



## Universidades Lusíada

Nunes, Tânia Marlene da Costa

### **O futuro do têxtil - motivação dos colaboradores : aplicação na zona norte**

<http://hdl.handle.net/11067/7577>

#### **Metadados**

<b>Data de Publicação</b>	2023
<b>Resumo</b>	<p>Num contexto de ambiente de trabalho, a forma como os colaboradores agem é um elemento-chave para um bom funcionamento da organização. Como tal, é necessário conhecer, identificar e caracterizar os diferentes comportamentos dentro das organizações, tendo em conta o que motiva os diferentes colaboradores. Nos dias de hoje, cada colaborador tem a sua maneira de ser, agir e pensar. Estamos num mundo em constante mudança, a todos os níveis, pelo que saber compreender o comportamento humano é muito ...</p> <p>In a work environment context, the way employees behave is a key element for the proper functioning of an organization. Therefore, it is necessary to understand, identify, and characterize different behaviours within organizations, taking into account what motivates different employees. In today's world, each employee has their own way of being, acting, and thinking. We are in a constantly changing world at all levels, which makes understanding human behaviour very important. The purpose of ...</p>
<b>Palavras Chave</b>	Gestão, Comportamento organizacional, Motivação do Empregado, Indústria Têxtil
<b>Tipo</b>	masterThesis
<b>Revisão de Pares</b>	no
<b>Coleções</b>	[ULF-FCEE] Dissertações

Esta página foi gerada automaticamente em 2024-09-13T21:18:26Z com informação proveniente do Repositório



**UNIVERSIDADE LUSÍADA  
VILA NOVA DE FAMALICÃO**

**O Futuro do Têxtil – Motivação dos Colaboradores  
Aplicação na Zona Norte**

**Tânia Marlene da Costa Nunes**

Dissertação para a obtenção do Grau de Mestre em Gestão  
Vila Nova de Famalicão – julho 2023



**UNIVERSIDADE LUSÍADA  
VILA NOVA DE FAMALICÃO**

**O Futuro do Têxtil – Motivação dos Colaboradores  
Aplicação na Zona Norte**

**Tânia Marlene da Costa Nunes**

**Orientador: Prof. Doutora Elizabeth Real de Oliveira**

Dissertação para a obtenção do Grau de Mestre em Gestão

## **Resumo**

Num contexto de ambiente de trabalho, a forma como os colaboradores agem é um elemento-chave para um bom funcionamento da organização. Como tal, é necessário conhecer, identificar e caracterizar os diferentes comportamentos dentro das organizações, tendo em conta o que motiva os diferentes colaboradores.

Nos dias de hoje, cada colaborador tem a sua maneira de ser, agir e pensar. Estamos num mundo em constante mudança, a todos os níveis, pelo que saber compreender o comportamento humano é muito importante.

Com o presente estudo é pretendido conhecer e compreender as motivações dos diferentes colaboradores, em setores industriais mais tradicionais (como o têxtil), com o objetivo de captar e reter talento, assim como, criar um bom ambiente organizacional, o que se irá traduzir em organizações mais competitivas e sustentáveis.

A abordagem metodológica utilizada inseriu-se no âmbito do pragmatismo. Este paradigma enfatiza a utilidade prática e a aplicação dos resultados da pesquisa na resolução de problemas do mundo real. Neste contexto, optou-se por uma abordagem mista que permite combinar a objetividade dos métodos quantitativos (inquérito por questionário) com a profundidade e a compreensão proporcionadas pelos métodos qualitativos (entrevistas). Essa combinação de abordagens quantitativas e qualitativas permitiu uma compreensão mais abrangente e holística do problema, bem como a possibilidade de responder aos diferentes tipos de perguntas de pesquisa colocados. Foram recolhidos e tratados 169 inquéritos e realizadas 5 entrevistas.

Com os resultados obtidos, é possível concluir que os colaboradores deste setor são ainda motivados muito na base do seu rendimento, no entanto, conseguiu-se identificar que fatores como o reconhecimento, comunicação e formação atribuída em contexto de trabalho, encontram-se a assumir uma importância crescente com impacto no desempenho dos colaboradores na sua motivação, pelo que não deverão ser descurados pelas empresas deste setor.

**Palavras-Chave:** Comportamento Organizacional, Gestão de Talento, Motivação, Indústria têxtil e vestuário.

## **Abstract**

In a work environment context, the way employees behave is a key element for the proper functioning of an organization. Therefore, it is necessary to understand, identify, and characterize different behaviours within organizations, taking into account what motivates different employees.

In today's world, each employee has their own way of being, acting, and thinking. We are in a constantly changing world at all levels, which makes understanding human behaviour very important.

The purpose of this study is to understand the motivations of different employees in more traditional industrial sectors, such as the textile industry. The objective is to attract and retain talent, as well as create a positive organizational environment, which will result in more competitive and sustainable organizations.

The chosen methodological approach falls within the pragmatism framework. This paradigm emphasizes the practical usefulness and application of research results in solving real-world problems. In this context, a mixed-method approach was employed, combining the objectivity of quantitative methods (questionnaire survey) with the depth and understanding provided by qualitative methods (interviews). This combination of quantitative and qualitative approaches allowed for a more comprehensive and holistic understanding of the problem, as well as the ability to address different types of research questions. A total of 169 surveys were collected and analysed, and 5 interviews were conducted.

Based on the obtained results, it can be concluded that employees in this sector are still largely motivated by their performance. However, it was identified that factors such as recognition, communication, and workplace training are gaining increasing importance with an impact on employee performance and motivation. Therefore, companies in this sector should not overlook these aspects.

**Keywords:** Organizational Behaviour, Talent Management, Motivation, Textile and Apparel Industry, Professional Generation.

## **Agradecimentos**

Em primeiro lugar, quero agradecer todos que cooperaram para a parte empírica, desde aqueles que responderam aos questionários até aqueles que participaram das entrevistas. A vossa contribuição foi fundamental para, que fosse possível a concretização deste projeto.

Gostaria de expressar a minha gratidão pela cooperação e orientação da professora Doutora Elizabeth Real, que desempenhou um papel crucial na conquista dos objetivos deste trabalho.

À Isabel Barbosa, que foi o meu grande pilar na elaboração desta dissertação. Agradeço por todo o incentivo, pelas horas despendidas a debater ideias, mas acima de tudo, por me fazer acreditar que era possível.

À minha família, em particular aos meus pais, que sempre me apoiaram em todas as fases da minha vida. Eles fizeram de tudo para que este caminho fosse possível, pela persistência, disponibilidade e amparo, nunca me deixando desistir.

Aos meus amigos, por todas as faltas, adiamentos da minha parte, mas que sempre me motivaram nesta fase e acima de tudo que compreenderam.

Ao Diogo, por todo o apoio incondicional em todos os meus objetivos, pela compreensão e paciência que demonstrou.

# Índice

Resumo .....	i
Abstract.....	ii
Agradecimentos .....	iii
Capítulo I - Introdução .....	1
1.1 Breve abordagem do tema .....	1
1.2 Relevância do estudo .....	3
1.3 Objetivos do estudo .....	4
1.4 Metodologia e Métodos .....	5
1.5 Estrutura.....	6
Capítulo II – Revisão da literatura.....	7
2.1 Noções e fundamentos da Motivação .....	7
2.2 Motivação intrínseca e extrínseca.....	9
2.3 Teorias motivacionais .....	11
2.3.1 Teorias de conteúdo .....	11
2.3.2 Teorias de processo .....	17
2.3.3 Síntese das teorias da motivação.....	24
2.4 Diferentes gerações.....	26
Capítulo III - Contextualização do setor da indústria têxtil.....	30
3.1 Enquadramento nacional.....	30
3.2 Enquadramento internacional .....	31
3.3 Projeções Económicas do Banco de Portugal para a economia portuguesa .....	33
Capítulo IV – Metodologia e Métodos .....	35
4.1 Metodologia .....	35
4.2 Questão de Partida e Objetivos de Investigação .....	36
4.3 Métodos de Recolha de Dados.....	37

Capítulo V – Análise e discussão dos resultados .....	43
5.1 Caracterização sociodemográfica dos inquiridos.....	43
5.2 Tabulação cruzada .....	48
5.3 Análise da fiabilidade .....	51
5.4 Análise das entrevistas.....	57
Capítulo VI – Discussão dos Resultados.....	61
Capítulo VII - Considerações Finais .....	68
Referências Bibliográficas.....	70
Anexos.....	81



## Índice de Tabelas

Tabela 1 - Classificação dos fatores motivacionais.....	15
Tabela 2 - A teoria X e a teoria Y como diferentes concepções a respeito da natureza humana .....	17
Tabela 3 - Explicação dos fatores a serem comparados .....	20
Tabela 4 - Explicação do acrónimo SMART .....	23
Tabela 5 - Quadro sínteses das teorias aplicadas no presente projeto. ....	24
Tabela 6 – Caracterização das gerações .....	27
Tabela 7 – Características específicas das gerações.....	29
Tabela 8 - Caraterização do setor .....	31
Tabela 9 - Tipo de Metodologia usada por objetivo.....	37
Tabela 10 - Apresentação da escala utilizada na metodologia quantitativa .....	38
Tabela 11 - Distribuição por género .....	43
Tabela 12 - Distribuição por idade .....	44
Tabela 13 - Distribuição por habilitações literárias.....	45
Tabela 14 - Distribuição por rendimento mensal líquido da família.....	46
Tabela 15 - Distribuição há quanto tempo trabalha no setor.....	47
Tabela 16 - Qual o motivo de trabalhar no setor da indústria têxtil e vestuário.....	47
Tabela 17 - Análise dos dados.....	48
Tabela 18 - Análise da fiabilidade dos dados .....	51
Tabela 19 - Valores do KMO de referência .....	53
Tabela 20 - Valores do alpha de Cronbach .....	54
Tabela 21 - Análise de fiabilidade.....	54
Tabela 22 - Análise das entrevistas .....	57
Tabela 23 - Alunos matriculados no ensino superior .....	65
Tabela 24 - Resumo tendo como base os resultados e a literatura .....	67

## Índice de Figuras

Figura 1 - Pirâmide das necessidades Maslow .....	12
Figura 2 - Comparação entre a Teoria de Maslow e a de Herzberg .....	14
Figura 3 - Modelo da expectativa .....	18
Figura 4 - Teoria da Equidade .....	21
Figura 5 - Teoria do estabelecimento de objetivos.....	22
Figura 6 - Hipóteses do exercício de projeção, valores em percentagem.....	32
Figura 7 - PIB e contributos líquidos de conteúdos importados dos principais agregados da despesa Taxa de variação anual, em percentagem, e contributos, em pontos percentuais .	33
Figura 8 - Análise dos dados Cotton .....	34
Figura 9 - Modelo Conceptual do presente projeto .....	40

## Listagem de abreviaturas

ATP – Associação Têxtil e Vestuário de Portugal

PIB – Produto Interno Bruto

SPSS - *Statistical Package for the Social Sciences*

*i.e.* – Isto é

# Capítulo I - Introdução

## 1.1 Breve abordagem do tema

O estudo da gestão dava grande foco ao princípio de ‘*One and only best way*’<sup>1</sup>, onde os colaboradores eram escolhidos com base nas suas aptidões e ‘treinados’ para desenvolver o trabalho proposto da forma mais rápida e sempre na máxima perfeição. Com a evolução e adaptação das exigências e expectativas do mercado de trabalho, reflete-se numa diferença em termos de menos rigor para os colaboradores, onde deixam de ser ‘treinados’ para as funções que desempenham (Mações, 2017).

Com o evoluir do estudo da gestão e o desenvolvimento de novos conhecimentos e teorias, é possível, observar a evolução e distanciamento desse princípio nas diferentes indústrias e organizações, inclusivamente na indústria têxtil (Antunes & Pinheiro, 2020).

A indústria têxtil é uma das mais antigas e tradicionais em Portugal, remontando à Revolução Industrial em Portugal<sup>2</sup>, meados do século XIX. É fácil compreender a evolução que a indústria têxtil e vestuário teve de acompanhar ao longo dos anos. A região Norte de Portugal, tem uma grande predominância neste setor, e esse fator foi tido em consideração durante o desenvolvimento desta dissertação aquando da recolha de dados (DGAE, 2018).

Apesar de ter sido das indústrias que mais cedo se desenvolveu e atingiu o seu auge, e de a nível nacional ter um grande impacto nas contas de Portugal <sup>3</sup>(apresentado em maior detalhe no Capítulo III – Contextualização do setor da indústria têxtil), nos últimos anos, a indústria têxtil passou por um processo significativo de transformação. Nomeadamente, a concorrência desleal em termos de mão de obra com países como a China, Vietnam e Bangladesh, devido à globalização dos mercados, mudaram o foco desta indústria para alcançar resultados com o mínimo investimento possível (Eira *et al.*, 2015).

Por outro lado, a indústria têxtil está a ser informalmente caracterizada com uma conotação negativa. Isto porque é facilmente representada por colaboradores envelhecidos, fracas condições e recursos precários, desde o nível financeiro até a estrutura do trabalho, e

---

<sup>1</sup> De forma a não perder o significado e a manter o rigor da expressão foi utilizado o termo original em inglês, sendo que uma tradução do mesmo seria (a única maneira de).

<sup>2</sup> Com a revolução industrial, e depois de lutas liberais, mais concretamente a partir de 1836, a indústria têxtil estabelece-se definitivamente em Portugal.

<sup>3</sup> A título de exemplo, a indústria têxtil é responsável por: (i) 10% das exportações portuguesas; (ii) tendo atingido um volume de vendas em 2020 de quase sete milhões de euros. Fonte: INE, Tratamento estatístico: ATP, Fev. 2021.

baixas qualificações dos colaboradores (a título de exemplo, colaboradores que não tem capacidades para prosseguir nas habilitações académicas), e consequentemente o preconceito social de ‘pessoas desfavorecidas’ (Ramamamy & Pilz, 2019).

A gestão das pessoas nas organizações tem se afirmado e alcançado uma importância notável, uma vez que faz com que os colaboradores se sintam bem no seu local de trabalho, o que contribui positivamente, para a entidade ao nível da eficácia e eficiência, tornando-se assim uma vantagem competitiva (Bravo, 2022).

O desenvolvimento da presente dissertação, acaba por resultar num culminar de fatores. Contudo, importa salientar que um dos fatores é a título pessoal, a realidade da indústria sempre esteve presente, assim como todos os períodos controversos que lhe estão associados.

Este setor, foi significativamente afetado nos últimos anos devido à crise financeira que Portugal viveu em 2009 e se prolongou até 2018, ano em que o PIB<sup>4</sup> superou o valor de 2008, a par do surgimento de economias mais apelativas (INE, 2018).

Foi um período de grande angústia e medo, uma mistura de sentimentos. Apesar de na altura ainda ser uma criança, senti a resistência em abordar este tema de forma clara e aberta, transformando-se assim numa espécie de assunto tabu perante as crianças.

Hoje, é possível vivenciar novamente todos esses sentimentos de incerteza e medo, pois a cada dia que passa o impacto do conflito armado na indústria têxtil e vestuário é mais notório, afetando a discussão de matéria-prima, novas encomendas e o processo produtivo.

---

<sup>4</sup> Pela sigla PIB entende-se: Produto Interno Bruto.

## 1.2 Relevância do estudo

Numa época de incerteza económica e política, onde os colaboradores ativos<sup>5</sup> no mercado de trabalho não demonstram interesse em ingressar na indústria têxtil, torna-se evidente a importância de abordar este tema no desenvolvimento deste estudo. O setor da indústria têxtil e vestuário desempenha um papel fundamental na economia de Portugal (Fernandes *et al.*, 2022). Daqui resulta um dos pontos principais para o desenvolvimento deste estudo. É ambicionado compreender a motivação dos colaboradores atualmente inseridos no mercado de trabalho, para com isto, cativar mais oferta de mão de obra disponível, para o setor da indústria têxtil e vestuário.

Segundo a Associação Têxtil e Vestuário de Portugal (ATP), o setor da indústria têxtil e vestuário, é fortemente voltado para as exportações e releva uma posição sólida no comércio internacional. Este é um setor que tem mantido a sua importância, representando atualmente 20% da produção da indústria transformadora, segundo dados da ATP.

A indústria têxtil e de vestuário tem enfrentado grandes desafios económicos ao longo dos anos, como foi o caso da década de 1990 em Portugal, que foram férteis em falências, despedimentos e salários atrasados, e onde o seu desaparecimento parecia iminente (ATP, 2019). No entanto, o setor tem conseguido reerguer-se, principalmente devido a investimentos significativos em inovação (Un & Asakawa, 2015), formação das equipas e um forte foco na sustentabilidade ambiental (Cunha *et al.*, 2022). Estes fatores têm contribuído para o crescimento contínuo das exportações na indústria têxtil portuguesa.

A instabilidade originada pela pandemia covid-19 (Arania *et al.*, 2022), e o surgimento de um conflito armado (características não controláveis) (Yasmeen *et al.*, 2022). Além disso, a falta de mão de obra (característica que o setor pode tentar controlar) acaba por afetar o otimismo deste setor.

A indústria têxtil ainda sofre com julgamentos do passado, como por exemplo, ainda produz a matriz de baixas remunerações (Banco de Portugal, 2019). E esta realidade dificulta a atração de mais mão de obra, especialmente jovem (Da Silva Santos *et al.*, 2023).

Apesar destes desafios, a indústria têxtil acabou por se conseguir reerguer e atualmente é reconhecida por colocar novamente o nome de Portugal no radar das grandes marcas internacionais da indústria têxtil e vestuário. A mão de obra desempenha um papel crucial neste setor (ATP, 2019).

---

<sup>5</sup> Por colaborador ativo no mercado de trabalho são considerados os colaboradores com idades compreendidas entre 18 e 66 anos (idade da reforma; dados alusivos ao ano de 2022).

### 1.3 Objetivos do estudo

O setor da indústria têxtil e vestuário em Portugal enfrenta o desafio de recuperar o seu prestígio como um pilar central da indústria, especialmente na região Norte do país. Este setor sofreu perdas consideráveis devido à competição com a China, que se beneficiou dos custos mais baixos de mão de obra, desequilibrando significativamente as contas do setor da indústria têxtil e vestuário portuguesa, como relatado pelo CITEVE (2012).

Além disso, o atual conflito entre a Ucrânia e a Rússia também traz preocupações adicionais para o setor, pois pode resultar em consequências imprevisíveis e agravar a instabilidade no desempenho do setor têxtil e de vestuário português.

No entanto, o setor da indústria têxtil e vestuário no Norte de Portugal possui um conjunto de fatores diferenciadores e atrativos, tais como, a qualidade dos produtos/serviços, a inovação, a especialização e a diversificação de mercados. Apesar dos desafios que advêm da concorrência desleal (custo de mão de obra mais baixo em países pouco regulados), baixas qualificações dos trabalhadores e a necessidades de investimento em novas tecnologias, o setor procura destacar-se pelos aspetos positivos.

Pelo que, esta dissertação pretende apresentar as condições existentes e a importância e valor, que têm as pessoas que colaboram para o desenvolvimento deste setor. Percebendo o contexto motivacional dos colaboradores neste sector é possível ajudar as empresas que aqui atuam a manterem e encontrarem novos colaboradores que motivados, satisfeitos, e empenhados, possam contribuir para uma maior eficiência e eficácia das organizações.

O objetivo principal deste projeto de pesquisa é compreender o processo de motivação dos colaboradores no setor da indústria têxtil e vestuário (essencialmente no têxtil e no norte do país) com o objetivo de fornecer recomendações que permitam captar e reter talento.

Para alcançar esse objetivo inicial, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

(i) Contribuir para a compreensão da motivação dos colaboradores no setor têxtil – este objetivo procura perceber o que motiva verdadeiramente cada colaborador que está inserido no mercado de trabalho, para conseguir perceber qual o fator que mais contribui de forma a ajustar a organização a trabalhar na motivação dos seus colaboradores com base no fator que é essencial, para os manter motivados e consecutivamente melhorar a qualidade de trabalho e comunicação na organização;

(ii) Identificar os fatores críticos de sucesso no processo de motivação – neste ponto, pretende-se identificar os fatores internos e externos que afetam positiva ou negativamente a motivação neste contexto específico.

(iii) Perceber se a composição atual da força de trabalho, considerando (características sociodemográficas e geracionais) influencia o contexto motivacional - este objetivo visa analisar se as características dos colaboradores, como idade, gênero, formação educacional e experiência profissional, têm influência na motivação no setor têxtil. Isso pode fornecer *insights* sobre como as diferenças individuais afetam a motivação e ajudar as empresas a criar estratégias de motivação mais adequadas e personalizadas.

Ao atingir estes objetivos, espera-se que esta dissertação contribua para o entendimento da motivação dos colaboradores no setor da indústria têxtil e vestuário, fornecendo orientações práticas para as empresas do setor atrair, motivar e reter talentos de forma eficaz.

## **1.4 Metodologia e Métodos**

Na presente dissertação, foi adotada uma abordagem mista, combinando os paradigmas positivistas e interpretativista. Utilizou-se uma abordagem mista para a recolha de dados, onde são recolhidos e tratados dados quantitativos (com a aplicação de um inquérito por questionário) e, dados qualitativos (entrevistas semiestruturadas). Esta decisão estratégica, parte do pressuposto que através do questionário conseguiremos alcançar uma visão mais generalista da questão enquanto através das entrevistas é possível fazer uma compreensão mais profunda e detalhada, ideal para temáticas mais sensíveis e complexas.

Através da combinação destas duas abordagens, pretende-se obter uma compreensão abrangente do contexto motivacional dos colaboradores no setor têxtil e de vestuário. Os dados quantitativos fornecerão uma visão geral dos fatores motivacionais predominantes, enquanto os dados qualitativos oferecem uma compreensão mais profunda e contextualizada das experiências e percepções individuais. Esta abordagem mista ajudará a estabelecer uma base sólida para as análises e conclusões apresentadas nesta dissertação.



## **1.5 Estrutura**

O presente estudo encontra-se estruturado em sete capítulos, sendo dois deles concentrados na revisão de literatura.

No primeiro capítulo encontra-se o enquadramento sobre o tema e a justificação do mesmo, assim como a sua relevância.

No segundo capítulo efetuou-se uma revisão de literatura sobre o conceito de motivação e as teorias da motivação. Será abordado também a temática das diferentes gerações.

No terceiro capítulo é efetuado um breve enquadramento do setor da indústria têxtil e vestuário portuguesa, uma vez que este estudo estava direcionado para o mesmo, era fulcral para a análise do projeto perceber o enquadramento do setor.

O capítulo quarto é dedicado aos aspetos relacionados com a metodologia adotada, assim como nos métodos utilizados para a recolha de dados e tratamento dos mesmos.

Os restantes dois capítulos são totalmente dedicados à divulgação e análise dos resultados obtidos através dos questionários e das entrevistas efetuadas.

No final temos um capítulo onde são apresentadas as conclusões, recomendações para trabalho futuro e as limitações do presente estudo.

## Capítulo II – Revisão da literatura

### 2.1 Noções e fundamentos da Motivação

O comportamento organizacional abrange o estudo, explicação e compreensão do comportamento humano nas organizações, visando transformá-lo quando necessário. Engloba tanto os comportamentos observáveis, como ações, atitudes e trabalho realizado, quanto os comportamentos internos não observáveis, como pensamentos, decisões e percepções. O estudo do comportamento organizacional analisa os colaboradores como indivíduos e membros de grupos dentro da organização. De forma a ter uma análise mais inclusiva, o comportamento deve ser estudado em ambas as vertentes (Chiavenato, 2005). Além disso, os resultados da análise devem ser coordenados e implementados de forma a atingir os fins da organização (Chobanov, 2022).

As organizações podem ser descritas como um conjunto de pessoas que se aliam para realizar certas funções num contexto humano, social, intra-organizacional com vista num futuro reconhecido e valorizado por todos os membros (Pereira, 2004). A motivação é um aspeto relevante a ser analisado neste contexto. No entanto, definir o conceito de motivação é uma tarefa complexa. Assim, é importante explorar as suas origens:

O que é a motivação? Quais as teorias motivacionais que melhor se aplicam? Como conseguir motivar alguém?

A palavra motivação deriva do latim *movere*, que significa uma movimentação para a ação a ser realizada. A motivação é um construto inalcançável, e que pode ser visto e abordado através de grandes visões sendo todas elas diferentes, complementares e inclusivas (Maximiano, 2000).

Atualmente, a motivação continua a ser algo discutido, pois apesar de diversos autores apresentarem diferentes definições e contribuírem ativamente para a discussão, este campo de estudo ainda não assume uma definição coesa do que é a motivação (Dourado & Souza, 2020).

No entanto, sabe-se que a motivação é algo único para cada indivíduo, o que ressalta a existência de diferenças, desejos, objetivos e metas individuais. A motivação é um fator capaz de explicar o sucesso ou o fracasso das atividades desempenhadas (Costa & Neto, 2020).

Bem-estar e o desenvolvimento de uma organização são promovidos e são responsabilidade da própria organização, bem como dos seus variados níveis hierárquicos e colaboradores (Kadam *et al.*, 2022).

Por outras palavras, para que a organização alcance novos objetivos, é essencial que os colaboradores encarem o objetivo organizacional como um objetivo pessoal (no âmbito profissional; Battilana *et al.*, 2022). Só com esta partilha e sinergia é possível alcançar resultados produtivos e eficientes. Este processo é guiado pela teoria do comportamento organizacional (Griffin & Moorhead, 2022), que pretende compreender a natureza do colaborador e capacitar o gestor (e restante equipa como supervisores) com ferramentas e técnicas que auxiliam a diagnosticar o ambiente organizacional, a gerir possíveis desvios e a implementar correções necessárias (Kanbur & Elkhdr, 2022).

Nos dias de hoje, conseguir manter os colaboradores empenhados é um dos grandes desafios que os gestores e organizações enfrentam. Tendo principalmente em conta que as tarefas desempenhadas pelos colaboradores impactam o bom desempenho da organização (Afful-broni, 2012).

A motivação é a força de uma pessoa que está na base do seu comportamento perante determinado objetivo, ou seja, o que está na essência dos comportamentos, e que divergem consoante as necessidades dos colaboradores (Dongho, 2006). Mais, a área da psicologia interna aponta que o foco na decisão do comportamento, está na origem do esforço gasto pelo colaborador em determinada tarefa (Grant, 2008).

De acordo com Robbins (2006), a motivação é o processo responsável pela intensidade, decisão e persistência do esforço de um colaborador. Estes três aspetos, são considerados como os pilares base. A intensidade refere-se ao esforço que o colaborador deposita para executar determinada tarefa. Contudo, esta intensidade/esforço deve ser bem empregue, ou seja, deve estar bem definida qual a direção a seguir. Além disso, a persistência do colaborador é essencial, pois ele mantém-se comprometido até que a tarefa seja concluída com sucesso.

Deve ser tido em conta, que todas as organizações são diferentes, uma vez que todos os colaboradores são diferentes. A organização depende da junção de todos os colaboradores com todos os seus defeitos e habilidades. Essa combinação cria uma capacidade única que torna os acontecimentos nas organizações atingíveis e distintos, resultando em organizações únicas (Bagdadli *et al.*, 2021). Ainda hoje em dia, existe numa espécie de ‘sociedade organizada’, organizada no sentido que se vive, cresce e trabalha, em organizações, desde a

escola à universidade, a empresa onde se trabalha ou ao simples o supermercado que se frequenta e para tal basta olhar para a realidade dos dias (Chiavenato, 2005).

Atualmente, há uma ênfase na ideia de que a motivação dos colaboradores é considerada a fórmula mágica que interliga a qualidade e a produtividade do trabalho. (Bergamini, 1998). Apesar de que, dentro da fórmula, existem várias variáveis oscilantes, como comunicação e recompensas (Govindarajulu & Daily, 2004) ou até a satisfação ou ambiente no trabalho (Afife *et al.*, 2023).

