



**Motivação e Resiliência:
Estudo Exploratório com Motoristas de uma Empresa de Transportes
Públicos do Norte do País**

Daniel Guedes Mendonça

Vila Nova de Gaia
2015



**Motivação e Resiliência:
Estudo Exploratório com Motoristas de uma Empresa de Transportes
Públicos do Norte do País**

Daniel Guedes Mendonça

Aprovado em ____/____/____

Composição do Júri

Presidente:

Prof. Doutor Manuel Pinto Teixeira

Arguente:

Prof. Doutor Jorge Remondes de Sousa

Orientador:

Prof. Doutor Ivo Dinis de Oliveira



**Motivação e Resiliência:
Estudo Exploratório com Motoristas de uma Empresa de Transportes
Públicos do Norte do País**

Daniel Guedes Mendonça

Dissertação submetida para satisfação dos requisitos do grau de
Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, sob a orientação do Prof.
Doutor Ivo Oliveira.

Vila Nova de Gaia
2015

Tese de Mestrado realizada sob a orientação do Prof. Doutor Ivo Oliveira, apresentada ao Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia de Vila Nova de Gaia para obtenção do grau de Mestre Gestão de Recursos Humanos, conforme o Aviso n.º 16961/2010 da DGES, publicado no n.º 217, na 2ª Série do Diário da República, em 9 de novembro 2010.

Agradecimentos

À Professora Maria Helena Guedes, minha mãe, a qual me apoiou incondicionalmente e efetuou toda a revisão da presente dissertação, sem a ajuda da qual seria muito difícil o término da mesma no decorrer do ano letivo de 2014/2015.

A toda a restante família que facilitou a nível de ambiente de concentração e apoio.

Ao Professor Doutor Ivo Oliveira orientador da dissertação, pelos conhecimentos transmitidos e pelo apoio e constante disponibilidade demonstrados durante a realização deste trabalho.

À empresa onde foram recolhidas as informações, por toda a cooperação da administração no sentido de permitir e viabilizar a administração dos questionários, assim como a todos os motoristas que ao aceitarem responder ao inquérito por questionário, proporcionaram, deste modo, a obtenção de informações essenciais para o desenvolvimento do presente estudo.

Gostaria também de deixar o meu reconhecimento a todos os que me auxiliaram na realização desta dissertação, pela sua disponibilidade, dedicação e compreensão, fundamentais para o trabalho conseguido, bem como àqueles que acompanharam e ajudaram a minha formação académica.

Resumo

O presente estudo pretendeu analisar os fatores de motivação e os níveis de resiliência dos motoristas de uma empresa de transportes públicos da zona norte de Portugal. Participaram no presente estudo 76 motoristas de ambos os géneros, com idades compreendidas entre os 31 e 62 anos. Os instrumentos de recolha de dados foram divididos em três grupos: Questionário Sociodemográfico, constituído para o efeito desta investigação, Questionário dos Fatores Motivacionais e Escala de Resiliência. Os principais resultados descritivos mostram níveis relativamente baixos de motivação nas diferentes dimensões consideradas e uma percentagem significativa de motoristas não resilientes. As estatísticas correlacionais permitiram encontrar correlações positivas e negativas entre as dimensões da motivação e as dimensões de resiliência consideradas. Os resultados diferenciais apontaram para a existência de variações na motivação e resiliência quando são consideradas as variáveis género, idade, estado civil, habilitações literárias, trabalho por turnos e perceção do impacto da função na saúde do colaborador.

Palavras-Chave: motivação, resiliência, motoristas

Abstract

The present study intended to analyze the factors of motivation and levels of resilience of drivers of public transport company of the north side of Portugal. Participated in this study 76 drivers of both genders, aged between 31 and 62 years. The data collection instruments were divided into three groups: socio-demographic questionnaire, set up for the purpose of this research, of motivational factors questionnaire and resiliency scale. The main descriptive results show relatively low levels of motivation in different considered dimensions and a significant percentage of non-resilient drivers. Correlational statistics enabled find positive and negative correlations between considered motivation and resilience dimensions. The differential results pointed to the existence of variations on motivation and resilience when independent variables were considered, such as gender, age, marital status, educational qualifications, shift work and work impact on drivers' health.

Key Words: motivation, resilience, drivers

Índice Geral

Introdução Geral	1
Parte I - Revisão Bibliográfica	4
Capítulo I – Motivação	5
1.1. Conceito e Definição de Motivação	5
1.2. Motivação Organizacional	8
1.3. Teorias Motivacionais: A Teoria Bifatorial de Herzberg	10
Capítulo II – Resiliência	16
2.1. Conceito e Definição de Resiliência	16
2.2. Relação entre Resiliência e Motivação	19
2.3. Estudos sobre Resiliência e Motivação	23
2.4. Caracterização do Setor de Atividade e da Empresa	25
Parte II - Estudo Empírico	28
Capítulo III – Metodologia	29
3.1. Natureza do Estudo	29
3.2. Objetivos do Estudo	29
3.3. Hipótese de Estudo	30
3.4. Variáveis em Estudo	31
3.5. Participantes	31
3.6. Material	33
3.7. Procedimento de Recolha de Dados	36
3.8. Técnicas de Análise dos Resultados	36
Capítulo IV – Apresentação e Discussão dos Resultados	38
4.1. Resultados Descritivos	38
4.2. Resultados Correlacionais	41
4.3. Resultados Diferenciais	43
Reflexões Finais	49
Referências Bibliográficas	53
Anexo A	59

Lista de Figuras

Figura 1 – Ciclo Motivacional	6
Figura 2 – Percentagem de Resiliência	40

Lista de Tabelas

Tabela 1 – Classificação das Teorias de Motivação	11
Tabela 2 – Fatores Higiênicos e Motivacionais segundo a Teoria Bifactorial de Herzberg	14
Tabela 3 - Caraterização dos Participantes	32
Tabela 4 - Sensibilidade do Questionário dos Fatores Motivacionais	34
Tabela 5 - Sensibilidade da Escala de Resiliência	35
Tabela 6 - Percentagem de Resposta aos Itens do Questionário dos Fatores Motivacionais	38
Tabela 7 - Percentagem de Resposta aos Itens da Escala de Resiliência	39
Tabela 8 - Correlações entre as Dimensões de Motivação e Níveis de Resiliência	41
Tabela 9 - Correlações entre as Dimensões de Motivação, Níveis de Resiliência, Idade e Antiguidade	42
Tabela 10 - Dimensões Preditoras da Resiliência	43
Tabela 11 - Diferenças de Médias em Função do Género	44
Tabela 12 - Diferenças de Médias em Função do Estado Civil	44
Tabela 13 - Diferenças de Médias em Função das Habilitações Literárias	45
Tabela 14 - Diferenças de Médias em Função do Trabalho por Turnos	46
Tabela 15 - Diferenças de Médias em Função das Horas Extraordinárias	46
Tabela 16 - Diferenças de Médias em Função da Percepção do Impacto do Trabalho na Saúde	47

Lista de Abreviaturas

ARS	Administração Regional de Saúde
β	Valor de Beta
c.f.	Compare
D.P.	Desvio Padrão
e.g.	Exemplo
et al.	E colaboradores
EUA	Estados Unidos da América
F	Valor da Anova
i.e.	Isto é
N	Frequência total
n	Frequência parcial
P	Porcentagem
p	Nível de significância
p.	Página
r	Valor de correlação
R^2	Coeficiente de Regressão
SPSS	<i>Statistical Package for Social Sciences</i>
t	Valor do t de Student

Introdução Geral

A atual época de crise económica e financeira acarreta, indubitavelmente, um impacto negativo na maioria das pessoas, bem como nas organizações, embora muitas pessoas e organizações espalhadas por todo o modo tenham vindo a apresentar alguma resiliência perante o cenário de crise (Birchall & Ketilson, 2009).

Efetivamente, numa sociedade como aquela em que vivemos atualmente, as mudanças fazem parte do dia-a-dia das pessoas e das organizações e, tal como Pereira (2001) advoga, estas mudanças são cada vez mais notórias, rápidas e profundas, exigindo esforços constantes de adaptação. Nesta linha de pensamento, as mudanças acabam por ter um impacto nas organizações e nas pessoas que nelas trabalham. Assim sendo, se aceitarmos por um lado que estas mudanças se assumem como fatores de pressão ou de tensão com sérias repercussões nas pessoas e organizações, por outro, não podemos deixar de aceitar que o desenvolvimento que tem marcado a história das organizações e dos colaboradores se tem operado, ao longo dos tempos, graças a essas mudanças que exigem uma adaptação natural, quer seja através da entrada e da saída de colaboradores, quer seja na criação, no crescimento, desaparecimento ou transformações das organizações.

Estes momentos, certamente, são momentos de incerteza, que acabam por suscitar sérias preocupações por parte das organizações e dos seus líderes, dirigentes e diretores, bem como uma influência visível no clima e cultura organizacionais e, conseqüentemente, com reflexo nos próprios colaboradores. Sob o ponto de vista das organizações, estas têm-se preocupado em motivar os seus colaboradores, proporcionando-lhes desafios diversos, tornando-se mais competitivas com intuito de promover não apenas o compromisso organizacional, como também aumentar o seu volume de faturação e a qualidade dos serviços que prestam (Bakker & Demerouti, 2008).

Na verdade, não existem organizações sem pessoas, porque são estas que criam a dinâmica da organização, conferindo-lhe vida através das diversas sinergias que se criam (dentro e fora das mesmas). As pessoas acabam por se tornar, assim, num capital psicológico valioso das organizações, pelo que os conceitos de motivação e de resiliência assumem particular relevância, uma vez que os colaboradores mais motivados com o seu trabalho e mais resilientes enfrentam, mais facilmente, os desafios que vão surgindo e, quando colocados perante a mudança, recuperam mais rapidamente o seu equilíbrio, mantendo um nível de

produtividade mais elevado e tornando-se menos vulneráveis e mais resistentes (Abu-Tineh, 2011).

É neste sentido que surge o presente trabalho, cuja pertinência poderá ser sustentada pelas seguintes razões: (i) uma motivação pessoal para compreender a pertinência dos conceitos de motivação e de resiliência nos contextos atuais de gestão, marcados por uma crise económica e financeira; (ii) a ausência de estudos em Portugal que relacionem os conceitos de motivação e de resiliência, muito embora estudos mostrem uma clara relação entre estes dois construtos e, (iii) alcançar resultados sustentados que possam permitir não apenas um maior conhecimento sobre as motivações e níveis de resiliência dos colaboradores da empresa de transportes públicos onde decorreu o estudo, mas também apresentar resultados pertinentes à empresa de transportes, que lhes permitam delinear estratégias de ação conducentes a uma maior rentabilidade e, consequentemente, um melhor posicionamento em termos competitivos.

Neste sentido, o presente trabalho inicia com uma questão de partida, que pode ser formulada da seguinte forma: *Quais são os fatores de motivação e os níveis de resiliência dos motoristas da empresa de transportes do norte do país?*

Estruturalmente, o presente trabalho encontra-se dividido em duas partes. A primeira parte, que constitui a revisão bibliográfica, é constituída por dois capítulos. No Capítulo I, designado de *Motivação*, abordamos o conceito e definição deste construto, sua aplicação no contexto organizacional e foram referenciadas as principais teorias motivacionais, com especial ênfase para a Teoria Bifatorial de Herzberg. O Capítulo II, denominado de *Resiliência*, aborda o conceito e definição deste construto, sua relação com a motivação e são apresentados diversos estudos que abordam e relacionam estes dois conceitos. Ainda neste capítulo, é caracterizado o setor de atividade onde o estudo decorreu, ou seja, o setor dos transportes.

A segunda parte, que integra o Estudo Empírico, é constituída, também, por dois capítulos. O Capítulo III cuja designação é *Metodologia*, apresenta a natureza do estudo, os principais objetivos, hipóteses e variáveis em jogo, a caracterização dos participantes, a descrição do material de recolha de dados utilizado e são referenciados os procedimentos de recolha dos dados e as técnicas de análise dos resultados. No Capítulo IV, intitulado de *Apresentação e Discussão dos Resultados*, são apresentados os principais resultados descritivos, correlacionais, de regressão e diferenciais, em função das variáveis independentes consideradas.

O presente trabalho termina com as reflexões finais relativamente aos resultados encontrados, seu impacto na organização, o contraponto entre os pontos fortes e de melhoria presentes nesta investigação, bem como algumas considerações relativamente a investigações futuras.

Parte I - Revisão Bibliográfica

Capítulo I – Motivação

Tudo o que um sonho necessita para ser realizado é alguém que acredite que ele possa ser realizado.

Roberto Shinyashiki

1.1. Conceito e Definição de Motivação

O conceito de motivação não é novo, sendo que a sua proliferação foi mais visível nos diversos estudos, a partir da década de 70. A palavra *motivar* significa *dar motivo a, causar, expor motivo*, sendo que a palavra *motivação* deriva da junção da palavra *motivo* com o sufixo *ação*, significando *movimento, ação, manifestação de uma força, energia ou agente* (Dias & Murillo, 2007; Lameiras, 2010).

No seu sentido amplo, a motivação pode ser vista como uma *força*, uma *pulsão*, um *impulso*, uma *necessidade* ou uma *predisposição* que permite ao indivíduo empreender uma determinada ação com um objetivo concreto. Assim, o comportamento motivado é um comportamento ativado e dirigido para um objetivo específico, uma meta (Rodrigues, 1998).

Trata-se, portanto, de um estado interior que estimula, dirige e mantém o comportamento do indivíduo, pelo que há investigadores que consideram a motivação como um traço pessoal que perdura no tempo, enquanto outros a acolhem como um estado, ou seja uma situação circunscrita a um tempo determinado (e.g., Neves, 2002; Queiroz, 1996).

Na verdade, sabe-se que a motivação se encontra intimamente dependente da força dos motivos ou impulsos que desencadeiam e mantêm o comportamento dos indivíduos, pelo que enquanto essa força persistir, o comportamento manter-se-á ativo (Berry, 1998; Lopes, 2012).

Neste sentido, assume-se que todos os indivíduos possuem necessidades (e.g., ganhar dinheiro) que lhes conferem um determinado estado de desequilíbrio. Perante a necessidade, surge um impulso ou pulsão que se caracteriza por um estado energético, capaz de ativar e dirigir o seu comportamento (e.g., força que move o indivíduo para ganhar dinheiro). Em seguida, surge a ação ou a resposta, que consiste na atividade desenvolvida e desencadeada pela pulsão (e.g., procurar uma forma de ganhar dinheiro). Esta ação, empreendida pelo indivíduo, é orientada num objetivo, que se traduz na finalidade ou meta que procura atingir com a sua ação (e.g., ganhar dinheiro através de uma atividade), para depois proporcionar a satisfação ou saciedade, que se traduz na redução ou eliminação da pulsão (e.g., depois de conseguir essa forma de ganhar dinheiro, a necessidade desaparece).

Estas etapas, apresentadas de forma simplista, refletem o ciclo motivacional, que rege os comportamentos dos indivíduos e assentam num processo regulador que permite estabelecer o equilíbrio, i.e., a homeostasia, conforme se pode observar na Figura 1.

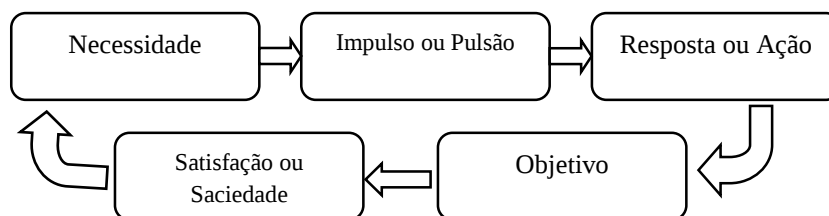


Figura 1. Ciclo Motivacional

Fonte: Elaboração própria

Todavia, o ciclo motivacional não cessa por aqui, já que à medida que as necessidades são satisfeitas, outras necessidades surgem, acarretando novas pulsões e assim sucessivamente (Rodrigues, 1998).

