram uma $Mo=4$, $Me=4$ e $\bar{x}=3,8$. Especificamente, para a primeira resposta $\bar{x}=3,6$, para a segunda resposta $\bar{x}=3,6$ e para a última resposta $\bar{x}=4$. O Desvio Padrão, em relação à Média geral, é $\sigma=1,1$. Em função dos resultados obtidos, não obstante a Moda ser de concordância nas três questões, a Média geral é de um grau de concordância neutro (não concorda nem discorda), embora mais próximo da concordância, evidenciando alinhamento entre os objetivos pessoais de desenvolvimento pessoal e as tarefas profissionais, bem como, a existência de oportunidades de envolvimento mais desafiadoras e uma relação positiva entre os valores da organização e a motivação dos participantes para o trabalho.

Para as respostas associadas à Teoria dos Dois Fatores de Frederick Herzberg (Q1: Reconheço que o crescimento e desenvolvimento pessoal são aspectos fundamentais para minha satisfação no trabalho; Q2: Considero que ter autonomia na tomada de decisões relacionadas ao meu trabalho é essencial para minha realização profissional; Q3: A possibilidade de assumir responsabilidades desafiadoras no meu trabalho é crucial para minha motivação e envolvimento), que integram o Grupo II, nas duas primeiras afirmações os resultados apresentam $Mo=5$, mostrando no Total $Mo=5$, uma $Me=4$ e $\bar{x}=4,229$. Mais especificamente, para a primeira resposta $\bar{x}=4,3$, para a segunda resposta $\bar{x}=4,2$ e para a última resposta $\bar{x}=4,1$. O Desvio Padrão, em relação à Média geral, é $\sigma=0,906$. Os resultados evidenciam que, face a esta teoria, os participantes apresentam-se, maioritariamente, como plenamente concordantes (embora a Média seja de simples concordância), mostrando, assim, que estes consideram que o crescimento e o desenvolvimento pessoais influenciam a satisfação no trabalho, que ter autonomia na tomada de decisão é essencial para a



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO NO TRABALHO: TEORIAS, IMPACTOS E IMPLICAÇÕES PARA A GESTÃO ORGANIZACIONAL
Aida Pereira, Lália da Silva, Mário Durão

realização profissional e que ter responsabilidades e desafios contribuem para a motivação e para o envolvimento no trabalho.

Já quanto às afirmações relacionadas com a Teoria da Realização de McClelland, do Grupo III, (Q1: Considero desafiador e estimulante procurar constantemente novos objetivos e superar desafios no meu trabalho; Q2: Procuo constantemente oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento que me permitam crescer e evoluir profissionalmente; Q3: O reconhecimento público das minhas conquistas e sucessos é extremamente importante para minha motivação e satisfação profissional), as três afirmações apresentam respostas com $Mo=4$, $Mo=3$ e $Mo=4$, respetivamente, resultando num valor geral de $Mo=4$, $Me=4$ e $\bar{x}=4$. Especificamente, para a primeira resposta $\bar{x}=4,1$, para a segunda resposta $\bar{x}=4,1$ e para a última $\bar{x}=3,6$. O Desvio Padrão, em relação à Média geral, é $\sigma=0,96$.

No entanto, globalmente, os participantes revelam concordância com as afirmações. É aliás, neste grupo que a concordância, em termos médios, é mais evidente. Isso reflete, de forma clara, que os participantes têm na delineação de objetivos e na capacidade superação o estímulos e desafios no trabalho, que buscam a aprendizagem constante, por forma a evoluírem do ponto de vista profissional. Contudo, uma análise mais atenta dos dados mostra que o reconhecimento pelos outros daquilo que são as suas conquistas lhes é indiferente para a motivação e para a satisfação profissionais.