A motivação pode ser entendida como um construto que tem origem na falta de recursos e excesso de necessidades fisiológicas, ou por um impulso devidamente projetado para incentivar o indivíduo. Existe quem defenda que a motivação é a conjugação de fatores fisiológicos, impulsos e incentivos (Luthans, 2009).

Seguindo uma linha de pensamento semelhante, Accariya e Khalil (2016) frisam que a motivação é um método mental avaliado por dois indicadores: (i) o nível de desejo e (ii) o raciocínio de autonomia (se é algo intrínseco ou resultado de coerção).

É importante frisar que este estudo se irá focar na motivação no âmbito das organizações, sendo uma parte fulcral a relação da empresa com o colaborador, para o êxito da organização. A motivação é uma experiência interna, que se expressa e torna-se observável através do comportamento que se reflete no indivíduo, a motivação está dentro de cada um dos colaboradores.

Pode-se então referir que colaboradores satisfeitos, leva a uma motivação extra e assim conseguir um bom comportamento dentro da organização, logo mais eficácia e eficiência. Por oposição os insatisfeitos, não tem motivação e não são eficazes (Masa'deh, 2016).

## **2.2 Motivação intrínseca e extrínseca**

A motivação é multifacetada, pois contempla vários processos, desde a perseverança até a direção, podendo ainda ser subdividida em intrínseca e extrínseca (Herzberg, 1968). Ambos os conceitos de motivação são importantes e diferenciados. Desta forma, começaremos por perceber a motivação intrínseca.

A motivação intrínseca começou a ser estudada através dos comportamentos dos animais, onde se descobriu que estes se envolvem em comportamentos lúdicos e

exploratórios impulsionados simplesmente pelo interesse ou por poderem retirar algo positivo para o futuro (Deci & Ryan, 2000).

A motivação intrínseca ocorre quando um colaborador age por diversão, desafio ou interesse pessoal, em vez de estímulos externos (recompensas), quando encontram satisfação por executarem uma determinada tarefa (Saleem *et al.*, 2010). Os colaboradores são ativos e curiosos, demonstrando uma disposição omnipresente para aprender pois só assim se cria conhecimento e habilidade (Karimi *et al.*, 2022).

A motivação intrínseca está relacionada à interação entre o indivíduo e a tarefa em si. Podendo ser definida como a motivação em termos da tarefa em si própria ser interessante, ou a satisfação retirada com o desenvolvimento da tarefa ser satisfatória (Lepper *et al.*, 2005). Todos os colaboradores que agem e possuem motivação intrínseca têm mais facilidade para assumir responsabilidades nas organizações (Bektas, 2017).

A motivação intrínseca tem um papel extremamente valorizado ao nível da motivação, mas a realidade é que nos dias que correm, as atividades realizadas pelos colaboradores não se assentam nos pilares base da motivação intrínseca.

Por oposição, a motivação extrínseca é quando o valor está relacionado às recompensas externas. Os colaboradores agem movidos pelo facto de saberem que serão recompensados, e não necessariamente porque têm um interesse genuíno na atividade em si (Deci & Ryan, 2000). Esta recompensa pode assumir uma forma tangível ou social, muitas vezes para atender a pressões de terceiros de forma a exhibir as suas competências (Neves & Boruchovitch, 2004).

É importante ressaltar que, do ponto de vista da aprendizagem, a motivação extrínseca não é necessariamente prejudicial, uma vez que envolve ações e interações para alcançar um objetivo específico.(Perassinoto *et al.*, 2013).

Estudos mais recentes (Djunaid, 2023; Shkoler & Kimura, 2020; Van den Broeck *et al.*, 2021) conjugam a motivação intrínseca e extrínseca, pois defendem que podem funcionar em conjunto. Com isto, pretendem entender como realmente funciona a motivação como um todo num contexto da vida quotidiana empresarial, e conseqüentemente começar a conhecer as diversas reações que podem surgir (Petrovsky & Ritz, 2014).

É possível ainda referir que a motivação intrínseca tem uma certa vantagem em relação à motivação extrínseca, pois a motivação intrínseca tende a ser mais duradoura. Ela é menos suscetível a alterações externas e mantém-se mesmo quando as recompensas externas são retiradas (Fishbach & Woolley, 2022).

Em suma, as motivações dos colaboradores variam tendo em consideração muitos aspetos, incluindo a própria motivação e a ausência desta. Para entender melhor este fenómeno, é importante conhecer as diversas teorias de motivação que exploram os diferentes impulsionadores do comportamento humano.

## **2.3 Teorias motivacionais**

Ao longo dos anos tem sido muitas as teorias que tentam perceber a motivação tendo em conta diferentes perspetivas, e onde nota-se um grande desenvolvimento nessas teorias (Ryan, 2011). Deve-se ter em conta três aspetos, quando se tenta entender a motivação, sendo eles: (i) a intensidade da ação; (ii) persistência; e (iii) a direção individual da ação (Accariya & Khalil, 2016).

Para explicar melhor o fenómeno da motivação, existem duas principais teorias que suportam e fundamentam as restantes propostas (Hajjal *et al.*, 2022). Por um lado, as teorias de conteúdo, onde tentam perceber o que motiva os colaboradores tendo como base o esforço nas organizações, quais as necessidades internas do colaborador. Por outro, as teorias de processo que tentam esclarecer como se desenrola o processo de motivação no comportamento, na exatidão do colaborador, na organização e objetivos, tendo em consideração a tomada de decisão, ou seja, analisa de uma forma mais ativa o comportamento, pois nesta teoria as motivações têm dois grandes fatores, a motivação varia consoante o colaborador, mas variam também com o tempo (Rhee, 2019).

### **2.3.1 Teorias de conteúdo**

As teorias de conteúdo centram-se nas necessidades e objetivos dos colaboradores (Werdhiastutie *et al.*, 2020). Focam-se em salientar os fatores internos aos indivíduos, que são responsáveis por explicar a forma de agir, *i.e.*, compreender o que motiva verdadeiramente o colaborador (Pérez-Ramos, 1990).

Ao longo dos anos, este campo de estudo teve a contribuição de autores na proposta e apresentação de teorias fundamentais bem como na descoberta empírica de novo conhecimento de forma a perceber genuinamente o que motiva o ser humano. Entre todas as teorias, destaca-se a Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow, Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, Teoria X e Y de McGregor (Zanelli *et al.*, 2014).

### 2.3.1.1 Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow

A teoria de Maslow é considerada uma das mais importantes, uma vez que representa e reagrupa as necessidades humanas (Wyse, 2018). Ao que a literatura indica, esta teoria assenta em três pressupostos básicos:

1. o princípio da dominância - o comportamento dos colaboradores é motivado pelas necessidades não satisfeitas;
2. o princípio da hierarquia - todas as necessidades serem colocadas numa ordem hierárquica, consoante as suas necessidades;
3. o princípio da emergência - as necessidades surgem como fonte de motivação, o que irá condicionar o comportamento do colaborador.

Na teoria de Maslow, todos os colaboradores são movidos por causas ou necessidades internas insatisfeitas, que estão na origem do seu comportamento. A teoria apresentada por Maslow, organiza as necessidades humanas através de diferentes níveis, sendo subdivididas por uma hierarquia de importância (Chiavenato, 2003).

Deve-se ter em conta que à medida que as necessidades são satisfeitas, surge como necessidade o patamar ou o nível seguinte, sendo uma forma de motivar os colaboradores (Wyse, 2018).

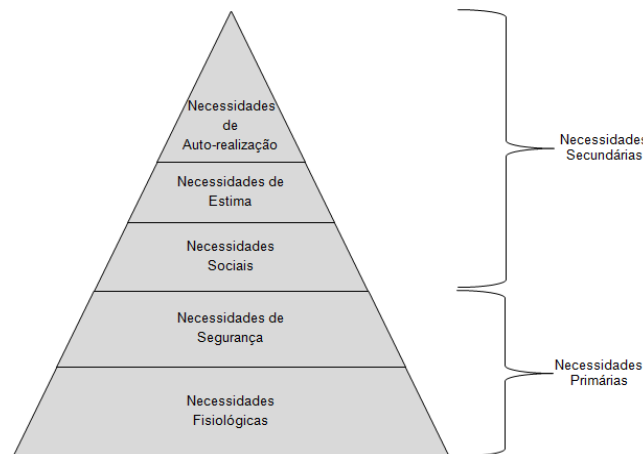


Figura 1 - Pirâmide das necessidades Maslow

Fonte: Chiavenato (2003)

Observando a figura 1, é fácil perceber que as necessidades estão estruturadas numa hierarquia, desde a base (Necessidades Fisiológicas) ao topo (Necessidades de Auto-realização). Além disso, as necessidades podem ser classificadas em duas categorias: necessidades primárias e necessidades secundárias. As necessidades primárias incluem as necessidades fisiológicas, relacionadas com a sobrevivência e bem-estar físico, e as necessidades de segurança, relacionadas com a procura por estabilidade e proteção. Já as

necessidades secundárias engloba as necessidades de estima, relacionadas com o reconhecimento e valorização por parte dos outros, e as necessidades de auto-realização, relacionadas com a busca por alcançar o pleno potencial e realização pessoal (Chiavenato, 2014).

Importa agora analisar cada um dos patamares. As necessidades fisiológicas são a base da pirâmide de Maslow, e são as primeiras que se manifestam. Neste nível encontra-se elementos como a comida, água, ar, variáveis concretas e fundamentais para a vida (Navy, 2020). É possível afirmar que se alguma necessidade da base da pirâmide não for satisfeita, poderá ter grande impacto no colaborador, desde falta de capacidade, ou até problemas físicos, mau estar (Chiavenato, 2003).

Por sua vez, as necessidades de segurança, também são básicas para os seres humanos. Neste nível, as necessidades abrangem elementos concretos e abstratos, por exemplo o facto de ter uma casa segura é um elemento concreto, mas a nível de saúde já é mais abstrato. Isto é, este patamar está relacionado com o nível de estabilidade sentido por parte do colaborador (Wyse, 2018).

Na teoria de Maslow, quando as necessidades primárias (fisiológicas e de segurança) são satisfeitas, os colaboradores começam a dar importância às relações sociais com os indivíduos em geral (Buijs *et al.*, 2021). Começam a surgir as necessidades de afetos, amigos, filhos ou até companheiro(a), reconhecidas como necessidades sociais (Hesketh & Costa, 1980).

Já as necessidades de estima, Maslow (1943) dividiu-as em dois componentes: (i) por um lado a estima que os colaboradores têm por eles próprios, as suas competências e maestria que lhes garante confiança; (ii) por outro, o feedback que recebem de terceiros, o reconhecimento que lhes é atribuído, de certo modo, estas dizem respeito ao progresso.

Por fim, as necessidades de auto-realização, o ponto mais elevado da pirâmide, estas necessidades são as mais difíceis de definir, pois é uma variável realmente muito abstrata e muito subjetiva, há sempre possibilidade de se encontrar algo que ainda seja necessário colmatar (Taormina, 2013).

Nesta última fase, estas necessidades podem ser entendidas como a realização plena de cada colaborador e a concretização dos seus sonhos e ambições pessoais (Buijs *et al.*, 2021). Esta é a única fase que não pode ser saciada com recurso a recompensas externas, pois é uma necessidade que não pode ser observada nem controlada por ninguém, à exceção do próprio colaborador (Maslow, 1954).



Indo ao encontro da ideia de Maslow, Robbins (2006) defende que as necessidades nunca são totalmente satisfeitas, mas uma necessidade pode deixar de ser tão impactante quando atinge um certo limite de satisfação. Além disso, os colaboradores contemporâneos estão constantemente a procurar crescimento a todos os níveis (Wyse, 2018).

### 2.3.1.2 Teoria dos Dois Fatores de Herzberg

Herzberg, baseado na teoria de Maslow, desenvolveu a sua própria teoria, que destaca a distinção entre fatores higiênicos e fatores motivacionais no contexto do trabalho. O autor argumentou que os fatores higiênicos estão relacionados ao ambiente de trabalho e às condições extrínsecas do trabalho e ao conteúdo das tarefas (Herzberg, 1968).

Herzberg (1968) afirmou que os fatores higiênicos quando são bons, previnem a insatisfação dos colaboradores, apenas evitando a insatisfação, não causando satisfação. A figura 2 ilustra essa distinção entre os dois tipos de fatores (Maciel & Sá, 2007).

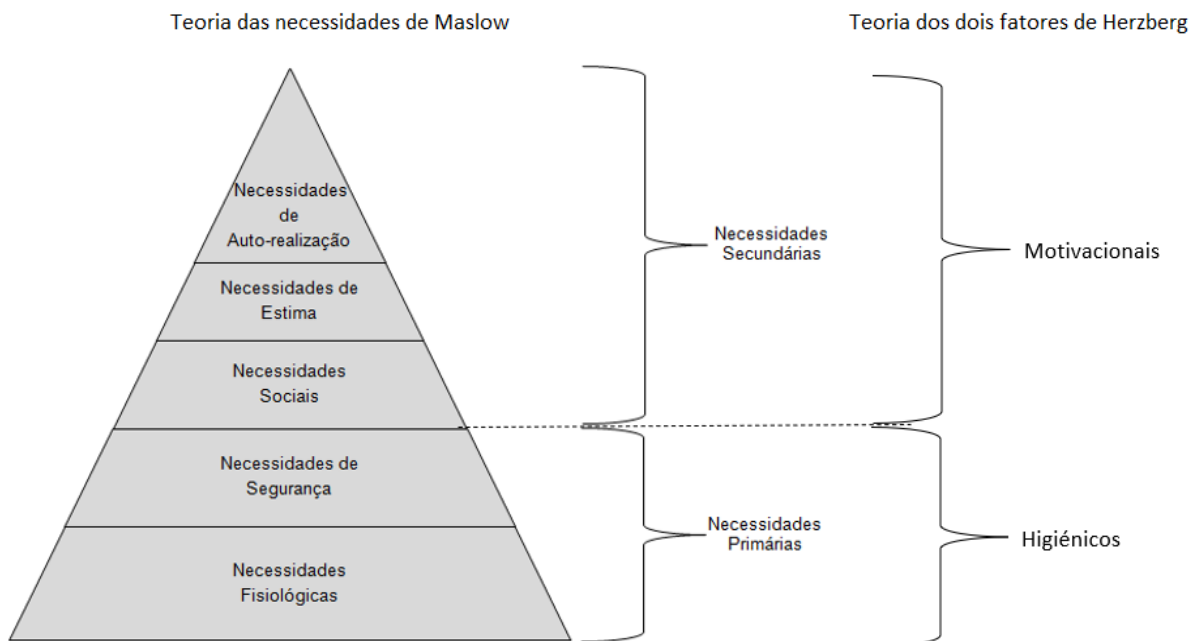


Figura 2 - Comparação entre a Teoria de Maslow e a de Herzberg

Fonte: Salanova & Kirmanen (2010)

Foi possível aprofundar e perceber que o que torna os colaboradores felizes é a tarefa por eles desempenhada, e, por oposição, a infelicidade está assente na forma como são tratados (Salanova & Kirmanen, 2010).

Os fatores motivacionais são sentimentos intrínsecos e, quando ausentes provocam insatisfação, mas quando presentes, causam motivação (Acquah *et al.*, 2021). Estes estão

diretamente ligados ao trabalho, ou seja, com aquilo que o colaborador executa, abrangendo sentimentos como reconhecimento profissional, evolução ou auto-realização, em suma com aquilo que a entidade pode oferecer ao colaborador (Fischer *et al.*, 2019).

Uma das formas de conseguir manter os fatores motivacionais continuamente, é dentro da entidade, existir uma busca permanente em prol de evoluir as tarefas que estão a ser desempenhadas pelos colaboradores (Paais & Pattiruhu, 2020). Isso, traduz-se em novas tarefas ou aprimorar a tarefa já executada (Chiavenato, 2003).

Em contrapartida, os fatores higiênicos que são considerados como fatores extrínsecos, são aqueles que, quando não existem, não provocam satisfação, mas se presentes, não traduzem obrigatoriamente motivação nos colaboradores (Alam, 2021). Estes fatores estão essencialmente ligados com o contexto/meio envolvente do trabalho, e são assim entendidos como algo que está fora do controlo dos colaboradores. Exemplo disso são os salários, as condições de trabalho, os objetivos, a segurança, entre outros (Maciel & Sá, 2007).

Os fatores higiênicos são, de certa forma, as condições mais básicas para que seja possível desempenhar bem a tarefa, ou seja, as condições mínimas para que seja possível o colaborador desempenhar o seu papel de forma a não sentir insatisfação relativamente ao espaço que o envolve (Wyse, 2018).

A classificação dos fatores motivacionais e higiênicos pode ser entendida através da Tabela 1:

**Tabela 1 - Classificação dos fatores motivacionais**

Fonte: Elaborado pela autora com base na literatura

<b>Fatores motivacionais</b>	<b>Fatores higiênicos</b>
* Realização pessoal e profissional	* Salários e benefícios
* Reconhecimento	* Vida pessoal
* Responsabilidade	* Relacionamento interpessoais
* Desenvolvimento profissional	* Segurança
* Auto-realização	* Condições do trabalho
* Criatividade e inovação	* Políticas adotadas pela entidade empregadora

Com o estudo realizado por Herzberg, foi possível entender a importância da motivação dentro das organizações. A sua teoria, simples e sistemática, trazia melhorias práticas e específicas tendo como fundo melhorar os níveis de satisfação (Pérez-Ramos, 1990).

### **2.3.1.3 Teoria X e Y de McGregor**

Douglas McGregor (1960) apresentou duas visões diferenciadas tendo em conta a gestão das organizações. Uma das teorias é mais orientada para a abordagem clássica tradicional, enquanto a outra se remete para uma abordagem de relações humanas, mais moderno (Chiavenato, 2003).

A teoria X (pessimista) é originada no estilo tradicional da gestão, caracterizado pela rigidez, mecanicismo (realização da mesma tarefa repetidamente) e pragmatismo. Nessa abordagem, os colaboradores têm medo de tomar decisões, inclusive em relação às tarefas que realizam. Eles dependem do líder ou chefe para orientação e precisam, de certa forma, da sua autorização (Simionel, 2011).

São colaboradores que precisam de ser dirigidos e orientados por outros, ou seja, requerem coerção e controlo para serem produtivos e manterem a ordem na organização (Zwicker *et al.*, 2018).

Nesta teoria (X- pessimista), o colaborador é visto pela sua natureza como um ser ocioso, sem ambição, onde acham o trabalho algo aborrecido e preferem evitar sempre que possível. Eles privilegiam os interesses próprios e não estão abertos a mudanças, gostam da sua própria segurança por isso evitam ao máximo correr riscos (Ferreira Ribeiro *et al.*, 2018).

Por oposição, a teoria Y (otimista) já contempla as novas ideias de comportamento, apresenta um estilo mais moderno, um ambiente onde faz face aos obstáculos. Uma teoria onde os colaboradores participam, pois é valorizado o facto de ser um colaborador proativo, sem medo de assumir o risco das suas tarefas, colaboradores que gostam de responsabilidades e procuram-na (Dias *et al.*, 2018).

Nesta teoria (Y- otimista), o trabalho é visto como algo construtivo e gratificante para os colaboradores, de forma que o esforço físico e mental é tão natural que por vezes é associado a uma tarefa positiva, na ótica do colaborador. Esta teoria acaba simultaneamente por promover a coragem, crescimento e orientação (Chiavenato, 2003).

**Tabela 2 - A teoria X e a teoria Y como diferentes concepções a respeito da natureza humana**

Fonte: Elaborado pela autora com base na literatura

<b>Pressupostos da teoria X</b>	<b>Pressupostos da teoria Y</b>
*As pessoas são indolentes e indiferentes	*As pessoas são empenhadas e gostam de aprender
*Fogem do trabalho	*Encaram o trabalho como algo normal e positivo
*Não procuram responsabilidade, como forma de se sentirem mais seguras	*Procuram responsabilidade e estímulos
*Precisam ser vigiadas e orientadas	*Podem ser automotivadas e autodirigidas
*As pessoas são ingênuas e sem iniciativa	*As pessoas são produtivas e idóneas

A Tabela 2, representa as diferenças entre ambas as teorias. Neste contexto, é possível afirmar que a teoria X leva os colaboradores a agirem consoante a organização pretende, independentemente das suas opiniões. Por outro lado, a teoria Y já é um estilo mais orientado para os valores humanos e sociais (Chiavenato, 2003).

Segundo Simionel (2011), existem ambos os tipos de colaboradores num ambiente e contexto organizacional. Independentemente de um colaborador assumir um perfil de teoria X ou Y, cabe ao gestor e superiores identificar este padrão comportamental e ajustar de forma a motivá-los de forma diferente, mas com o mesmo propósito.

### **2.3.2 Teorias de processo**

As teorias de processo, também conhecidas como teorias cognitivas, tentam perceber o processo de motivação no comportamento e satisfação dos colaboradores (Accariya & Khalil, 2016).

Estas teorias têm como base que todos os colaboradores optam conscientemente, por executarem ou não uma determinada função no seu máximo (Locke & Latham, 2019). Ou seja, se o colaborador abordar um objetivo profissional como uma ambição e concretização pessoal, irá dedicar-se a este com um alto nível de rendimento e irá atingir de uma forma mais fácil os seus objetivos pessoais (Pérez-Ramos, 1990).

De todas as teorias podemos dizer que as que mais se ‘destacam’ são: Teoria das expectativas de Vroom; a Teoria da equidade de Adams e a Teoria do Estabelecimento de objetivos de Locke (Pérez-Ramos, 1990).

### 2.3.2.1 Teoria das expectativas de Vroom

Nesta teoria, os colaboradores creem que os seus esforços resultam da relação entre o desempenho e os resultados esperados. É compreendida como uma filosofia de opção onde esclarece o processo pelo qual um indivíduo passa para fazer escolhas (Accariya & Khalil, 2016).

A expectativa é o esforço usado para efetuar uma determinada ação/tarefa, e o desempenho é o nível de desejo para atingir a recompensa. De acordo com Vroom (1964), ao nível do esforço, de acordo com a figura 3, existem três fatores que determinam esta teoria: recompensa ou valência (V); desempenho ou instrumentalidade (I) e esforço ou expectativas (E) (Monday, 2020).

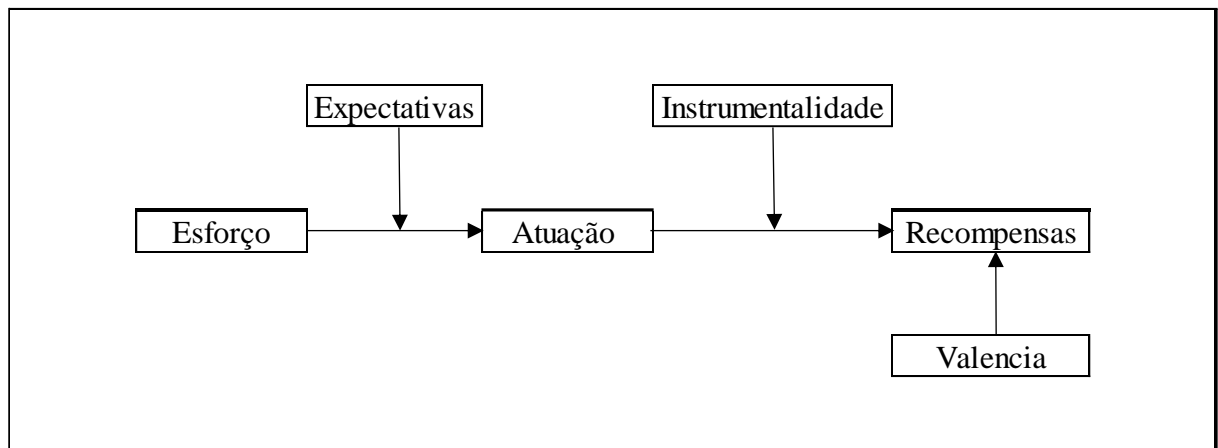


Figura 3 - Modelo da expectativa

Fonte: Lloyd & Mertens (2018)

Através da teoria de Vroom (1964), foi possível perceber que a fonte impulsionadora do comportamento do colaborador pode facilmente ser obtida pelo produto dos três fatores (Wyse, 2018), ou seja,

$$\text{Motivação} = V * I * E$$

Assim, é importante descodificar cada fator desta equação. Cada elemento tem um valor atribuído, *i.e.*, a expectativa e a instrumentalidade podem variar entre 0 e 1 e a valência entre -1 e 1 (Simone, 2015).

Deste modo, compreende-se que se algum dos fatores da equação for zero, então a motivação será nula. O que facilmente se traduzirá num sinal de alarme para a organização, uma vez que este colaborador não está motivado e poderá trazer problemas (Lloyd & Mertens, 2018).

A expectativa pode estar na origem de diversos fatores, como por exemplo, a autoestima, informação detalhada da atividade que terá de ser desenvolvida de forma a controlar o objetivo, entre outros (Lloyd & Mertens, 2018).

Por sua vez, a instrumentalidade, é a relação entre o resultado desejado e a capacidade de desempenho. Pode ser entendida pelos colaboradores como a probabilidade de conseguir obter uma boa recompensa, se conseguir atingir os objetivos que lhes foram atribuídos (Wyse, 2018). Ou seja, se o colaborador conseguir um bom desempenho, poderá resultar num reconhecimento, prémio extra, e assim resulta num valor de instrumentalidade alto (Simone, 2015). A instrumentalidade ou desempenho, é quando o colaborador percebe de alguma forma, que poderá esperar algum resultado positivo e se esforça mais (Lobos, 1975).

A valência ou recompensa, podem ser algo intrínseco ou extrínseco ao colaborador, uma vez que parte dos seus valores e objetivos pessoais, como principal motivador do processo de tomada de decisão (Gable & Dreisbach, 2021). Mais ainda, a valência pode ter uma conotação positiva quando é uma decisão de valor positivo, ou seja, uma escolha que o colaborador pretende prosseguir, ou, por outro lado, uma conotação negativa quando é uma escolha que o colaborador pretende evitar (Lloyd & Mertens, 2018).

### **2.3.2.2 Teoria da equidade de Adams**

A teoria da equidade é um ponto importante, pois baseia-se na noção que os colaboradores têm sobre a justiça na sua organização (Zayer & Benabdelhadi, 2020). Existe uma averiguação entre os comportamentos dos colaboradores, tentando encontrar um equilíbrio entre ambos. Esta teoria veio trazer uma grande contribuição para uma melhor compreensão da motivação (Shackleton & Hassard, 1982).

Esta teoria permite a um colaborador comparar a sua situação com os restantes, tendo em conta o desempenho *versus* a recompensa. Desta comparação, podem surgir implicações importantes para a organização, como por exemplo um colaborador não estar de acordo com a sua remuneração tendo em consideração o seu investimento na tarefa realizada, comparativamente com outro colaborador (Ryan, 2015).

Ou seja, nesta teoria o colaborador vai comparar os seus *inputs* com os *outputs* que recebe. De uma forma natural, consciente ou inconsciente, vai proceder a essa comparação com os restantes colaboradores (Spector, 2012).

Deve-se ter presente a ideia, do que efetivamente é considerado pelos colaboradores na sua comparação, ou seja, o que compararam através dos *inputs* e *outputs*. Então, através da Tabela 3 encontram-se listados os fatores que são ponderados na comparação (Ryan, 2016).

**Tabela 3 - Explicação dos fatores a serem comparados**

Fonte: Elaborado pela autora com base na literatura

<b>Inputs</b>	<b>Outputs</b>
*Esforço	*Recompensa
*Desempenho	*Salário
*Investimento	*Benefícios obtidos
*Responsabilidade atribuída	*Estatutos
*Formação	*Gratificações

Após a comparação realizada pelo colaborador existe duas opções possíveis, uma situação de equidade ou uma situação de iniquidade. Existe equidade quando o rácio do colaborador dos *outputs*<sup>6</sup> pelos *inputs* é igual ao dos outros colaboradores (Huseman *et al.*, 1987).

No entanto, se estes rácios não forem iguais já se encontra numa situação de iniquidade (consultar Figura 4).