A motivação consubstancia-se no conceito de *necessidade*, ou seja, a motivação do indivíduo surge pela urgência na satisfação de necessidades que lhe possibilitem o alívio de tensão e o reencontro do equilíbrio. O equilíbrio é o agente essencial para o funcionamento do organismo. Assim sendo, perante necessidades insatisfeitas surge uma tensão que despoleta uma motivação para se empreender um comportamento conducente à satisfação dessas necessidades. Após isso, o organismo reconhece uma redução de tensão e um novo ciclo se aproxima, quando surgem novas necessidades insatisfeitas (Michel, 1999).

São diversos os estudos que diferenciam a existência de dois tipos de motivação: a intrínseca e a extrínseca (e.g., Barron & Harackiewicz, 2000; Hidi, 2000; Molden & Dweck, 2000; Ryan & Deci, 2000; Shah & Kruglanski, 2000). A primeira, intimamente relacionada com os fatores pessoais, refere-se à tendência natural de procurar e vencer desafios à medida que se perseguem interesses pessoais e são exercidas aptidões, sendo que não são necessárias recompensas para que o indivíduo prossiga a atividade, já que esta se assume como recompensadora por si mesma. A segunda, por sua vez, é aquela que se baseia numa recompensa ou numa tentativa de evitar um castigo ou punição, ou seja, quando o indivíduo realiza uma determinada ação devido a uma razão que pouco tem que ver com a mesma (e.g., Frederick-Recascino, 2002; Harackiewicz & Sansone, 2000; Koestner & Losier, 2002).

A título exemplificativo e no caso particular dos motoristas, a motivação intrínseca estaria relacionada com o prazer proporcionado pelo desempenho da sua profissão, enquanto a motivação extrínseca, centraria motivos associados à sua expectativa salarial.

Nesta linha de pensamento, compreendemos que não se trata de uma tarefa fácil a distinção entre estes dois tipos de motivação, apenas pela observação do comportamento do indivíduo. A sua diferenciação essencial reside na razão subjacente à ação empreendida pelo indivíduo. A motivação é intrínseca ao indivíduo quando a razão (i.e., o motor, o impulso) é inerente à própria tarefa que desempenha e, é extrínseca quando esse motor se encontra fora da tarefa. No entanto, por vezes, o próprio indivíduo pode considerar as razões extrínsecas como intrínsecas a si, sendo que na realidade estamos perante uma motivação intermédia (Baard, 2002).

Tendo como pano de fundo os elementos diferenciados que se encontram associadas ao conceito de motivação, diversos autores procuraram uma definição para este construto, não existindo, no entanto, uma definição única, consensual e universalmente aceite. Assim, por exemplo, para Lieury e Fenouillet (2000), a motivação é tida como:

Um conjunto de mecanismos biológicos e psicológicos que possibilitam o desencadear da ação, da orientação (para uma meta, ou contrário, para se afastar dela) e, enfim, da intensidade e da persistência: quanto mais motivada a pessoa está, mais persistente e maior é a atividade (p. 9).

Na perspetiva de Soto (2002), a motivação pode ser definida como:

A pressão interna surgida de uma necessidade, também interna, que excitando (via eletroquímica) as estruturas nervosas, origina um estado energizado que impulsiona o organismo à atividade, iniciando, guiando e mantendo a conduta até que alguma meta (objetivo, incentivo) seja conseguida ou a resposta seja bloqueada (p. 118).

A dificuldade em se encontrar uma definição única de motivação reside na própria complexidade e multidimensionalidade do conceito de motivação, no entanto, é possível observar-se que nestas duas definições encontradas sobre o conceito de motivação, esta inicia e energiza o comportamento do indivíduo. Na verdade, o estudo das motivações remete-nos para os fatores que controlam o desencadear de um comportamento e esses fatores distinguem-se em diversas variáveis: aquelas que podem ser inatas ou adquiridas e controlam o indivíduo durante a sua vida e as que são transitórias e regulam os estados passageiros do

indivíduo, podendo durar apenas alguns segundos ou horas. A partir do controlo dessas variáveis motivacionais é que a conduta adquire uma direção com vista a um objetivo, suscetível de alterar o estado do sistema (Bilhim, 1996).

Em seguida, analisaremos o conceito de motivação no âmbito organizacional.

1.2. Motivação Organizacional

O conceito de motivação organizacional surgiu com o advento da Revolução Industrial, que permitiu novas formas de organização do trabalho, despertando o interesse relativamente aos aspetos que estariam na base da potenciação da produtividade humana (Brunelli, 2008; Bueno, 2002).

A partir deste momento, foram vários os estudos que procuraram compreender quais os fatores capazes de motivar os trabalhadores, ou seja, que os mantinham alinhados com os objetivos preconizados na organização. É a partir daqui que cresce a preocupação com o capital humano, contrariamente ao período anterior à Revolução Industrial, em que a principal forma de motivação consistia num conjunto de punições (e.g., psicológicas, financeiras) que acarretavam um ambiente de medo generalizado (Bergamini & Coda, 1997).

Hoje em dia, devido às diversas mudanças que ocorreram nos últimos tempos, as organizações assumem-se como sistemas complexos, sendo a motivação um elemento integrante, fundamental e indispensável para alcançar os objetivos inerentes ao indivíduo, ao trabalho e às organizações (Brunelli, 2008).

A este propósito, Bergamini e Coda (1997) sublinham algumas das crenças erróneas que ainda prevalecem relativamente à motivação nas organizações:

- a) A crença de que uma pessoa possa literalmente motivar outra.
- b) A crença de que a pessoa é motivada como resultado da satisfação.
- c) A crença de que aquilo que motiva o comportamento é aquilo que determina a direção do mesmo, tanto de forma positiva como negativa.
- d) A crença de que a motivação é o catalisador que induz a comportamentos positivos.
- e) A crença de que os fatores de motivação e de satisfação sejam coincidentes.

Na perspectiva dos autores supracitados, estas crenças espalharam-se rapidamente devido à confusão existente entre *motivação* e *satisfação*. Na verdade, estes são dois conceitos diferenciáveis, muito embora possam estar relacionados (Lopes, 2012).

A motivação representa o impulso que guia o comportamento do indivíduo no sentido da satisfação (saciação) de certas necessidades ou motivos (Cunha, 2014; Nakamura et al., 2005), sendo que a satisfação corresponde, na perspectiva de Spector (1997) à forma como as pessoas se sentem relativamente ao seu trabalho e aos seus diferentes aspetos.

Neste sentido, o conceito de satisfação é amplamente descrito como um conceito multidimensional que engloba componentes afetivas, cognitivas e comportamentais (Berry, 1998; Lima, 1993), enquanto o conceito de motivação se centra em fatores de ordem cognitiva, como a força e a direção do comportamento (Neves, 2002).

Tal como Kannane (2011) assinala a propósito da diferenciação entre estes dois conceitos, é que a motivação corresponde às ações selecionadas pelo indivíduo para alcançar as suas necessidades, sendo influenciada por fatores personalísticos, individuais, ambientais e genéticos. A satisfação, por outro lado, pode vincular-se a um desejo, necessidade ou impulso, sem que necessariamente corresponda a um motivo básico da conduta do indivíduo no seu respetivo local de trabalho.

Em suma, os conceitos de motivação e de satisfação, embora muitas vezes confundidos, são distintos, dado que a motivação aponta para uma dimensão cognitiva e a satisfação para uma dimensão emocional e afetiva. São conceitos que se complementam e caracterizam-se pelo desenvolvimento emocional e social das pessoas, pois como os diversos estudos têm sugerido, a satisfação e a motivação resultam da interação entre os indivíduos e o ambiente (e.g., Cunha, 2014; Nakamura et al., 2005; Neves, 2002).

É ainda importante ressaltar que as diversas investigações têm mostrado que não é possível motivar os outros, mas sim criar condições ou oferecer fatores de satisfação ao outro. Quando se pensa que se pode motivar alguém, está-se a confundir os conceitos de motivação e de condicionamento. Assim, os gestores das organizações não devem procurar estratégias que motivem as pessoas, mas antes oferecer-lhes um ambiente de trabalho no qual elas possam manter os seus níveis motivacionais (Bergamini & Coda, 1997; Spector, 1997).

Verifica-se, portanto, que o conceito de motivação inclui uma grande variedade de formas comportamentais, pelo que a diversidade de interesses dos indivíduos é ampla, bem

como as razões subjacentes aos seus comportamentos. É nesta diversidade que reside a principal fonte do comportamento motivacional (Nakamura et al., 2005; Neves, 2002).

Nesta linha de pensamento, a motivação em contexto organizacional pode ser definida de variadas formas. Uma das definições mais utilizada é a proposta por Bilhim (1996) que a define como:

Vontade de exercer elevados níveis de esforço para que a organização alcance os seus objetivos, esforço esse que é condicionado pela forma como a organização satisfaz algumas necessidades dos indivíduos. Por necessidade entende-se um estado de espírito interno que faz com que certos resultados apareçam como atrativos ao sujeito (p. 259).

Também Montana (1999, p. 203) sugere que a motivação é “um processo de estimular um indivíduo para que tome ações que irão preencher uma necessidade ou realizar uma meta desejada”, por isso, ela é um “processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta” (Robbins, 2002, p. 151).

Por conseguinte, Rocha (2007) considera que a motivação no trabalho é um fenómeno complexo, não puramente individual, mas resultante da interação entre os indivíduos e as variáveis situacionais. Tal como Fonseca (2009) aduz, a “motivação pode ser algo inerente à própria pessoa, qualquer que seja o ambiente de trabalho em que exerce, mas também inerente aos atributos do meio em que exerce esse trabalho” (p. 8).

A partir destas definições verificamos que a motivação organizacional tem em consideração não apenas o indivíduo, como também a organização. Tendo estes aspetos em linha de consideração, diversas foram as teorias que enfatizaram a importância da motivação e, conseqüentemente, da satisfação no âmbito organizacional, que abordaremos em seguida.

1.3. Teorias Motivacionais: A Teoria Bifatorial de Herzberg

Como se referiu anteriormente, há uma forte relação entre os conceitos de motivação e de satisfação, nem sempre claramente diferenciados, levando a que as abordagens teóricas que estão na base dos diversos estudos sobre motivação sejam coincidentes com as que se encontram subjacentes à satisfação no trabalho.

Neste sentido, podemos afirmar que são diversas as teorias sobre motivação, cujo intuito principal é explicar os comportamentos dos trabalhadores, através do estudo de um conjunto de variáveis que colocam em evidência quer o indivíduo na sua dimensão psicossocial, quer na situação na qual o comportamento se desenvolve (Rosa, 1994).

As diversas pesquisas neste âmbito apontam para o facto de as teorias da motivação se encontrarem agrupadas em duas abordagens distintas: as teorias de conteúdo e as teorias de processo (e.g., Beck, 2000; Hilion, 2011; Lameiras, 2010; Lopes, 2012; Nascimento, 2012; Ramos, 2009).

Cunha, Rego, Cunha e Cardoso (2007) para além de atenderem a esta divisão, consideram ainda a divisão entre teorias gerais sobre motivação e teorias organizacionais, tal como se pode observar na Tabela 1.

Tabela 1

Classificação das Teorias de Motivação

	Teorias Gerais	Teorias Organizacionais
Teorias de Conteúdo	Teoria das necessidades Teoria ERG Teoria dos Motivos	Teoria bifatorial Teoria das características da função
Teorias de Processo	Teoria da Equidade Teoria ModCO	Teoria da Definição de objetivos Teoria das Expectativas Teoria da Avaliação Cognitiva

Fonte: Elaboração Própria

As teorias de conteúdo caracterizam-se por colocarem a ênfase nos motivos do comportamento humano, no sentido de compreenderem os fatores internos aos indivíduos, explicativos da sua forma de agir. Partem do pressuposto de que os indivíduos possuem necessidades interiores que se assumem como uma fonte de energia para o comportamento (Beck, 2000; Cunha et al., 2007; Hilion, 2011; Lameiras, 2010; Lopes, 2012; Nascimento, 2012; Neves, 2002; Ramos, 2009).

As teorias de processo centram a sua atenção na compreensão do processo subjacente à motivação no trabalho, procurando explicá-la através do enfoque numa insuficiência ao nível das necessidades e no comportamento resultante dessa situação. Descrevem como o comportamento ganha energia, como ele é orientado, sustentado e detido, através da definição

das variáveis necessárias para explicar as escolhas, o esforço e a persistência (Beck, 2000; Cunha et al., 2007; Hilion, 2011; Lameiras, 2010; Lopes, 2012; Nascimento, 2012; Neves, 2002; Ramos, 2009).

Enquanto as teorias gerais se referem a aspirações genéricas dos seres humanos e não apenas ao contexto organizacional, como sejam a necessidade de saciar a fome, de dormir, de segurança e de justiça, as teorias organizacionais incidem, diretamente, sobre o comportamento organizacional e sobre os conteúdos do trabalho (Cunha et al., 2007).

Pela observação da Tabela 1, verificamos que a Teoria Bifatorial, proposta por Herzberg se encontra inserida nas teorias de conteúdo e organizacionais, tratando-se de uma teoria que tenta identificar as necessidades específicas mais conducentes à satisfação e/ou motivação do trabalhador (Berry, 1998; Neves, 2002).

Herzberg e colaboradores em 1957 (citados por Herzberg, 1996), a partir de uma extensa recolha bibliográfica da literatura, relativamente às atitudes profissionais, concluíram a existência de alguns fatores que influenciavam essas atitudes (*satisfiers*), ou seja, que promoviam satisfação, enquanto outros, originariam insatisfação (*dissatisfiers*).

A partir de um estudo realizado a um grupo de empresas industriais de Pittsburgh e com recurso à técnica de entrevista semiestruturada, os autores solicitaram a um grupo de trabalhadores de escritório e engenheiros, que “contassem histórias das vezes em que eles se sentiram excecionalmente bem ou mal nas suas profissões” (Herzberg, 1996, p. 47). A partir de uma análise de conteúdo e do método de incidentes críticos, os autores procuraram classificar os fatores de primeiro nível (“elemento objetivo da situação na qual o trabalhador encontra uma fonte para os seus sentimentos, bons ou maus, acerca da profissão”, p. 48), contrastando com fatores de segundo nível (“as razões para os seus sentimentos”, p. 48) e os efeitos das atitudes profissionais relatadas.

Tendo em linha de conta os resultados obtidos a partir deste estudo, Herzberg (1997) reforçou a sua teoria da motivação, ao concluir que os fatores que “fazem as pessoas felizes nas suas profissões são diferentes dos fatores que fazem as pessoas infelizes nas suas profissões” (p. 111). Para além disso, os fatores relacionados com a realização do trabalho, são tidos como fatores de satisfação, que levam a atitudes profissionais positivas e são motivadores, pois para além de satisfazerem as necessidades de autorrealização do indivíduo, potenciam o seu desempenho.

Do outro lado, os fatores de insatisfação ou higiênicos, são contextuais da profissão, possuem uma função preventiva mas, quando ausentes, aportam atitudes profissionais negativas. Estes fatores incluem a *Supervisão Técnica*, *Relações Interpessoais*, *Condições de Trabalho*, *Salário e Benefícios*, *Políticas Organizacionais* e *Segurança de Emprego*. Quando estes fatores se deterioravam a um nível abaixo daquilo que o trabalhador considerava aceitável, surgia a insatisfação profissional. Consequentemente, a melhoria destes fatores, só poderia ir ao encontro da necessidade de evitar situações desagradáveis, bem como de impedir a insatisfação e o fraco desempenho na profissão (Herzberg, 1996, 1997).

Neste sentido, Herzberg (1997) especula que, ao determinar e descrever as atitudes profissionais dos trabalhadores, os fatores de insatisfação funcionariam como um contínuo separado dos fatores de satisfação. Todavia, ao analisar mais detalhadamente os resultados e as correlações entre os fatores, denotou que a distinção entre fatores de satisfação e insatisfação não era tão perceptível, clara e evidente. Relativamente à satisfação, a *Realização* aparecia como fator mais importante e relacionado com os sentimentos de *Valorização Pessoal* e também com outros fatores (*Reconhecimento*, *Progressão*, *Responsabilidade* e *Natureza do Trabalho*), embora mostrando tendências significativamente maiores nos acontecimentos de atitude positiva, também surgiam em histórias de atitude negativa. A justificação dada por Herzberg foi a de que, na realidade, alguns indivíduos tinham aprendido a reagir positivamente aos fatores associados com o contexto do seu trabalho. A possibilidade de *Progressão* apareceu como um fator de primeiro nível, embora Herzberg (1996), teoricamente, o tenha sempre defendido como fator motivador.