No que diz respeito ao Grupo VI, relacionado com a abordagem da Teoria da Equidade de Adams (Q1: Sinto que minhas contribuições individuais são reconhecidas e valorizadas pela organização; Q2: Considero justo o equilíbrio entre meu esforço e as recompensas recebidas no trabalho; Q3: A oportunidade de expressar minha criatividade e inovação é crucial para meu envolvimento e comprometimento com o trabalho), as respostas mostram uma $Mo=4$, $Me=4$ e uma $\bar{x}=3,5$. Mais detalhadamente, para a primeira resposta $\bar{x}=3,5$, para a segunda resposta $\bar{x}=3$ e para a última resposta $\bar{x}=3,9$. O Desvio Padrão, em relação à Média geral, é $\sigma=1$. Isto significa que, embora a maior parte se mostre concordante, em termos médios os participantes apresentam uma posição de neutralidade nas três afirmações, permitindo concluir que estes não consideram que o seu contributo individual seja valorizado e reconhecido pela organização. Também é possível verificar que na segunda afirmação, o grau de concordância é mais baixo, o que poderá significar que os participantes quase discordam que não é justo o equilíbrio entre o seu esforço e a recompensa obtida no trabalho. Em contrapartida, quase próximo da concordância, na Q3, os participantes consideram que a possibilidade de se exprimirem com soluções criativas e inovadoras está positivamente relacionada com o seu *engagement*.

No que concerne questões relacionadas com a Teoria da Expectativa de Vroom, que constam no Grupo V (Q1: Tenho clareza sobre quais são as expectativas em relação ao meu desempenho no trabalho; Q2: Considero que as minhas metas e objetivos profissionais são



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO NO TRABALHO: TEORIAS, IMPACTOS E IMPLICAÇÕES PARA A GESTÃO ORGANIZACIONAL
Aida Pereira, Lália da Silva, Mário Durão

alcançáveis e viáveis; Q3: Acredito que o meu esforço no trabalho é compensado pelas recompensas que recebo), os resultados indicam $Mo=4$, $Me=4$ e $\bar{x}=3,7$. Especificamente, para a primeira resposta $\bar{x}=4$, para a segunda resposta $\bar{x}=4$ e para a última resposta $\bar{x}=3,2$. O Desvio Padrão, em relação à Média geral, é $\sigma=0,98$. Denota-se uma concordância nas duas primeiras afirmações, mas uma neutralidade média na terceira afirmação. Ou seja, os participantes têm noção daquilo que é esperado em termos do seu desempenho, têm objetivos profissionais concretizáveis e acreditam que o seu esforço é compensado, corroborando os dados obtidos na Q2 do Grupo IV.

No âmbito da Teoria da Autodeterminação de Deci e Ryan (Grupo VI), as respostas às afirmações (Q1: Sinto que tenho autonomia suficiente para tomar decisões relacionadas ao meu trabalho; Q2: A procura pela excelência e melhoria contínua é incentivada e valorizada pela organização; Q3: Considero que minha voz é ouvida e valorizada dentro da organização) revelam uma $Mo=4$, $Me=4$ e $\bar{x}=3,7$. Detalhadamente, para a primeira resposta $\bar{x}=3,9$, para a segunda resposta $\bar{x}=3,6$ e para a última resposta $\bar{x}=3,7$. O Desvio Padrão, em relação à Média geral, é $\sigma=1$. Os participantes, em média, quase concordam com a existência de um sentimento de autonomia na tomada de decisão, sendo certo que, conforme respondido na Q2 do Grupo II, isso releva para a sua realização profissional. Também se verifica que há uma posição de neutralidade (média, mas não geral) quanto à valorização da procura pela melhoria (por parte da organização) e quanto à valorização da sua participação ativa (dentro da organização). No entanto, ainda que esta neutralidade seja apenas média, considerando que $Mo=4$, importa dizer que se pode considerar que os valores estão mais próximos de concordância do que da neutralidade (não concordo nem discordo), uma vez que os três valores são $>3,5$.