---

<sup>6</sup> A nível da literatura existem múltiplas versões onde em substituição de *outputs* usam o termo *outcomes* (Pérez-Ramos, 1990).

<b>Equidade</b>		
Resultados recebidos pelo colaborador	=	Resultados recebidos pelos outros
Contributos do próprio colaborador		Contributos dos outros colaboradores
<b>Iniquidade</b>		
Resultados recebidos pelo colaborador	< ou >	Resultados recebidos pelos outros
Contributos do próprio colaborador		Contributos dos outros colaboradores

Figura 4 - Teoria da Equidade

Fonte: Adams (2014)

Perante uma situação de iniquidade, o colaborador pode optar por determinadas ações, como por exemplo (Gomes & Borba, 2011): diminuição dos *inputs* aplicados; exigir um aumento salarial; distorcer a perceção que tem sobre os outros colaboradores (pode mudar a sua base de comparação dentro da organização); manter a quantidade em termos de trabalho, mas diminuir a qualidade; pode procurar um afastamento ou abandono da responsabilidade exercida; ou em último caso pode sair da organização.

Mas esta discrepância também pode ser interpretada como uma motivação extra, de forma a levar o colaborador a reduzi-la de modo a atingir os mesmos *outcomes* que os outros colaboradores (Shackleton & Hassard, 1982).

Deve-se ter presente, que a ideia principal nesta teoria, é que deve existir um equilíbrio entre o desempenho e a recompensa, pois é um fator determinante para a motivação dos trabalhadores.

### **2.3.2.3 Teoria do Estabelecimento de objetivos de Locke e Latham**

A teoria do estabelecimento de metas, tem como principal premissa o facto de que os objetivos variam consoante as estratégias utilizadas no desempenho e na complexidade da tarefa em si (Locke & Latham, 2019).

Os objetivos são uma fonte de emoções e desejos que tem um grande impacto nas ações que serão desenvolvidas pelos colaboradores, pois estes irão procurar satisfazê-los da melhor forma possível (D'Oliveira, 1992).



Ao estabelecer metas desafiadoras, mas alcançáveis, os colaboradores são incentivados a melhorar o seu desempenho, desenvolver habilidades relevantes e procurar soluções para superar os obstáculos que possam surgir no caminho da realização dos objetivos. Além disso, o feedback contínuo sobre o progresso em direção às metas também desempenha um papel importante na motivação dos colaboradores. No entanto, é importante destacar que a eficácia da teoria do estabelecimento de metas depende de outros fatores, como o suporte da liderança, recursos adequados e um ambiente de trabalho que promova a autonomia e o desenvolvimento dos colaboradores (Gkizani & Galanakis, 2022; consultar Figura 5).

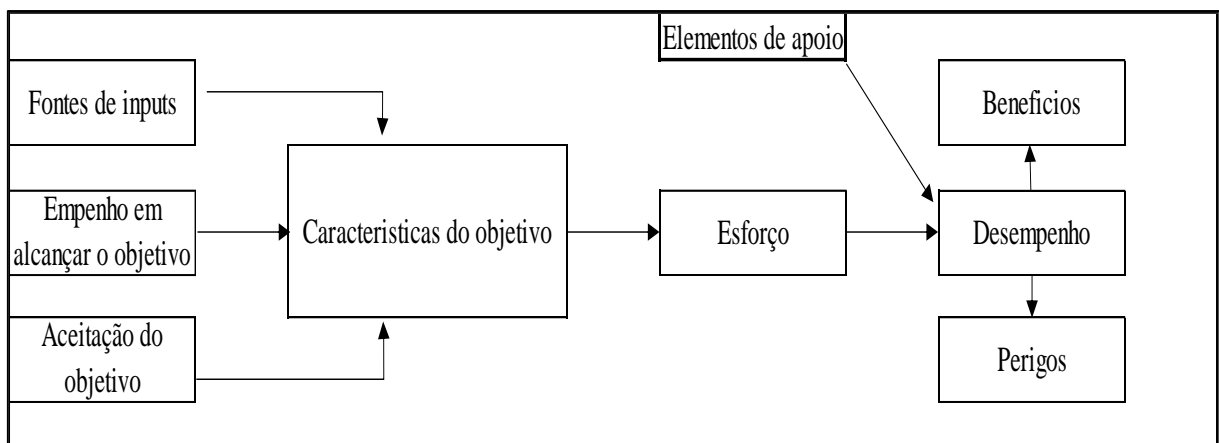


Figura 5 - Teoria do estabelecimento de objetivos

Fonte: Lathan e Locke (1979)

Com o desenvolvimento desta teoria também se pretende entender quais os objetivos que produzem um nível de desempenho mais elevado, os que captam mais atenção e persistência por parte dos colaboradores (Samaniego, 2019). Podendo estes objetivos serem exageradamente difíceis de atingir, demasiados específicos ou rigorosos (Oliveira & Rocha, 2005).

Porém, os colaboradores quando aceitam estes desafios, iram transportar todo o seu esforço e persistência (de certo modo vão canalizar todos os recursos internos) de modo a satisfazer os objetivos da forma mais sublime possível, estando conscientes do grau de dificuldade acrescida (Ferreira *et al.*, 2007). Por forma a que os objetivos sejam atingidos de uma maneira mais eficaz existe um conjunto de características conhecidas através do

acrônimo *SMART*<sup>7</sup> (*specific, measurable, agreed, realist, timed*). A Tabela 4, permite conhecer o que está compreendido e é valorizado em cada característica do acrônimo.

**Tabela 4 - Explicação do acrônimo SMART**

Fonte: Elaborado pela autora com base na literatura

<b>Siglas do acrônimo</b>	<b>Síntese</b>
<b>S – <i>Specific</i></b>	Aqui os objetivos devem ser bem específicos, concisos, para que a sua implementação seja clara, e que todos os esforços sejam orientados na mesma direção.
<b>M – <i>Measurable</i></b>	Os objetivos devem ser mensuráveis, quer isto dizer que deve ser possível medir a progressão, de forma a reajustar em direção a concretização do objetivo.
<b>A – <i>Agreed</i></b>	Para se poder concretizar os objetivos estes devem ser alcançáveis, não querendo com isto dizer que sejam fáceis, mas têm de ser exequíveis de executar com esforço.
<b>R – <i>Realist</i></b>	Estes objetivos devem ser realistas, ou seja, que sejam viáveis, relevantes para o propósito que foi definido.
<b>T – <i>Timed</i></b>	Mas apesar de tudo, estes objetivos devem ter um prazo de concretização, ou seja, uma data de início e de fim, também para garantir que existe um esforço.

A teoria do estabelecimento de metas não está isenta de controvérsias. Por um lado, a clareza dos objetivos pode variar e ser subjetiva, o que pode influenciar o nível de motivação dos colaboradores. Objetivos muito claros podem proporcionar uma direção clara e um senso de propósito, enquanto objetivos difíceis podem desafiar os colaboradores e estimular um maior esforço para alcançá-los. Por outro lado, é importante considerar que a

---

<sup>7</sup> De forma a não perder o verdadeiro significado do acrônimo e a manter o rigor da teoria foi utilizado o acrônimo original em inglês, sendo que uma tradução do mesmo seria (específico, mensuráveis, alcançável, reais, tempo).

motivação desempenha um papel significativo nesta teoria, pois os objetivos estabelecidos podem servir como fonte de motivação para os colaboradores (Robbins, 2006).

Em resumo, se adotarmos a teoria do estabelecimento de metas como ponto de partida, a motivação pode ser facilmente explicada pela definição de objetivos que orientam o comportamento dos colaboradores na procura pelo propósito comum. No entanto, é importante considerar que a definição adequada e a gestão dos objetivos são essenciais para garantir que eles sejam desafiadores, mas alcançáveis, e que sejam compreendidos e aceites pelos colaboradores. Além disso, é necessário adaptar a teoria às particularidades e contextos específicos de cada organização (Accariya & Khalil, 2016).

### 2.3.3 Síntese das teorias da motivação

Após apresentar em detalhe cada uma das teorias, o propósito deste subcapítulo é de forma sumária e sintética apontar as principais ideias que devem ser retidas.

Tabela 5 - Quadro sínteses das teorias aplicadas no presente projeto.

Fonte: Elaborado pela autora com base na literatura

Teorias da motivação	Resumo
<b>Teoria das necessidades de Maslow</b>	Ao nível da teoria das necessidades de Maslow é pretendido compreender as necessidades dos atuais colaboradores e as suas expectativas de forma a garantir que as necessidades fisiológicas e de segurança sejam satisfeitas. Encontrar a melhor estratégia de atuar nos colaboradores, de forma que os seus interesses estejam na mesma linha que os da organização. De certo modo, entender o nível de <i>engagement</i> do colaborador.
<b>Teoria dos dois fatores</b>	A teoria dos dois fatores é uma mais-valia tanto para a organização como para os colaboradores, uma vez que é através da sua análise que as organizações percebem que estão a reforçar as variáveis essenciais para alcançar uma boa

	<p>qualidade de vida dentro da organização e aumentando assim a produtividade.</p>
<p><b>Teoria X e Y</b></p>	<p>Na ótica do gestor, a teoria X e Y é bastante importante. Ou seja, como esta teoria é o oposto uma da outra, é imprescindível que o gestor entenda qual a teoria que deve optar na organização, tendo como base de partida o típico colaborador alvo da entidade e não usar uma espécie de mistura de ambas as teorias, pois não é aconselhado na ótica da gestão.</p>
<p><b>Teoria das expectativas de Vroom</b></p>	<p>Com a utilização da teoria das expectativas de Vroom, é pretendido explicar quais são os fatores básicos que estão na base das atitudes e comportamentos de cada colaborador no local de trabalho. Com as três variáveis que compõem a teoria, pretende-se compreender, se com a sua aplicação os colaboradores acreditam que mais esforço leva a um melhor desempenho e que um melhor desempenho resulta em recompensas, como por exemplo, aumento de salário entre outros benefícios que possam ser atribuídos.</p>
<p><b>Teoria da equidade</b></p>	<p>Do ponto de vista organizacional, é importante analisar a teoria da equidade, uma vez que é a única teoria que tem em conta as injustiças. É com recurso a esta teoria que é possível descobrir como os colaboradores se comparam dentro da organização e como isso pode influenciar o comportamento. A partir desta teoria também se pode verificar se as</p>

	recompensas atribuídas estão ao nível do contributo de todos os colaboradores em geral.
<b>Teoria do estabelecimento de metas</b>	A teoria do estabelecimento de metas é importante porque através da sua análise visa-se garantir que as organizações estabelecem metas e objetivos claros, e que acima de tudo alcançáveis, para que os colaboradores se mantenham motivados, desafiados e principalmente bem direcionados.

De acordo com a Tabela 5, com base na revisão efetuada sobre as diferentes teorias salienta-se que as mais adequadas são, Teoria da Hierarquia da necessidade de Maslow, Teoria dos dois fatores de Herzberg, Teoria da equidade de Adams, Teoria das expectativas de Vroom e a Teoria X e Y. Estas teorias são as mais aplicáveis porque assumem pressupostos fundamentais para a análise da motivação no setor da indústria têxtil e vestuário (Ahmed *et al.*, 2022; Shaikh *et al.*, 2018).

## 2.4 Diferentes gerações

Dentro das organizações é possível encontrar pessoas de diferentes faixas etárias que disputam carreira, uma vez que em pleno século XXI existem quatro diferentes gerações no mercado de trabalho: os *Baby Boomers*, a Geração X, a *Geração Milénio* e a Geração Z (Morais & Goulart, 2016).

São muitos os autores como Grubb (2018), Glass (2007), Rodriguez *et al.*, (2019) que ao longo dos anos tem estudado as diferentes gerações, por isso, é fácil encontrar várias versões que são aceites pela comunidade, sendo a principal discrepância entre os vários estudos os anos correspondentes a cada geração.

Para o presente projeto, depois de se analisar a literatura, foi seguido a linha de pensamento de Grubb (2018) pelo que, para a análise, será tido como base os períodos de nascimento identificados na Tabela 6:

Tabela 6 – Caracterização das gerações

Fonte: Elaborada pela autora com base na literatura

Geração	<i>Baby Boomers</i>	Geração X	Geração Y ou <i>Millennials</i>	Geração Z
<b>Período de nascimento</b>	1946-1964	1965-1980	1981-1997	a partir de 1998
<b>Idade (01/01/2022)</b>	76 – 58 anos	57 – 42 anos	41 – 25 anos	- 24 anos

As organizações vão se modificando ao longo do tempo, com toda a inovação tecnológica que é possível vivenciar, mas o que não se altera é a rotatividade das pessoas, isso é constante, principalmente agora que se atravessa a saída dos *Baby Boomers* e a entrada dos *Millennials* e geração Z no contexto de mercado de trabalho (Ryan *et al.*, 2016).

As experiências de vida de cada um são diferentes, não só pela raça, etnia ou religião, mas também porque são gerações que atravessaram períodos diferentes adquirindo assim hábitos de trabalho distintos (Weeks & Schaffert, 2019).

Neste contexto, importa ter uma leve noção do que influenciou cada geração, para se compreender melhor as atitudes. Desta forma, a geração dos *Baby Boomers* foi influenciada pelo *Rock and roll*, emancipação da mulher, e corrida para espaço (Robbins, 2006).

Os *Baby Boomers* são uma geração que se desenvolveu numa era de relativa plenitude e segurança. É considerada a geração da era do movimento, que vivenciou o escândalo de Watergate ou a guerra do Vietnam.

São colaboradores audaciosos, que veem a organização como uma etapa para atingir os fins por eles definidos, ou seja, melhorar a sua carreira, sendo uma geração muito competitiva (Glass, 2007).

Os *Baby Boomers* são também conhecidos como a geração de ‘*workaholic*<sup>8</sup>’, por serem uma era de colaboradores que trabalham muitas horas com o intuito de conseguirem uma função mais importante.

---

<sup>8</sup> Uma pessoa que trabalha compulsivamente e durante muitas horas, *i.e.*, uma pessoa viciada no trabalho (Unghlaub & Unghlaub, 2012).

Por sua vez, a geração X, em contexto de trabalho, dá preferência à qualidade e não à quantidade. Procura os seus direitos e liberdades, considerando a ética no trabalho e os horários (Mahmoud *et al.*, 2021).

Apreciam uma vida mais flexível e equilibrada e pretendem entender o porquê das ocorrências. Privilegiam o seu tempo de lazer e confraternização em família, pelo que não tem medo de trocar até certos privilégios nas organizações para obter o seu tempo livre (Robbins, 2006).

Esta geração traz uma abordagem realista e prática para resolver os problemas. Tentam perceber e estar de acordo com a tecnologia, pois esta permite-lhes aprender e comunicar. Dão preferência em cooperar em organizações que não são hierárquicas (Anantatmula & Shrivastav, 2012).

A geração dos *Millennials* cresceu em pleno desenvolvimento tecnológico, pelo que, são considerados dependentes da tecnologia, vivem o seu dia de uma forma online. Uma geração marcada pela confiança, conhecimento, horizontes abertos, independência pessoal, sucesso financeiro, impacientes e com uma autoestima elevada, são versáteis o que leva a que facilmente se adaptem às circunstâncias ao seu redor (Brant & Castro, 2019).

Não têm medo de arriscar, mudar, para conseguir adquirir mais conhecimento e qualificações, gostam de variedade e de desafios. São uma geração que não valoriza a permanência na mesma organização (Santos *et al.*, 2011).

A mudança de organização, sendo uma geração sem medo do desconhecido, é originada pelas más qualidades de trabalho, falta de incentivo, difícil conjugação de vida pessoal com profissional (Ryan *et al.*, 2016).

São conhecidos como a geração do ‘porquê’, pois não hesitam em expressar as suas opiniões, preocupações, vão mais além, não seguem os padrões existentes, desafiam o novo nas organizações (Anantatmula & Shrivastav, 2012).

A geração Y ou *Millennials* é uma geração que gosta e que se habituou a ter respostas curtas, objetivas e imediatas, trouxeram uma nova essência ao politicamente correto.

A constante mudança que o mundo está a vivenciar, é também um fator notório nas diferentes gerações, *i.e.*, percebeu-se que as características da geração Y, já não se enquadra nos jovens/adolescentes de hoje, pelo que, apesar de ainda estar em fase de consolidação, tenha surgido a geração Z (Ceretta & Froemming, 2011).

A geração Z é uma geração com uma mente muito mais diversificada em todos os aspetos, etnia, religião, estrutura das famílias. Esta geração cresceu na era do smartphone, redes sociais, onde de certo modo conversam e alargam a sua rede de amigos a todo

mundo, o que poderá ter os seus benefícios no futuro (Grubb, 2018). É uma geração que está a crescer num tempo de grande insegurança económica, será uma geração que irá valorizar a segurança financeira, será mais responsável e diversificada uma vez que serão mais imaginativos e pensarão mais fora da caixa. Irão devido a todas as circunstâncias, estar mais preparados para um ambiente de negócio global (Barhate & Dirani, 2022).

A geração Z ainda é uma minoria e um número pouco visível no mercado de trabalho, pelo que, não é possível retirar conclusões sólidas da mesma (Ryan *et al.*, 2016), no entanto, não foram excluídos, pois será nesta geração onde se pretende implementar a motivação e as conclusões que forem já observáveis, são uma mais-valia para o mercado de trabalho.

Também já é conhecido algumas características da nova geração – Geração *Alpha* – nascidos após o ano de 2010. Esta geração será certamente a que terá um conhecimento tecnológico abrupto, pois não conhecem o mundo sem a mesma, são considerados globalmente conectados, sendo que usam também a tecnologia para aprender e lazer. Serão profissionais instáveis e autodidatas. Porém, esta geração não será considerada neste projeto uma vez que ainda não tem idade suficiente para serem consideradas ativos no mercado de trabalho (McCrinkle, 2014).

Na Tabela 7, são sintetizadas as principais características que devem estar presentes ao longo da dissertação, das gerações que são consideradas pertinentes para a análise deste projeto.

**Tabela 7 – Características específicas das gerações**

**Fonte:** Elaborado pela autora com base na literatura

<b>Características das diferentes gerações</b>			
<b><i>Baby Boomers</i></b>	<b>Geração X</b>	<b>Geração Y</b>	<b>Geração Z</b>
* Estabilidade	*Liberdade	*Ambiciosos	*Independentes
*Lealdade	*Equilíbrio	*Confiantes	*Antissociais (vivem no mundo virtual)
* Audaciosos	*Tranquilidade	* Adaptação fácil	*Responsabilidade Social



## Capítulo III - Contextualização do setor da indústria têxtil

### 3.1 Enquadramento nacional

Portugal sempre foi um país de um robusto hábito têxtil, mas apesar disso demorou a ser um país industrializado. O século XIX foi marcado por um grande desenvolvimento do têxtil, principalmente no Vale do Ave (Pinheiro *et al.*, 2010).

A indústria têxtil e do vestuário é considerado um grande setor em Portugal, tendo um dos seus melhores anos em 2001. Posteriormente, esta indústria sofreu uma queda abrupta, que teve origem no encerramento de muitas organizações, nomeadamente a crise financeira que Portugal viveu em 2009 e se prolongou até 2018. No decorrer dos últimos anos, a morte deste setor estava iminente, porém e para o bem da economia portuguesa, está a conseguir reerguer-se (CITEVE, 2012).

Em 2014, devido à instabilidade que o setor estava a enfrentar, foi criado um plano estratégico que assentava em três cenários: Ouro, Prata e Chumbo, onde o intuito era preparar a indústria têxtil para o melhor e o pior que podia enfrentar (Cardoso, 2014).

Hoje é possível afirmar que a indústria têxtil e vestuário está a enfrentar uma nova ameaça, que surgiu devido a pandemia covid-19. Apesar de não ter sido tão afetada como se esperava, pela fácil reinvenção do setor, tendo sido um dos setores mais importantes na gestão da pandemia, através da produção de equipamentos de proteção.

Facilmente se compreende, que apesar das dificuldades sentidas dos últimos dois anos, as empresas a nível mundial tentaram sempre responder de forma rápida e eficaz, com isso inovando as suas produções. A expectativa era que 2021/2022 fossem anos de uma forte recuperação da economia (Têxtil, 2021), mas contra todas as expectativas, o surgimento do conflito armado na Ucrânia já faz repensar todas as estimativas a nível nacional e mundial, uma vez que esta terá consequências abruptas a nível geral e especificamente neste setor, desde aumentos da energia, gás e onde irá abalar a estabilidade de muitas organizações (European Commission, 2022).

Tendo como base os dados da ATP, esta é uma das indústrias mais importantes para a economia portuguesa, e atualmente representa 10% do total das exportações portuguesas, 20% do emprego da indústria transformadora, 9% do volume de negócios da indústria transformadora e 9% da produção da mesma indústria.

Através da Tabela 8, é possível conhecer a evolução da indústria têxtil ao longo dos últimos cinco anos, valores mais atuais existentes.<sup>9</sup>

**Tabela 8 - Caracterização do setor**

Fonte: INE, ATP

<b>Caracterização do setor da indústria têxtil</b>						
	2020	2019	2018	2017	2016	2015
<b>Produção (milhões €)</b>	6.176	7.487	7.638	7.425	7.147	6.767
<b>Volume de Negócios (milhões €)</b>	6.597	7.701	7.800	7.597	7.363	6.942
<b>Exportações (milhões €)</b>	4.646	5.215	5.313	5.224	5.036	4.811
<b>Importações (milhões €)</b>	3.796	4.443	4.338	4.148	3.940	3.835
<b>Emprego</b>	131.539	136.336	137.989	137.017	135.521	131.513

É de fácil percepção, que se está a vivenciar uma regressão, uma vez que para ser possível realizar uma comparação todos os níveis neste setor será necessário recuar até 2015, ano onde ainda se estava a recuperar das crises financeiras.

### **3.2 Enquadramento internacional**

Tendo presente as repercussões económicas que surgiram com o conflito armado na Ucrânia, e os novos confinamentos na China no ano de 2022, são dois fatores com uma carga bastante negativa para o crescimento mundial. À data, as estimativas macroeconómicas indicavam que o crescimento mundial iria sofrer uma desaceleração, passando para 3,0% em 2022, perspetivando-se um ténue crescimento nos anos seguintes. Na zona euro, o PIB segue a mesma tendência passando para 2,8% em 2022, contudo a tendência nos anos seguintes continua a ser de desaceleração, (Figura 6).

---

<sup>9</sup>Uma vez que a data da elaboração deste capítulo da presente dissertação, ainda não tinha sido disponibilizado na página do INE estatísticas referentes aos anos subsequentes.

		BE junho 2022			
		2021	2022	2023	2024
<b>Enquadramento internacional</b>					
PIB mundial	tva	6,3	3,0	3,3	3,4
PIB Área do euro	tva	5,4	2,8	2,1	2,1
Comércio mundial	tva	11,4	4,3	3,2	3,6
Procura externa	tva	10,2	4,9	3,2	3,5
<b>Preços internacionais</b>					
Preço do petróleo	vma	60,1	98,9	88,9	80,2
Preço do gás (MWh)	vma	46,6	98,8	80,9	62,9
Matérias-primas não energéticas	tva	37,4	26,3	-3,1	-6,3
Preço de importação dos concorrentes	tva	7,7	12,4	2,3	1,0
<b>Condições monetárias e financeiras</b>					
Taxa de juro de curto prazo (EURIBOR a 3 meses)	%	-0,5	0,0	1,3	1,6
Taxa de juro implícita da dívida pública	%	1,9	2,0	2,2	2,2
Índice de taxa de câmbio efetiva	tva	1,2	-3,4	-0,6	0,0
Taxa de câmbio euro-dólar	vma	1,18	1,07	1,05	1,05

Figura 6 - Hipóteses do exercício de projeção, valores em percentagem

Fonte: Banco de Portugal e Euro sistema

A atividade económica voltaria a ser fraca no segundo trimestre de 2022, apesar dos dados apontarem para um crescimento favorável, este seria a um ritmo lento. Mas, é importante reter que a nível mundial a indústria transformadora é essencialmente das mais afetadas, pelo facto do aumento dos preços das matérias-primas, pelas perturbações sofridas nas cadeias de distribuição, assim como por todo o aumento da incerteza global.

Sendo que em maio de 2022, os números de encomendas na indústria diminuíram pela primeira vez desde junho de 2020 e a expectativa das empresas é de atravessarem um período fraco comparativamente aos últimos dois anos, ou seja, valores e previsões significativamente piores do que em anos de plena pandemia (Europeu, 2022).

### 3.3 Projeções Económicas do Banco de Portugal para a economia portuguesa

Em meados de 2022, o balanço era de uma trajetória mais firme e de recuperação, como facilmente se percebe pelos valores do 1º trimestre de 2022. Um crescimento fruto de um processo de recuperação pós pandemia já decorrido, *i.e.*, sem influência dos novos acontecimentos essenciais de 2022.

Se no 1º trimestre de 2022 se verificou uma evolução do PIB, que contribui para um crescimento, as projeções futuras são de uma estagnação nas atividades. Importante frisar que para o crescimento sentido, foram fatores fulcrais as exportações de serviços e o consumo privado. Contudo estes dois fatores serão condicionados e irão ainda influenciar bastante outros elementos como, por exemplo, as exportações de bens (Figura 7).

	Valor médio 2015-19	2020	2021	2022 (p)	2023 (p)	2024 (p)
PIB	2,6	-8,4	4,9	6,3	2,6	2,0
<b>Contributos para o crescimento do PIB</b>						
Consumo privado	0,9	-3,2	1,6	1,9	0,4	0,6
Consumo público	0,1	0,2	0,5	0,3	-0,2	0,0
Investimento	0,5	0,0	0,3	0,4	0,8	0,5
Exportações de bens e serviços	1,1	-5,4	2,4	3,7	1,6	0,9
Exportações de bens	0,4	-0,8	0,9	-0,2	0,3	0,3
Exportações de serviços	0,7	-4,6	1,5	3,9	1,3	0,5

Figura 7 - PIB e contributos líquidos de conteúdos importados dos principais agregados da despesa | Taxa de variação anual, em percentagem, e contributos, em pontos percentuais

Fonte: Banco de Portugal e INE

Desde março que a atividade económica abrandou, depois de ter acelerado até fevereiro, foi registada uma variação de 3,8% em abril para 2,1% em maio (INE, 2022). Importante referir que o preço do algodão têm sofrido um aumento constante, estando no mês de maio de 2022, 80,1% acima do valor registado em maio de 2021, o mesmo se verifica com as fibras de lã que em junho estão 5,3% acima do valor registado em igual período de 2021.

Através das projeções divulgadas do banco de Portugal, é facilmente percebido que, de modo geral, o preço das matérias primas do setor da indústria têxtil e vestuário estão bastantes elevados. Ao qual ainda não está associado o impacto que irá surgir do conflito armado que atualmente se vivencia entre a Ucrânia e a Rússia. Como resultado, prevê-se que

ocorra um aumento exponencial no preço das matérias primas, por exemplo diretamente no algodão (Figura8), ou de forma indireta através do aumento do preço do combustível. Este impacto terá graves consequências no desenvolvimento das indústrias têxteis em Portugal.