Os resultados deste primeiro estudo levaram o autor a reformular a sua hipótese inicial, já que os fatores de satisfação mostraram-se mais prováveis de aumentar a satisfação na profissão do que a diminuí-la, enquanto os fatores relativos à insatisfação profissional muito raramente atuavam no sentido de potenciar a satisfação.

Num terceiro estudo realizado, Herzberg (1997) relatou uma série de réplicas que ele e outros investigadores realizaram quer nos EUA, quer no estrangeiro, com indivíduos de diversas profissões. Nestas, constataram que tanto os fatores “motivadores” como os “higiênicos” apareciam mais frequentemente em histórias positivas do que negativas. O número de fatores variou de acordo com as populações. Por exemplo, para os 50 cientistas da empresa *Texas Instruments*, em Dallas, só a *Realização* mostrou ser significativamente diferente nas atitudes profissionais elevadas e negativas. Quanto aos fatores de insatisfação, apenas sobressaíram *Políticas Organizacionais* e *Supervisão Técnica* (cf. Tabela 2).

Tabela 2

Fatores Higiênicos e Motivacionais segundo a Teoria Bifactorial de Herzberg

Fatores Higiênicos	Fatores Motivacionais
Condições de Trabalho	Natureza do Trabalho
Estatuto	Progressão
Políticas Organizacionais	Realização
Relações Interpessoais com Colegas	Reconhecimento
Relações Interpessoais com Subordinados	Responsabilidade
Relações Interpessoais com Supervisor	Valorização Pessoal
Salário e Benefícios	
Segurança de Emprego	
Supervisão Técnica	
Vida Pessoal	

Fonte: Elaboração própria

Globalmente, apenas três dos seus fatores motivadores (*Realização, Reconhecimento e Responsabilidade*) são “mais consistentes em produzir satisfação na profissão” (Herzberg, 1996, p. 65).

Entre os fatores de insatisfação, foram relatadas várias inconsistências, principalmente no que diz respeito ao Salário, que não diferenciava claramente, entre ser um fator “motivador” ou “higiênico”. O mesmo sucedeu com as *Relações Interpessoais*, que era um fator de satisfação, por exemplo numa amostra de mulheres profissionais em cargos governamentais.

Em suma, o autor pressupôs que os fatores motivacionais, intrínsecos ou de conteúdo seriam 6: *Realização, Natureza do Trabalho, Reconhecimento, Responsabilidade, Progressão e Valorização Pessoal*, e, quando presentes, potenciam a satisfação e a motivação. Dentro dos fatores de *Valorização Pessoal*, Herzberg (1996) assinala a oportunidade dos indivíduos para aumentarem o seu nível de conhecimentos, de criatividade, para tomarem decisões e para se individualizarem.

Por sua vez, os fatores higiênicos, no total de 10, criam insatisfação quando não estão presentes, mas não fomentam uma motivação intrínseca para o trabalho (*Políticas Organizacionais, Supervisão Técnica, Relações Interpessoais* com supervisores, pares e subordinados, *Condições de Trabalho, Salário e Benefícios, Estatuto, Vida Pessoal e Segurança de Emprego*).

O principal contributo de Herzberg foi estabelecer uma divisão entre os fatores ligados ao contexto ou meio ambiente de trabalho e os fatores inerentes à natureza do trabalho, ao seu

conteúdo e execução. Na perspectiva de Neves (2002), a análise das motivações desenvolvida por Herzberg veio explicar que entre a motivação e a satisfação não existe uma relação biunívoca e que a estimulação para o trabalho é, essencialmente, determinada por fatores intrínsecos às próprias tarefas.

Neste sentido, ao demonstrar que os fatores que originam a satisfação são distintos dos que originam insatisfação, a teoria de Herzberg vem contrariar as teorias tradicionais que acolhiam uma certa continuidade entre os fatores de satisfação e os fatores de insatisfação. De facto, na perspectiva de Herzberg (1997), o “oposto de satisfação no trabalho não é insatisfação no trabalho, mas sim ausência de satisfação e, da mesma forma, o oposto de insatisfação no trabalho não é a satisfação no trabalho, mas sim, ausência de insatisfação” (p. 109).

Em suma, neste capítulo abordamos a motivação no seu sentido genérico e em contexto organizacional, colocando-se em evidência as principais definições sobre este conceito no seu sentido mais amplo e em sentido organizacional. Foram referenciadas algumas das teorias existentes que abordam o conceito de motivação organizacional, com especial enfoque para a teoria Bifatorial de Herzberg, na qual o presente trabalho se encontra ancorado. Em seguida, abordaremos os aspetos relativos à resiliência e sua relação com o conceito de motivação.

Capítulo II – Resiliência

*Pedras no caminho? Guardo-as todas, um dia vou construir
um castelo...*

Fernando Pessoa

2.1. Conceito e Definição de Resiliência

A palavra *resiliência*, deriva, etimologicamente, do latim *resílio* (re+salio), que significa “voltar atrás, ser elástico” (Kotliarenco, Cáceres, & Fontecilla, 1997; Medina Salgado, 2012). No entanto, este conceito pode ser encontrado numa diversidade de áreas disciplinares e do conhecimento (Pinheiro, 2004; Tavares, 2001; Yunes, 2003).

No âmbito das ciências sociais, o conceito de resiliência é relativamente recente, pelo que não existe uma definição clara e precisa deste construto, havendo uma multiplicidade de fatores e de variáveis em consideração, quando se estuda o ser humano (Batista, 2010; Brandão, Mahfoud, & Gianordoli-Nascimento, 2011).

Há autores que defendem a flexibilidade e versatilidade das pessoas resilientes (e.g., Batista, 2010), enquanto outros sustentam que a resiliência se assume como um traço de temperamento ou de personalidade (e.g., Flach, 1991). Ainda há aqueles que questionam se a resiliência é, na verdade, um atributo individual ou se é fruto da interação com o ambiente (Rutter, 1993; Tavares, 2001; Pereira, 2001; Ralha-Simões, 2001; Yunes, 2003).

A resiliência pode ser vista como um instrumento que permite uma reinterpretação quotidiana, uma nova interpretação da vida pessoal e profissional de cada um de nós. Por conseguinte, o conhecimento sobre a resiliência pode assumir-se como uma mais-valia para todos os colaboradores que desejem aperfeiçoar a sua área profissional (Sória, Souza, Moreira, Santoro, & Menezes, 2006).

A resiliência é a arte que os indivíduos utilizam para se adaptarem a condições diversas (biológicas ou psicossociológicas), desenvolvendo capacidades ligadas aos recursos internos (intrapsíquicos) e externos (extrapsíquicos), que permitam aliar uma construção psíquica adequada e a inserção social. Trata-se, por isso, de um processo complexo que resulta da interação do indivíduo com o seu meio ambiente (Angst, 2009).

Ela implica, portanto, múltiplas habilidades, não se assumindo como um atributo fixo ou estável, pelo que é inadequado pensar-se que existem indivíduos resilientes perante todas as diversidades e em todas as fases da vida (Lever & Valdez, 2010).

Na verdade, existem indivíduos com trajetórias semelhantes que se diferenciam pelo facto de alguns conseguirem superar as crises, enquanto outros não. Assim, as características pessoais devem ser tidas em consideração, tais como o género, o temperamento, os traços de personalidade, a genética, bem como os relacionamentos familiares, com amigos e aspetos sociais e económicos, de interação com o ambiente social e comunitário (Pinheiro, 2004).

Todos os dias, os indivíduos enfrentam desafios que acabam por testar a sua resiliência, quer sejam desafios profissionais, relacionais, familiares ou sociais. Por conseguinte, a resiliência pode ser trabalhada através da potenciação de fatores de atitude realista e positiva, prazer na vida, capacidade de renegociar e sentido de humor. Quando há paixão naquilo que se faz, quando se consegue dar um sentido à vida, quando o indivíduo se compromete intrinsecamente com os objetivos a que se propõe e encontra prazer nas pequenas coisas da vida, diz-se que ele utiliza algumas das estratégias fundamentais para ser resiliente (Castanheira, 2013). Pode-se, então, dizer que a resiliência é “a capacidade humana para enfrentar, vencer e ser fortalecido ou transformado por experiências de adversidade” (Grotberg, 2005, p. 15).

Na perspetiva de Garcia (2001) existem três tipos de resiliência:

- a) Emocional - que relaciona as experiências positivas que levam a sentimentos de autoestima, autoeficácia e autonomia, capacitando o indivíduo a lidar com mudanças e adaptações, obtendo um repertório de abordagens para a solução de problemas.
- b) Académica - que engloba a escola, como um lugar onde as habilidades para resolver problemas podem ser adquiridas com a ajuda dos agentes educacionais.
- c) Social - que envolve fatores relacionados ao sentimento de pertença, supervisão de pais e amigos, relacionamentos íntimos, i.e., modelos sociais que estimulam a aprendizagem da resolução dos problemas.

García Ramírez (2012) refere que a resiliência é um atributo natural e universal, que se constitui de ingredientes biológicos, psicológicos e sociais e encontra-se suportada por um conjunto de fatores gerais ou globais, que formam a personalidade e a perspetiva de vida de cada indivíduo, sendo independentes da natureza da adversidade. O autor sublinha seis

caraterísticas passíveis de potenciar a resiliência: ligações afetivas com os demais; *locus* de controlo interno; autoestima; pensamento positivo e os motivos para viver (motivação).

Nesta linha de pensamento, a resiliência não pode ser vista como um escudo que protege o indivíduo dos problemas e das adversidades, tornando-o rígido e resistente aos mesmos (Angst, 2009). Pelo contrário, o indivíduo não É resiliente, mas ESTÁ resiliente, já que se trata de um processo dinâmico, onde as influências individuais e ambientais se interrelacionam de forma recíproca, fazendo com que o indivíduo identifique a melhor atitude a ser tomada numa dada situação (Pinheiro, 2004).

Por conseguinte, e tal como Tavares (2001) assinala nos seus estudos, o desenvolvimento de capacidades de resiliência nos sujeitos passa pela “mobilização e ativação das suas capacidades de ser, estar, ter, poder e querer, ou seja, pela sua capacidade de autorregulação e autoestima” (p. 52). Ativando estas potencialidades, os indivíduos passam a ter condições para desenvolver traços comuns, que os caracterizam como capazes de enfrentar e superar positivamente as adversidades da vida (Yunes, 2003).

Também Poletti e Dobbs (2007) propõem que o adulto resiliente possui cinco caraterísticas comuns, sendo que estas apenas divergem na sua intensidade: a capacidade de comunicarem, de assumirem a responsabilidade das suas vidas, de possuírem a consciência tranquila, de conservarem certas convicções e de cultivarem a compaixão.

Portanto, não só as pessoas podem desenvolver e potenciar a resiliência, como também as organizações, enquanto sistemas de pessoas e grupos, podem adotar estratégias e orientações que as tornam mais resilientes. Na verdade, as constantes transformações e mudanças que se têm vindo a operar no mundo das organizações e do trabalho, a constante falta de tempo, o aumento das exigências e das responsabilidades profissionais, têm levado os gestores e também os colaboradores das organizações a viverem elevados níveis de *stress*, sendo que alguns são bem-sucedidos, conseguindo superar os seus limites, enquanto outros, invariavelmente adoecem (Birchall & Ketilson, 2009).

Também a competitividade acérrima, visível nos dias de hoje nas diversas organizações, reclama a necessidade de os indivíduos se tornarem automotivados e resilientes. Os colaboradores e os gestores podem e devem transformar as situações mais adversas e de risco, em situações desafiantes e de oportunidades, favorecendo, desta forma, resultados compensadores na visualização de novas formas de negócio (Moraes, Resende, & Leite, 2007).

Em seguida, abordaremos a relação entre resiliência e motivação no âmbito organizacional.

2.2. Relação entre Resiliência e Motivação

Como anteriormente vimos, a motivação diz respeito a uma energia intrínseca ao indivíduo que o impulsiona a agir no sentido de uma meta ou objetivo. *Em que medida é que a motivação se encontra relacionada com a resiliência?*

Para compreender a relação entre a motivação e a resiliência é necessário apresentarmos alguns conceitos que parecem ser fundamentais. Como nos apercebemos, estar motivado significa ter objetivos na vida. Quando um indivíduo, por exemplo, está motivado para ser bem-sucedido profissionalmente, tudo fará para atingir esse objetivo, pois enquanto o impulso de ser bem-sucedido se mantiver ativado, o seu comportamento assinalará que a sua necessidade ainda não se encontra satisfeita e, por conseguinte, a influência desse impulso só cessará quando realmente o indivíduo considerar que se encontra bem-sucedido profissionalmente.

Ora, neste sentido, a grande característica das pessoas que possuem metas bem definidas é, na verdade, o facto de que quando se encontram perante obstáculos ou problemas, elas conseguem facilmente contorná-los, ou motivarem-se no sentido de os ultrapassar, ao contrário dos indivíduos que não sabem muito bem o que querem atingir, que quando em presença das vicissitudes da vida, permanecem algum tempo desorientados, sem saber o que fazer (Barlach et al., 2008).

Neste sentido, a importância das metas e de objetivos claros nas nossas vidas confere-nos a capacidade para nos orientarmos em direção àquilo que pretendemos, sem nunca esquecer onde pretendemos chegar. Por isso, para alcançar metas e objetivos é necessário termos motivação e, na resiliência, a motivação é a componente fundamental de todo o processo de superação, é aquela que nos permite lidar com os obstáculos e problemas e seguirmos em frente, rumo ao nosso objetivo ou meta (Tavares, 2001).

A relação entre a motivação e a resiliência, no contexto organizacional assume particular relevância, pois quer os colaboradores individualmente, quer a organização no seu todo têm que ser resilientes para conseguirem ultrapassar as vicissitudes e problemas que diariamente surgem. Tal como mostraram Barreira e Nakamura (2006), as pessoas resilientes apresentam características básicas como autoestima positiva, habilidades de dar e receber nas

relações humanas, disciplina, responsabilidade, receptividade, interesse, tolerância ao sofrimento e muitas outras.

Todavia, ser resiliente não deve ser apenas um atributo individual, tal como Tavares (2001) assegura, pois deve estar presente também no seio das organizações, gerando uma sociedade mais resiliente. Assim, para este autor, uma organização resiliente é:

Inteligente, reflexiva em que todas as pessoas são inteligentes, livres, responsáveis, competentes no seu setor e funcionam num relação de confiança, de empatia, de solidariedade, de ajuda, a qualquer nível do sistema como de algo que lhes é próprio em que o sucesso da organização não é considerado alheio, mas de todos. Trata-se de organizações vivas, dialéticas e dinâmicas cujo funcionamento tende a imitar o do próprio cérebro que é altamente democrático e resiliente (p. 60).

Esta definição metafórica proposta por Tavares (2001) coloca ênfase no papel do cérebro, enquanto ator das decisões descentralizadas que mantém, através das suas redes complexas, responsabilidades específicas e autonomia de ação, a qual se sustenta numa relação de confiança mútua, na capacidade de resposta rápida da própria estrutura e desta resposta ser, no momento, a mais assertiva e eficaz. Assim, na perspetiva do autor, as organizações deveriam ser: descentralizadas ao nível dos processos decisórios, o que pressupõe vínculos de confiança, possibilitando respostas rápidas e eficazes, com vista a garantir-lhes flexibilidade e segurança necessárias às constantes flutuações e mudanças do mercado.

Já Flach (1991) tinha tido um raciocínio análogo, ao discutir a ideia dos ambientes facilitadores à resiliência, os quais apresentavam determinadas características: estruturas coerentes e flexíveis, respeito, reconhecimento, garantia de privacidade, tolerância às mudanças, limites de comportamento definidos e realistas, comunicação aberta, tolerância aos conflitos, procura de reconciliação, sentido de comunidade e empatia.