A Tabela 2 apresenta os resultados obtidos nas 5 afirmações que constituem a avaliação global da motivação e que constituem o Grupo VII: (Q1: Considero que estou auge de motivação para com o meu trabalho; Q2: Houve alturas em que me senti mais motivado(a) no trabalho; Q3: As minhas necessidades de crescimento e realização são satisfeitas no ambiente de trabalho; Q4: Sinto que o meu nível de produtividade e comprometimento atual está alinhado com as minhas responsabilidades profissionais; Q5: Considero que tenho capacidade de alcançar um desempenho superior no meu trabalho).

Tabela 2

Avaliação Global da Motivação

		Moda	Mediana	Média	Desvio Padrão
Grupo VII	Q1	4	3	3,069	1,167
	Q2	4	4	3,735	0,991
	Q3	4	3	3,296	1,050
	Q4	4	4	3,656	1,053
	Q5	4	4	4,175	0,903
	Total	4	4	3,586	1,033



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO NO TRABALHO: TEORIAS, IMPACTOS E IMPLICAÇÕES PARA A GESTÃO ORGANIZACIONAL
Aida Pereira, Lália da Silva, Mário Durão

Nas 5 questões analisadas, $M_o=4$, $M_e=4$ (total) e $\bar{x}=3,6$. Esses valores correspondem a $\bar{x}=3,1$, para Q1, $\bar{x}=3,7$ para Q2, $\bar{x}=3,3$ para Q3, $\bar{x}=3,7$ para Q4, e $\bar{x}=4,2$ para Q5. O Desvio Padrão, em relação à Média geral, é $\sigma=1$. É inequívoca a posição dos participantes no grau de concordância, ainda que em termos médios isso só se verifique em Q5.

Num exercício de autoavaliação, a maioria dos participantes considera uma posição de neutralidade quanto ao nível de motivação para o trabalho e, de entre as 5 questões, é nesta que a média é mais baixa. Quanto à uma comparação com outros momentos em que eventualmente tenham estado mais motivados para o trabalho, os participantes, em termos médios, estão mais próximos do nível de concordância do que de neutralidade. Já em relação à possibilidade de estarem no ambiente de trabalho as suas necessidades de crescimento, verifica-se que, em média, a posição é de neutralidade. Quando questionados acerca do alinhamento entre o nível de produtividade e as suas responsabilidades profissionais, em termos médios os participantes apresentam um valor $>3,5$, estando mais próximos da concordância do que da neutralidade.

Já em relação às suas capacidades para alcançar um desempenho superior no seu trabalho, os participantes concordam, o que permite presumir que estes não estão atualmente a dar tudo nas organizações.

A Tabela 3 apresenta os resultados obtidos nas 6 questões que constituem o Grupo VIII e que dizem respeito à satisfação no trabalho (Q1: Considero que as minhas atividades laborais excedem as expectativas que tenho, contribuindo para um estado emocional positivo; Q2: Avalio positivamente a realização das minhas metas pessoais no contexto profissional como fonte de satisfação no trabalho; Q3: Classifico como muito satisfatório as características do seu trabalho e o processo de tomada de decisão; Q4: Percebo que as minhas expectativas como colaborador são atendidas pela organização; Q5: A minha motivação para o trabalho é influenciada pelas interações sociais e pela cultura organizacional; Q6: Considero que o seu desempenho profissional e produtividade estão relacionados com a minha satisfação no trabalho).

Tabela 3

Satisfação no Trabalho

	Moda	Mediana	Média	Desvio Padrão
Q1	4	4	3,413	1,041
Q2	4	4	3,741	0,918
Q3	4	4	3,698	0,962
Grupo VII				
Q4	4	4	3,481	1,040
Q5	4	4	3,709	0,954
Q6	4	4	4,063	0,842
Total	4	4	3,684	0,959

Os resultados obtidos permitem verificar que $M_o=4$ e $M_e=4$ em todas as questões. Tanto a Moda quanto a Mediana apresentaram um valor de 4 para todas as perguntas, enquanto a Média



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO NO TRABALHO: TEORIAS, IMPACTOS E IMPLICAÇÕES PARA A GESTÃO ORGANIZACIONAL
Aida Pereira, Lália da Silva, Mário Durão

Total foi de 3,684. Esse valor desdobra-se em médias individuais de 3,413; 3,741; 3,698; 3,481; 3,709 e 4,063, correspondendo a cada uma das questões, respetivamente. O Desvio Padrão, em relação à Média geral, é $\sigma=0,96$.