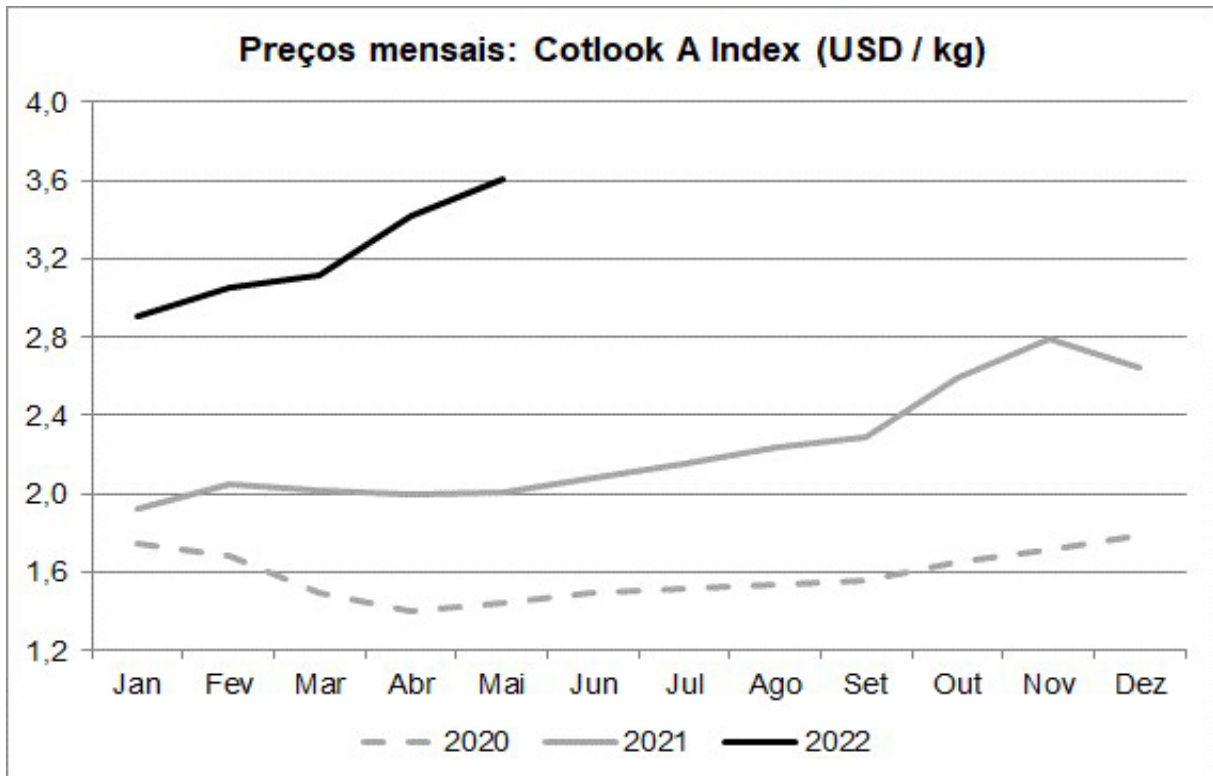


Figura 8 - Análise dos dados Cotton

Fonte: Análise do CENIT com base nos dados do National Cotton Council

## **Capítulo IV – Metodologia e Métodos**

Uma dissertação de mestrado em gestão pode recorrer a diversos tipos de paradigmas metodológicos, já que esta área científica se encontra inserida na área científica das ciências sociais devido à sua natureza interdisciplinar, que envolve o estudo e compreensão das relações humanas dentro das organizações e o impacto dessas relações no alcance dos objetivos organizacionais. A gestão lida com o comportamento humano, a tomada de decisões, a estrutura organizacional, a cultura empresarial e outros aspetos que estão enraizados nas interações sociais (Mações, 2017).

### **4.1 Metodologia**

Nesta dissertação, considerou-se abordar vários paradigmas já que a sua combinação é possível e pode trazer as melhores práticas de cada um (Patacho, 2013).

Considerou-se assim como ponto de partida a visão do mundo dada pelo pragmatismo como um ponto de partida adequado, já que enfatiza a utilidade prática e a aplicação dos resultados da pesquisa na resolução de problemas do mundo real (Real de Oliveira & Ferreira, 2014). A gestão é uma disciplina prática, preocupada em melhorar a eficiência, eficácia e desempenho das organizações. O pragmatismo valoriza a ação, o pensamento crítico e a adaptação de teorias e abordagens às necessidades e contextos específicos. Ao adotar o pragmatismo como visão do mundo para a investigação em gestão, decidiu-se aplicar uma abordagem mista, combinando métodos quantitativos e qualitativos, procurando uma compreensão mais abrangente do problema. Essa combinação de métodos permitiu uma análise mais completa das complexidades associadas à motivação, incorporando tanto os aspetos objetivos (analisados através de inquérito por questionário) quanto subjetivos (analisados através das entrevistas realizadas).

No contexto dos paradigmas de investigação, optou-se por seguir a visão dos paradigmas positivista (influenciado pelo pensamento científico tradicional, procura de objetividade, quantificação e possível generalização dos resultados) e interpretativo (também conhecido como paradigma hermenêutico ou qualitativo).

Os métodos são um processo lógico da estratégia de investigação, que refletem a escolha dos paradigmas utilizados para compreender o problema, já que dizem respeito à

escolha das técnicas de recolha de dados e do tratamento da informação da forma mais apropriada, tendo em conta os objetivos predefinidos (Creswell & Garrett, 2008).

A questão central desta investigação consistia em compreender de maneira holística a motivação dos colaboradores do setor têxtil e de vestuário na região norte de Portugal. Para alcançar esse objetivo, na primeira etapa, foi necessário transformar essa questão de pesquisa em um conjunto de objetivos específicos, a fim de obter respostas adequadas. Inserido no âmbito dos paradigmas escolhidos foram necessários serem traçados objetivos de natureza quantitativa e qualitativa, já que tendo por base Costa e Neto (2020) e Suhada e colegas (2021), a motivação é algo individual que depende das vivências, crenças de cada colaborador, e como tal para se perceber a realidade dos colaboradores deverão ser consideradas questões do tipo “como” e “porquê”.

## **4.2 Questão de Partida e Objetivos de Investigação**

A questão de partida desta dissertação, já evidenciada no capítulo da introdução assenta no pressuposto da compreensão do tipo de motivação dos colaboradores do setor da indústria têxtil e do vestuário, caracterizando-o e percebendo se as atuais condições económicas adversas, assim como a composição da força do trabalho, a condiciona.

Assim, podemos enunciar a questão de partida como: Qual o tipo de motivação que caracteriza os colaboradores do setor da indústria têxtil e do vestuário e de que forma esta motivação é alterada de acordo com as características sociodemográficas e geracionais dos colaboradores?

Assim, foram traçados os seguintes objetivos a atingir:

(i) Qual o tipo de motivação mais encontrado no setor (avaliado através do modelo preconizado no *Multidimensional Work Motivation Scale*);

(ii) A motivação varia em função das características sociodemográficas e/ou geracionais;

(iii) Qual a visão dos colaboradores do setor sobre a importância dos dois pontos enunciados previamente para os desafios futuros.

### 4.3 Métodos de Recolha de Dados

Na abordagem mista foram utilizados dois tipos de métodos de recolha de dados para dar resposta à questão de partida e aos objetivos daí emanados. A seguinte tabela (Tabela 9) explica o racional adotado.

**Tabela 9 - Tipo de Metodologia usada por objetivo**

Fonte: Elaborado pela própria autora

Objetivo	Método de Recolha de Dados	Instrumento
Tipo de motivação mais encontrado no setor	Inquérito por questionário	<i>Multidimensional Work Motivation Scale</i>
Mudança do tipo de motivação de acordo com as características sociodemográficas ou geracionais	Inquérito por questionário	(validada para a população portuguesa) analisada através de testes estatísticos (anexo 1)
Visão dos colaboradores sobre a motivação	Inquérito por entrevista	Entrevista semi-estruturadas com guião (anexo 2)

#### 4.3.1. Recolha de dados quantitativa

Na recolha de dados quantitativos foi utilizado um inquérito por questionário divulgado *online*. Este método tornou possível ter diversas respostas de vários colaboradores que não trabalhem na mesma organização, sendo aqui um fator importante para as respostas obtidas não serem influenciadas por qualquer política que seja aplicada em determinada empresa.

O questionário digital recolheu dados entre 25 de maio e 25 de outubro de 2022. Para a elaboração do inquérito por questionário (Anexo 1) foi utilizada uma escala previamente validada na literatura sobre a motivação “*The Multidimensional Work Motivation Scale*” (Gagné *et al.*, 2015). Esta escala é escolhida com dois principais fundamentos: (i) é uma escala reconhecida no estudo da motivação e (ii) é uma escala já validada e aplicada à população portuguesa. A escala foi mantida tendo por base a escala de *likert* de 7 pontos, sendo 1=Discordo totalmente e 7=Concordo totalmente.



O desenho do instrumento implicou dois grandes grupos, o primeiro respeitante às características sociodemográficas dos inquiridos, onde se questionava também se já tinha trabalhado ou não no setor, qual a sua zona geográfica e se ainda era considerada uma pessoa ativa no mercado (esta última questão como questão de controlo, *i.e.* se não estivesse no ativo a sua resposta não era considerada). O segundo grupo continha a escala previamente identificada para medir a motivação.

A escala *Multidimensional Work Motivation Scale - MWMS* (Gagné *et al.*, 2015) é composta por diversas dimensões, cada uma compreendendo vários itens. A Tabela 10 apresenta as dimensões e os itens que as medem.

**Tabela 10 - Apresentação da escala utilizada na metodologia quantitativa**

Fonte: Elaborado pela própria autora

<b>Dimensão</b>	<b>Item</b>
<b>Desmotivação</b>	<p>Não me esforço porque na verdade sinto que o meu trabalho é uma perda de tempo</p> <p>Eu faço pouco porque penso que este trabalho não é merecedor de esforços</p> <p>Eu não sei porque estou neste trabalho, já que é um trabalho inútil</p>
<b>Regulação extrínseca – Social</b>	<p>Para obter a aprovação de outras pessoas (por exemplo, os meus superiores, os meus colegas, a minha família, os clientes...)</p> <p>Porque outras pessoas me respeitarão mais (por exemplo, os meus superiores, os meus colegas, a minha família, os clientes...)</p> <p>Para evitar ser criticado por outras pessoas (por exemplo, os meus superiores, os meus colegas, a minha família os clientes...)</p>
<b>Regulação extrínseca – Material</b>	<p>Porque somente se me esforçar o suficiente no meu trabalho conseguirei recompensas financeiras (por exemplo, do meu empregador, dos meus superiores hierárquicos, ...)</p>

	<p>Porque somente se me esforçar o suficiente no meu trabalho poderão me oferecer mais estabilidade no trabalho (por exemplo, o meu empregador, os meus superiores hierárquicos, ...)</p> <p>Porque me arrisco a perder o meu trabalho se não me esforçar o suficiente</p>
<b>Regulação Introjetada</b>	<p>Porque preciso de provar a mim mesmo(a) que consigo</p> <p>Porque me faz sentir orgulho de mim mesmo(a)</p> <p>Porque senão eu vou sentir vergonha de mim mesmo(a)</p> <p>Porque senão sinto-me mal comigo mesmo(a)</p>
<b>Regulação identificada</b>	<p>Porque pessoalmente considero importante esforçar-me neste trabalho</p> <p>Porque esforçar-me neste trabalho está alinhado com os meus valores pessoais</p> <p>Porque esforçar-me neste trabalho tem um significado pessoal para mim</p>
<b>Motivação Intrínseca</b>	<p>Porque fazer o meu trabalho é divertido</p> <p>Porque o que faço no meu trabalho é estimulante</p> <p>Porque o trabalho que faço é interessante</p>

Os questionários depois de recolhidos foram tratados com recurso ao SPSS - *Statistical Package for the Social Sciences* versão 29, onde foram realizadas análises fatorial exploratória de fiabilidade e regressão. Foram também feitos testes de KMO - *Kaiser-Meyer-Olkin* e do alpha de Cronbach.

Assim, para a parte empírica deste projeto sobre a motivação dos colaboradores na indústria têxtil e vestuário, foi realizado um questionário conforme anteriormente mencionado. O questionário digital foi elaborado via *google forms* e disponibilizado por link

em várias plataformas digitais, como Facebook, email, sendo o link enviado a diversas pessoas pessoalmente, por exemplo, via *messenger* ou *whatsapp*.

Nesta dissertação pretendeu-se conhecer a motivação dos colaboradores da região do Vale do Ave e Vale de Sousa. Colaboradores que ainda são considerados ativos no mercado de trabalho e que possuem algum vínculo com uma entidade de trabalho neste setor, não sendo limitado o número de anos de serviço. Embora seja uma realidade, o facto de existirem várias gerações no mercado de trabalho a variável – idade, de acordo com (Rozman *et al.*, não é uma limitação, mas sim um fator essencial para se entender o que pode motivar os colaboradores de diferentes idades no mesmo mercado de trabalho.

Tendo como ponto de partida os três objetivos referidos, no ponto 4.2, foi elaborado o modelo conceptual (Figura 9) deste projeto dando origem as hipóteses formuladas.

Nos dois primeiros objetivos do trabalho procurou-se entender as motivações dos colaboradores do sector têxtil e do vestuário e de que forma as variáveis socio-demográficas e geracionais da força de trabalho contribuem para este estado. Assim recorreu-se a um modelo quantitativo ilustrado na Figura 9.

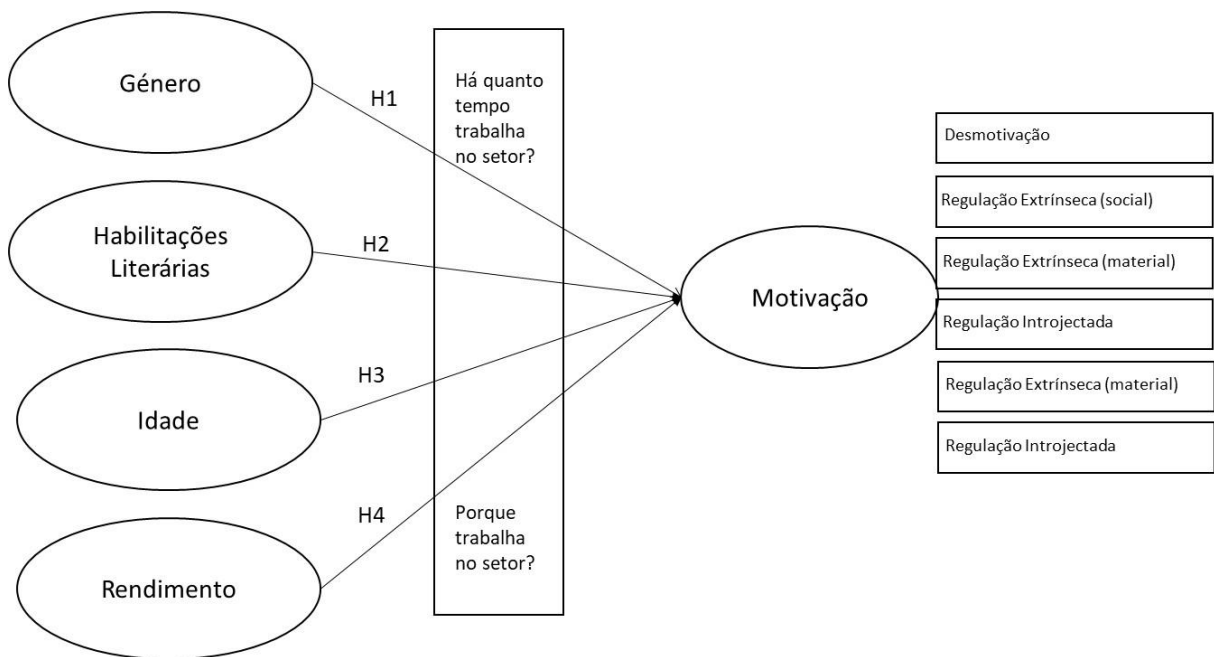


Figura 9 - Modelo Conceptual do presente projeto

Fonte: Elaborado pela própria autora

Do modelo, apresentam-se as seguintes hipóteses de investigação:

Hipótese 1: A motivação (medida pela MWMS) varia em função do género

Hipótese 2: A motivação (medida pela MWMS) varia em função das habilitações literárias

Hipótese 3: A motivação (medida pela MWMS) varia em relação à idade (geração)

Hipótese 4: A motivação (medida pela MWMS) varia em função do rendimento

Apesar de não se ter elaborado um modelo de equações estruturais foi feita uma tentativa através de testes estatísticos de perceber se a antiguidade no setor e a razão de trabalhar neste setor de atividade relacionam-se com a motivação dos colaboradores.

### **4.3.2. Recolha de dados qualitativos**

O percurso investigativo desenvolvido seguiu duas abordagens metodológicas, embora com um estatuto diferente. Uma de carácter extensivo/quantitativo, sustentada numa amostra composta por 169 respondentes; a outra de natureza intensiva/qualitativa, e apoiada numa amostra constituída por 5 profissionais do setor em específico.

A motivação dos colaboradores é algo muito individual e associado a características próprias, como por exemplo, a crença de cada um. Deste modo, para se complementar o estudo quantitativo, e com o intuito de melhor conhecer os detalhes em torno da motivação, foi utilizada a metodologia qualitativa fazendo recurso à entrevista semi-estruturadas. Este tipo de entrevista é importante quando procuramos tornar explícito o universo do outro e recolher informações com um maior grau de profundidade, como é o caso do nosso estudo. Refere Savoie-Zajc (2003) que a entrevista se assemelha a uma conversação entre o investigador e o entrevistado tendo como finalidade obter informação relevante para a investigação e focalizada em conteúdos específicos ligados aos objetivos da investigação. Assim, as entrevistas foram estruturadas através de um guião (Anexo 2) que abrangia as perguntas consideradas chaves, para aprofundar a opinião dos entrevistados de forma a conseguir informações no domínio da motivação no contexto laboral, que não foram devidamente aprofundadas com a metodologia quantitativa. De salientar que o guião é composto por 15 questões (ver anexo 2). As entrevistas foram realizadas a um número reduzido de profissionais 5 seleccionados a partir da técnica de conveniência (através das redes pessoais).

Assim, a amostra do nosso estudo qualitativo abrange diferentes gerações no mercado de trabalho, pertencente a diferentes faixas etárias e gênero. A realização das entrevistas a profissionais do setor da indústria têxtil e vestuário, efetuaram-se fora do local laboral e de forma presencial. Para uma melhor compreensão, as entrevistas foram gravadas na íntegra para depois serem totalmente transcritas (Anexo 3). Com base nas transcrições foi desenvolvido um processo de codificação, essencial à análise de conteúdo aplicada.

Contudo, como é um tema específico, por vezes sensível, subjetivo e relativo, uma vez que cada colaborador apresenta uma abordagem ao tema baseada nas suas experiências, expectativas e pressupostos, a metodologia qualitativa (método de entrevistas semi-estruturadas) foi aplicada de forma a conseguir aprofundar a compreensão da temática (quando comparado com o estilo de resultados e conclusões obtidas pelo método quantitativo). Privilegiar a entrevista semi-estruturadas como modo de recolha de dados exige que o investigador se situe num paradigma que enfatize o sentido atribuído à experiência (Guerra, 2006).

## Capítulo V – Análise e discussão dos resultados

Neste capítulo, serão apresentados e discutidos os resultados obtidos. Inicia-se com uma breve análise das características sociodemográficas dos inquiridos dos questionários *online*, seguindo-se de análises mais específicas, do modelo quantitativo, como a tabulação cruzada e a análise de fiabilidade, que inclui análises como por exemplo, o alfa-Cronbach. Para estas análises, foi utilizado o programa de análises estatísticas SPSS, conforme referido anteriormente. Numa segunda parte são analisadas as entrevistas efetuadas e é realizada a triangulação dos dados.

### 5.1 Caracterização sociodemográfica dos inquiridos

Inicia-se a análise dos resultados pela caracterização sociodemográfica da amostra obtida através do questionário *online*. Foram obtidas 169 observações sem omissões a qualquer uma das perguntas, uma vez que era de resposta obrigatória.

No que diz respeito ao género, a amostra não é equitativa já que 24,3% são do género masculino, 74,6% do género feminino e 1,2% preferiu não referir o seu género. Isto corresponde a 41 indivíduos do género masculino, 126 feminino e 2 optaram por não o referir, ou seja, destaca-se logo aqui género feminino, como é possível observar pela Tabela 11. Esta amostra é, no entanto, representativa para a caracterização do setor da indústria têxtil e do vestuário, já que é real uma maior presença de colaboradores do género feminino neste sector (ATP, 2019).

Tabela 11 - Distribuição por género

Fonte: Dados obtidos através do SPSS

Distribuição por género				
	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Masculino	41	24,3	24,3	24,3
Feminino	126	74,6	74,6	98,8
Não quero dizer	2	1,2	1,2	100,0
<b>Total</b>	169	100,0	100,0	

Relativamente à idade, com base nos resultados da Tabela 12, é possível demonstrar que 9,5% dos inquiridos tinham entre 19 e 25 anos, 39,1% entre 26 e 41 anos e 49,7% entre 42 e 57 anos. Sendo possível evidenciar que grande parte dos inquiridos tinha idade compreendida entre os 26 a 57 anos, representando 88,8% do total de inquiridos, o que por si só já é um valor muito elevado. Um dos fatores que facilmente pode justificar este massivo valor nestas faixas etárias é que este questionário foi passado por meios que envolvem o uso de internet, e é nestas idades que estão os grandes consumidores de aplicações informáticas, como por exemplo, redes sociais.

O que de certo modo também explica os 1,8% observado nos inquiridos com mais de 57 anos, mas em sentido inverso, por exemplo, pessoas que não utilizam tanto as redes sociais. Por fim, os 9,5% entre 19 e 25 anos podem ser explicado, por exemplo, por ser a idade de transição entre universidade e mercado de trabalho, e nestas idades, grande parte das pessoas ainda não conseguem compreender a importância de responder aos inquiridos on-line, por exemplo, para o desenvolvimento de projetos de dissertação e desta forma acabam por não responder aos mesmos.

**Tabela 12 - Distribuição por idade**

Fonte: Dados obtidos através do SPSS

<b>Idade dos inquiridos</b>				
	<b>Frequência</b>	<b>Percentagem</b>	<b>Percentagem válida</b>	<b>Percentagem acumulativa</b>
19 a 25 anos	16	9,5	9,5	9,5
26 a 41 anos	66	39,1	39,1	48,5
42 a 57 anos	84	49,7	49,7	98,2
Mais de 57 anos	3	1,8	1,8	100
<b>Total</b>	169	100,0	100,0	

Por sua vez, relativamente às habilitações literárias 44,4% dos inquiridos têm até ao 9º ano, 24,9% afirma ter o ensino secundário e 19,5% apenas a 4º classe. Daqui já é possível verificar que apenas 11,2% dos inquiridos que trabalham na indústria têxtil foram para o ensino superior, sendo 8,9% com licenciatura e 2,4% mestrado, conforme Tabela 13.

Conclui-se que, em termos de percentagem, os colaboradores deste setor têm essencialmente o ensino básico até ao 9º ano.

**Tabela 13 - Distribuição por habilitações literárias**

Fonte: Dados obtidos através do SPSS

<b>Habilitações literárias</b>				
	<b>Frequência</b>	<b>Percentagem</b>	<b>Percentagem válida</b>	<b>Percentagem acumulativa</b>
Primário (4º classe)	33	19.5	19.5	19.5
Básico (até ao 9ºano)	75	44.4	44.4	63.9
Secundário (até ao 12ºano)	42	24.9	24.9	88.8
Licenciatura	15	8.9	8.9	97.6
Mestrado	4	2.4	2.4	100
Total	169	100	100	
<b>Total</b>	1057	100,0	100,0	

No que diz respeito ao rendimento mensal líquido das famílias, já acaba por ser uniforme, ou seja, 38,5% situa-se entre os 1001€ a 2000€. Apenas 1,8% dos inquiridos tem um rendimento superior a 3000€. A segunda percentagem mais elevada corresponde a 31,4% que são os inquiridos com um rendimento entre os 706€ a 1000€. Seguindo-se com 8,3% quem tem um rendimento entre os 2001€ e os 3000€. Daqui é possível evidenciar, que de forma geral, 69,9% dos inquiridos tem um rendimento mensal entre os 706€ a 2000€, com base na Tabela 14.



**Tabela 14 - Distribuição por rendimento mensal líquido da família**

Fonte: Dados obtidos através do SPSS

<b>Rendimento Mensal Líquido Família dos inquiridos</b>				
	<b>Frequência</b>	<b>Percentagem</b>	<b>Percentagem válida</b>	<b>Percentagem acumulativa</b>
≤705€	34	20,1	20,1	20,1
706 a 1000€	53	31,4	31,4	51,5
1001 a 2000€	65	38,5	38,5	89,9
2001 a 3000€	14	8,3	8,3	98,2
>3000€	3	1,8	1,8	100,0
Total		100,0	100,0	

Relativamente ao tempo que trabalha no setor, Tabela 15, apesar de não haver uma discrepância de percentagem numa primeira análise, com 21,3% dos inquiridos a trabalhar no setor entre os 16 a 25 anos, seguindo 18,9% que trabalham a mais de 36 anos, a menor percentagem encontra-se em 11,2% sendo os inquiridos que trabalham a menos de 3anos. Entre a maior e a menor percentagem existe apenas uma diferença de 10 pontos percentuais, o que podia influenciar erradamente a conclusão dos resultados obtidos, parecendo existir uma certa uniformidade. Contudo, tendo em conta o total dos inquiridos conclui-se que existem diferenças significativas, e caso a amostra fosse, por exemplo, 500 facilmente se iria perceber que existem diferenças consideráveis, no que diz respeito há quanto tempo trabalha no setor.

**Tabela 15 - Distribuição há quanto tempo trabalha no setor**

Fonte: Dados obtidos através do SPSS

<b>Há quanto tempo trabalha ou trabalhou no setor</b>				
	<b>Frequência</b>	<b>Percentagem</b>	<b>Percentagem válida</b>	<b>Percentagem acumulativa</b>
Menos de 3 anos	19	11,2	11,2	11,2
3 a 5 anos	21	12,4	12,4	23,7
6 a 15 anos	31	18,3	18,3	42,0
16 a 25 anos	36	21,3	21,3	63,3
26 a 35 anos	30	17,8	17,8	81,1
Mais de 36 anos	32	18,9	18,9	100,0
Total	169	100,0	100,0	

Por fim, mas não menos importante relativamente ao motivo que levou o inquirido a trabalhar no setor da indústria têxtil e vestuário destaca-se que 41,4% dos inquiridos não tinha mais opção de escolha, o que corresponde a 70 dos inquiridos. Contudo, com 36,7%, ou seja, 62 dos inquiridos realmente gosta daquilo que faz e 5,9% acha que esta é uma área com potencial no futuro, o que não deixa de ser um dado bastante interessante, Tabela 16.

**Tabela 16 - Qual o motivo de trabalhar no setor da indústria têxtil e vestuário**

Fonte: Dados obtidos através do SPSS

<b>Porque trabalha ou trabalhou no setor da indústria têxtil e vestuário?</b>				
	<b>Frequência</b>	<b>Percentagem</b>	<b>Percentagem válida</b>	<b>Percentagem acumulativa</b>
Não tinha mais opções	70	41,4	41,4	41,4
Esta área tem potencial, no futuro	10	5,9	5,9	47,3
Realmente gosto daquilo que faço	62	36,7	36,7	84,0
Outra	27	16,0	16,0	100,0
Total	169	100,0	100,0	

## 5.2 Tabulação cruzada

Tabela 17 - Análise dos dados

Fonte: Dados obtidos através do SPSS

Análise da tabulação cruzada				
Pergunta	Idade	Resultado do teste	Género	Resultado do teste
<b>Há quanto tempo trabalha ou trabalhou no setor?</b>	28 dos inquiridos com idade compreendida entre as 42 a 57 anos trabalham neste setor entre 26 a 35 anos.	$\chi^2=144,516$ , DF= 15, p-value= <0,001.  As variáveis são dependentes, uma vez que há diferenças significativas entre a idade dos inquiridos e o número de anos trabalhado no setor.		$\chi^2=6,653$ , DF=10, p-value=0,758.  São independentes. Logo o fator do género não influencia o tempo a trabalhar no setor da indústria têxtil e vestuário.
<b>Porque trabalha ou trabalhou no setor da indústria têxtil e vestuário?</b>	36 dos inquiridos entre os 26 a 41 anos não tinham mais opção, contudo nesta mesma idade 6 inquiridos acham que esta área tem potencial.	$\chi^2=21,576$ DF=9, p-value=0,010.  As variáveis são dependentes, pois existem diferenças relevantes entre a idade e o motivo de trabalhar no setor.		$\chi^2=5,856$ DF=6, p-value=0,440  São independentes, logo o fator género não influencia o motivo de trabalhar no setor.
	<b>Habilitações Literárias</b>		<b>Resultado do teste</b>	
<b>Há quanto tempo trabalha ou trabalhou no setor?</b>	Nota-se que 42 dos inquiridos têm até ao ensino secundário e 75 até ao 9ºano. Salienta-se ainda que 19 inquiridos frequentaram o ensino superior.		$\chi^2=104,885$ DF= 20, p-value= <0,001.	