Nesta linha de pensamento, a resiliência nas organizações refere-se à habilidade para esta se adaptar rapidamente e para responder às crises de negócio que surgem, mantendo continuamente as operações organizacionais, tornando-se num parceiro confiável e com capacidade de crescimento. Ora, as organizações são sistemas cujo núcleo central nos remete para o capital humano. Daqui, decorre então a ideia de que é o capital humano que deve

motivar-se e ser resiliente para conferir à organização onde se integra, a natureza resiliente de que ela necessita para ser bem-sucedida.

Na verdade, a compreensão de como a resiliência se constitui enquanto potencialidade humana, fortifica e clarifica a compreensão sobre as situações que possibilitam um melhor desenvolvimento deste fenómeno por parte dos indivíduos, grupos e organizações, contribuindo para o desenvolvimento de pessoas e organizações mais flexíveis e adaptáveis aos diferentes contextos adversos (Ribeiro, Mattos, Antonelli, Canêo, & Júnior, 2011).

Diversos autores têm assinalado que as organizações devem orientar medidas conducentes à diminuição de *stress*, assim como formar os seus colaboradores para as potencialidades da resiliência, tornando-os mais resistentes e fortes para enfrentarem as situações de trabalho, contribuindo para a sua qualidade e produtividade (Silva, Lima, Machado, Costa, & Gomes, 2011).

A alta competitividade acaba por despoletar, em pessoas resilientes, o gosto pelo desafio, elevada autoestima, criatividade e inovação dentro das organizações. Os conflitos e as adversidades caracterizam o ambiente organizacional, pelo que todos os que não conseguem lidar com os riscos e adversidades não se encontram abertos à mudança, dificultando, assim, o crescimento organizacional. Por conseguinte, muitos gestores já assumem a importância de contratarem colaboradores com características resilientes para as suas organizações, compreendendo o valor da automotivação, da alegria e do otimismo, já que só assim, conseguem ser empreendedores levando-os a desenvolver uma maior competência individual e organizacional (Moraes et al., 2007).

Os estudos de Barlach (2005) sublinham que a resiliência organizacional é uma construção conjunta de soluções criativas perante as situações de adversidade no trabalho, sendo possível improvisar, de forma construtiva, nas situações mais complexas e de difícil resolução, o que leva a uma renovação e a um aperfeiçoamento das competências individuais. Estas situações permitem que cada um realize uma reflexão e análise interna da sua própria perceção e atitude perante as condições de adversidade, contribuindo, desta forma, para o seu desenvolvimento pessoal e profissional.

Por este motivo, a resiliência pode explicar a mobilização de recursos psicossociais para se enfrentarem situações adversas, tão características das organizações atuais, permitindo diferenciação de pessoas e organizações, que transformam crises em oportunidades, crescendo

psicologicamente e deixando de se assumirem como vítimas perante as situações (Silva et al., 2011).

Na verdade, a compreensão da resiliência organizacional começa pela própria compreensão exata do negócio desenvolvido e das necessidades (ou motivos) para que possam sobreviver a eventos inesperados e com planos estratégicos desafiadores que podem ser colocados em prática a qualquer momento de mudança inesperada (Moraes et al., 2007).

Talvez por isso, Medina Salgado (2012) assinale que a resiliência organizacional pode ser analisada através de três aspetos: (i) pela capacidade para prevenir a ocorrência de situações negativas, (ii) pela capacidade para prevenir que as consequências negativas piorem ao longo do tempo e (iii) pela capacidade para se recuperar dessas consequências negativas, o que a leva à firme aceitação da realidade e sentir que a sua atividade se encontra ancorada em valores significativos e na habilidade de improvisar soluções para os diversos desafios quotidianos (Barlach, Limongi-França, & Malvezzi, 2008).

É, portanto, um fenómeno dinâmico e ativo, modulado por fatores de risco e de proteção que decorrem do meio social e individual de cada um. Por isso, ter atitudes resilientes no seio de uma organização implica uma reflexão constante, uma capacidade de análise e de motivação intrínseca, associadas a esforços e meios para se ultrapassarem os obstáculos que vão surgindo, encontrando novos caminhos de orientação (Silva et al., 2011).

O indivíduo, como já verificamos, não é resiliente em todas as situações e em todos os contextos da sua realidade. Mas, as suas experiências anteriores e presentes podem torná-lo resiliente, através da sua capacidade de lidar com as adversidades sem sucumbir a elas, procurando a sua motivação intrínseca para se superar (Ribeiro et al., 2011).

Em suma, podemos dizer que uma organização resiliente possui um conjunto de capacidades orientadas para a realização de ações robustas perante condições específicas e de mudança, quase sempre inesperadas, que podem colocar em perigo a sobrevivência da organização a longo prazo. A resiliência expressa a capacidade de uma organização responder rapidamente às situações de incerteza, com elevada capacidade de adaptação, o que é possível quando existe uma grande vinculação e interdependência da organização, assim como um elevado clima de confiança, pertença e comprometimento. Da mesma forma, um indivíduo resiliente é aquele que possui metas e objetivos claramente definidos e que procura superar-se em qualquer situação em que se vê envolvido (Medina Salgado, 2012).

2.3. Estudos sobre Motivação e Resiliência

Diversos têm sido os estudos que procuraram analisar os níveis de motivação em diversas áreas organizacionais, correlacionando-os com diversos outros aspetos relativos à dinâmica organizacional como a produtividade, satisfação, liderança, entre outros.

Neste sentido, o estudo realizado por Silva (2008), teve como principal objetivo analisar os níveis de motivação de 150 estivadores e em que medida estes influenciam a produtividade da empresa. Através de um inquérito por questionário os principais resultados permitiram concluir que, globalmente, os estivadores se encontravam motivados no seu trabalho e, que o seu estado motivacional influenciava de forma positiva a produtividade da empresa.

O estudo realizado por Tavares (2009) a 73 colaboradores de áreas diversas de uma empresa de transportes no Brasil, teve como intuito analisar a motivação, sob o ponto de vista dos colaboradores. Foi elaborado o Questionário sobre Fatores Motivacionais de Herzberg, para a recolha de informação, constituído por 74 afirmações com opção de resposta do tipo *likert* com 6 posições. Apesar de os resultados encontrados terem sido satisfatórios, os fatores motivacionais apresentaram-se muito abaixo do esperado, enquanto os fatores higiénicos, dentro daquilo que era esperado pela organização.

Lameiras (2010) realizou um estudo com o objetivo de analisar a relação entre os comportamentos de líder e a motivação dos colaboradores de 15 unidades de saúde em Bragança, tendo considerado três dimensões da motivação: sucesso, afiliação e poder. A amostra é constituída por 361 colaboradores de 15 Unidades de Saúde da ARS Norte. Os principais resultados mostraram que o estilo de liderança integrador possui um grande impacto na motivação dos colaboradores, cujas necessidades de sucesso assumem particular preponderância na hierarquia das necessidades motivacionais.

Também Lopes (2012) conduziu um estudo com o objetivo de analisar os fatores que motivam e/ou satisfazem os colaboradores de uma autarquia local. A amostra abrangeu 132 colaboradores a quem foi administrado um inquérito por questionário. Os principais resultados apontam para a identificação de três fatores percecionados pelos colaboradores como influenciadores da sua motivação/satisfação: sentido de pertença e reconhecimento, trabalho em si e condições físicas e higiénicas.

Nascimento (2012) procurou relacionar as características dos líderes atuais e dos líderes eficazes com o tipo de motivação percecionado por 354 colaboradores do setor terciário. Através de um inquérito por questionário, os resultados mostram que as motivações

encontradas podem ser intrínsecas ou extrínsecas e encontram-se significativamente correlacionadas com o tipo de liderança eficaz, mas não com a liderança atual.

Um outro estudo realizado por Cunha (2014) pretendeu analisar de que forma é percebida a motivação e a satisfação no trabalho temporário e em que medida estas se encontram relacionadas com as características sociodemográficas dos colaboradores. Através de um inquérito por questionário foram considerados 103 participantes de ambos os géneros, que são colaboradores numa empresa de trabalho temporário do Porto. Os resultados relativamente à motivação espelham a existência de diferenças significativas entre os grupos estudados, em função da idade e do estado civil.

Outros estudos têm vindo a ser realizados sobre a resiliência. O estudo realizado por Job (2003) procurou identificar os fatores de risco e de proteção existentes nas organizações. Este estudo identificou fatores de risco no ambiente organizacional, tendo estes sido denominados de fatores geradores de sofrimento no trabalho: pressão e responsabilidade no trabalho, falta de tempo para a família, falta de apoio dos pares e/ou superiores, falta de reconhecimento, frustração e falta de controlo relativamente ao futuro. Enquanto fatores de proteção, o autor reconhece a autonomia, a autoestima, a autodeterminação, o respeito, a participação da família, os amigos, a esperança e a fé.

Barreira e Nakamura (2006), nos seus estudos concluíram que as pessoas resilientes apresentam características básicas como autoestima positiva, habilidades de dar e receber em relações humanas, disciplina, responsabilidade, receptividade, interesse, tolerância ao sofrimento e muitas outras.

Tendo em linha de consideração o atual contexto de mudanças constantes na esfera organizacional e o impacto destas na vida dos colaboradores que procuram adaptar-se continuamente procurando equilibrar as novas exigências com a sua vida pessoal, Barlach, Limongi-França e Malvezzi (2008) realizaram um estudo qualitativo com 32 executivos com idades entre os 25 e os 40 anos, com um salário mensal superior a 5 mil dólares, sendo que destes, 18 eram casados e tinham filhos e 80% dos indivíduos afirmava possuir um relacionamento importante (e.g., namorado ou noivo). Os resultados deste estudo são congruentes com os obtidos por Job, no que diz respeito aos fatores de risco. Relativamente aos fatores de proteção, os autores conseguiram identificar apenas fatores de subjetividade, tais como possuir um *hobby* ou fazer meditação.

Irausquin (2011) realizou um estudo com intuito de analisar a relação entre resiliência e motivação em professores de escolas da Bolívia. Através da administração de uma Escala de Resiliência e de um questionário de motivação, a autora concluiu que os professores obtiveram níveis elevados de resiliência e níveis médios de motivação, tendo estes dois construtos apresentado uma correlação positiva significativa ($r=.562$; $p=.01$).

Por fim, o estudo realizado por Castanheira (2012), procurou analisar as relações entre a resiliência e o stresse numa organização de práticas positivas assumidas e em outra onde essas práticas positivas não existiam. Participaram neste estudo 141 colaboradores, cujas percepções foram recolhidas através de uma Escala de Resiliência e de um Questionário de Vulnerabilidade ao Stresse. Os principais resultados encontrados mostraram diferenças estatisticamente significativas na vulnerabilidade ao stresse, em função da idade e habilitações literárias, enquanto a variável estado civil apresentou um efeito diferencial nos níveis de resiliência. Não foram encontradas correlações entre a resiliência e o stresse.

2.4. Caraterização do Setor de Transportes e da Empresa

A qualidade de vida das pessoas associa-se à existência de meios para se deslocarem, pelo que o setor de transportes públicos assume relevância no contexto social e comunitário.

Trata-se de uma área de prestação de serviços, pelo que a qualidade de serviço prestado pelas empresas de transporte assume-se como fator de diferenciação. A qualidade de serviço prestado pode abarcar aspetos técnicos, relacionados com o desempenho das máquinas, ocorrência de avarias, manutenção, entre outros; aspetos relativos à organização do serviço, como a amplitude horária, a acessibilidade nos momentos críticos para os clientes, etc.; e também aspetos relacionais que são marcados pelas relações entre colaboradores da empresa entre si e com os clientes.

Sob este ponto de vista, a qualidade do serviço prestado numa empresa de transporte constitui um verdadeiro desafio económico (e.g., redução de custos, aumento do valor acrescentado, redução de não conformidades), comercial (e.g., fornecer confiança e satisfação aos clientes, fidelizar os clientes atuais e angariar novos clientes, reduzir as reclamações) e, um desafio estratégico (que passa pela melhoria da imagem de marca, com a diminuição de más referências, reforço das vantagens competitivas perante a concorrência, entre outros).

Trata-se de uma área bastante exigente, já que o transporte de pessoas é realizado com base num conjunto de procedimentos e regras que devem ser cumpridos, assinalando-se, neste setor, a existência de direitos e deveres. Estas exigências prendem-se com a própria atividade em si do setor e, especificamente imputada aos responsáveis pela condução de pessoas, ou seja, os motoristas. Estes, assumem particular relevância sob o ponto de vista da qualidade de serviços prestados, já que os motoristas são o interface entre a empresa que estão a representar e os seus clientes.

Estes colaboradores possuem diversas tarefas diárias que pretendem zelar pelo bom funcionamento do seu trabalho, tendo em vista os objetivos que se esperam de si. De entre estas tarefas destacamos o atendimento ao cliente com a venda de bilhetes, zelar pelo cumprimento de regras de civismo dentro do veículo, gestão de reclamações, entre outras.

Por conseguinte, o perfil dos motoristas é exigente ao nível da responsabilidade, da qualidade de trabalho que realizam, da necessidade de zelarem pela vida das pessoas que transportam e dos meios que detêm sobre a sua responsabilidade para o fazerem. Trata-se de um trabalho solitário, realizado em turnos rotativos, pelo que o bem-estar físico, psicológico e emocional dos motoristas deve ser assegurado.

Na relação que estes colaboradores estabelecem com o cliente, este vai formando uma ideia relativamente à qualidade de serviço prestado por aquela empresa. Essa ideia decorre da relação que o cliente realiza entre as suas expectativas e o trabalho prestado, pelo que é algo subjetivo que vai para além da qualidade em si. No caso dos transportes, por exemplo, a pontualidade do serviço é a base fundamental, associada à atenção prestada pelo motorista às condições de conforto concedidas aos passageiros, nomeadamente a condução leve, arranque depois das pessoas idosas ou adultos com crianças ao colo se sentarem, entre outras.

A empresa, na qual o presente estudo decorreu, é uma empresa do setor de transportes que se preocupa em melhorar a mobilidade dos utentes, quer seja nas deslocações diárias, quer seja em deslocações ocasionais, sendo portanto uma empresa de mobilidade maioritariamente urbana. Trata-se de uma empresa que procura a confiança dos passageiros e a qualidade dos seus serviços. A missão fundamental do seu negócio é a excelência dos seus serviços e o reconhecimento do seu esforço de investimento no setor, pautando-se pelo profissionalismo enquanto baluarte de valores como fidelidade, fiabilidade, experiência e rigor na sua atuação como operadores de transportes de passageiros.

A empresa detém uma rede organizada de transportes públicos de passageiros que abrange os concelhos inseridos na área metropolitana do Porto, operando, essencialmente, dentro de um percurso urbano numa área citadina/rural, com rotas estabelecidas em percursos de atuação relativamente curtos.

Pese embora este seja o núcleo central da atividade da empresa, ela efetua igualmente algumas viagens longas (e.g., excursões) bem como detém um serviço de aluguer de autocarros para serviço ocasional (e.g., passeios turísticos, excursões, visitas de estudo) e regular especializado (e.g., transporte personalizado de funcionários de empresas, escolas, colégios), todavia estes serviços são pouco significativos relativamente ao seu volume de negócio.

O organograma da empresa apresenta uma estrutura relativamente ligeira, sendo que as áreas comercial/marketing, administrativo/financeira, recursos humanos e planeamento da rede de transportes reportam à administração. Encontram-se ainda três grandes áreas de ação: (i) a dos transportes (que integra a área de tráfego, gestão da frota/manutenção e pontos de venda); (ii) combustíveis (que integra áreas de abastecimento).

A área da gestão da frota/manutenção possui um serviço de assistência próprio (oficina, eletricista e chapeiro), orientado para assistência aos veículos com mais anos e contratos de assistência para os mais novos. Atempadamente, a empresa adotou estratégias que permitem carregar todos os títulos a bordo dos autocarros, permitindo desta forma eliminar alguns dos postos de venda atualmente existentes e em funcionamento.

Parte II - Estudo Empírico

Capítulo III – Metodologia

Conhecemos certos factos graças ao método científico de aquisição de conhecimentos; outros, no entanto, emanam de uma variedade de fontes que correspondem a graus diversos de precisão.