Verifica-se que os participantes, em termos médios, assumiram uma posição de neutralidade em todas as questões. Contudo, a maioria parece concordar com as afirmações propostas. Veja-se que em relação ao contributo da atividade profissional exercida e as expectativas dos participantes para o seu estado emocional positivo é onde os resultados médios são mais baixos. Logo a seguir a média mais baixa é na Q4, acerca dos sujeitos considerarem que as suas expectativas são tidas em conta pela organização. Por outro lado, com valores $>3,5$ e, por isso, mais próximo da concordância do que da neutralidade, os participantes classificam como muito satisfatórias as características do seu trabalho, bem como o processo de tomada de decisão. Da mesma forma, os participantes avaliam positivamente a realização das suas metas pessoais no contexto profissional como fonte de satisfação no trabalho e reconhecem que as interações sociais e a cultura organizacional tem um papel importante na sua motivação para o trabalho. O valor médio é mais elevado, e >4 , na última questão, considerando que o seu desempenho profissional e a produtividade estão relacionados com a sua satisfação no trabalho.

Em termos gerais, o valor médio deste grupo de questões está mais próximo da concordância do que da neutralidade. Não obstante, não deixa de ser curioso que tanto na satisfação no trabalho como na avaliação global da motivação, os participantes não apresentam, nem maioritariamente, nem em termos médios, 1º de concordância pleno, isto é $\bar{x}=5$ ou $\bar{x}>4,5$.

CONSIDERAÇÕES

O presente estudo teve como objetivo principal explorar a motivação dos colaboradores no contexto organizacional, utilizando as principais teorias motivacionais como base, além de avaliar seu nível de satisfação e motivação. A análise abrangente dos dados recolhidos oferece *insights* valiosos sobre a motivação e satisfação no trabalho dos participantes, permitindo uma compreensão mais aprofundada das determinantes da motivação e sobre os fatores que influenciam a gestão e o desempenho em contexto organizacional.

Os resultados revelam uma amostra predominantemente composta por participantes do sexo feminino. A faixa etária mais representada situa-se entre 36 e 45 anos, com uma distribuição equilibrada em relação ao nível de escolaridade e situação profissional. A maioria dos participantes possui mais de 10 anos de experiência profissional.

As respostas relacionadas com as diferentes teorias motivacionais (Maslow, Herzberg, McClelland, Adams, Vroom, Deci e Ryan) foram analisadas detalhadamente. Cada teoria recebeu uma análise específica, destacando as principais tendências observadas nas respostas dos participantes, incluindo medidas de tendência central (Média, Moda, Mediana) e dispersão (Desvio Padrão).



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO NO TRABALHO: TEORIAS, IMPACTOS E IMPLICAÇÕES PARA A GESTÃO ORGANIZACIONAL
Aida Pereira, Lália da Silva, Mário Durão

Os resultados da análise das respostas relacionadas com as diferentes teorias motivacionais fornecem perspectivas valiosas sobre a percepção dos participantes em relação à motivação no ambiente de trabalho. Observou-se que as respostas associadas à Teoria dos Dois Fatores de Frederick Herzberg (Grupo II) e à Teoria da Realização de McClelland (Grupo III) apresentaram consistentemente níveis mais elevados de concordância em comparação com as outras teorias. No entanto, é a Teoria dos Dois Fatores de Frederick Herzberg que emerge como aquela que melhor se ajusta à percepção dos inquiridos.

Esta tendência sugere que os participantes atribuem maior importância a fatores relacionados com a satisfação no trabalho e o alcance de metas pessoais (como autonomia, reconhecimento e oportunidades de crescimento) do que a fatores ligados às necessidades básicas ou à equidade percebida. Verificou-se ainda que outras teorias, como a Teoria da Equidade de Adams e a Teoria da Autodeterminação de Deci e Ryan, ofereceram *insights* relevantes, embora tenham sido menos uniformemente aceites pelos participantes.