<b>trabalhou no setor?</b>		As variáveis são dependentes, uma vez que há diferenças significativas entre as habilitações literárias dos inquiridos e o número de anos trabalhados no setor.
<b>Porque trabalha ou trabalhou no setor da indústria têxtil e vestuário?</b>	Verifica-se que 70 dos inquiridos não tinham mais opção, sendo 55,7% apenas com o 9º ano. Por oposição 10 inquirido acha que esta área tem potencial, onde verificamos respostas a todos os níveis literários, desde a 4ª classe até mestrado.	$\chi^2=33,846$ DF=12, p-value= < 0,001.  As variáveis são dependentes, pois existem diferenças relevantes entre as habilitações literárias dos inquiridos e o motivo de trabalhar no setor.

Na Tabela 17, são apresentados os resultados obtidos através da análise do qui-quadrado, p-value, como forma de ser possível concluir quais as variáveis dependentes e independentes da análise. Dependente se SIG menor ou igual 0,05 para serem dependentes - permite verificar que o conjunto das variáveis explicativas servem, no seu todo, para explicar o comportamento da variável.

Da tabulação cruzada, onde é realizada a análise do qui-quadrado, p-value, onde se identifica se as variáveis são ou não dependentes, verifica-se que o fator género não influencia os dados de há quanto tempo trabalho no setor ou o motivo que levou o inquirido a optar pelo setor da indústria têxtil. Por oposição, confirma-se que a variável idade já afeta o tempo que o inquirido trabalha no setor, com isto, referir que os inquiridos com 42 a 57 anos (idade) trabalham maioritariamente neste setor entre os 26 a 35 anos (contratuais). Sendo a variável, idade, já perceptível à partida que iria influenciar pelo motivo que, os inquiridos que tenham idade entre os 19 a 25 anos, tendo como base o nível de escolaridade obrigatória em Portugal o 12º ano ou ter completado os 18 anos, estes 16 inquiridos só poderão estar no mercado de trabalho a 5 ou 6 anos, pelo que já manipula os resultados obtidos e à dissemelhança encontrada nesta variável.

A mesma situação, mas em sentido inverso pode-se encontrar, apesar de ser perfeitamente aceitável, mas não verificado neste estudo, inquiridos com mais de 65 anos trabalharem a menos de 3 anos no setor. Só por estes 2 fatores já se pode concluir que, devido a variável idade existem diferenças significativas, que facilmente conseguirão ser explicadas, contudo não se traduz em mais ou menos motivação.

O mesmo se verifica para as habilitações literárias, onde a nível geral existem 19 inquiridos que frequentam o ensino superior, mas como verificado anteriormente estes inquiridos podem trabalhar no setor no máximo a 3 ou 4 anos, pelo que vai influenciar a diferença em termos de habilitações literárias, com isto, é possível afirmar que existem diferenças, mas estas diferenças não se traduzem diretamente em mais ou menos motivação.

## 5.3 Análise da fiabilidade

Tabela 18 - Análise da fiabilidade dos dados

Fonte: Dados obtidos através do SPSS

<b>Análise de fiabilidade</b>					
<b>Variável</b>	<b>Ítems</b>	<b>Factor Loading *</b>	<b>KMO **</b>	<b>% Variância Extraída</b>	<b>α Cronbach</b>
<b>Desmotivação</b>	DS1	0,922	0,658	76,15	0,840
	DS2	0,771			
	DS3	0,916			
<b>Regulação Extrínseca - Social</b>	RES1	0,936	0,735	84,07	0,905
	RES2	0,928			
	RES3	0,886			
<b>Regulação Extrínseca - Material</b>	REM1	0,890	0,618	69,52	0,774
	REM2	0,905			
	REM3	0,688			
<b>Relação Intojetada</b>	RI1	0,798	0,660	66,09	0,828
	RI2	0,818			
	RI3	0,767			
	RI4	0,865			
<b>Relação Identificada</b>	RID1	0,902	0,685	80,56	0,878
	RID2	0,940			
	RID3	0,848			
<b>Motivação Intrínseca</b>	MI1	0,898	0,694	83,60	0,901
	MI2	0,952			
	MI3	0,892			
<b>Para conhecimento da motivação em geral</b>	PCMG1	-0,412	0,904	2 itens explicam 66,956%	0,923
	PCMG2	-0,411			
	PCMG 3	-0,507			
	PCMG 4	-0,510			
	PCMG 5	-0,449			
	PCMG6	-0,312			
	PCMG7	-0,344			

PCMG8	-0,343			
PCMG 9	-0,126			
PCMG10	0,427			
PCMG11	0,536			
PCMG12	0,512			
PCMG13	0,563			
PCMG14	0,559			
PCMG15	0,487			
PCMG16	0,420			

Através da análise de fiabilidade é pretendido perceber a capacidade da consistência dos valores obtidos (Maroco & Garcia-Marques, 2006). Com base na Tabela 18 que é apresentada, iniciou-se a verificação pelos valores obtidos alusivos ao fator *loading*. É possível referir que o item com um fator loading mais elevado é MI2, e o menos elevado é o item PCMG 9 com -0,126. Apesar de ser um valor negativo não é necessariamente mau, pelo facto que através dos valores obtidos no factor loading é permitido compreender qual a relevância de cada uma das variáveis utilizadas, *i.e.*, o item PCMG efetivamente é o item que menos significância tem, mas pelo facto de ser 126, aqui o negativo apenas nos demonstra que os itens crescem, mas num sentido oposto não deixando de contribuir para a compreensão da variável.

Com recurso ao *Kaiser-Meyer-Olkin-KMO*, tenciona-se compreender à adequação da análise fatorial exploratória ao conjunto de dados, tendo em conta os limites do índice que varia entre 0 e 1 sendo que quanto mais perto de 1 melhor a análise fatorial, e mais adequada é a amostra obtida, porém o KMO para ser considerado aceite tem de ser superior a 0,5, senão é inaceitável (Marôco, 2011). Quando se verifica o KMO da amostra é perceptível que a variável com KMO mais elevado é PCMG com 0,904, ou seja, com um KMO considerado muito bom, por oposição temos 5 variáveis com KMO razoáveis e 1 variável com KMO médio, tendo como base as referências da Tabela 19. De modo geral os KMO apresentados são válidos para a amostra.

**Tabela 19 - Valores do KMO de referência**

Fonte: Marôco (2011)

<b>Valores de referência KMO</b>	
<b>KMO</b>	<b>Análise fatorial</b>
1 – 0,9	Muito bom
0,8 – 0,9	Boa
0,7 – 0,8	Média
0,6 – 0,7	Razoável
0,5 – 0,6	Má
< 0,5	Inaceitável

Para complementar a análise fatorial exploratória, averiguou-se ainda a confiabilidade dos fatores através do Alpha de Cronbach. O Alpha de Cronbach é uma das medidas mais usadas para verificar a consistência de um grupo de variáveis, através da mensuração do nível de correlação dos itens de uma matriz de dados entre si. Quanto mais elevado for o valor obtido, mais elevada é a correlação entre os itens em análise, ou seja, o valor de alpha de Cronbach varia entre 0 e 1, quanto mais perto de 1 melhor a avaliação das escalas usadas, abaixo de 0,6 será considerado inadmissível na análise fatorial.

Assim sendo, com base nos dados o valor mais elevado de alpha de Cronbach, é na variável PCMG com 0,923 o que é considerado muito bom e o menor na variável REM com 0,774 o que é considerável. Com isto, é possível afirmar que em termos globais a amostra tem bons valores de alpha de Cronbach tendo como base os valores da Tabela 20 (Maroco & Garcia-Marques, 2006).



**Tabela 20 - Valores do alpha de Cronbach**

Fonte: Maroco & Garcia-Marques (2006)

<b>Valores de referência Alpha Cronbach</b>	
<b>Alpha Cronbach</b>	<b>Análise fatorial</b>
>0,9	Muito bom
0,8 – 0,9	Boa
0,7 – 0,8	Razoável
0,6 – 0,7	Fraca
< 0,6	Inadmissível

No que diz respeito a variância extraída esta ajuda a entender a qualidade dos itens. Ou seja, os 3 itens, DS1, DS2 e DS3 explicam 76,15% da variável, ou que apenas 2 itens da PCMG explicam 66,95% dos dados.

Após algumas análises aos dados obtidos, foi pretendido verificar a análise de fiabilidade de 2 variáveis, onde foram retirados itens da escala, como forma de compreender-se se a contribuição da variável para as análises evoluiu favoravelmente ou não, Tabela 21.

**Tabela 21 - Análise de fiabilidade**

Fonte: Dados obtidos através do SPSS

<b>Análise de fiabilidade</b>					
<b>Variável</b>	<b>Itens</b>	<b>Factor Loading *</b>	<b>KMO **</b>	<b>% Variância Extraída</b>	<b>α Cronbach</b>
<b>Regulação Extrínseca - Material</b>	REM1	0,940	0,500	88,325	0,888
	REM2	0,940			
<b>Para conhecimento da motivação em geral</b>	PCMG3	0,846	0,722	2 itens explicam 81,043%	0,814
	PCMG4	0,849			
	PCMG11	-0,261			
	PCMG12	0,210			
	PCMG13	0,262			
	PCMG14	0,222			

Como tal, foi retirado o item REM3 da variável regulação extrínseca material, uma vez que inicialmente tinha apresentado um factor loading relativamente baixo comparativamente com os restantes itens. Daqui resultou numa melhoria dos valores dos itens relativamente ao fator loading, ficando agora com valores de 0,940 ambos os itens. O valor de KMO fica em 0,500 o que é normal visto serem apenas 2 itens em análise. Nota-se uma melhoria na variância extraída uma vez que explicavam 69,52% passando agora a explicar 88,32%. No mesmo sentido, verifica-se um aumento no valor de alpha de Cronbach que passou de médio para bom, ou seja, para 0,888.

Na variável para conhecimento da motivação em geral, foi optado por retirar todos os itens que se apresentavam um valor de alpha de cronbach entre -0,5 e 0,5, passando assim a ficar apenas com 6 dos iniciais 16 itens. Nota-se melhorias no valor do fator loading de alguns itens, embora a capacidade explicativa ainda seja considerável. O valor do KMO passou para 0,722, passando para um KMO médio, o valor do alfa de cronbach ficou em 0,814. Nota-se, no entanto uma melhoria significativa na variância extraída, uma vez que 2 itens tem a capacidade de explicar 81,04% da variável.

De modo geral, é possível apurar que os valores verificados nas análises realizadas são bons, com consistência para conseguir ser possível retirar as conclusões pretendidas. Assim sendo, é possível compreender que existe falta de vontade de agir, *i.e.*, compreende-se que os colaboradores são geralmente/ essencialmente desmotivados porque acreditam que o trabalho que executam é uma perda de tempo ou inútil, ou seja, estamos perante um setor onde os seus colaboradores são maioritariamente desmotivados, pois, acreditam que a tarefa desempenhada não irá provar o resultado esperado - estamos perante características como a desvalorização ou ausência de intenção.

Facilmente se averigua que os colaboradores se encontram no estado pouco autónomo de motivação, *i.e.*, a componente social tem um grande impacto na motivação, onde os colaboradores acabam por realizar a tarefa de forma eficiente para conseguirem assim, obter a aprovação de terceiros (como superiores e colegas) (Neve e Boruchokitch, 2004).

No mesmo sentido, percebe-se que os colaboradores agem e esforçam-se o necessário para conseguirem estabilidade no seu trabalho ou, porque dessa forma iram conseguir recompensas externas (Wyse, 2018).

Verifica-se que ao nível de regulação introjetada, os colaboradores realizam as atividades com sentimento de orgulho, uma vez que a autoestima regula o seu comportamento (Maslow, 1943).

Os colaboradores percebem a importância do seu comportamento e aceitam agir, *i.e.*, os colaboradores desempenham a sua tarefa e até se esforçam para a desempenharem de uma forma exequível, indo de acordo com os seus valores pessoais, no entanto, não quer isto dizer que estejam intrinsecamente motivados para o fazer. Por exemplo, os colaboradores desempenham a sua tarefa pelo resultado que obtém através da execução (rendimento mensal) (Gomes & Borba, 2011), contudo podem não estar motivados.

Estamos perante a motivação intrínseca quando agem com cooperação, amor, *i.e.*, procuram tarefas aliadas à sua satisfação, curiosidade, procuram responsabilidade e oportunidade de aprender algo novo, adquirir mais conhecimento (Dias *et al.*, 2018) e através da metodologia, agem porque a tarefa que executam é estimulante.

Em suma, desta análise é possível evidenciar que os colaboradores do setor da indústria têxtil e vestuário são na sua maioria desmotivados, que agem muito na base de aprovação de terceiro, *i.e.*, atendem muito a pressão de terceiros como também gostam de se exhibir para terceiros. Compreende-se que o colaborador deste setor tem muito na sua base da motivação o rendimento mensal, as recompensas extras (financeiras ou estima), e dão preferência a sua estabilidade na entidade organizacional, no entanto, nota-se que existem algumas exceções e ainda existem colaboradores curiosos, com vontade de conhecer e aprender mais.

## 5.4 Análise das entrevistas

Será agora apresentada a análise dos dados qualitativos adquiridos, pelo que a Tabela 22 contempla as interpretações que foi possível retirar e que são importantes para o presente estudo. Foram realizadas 5 entrevistas, sendo 2 entrevistados do género masculino e 3 do género feminino. Os entrevistados tinham idades compreendidas entre os 24 e 50 anos de idade, sendo que todos se encontravam ativos no mercado de trabalho, exercendo funções distintas no setor da indústria têxtil e vestuário.

**Tabela 22 - Análise das entrevistas**

Fonte: Elaborado pela autora com base nas entrevistas realizadas

<b>Questão</b>	<b>Entrevistas</b>	<b>Interpretação</b>
O que o motiva mais neste momento	E1: “em primeiro lugar a vertente financeira “, “porque vejo algumas perspetivas de evolução dentro da empresa” E2:” Gostar daquilo que faço” E3:” o salário no final do mês”, “capacidade de subir de posto”, “oportunidade de subir” E4:” gosto do que faço” E5:” gostar daquilo que faço”	Os entrevistados evidências através das suas afirmações que realmente gostam daquilo que fazem, e preveem evoluções na carreira dentro deste setor.
O que afeta mais o seu desempenho	E1:” a relação com os superiores” E2:” Não ser reconhecida pelo meu esforço” E3:” a falta de comunicação entre os superiores”, “reconhecerem melhor o trabalho” E4:” a falta de remuneração, a falta de reconhecimento” E5: “a falta de reconhecimento”	De modo geral o reconhecimento é o que afeta mais o desempenho de todos os colaboradores, assim como a comunicação com os seus superiores.

<p>Na sua opinião a motivação varia tendo em conta características sociodemográficas? Por exemplo género?</p>	<p>E1:” Não, acho que o género masculino é mais objetivo, mais prático”  E2:” Não”  E3:” Não”  E4:” Acho que não”, “não é por ser mais velha ou mais nova que vai estar mais ou menos motivada”  E5:” Não”</p>	<p>Nenhum dos entrevistados considerou que género ou idade fossem fatores que pudessem influenciar a motivação dos colaboradores.</p>
<p>E em termos das habilitações literárias?</p>	<p>E1:” Nem sempre”  E2:” Não”  E3:” Não”  E4:” Também acho que não”  E5:” Eu acho que no meu setor não”</p>	<p>Não foi dada relevância às habilitações literárias como fator motivacional neste setor.</p>
<p>A nível pessoal qual a sua opinião sobre as novas gerações no mercado de trabalho?</p>	<p>E1:” a geração mais nova não sente necessidade de trabalhar”  E2:” Não sabem trabalhar e nem querem trabalhar”  E3:” Não tem aquela vontade de aprender”  E4:” é muito importante conseguir que as pessoas mais novas jovens sigam por este ramo”  E5:” não tem motivação”</p>	<p>Relativamente às diferentes gerações que coexistem no mercado de trabalho os entrevistados entendem que a geração mais nova “não sente a necessidade de trabalhar” o que demonstra algum distanciamento entre gerações. Por outro lado, foi considerado que as novas gerações são importantes para a renovação do setor e como tal deverão ser motivadas.</p>
<p>Na sua opinião existe alguma relação direta entre a motivação e as</p>	<p>E1:” a nova geração não é tão predisposta ao trabalho, como eram as gerações de há uns anos”</p>	<p>Daqui é possível analisar esta questão em 2 aspetos. Por um lado, as novas</p>

<p>diferentes gerações no mercado de trabalho?</p>	<p>E2:” Sim e ao gosto de aprender”  E:3” Penso que sim”, “a pessoa mais velha...quer aprender o mais rápido possível”, “se não acharem motivação... saem e vão procurar outra coisa”  E4:” Sim...a geração mais antiga pode ter motivação para ir trabalhar...necessidades básicas”, “a nova geração já tem a base, os pais”  E5:” Acho que sim”</p>	<p>gerações não são tão motivadas e tão abertas ao trabalho, por outro pode-se interpretar o motivo desta desmotivação. Hoje em dia a escolaridade obrigatória é até ao 12ºano ou completar os 18 anos, pelo que passam muito tempo no contexto escolar, conseqüentemente os jovens de hoje são essencialmente os filhos da geração X e esta geração tem um aspeto importante, pois querem que os filhos não passem as mesmas dificuldades, pelo que acabam, de certo modo a permanecerem sempre na sombra dos seus filhos.</p>
<p>Pretende acrescentar algo mais que no seu ver é importante?</p>	<p>E1: “se devia ser mais paciente” “É importante apostar na formação”  E2: “deviam de estar mais motivadas, interessadas em aprender” “É uma profissão bonita” “deve ser reconhecido, verificar as condições de trabalho”  E3: “incentivar os mais jovens” “uma área que terá futuro e onde se poderá ter grandes oportunidades”</p>	<p>Fatores importantes para a análise:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Importância de ser paciente;</li> <li>- Reconhecimento;</li> <li>- Remuneração adequada</li> <li>- Falta de mão de obra</li> <li>- Área com potencial</li> <li>- Mais formação adequada</li> </ul>

	<p>E4: “é preciso ter muita paciência”  “Cada vez existe menos pessoas a querer trabalhar neste sector têxtil”  E5:” o setor têxtil tem de ser melhor remunerado” “questões monetárias e o reconhecimento ...menos empenho dos trabalhadores”</p>	
--	---	--

Das entrevistas realizadas, é possível demonstrar que neste momento quem trabalha no setor da indústria têxtil e vestuário gosta realmente da tarefa que desempenha. Que olham para o futuro com grandes expectativas para o setor.

Também é de fácil perceção que, o reconhecimento é um elemento chave na motivação, uma vez que com este fator presente ganha-se a satisfação dos colaboradores, o que de certo modo, auxilia a motivação e influencia positivamente o desempenho do colaborador. Os entrevistados revelam ainda, que na sua opinião, a motivação não varia tendo em conta aspetos sociodemográficos como o género, idade ou as habilitações literárias.

Já no que diz respeito às diferentes gerações, as entrevistas acabam por ser unânimes na sua conclusão, ou seja, nota-se diferenças nesta nova geração no mercado de trabalho, acabando por não estarem motivados por distintas razões como por exemplo, não sentirem a necessidade de trabalharem e como tal não criam nenhuma ligação nem com a organização nem com a tarefa que desempenham, o que leva a não ‘lutarem’ para aprenderem mais e conseguirem serem melhores.

Um facto importante é também a “boa base” que as novas gerações têm, *i.e.*, acabam por ter os pais como uma forma de proteção, ou seja, existe uma espécie de bolha pelo que leva a nova geração a não sentir dependência do trabalho, por exemplo, para colocarem o “jantar na mesa”.

## Capítulo VI – Discussão dos Resultados

Inicia-se a discussão dos resultados por forma a se compreender qual o fator que mais influencia a motivação dos colaboradores.

Embora o rendimento seja a componente central na motivação, como será analisado, em decorrência de todas as mudanças ocorridas ao longo dos anos, cada vez mais se constata que aspetos como o reconhecimento e comunicação têm um impacto significativo na motivação dos colaboradores. Atualmente, é possível referir que se tornaram fatores essenciais e decisivos para o futuro do colaborador na organização.

Surge, então, uma questão de grande relevância exposta nas entrevistas, pois quando expõem críticas ou aspetos que necessitam de aperfeiçoamento, há uma abertura na comunicação por parte dos chefes, encarregados ou até do gestor em relação aos colaboradores. Porém, quando se tem de reconhecer/admitir o esforço de um colaborador que assume uma atividade ou responsabilidade adicional em benefício da organização não existe a mesma reciprocidade em termos de comunicação, reconhecimento e motivação para com os colaboradores.

Esta discrepância pode gerar frustração e desmotivação nos colaboradores, que se sentem desvalorizados e subestimados. É importante que os líderes estejam atentos a esta questão e que se esforcem para criar uma cultura de reconhecimento e comunicação aberta, na qual o esforço e o comprometimento dos colaboradores sejam valorizados e recompensados. O reconhecimento adequado e a comunicação efetiva podem ter um impacto significativo na motivação e satisfação dos colaboradores, contribuindo para o seu desenvolvimento e para o sucesso da organização como um todo.

É necessário que as organizações compreendam que o reconhecimento de um colaborador, possui impacto significativo na motivação, não só do colaborador que fez uma boa ação, mas sim como um alerta para os restantes. Uma vez que em termos de impacto no subconsciente do colaborador, hoje é possível afirmar que o reconhecimento, por exemplo um elogio, tem praticamente o mesmo ênfase que um simples prêmio não muito significativo, onde reforça a motivação do colaborador, dando-lhe mais força e vontade de executar a sua tarefa de uma forma sublime.

Ao nível da equipa de trabalho, o facto de um colaborador ser reconhecido pode gerar uma espécie de ‘competição’ saudável, ou seja, criar uma certa motivação nos restantes, alcançando desta forma o melhor deles, sendo um benefício para a organização ter os



colaboradores neste estado, uma vez que a qualidade e a produção sentirão impactos positivos.

Com base nos resultados obtidos e nas entrevistas realizadas, fica evidente que o reconhecimento de um colaborador por parte das entidades responsáveis interfere positivamente no seu desempenho e conseqüentemente, na sua motivação. Por outro lado, a falta de reconhecimento tem um efeito negativo no desempenho, resultando numa menor motivação.

O rendimento mensal é o grande motor que faz os colaboradores irem trabalhar, uma vez que estes têm necessidades básicas que necessitam de ser saciadas. Isso é confirmado pelas entrevistas, onde todos afirmam que a vertente financeira é o que os mais motiva, estando assim de acordo com os resultados obtidos nos inquéritos.

Reconhecer que, se um colaborador estiver completamente desmotivado em todos os aspetos, desde o não reconhecimento a nível profissional, a uma má relação com os colegas, o único motivo pelo qual ele prossegue a laborar é o rendimento que recebe. Existe, portanto, uma relação direta entre as necessidades dos colaboradores e o salário recebido. Neste sentido, essa relação direta ocorre quanto o colaborador percebe que precisa de permanecer no seu local de trabalho para garantir um salário.

Este setor é caracterizado a nível nacional por ter salários baixos, *i.e.*, os salários mínimos. Contudo, já é possível perceber que, quando a organização sente necessidade de combater a falta de mão de obra e garantir que os profissionais experientes permaneçam na organização, são concedidos aumentos salariais, como mencionado numa entrevista. Ao atribuir um salário mais elevado, neste contexto, a parte organizacional para além de incentivar a nível monetário está, em simultâneo, a reconhecer o trabalho e a sua importância para a organização.

A maioria dos colaboradores ambiciona salários mais elevados, contudo nem todos se dispõem ao esforço para o atingir.

Com isto, se compreende o motivo de qualquer colaborador quando questionado sobre o que mais o motiva, mencionar o rendimento mensal, pode-se assim se certificar que, a motivação varia em função do salário.

Apesar do rendimento recebido, atualmente existem diversificadas formas de se conseguir complementar o mesmo, tendo um impacto positivo tanto na ótica da organização como na do colaborador.

Esses complementos são chamados de incentivos extras atribuídos aos colaboradores, que são uma vertente realmente essencial na hora de motivar os

colaboradores e conseguir aumentar a produtividade da organização. São uma forma de captar e reter bons colaboradores. Não sendo o fator que mais influencia diretamente, comparavelmente tem a sua grande importância.

É comum neste setor a atribuição de prémios de assiduidade aos colaboradores, com o intuito incentivá-los a não faltarem ao trabalho. A realidade é que, muitas vezes, é graças a esses prémios que os colaboradores ponderam a decisão de faltar, uma vez que geralmente representam um valor considerável e complementam, de certa forma, o rendimento final.

Os incentivos disponibilizados, são uma forma de despertar o interesse dos colaboradores para conquistarem determinados objetivos, oferecendo recompensas como forma de garantir uma motivação adicional no colaborador. Ou seja, se a organização preservar o colaborador motivado vai conseguir com que a sua produtividade melhore sendo uma mais-valia para a própria organização.

Desta forma, pode-se afirmar que, não sendo o factor mais impactante aos olhos dos colaboradores, de uma forma inconsciente, o cérebro do colaborador vai associar os benefícios ou recompensas a algo positivo. Portanto, os incentivos estão a motivar a escolha do colaborador.

Tento agora em consideração a variação da motivação dos colaboradores em função das características sociodemográficas e/ou geracionais, facilmente se compreende que a realidade é que os números revelam que existem diferenças significativas, contudo o motivo destas diferenças é facilmente perceptível. Ou seja, tendo em conta a idade dos inquiridos, chega-se à conclusão que, apesar de não ser impossível, é extremamente raro um colaborador de 50 anos trabalhar ou ter trabalhado menos de três anos neste setor. O mesmo acontece quando se tem como base os colaboradores com 22 anos, já que é impossível este colaborador estar no mercado de trabalho há mais de dez anos. Isto significa que existe uma relação nos números obtidos, mas que facilmente se justifica.

Através das entrevistas realizadas, é possível chegar ao mesmo consenso, *i.e.*, que, há diferenças, mas que são influenciadas pela própria idade dos entrevistados.

Um dado interessante é que os colaboradores apesar de serem ambiciosos, principalmente as gerações mais novas, acabam por permanecerem neste setor, tendo em conta o futuro.

No mesmo sentido, verifica-se que quando se relaciona a idade com o motivo de trabalhar no setor da indústria têxtil, existem diferenças significativas, mas apesar da grande maioria acabar por ir para este setor por não ter mais opção de escolha (entre falta de

oportunidade de perseguir estudos, ou não ter notas suficientes) são estes que também afirmam que gostam daquilo que fazem, como exibem as entrevistas e os valores obtidos.

Daqui resulta um facto revelador, apesar de censurarem alguns aspetos, citarem aspetos menos positivos e possíveis melhorias, revelam que gostam daquilo que executam e não estão propriamente a ponderar sair desta área de trabalho.

Mais ainda, as gerações mais novas concluem que no futuro este será um setor que possuirá um enorme potencial, e como tal vai ser necessário ter mão de obra. Perspetiva-se que a médio-longo prazo existirá uma necessidade de mão de obra, agravado pela ausência de colaboradores qualificados e aptos, garantindo aos membros integrantes e atuantes no mercado uma motivação e poder de negociação adicional em critérios como por exemplo, a remuneração.

Outro dado bastante pertinente de ser salientado, é que apesar de serem dois colaboradores que fazem parte da geração milénio, foram estes os que mencionaram que foram procurar formação na área para lhes ser mais fácil a entrada neste mercado de trabalho. Mais, ambos demonstram uma grande vontade de conseguir serem bem-sucedidos na sua carreira, de forma a conquistarem cargos mais elevados. Ou seja, a organização deste setor tem vindo a valorizar este esforço e dedicação.