(Fortin, 2009, p. 16)

3.1. Natureza do Estudo

O presente estudo insere-se num plano de investigação quantitativo, pois enfatiza as regras da lógica, o raciocínio dedutivo e os atributos mensuráveis da experiência humana, uma vez que as características são possíveis de transformar em valores numéricos reportados a uma unidade de medida ou ordem, permitindo uma avaliação tomando critérios de frequência, grau de intensidade ou critérios de sequência ou ordem (Ribeiro, 2008).

O plano de investigação é de natureza exploratória e descritiva, visto que o objetivo é analisar a presença ou ausência de determinadas variáveis relativas à motivação e resiliência e relacionar estes dois construtos. Apesar de existirem diversos estudos sobre motivação e também sobre resiliência, são poucos os que relacionam estes dois conceitos, assumindo esta lacuna uma fonte motivadora para a realização do presente estudo.

Na perspetiva de Cohen, Manion e Morrison (2000) os estudos exploratórios são úteis quando as áreas que se pretendem estudar possuem pouco conhecimento acumulado e sistematizado, não havendo necessidade, por esse motivo, de se formularem hipóteses, mas apenas objetivos de investigação. Tratam-se de estudos que visam prover o pesquisador de maior conhecimento sobre um tema ou problema de pesquisa, pelo que se afiguram apropriados para os primeiros estágios de investigação quando a familiaridade, o conhecimento e a compreensão dos objetos de pesquisa são geralmente poucos ou inexistentes. O presente estudo tem ainda uma natureza transversal, já que os dados foram recolhidos em apenas um momento no decurso da investigação (Fortin, 2009).

3.2. Objetivos do Estudo

O objetivo global do presente estudo é analisar os fatores de motivação e os níveis de resiliência dos motoristas de uma empresa de transportes do norte do país.

Como objetivos mais específicos, procuramos:

- a) Analisar os fatores de motivação dos motoristas.
- b) Analisar os níveis de resiliência dos motoristas.
- c) Relacionar os fatores de motivação e os níveis de resiliência dos motoristas.
- d) Relacionar os fatores de motivação com as variáveis idade e antiguidade na empresa.
- e) Relacionar os níveis de resiliência com as variáveis idade e antiguidade na empresa.
- f) Analisar as variações dos fatores de motivação em função do género, do estado civil, das habilitações literárias, do trabalho por turnos, da realização de horas extraordinárias e da percepção dos efeitos do trabalho sobre a saúde do colaborador.
- g) Analisar as variações dos níveis de resiliência em função do género, do estado civil, das habilitações literárias, do trabalho por turnos, da realização de horas extraordinárias e da percepção dos efeitos do trabalho sobre a saúde do colaborador.

3.3. Hipótese de Estudo

Apesar de Cohen et al. (2000) sugerirem que nos estudos exploratórios a formulação de hipóteses pode ser substituída pela formulação de objetivos, consideramos pertinente, no presente estudo, a apresentação dos objetivos e das hipóteses de orientação, que são apresentadas em seguida.

Hipótese 1 - Existe uma relação entre os fatores de motivação e os níveis de resiliência dos motoristas.

Hipótese 2 - Existem variações significativas nos fatores de motivação e nos níveis de resiliência dos motoristas, quando se considera o género.

Hipótese 3 - Existem variações significativas nos fatores de motivação e nos níveis de resiliência dos motoristas, quando se considera o estado civil.

Hipótese 4 - Existem variações significativas nos fatores de motivação e nos níveis de resiliência dos motoristas, quando se consideram as habilitações literárias.

Hipótese 5 - Existem variações significativas nos fatores de motivação e nos níveis de resiliência dos motoristas, quando se considera o trabalho por turnos.

Hipótese 6 - Existem variações significativas nos fatores de motivação e nos níveis de resiliência dos motoristas, quando se considera a realização de horas extras.

Hipótese 7 - Existem variações significativas nos fatores de motivação e nos níveis de resiliência dos motoristas, quando se considera a percepção do impacto do trabalho na saúde do trabalhador.

3.4. Variáveis em Estudo

As variáveis podem derivar de construtos devidamente operacionalizados ou definidos em termos mais concretos e medidas observáveis (Vaz Freixo, 2010). As variáveis podem ser classificadas de diversas formas e, no presente estudo, foram operacionalizadas em função da importância que assumem no processo de investigação. Nesse sentido, podemos encontrar variáveis dependentes e independentes (Vaz Freixo, 2010).

No presente estudo as variáveis dependentes são as relativas à motivação e à resiliência, e as suas dimensões. Como variáveis independentes, foram consideradas o género, a idade, o estado civil, a antiguidade na empresa, as habilitações literárias, o trabalho por turnos, horas extraordinárias e efeitos do trabalho na saúde.

3.5. Participantes

Para a concretização dos objetivos, participaram no presente estudo 76 motoristas de uma empresa de transportes públicos da zona norte do país. Trata-se de uma amostra por conveniência, já que o investigador realizou nesta o seu estágio profissional.

Todos os participantes tiveram a possibilidade de integrar o presente estudo, sendo que o mesmo abrangeu a totalidade de motoristas desta empresa (80 no total, tendo havido 4 despedimentos no decurso da investigação), com exceção de 13 colaboradores que não se encontram no país, mas nas ilhas.

A caracterização dos participantes do presente estudo pode ser observada na Tabela 3.

Tabela 3

Caraterização dos Participantes

	Frequência (N=76)	Percentagem (P=%)
Género		
Masculino	66	86,8
Feminino	10	13,2
Estado Civil		
Casado	62	81,6
Divorciado/separado	14	18,4
Habilitações Literárias		
Até 9º ano	54	71,1
Secundário	22	28,9
Turnos		
Sim	30	39,5
Não	46	60,5
Horas Extraordinárias		
Sim	74	97,4
Não	2	2,6
Trabalho tem efeito na sua saúde		
Sim	59	77,6
Não	17	22,4

Analisando a Tabela 3, denota-se que uma grande parte dos participantes pertence ao género masculino, possui estado civil de casado, com habilitações até ao 9º ano de escolaridade, não trabalha por turnos, realiza horas extraordinárias e considera que o seu trabalho tem efeito na sua saúde.

Relativamente à idade, os participantes apresentaram uma média etária de 45.8 anos (D.P.=8.619), tendo o mais novo 31 anos de idade e o mais velho 62. Relativamente à antiguidade na empresa, foi encontrada uma média de 12.57 anos (D.P.=7.841), estando o mais novo há cerca de 1 ano na empresa e o mais velho há 36 anos.

3.6. Material

Os dados foram recolhidos através de um Protocolo (cf. Anexo A) criado para esse fim, através de um inquérito por questionário que pode ser dividido em três partes, que a seguir se descrevem.

Questionário Sociodemográfico – constituído por 8 questões relativamente ao género, idade, estado civil, antiguidade na empresa, habilitações literárias, trabalho por turnos, horas extraordinárias e percepção sobre o efeito do seu trabalho na sua saúde.

Questionário dos Fatores Motivacionais – desenvolvido por Tavares (2009), com base na Teoria Bifatorial de Herzberg. Este questionário é constituído, na sua totalidade, por 43 itens, sendo que 19 são relativos aos fatores motivacionais e 24 aos fatores higiénicos. No presente estudo optámos pela utilização do questionário relativo aos fatores motivacionais, ou seja, constituído por 19 itens. Estes itens devem ser respondidos numa escala do tipo *likert* de 6 posições, desde a posição *discordo totalmente* (1) à posição *concordo totalmente* (6). Os 19 itens podem ser agrupados em seis fatores:

- a) Realização (item 1, 7 e 19).
- b) Reconhecimento (item 2, 8 e 14).
- c) Responsabilidade: (item 3, 12 e 17).
- d) Conteúdo do Cargo; (item 4, 11 e 16).
- e) Autonomia (item 5, 10 e 18).
- f) Criatividade e Inovação (item 6, 9, 13 e 15).

A amplitude dos fatores varia de um valor mínimo de 3 pontos a um máximo de 18 (para todos os fatores com exceção do fator de Criatividade e Inovação) e 24 pontos (para o fator da Criatividade e Inovação), sugerindo que quanto maior a pontuação, maior a motivação dos motoristas relativamente às dimensões em análise.

Procuramos, no presente estudo, analisar a Fidelidade deste questionário, no sentido de aferir se o mesmo mede aquilo que pretende medir. O valor de alfa de Cronbach encontrado para os 19 itens do questionário foi de .87, o que sugere uma boa consistência entre os itens, tal como asseguram Almeida e Freire (2007).

Da mesma forma, procuramos analisar a sensibilidade do questionário, ou seja, a sua capacidade para discriminar sujeitos (cf. Tabela 4). Segundo Almeida e Freire (2007) a sensibilidade de uma medida pode ser analisada pela proximidade entre a média e a mediana,

bem como através dos coeficientes de assimetria e de curtose que não devem ultrapassar a unidade.

Tabela 4

Sensibilidade do Questionário dos Fatores Motivacionais

	Média	Mediana	Desvio Padrão	Assimetria	Curtose	Mínimo	Máximo
Realização	11.63	12.00	2.907	-.396	.053	4	18
Reconhecimento	10.08	10.00	3.385	-.381	.065	3	18
Responsabilidade	10.68	10.50	3.069	-.131	-.070	3	18
Conteúdo do Cargo	10.67	11.00	2.323	-.014	-.053	6	16
Autonomia	10.03	10.00	2.597	.003	.993	3	18
Criatividade e Inovação	11.96	12.00	3.876	.087	.970	4	24

Pela observação da Tabela 4 verifica-se que as dimensões do *Questionário dos Fatores Motivacionais* foram sensíveis, ou seja, foram capazes de discriminar os sujeitos, quer atendendo ao critério de proximidade da média e mediana, quer aos valores do coeficiente de assimetria e de curtose.

Escala de Resiliência – que foi desenvolvida por Wagnild e Young e adaptada para a população portuguesa por Castanheira (2013). Esta escala possui 25 itens que devem ser respondidos numa escala do tipo *likert* de 6 posições, desde o *discordo totalmente* (1) ao *concordo totalmente* (6). A amplitude da escala varia entre um valor mínimo de 25 pontos e um máximo de 150 pontos, traduzindo que quanto maior for a pontuação, maiores os níveis de resiliência. Os 25 itens podem ser agrupados em três dimensões:

- a) Resolução de Ações e Valores (itens 1, 2, 6, 7, 8, 10, 11, 12, 14, 16, 18, 19, 21, 23 e 24).
- b) Independência e Determinação (itens 4, 5, 15 e 25).

c) Autoconfiança e Capacidade de Adaptação (itens 3, 9,13, 17, 20 e 22).

A amplitude das dimensões varia entre 15-90 pontos para a primeira dimensão, entre 4-24 para a segunda e, entre 6-36 pontos para a terceira dimensão.

Castanheira (2013) refere ainda a possibilidade de se dividirem os resultados em dois grupos: os não resilientes (somando as opções de resposta 1, 2 e 3) e os resilientes (somando as opções de resposta 4, 5 e 6).

Procuramos, igualmente para esta escala, analisar a sua Fidelidade tendo-se obtido um valor de alfa de Cronbach para os 25 itens de .94, o que sugere uma muito boa consistência entre os itens, tal como referem Almeida e Freire (2007).

Da mesma forma, procuramos analisar a sensibilidade desta escala, conforme é apresentado na Tabela 5.

Tabela 5

Sensibilidade da Escala de Resiliência

	Média	Mediana	Desvio Padrão	Assimetria	Curtose	Mínimo	Máximo
Resolução de Ações e Valores	53.70	50.00	12.373	.558	-.803	34	79
Independência e Determinação	14.93	15.00	3.675	.327	-.128	7	24
Autoconfiança e Capacidade de Adaptação	22.17	22.00	4.663	.620	-.410	14	32

A observação da Tabela 5 permite considerar que as dimensões da *Escala de Resiliência* também se mostraram sensíveis, ou seja, foram capazes de discriminar os sujeitos, quer atendendo ao critério de proximidade da média e mediana, quer aos valores do coeficiente de assimetria e de curtose.

3.7. Procedimentos de Recolha de Dados

Para a recolha de dados procedeu-se ao pedido de autorização informal, à empresa de transportes. Foram explicados os objetivos do estudo e salvaguardada a confidencialidade e o anonimato da organização, tendo sido esta a condição para a realização do estudo.

Os inquéritos por questionário foram administrados pelo investigador aos participantes do estudo, em função dos seus horários de trabalho. A estes foi realizada uma breve apresentação do estudo e os objetivos pretendidos. Foram igualmente salvaguardadas a confidencialidade e o anonimato das respostas, bem como a natureza voluntária da sua participação.

Após a recolha dos inquéritos por questionário, estes foram analisados em função do preenchimento total de todos os itens, o que poderia inviabilizar a sua aceitação. Os dados foram introduzidos no programa estatístico SPSS® (*Statistical Package for the Social Sciences*), versão 19 e analisados os seus resultados, nomeadamente, ao nível descritivo, correlacional e diferencial.

3.8. Técnicas de Análise dos Resultados

No sentido de podermos decidir sobre as estatísticas mais adequadas para os dados recolhidos (e.g., paramétricas ou não paramétricas), realizámos primeiramente um teste de normalidade, através do Teste de Kolmogorov-Smirnov (que é para amostras ≥ 50), para as variáveis independentes consideradas (i.e., género, idade, estado civil). O Teste de Kolmogorov-Smirnov baseia-se na máxima diferença entre a distribuição acumulada da amostra e a distribuição acumulada esperada. Parte-se do pressuposto de que a distribuição é considerada normal, quando o nível de significância (p) é maior do que .05. Nesse sentido, devem ser utilizadas as estatísticas paramétricas. Se o nível de significância é inferior a .05, então, a melhor opção recai para o uso de estatísticas não paramétricas (Kinnear & Gray, 2001).

No presente estudo, ao ser realizado o teste de normalidade, os valores de significância encontrados para todas as variáveis consideradas foi superior a .05, pelo que a opção estatística que se afigurou mais adequada remete-nos para os testes paramétricos.

A partir destas noções foram extraídos os resultados descritivos através das médias, desvios padrões e percentagens. Estas estatísticas descritivas permitem a análise de médias e

desvios padrões obtidos nas dimensões do *Questionário dos Fatores Motivacionais* e nas dimensões da *Escala de Resiliência*. As análises percentuais permitiram não apenas a caracterização dos participantes, bem como a percentagem de respostas em cada um dos itens dos instrumentos.

As análises correlacionais foram realizadas com recurso ao teste de Pearson. Os testes correlacionais permitem analisar a existência de relações entre as variáveis consideradas. Estas relações podem ser analisadas em função da sua intensidade (i.e., o coeficiente de correlação oscila entre -1,00 e +1,00, sendo que o valor zero significa ausência de correlação), sendo esta mais perfeita quanto mais próximo estiver da unidade. As correlações podem ser positivas ou inversas (negativas), dependendo das oscilações dos resultados nas variáveis (Almeida & Freire, 2007). No presente estudo as correlações foram realizadas entre as dimensões do *Questionário dos Fatores Motivacionais*, *Escala de Resiliência*, idade e antiguidade dos participantes.

Para aprofundar as análises correlacionais, realizámos ainda um procedimento de regressão linear múltipla, para podermos compreender o peso das dimensões na explicação dos fatores motivacionais. Consideramos como variável dependente o somatório dos itens da *Escala de Resiliência* e, como independentes, as dimensões decorrentes do *Questionário dos Fatores Motivacionais*.

As análises diferenciais foram realizadas através do teste *t* de *Student* para amostras independentes, já que todas as variáveis independentes consideradas apresentaram apenas dois grupos. Estas análises foram realizadas no presente estudo, considerando as dimensões do *Questionário dos Fatores Motivacionais* e a *Escala de Resiliência*, em função das variáveis género, estado civil, habilitações literárias, trabalho por turnos, horas extraordinárias e efeitos do trabalho na saúde.

Em seguida apresentamos os principais resultados obtidos, em função dos objetivos que foram inicialmente definidos.