Além disso, os resultados das questões sobre a avaliação global da motivação dos participantes indicam uma tendência para níveis moderados a elevados de motivação. Da mesma forma, os resultados das questões sobre a satisfação no trabalho sugerem uma tendência geral para níveis moderados a elevados de satisfação entre os participantes. Esses resultados sugerem que, apesar dos desafios e pressões do ambiente de trabalho, muitos colaboradores sentem que estão envolvidos e satisfeitos com suas atividades laborais.

Recomenda-se que as organizações adotem estratégias de motivação e reconhecimento que valorizem tanto os aspetos intrínsecos quanto extrínsecos do trabalho. Isso pode incluir a implementação de programas de desenvolvimento pessoal, *feedback* regular e reconhecimento pelo trabalho realizado, bem como a promoção de um ambiente que estimule a autonomia, colaboração e crescimento profissional.

As discussões futuras e recomendações práticas podem ser fundamentadas ou apoiadas nos resultados estatísticos obtidos, proporcionando uma base sólida para a continuidade da pesquisa e intervenções no ambiente de trabalho. Ao fundamentar as discussões e intervenções futuras nestes resultados, as organizações podem criar um ambiente de trabalho mais motivador, envolvente e produtivo, contribuindo para o bem-estar dos colaboradores e o sucesso organizacional.

Sugere-se a continuação de investigações futuras, dado que se trata de um tema que possui ainda uma imensidade de fatores impulsionadores de motivação, que poderão esclarecer incertezas e lacunas ainda existentes e que poderão contribuir para uma melhor compreensão da realidade organizacional.

REFERÊNCIAS

CABRAL, A. **Análise da aplicação da teoria da hierarquia das necessidades de Maslow e da teoria dos dois fatores de Herzberg.** [S. l.]: Administradores, 2019. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/analise-da-aplicacao-da-teoria-da-hierarquia-das-necessidades-de-maslow-e-da-teoria-dos-dois-fatores-de-herzberg>



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO NO TRABALHO: TEORIAS, IMPACTOS E IMPLICAÇÕES PARA A GESTÃO ORGANIZACIONAL
Aida Pereira, Lália da Silva, Mário Durão

CAMILO, D.; ROCHA, V.; CAMILO, C. Motivação Sob a Ótica da Teoria da Expectativa: Um Estudo de Caso em um Hospital Militar. **Research, Society and Development**, v. 9, n. 7, p. e927974647, 2020. <http://dx.doi.org/10.33448/rsd-v9i7.4647>

CANHANGA, L. **A Falta de Motivação e o Impacto nos Colaboradores**: um estudo de caso no Ministério da Geologia e Minas. 2019. Dissertação (Mestrado) - Universidade Fernando Pessoa, Porto, 2019. https://bdigital.ufp.pt/bitstream/10284/9577/1/DM_39350.pdf

CAVALCANTI, T.; GOUVEIA, V.; MARIANO, T.; MOIZÉIS, H.; MEDEIROS, E.; MOURA, H. Hierarquia das Necessidades de Maslow: Validação de um Instrumento. **Psicologia: Ciência e Profissão**, v. 39, e183408, p. 1-13, 2019. <https://doi.org/10.1590/1982-3703003183408>

CHIAVENATO, I. **Gerenciando Pessoas – O passo decisivo para a administração participativa**. São Paulo: Makron Books, 1997.

CHIAVENATO, I. **Administração: Teoria, Processo e Prática**. São Paulo: Makron Books, 2000.