É possível concluir que o factor idade apesar de ter um impacto significativo nas análises, não tem impacto no motivo da escolha do setor.

Relativamente ao impacto do género no tempo que trabalha e no motivo de escolha deste setor, os resultados obtidos nas entrevistas testemunham os valores obtidos na análise quantitativa elaborada. Ou seja, o fator género não tem significância nem no tempo nem no motivo que levam os colaboradores a este setor. Este dado pode ser considerado surpreendedor, especialmente quando se tem em consideração que grande parte dos colaboradores da indústria têxtil são maioritariamente do género feminino.

No entanto, a nível da motivação nas entrevistas são referenciados alguns aspetos verdadeiramente interessantes, já que afirmam que não existe um género mais ou menos motivado, mas sim alguns aspetos circundantes que podem interferir com a motivação. Mencionam que o género masculino é prático e objetivo, numa abordagem prática de ‘é trabalho e tem de ser feito’, mas o género feminino acaba por colocar ênfase em determinadas particularidades, como por exemplo, o ambiente à sua volta, ou até mesmo a relação com as restantes colegas de trabalho. Complementam ainda que, ao nível da motivação poderá haver diferença tendo em conta a tarefa exercida, ou seja, fazem alusão ao facto que existem determinadas tarefas que carecem de um maior esforço físico, o que

apesar de não ser impossível, acaba por ser mais motivacional ser um colaborador do género masculino a executar esta tarefa. O mesmo se aplica quando alguém do género masculino exerce uma tarefa mais relacionada com a parte da confeção das peças, ou seja, ir para a parte da costura, onde de forma geral é um mundo onde os colaboradores são essencialmente do género feminino.

Desta forma, é possível verificar que a motivação não está relacionada com o género do colaborador.

Quando se observa os dados relativos às habilitações literárias, nota-se que existem diferenças significativas, quando se relaciona o tempo que trabalha no setor e o motivo que suportou o colaborador ir para o setor da indústria têxtil e vestuário.

Pelo mesmo motivo que a idade, a nível geral, as pessoas que seguem para o ensino superior tem vindo a aumentar anualmente, por exemplo, se conferimos os dados de 1990 com 2022, compreender-se facilmente que o número de alunos matriculados no ensino superior quase triplicou em pouco mais de 30 anos, passando de 157.869 para 433.217 respetivamente, como se pode averiguar na Tabela 23.

**Tabela 23 - Alunos matriculados no ensino superior**

Fonte: DGEEC/ME-MCTES, PORDATA

<b>Alunos matriculados no ensino superior</b>			
	<b>Total</b>	<b>Masculino</b>	<b>Feminino</b>
<b>1980</b>	80.919	45.370	35.549
<b>1990</b>	157.869	68.123	89.746
<b>2000</b>	373.745	162.524	211.221
<b>2010</b>	383.627	179.151	204.476
<b>2020</b>	396.909	182.178	214.731
<b>2021</b>	411.995	191.144	220.851
<b>2022</b>	433.217	199.470	233.747

Com isto, é de referenciar que um colaborador que segue para o ensino superior no mínimo entra para o mercado de trabalho com 21/22 anos, o que acaba por interferir nos resultados obtidos. Sendo de conhecimento geral que, este é um setor onde os seus colaboradores tem uma idade avançada, pelo que primitivamente prosseguir nos estudos era algo exequível então acabavam por ir trabalhar no final da 6ª classe. Porém, com o aparecimento dos cursos EFA (educação e formação de adultos) estes possuíram uma grande

adesão por parte dos colaboradores pelo que clarifica a massiva percentagem obtida até ao 9º ano.

Apesar de os dados mostrarem que têm um impacto significativo, entende-se com a ajuda das entrevistas que a habilitação literária não tem impacto na motivação dos colaboradores.

Relativamente à motivação, tendo em conta as diferentes gerações existe uma coerência entre todas as entrevistas realizadas. As gerações mais antigas são consideradas mais focadas e dedicadas. Olham para o trabalho como algo essencial para todas necessidades básicas. Ou seja, a motivação destes colaboradores é diferente. São os membros desta geração que partilham as histórias da experiência de irem trabalhar desde muito novos, para ajudar a manter a casa, pois não havia hipóteses e recursos. Outrora a constituição das famílias era díspar especialmente quando comparado com o padrão e estilo familiar atual. Deste modo, as suas vivências estão na base, sendo o principal fator motivador, uma vida equilibrada para si e para a sua família. Pode-se assim dizer que tem uma consciência diferente sobre todos os seus atos e as suas consequências.

Contudo, a geração mais nova, onde se inclui ainda alguma geração Y e a geração Z, acabam por ter motivações diferentes. Os elementos desta geração usufruem de ter o forte apoio dos pais para questões essenciais e não-essenciais. São colaboradores que estudaram até aos 18 anos no mínimo, e que quando entram no mercado de trabalho acabam por sofrer um choque de realidade, sendo uma adaptação bastante complexa.

Estes colaboradores estão habituados à ‘vida de escola’, *i.e.*, por exemplo, passarem horas no telemóvel, sendo considerado por eles um elemento indispensável e quando vão para uma organização deparam-se com tarefas diárias demasiado cansativas e rotineiras. A motivação desta geração acaba por ser diferente, passando por ganhar dinheiro para sustentar determinados luxos, ou seja, o que influencia a motivação são aspetos totalmente diferentes.

De modo geral, tendo como base a Tabela 24 e toda a revisão desenvolvida e as conclusões das metodológicas aplicadas, pode-se compreender que:

**Tabela 24 - Resumo tendo como base os resultados e a literatura**

Fonte: Elaborado pela autora como base na literatura e nos resultados obtidos

<b>Objetivos do estudo</b>	<b>Conclusão</b>
<b>Diferentes Gerações</b>	Percebe-se que em termos de contexto de trabalho as gerações mais antigas ( <i>Baby Boomers</i> e <i>Geração X</i> ) são entendidas com umas gerações mais focalizadas, mas tendo sempre como base o seu equilíbrio (Grubb, 2018). Em oposição às gerações mais novas ( <i>Geração Y</i> e <i>Z</i> ) não demonstram medo de arriscar quando acham que não se adaptam ou que a tarefa simplesmente não é para si (Santos <i>et al.</i> , 2011).
<b>Rendimento</b>	Atualmente o rendimento é sem dúvida o factor mais associado à motivação, pois é o que faz cada colaborador simplesmente ter de trabalhar e uma vez que existem necessidades básicas a serem satisfeitas. Evidentemente, que depois cada colaborador vai se comparar com outros para verificar se existe equidade ou não (Gomes & Borba, 2011; Simone, 2015).

Após toda a análise realizada é possível concluir que, o reconhecimento e o rendimento são dois grandes aliados no que diz respeito a motivação de colaboradores neste setor, desta forma salienta-se a importância das seguintes teorias: Teoria da Hierarquia da necessidade de Maslow, Teoria dos dois fatores de Herzberg, Teoria da equidade de Adams e Teoria das expectativas de Vroom.

## Capítulo VII - Considerações Finais

O presente projeto tinha como objetivo inicial compreender o processo de motivação dos colaboradores em setores industriais e mais tradicionais (como o têxtil) com o objetivo de captar e reter talento nas organizações, sendo os principais objetivos:

(i) Qual o tipo de motivação mais encontrado no sector (avaliado através do modelo preconizado no *Multidimensional Work Motivation Scale*);

(ii) A motivação varia em função das características sociodemográficas e/ou geracionais;

(iii) Qual a visão dos colaboradores do setor sobre a importância dos dois pontos enunciados previamente para os desafios futuros.

Assim sendo, após a análise de todos os dados obtidos, tanto qualitativamente como quantitativamente e tendo como base toda a literatura, facilmente se percebe que o fator mais importante e que se pode considerar o grande elo entre todos os colaboradores deste setor é a vertente financeira.

Mas, apesar do rendimento ser o fator que mais influencia a motivação, é possível identificar outros fatores importantes como o reconhecimento, a comunicação, a importância de ser paciente, assim como o valor que os próprios colaboradores atribuem a este setor.

Ou seja, os colaboradores ao compreenderem que devido à falta de mão de obra jovem, quem permanecer no setor e efetivamente compreende bem da arte, terá num futuro próximo um grande potencial neste setor, pois serão escassos os bons trabalhadores, pelo que o fator remuneração com certeza terá um grande impacto.

Isto é, se os colaboradores conseguirem ter a consciência de que um dia a sua ausência, por razões como o surgimento de economias mais apelativas ao gasto em torno da mão de obra mais barata (concorrência externa) ou até a falta desta (problema interno), terá um gigante impacto negativo para as contas de Portugal, e com o progresso que poderão conseguir, será um fator apelativo para os colaboradores.

Compreendeu-se que, a motivação varia tendo em conta diversificados aspetos, onde se podem incluir as diferentes gerações, uma vez que cada geração ter essências diferentes, e a própria modificação que se sofre a nível mundial, os elementos de motivação também se modificam consoante a geração e a evolução do mundo. Em contrapartida, fatores sociodemográficos em nada implicam a motivação de um colaborador neste setor.

## **Recomendações para desenvolver em investigações futuras**

Uma das recomendações deste projeto é no futuro analisar a geração Z no contexto de mercado de trabalho, uma vez que a data da elaboração deste projeto não era uma geração significativa no mercado, de onde se fosse retirar conclusões reveladoras.

Entender o impacto das relações dentro da organização, por exemplo, o impacto que a comunicação entre os diferentes colaboradores poderá afetar na motivação individual assim como a relação com os chefes e superiores pode interferir no desempenho e consequentemente na motivação dos colaboradores.

Será interessante analisar qual a ambição dos novos colaboradores no setor da indústria têxtil e vestuário e de que forma poderá ser importante para a motivação.

Tendo como base a sociedade de hoje, seria interessante aprofundar este tema, mas numa ótica de analisar o papel fundamental da mulher no setor da indústria têxtil e vestuário.

## **Limitações do estudo**

No decorrer do desenvolvimento deste projeto surgiram pequenos pormenores que implicaram a recolha de dados. Sendo um tema considerado um bocadinho sensível a recolha de dados via plataformas digitais acabou por ser bastante mais complexa do que se esperava, pelo que as observações tidas ficam bastante aquém do que era expectável inicialmente, contribui também serem uma comunidade mais envelhecida pelo que o uso das plataformas online também restringi aqui a obtenção dos dados.

Os colaboradores do setor têxtil e vestuário são em geral pessoas pouco motivadas e quando confrontados usam quase sempre o argumento do rendimento ser baixo e depois pouco desenvolvem para além do rendimento.



## Referências Bibliográficas

Accariya, Z., & Khalil, M. (2016). The Relations between Management Style, Work Motivation and Feeling of Stress among the Arab School Community. *Creative Education*, 7(14), 1995–2010. <https://doi.org/10.4236/ce.2016.714201>

Acquah, A., Nsiah, T., Antie, E., & Otoo, B. (2021). Literature review on theories of motivation. *EPRA International Journal of Economic and Business Review*, 9(5), 25–29. <https://doi.org/10.36713/epra2012>

Afful-Broni, A. (2012). Relationship between Motivation and Job Performance at the University of Mines and Technology, Tarkwa, Ghana: Leadership Lessons. 3(3), 309–314. [https://www.scirp.org/pdf/CE20120300005\\_40428931.pdf](https://www.scirp.org/pdf/CE20120300005_40428931.pdf)

Afif, M., Mariyanti, T., Septiani, N., & Dolan, E. (2023). Factor affecting employee motivation to increase performance of Sharia bank in Indonesia on Islamic perspective. *APTISI Transactions on Management (ATM)*, 7(2), 131-142. <https://doi.org/10.33050/atm.v7i2.1860>

Ahmed, S., Shayekh Munir, M., Hawlader, M., Faysal, G., & Islam, M. (2022). Factor Analysis: The Outcome of Motivation on Employees' Performance in Textile Sector. *Human Resource Management Research*, 12(1), 1–5. <https://doi.org/10.5923/j.hrmr.20221201.01>

Alam, S. (2021). Herzberg Motivation-Hygiene Fallacy in Measuring Levels of Job Satisfaction and Dissatisfaction. *Research and Review: Human Resource and Labour Management*, 2(2), 34-43.

Anantatmula, V., & Shrivastav, B. (2012). Evolution of project teams for Generation Y workforce. *International Journal of Managing Projects in Business*, 5(1), 9–26. <https://doi.org/10.1108/17538371211192874>

Antunes, H., & Pinheiro, P., (2020) Linking knowledge management, organizational learning and memory. *Journal of Innovation and Knowledge*, 5,(2), 140-149. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2019.04.002>

Arania, F., Putri, I. M., & Saifuddin, M. (2022). The impact of Covid-19 on textile and fashion industries: The economic perspective. *Journal of Marketing Innovation (JMI)*, 2(1).

ATP, (2019) *Fashion From Portugal 4.0. Directory.*

Bagdadli, S., Gianecchini, M., Andresen, M., Cotton, R., Kaše, R., Lazarova, M., Smale, A., Bosak, J., Briscoe, J., Chudzikowski, K., Dello Russo, S., & Reichel, A. (2021). Human capital development practices and career success: The moderating role of country development and income inequality. *Journal of Organizational Behavior*, 42(4), 429–447. <https://doi.org/10.1002/job.2506>

Barhate, B., & Dirani, K. (2022). Career aspirations of generation Z: a systematic literature review. *European Journal of Training and Development*, 46(1/2), 139-157. <https://doi.org/10.1108/EJTD-07-2020-0124>

Battilana, J., Obloj, T., Pache, A., & Sengul, M. (2022). Beyond shareholder value maximization: Accounting for financial/social trade-offs in dual-purpose companies. *Academy of Management Review*, 47(2), 237-258. <https://doi.org/10.5465/amr.2019.0386>

Bektas, Ç. (2017). Explanation of Intrinsic and Extrinsic Job Satisfaction Via Mirror Model. *Business & Management Studies: An International Journal*, 5(3), 627–639. <https://doi.org/10.15295/bmij.v5i3.118>

Bergamini, C. (1998). A difícil administração das motivações. *Revista de Administração de Empresas*, 38(1), 6–17. <https://doi.org/10.1590/s0034-75901998000100002>

Brant, K., & Castro, S. (2019). You can't ignore millennials: Needed changes and a new way forward in entitlement research. *Human Resource Management Journal*, 29(4), 527-538. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12262>

Bravo, M. (2022) Textile companies and the factors Involved in their competitiveness. A bibliographic Review. *Open Journal of Business and Management*, 10(2),1013-1025. <https://doi.org/10.4236/ojbm.2022.102055>

Buijs, V., Jeronimus, B., Lodder, G., Steverink, N., & de Jonge, P. (2021). Social needs and happiness: A life course perspective. *Journal of Happiness Studies*, 22(4), 1953-1978. <https://doi.org/10.1007/s10902-020-00287-9>

Cardoso, M. (2014). Como a indústria têxtil se prepara para vencer até 2020. *Expresso.*

Ceretta, S., & Froemming, L. (2011). Geração Z: Compreendendo Os Hábitos De Consumo Da Geração Emergente. *RAUnP - ISSN 1984-4204*, 3(2), 15–24.

<https://repositorio.unp.br/index.php/raunp/article/view/70>

Chiavenato, I. (2003). *Introdução à Teoria Geral da Administração*. <https://redeprocurso.com.br/docs/TÉCNICO EM ADMINISTRAÇÃO/Módulo/teoria-geral-da-administracao-chiavenato.pdf>

Chiavenato, I. (2005). *Comportamento Organizacional - A Dinâmica do Sucesso das Organizações*. Editora Campus.

Chiavenato, I. (2014). *Comportamento Organizacional. A Dinâmica do Sucesso das organizações* (E. M. LtDa. (ed.); 3ª Edição).

Chobanov, M. (2022). Organizational behavior in time of changes. *Economic Development*, 74–86.

CITEVE. (2012). Indústria Têxtil E Do Vestuário: Roadmap Para a Inovação 2012-2020. *Inatec (Intelligence Em Tecnologias a Materiais Avançados)*, 56. <http://www.modtissimo.com>

Costa, E., & Neto, J. (2020). Motivation as an Essential Factor in Learning the English Language. *Revista Educação e Emancipação*, 13(2) 116–132. <http://dx.doi.org/10.18764/2358-4319.v13n2p116-132>

Creswell, J. W., & Garrett, A. L. (2008). The “movement” of mixed methods research and the role of educators. *South African Journal of Education*, 28(3), 321–333. <https://doi.org/10.15700/saje.v28n3a176>

Cunha, I., Amaral, M., Respeita, J., Farias, J., & Pinheiro, P. (2022). Do Fast ao Slow—O Consumo Sustentável na Indústria da Moda. *ICIEMC Proceedings*, (3), 90-97.

Da Silva Santos, D., Portugal, C. V. S., de Brito, H. L., & de Paiva Sampaio, N. S. (2023). ANÁLISE DA SATISFAÇÃO NO TRABALHO EM TRABALHADORES DA GERAÇÃO Y. *Episteme Transversalis*, 14(1), 31-48.

D’Oliveira, T. (1992). Teoria da Definição de Objectivos: A Importância da Natureza da Tarefa e seu Papel Moderador. *Análise Psicológica*, 3(0), 309–316. [http://repositorio.ispa.pt/bitstream/10400.12/1907/1/1992\\_3\\_309.pdf](http://repositorio.ispa.pt/bitstream/10400.12/1907/1/1992_3_309.pdf)

Deci, E., & Ryan, R. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25, 54–67. <https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020>

DGAE (2018). Direção Geral das Atividades Económicas. *Sinopse Industria Têxtil e Vestuário*

Dias, L., Queiroz, A., & Lopes, M. (2018). The Behavioral theory: The Impact of X and Y theory on the management of organizations. *Revista Empreenda Uniletoledo, Gestão, Tecnologia e Gastronomia*, 2(1), 63–80.

Djunaid, A. (2023). An analysis of the relationship between intrinsic motivation and extrinsic motivation for employee performance satisfaction. *Jurnal Ekonomi*, 12(01), 78-83.

Dongho, K. (2006). Employee Motivation: “Just Ask Your Employees.” *Seoul Journal of Business*, 12(1), 19-35.

Dourado, A., & Souza, Z. (2020). Motivation and work: investigation on the experience of young people at first employment. *Psicología, Conocimiento y Sociedad*, 10(2), 5-20. <https://doi.org/10.26864/pcs.v10.n2.1>.

Eira, R., Maia, L. C., Alves, A. C., & Leão, C. P. (2015) An initiation of a lean journey in a clothing company. *Recent Advances in Mechanics and Materials in Design*. 1349-1358. [https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/36860/1/5631\\_M2D.pdf](https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/36860/1/5631_M2D.pdf)

European Commission. (2022). Scenarios towards co-creation of a transition pathway for a more resilient, sustainable and digital textiles ecosystem. *SWD(2022) 105 Final*.

Europeu, B. C. (2022). *Boletim Económico*.

Fernandes, I., Sá-Soares, F., & Tereso, A. (2022) Modelling and Analysing Product Development Processes in the textile and clothing Industry. In: *Innovation in industrial Engineering II. Lecture Notes in mechanical Engineering*. Springer Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-09360-9\\_19](https://doi.org/10.1007/978-3-031-09360-9_19)

Ferreira, A., Vilas Boas, A. A., & Esteves, R. C. P. M. (2007). Teorias de Motivação: um estudo de caso sobre a percepção das lideranças. *XIII Simpósio de Engenharia de Produção*, 1, 1–16.

Ferreira Ribeiro, M., Passos, C., & Pereira, P. (2018). Motivação Organizacional: Fatores Precursores Da Motivação Do Colaborador Organizational Motivation: Factors That Contribute To the Employee’s Motivation. *Gestão e Desenvolvimento* 26, 105–131. <https://doi.org/10.7559/gestaoedesenvolvimento.2018.657>

Fischer, C., Malycha, C., & Schafmann, E. (2019). The influence of intrinsic motivation and synergistic extrinsic motivators on creativity and innovation. *Frontiers in psychology, 10*, 137. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00137>

Fishbach, A., & Woolley, K. (2022). The structure of intrinsic motivation. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 9*, 339-363.

Gable, P., & Dreisbach, G. (2021). Approach motivation and positive affect. *Current Opinion in Behavioral Sciences, 39*, 203-208.

Gagné, M., Forest, J., Vansteenkiste, M., Crevier-Braud, L., van den Broeck, A., Aspeli, A. K., Bellerose, J., Benabou, C., Chemolli, E., Güntert, S., Halvari, H., Indiyastuti, D., Johnson, P., Molstad, M., Naudin, M., Ndao, A., Olafsen, A., Roussel, P., Wang, Z., & Westbye, C. (2015). The Multidimensional Work Motivation Scale: Validation evidence in seven languages and nine countries. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 24*(2), 178–196. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2013.877892>

Gkizani, A., & Galanakis, M. (2022). Goal Setting Theory in Contemporary Businesses: A Systematic Review. *Psychology, 13*(3), 420-426. <https://doi.org/10.4236/psych.2022.133028>

Glass, A. (2007). Understanding generational differences for competitive success. *Industrial and Commercial Training, 39*(2), 98–103. <https://doi.org/10.1108/00197850710732424>

Gomes, D., & Borba, D. (2011). *Psicologia das organizações, do trabalho e dos recursos humanos. Imprensa Da Universidade de Coimbra. Coimbra.*

Govindarajulu, N., & Daily, B. (2004). Motivating employees for environmental improvement. *Industrial management & data systems, 104*(4), 364-372. <https://doi.org/10.1108/02635570410530775>

Grant, A. (2008). Does Intrinsic Motivation Fuel the Prosocial Fire? Motivational Synergy. *Journal of Applied Psychology, 93*(1), 48–58. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.1.4848>

Griffin, R., & Moorhead, G. (2022). *Comportamento organizacional: gestão de pessoas e organizações.* Cengage Learning.

Grubb, V. (2018). *Conflito de Gerações: Desafios e estratégias para gerenciar quatro gerações no ambiente de trabalho.* Autêntica Business.

GUERRA, I. (2006). Pesquisa qualitativa e análise de conteúdo. Sentidos e formas de uso. Estoril: Príncípia Editora.

Hajiali, I., Kessi, A., Budiandriani, B., Prihatin, E., & Sufri, M. (2022). Determination of Work Motivation, Leadership Style, Employee Competence on Job Satisfaction and Employee Performance. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 2(1), 57-69. <https://doi.org/10.52970/grhrm.v2i1.160>

Herzberg, F. (1968). *One more time: How do you motivate employees?* Harvard Business Review. Oxford.

Hesketh, J., & Costa, M. (1980). Construção de um instrumento para medida de satisfação no trabalho. *Revista de Administração de Empresas*, 20(3), 59–68. <https://doi.org/10.1590/s0034-75901980000300005>

Huseman, R., Hatfield, J., & Miles, E. (1987). A New Perspective on Equity Theory : The Equity Sensitivity Construct. *Aacademy of Management Rewiew*, 222–234. <https://doi.org/10.5465/amr.1987.4307799>

INE. (2022). *INE*. [https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_pesquisa&frm\\_acciao=PESQUISAR&frm\\_show\\_page\\_num=1&frm\\_modulo\\_pesquisa=PESQUISA\\_SIMPLES&frm\\_modulo\\_texto=MODO\\_TEXTO\\_ALL&frm\\_texto=têxtil&frm\\_imgPesquisar=](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_pesquisa&frm_acciao=PESQUISAR&frm_show_page_num=1&frm_modulo_pesquisa=PESQUISA_SIMPLES&frm_modulo_texto=MODO_TEXTO_ALL&frm_texto=têxtil&frm_imgPesquisar=)

Kadam, S., Luharia, A., Tivaskar, S., & Khatib, M. W. (2022). Evolution of Human Resource Management—A Review Article. *Journal of Pharmaceutical Negative Results*, 13(8), 212-218. <https://doi.org/10.47750/pnr.2022.13.S08.032>

Kanbur, A., & Elkhdr, H. (2022). Evaluating the Linkage Between Employee Training Programmes and Prosocial Organizational Behavior. *Business and Economics Research Journal*, 13(1), 75–88. <https://doi.org/10.20409/berj.2022.362>

Karimi, S., Ahmadi Malek, F., & Yaghoubi Farani, A. (2022). The relationship between proactive personality and employees' creativity: the mediating role of intrinsic motivation and creative self-efficacy. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 35(1), 4500-4519. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2021.2013913>

Lepper, M., Corpus, J., & Iyengar, S. (2005). Intrinsic and extrinsic motivational orientations in the classroom: Age differences and academic correlates. *Journal of Educational Psychology*, 97(2), 184–196. <https://doi.org/10.1037/0022-0663.97.2.184>

Lloyd, R., & Mertens, D. (2018). Expecting more out of Expectancy Theory: History urges inclusion of the social context. Intrapreneurship-Corporate Entrepreneurship; Is there a difference? View project Student Decision Making View project. *International Management Review*, 14(1), 24–38. <https://www.researchgate.net/publication/325176363>

Lobos, J. (1975). Teorias sobre a motivação no trabalho. *Revista de Administração de Empresas*, 15(2), 17–25. <https://doi.org/10.1590/s0034-75901975000200002>

Locke, E., & Latham, G. (2019). The development of goal setting theory: A half century retrospective. *Motivation Science*, 5(2), 93. <https://doi.org/10.1037/mot0000127>

Luthans, F. (2009). Organizational Behavior. In *Hospital Administration*. [https://doi.org/10.5005/jp/books/10358\\_23](https://doi.org/10.5005/jp/books/10358_23)

Maçães, M. (2017). *Manual de gestão moderna: teoria e Prática*, 2ª Edição Lisboa, Portugal: Coonjuntura actual Editora/Edições Almedina

Maciel, S., & Sá, M. (2007). Motivação no Trabalho: Uma aplicação de modelo dos dois fatores de Herzberg. *Studia Diversa*, 1(1), 62-86.

Mahmoud, A., Fuxman, L., Mohr, I., Reisel, W., & Grigoriou, N. (2021). “We aren't your reincarnation!” workplace motivation across X, Y and Z generations. *International Journal of Manpower*, 42(1), 193-209. <https://doi.org/10.1108/IJM-09-2019-0448>

Marôco, J. (2011). *Análise estatística com o SPSS Statistics* (ReportNumb).

Maroco, J., & Garcia-Marques, T. (2006). Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas? *Laboratório de Psicologia*, 4(1), 65–90.

Masa'deh, R. (2016). The Role of Knowledge Management Infrastructure in Enhancing Job Satisfaction at Aqaba Five Star Hotels in Jordan. *Communications and Network*, 8(04), 219–240. <https://doi.org/10.4236/cn.2016.84021>

Maslow, A. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370. <https://doi.org/10.1037/h0054346>

Maslow, A. (1954). *Motivation and Personality*. Harper & Row.

Maximiano, A. (2000). *Introdução à Administração*. Editora Atlas.

McCrindle, M. (2014). The ABC of XYZ: Understanding the Global Generations. *The ABC of XYZ: Understanding the Global Generations*, 264. [http://mccrindle.com.au/resources/The-ABC-of-XYZ\\_Chapter-1.pdf](http://mccrindle.com.au/resources/The-ABC-of-XYZ_Chapter-1.pdf)

Monday, O. (2020). Is altruism always sufficient for organ donation? vroom's expectancy theory, for expanding the organ donor pool. *Saudi Journal of Kidney Diseases and Transplantation*, 31(2), 503–507. <https://doi.org/10.4103/1319-2442.284026>

Morais, F., & Goulart, I. (2016). O desafio das lideranças: assegurar a produtividade com pessoas de diferentes gerações. *Revista Stricto Sensu*, 1(1), 30–42. <https://doi.org/10.24222/2525-3395.2016v1n1p030>

Navy, S. (2020). Theory of human motivation—Abraham Maslow. *Science Education in Theory and Practice: An Introductory Guide to Learning Theory*, 17-28. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-43620-9\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-030-43620-9_2)

Neves, E., & Boruchovitch, E. (2004). A motivação de alunos no contexto da progressão continuada. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 20(1), 77–85. <https://doi.org/10.1590/s0102-37722004000100010>

Oliveira, U., & Rocha, H. (2005). Teoria da determinação das metas versus satisfação dos funcionários: um estudo de caso num banco comercial. *XIII SIMPEP*, 2–12.