Capítulo IV – Apresentação e Discussão dos Resultados

Os resultados provêm dos factos observados no decurso da colheita dos dados; estes factos são analisados e apresentados de maneira a fornecer uma ligação lógica com o problema de investigação proposto.

(Fortin, 2009, p. 330)

4.1. Resultados Descritivos

Os resultados descritivos pretendem explorar os fatores de motivação dos participantes, bem como os seus níveis de resiliência. Na Tabela 6 podemos observar a percentagem de respostas em cada um dos itens considerados, relativamente ao *Questionário dos Fatores Motivacionais*.

Tabela 6

Percentagem de Resposta aos Itens do Questionário dos Fatores Motivacionais

		1	2	3	4	5	6
1	Sinto-me realizado(a) com a função que tenho nesta empresa.	3.9	2.6	2.6	30.3	34.2	26.3
2	Sinto-me reconhecido(a) na empresa, pelo trabalho que faço.	14.5	3.9	10.5	34.2	28.9	7.9
3	Se eu continuar a trabalhar nesta empresa, sei que vou crescer profissionalmente.	10.5	10.5	10.5	32.9	28.9	6.6
4	O trabalho que realizo utiliza muito as minhas habilidades.	3.9	6.6	13.2	34.2	31.6	10.5
5	Tenho liberdade para fazer o meu trabalho, da forma que considero mais adequada.	11.8	7.9	19.7	30.3	21.1	9.2
6	A empresa interessa-se pelas ideias novas dos funcionários.	19.7	10.5	32.9	11.8	17.1	7.9
7	Gosto do trabalho que realizo.	2.6	1.3	10.5	31.6	21.1	32.9
8	O meu supervisor dá-me, constantemente, <i>feedback</i> sobre a minha avaliação na empresa.	17.1	14.5	42.1	13.2	3.9	9.2
9	A empresa permite que os trabalhadores participem nos processos de tomada de decisão.	30.3	26.3	26.3	9.2	6.6	1.3
10	Tenho autonomia para realizar o meu trabalho, sem recorrer ao meu supervisor.	23.7	17.1	40.8	13.2	3.9	1.3
11	O meu trabalho é repetitivo e isso é cansativo.	14.5	6.6	35.5	34.2	6.6	2.6
12	A empresa proporciona-me formação que me ajuda a desenvolver o meu trabalho mais adequadamente.	5.3	13.2	28.9	28.9	13.2	10.5
13	A empresa, para melhorar o ambiente de trabalho, está constantemente a inovar.	13.2	17.1	35.5	22.4	5.3	6.6
14	Os meus supervisores reconhecem o trabalho que realizo.	11.8	17.1	26.3	28.9	10.5	5.3
15	A empresa incentiva os trabalhadores a serem inovadores na forma de trabalharem.	9.2	21.1	21.1	34.2	10.5	3.9
16	Eu trabalharia a vida inteira na função que realizo atualmente.	7.9	18.4	32.9	22.4	10.5	7.9
17	A empresa oferece-me oportunidade de ter novos desafios.	11.8	13.2	36.8	19.7	11.8	6.6
18	O meu supervisor gosta de estar sempre a par daquilo que faço.	6.6	10.5	26.3	25.0	22.4	9.2
19	Sinto-me realizado(a) por fazer parte desta empresa.	3.9	19.7	19.7	26.3	19.7	10.5

Nota. As opções de resposta: 1, 2 e 3 assinalam a opção *discordo* e as 4, 5 e 6, a posição *concordo*.

Pela análise da Tabela 6, verificamos que a maioria das percentagens se encontra distribuída entre a terceira e a quarta opção de resposta, sendo que os itens que assinalaram um maior desacordo por parte dos participantes foram: item 6, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 17 e 19.

Relativamente à distribuição das percentagens de resposta na *Escala de Resiliência*, a Tabela 7 apresenta os resultados obtidos.

Tabela 7

Percentagem de Resposta aos Itens da Escala de Resiliência

		1	2	3	4	5	6
1	Quando eu faço planos, levo-os até ao fim.	1,3	11,8	15,8	28,9	30,3	11,8
2	Costumo lidar com os problemas, de uma forma ou de outra.	2,6	6,6	10,5	43,4	32,9	3,9
3	Eu sou capaz de depender de mim mesmo(a) mais do que qualquer outra pessoa.	1,3	7,9	27,6	32,9	22,4	7,9
4	É importante para mim manter o interesse nas coisas.	2,6	11,8	21,1	34,2	23,7	6,6
5	Eu posso estar por minha conta se eu precisar.	6,6	13,2	31,6	21,1	25,0	2,6
6	Eu sinto orgulho de ter realizado coisas na minha vida.	2,6	11,8	32,9	19,7	19,7	13,2
7	Eu costumo aceitar as coisas sem muita preocupação.	5,3	30,3	26,3	22,4	15,8	-
8	Eu sou amigo(a) de mim mesmo(a).	3,9	19,7	23,7	21,1	26,3	5,3
9	Eu sinto que posso lidar com várias coisas ao mesmo tempo.	6,6	9,2	26,3	31,6	19,7	6,6
10	Eu sou determinado(a).	3,9	11,8	36,8	22,4	17,1	7,9
11	Eu, raramente, penso no objetivo das coisas.	2,6	13,2	50,0	18,4	11,8	3,9
12	Eu faço as coisas um dia de cada vez.	9,2	21,1	28,9	25,0	14,5	1,3
13	Eu posso enfrentar tempos difíceis porque já experimentei dificuldades anteriormente.	2,6	18,4	31,6	27,6	13,2	6,6
14	Eu sou disciplinado(a).	2,6	9,2	36,8	32,9	10,5	7,9
15	Eu mantenho interesse nas coisas.	-	17,1	27,6	28,9	17,1	9,2
16	Eu, normalmente, posso encontrar motivos para rir.	-	21,1	32,9	14,5	23,7	7,9
17	A minha crença em mim mesmo(a) ajuda-me a atravessar tempos difíceis.	-	14,5	30,3	21,1	23,7	10,5
18	Numa urgência, eu sou uma pessoa em quem as pessoas podem contar.	3,9	22,4	28,9	17,1	18,4	9,2
19	Eu posso, geralmente, olhar para uma situação de diversas maneiras.	3,9	27,6	23,7	18,4	26,3	-
20	Às vezes, eu obrigo-me a fazer as coisas querendo ou não faze-las.	-	13,0	26,0	24,0	13,0	-
21	A minha vida tem sentido.	6,6	14,5	30,3	22,4	11,8	14,5
22	Eu não insisto em coisas perante as quais não posso fazer nada sobre elas.	-	19,7	22,4	26,3	27,6	3,9
23	Quando estou numa situação difícil, eu normalmente encontro uma saída.	1,3	22,4	27,6	18,4	25,0	5,3
24	Eu tenho energia suficiente para fazer o que eu tenho que fazer.	5,3	14,5	40,8	14,5	21,1	3,9
25	Não me importo que haja pessoas que não gostam de mim.	1,3	11,8	34,2	25,0	10,5	17,1

Nota. As opções de resposta: 1, 2 e 3 assinalam a opção *discordo* e as 4, 5 e 6, a posição *concordo*.

Observando a Tabela 7 verifica-se que grande percentagem das respostas satura entre a posição 3 e 4, sendo que as percentagens mais elevadas se encontram na posição 5, nomeadamente nos itens 1, 8 e 22 e, na posição 2, nomeadamente nos itens 7 e 19.

Considerando a soma das opções de resposta 1, 2 e 3 como não resilientes e as posições 4, 5 e 6 como resilientes, tal como proposto por Castanheira (2013), a Imagem 1 sugere que a maioria dos participantes possui níveis que os posicionam como não resilientes.



Figura 2. Percentagem de Resiliência

Os principais resultados descritivos sugerem que a maioria dos participantes se centra entre o “concordo e o discordo” relativamente às dimensões de motivação, podendo-se inferir que os participantes apresentam uma motivação relativamente baixa em determinados itens do questionário, sugerindo desmotivação perante a participação nas tomadas de decisão, a não receptividade, por parte da empresa, de ideias novas e criativas, fraco *feedback* dos supervisores relativamente à avaliação dos colaboradores, falta de autonomia sentida por estes, percepção de um trabalho repetitivo e cansativo, ausência de novos desafios e de formação que potencie o seu desempenho.

A segunda consideração que podemos realizar a partir destes resultados descritivos, remete-nos para os níveis de resiliência, tendo-se constatado que grande parte dos motoristas (71,1%) se apresenta como não resiliente. Estes indicadores poderão sugerir uma tendência destes participantes em serem pouco versáteis e flexíveis, com alguma dificuldade em reinterpretarem a vida profissional e, conseqüentemente para se adaptarem às condições diversas com que se deparam diariamente, tal como sugerido por diversos autores (e.g., Angst, 2009; Castanheira, 2013; Grotberg, 2005; Lever & Valdez, 2010; Pinheiro, 2004).

Os indivíduos não resilientes apresentam maiores dificuldades perante as mudanças, para agir de forma adequada perante situações inesperadas ou de incerteza, mostrando-se muito dependentes da organização onde se encontram, sem grandes objetivos definidos e sem grandes níveis de motivação (Medina Salgado, 2012).

4.2. Resultados Correlacionais

Analisando as correlações entre as variáveis de motivação e os níveis de resiliência, a Tabela 8 apresenta os resultados obtidos.

Tabela 8

Correlações entre as Dimensões de Motivação e Níveis de Resiliência

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Realização (1)									
Reconhecimento (2)	.56**								
Responsabilidade (3)	.74**	.72**							
Conteúdo do Cargo (4)	.50**	.57**	.58**						
Autonomia (5)	.49**	.69**	.47**	.41**					
Criatividade e Inovação (6)	.52**	.69**	.66**	.42**	.64**				
Resolução de Ações e Valores (7)	.14	-.19	.05	-.01	-.17	-.31**			
Independência e Determinação (8)	.11	-.03	.01	-.07	-.13	-.22	.70**		
Autoconfiança e Capacidade de Adaptação (9)	.26*	.02	.10	.11	-.08	-.28*	.91**	.74**	

* $p < .05$; ** $p < .01$

Pela análise da Tabela 8 verificamos que a correlação significativa mais elevada encontrada é entre a dimensão *Resolução de Ações e Valores* e *Autoconfiança e Capacidade de Adaptação* ($r=.91$, $p=.00$) da *Escala de Resiliência* e a mais baixa é entre a dimensão *Realização* do *Questionário das Motivações* e a dimensão *Autoconfiança e Capacidade de Adaptação* ($r=.26$, $p=.05$) da *Escala de Resiliência*.

Entre as dimensões da motivação e da resiliência foram ainda encontradas correlações inversamente significativas entre a dimensão *Criatividade e Inovação* do *Questionário das Motivações* e as dimensões *Resolução de Ações e Valores* e *Autoconfiança* ($r=-.31$, $p=.00$) e *Capacidade de Adaptação* ($r=-.28$, $p=.05$) da *Escala de Resiliência*.

Como ainda era de esperar, foram encontradas correlações positivas significativas entre todas as dimensões do *Questionário das Motivações* entre si e entre as dimensões da *Escala de Resiliência* entre si. Nas restantes dimensões não foram encontradas correlações significativas.

Procuramos também analisar as correlações existentes entre as dimensões do *Questionário das Motivações*, *Escala de Resiliência*, *Idade* e *Antiguidade* na empresa, conforme consta na Tabela 9.

Tabela 9

Correlações entre as Dimensões de Motivação, Níveis de Resiliência, Idade e Antiguidade

	Idade	Antiguidade
Realização	-.02	.00
Reconhecimento	-.06	-.21
Responsabilidade	-.03	-.05
Conteúdo do Cargo	.11	-.05
Autonomia	.04	-.14
Criatividade e Inovação	.06	-.07
Resolução de Ações e Valores	-.18	-.05
Independência e Determinação	-.35**	-.17
Autoconfiança e Capacidade de Adaptação	-.13	-.01

* $p < .05$; ** $p < .01$

Pela observação da Tabela 9, constatamos que não existem correlações significativas entre as diversas dimensões do *Questionário das Motivações*, a idade e a antiguidade dos participantes. Denota-se que apenas a dimensão *Independência e Determinação* da *Escala de Resiliência*, se mostra como inversamente correlacionada com a idade ($r = -.35$, $p = .00$).

No sentido de aprofundarmos estas correlações, realizamos uma análise de regressão linear múltipla hierárquica, tomando como variável dependente o total da *Escala de Resiliência* e como variáveis independentes as dimensões do *Questionário das Motivações*. A Tabela 10 mostra os resultados obtidos.

Tabela 10

Dimensões Preditoras da Resiliência

Resiliência	R² ajustado	β	F	p
Realização	.205	.356	4.228	.00**
Criatividade e Inovação		-.621		

** $p < .01$

O modelo que integra a dimensão *Realização* e *Criatividade e Inovação*, do *Questionário das Motivações*, mostra-se explicativo dos níveis de resiliência dos participantes [$F(1,76) = 4.228$, $p < .00$], explicando 21% da variância total dos resultados obtidos.

Os resultados correlacionais encontrados mostram que quando existe uma motivação para a realização por parte do colaborador, esta apresenta-se associada, de forma positiva, com a autoconfiança e a sua capacidade de adaptação. Contrariamente, quando a motivação para a criatividade e inovação estão presentes, esta faz decair a resolução de ações/valores e a autoconfiança, bem como a sua capacidade de adaptação. Da mesma forma, quanto mais avançada a idade do colaborador, menor é a percepção de independência e de determinação, podendo sugerir alguma passividade perante as circunstâncias profissionais e caracterizando a sua não resiliência. Sob o ponto de vista dos colaboradores, a empresa não lhes confere responsabilidade, liberdade, participação e auxílio, para que as relações de confiança possam ser estabelecidas, inviabilizando, desta forma, a expressão da sua resiliência perante as situações quotidianas que vivenciam.

Estes resultados estão consonantes com diversos autores que sustentam a ideia de que compete às empresas proporcionar a expressão da resiliência nos seus colaboradores (e.g., Moraes et al., 2007; Ribeiro et al., 2011; Silva et al., 2011) através da promoção de estruturas coerentes e flexíveis, reconhecimento, comunicação aberta, tolerância aos conflitos, sentido de comunidade e empatia, proporcionando o desenvolvimento e aperfeiçoamento de competências individuais e uma aproximação entre os interesses individuais e organizacionais (Barlach, 2005; Barlach et al., 2008; Medina Salgado, 2012).

A retroalimentação da resiliência no seio organizacional deve ser um fenómeno dinâmico e ativo, modulado pelas características organizacionais e individuais que caracterizam uma empresa. Só assim é que se podem ultrapassar os obstáculos que forem surgindo, encontrando novos caminhos de orientação e potenciando a motivação individual, tal como assinalam Silva et al. (2011). Os fatores de proteção existentes nas organizações, segundo Job (2003), passam pelo sentido de autonomia, autoestima, autodeterminação, respeito e participação nas tomadas de decisão.

4.3. Resultados Diferenciais

Procuramos ainda analisar se existiam variações significativas nas dimensões de motivação e nos níveis de resiliência, quando o género dos participantes é considerado. A Tabela 11 mostra os resultados obtidos.

Tabela 11

Diferenças de Médias em Função do Género

	Masculino (n=66)		Feminino (n=10)		<i>t</i>	<i>p</i>
	M	DP	M	DP		
Realização	11.48	2.830	12.60	3.373	-1.133	.26
Reconhecimento	10.12	3.367	9.80	3.676	.278	.78
Responsabilidade	10.53	3.034	11.70	3.268	-1.125	.26
Conteúdo do Cargo	10.64	2.285	10.90	2.685	-.332	.74
Autonomia	10.08	2.719	9.70	1.636	.424	.67
Criatividade e Inovação	12.18	3.953	10.50	3.100	1.284	.20
Resolução de Ações e Valores	52.41	11.662	62.20	14.180	-2.405	.01**
Independência e Determinação	14.62	3.409	17.00	4.807	-1.943	.05*
Autoconfiança e Capacidade de Adaptação	21.68	4.386	25.40	5.379	-2.425	.01**

* $p < .05$; ** $p < .01$

Pela análise da Tabela 11 verifica-se que são os participantes do género feminino que apresentam significativamente médias mais elevadas nas dimensões da *Escala de Resiliência*, por comparação aos do género masculino. Não foram encontradas diferenças estatisticamente significativas nas dimensões do *Questionário das Motivações*.