DECI, E. L.; RYAN, R. M. Facilitating optimal motivation and psychological well-being across life's domains. **Canadian Psychology - Psychologie Canadienne**, v. 49, n. 1, p. 14–23, 2008. <https://doi.org/10.1037/0708-5591.49.1.14>

FERIGATO, E.; SOUZA, S. Fatores Psicológicos que Interferem no Comportamento de Compra do Consumidor, através do Estudo da Teoria Motivacional de Maslow. **Revista Científica Multidisciplinar**, v. 3, n. 2, e321193, 2022. <https://doi.org/10.47820/recima21.v3i2.1193>

HACKMAN, J. R. Work redesign and motivation. **Professional Psychology**, v. 11, n. 3, p. 445-455, 1980. <https://doi.org/10.1037/0735-7028.11.3.445>

LATHAM, G. P.; PINDER, C. C. Work Motivation Theory and Research at the Dawn of the Twenty-First Century. **Annual Review of Psychology**, v. 56, p. 485-516, 2005. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.55.090902.142105>

LEAL, E.; MIRANDA, G.; CARMO, C. Teoria da Autodeterminação: uma Análise da Motivação dos Estudantes do Curso de Ciências Contábeis. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 24, n. 62, p. 162-173, 2012.

MIRANDA, A.; BARBOSA, F. A Motivação no Ambiente de Trabalho. **Revista UNILUS Ensino e Pesquisa**, v. 13, n. 30, p. 74-81, 2016.

MOREIRA, A. **Diagnóstico de motivação em contexto organizacional**: estudo de caso exploratório no setor da indústria transformadora. 2020. Dissertação (Mestrado) - Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, Porto, 2020.

MULDER, P. **Teoria da Equidade de Adams**. [S. l.]: Toolshero, 2018. Disponível em: <https://www.toolshero.com/psychology/adams-equity-theory/>

NUNES, M. **O Impacto da Motivação na Qualidade de Vida no Trabalho**. 2021. Dissertação (Mestrado) - Instituto Politécnico de Tomar, Tomar, Portugal, 2021.

OLIVEIRA, A.; SILVA, F. Limites e Decorrências da Teoria das Necessidades Humanas de Abraham Harold Maslow. **Caderno de Administração**, v. 2, p. 100-115, 2021. <https://doi.org/10.4025/cadadm.v29i2.57015>

OLIVEIRA, C. **Análise sobre as necessidades humanas de Maslow na organização tema engenharia**. 2020. TCC (Bacharel em Administração) - Faculdade Evangélica de Rubiataba, Rubiataba, GO, 2020.



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO NO TRABALHO: TEORIAS, IMPACTOS E IMPLICAÇÕES PARA A GESTÃO ORGANIZACIONAL
Aida Pereira, Lália da Silva, Mário Durão

PAULINO, T. **O Impacto da Gestão e da Estratégia Organizacional nos RH**: Estudo de Caso. 2018. Instituto Politécnico de Lisboa - Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa, Lisboa, 2018.

QUIVY, R.; CAMPENHONDT, V. **Manual de investigação em Ciências Sociais**. [S. l.]: Gradiva, 2003.

RIBEIRO, M.; PASSOS, C.; PEREIRA, P. Motivação Organizacional: Fatores Precusores da Motivação do Colaborador. **Gestão E Desenvolvimento**, v. 26, p. 105-131, 2018. Doi:[10.7559/gestaoedesenvolvimento.2018.657](https://doi.org/10.7559/gestaoedesenvolvimento.2018.657)

SILVA, M.; WENDT, G.; ARGIMON, I. A teoria da Autodeterminação e as Influências Socioculturais sobre a Identidade. **Psicologia em Revista**, v. 16, n. 2, p. 351-369, 2010. <https://www.researchgate.net/publication/215445791>

TOMÉ, A. **Motivação e Satisfação no trabalho**: Trabalhadores-estudantes de ciências sociais e humanas. 2022. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Letras, Universidade do Porto, Porto, 2022. <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/145419/2/591971.pdf>

VENÂNCIO, P. **Liderança e Motivação nas Organizações**: O Papel do Líder na Construção da Imagem Institucional. 2017. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Ciências Sociais e Humanas. Universidade Nova de Lisboa, Lisboa, 2017.

WILLIAM, A.; MELO, P.; GODINHO, M. **Teoria da Realização ou Teoria das Necessidades Adquiridas McClelland**. Brasília: Universidade de Brasília, 2019.