Paais, M., & Pattiruhu, J. (2020). Effect of motivation, leadership, and organizational culture on satisfaction and employee performance. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(8), 577-588. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no8.577>

Patacho, P. (2013). Paradigmas de investigação em Ciências Sociais. *Mulemba: Revista Angolana de Ciências Sociais*, 3(6), 13-28

Perassinoto, M., Boruchovitch, E., & Bzuneck, J. (2013). Estratégias de aprendizagem e motivação para aprender de alunos do Ensino Fundamental. *Avaliação Psicológica*, 12(3), 351–359.

Pereira, O. (2004). Fundamentos de comportamento organizacional. *Fundação Calouste Gulbenkian*.

Pérez-Ramos, J. (1990). Work motivation: theoretical approaches. *Psicologia USP*, 1(2), 127–140. [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1678-51771990000200004](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1678-51771990000200004)

Petrovsky, N., & Ritz, A. (2014). Public service motivation and performance: a critical perspective. *Evidence-Based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship*, 2(1), 57–79. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-07-2013-0020>



Pinheiro, C., Lange, E., Gomes, P., & Costa, T. (2010). Inovação e desenvolvimento no setor têxtil e vestuário. *Revista GeoPlanUM*, 1, 29–36.

Ramasamy, M., & Pilza, M. (2019). Competency-based curriculum development in the informal sector: The case of sewing skills training in rural South India. *International Review of Education* 65, 905-928. <https://doi.org/10.1007/s11159-019-09810-4>

Real de Oliveira, E. & Ferreira, P. (2014). *Métodos de Investigação. Da interrogação à descoberta científica*. Grupo Editorial Vida conómica.

Rhee, H. (2019). Comparison of process theories to content theories in motivating workforces. *International Journal of Human Resource Studies*, 9(4), 267-274.

Robbins, S. (2006). *Comportamento Organizacional*. Pearson- Prentice Hall.

Rodriguez, M., Boyer, S., Fleming, D., & Cohen, S. (2019). Managing the Next Generation of Sales, Gen Z/Millennial Cusp: An Exploration of Grit, Entrepreneurship, and Loyalty. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 26(1), 43–55. <https://doi.org/10.1080/1051712X.2019.1565136>

Rozman, B., Trevn, S., Cancer, V (2017). Motivations and Satisfaction of Employees in the workplace. *Business Systems Research*, 8(2), 14-25. <https://doi.org/10.1515/bsrj-2017-0013>

Ryan, J. (2011). Development of a measure of work motivation for a meta-theory of motivation. *Psychological Reports*, 108, 734–755. <https://doi.org/10.2466/01.14.20.PR0.108.3.743-755>

Ryan, J. (2015). Old knowledge for new impacts: Equity theory and workforce nationalization. *Journal of Business Research*, 69(5), 1587–1592. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.022>

Ryan, J. (2016). Old knowledge for new impacts: Equity theory and workforce nationalization. *Journal of Business Research*, 69(5), 1587–1592. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.022>

Ryan, J., Ng, E., & Parry, E. (2016). Old knowledge for new impacts: Equity theory and workforce nationalization. *Journal of Business Research*, 34, 1–41. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.022>

Salanova, A., & Kirmanen, S. (2010). Employee satisfaction and work motivation.

*Research in Prisma Mikkeli.*

Saleem, R., Mahmood, A., & Mahmood, A. (2010). Effect of Work Motivation on Job Satisfaction in Mobile Telecommunication Service Organizations of Pakistan. *International Journal of Business and Management*, 5(11), 213. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v5n11p213>

Samaniego, C. (2019). Relationships Between Goal-Setting, Motivational Traits, and Job Performance. *Ursidae: The Undergraduate Research Journal at the University of Northern Colorado*, 6(2), 10. <https://digscholarship.unco.edu/urj/vol6/iss2/10>

Santos, C., Ariento, M., Diniz, M., & Dovigo, A. (2011). O processo evolutivo entre as gerações X, Y e Baby Boomers. *XIV SemeAd - Seminários Em Administração*, 1–14

Savoie-Zajc, L. (2003). “A entrevista semi-dirigida”, In B. GAUTHIER (Ed.). *Investigação social. Da problemática à Colheita de dados*. Loures: Lusociência, pp. 279-301

Shackleton, V., & Hassard, J. (1982). A satisfação no trabalho: Teorias processuais: Uma revisão de aspectos teóricos e práticos. *Análise Psicológica*, 2, 201–217.

Shaikh, S. H., Khoso, I., & Pathan, S. K. (2018). The impact of intrinsic motivating factors on employees' performance: a comparative analysis of food and textile industries on Sindh, Pakistan. *Grassroots*, 52(1), 110–117.

Shkoler, O., & Kimura, T. (2020). How does work motivation impact employees' investment at work and their job engagement? A moderated-moderation perspective through an international lens. *Frontiers in psychology*, 11, 38. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00038>

Simionel, A. (2011). Douglas McGregor-Teoria X Şi Teoria Y. Review of Management & Economic Engineering, 10(3), 229–234.

Simone, S. (2015). Expectancy Value Theory : Motivating Healthcare Workers Institute for Research on Innovation and Services for Development. *American International Journal of Contemporary Research*, 5(2), 19–23.

Spector, P. (2012). *Psicologia nas organizações*. Editora Saraiva.

Suhada, T., Ford, J., Verreynne, M., & Indulska, M. (2021). Motivating individuals to contribute to firms' non-pecuniary open innovation goals. *Technovation*, 102, 102233.

<https://doi.org/10.1016/j.technovation.2021.102233>

Taormina, R. (2013). Maslow and the Motivation Hierarchy: Measuring Satisfaction of the Needs. *The American Journal of Psychology*, 126(2), 155–177.

Têxtil, P. (2021). *ITV vê luz no fim do túnel da pandemia*.

Un, C.A., & Asakawa, K. (2015). Types of R&D collaborations and process innovation: the benefit of collaborating upstream in the knowledge chain. *Journal of Product Innovation Management*, 32(1), 138-153

Vroom, V. (1964). *Work and Motivation*. John Wiley & Sons, INC.

Weeks, K., & Schaffert, C. (2019). Generational differences in definitions of meaningful work: A mixed methods study. *Journal of Business Ethics*, 156, 1045-1061. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3621-4>

Werdhiastutie, A., Suhariadi, F., & Partiw, S. (2020). Achievement motivation as antecedents of quality improvement of organizational human resources. *Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal)*, 3, 747-752. <https://doi.org/10.33258/birci.v3i2.886>

Wyse, R. (2018). Motivação: Teorias Motivacionais do Comportamento Humano. *Revista de Ciências Gerenciais*, 22(36), 134–147. <https://doi.org/10.17921/1415-6571.2018v22n36p134-141>

Yasmeen, R., Shah, W. U. H., Ivascu, L., Tao, R., & Sarfraz, M. (2022). Energy Crisis, Firm Productivity, Political Crisis, and Sustainable Growth of the Textile Industry: An Emerging Economy Perspective. *Sustainability*, 14(22), 15112.

Zanelli, J., Borges Andrade, J., & Bittencourt Bastos, A. (2014). *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. AMGH Editora.

Zayer, C., & Benabdelhadi, A. (2020). The consequences of the perceived organizational justice: a holistic overview. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 1(3), 91-108. <https://doi.org/10.5281/zenodo.4244522>

Zwicker, A., Oliveira, L., & Löbler, M. (2018). Teorias de Herzberg e McGregor: Um Comparativo entre Setores Administrativos Público e Privado. *Revista Sociais e Humanas*, 31(3), 108–128. <https://doi.org/10.5902/2317175830999>

## Anexos

### Anexo 1: Guião dos Inquéritos por Questionário

Caracterização do indivíduo:

- 1- Idade
  - Menos de 18 anos
  - 19 a 25 anos
  - 26 a 41 anos
  - 42 a 57 anos
  - Mais de 57 anos
- 2- Género
  - Masculino
  - Feminino
  - Não quero dizer
- 3- Rendimento mensal líquido da família
  - ≤ 705€
  - 706 a 1000€
  - 1001 a 2000€
  - 2001 a 3000€
  - 3000€
- 4- Estado civil
  - Casado(a)/ União de facto
  - Solteiro(a)
  - Divorciado(a)
  - Viúvo(a)
  - Outro
- 5- Habilitações literárias
  - Primário (4ª classe)
  - Básico (até ao 9º ano)
  - Secundário (até ao 12º ano)
  - Licenciatura
  - Mestrado

- Doutoramento
- 6- Ainda se encontra ativo(a) no mercado de trabalho?
  - Sim
  - Não
- 7- Trabalha ou trabalho no setor da indústria têxtil e vestuário?
  - Sim
  - Não
- 8- Em que zona geográfica reside?
  - Fafe
  - Guimarães
  - Pova de Lanhoso
  - Pova de varzim
  - Santo Tirso
  - Trofa
  - Vieira do Minho
  - Vila do Conde
  - Vila Nova de Famalicão
  - Vizela
  - Paços de Ferreira
  - Paredes
  - Penafiel
  - Lousada
  - Felgueiras
  - Castelo de Paiva
  - Outro: \_\_\_\_\_
- 9- Há quanto tempo trabalha ou trabalho no setor?
  - Menos de 3 anos
  - a 5 anos
  - 6 a 15 anos
  - 16 a 25 anos
  - 26 a 35anos
  - Mais de 36 anos
- 10- Porque trabalha ou trabalhou no setor da indústria têxtil e vestuário?
  - Não tinha mais opções

- Esta área têm potencial, no futuro
- Realmente gosto daquilo que faço
- Outra

Motivação dos colaboradores

11- Desmotivação

	<b>Discordo totalmente</b>	<b>Discordo</b>	<b>Discordo parcialmente</b>	<b>Não sei opinar</b>	<b>Concordo parcialmente</b>	<b>Concordo</b>	<b>Concordo totalmente</b>
Não me esforço porque na verdade sinto que o meu trabalho é uma perda de tempo.							
Eu faço pouco porque penso que este trabalho não é merecedor de esforços.							
Eu não sei porque estou neste trabalho, já que é um trabalho inútil.							

## 12- Regulação extrínseca – Social

	<b>Discordo totalmente</b>	<b>Discordo</b>	<b>Discordo parcialmente</b>	<b>Não sei opinar</b>	<b>Concordo parcialmente</b>	<b>Concordo</b>	<b>Concordo totalmente</b>
Para obter a aprovação de outras pessoas (por exemplo, os meus superiores, os meus colegas, a minha família, os clientes...).							
Porque outras pessoas me respeitarão mais (por exemplo, os meus superiores, os meus colegas, a minha família, os clientes...).							
Para evitar ser criticado por outras pessoas (por exemplo, os meus superiores, os meus colegas, a minha família os clientes...).							

13- Regulação extrínseca – Material

	<b>Discordo totalmente</b>	<b>Discordo</b>	<b>Discordo parcialmente</b>	<b>Não sei opinar</b>	<b>Concordo parcialmente</b>	<b>Concordo</b>	<b>Concordo totalmente</b>
Porque somente se me esforçar o suficiente no meu trabalho conseguirei recompensas financeiras (por exemplo, do meu empregador, dos meus superiores hierárquicos, ...).							
Porque somente se me esforçar o suficiente no meu trabalho poderão me oferecer mais estabilidade no trabalho (por exemplo, o meu empregador, os meus superiores hierárquicos, ...).							
Porque me arrisco a perder o meu trabalho se não me esforçar o suficiente.							



14- Regulação Introjetada

	<b>Discordo totalmente</b>	<b>Discordo</b>	<b>Discordo parcialmente</b>	<b>Não sei opinar</b>	<b>Concordo parcialmente</b>	<b>Concordo</b>	<b>Concordo totalmente</b>
Porque preciso de provar a mim mesmo(a) que consigo.							
Porque me faz sentir orgulho de mim mesmo(a) hierárquicos, ...).							
Porque senão eu vou sentir vergonha de mim mesmo(a).							
Porque senão sinto-me mal comigo mesmo(a).							

15- Regulação identificada

	<b>Discordo totalmente</b>	<b>Discordo</b>	<b>Discordo parcialmente</b>	<b>Não sei opinar</b>	<b>Concordo parcialmente</b>	<b>Concordo</b>	<b>Concordo totalmente</b>
Porque pessoalmente considero importante e esforçar-me neste trabalho.							
Porque esforçar-me neste trabalho está alinhado com os meus valores pessoais.							
Porque esforçar-me neste trabalho tem um significado pessoal para mim.							

16- Motivação Intrínseca

	<b>Discordo totalmente</b>	<b>Discordo</b>	<b>Discordo parcialmente</b>	<b>Não sei opinar</b>	<b>Concordo parcialmente</b>	<b>Concordo</b>	<b>Concordo totalmente</b>
Porque fazer o meu trabalho é divertido.							
Porque o que faço no meu trabalho é estimulante.							
Porque o trabalho que faço é interessante.							

17- Para o conhecimento em geral

	<b>Discordo totalmente</b>	<b>Discordo</b>	<b>Discordo parcialmente</b>	<b>Não sei opinar</b>	<b>Concordo parcialmente</b>	<b>Concordo</b>	<b>Concordo totalmente</b>
Os colaboradores são recompensados de acordo com a realização de metas.							
O estabelecimento de metas eficazes é ensinado.							
É fornecido apoio individual para estabelecer metas de "qualidade" (mensuráveis, atingíveis, desafiadoras, etc.).							
É fornecido apoio individual no desenvolvimento de métodos para atingir as metas.							

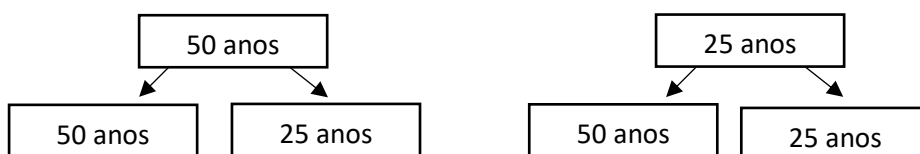
O meu supervisor, ou alguém no trabalho, preocupa-se comigo como pessoa.							
No trabalho as minhas opiniões parecem contar.							
As missões/propósitos da minha empresa fazem-me sentir que o meu trabalho é importante.							
Neste último ano, tive oportunidades no trabalho para aprender e crescer.							
Alcançarei completamente as minhas metas.							
Estou muito confiante que executarei com sucesso os meus deveres e responsabilidades no trabalho.							
Quando mal sucedido(a) no trabalho, assumo pessoalmente a responsabilidade pela falta de sucesso.							
O meu nível atual de produtividade garantirá a realização das minhas metas no trabalho.							
Eu procuro ativamente soluções para problemas no local de trabalho.							
Neste último ano, o nível do meu desempenho individual foi excelente.							

Realizo regularmente as minhas metas.							
As minhas metas individuais apoiam diretamente as metas da organização.							

18- No que diz respeito ao trabalho, a nível pessoal o fator que contribui mais para a minha motivação é \_\_\_\_\_

## Anexo 2: Guião das Entrevistas

1. Idade
2. Género
3. Porquê o setor da indústria têxtil e vestuário?
4. Há quantos anos trabalha no setor?
5. Qual a função que desempenha? Sempre efetuou essa função no setor?
6. Gosta efetivamente daquilo que faz? O que valoriza no seu trabalho?
7. Acha que a motivação tem em conta características sociodemográfica, como género, habilitações literárias?
8. Qual a sua opinião sobre as novas gerações no mercado de trabalho? Existe diferenças significativas para as gerações anteriores? É fácil por exemplo ensinar as novas gerações? Ou estes não estão motivados para tal?
9. Sinceramente, achas que são mais motivados? Ou menos?
10. Não tendo em conta o tempo que já trabalha na organização, existe diferença se uma tarefa for desempenha por uma pessoa de 50 ou 27 anos? Ou de 20 anos?
11. Por exemplo, existe diferença se for uma pessoa de:



Quais as diferenças? Varia a motivação ao explicar? Qual se esforça mais? Qual fica mais motivado?

12. Acha que existe alguma relação entre a motivação e as diferentes gerações no mercado de trabalho?
13. A nível pessoal o que afeta mais o seu desempenho? A sua produtividade? O relacionamento com os outros?
14. Quais os aspetos que mais o motivam?
15. Por favor, ordene de 1 a 4 sendo o 1 o que mais influência e o 4 o que menos influência a sua motivação:

- \*Ambição (em termos de conhecimento/ aprendizagem)
- \*Reconhecimento (chefes/ colegas/ familiares/ amigos)
- \*Rendimento
- \*Benefícios / Incentivos

### Anexo 3: Transcrição das entrevistas realizadas

#### **Entrevista 1**

P: Boa tarde

R: Boa tarde

P: Qual é a sua idade?

R: 26 anos

P: Qual o seu género?

R: Masculino

P: Porquê o setor da indústria têxtil e vestuário?

R: É o setor aqui da zona, não há muita escolha é o mais fácil de arranjar emprego

P: Há quantos anos trabalha neste setor?

R: 4 anos e meio

P: Qual é a função que desempenha?

R: Fiel de armazém

P: Nestes 4 anos e meio a sua função sempre foi essa?

R: Sim, sempre

P: Gosta daquilo que faz?

R: Sim gosto

P: O que mais valoriza no seu trabalho?

R: É um trabalho que é dinâmico, não estou sempre a fazer a mesma coisa, por isso, o tempo voa por assim dizer uma pessoa esta sempre ocupada a fazer algo diferente.

P: Vê-se a fazer este trabalho para o resto da sua vida?

R: Não, não mesmo (risos)

P: O que o motiva mais neste momento?

R: Neste momento o que me motiva mais em primeiro lugar é a vertente financeira, porque precisamos de ganhar dinheiro não é, e depois porque vejo algumas perspetivas de evolução dentro da empresa, por isso, isso é a minha maior motivação neste momento.

P: Quais perspetivas vê para este setor no futuro?

R: Depende de pessoa para pessoa, neste momento estou a estudar é tenho esperança que se não for nesta empresa noutra empresa neste setor conseguir um melhor escalão a cima. Acho que é uma área que esta a evoluir bastante em Portugal, bastante evoluída que quem se interessar tem vários caminhos para seguir bastante interessantes.

P: Na sua opinião a motivação varia tendo em conta características sociodemográfica? Por exemplo género?

R: É assim a primeira motivação é salário quer queiramos ou não. Agora é assim, depois há pessoas que trabalham exclusivamente para salário há outras que querem algo mais dentro do seu emprego e têm outras motivações. Acho que depende muito de pessoa para pessoa.

P: Mas não me consegue por exemplo dizer que o género masculino é mais motivado no trabalho que o género feminino?

R: Não, acho que o género masculino é mais objetivo, mais pratico, por assim dizer, enquanto o género feminino, sei lá, enquanto no género masculino é trabalho, não interessa se são amigos ou não, no género feminino, ok é trabalho, mas tem que estar num ambiente que se sinta mais confortável, acho que o ambiente a volta é mais importante para o género feminino que masculino.

P: As relações com as restantes pessoas também?

R: Sim, exato é isso que quero dizer. Sentir-se num ambiente mais confortável. Que conheça as pessoas, que esteja bem com a maioria das pessoas.

P: E em termos das habilitações literárias sente diferença?

R: Nem sempre, hoje em dia quem vemos que tem a 4 ou 6 classe já são pessoas com mais idade

P: Mas em termos de secundário e licenciatura?

R: Hoje em dia toda a gente tem o secundário, por isso, acho que não esta muito ligado, tenho colegas meus que são muito ambiciosos e tem o 9 ano e que estão em lugares bons e trabalham por isso, e depois há outros que tem o 12º ano ou cursos profissionais e é totalmente indiferente o que interessa é sair há hora e o dinheiro ao final do mês.

P: A nível pessoal qual a sua opinião sobre as novas gerações no mercado de trabalho?

R: Ora bem, acho que a geração mais nova não sente tanto a necessidade de trabalhar, porque antigamente começava-se a trabalhar aos 12 anos, porque as pessoas precisavam de trabalhar não havia opção, enquanto que hoje a geração mais nova vai trabalhar, mas está a espera que o trabalho seja como quando esta na escola, e choca com a realidade e acaba por sentir dificuldades. Agora também acho que há de tudo em todas as gerações, há bons trabalhadores na geração mais nova como na geração mais velha como o inverso.

P: Acha que a motivação vai diminuindo de geração em geração?

R: Ora bem, também... eu acho que a motivação há uns anos atrás era maior, as pessoas encaravam o trabalho de outra maneira do que agora a geração mais nova.



P: Por exemplo não tendo em conta o tempo que o colaborador trabalha na organização, existe diferença se uma tarefa for desempenhada por uma pessoa de 50 ou 27 anos? Ou de 20 anos?

R: É assim eu sinto que a maior parte, as pessoas de 27 anos acabam por ser mais dinâmicas a nível geral são mais receptivas a mudança por assim dizer, mudança de trabalho, está mais aberto tem mais energia que propriamente uma faixa etária mais elevada.

P: Imaginando que temos uma pessoa de 50 anos a explicar o trabalho a uma pessoa de 50 anos e outra de 25 anos, que diferenças podemos encontrar?

R: Ora bem, eu acho que podemos encontrar 2 casos. A pessoa de 50 está mais atenta que a pessoa de 25 anos, mais predisposta ao trabalho, mas acho que no caso de ambos terem a mesma predisposição, em grande parte dos trabalhos, a pessoa mais jovem acaba por interpretar melhor, é basicamente uma questão de ter mais dinamismo, ter uma maior capacidade de aprender algo novo que alguém que tenha uma faixa etária mais avançada.

P: Mas se for ao contrário? Ou seja, uma pessoa de 25 anos a explicar o trabalho a uma pessoa de 50 anos e outra de 25 anos?

R: A diferença a meu ver não está em quem ensina, mas sim em quem aprende, mas se for ensinar da mesma maneira uma pessoa de 50 ou de 25 com a mesma vontade e capacidade, acho que é indiferente se é ensinado por alguém de 50 ou 25 anos, isto sem ter em conta a experiência, os anos que tem na área.

P: Então uma pessoa de 25 anos a ensinar uma de 50 anos, está de 50 nunca irá sentir um certo paradigma em estar a ser ensinado por alguém muito mais novo?

R: Pessoalmente nunca assisti a uma situação destas, mas as pessoas de 50 anos sabem que estão lá para aprender e acho que é indiferente se aprende com alguém da mesma idade ou mais novo, desde que haja respeito de ambas as partes, é claro que se for uma pessoa mais nova com um certo falar para uma pessoa mais de idade, se calhar a pessoa terá menos tolerância que alguém mais novo, mas a nível de aprendizagem acho que as pessoas mais velhas sempre estiveram predisposta a ouvir o que os mais novos lhes tem para dizer. Acho que a nível geral a idade acaba por ser algo indiferente.

P: Na sua opinião existe alguma relação direta entre a motivação e as diferentes gerações no mercado de trabalho?

R: Acima de tudo nos trabalhos de rendimento mais baixo a nova geração não é tão predisposta ao trabalho, como eram as gerações de há uns anos. E cada vez mais vemos pessoas mais novas que chegam a um sítio para aprender e são trabalhos simples, nada de

especial e ou não gostam, não querem ou é demasiado cansativo, ou se pede algo muitas vezes ouve-se que isso já não é o seu trabalho.

P: Então acha que esta relacionado com as últimas gerações a entra no mercado?

R: Sim, sinto que estão menos predispostas ao trabalho. Como estava a dizer, as gerações anteriores foram criadas a trabalhar então o trabalho sempre fez parte da vida delas, pelo que estas gerações mais novas começam a trabalhar aos 20/ 22 anos, nunca antes dos 18 anos, então já se nota uma maior dificuldade em se adaptarem ao mercado de trabalho e aquilo que é o trabalho.

P: A nível pessoal o que afeta mais o seu desempenho?

R: Muito a relação com os superiores. Os superiores não sabem motivar, uma pessoa começa a ficar saturada, desmotivada acho que eles tem uma grande influencia nisso, acima de tudo acho que no dia a dia existem varias maneiras de colocar as diferentes situações aos funcionários e acho que isso faz uma grande diferença e depois o trabalho em si, é claro que ninguém se sente valorizado se tiver sempre a fazer o mesmo, se ninguém mostrar interesse pelo trabalho uma pessoa acaba por perder o interesse também.

P: Isso influencia a produtividade?

R: Sim alguém desmotivado não é tão produtivo como alguém motivado.

P: Para terminar, pode por favor ordenar de 1 a 4 sendo o 1 o que mais influência e o 4 o que menos influência a sua motivação:

\*Ambição (em termos de conhecimento/ aprendizagem)

\*Reconhecimento (chefes/ colegas/ familiares/ amigos)

\*Rendimento

\*Benefícios / Incentivos

R: Para mim: Rendimento; ambição; reconhecimento; benefícios.

P: Pretende acrescentar algo mais que no seu ver é importante?

R: Eu acho que as vezes se devia ser mais paciente com as gerações mais novas, também temos de perceber que não foram criados a trabalhar, mas sim a estudar, o que é algo totalmente diferente das anteriores. Acho que aos 18 ou 22 anos uma pessoa não sai preparado da escola/ universidade para ir trabalhar, não sabem para o que vai. É uma criança a entrar no mundo de homens, e falo por mim no início é sempre um choque, é preciso ter paciência neste sentido. É também perceber que há de tudo em todas as faixas etárias, cada pessoa é um individuo com as suas motivações, fatores diferentes e acho que há pessoas novas quem tem um grande sentido de responsabilidade, grande capacidade de trabalho, é preciso é ter paciência e mostrar disponibilidade, pois acho que para as gerações mais novas

existe menos disponibilidade para ensinar, formar pessoas, agora eles, por exemplo se precisam de um afinador, vão buscar alguém onde não seja necessário ensinar. É importante apostar na formação dos mais novos, para os valorizar e motivar.

## **Entrevista 2**

P: Boa tarde.

R: Boa tarde.

P: Qual é a sua idade?

R: 42 anos.

P: Qual o seu gênero?

R: Feminino.

P: Porquê trabalha no setor da indústria têxtil e vestuário?

R: Trabalho porque na altura a minha mãe não tinha dinheiro para me colocar a estudar.

P: Há quantos anos trabalha neste setor?

R: 25 anos.

P: Qual é a função que desempenha?

R: Eu trabalho no acabamento de uma confecção, preparo a peça para ir pro cliente.

P: A sua função sempre foi essa?

R: Sim.

P: Gosta efetivamente daquilo que faz?

R: Sim gosto.

P: O que mais valoriza no seu trabalho?

R: É colocar as peças bonitas para as pessoas gostarem delas e comparem.

P: Isso a motiva?

R: Sim.

P: Então vai trabalhar todos os dias motivada?

R: Quase sempre.

P: Quais os aspetos que mais a motivam?

R: Gostar daquilo que faço.

P: Na sua opinião a motivação varia tendo em conta características sociodemográfica? Por exemplo gênero?

R: Não.

P: E as habilitações literárias?

R: Não, pelo menos na minha fábrica não, uma vez que quase ninguém tem mais que o 6º ano.

P: Onde você trabalhar tem pessoas com 50 e com 20 anos?

R: Sim.

P: Então qual a sua opinião destas novas gerações a entrar no mercado de trabalho?

R: Não sabem trabalhar e não querem trabalhar.

P: Existe diferenças significativas?

R: Sim, por exemplo a forma de pegar nas peças, de usar um ferro de engomar, até a forma de usar a tesoura. Por exemplo eu nunca usei unhas grandes para o trabalho e as novas gerações usam as unhas enormes e implica o trabalho, nota-se que não tem área de trabalho.

P: Mas acha que isso se deve ao facto de estarem a iniciar agora ou já será uma característica destas novas gerações?