O mesmo procedimento foi realizado para averiguar a existência de diferenças significativas nas dimensões de motivação e nos níveis de resiliência, quando o estado civil dos participantes é considerado. A Tabela 12 mostra os resultados obtidos.

Tabela 12

Diferenças de Médias em Função do Estado Civil

	Casado (n=62)		Divorciado/separado (n=14)		<i>t</i>	<i>p</i>
	M	DP	M	DP		
Realização	11.50	2.839	12.21	3.239	-.829	.41
Reconhecimento	9.61	3.404	12.14	2.476	-2.623	.01**
Responsabilidade	10.65	3.163	10.86	2.713	-.232	.81
Conteúdo do Cargo	10.53	2.373	11.29	2.054	-1.098	.27
Autonomia	9.76	2.622	11.21	2.190	-1.929	.05*
Criatividade e Inovação	11.85	3.832	12.43	4.183	-.498	.62
Resolução de Ações e Valores	53.29	12.464	55.50	12.246	-.601	.55
Independência e Determinação	15.06	3.557	14.36	4.254	.648	.51
Autoconfiança e Capacidade de Adaptação	21.90	4.696	23.36	4.483	-1.055	.29

* $p < .05$; ** $p < .01$

Pela observação da Tabela 12 verificamos que existem diferenças estatisticamente significativas que apontam para o facto de serem os participantes divorciados/separados que obtêm pontuações mais elevadas nas dimensões *Reconhecimento* e *Autonomia* do *Questionário das Motivações*, quando comparados com os participantes casados.

Ao procurarmos analisar as variações em função das habilitações literárias, a Tabela 13 apresenta os resultados obtidos.

Tabela 13

Diferenças de Médias em Função das Habilitações Literárias

	Até 9º ano (n=54)		Secundário (n=22)		<i>t</i>	<i>p</i>
	M	DP	M	DP		
Realização	11.96	2.767	10.82	3.142	1.572	.12
Reconhecimento	10.41	3.294	9.27	3.548	1.332	.18
Responsabilidade	10.98	2.962	9.95	3.273	1.330	.18
Conteúdo do Cargo	10.89	2.320	10.14	2.295	1.286	.20
Autonomia	9.98	2.723	10.14	2.315	-.234	.81
Criatividade e Inovação	12.59	3.754	10.41	3.813	2.289	.02*
Resolução de Ações e Valores	52.24	11.736	57.27	13.428	-1.625	.10
Independência e Determinação	14.59	3.050	15.77	4.869	-1.275	.20
Autoconfiança e Capacidade de Adaptação	21.57	4.550	23.64	4.716	-1.773	.08

* $p < .05$

Pela observação da Tabela 13 constatamos que existem diferenças estatisticamente significativas que apontam para o facto de serem os participantes com até 9º ano de escolaridade, que obtêm pontuações mais elevadas na dimensão *Criatividade e Inovação* do *Questionário das Motivações*, quando comparados com os participantes com habilitações ao nível do secundário.

Procuramos, também, analisar as variações ao nível das motivações e da resiliência quando o trabalho por turnos é considerado. A Tabela 14 mostra os resultados obtidos.

Tabela 14

Diferenças de Médias em Função do Trabalho por Turnos

	Sim (n=30)		Não (n=46)		<i>t</i>	<i>p</i>
	M	DP	M	DP		
Realização	12.37	2.684	11.15	2.974	1.807	.07
Reconhecimento	11.03	2.906	9.46	3.557	2.025	.04*
Responsabilidade	11.37	2.918	10.24	3.114	1.581	.11
Conteúdo do Cargo	11.33	1.882	10.24	2.496	2.049	.04*
Autonomia	10.53	2.474	9.70	2.649	1.383	.17
Criatividade e Inovação	12.93	3.513	11.33	4.006	1.793	.07
Resolução de Ações e Valores	55.20	12.680	52.72	12.209	.853	.39
Independência e Determinação	15.20	3.458	14.76	3.837	.507	.61
Autoconfiança e Capacidade de Adaptação	22.93	4.748	21.67	4.590	1.153	.25

* $p < .05$

Pela observação da Tabela 14 verificamos que as dimensões *Conteúdo do Cargo* e *Reconhecimento* do *Questionário das Motivações*, se apresentam pontuações mais elevadas por parte dos participantes que realizam turnos, quando comparados com aqueles que não realizam turnos.

Ao analisarmos as variações na motivação e resiliência quando as horas extraordinárias são consideradas, a Tabela 15 apresenta os resultados obtidos.

Tabela 15

Diferenças de Médias em Função das Horas Extraordinárias

	Sim (n=74)		Não (n=2)		<i>t</i>	<i>p</i>
	M	DP	M	DP		
Realização	11.62	2.946	12.00	.000	-.180	.85
Reconhecimento	10.04	3.422	11.50	.707	-.599	.55
Responsabilidade	10.59	3.043	14.00	2.828	-1.563	.12
Conteúdo do Cargo	10.68	2.353	10.50	.707	.105	.91
Autonomia	10.04	2.598	9.50	3.536	.289	.77
Criatividade e Inovação	11.88	3.892	15.00	1.414	-1.126	.26
Resolução de Ações e Valores	53.81	12.508	49.50	4.950	.484	.63
Independência e Determinação	14.96	3.718	14.00	1.414	.362	.71
Autoconfiança e Capacidade de Adaptação	22.19	4.724	21.50	.707	.205	.83

Com efeito a análise da Tabela 15 não apresenta diferenças estatisticamente significativas, sugerindo que os participantes que realizam horas extraordinárias e aqueles que não realizam apresentam pontuações ao nível da motivação e da resiliência idênticas.

Por fim, procuramos analisar as diferenças de médias nos níveis de motivação e de resiliência quando se considera a percepção do impacto do trabalho na saúde do profissional (cf. Tabela 16), tendo os principais resultados mostrado diferenças estatisticamente significativas nas dimensões *Reconhecimento* e *Criatividade e Inovação*, a favor daqueles que não consideram qualquer impacto do seu trabalho a nível da sua saúde.

Tabela 16

Diferenças de Médias em Função da Percepção do Impacto do Trabalho na Saúde

	Sim (n=59)		Não (n=17)		<i>t</i>	<i>p</i>
	M	DP	M	DP		
Realização	11.36	2.935	12.59	2.671	-1.555	.12
Reconhecimento	9.56	3.354	11.88	2.913	-2.586	.01**
Responsabilidade	10.34	3.049	11.88	2.913	-1.856	.06
Conteúdo do Cargo	10.42	2.387	11.53	1.908	-1.753	.08
Autonomia	9.76	2.424	10.94	3.030	-1.668	.10
Criatividade e Inovação	11.17	3.460	14.71	4.089	-3.563	.00**
Resolução de Ações e Valores	54.97	12.568	49.29	10.884	1.686	.09
Independência e Determinação	15.12	3.922	14.29	2.640	.813	.41
Autoconfiança e Capacidade de Adaptação	22.44	4.643	21.24	4.750	.938	.35

** $p < .01$

Os principais resultados diferenciais mostram que são as mulheres que pontuam mais nas três dimensões da *Escala de Resiliência*; que os participantes divorciados/separados se encontram mais motivados pelo *Reconhecimento* e *Autonomia*; que os participantes com habilitações até ao 9º ano de escolaridade se apresentam mais motivados por tarefas que exigem *Criatividade e Inovação*; que os participantes que realizam trabalho por turnos são os mais motivados pelo *Conteúdo do Cargo* e pelo *Reconhecimento*, sendo que os participantes que não consideram qualquer impacto do seu trabalho na sua saúde se mostram mais motivados pelo *Reconhecimento* e *Criatividade e Inovação*.

Estes resultados sublinham que, quer a motivação quer a resiliência apresentam variações significativas quando são tidas em consideração determinadas variáveis

independentes, tal como diversos autores sugeriram (e.g., Barlach et al., 2008; Barreira & Nakamura, 2006; Castanheira, 2012; Cunha, 2014; Lopes, 2012; Silva, 2008; Tavares, 2009).

Estes dados confirmam a ideia de que a motivação e a resiliência parecem ser atributos individuais que podem ser potenciados em função da percepção que o sujeito detém na interação com o ambiente onde se encontra, tal como diversos autores anteriormente sustentaram (e.g., Rutter, 1993; Tavares, 2001; Pereira, 2001; Ralha-Simões, 2001; Yunes, 2003).

Reflexões Finais

Tendo como pano de fundo os resultados encontrados no presente estudo, será pertinente realizar algumas reflexões finais.

O presente trabalho desenvolveu-se em torno da questão de partida inicialmente colocada: *Quais são os fatores de motivação e os níveis de resiliência dos motoristas da empresa de transportes do norte do país?*

Atendendo aos resultados encontrados e tendo em conta que os mesmos se posicionam num nível médio de resposta, destaca-se pela positiva o fator *Realização*, enquanto o fator *Criatividade* pela negativa. Sob o ponto de vista dos níveis de resiliência, no presente estudo cerca de 71% dos motoristas se apresentou como não resiliente.

Assim, podemos afirmar que os motoristas apresentam indicadores que assinalam que se encontram realizados na função que desempenham, que gostam do trabalho que realizam e sentem-se realizados por fazer parte desta empresa. Apesar disso, consideram que a referida empresa não valoriza as ideias novas dos colaboradores, não permite que estes participem no processo de tomada de decisão, não se encontra em constante inovação e não incentiva os colaboradores a serem inovadores na forma de trabalharem.

Tendo em linha de conta as hipóteses que foram formuladas, os principais resultados encontrados permitem igualmente tecer algumas reflexões.

Assim, a **hipótese 1** esperava a existência de uma relação entre os fatores de motivação e os níveis de resiliência dos motoristas. Essa relação foi verificada inversamente entre a dimensão *Criatividade e Inovação* do *Questionário das Motivações* e as dimensões *Resolução de Ações e Valores* e *Autoconfiança e Capacidade de Adaptação* da *Escala de Resiliência*. Foram ainda encontradas relações positivas entre a dimensão *Realização* do *Questionário das Motivações* e a dimensão *Autoconfiança e Capacidade de Adaptação* da *Escala de Resiliência*, permitindo confirmar a hipótese.

A **hipótese 2**, esperava que existissem variações significativas nos fatores de motivação e nos níveis de resiliência dos motoristas, quando se considera o género. Os resultados mostraram variações significativas nas três dimensões da *Escala de Resiliência* a favor dos motoristas do género feminino, permitindo confirmar esta hipótese.

A **hipótese 3** esperava variações significativas nos fatores de motivação e nos níveis de resiliência dos motoristas, quando se considera o estado civil, sendo que os resultados

encontrados mostraram variações em duas dimensões do *Questionário das Motivações* (*Reconhecimento* e *Autonomia*), confirmando-se, desta forma, a hipótese referida.

A **hipótese 4** esperava a existência de variações significativas nos fatores de motivação e nos níveis de resiliência dos motoristas, quando se consideram as habilitações literárias. Os resultados mostraram essas variações na dimensão *Criatividade e Inovação* do *Questionário das Motivações*, a favor dos motoristas com habilitações até ao 9º ano. Perante o exposto, esta hipótese pode ser confirmada.

Relativamente à **hipótese 5**, que esperava a existência de variações significativas nos fatores de motivação e nos níveis de resiliência dos motoristas, quando se considera o trabalho por turnos, constatamos que essas variações podem ser encontradas nas dimensões *Conteúdo do Cargo* e *Reconhecimento* do *Questionário das Motivações*, permitindo a confirmação desta hipótese.

No que diz respeito à **hipótese 6**, que previa a existência de variações significativas nos fatores de motivação e nos níveis de resiliência dos motoristas, quando se considera a realização de horas extras, os resultados mostraram que essas variações não foram significativas, pelo que infirmamos esta hipótese.

Por fim, considerando a **hipótese 7** que esperava a existência de variações significativas nos fatores de motivação e nos níveis de resiliência dos motoristas, quando se considera a perceção do impacto do trabalho na saúde do trabalhador, verificamos a sua confirmação, já que os resultados mostraram variações na dimensão *Reconhecimento* e *Criatividade e Inovação* do *Questionário das Motivações*.

Tendo como cenário os presentes resultados, consideramos que os objetivos do presente trabalho foram alcançados, conseguindo-se mostrar as relações entre os fatores de motivação e os níveis de resiliência, bem como variações nestes dois construtos em função das variáveis independentes tidas em consideração (género, estado civil, habilitações literárias, trabalho por turnos e perceção dos efeitos do trabalho sobre a saúde do colaborador).

A análise das qualidades psicométricas dos dois instrumentos de recolha de dados utilizados, ao nível da fidelidade e da sensibilidade, permitiu aferir que ambos os instrumentos possuem uma boa consistência interna entre os itens de cada um deles, bem como ambos, apresentam uma boa capacidade para discriminar sujeitos.

Mediante o exposto, conseguimos fazer um balanço entre os pontos positivos e de melhoria que este trabalho aportou. Nesse sentido, consideramos que constituem como pontos

positivos o facto de este trabalho se debruçar sobre a relação entre os conceitos de motivação e de resiliência, temática que apresenta uma lacuna ao nível da investigação em Portugal. Outro aspeto positivo prende-se com a validação das boas qualidades psicométricas dos dois instrumentos utilizados, ao nível da fidelidade e da sensibilidade. Por fim, mas não menos importante, outro aspeto positivo é o facto de este trabalho ter permitido aportar resultados interessantes para a organização onde decorreu, bem como se ter constituído como um verdadeiro desafio, sob o ponto de vista pessoal.

A este propósito e sob o ponto de vista organizacional, consideramos que os principais resultados encontrados permitiram identificar aquilo que os colaboradores consideram como fatores motivadores, conferindo dados concretos à organização para pensar em estratégias que potenciem a motivação dos seus colaboradores, ao mesmo tempo que possibilitem o desenvolvimento e expressão dos seus níveis de resiliência.

Sob o ponto de vista pessoal, o presente trabalho foi igualmente importante, na medida em que permitiu o nosso crescimento pessoal e também profissional. Destacá-íamos como aspetos fundamentais desse crescimento, as aprendizagens realizadas ao longo do desenvolvimento do mesmo, a consciência das oportunidades e das dificuldades de realização, a necessidade de contornar os obstáculos que foram surgindo e a capacidade para decidir sobre os passos que deveriam ou não ser empreendidos.

Apesar de identificarmos mais-valias na presente investigação, consideramos que subsistem alguns pontos de melhoria, que nos remetem para as questões metodológicas. De entre estas, sublinhamos o tamanho da amostra utilizado, que em determinadas estatísticas não permitiu a distribuição homogénea de grupos contrastantes. Por outro lado, foram encontradas algumas dificuldades na administração dos questionários devido aos horários de trabalho dos participantes e constrangimentos ao nível do tempo de concretização.

Ampliando os resultados e a pertinência do presente estudo para a comunidade científica, de forma humilde, consideramos que novas investigações neste âmbito deveriam ser realizadas, nomeadamente investigações em outros setores de atividade, com utilização de um questionário de motivação que albergue os fatores higiénicos e motivacionais e em populações mais alargadas, para que as conclusões permitam a generalização dos resultados.

Em suma, consideramos que seria importante que as organizações atuais lançassem um *novo olhar* sobre si próprias e sobre os seus colaboradores, já que nos encontramos numa época marcada por mudanças constantes a todos os níveis, que afetam a globalização dos

negócios e acarretam profundas crises económicas e sociais que se refletem nas organizações no seu funcionamento. As organizações resilientes são aquelas que são capazes de absorver todas estas mudanças e as ruturas a que se encontram sujeitas, não sendo afetadas na sua rentabilidade, já que adquiriram flexibilidade suficiente que lhes permite alcançar benefícios extras, mesmo nessas condições.