R: Na minha opinião é uma característica das novas gerações. Estão habituadas a andar na escola todas assim “jeitosas” e pensam que podem trabalhar assim também.

P: Por exemplo, acha que é fácil ensinar estas novas gerações?

R: Não.

P: Mas acha que no modo geral estão motivadas?

R: Depende das pessoas. Eu falo por experiência própria quando aprendi também era novinha.

P: Mas demonstram vontade de aprender?

R: Algumas sim outras não. Acabam por se notar bem que não querem trabalhar.

P: Então acha que a nível geral estas novas gerações são menos motivadas que as anteriores?

R: De modo geral sim.

P: Por exemplo não tendo em conta o tempo que o colaborador trabalha na organização, existe diferença se uma tarefa for desempenha por uma pessoa de 50 ou 27 anos? Ou de 20 anos?

R: Se estiverem no mesmo serviço acho que não. Agora claro que se eu sempre passei a ferro durante 20 anos e agora uma senhora de 50 que nunca passou a ferro, vai se notar uma diferença.

P: Ou seja, a diferença não depende só da idade da pessoa, mas sim da tarefa desempenhada?

R: Sim, por exemplo eu sempre estive como passadeira, se agora for para a dobra eu não sei como fazer, se for pregar botões eu não sei também e vice-versa.

P: Imaginando que temos uma pessoa de 50 anos a explicar o trabalho a uma pessoa de 50 anos e outra de 25 anos, que diferenças podemos encontrar? Existe diferença?

R: Depende da pessoa. Há pessoas já com 50 anos que vão ensinar as pessoas mais novas e algumas aceitam, aprendem bem e se sentirem dificuldade perguntam. Mas há outras que se orgulham e não querem que seja ou pessoa mais velha ou mais nova a ensinar e não aprendem.

Por exemplo, no meu caso foi uma pessoa mais velha quem me ensinou e eu aceitei bem, tem de ser.

P: Mas e se fosse explicar-lhe uma pessoa de 25 anos?

R: É a mesma coisa, se tiver vontade de aprender, ter 25 ou 50 não importa. É caso como eu agora ensinar uma pessoa de 50 anos, tudo depende da motivação da pessoa. Se esta com interesse para aprender ou não.

P: Ou seja, de forma resumida podemos dizer que existe uma relação direta entre a motivação e as diferentes gerações?

R: Sim e ao gosto de aprender.

P: A nível pessoal o que afeta mais o seu desempenho?

R: Não ser reconhecida pelo meu esforço dentro da empresa.

P: Estamos aqui a falar do seu superior?

R: Sim superiores e colegas que não colaboram.

P: E isso afeta a sua motivação ou produtividade?

R: Produtividade não, pois não gosto de sentir que estou atrasada, tento fazer a minha produção para ninguém me chamar a atenção. Nós sabemos que temos de dar vazão umas as outras. O trabalho não pode ficar acumulado, porque a pessoa que está atrás de mim precisa do meu trabalho, ou seja, eu preparo uma peça para uma pessoa que coloca nos respetivos sacos que depois passa para outra que coloca nas caixas, claro que se eu não fizer a minha produção implica que as seguintes também não façam as delas.

P: Para terminar, pode por favor ordenar de 1 a 4 sendo o 1 o que mais influência e o 4 o que menos influência a sua motivação:

\*Ambição (em termos de conhecimento/ aprendizagem)

\*Reconhecimento (chefes/ colegas/ familiares/ amigos)

\*Rendimento

\*Benefícios / Incentivos

R: O mais importante para mim é o rendimento. Depois a ambição e reconhecimento para mim estão relacionadas uma com a outra, uma vez que na minha empresa se eu aprender mais não serei compensada por isso, mas gostava que o meu patrão o reconhecesse. Pelo que não sei bem qual será para mim o 2 ou 3. Mas o que menos me influencia é os benefícios.

P: Pretende acrescentar algo mais que no seu ver é importante?

R: Não sei se isto tem alguma coisa haver, mas acho que as pessoas que estão agora a começar a trabalhar deviam estar mais motivadas, interessadas em aprender este setor, porque daqui para a frente não poderá ser tudo engenheiro e doutores. É uma profissão bonita

de aprender. Acho que também deviam andar mais em cima dos chefes, para valorizar, colocar regras nas empresas de forma a valorizar o trabalho e dessa forma influenciar novas pessoas a aprender. De forma a incentivar mais. Os jovens de hoje não querem ir para uma confecção porque toda a gente fala mal das confecções, trabalham muito e ganham pouco. Pelo que acho que este setor deve ser reconhecido, verificar as condições de trabalho e que façam acima de tudo este trabalho ser reconhecido.

### **Entrevista 3**

P: Boa tarde.

R: Boa tarde.

P: Qual é a sua idade?

R: 26 anos.

P: Qual o seu género?

R: Masculino.

P: Porquê trabalha no setor da indústria têxtil e vestuário?

R: Quando acabei o secundário, não queria continuar a estudar então o mais fácil de arranjar aqui na zona era seguir por esta área. Inicialmente dava umas horas e como estava complicado fui fazer um curso sobre tecnologia de tecelagem, o que me facilitou a entrada na empresa onde estou hoje.

P: Há quantos anos trabalha neste setor?

R: Trabalho a 7 anos.

P: Qual é a função que desempenha?

R: Neste momento estou como ajudante de afinador.

P: Sempre desempenhou essa função?

R: Não, durante os anos fui subindo de posto consoante a aprendizagem.

P: Referiu que tinha tirado um curso nesta área, acha que foi um ponto de partida para conseguir rapidamente subir?

R: Não sei, obviamente que contribui, mas acho que depende mais da forma como nos entregamos para o trabalho. Eu tenho de cumprir a minha tarefa da melhor forma, e para isso gosto de aprender a aperfeiçoar. Acho que também ajudou o facto de eu querer aprender e não ter medo de arriscar, pois se quero ir mais além tenho de fazer por isso, dentro das possibilidades que me oferecem.

P: Gosta efetivamente daquilo que faz?

R: Sim gosto.

P: O que valoriza mais o seu trabalho?

R: Uma boa comunicação entre os chefes e os restantes colegas na minha opinião e um grande fator para conseguir união, o facto de saber que posso conseguir um melhor trabalho.

P: Na sua opinião a motivação varia tendo em conta características sociodemográfica? Por exemplo género?

R: Não, acho que quem precisa de trabalhar tem de ter motivação seja onde for, claro que no cargo que estou a exercer é mais fácil alguém do género masculino estar motivado, é um



trabalho mais pesado, onde se suja mais, não quer dizer que as mulheres não podem exercer, mas eu sinto que um homem fica mais motivado que uma mulher nesta tarefa.

P: E as habilitações literárias?

R: Não, acho que isso não afeta. Trabalhar numa tecelagem, não depende das habilitações literárias.

P: Então qual a sua opinião destas novas gerações a entrar no mercado de trabalho?

R: Complicado, a nova geração não tem aquela vontade de trabalhar, aquela vontade de aprender nesta área. Normalmente quando eles entrem dentro de uma tecelagem, ou ficam assustados pelo barulho, ou pelo coton que existe e normalmente não ficam com aquela vontade de aprender.

P: Ou seja, acha que esta nova geração comparada com a anterior é menos motivada?

R: Não é o caso de ser mais ou menos motivada, é um bocado diferente. A geração anterior começou a trabalhar muito mais cedo que esta nova geração, antigamente, ou seja, o povo mais velho precisava de trabalhar e como tal agarrava-se a qualquer coisa para trabalhar visto que não podiam avançar na escola, eles meio que eram obrigados a ir trabalhar. Agora os jovens é difícil de se agarrarem pois acabam por achar os trabalhos puxados e depois vêm de muitos anos de escola e não estão preparados para este impacto, e pensão sempre que conseguem algo mais fácil e melhor. Agora existem todos os tipos de pessoas não é verdade, mas na minha opinião acho que a geração a seguir a minha não está de todo preparada para este tipo de trabalho e não se esforçam em situação nenhuma, posso te dizer que tive uma vez um rapazinho que chegou ao ponto de trocar a luva direita com a esquerda e ainda me vir questionar como colocava bem, quando isto uma criança de 5 anos faz sem muita aprendizagem.

P: Por exemplo não tendo em conta o tempo que o colaborador trabalha na organização, existe diferença se uma tarefa for desempenha por uma pessoa de 50 ou 27 anos? Ou de 20 anos?

R: Isso depende da pessoa. Normalmente nota-se diferença é na experiência da pessoa, mas pode vir uma pessoa de 25 anos e estar empenhada naquilo que faz e dedicar-se e acabar por fazer o trabalho como uma pessoa de 50 anos e que sempre trabalho a sua vida toda naquilo, com a mesma rapidez e facilidade na resolução dos problemas. Hoje a indústria têxtil está cada vez a se modernizar mais, por exemplo, os teares estão mais evoluídos, a nível tecnológico nota-se uma grande diferença e acaba por ser mais fácil uma pessoa mais nova se adaptar visto que cresceu sempre com a tecnologia, enquanto que uma pessoa mais velha tem mais dificuldade em se adaptar porque antigamente era tudo mais manual.

P: Imaginando que temos uma pessoa de 50 anos a explicar o trabalho a uma pessoa de 50 anos e outra de 25 anos, que diferenças podemos encontrar? Existe diferença?

R: Nota-se no meu caso sim. O povo mais velho tem sempre aquele pensamento que a “canalha” de hoje em dia não quer trabalhar e por isso também não se esforça um bocadinho para ensinar melhor. Pensão que é como antigamente, que o povo vinha e agarrava-se ao trabalho, aprendia rápido, onde se empenhavam a trabalhar pois não tinham outra opção enquanto que hoje uma pessoa de 25 anos não vai estar com aquela preocupação em manter o trabalho, porque sabe que pode sair e procura noutro lugar. Acaba por não se agarrar ao facto de ter conseguido este emprego e o querer manter para o resto da vida o oposto de antigamente.

P: Ou seja, na sua opinião acha que a nova geração não tem medo de arriscar?

R: Sim.

P: Mas e se for uma pessoa de 25 anos a explicar o trabalho a uma pessoa de 50 anos e outra de 25 anos, que diferenças podemos encontrar?

R: Não, provavelmente até acho que é mais fácil, eu falo por mim, já tive de ensinar pessoas mais novas e mais velhas. E acho mais fácil ser uma pessoa mais nova ensinar outra pessoa independentemente da idade, porque a mim quem me ensinou foi uma pessoa mais velha e sinto que quando me ensinou, ocultou alguns troques e manhas, enquanto que quando sou eu a ensinar tento explicar tudo e de várias formas mais fácil ou mais complicado para quem esta a aprender escolher qual é mais fácil para si.

P: Mas o facto de ser você a ensinar alguém mais velho não afetou a motivação da pessoa?

R: Não, não interferiu em nada, alias acabamos por ficar bons amigos, não havendo qualquer impacto eu ser mais novo.

P: Na sua opinião é mais fácil ensinar alguém mais velho ou mais novo? Qual estava mais motivado para aprender?

R: O mais velho, é mais fácil de ensinar, acaba por ter outra mentalidade. Por exemplo uma das pessoas mais novas que tive de ensinar, acabou por me dizer que não queria saber se aprendia ou não o trabalho, era algo temporário e ia acabar por mudar, pelo que não importava aprender chegando até ao cúmulo de pedir ajuda para colocar umas simples luvas de trabalho.

P: Ou seja, na sua opinião existe uma relação direta entre a motivação e as diferentes gerações?

R: Eu penso que sim, lá esta é como eu digo, a pessoa mais velha ela de certa forma já esta habituada ao trabalho e quando entre para uma empresa nova quer aprender o mais rápido

possível para dar produção e ser autónomo, enquanto que uma pessoa mais nova de 20, 22 já não quer muito saber, se aprender aprendeu e quanto menos eles fizerem melhor, porque lá esta se não acharem motivação no trabalho simplesmente saem e vão procurar outra coisa. Hoje em dia é assim.

P: A nível pessoal o que mais afeta o seu desempenho?

R: Uma boa comunicação entre os superiores e os colegas é importante porque já me chateei muitas vezes por falta de comunicação acabando por haver problemas e como todos sabem os problemas acabam por sobrar para nós, pois nos na produção é que os temos de resolver. Na minha opinião é o mais importante, assim como reconhecerem melhor o trabalho realizado.

P: E isso afeta a sua produção?

R: Não afeta a produção, mas acaba por deixar uma pessoa sem vontade, mas a produção tem de aparecer na mesma é a nossa obrigação. Não se pode misturar as coisas, podemos ficar mais revoltados por ter de resolver problemas que outros criaram, mas tem de ser resolvidos.

P: O que o motiva mais?

R: Tem de ser o salário no final do mês(risos) e a capacidade de subir de posto e conseguir avançar não ter limite de ficar a fazer o mesmo trabalho. Acho que é importante haver a oportunidade de subir, a mim isso motiva-me bastante.

P: Neste momento esta motivado?

R: Sim. Tenho tido oportunidade para subir e como já disse não fiquei sempre na mesma posição nestes anos, fui sempre evoluindo e até bem rápido, foi-me dado oportunidade de subir.

P: Para terminar, pode por favor ordenar de 1 a 4 sendo o 1 o que mais influência e o 4 o que menos influência a sua motivação:

\*Ambição (em termos de conhecimento/ aprendizagem)

\*Reconhecimento (chefes/ colegas/ familiares/ amigos)

\*Rendimento

\*Benefícios / Incentivos

R: Em primeiro tem de ser rendimento, o salário ao final do mês, depois para mim terá de ser a aprendizagem, ou seja, ambição, depois reconhecimento e benefícios.

P: Pretende acrescentar algo mais que no seu ver é importante?

R: Na minha opinião acho que se devia incentivar mais os jovens a entrar a na indústria têxtil, pois é uma indústria forte em Portugal e mais tarde vai acabar por sofrer com falta de

colaboradores, e pessoalmente acho uma área que terá futuro e onde se poderá ter grandes oportunidades e com isto salários melhores, é preciso é mostrar interesse em aprender.

#### **Entrevista 4**

P: Boa tarde.

R: Boa tarde.

P: Qual é a sua idade?

R: 24 anos.

P: Qual o seu gênero?

R: Feminino.

P: Porquê trabalha no setor da indústria têxtil e vestuário?

R: No final do secundário não tinha notas para poder seguir, então fiz um curso de designer têxtil, e fui enviado vários currículos até ser aceite nesta empresa.

P: O curso de designer têxtil foi fazer por sua iniciativa?

R: Sim foi.

P: Porquê esta área quando escolheu o curso?

R: Porque os meus pais sempre trabalharam nesta área e acho que é uma das áreas que tem mais saída.

P: Há quanto tempo trabalha neste setor?

R: Trabalho a 4 anos.

P: Qual é a função que desempenha?

R: Sou controladora de qualidade das amostras de vestuário.

P: Sempre desempenhou essa função?

R: Sim sempre.

P: Na sua opinião tem projeção de subida dentro da sua empresa?

R: Sim poderei subir, visto que estamos em constante aprendizagem o que me pode levar a no futuro conseguir desempenhar uma função superior.

P: Gosta efetivamente daquilo que faz?

R: Sim gosto.

P: O que valoriza mais no seu trabalho?

R: O conhecimento que adquire todos os dias.

P: Vê-se a fazer este trabalho para o resto da sua vida?

R: Não sei, mas acho que não.

P: Então porque?

R: Porque embora seja um trabalho que estou a gostar de desempenhar, não foi isto para o qual estudei, e pretendo tentar conseguir algo mais relacionado com a parte do designer em si.

P: Neste momento o que mais lhe motiva?

R: Neste momento, só o facto de receber ao final do mês (risos), eu gosto do que faço, por isso, motiva-me ir trabalhar para aprender mais.

P: Vê perspectivas positivas neste setor para o futuro?

R: Acho que sim, por exemplo olho para a minha empresa, na altura do covid, nós nunca deixamos de trabalhar, porque nos adaptámos a todas as necessidades que eram precisas na altura, por exemplo para os hospitais eram necessários muitos equipamentos de proteção pessoal, individual e nós conseguimos adaptar as nossas produções para isso. Passamos a trabalhar muito mais com peças para o conforto de casa, uma vez que a grande maioria das pessoas ficou em casa, ou seja, agarramos na situação e adaptamos aquilo que era mais necessário e que o consumidor de certa forma começou a dar mais valor a determinados bens que até a pandemia não eram tão essenciais, por exemplo. Eu acho que embora vá haver uma crise muito grande a nossa empresa trabalha para muitas fabricas em todo o mundo que tenho esperança que continuem a dar trabalho.

P: Em termos da produção a readaptação foi fácil?

R: Sim, sim ... os meus padrões estão sempre atentos e as nossas máquinas de produção são novas, tínhamos os meios certos por isso a adaptação foi fácil.

P: Na sua opinião a motivação varia tendo em conta características sociodemográfica? Por exemplo género? Ou idade?

R: Acho que não. Não acho que é por uma pessoa ser mais velha ou mais nova que vai estar mais ou menos motivada. Acho que depende mais do ambiente do trabalho e dos objetivos que levam a pessoa a ir trabalhar todos os dias. Eu acho que as pessoas mais velhas, a partir dos anos e que trabalha há muitos anos podem estar mais motivadas para fazer as coisas bem para não se chatearem nos seus últimos anos de trabalho e apesar de provavelmente cansados estão motivados para que o tempo passe mais rápido, enquanto que as pessoas com 20 anos nem querem saber se fazem bem ou mal a tarefa, e como ainda tem muitos anos pela frente não demonstram interesse em aprenderem com quem sabe o que faz. Mas depois também temos aqueles com 25 anos que tem objetivos na vida, por exemplo comprar um carro ou comprar as suas próprias coisas sem depender dos pais e acabam por ter uma motivação extra. Eu acho que depende muito também do contexto em que o colaborador se encontra.

P: Na sua opinião então não existem diferença a nível dos géneros?

R: Certo.

P: E em termos das habilitações literárias?

R: Também acho que não.

P: A nível pessoal qual sua opinião sobre as novas gerações a entrar no mercado de trabalho?

R: Eu acho que devem existir mais pessoas novas a trabalhar, principalmente porque por exemplo as senhoras que estão na costura, as costureiras são essencialmente uma população envelhecida, e não há pessoas novas a quererem ser costureiras e um dia vai ser preciso e não vai haver, então eu acho que realmente é muito importante conseguir que as pessoas mais novas os jovens sigam por este ramo.

P: Acha que é fácil ensinar esta nova geração, que estão motivados?

R: Eu acho que é fácil, ensinar uma pessoa desta geração a trabalhar se ensinarem com os termos corretos, se tiverem paciência e também se a pessoa se sentir à vontade para explicar e se souber acima de tudo explicar.

P: Acha que quando um colaborador vai ensinar outro ensina tudo o que sabem ou guardam algo?

R: Eu acho que as pessoas quando vão ensinar, principalmente se quem for ensinar for mais velho guarda algo, para o seu conhecimento ser útil e não ser facilmente descartado pelo facto de o jovem saber tanto como ele. Ou seja, se um jovem sabe tanto como uma pessoa de 60 anos tem muito mais facilidade em trabalhar em se mexer e adaptar, daí os colaboradores quando ensinam não ensinam tudo o que sabem de forma a proteger sempre o seu trabalho.

P: Então, consegue dizer se esta nova geração é mais ou menos motivada comparativamente as gerações anteriores?

R: Eu acho que é menos, porque os jovens de hoje em dia estão na casa dos pais até mais tarde, têm a ajuda dos pais para tudo, ou seja, os pais de certa forma funcionam como uma “muleta” enquanto que as gerações mais antigas tinham de trabalhar para conseguir sobreviver, então acho que a motivação deles era maior do que a dos jovens de hoje em dia. O modo de vida de hoje é totalmente diferente se comparamos com a 20 anos atrás, com 50 nem se fala.

P: Por exemplo não tendo em conta o tempo que o colaborador trabalha na organização, existe diferença se uma tarefa for desempenha por uma pessoa de 50 ou 27 anos? Ou de 20 anos?

R: Acho que depende de como ambos foram ensinados.

P: Imaginando que temos uma pessoa de 50 anos a explicar o trabalho a uma pessoa de 50 anos e outra de 25 anos, que diferenças podemos encontrar? Existe diferença?

R: Acho que vai ser diferente na forma de que cada um vai entender. Uma pessoa de 50 anos provavelmente estará mais atenta aos pormenores, e se questionar mais que um de 25 anos,

mesmo nunca trabalhando no setor a sua experiência de vida vai lhe levar a ficar mais receptivo na hora que lhe forem ensinar, ou seja, acho que uma pessoa de 50 anos a ser ensinada por uma de 50 vai captar melhor.

P: Mas e se for uma pessoa de 25 anos a explicar o trabalho a uma pessoa de 50 anos e outra de 25 anos, que diferenças podemos encontrar?

R: Eu acho quando uma pessoa de 25 anos vai ensinar, acaba por ser mais fácil e até ensinar melhor um de 50 que um de 25 anos, pelo facto que o colaborador de 50 anos vai ser um apoio no trabalho e a entidade patronal não o iria substituir o de 25 pelo de 50 e o de 25 anos além de apoio poderá um dia mais tarde “roubar” o lugar e então a explicação já será diferente.

P: Ou seja, podemos dizer que o facto da geração tem um peso diferente no que diz respeito a ensinar uma tarefa na organização?

R: Exatamente.

P: Ou seja, na sua opinião existe uma relação direta entre a motivação e as diferentes gerações?

R: Sim, porque a geração mais antiga pode ter motivação para ir trabalhar como por exemplo pagar as suas contas, acabar de pagar o crédito da casa, colocar os filhos a estudar, necessidades básicas, enquanto que uma pessoa da nova geração como já tem a base, os pais, tem outras motivações como comprar roupa, ir a concertos, festas a motivação é diferente entre as gerações mais novas e mais velhas, e acaba por a motivação mais velha se calhar pesar mais.

P: A nível pessoal o que mais afeta o seu desempenho?

R: A falta de remuneração, a falta de reconhecimento por parte dos patrões do meu trabalho.

P: Neste momento esta motivada?

R: Sim, até estou. Eu não me importo de ir trabalhar, pois aprendo com isso. Obviamente que tem dias que não estou tanto, ou porque o trabalho não corre bem ou porque há stresses com os colegas e acaba por interferir.

P: Para terminar, pode por favor ordenar de 1 a 4 sendo o 1 o que mais influência e o 4 o que menos influência a sua motivação:

\*Ambição (em termos de conhecimento/ aprendizagem)

\*Reconhecimento (chefes/ colegas/ familiares/ amigos)

\*Rendimento

\*Benefícios / Incentivos



R: O que influencia mais é o rendimento, depois os incentivos, depois o reconhecimento e por fim a ambição.

P: Pretende acrescentar algo mais que no seu ver é importante?

R: No setor têxtil é preciso ter muita paciência, é preciso saber lidar com muitas pessoas, vários feitios, ter muita força pessoal, ou seja, autoestima, não se deixar ir a baixo com qualquer coisa, pois vai haver muita pressão, discussão, mas é típico do trabalho e da indústria têxtil, as encomendas têm de ser entregues a tempo e horas. Cada vez existe menos pessoas a querer trabalhar neste setor têxtil, pelo menos na parte da confeção há cada vez menos pessoas a quer ser costureira, mas pelo menos na minha empresa eu reconheço que são bem remuneradas, ou seja, por ser um trabalho raro no sentido de poucas pessoas procurarem ser. As antigas vão ter de sair mais tarde ou mais cedo e as novas tem de entrar a tempo de aprender com quem sabe bem da arte.

## **Entrevista 5**

P: Boa tarde.

R: Boa tarde.

P: Qual é a sua idade?

R: 50 anos.

P: Qual o seu género?

R: Feminino.

P: Porque trabalha no setor da indústria têxtil e vestuário?

R: Porque foi o que apareceu na altura e com o tempo passei a gostar.

P: Há quanto tempo trabalha neste setor?

R: Há 37 anos.

P: Qual é a sua função?

R: Tecedeira.

P: Sempre desempenhou essa função?

R: Sim sempre.

P: Mas nunca houve perspetiva de mudança?

R: Não, mas eu sinceramente gosto do que faço.

P: O que valoriza mais no seu trabalho?

R: Valorizo o respeito, o bom funcionamento das coisas, sou exigente no que faço e exijo dos outros também para que tudo corra bem.

P: Isso é bom tendo em conta a ótica da empresa?

R: Exato.

P: Já sentiu algum obstáculo por ser exigente?

R: Muitas vezes.

P: Neste momento o que mais a motiva?

R: Neste momento, apenas gostar daquilo que faço.

P: Está motivada?

R: Mais ou menos.

P: Porquê?

R: Por um lado, a remuneração e pouca e por outro lado a falta de reconhecimento. São os grandes fatores que me desmotiva.

P: Na sua opinião a motivação varia tendo em conta características sociodemográfica? Por exemplo género?

R: Não, acho que não.

P: E no que diz respeito as habilitações literárias?

R: Eu acho que no meu setor não.

P: Então qual a sua opinião destas novas gerações a entrar no mercado de trabalho?

R: Acho que a maior parte não tem motivação para este tipo de trabalho.

P: Quais é que são as grandes diferenças?

R: Eu acho que querem mais que aquilo que podem ter, os mais novos, o que não estou contra, a ambição faz parte, mas também devem ter os pés assentes na terra e não pensarem que a vida é fácil.

P: Então acha que esta geração é mais ambiciosa, que não esta bem com aquilo que tem?

R: Exato.

P: Mas fazem para conseguir perceber e manter o seu trabalho?

R: Raramente é mais fácil tentar outro sítio, mas exigente algumas exceções.

P: Agora em termos de ensinar outras gerações, é fácil? Visto que eles têm ambição, mas tentam realmente perceber?

R: Uma boa parte não, acho que de dez, cinco se tentarem alguma coisa é muito.

P: Mas esses cinco conseguem?

R: Sim se tiverem boa vontade.

P: Ou seja, de modo geral acha que esta geração, e muito menos motivada que as anteriores?

R: Muito menos motivada.

P: Se não tiver em conta a idade do colaborador, existe diferença se uma tarefa for desempenhada por pessoa de 20 e uma de 50?

R: Existe, em questão de maturidade, se for uma pessoa de 20 anos a ensinar uma de 20 e uma de 50, a de 50 vai se esforçar mais e se tiver necessidades, vai se empenhar para conseguir aprender rapidamente e a de 20 anos é capaz de pensar que se aprender aprende se não aprender não aprende não se importa muito.

P: E se for uma pessoa de 50 e não de 20, isto em questão de ensinar?

R: Depende de quem estejas a ensinar, nem sempre se ensina tudo que se sabe.

P: Na sua opinião existe alguma relação direta entre a motivação e as diferentes gerações? Se a sua motivação é igual a de uma pessoa de 25 anos?

R: Acho que não porque o de 25 anos pode tem um futuro maior pela frente e no meu caso eu já não consigo atingir aquilo que quero.

P: A nível pessoal o que mais afeta o seu desempenho?

R: Hoje posso dizer o pouco reconhecimento por parte do chefe e de alguns colegas de trabalho, que acabam por criar mau ambiente.

P: Para terminar, pode por favor ordenar de 1 a 4 sendo o 1 o que mais influência e o 4 o que menos influência a sua motivação:

Ambição (em termos de conhecimento/ aprendizagem)

\*Reconhecimento (chefes/ colegas/ familiares/ amigos)

\*Rendimento

\*Benefícios / Incentivos

R: É assim, o que mais me influencia é o reconhecimento, depois rendimento, a ambição e benefícios.

P: Pretende acrescentar algo mais que no seu ver é importante?

R: Acho que o setor têxtil tem que ser melhor remunerado, porque é muito mal remunerado e mal reconhecido na base de operários mesmo que é o coração da empresa. E acho que o empenho das pessoas tem que melhorar, mas como não tem o reconhecimento da empresa, em questões monetárias e o reconhecimento naquilo que se faz acho que isso leva também a menos empenho dos trabalhadores.