Mas, as organizações são unidades vivas e, por conseguinte, a focalização remete-nos para as pessoas, que adquirem uma importância primordial. Por conseguinte, a gestão dos recursos humanos, enquanto peça fundamental de qualquer organização, deve contribuir para o desenvolvimento de organizações resilientes, nas quais a empatia e a habilidade social cristalizam as vantagens de uma comunicação aberta e eficaz, motivando e potenciando a resiliência de todos os seus atores.

A forma como cada um individualmente e todos coletivamente enfrentam os desafios e as adversidades circunstanciais, marcam toda a diferença. Por isso, as organizações devem focalizar-se na fomentação da participação dos seus colaboradores, motivá-los, proporcionar-lhes um desenvolvimento pessoal, promovendo a cooperação, o sentido de responsabilidade, autonomia e independência, que potenciam os sentimentos positivos de otimismo, de esperança, de autoeficácia e autoconhecimento individual, preparando-os para os processos de mudança inesperados, para poderem ser bem-sucedidas. No fundo, importa que elas se tornem em organizações resilientes, com colaboradores motivados e resilientes.

Referências Bibliográficas

- Abu-Tineh, A. (2011). Exploring the relationship between organizational learning and career resilience among faculty members at Qatar University. *International Journal of Educational Management*, 25 (6), 635-650.
- Almeida, L., & Freire, T. (2007). *Metodologia da investigação em psicologia e educação* (4ª ed.). Braga: Psiquilibrios.
- Angst, R. (2009). Psicologia e resiliência: Uma revisão de literatura. *Psicologia Argumento*, 27(58), 253-260.
- Baard, P. P. (2002). Intrinsic need satisfaction in organizations: A motivational basis of success in for-profit and not-for-profit settings. In E. L. Deci, & R. M. Ryan (Eds.), *Handbook of self-determination research* (pp. 255-275). Rochester, NY: University of Rochester Press.
- Bakker A., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209-223.
- Barlach, L. (2005). *O que é a resiliência humana? Uma contribuição para a construção do conceito*. Dissertação de Mestrado. São Paulo: Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo. Retirado de <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/47/47134/tde-19062006-101545/pt-br.php>
- Barlach, L., Limongi-França, A., & Malvezzi, S. (2008). O conceito de resiliência aplicado ao trabalho nas organizações. *Interamerican Journal of Psychology*, 42(1), 101-112.
- Barreira, D., & Nakamura, A. (2006). Resiliência e a autoeficácia percebida: Articulação entre conceitos. *Aletheia*, 23, 75-80.
- Barron, K. E., & Harackiewicz, J. M. (2000). Achievement goals and optimal motivation: A multiple goals approach. In C. Sansone, & J. M. Harackiewicz (Eds.), *Intrinsic and extrinsic motivation: The search for optimal motivation and performance* (pp. 231-254). San Francisco: Academic Press.
- Batista, R. (2010). *Percepção de suporte organizacional, afeto positivo, afeto negativo e resiliência: Antecedentes da confiança do empregado na organização*. Dissertação de Mestrado em Psicologia. Uberlândia: Universidade de Uberlândia. Retirado de <http://repositorio.ufu.br/bitstream/123456789/1483/1/PercepcaoSuporteOrganizacional.pdf>

- Beck, R. C. (2000). *Motivation: Theories and principles*. New Jersey: Prentice Hall.
- Bergamini, C. W., & Coda, R. (1997). *Psicodinâmica da vida organizacional: Motivação e liderança* (2ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Berry, L. (1998). *Psychology at work. An introduction to industrial and organizational psychology*. Singapore: McGraw-Hill.
- Bilhim, J. (1996). *Teoria organizacional – estruturas e pessoas*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Birchall, J., & Ketilson, L. (2009). *Resilience of the cooperative business model in times of crises*. Geneva: International Labour Organization.
- Brandão, J., Mahfoud, M., & Gianordoli-Nascimento, I. (2011). A construção do conceito de resiliência em psicologia: Discutindo as origens. *Paideia*, 21 (49), 263-271.
- Brunelli, M. (2008). *Motivação no serviço público*. Tese de MBA. Porto Alegre: Instituto Brasileiro de Gestão de Negócios.
- Bueno, M. (2002). As teorias da motivação humana e sua contribuição para a empresa humanizada: Um tributo a Abraham Maslow. *Revista do Centro de Ensino Superior de Catalão*, 6, 1º semestre.
- Castanheira, F. (2013). *A relação entre a resiliência e a vulnerabilidade ao stresse: Estudo numa organização de práticas positivas*. Dissertação de Mestrado. Leiria: Instituto Superior de Línguas e Administração.
- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2000). *Research methods in education* (5th edition). London: Routledge Falmer
- Cunha, M. (2014). *Trabalhadores temporários: Motivação e satisfação no trabalho*. Tese de Mestrado. Porto: Universidade Fernando Pessoa.
- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., & Cardoso, C. (2007). *Manual de comportamento organizacional e gestão* (6ª ed.). Lisboa: Editora RH.
- Dias, E., & Murillo, M. (2007). A motivação de pessoas nas organizações e suas aplicações para obtenção de resultados. *Revista Científica Eletrônica de Administração*, 13,
- Flach, F. (1991). *Resiliência: A arte de ser flexível*. São Paulo: Saraiva.
- Fonseca, A. (2009). *Contribuição dos fatores motivacionais para a satisfação no trabalho*. Tese de Mestrado. Lisboa: ISCTE.

- Fortin, M.-F. (2009). *O processo de investigação: Da conceção à realização*. Loures: Lusociência.
- Frederick-Recascino, C. M. (2002). Self-determination theory and participation motivation research in the sport and exercise domain. In E.L. Deci, & R.M. Ryan (Eds.), *Handbook of self-determination research* (pp. 277-294). Rochester, NY: University of Rochester Press.
- García Ramírez, J. (2012). Técnicas: La práctica de la resiliencia en época de crisis. *Economist & Jurist*, 78-82.
- Garcia, I. (2001). Vulnerabilidade e resiliência. *Adolescência Latinoamericana*, 2, 128-130.
- Grotberg, E. (2005). Novas tendências em resiliência. In A. Mellilo, & E. Ojeda (Org.). *Resiliência: Descobrimos as próprias fortalezas* (pp. 15-22). Porto Alegre: Artmed.
- Harackiewicz, J. M., & Sansone, C. (2000). Rewarding competence: The importance of goals in the study of intrinsic motivation. In C. Sansone, & J. M. Harackiewicz (Eds.), *Intrinsic and extrinsic motivation: The search for optimal motivation and performance* (pp. 82-103). San Francisco: Academic Press.
- Herzberg, F. (1996). A teoria motivação-higiene. In C. Marques, M. Pina, M. & M. Cunha (Eds.), *Comportamento organizacional e gestão de empresas* (pp. 43-67). Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Herzberg, F. (1997). Novamente: Como se faz para motivar funcionários? In C. Bergamini & R. Coda (Orgs.), *Psicodinâmica da vida organizacional: Motivação e liderança* (pp. 108-129). São Paulo: Atlas.
- Hidi, S. (2000). An interest researcher's perspective: The effects of extrinsic and intrinsic factors on motivation. In C. Sansone, & J. M. Harackiewicz (Eds.), *Intrinsic and extrinsic motivation: The search for optimal motivation and performance* (pp. 311-339). San Francisco: Academic Press.
- Hilion, C. (2011). *A influência da motivação no trabalho sobre a percepção do risco*. Tese de Mestrado. Setúbal: Instituto Politécnico de Setúbal.
- Irausquin, C. (2011). *Resiliencia y motivación al logro en docentes de escuelas bolivarianas*. Tese de Mestrado. Maracaibo: Universidad Rafael Urdaneta.
- Kanaane, R. (2011). *Comportamento humano nas organizações*. S. Paulo: Editora Atlas.

- Kinncar, P., & Gray, C. (2001). *SPSS for windows: Made simple*. United Kingdom: Psychology Press.
- Koestner, R., & Losier, G. F. (2002). Distinguishing three ways of being highly motivated: A closer look at introjection, identification, and intrinsic motivation. In E. L. Deci, & R. M. Ryan (Eds.), *Handbook of self-determination research* (pp. 101-121). Rochester, NY: University of Rochester Press.
- Kotliarenco, M., Cáceres, I., & Fontecilla, M. (1997). *Estado de arte en resiliencia*. Mexico: Organización Panamericana de la Salud.
- Lameiras, E. (2010). *Liderança e motivação dos colaboradores: Um ensaio no setor da saúde*. Tese de Mestrado. Vila Real: Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro.
- Lever, J., & Valdez, N. (2010). Desarrollo de una escala de medición de la resiliencia con mexicanos (RESI-M). *Interdisciplinaria*, 27(1), 7-22.
- Lieury, A., & Fenouillet, F. (2000). *Motivação e aproveitamento escolar*. São Paulo: Edições Loyola.
- Lima, M. (1993). Atitudes. In J. Vala & B. Monteiro (Coord.), *Psicologia social* (pp. 167-199). Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Lopes, C. (2012). *Os fatores motivacionais dos trabalhadores da administração local*. Tese de Mestrado. Setúbal: Instituto Politécnico de Setúbal.
- Medina Salgado (2012). La resiliencia y su empelo en las organizaciones. *Gestión y Estrategia*, 41, 29-39.
- Michel, S. (1999). *Gestão das motivações*. Porto: Rés.
- Molden, D. C., & Dweck, C. S. (2000). Meaning and motivation. In C. Sansone, & J. M. Harackiewicz (Eds.), *Intrinsic and extrinsic motivation: The search for optimal motivation and performance* (pp. 131-159). San Francisco: Academic Press.
- Montana (1999). *Administração*. São Paulo: Saraiva.
- Moraes, S., Resende, L., & Leite, M. (2007). *Resiliência organizacional: Atributo de competitividade na era da incerteza*. Congresso Internacional de Administração – Gestão Estratégica para o Desenvolvimento Sustentável. Ponta Grossa, 17 e 21 de setembro de 2007. Retirado de <http://www.pg.utfpr.edu.br/ppgep/Ebook/E-book%202007/Congressos/Internacionais/2007%20-%20ADM/21.pdf>

- Nakamura, C. C., Fortunato, J. C., Rosa, L. M., Marçal, R., Pereira, T. A. A., & Barbosa, D. F. (2005). Motivação no trabalho. *Maringá Management: Revista de Ciências Empresariais*, 2(1), 20-25.
- Nascimento, C. (2012). *Estilos de liderança no terceiro setor e repercussão nos níveis de motivação dos colaboradores*. Tese de Mestrado. Bragança: Instituto Politécnico de Bragança.
- Neves, A. L. (2002). *Motivação para o trabalho* (2ª ed.). Lisboa: RH Editora.
- Pereira, A. (2001). Resiliência, personalidade, stress e estratégias de coping. In J. Tavares (Org.), *Resiliência e educação* (pp. 77-94). São Paulo: Cortez.
- Pinheiro, D. (2004). A resiliência em discussão. *Psicologia em Estudo*, 9(1), 67-75.
- Poletti, R., & Dobbs, B. (2007). *A resiliência: A arte de dar a volta por cima*. Rio de Janeiro: Vozes.
- Queiroz, S. H. (1996). *Motivação dos quadros operacionais para a qualidade sob o enfoque da liderança situacional*. Tese de Mestrado. Brasil: Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- Ralha-Simões, H. (2001). Resiliência e desenvolvimento pessoal. In J. Tavares (Org.), *Resiliência e educação* (pp. 95-114). São Paulo: Cortez.
- Ramos, S. (2009). *Motivação e satisfação dos trabalhadores numa empresa de serviços: A importância do fator humano*. Tese de Mestrado. Coimbra: Faculdade de Economia.
- Ribeiro, A., Mattos, B., Antonelli, C., Canêo, L., & Júnior, E. (2011). Resiliência no trabalho contemporâneo: Promoção e/ou desgaste da saúde mental. *Psicologia de Estudo*, 16(4), 623-633.
- Ribeiro, J. (2008). *Metodologia de investigação em psicologia clínica e da saúde* (2ª ed.). Porto: LegisEditora.
- Robbins, S. (2002). *Comportamento organizacional*. São Paulo: Prentice Hall.
- Rodrigues, C. (1998). *Motivação*. Porto: Edições Contraponto.
- Rosa, L. (1994). *Cultura empresarial – Motivação e liderança* (1.ª ed.). Lisboa: Editorial Presença.

- Rutter, M. (1993). Resilience: Some conceptual considerations. *Journal of Adolescent Health*, 14, 626-631.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25, 54-67.
- Shah, J. Y., & Kruglanski, A. W. (2000). The structure and substance of intrinsic motivation. In C. Sansone, & J. M. Harackiewicz (Eds.). *Intrinsic and extrinsic motivation: The search for optimal motivation and performance* (pp. 106-127). San Francisco: Academic Press.
- Silva, J., Lima, F., Machado, E., Costa, F., & Gomes, R. (2011). A relação entre stresse e a resiliência do profissional de enfermagem. *Revista de Pesquisa: Cuidado é Fundamental Online*, 3(1), 1667-1675.
- Silva, S. (2008). *Motivação e produtividade no trabalho: O caso dos estivadores do Porto da Praia*. Tese de Mestrado. Cabo Verde: Universidade Jean Piaget.
- Sória, D., Souza, I., Moreira, M., Santoro, D., & Menezes, M. (2006). A resiliência como objeto de investigação na enfermagem e em outras áreas: Uma revisão. *Revista de Enfermagem*, 10(3), 547-551.
- Soto, E. (2002). *Comportamento organizacional: O impacto das emoções*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Spector, P. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. Thousand Oaks: Sage.
- Tavares, G. (2009). *Estudo da motivação dos funcionários administrativos da empresa de transportes Dalçoquio Ltda*. Tese de Mestrado. Itajaí (Brasil): Universidade do Vale do Itajaí.
- Tavares, J. (2001). A resiliência na sociedade emergente. In J. Tavares (Org.), *Resiliência e Educação* (pp. 43-76). São Paulo: Cortez.
- Vaz Freixo, M. (2010). *Metodologia científica: Fundamentos, métodos e técnicas* (2ª ed.). Lisboa: Instituto Piaget.
- Yunes, M. (2003). Psicologia positiva e resiliência: O foco no indivíduo e na família. *Psicologia em Estudo*, 8, 75-84.

ANEXO A – Protocolo de Recolha de Dados

QUESTIONÁRIO

O presente questionário insere-se no âmbito do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos no ISLA, Vila Nova de Gaia. Trata-se de um estudo exploratório com o principal objetivo de recolher as suas perceções relativamente à sua empresa e ao seu trabalho. Todas as informações serão tratadas de forma **anónima** e **confidencial**, por isso, agradecemos que responda com sinceridade às questões que lhe são colocadas. Não existem respostas certas ou erradas, pois aquilo que nos interessa saber é a sua perceção individual relativamente às questões colocadas.

Ao participar na presente investigação autoriza, automaticamente, o tratamento da informação.

Assinatura

Obrigado pela sua colaboração.

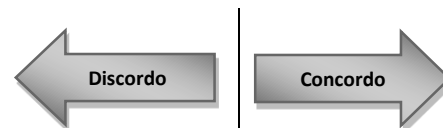
Por favor, responda às seguintes questões:

Informações Sociodemográficas					
1	Género	Masculino ☐	Feminino ☐		
2	Idade	_____ Anos			
3	Estado Civil	Casado ☐	Solteiro ☐	Viúvo ☐	Divorciado/Separado ☐
4	Antiguidade na Empresa	_____ Anos			
5	Habilitações Académicas	Até 9º ano ☐	Secundário ☐	Licenciatura/Mestrado ☐	Outra:
6	Trabalha por turnos?	Sim ☐	Não ☐		
7	Faz horas extraordinárias?	Sim ☐	Não ☐		
8	Considera que a sua atividade profissional pode ter efeitos sobre a sua saúde?	Sim ☐	Não ☐		

Nas páginas seguintes encontrará, um conjunto de questões.

Por favor, leia atentamente cada uma delas e selecione, como uma **cruz (x)**, o ponto da escala que melhor representa o grau de intensidade do que sente, sendo que 1 significa **máxima discordância** e 6 **máxima concordância**. Responda a todos os itens.

**Questionário dos Fatores Motivacionais
(Tavares, 2009)**



		1	2	3	4	5	6
1	Sinto-me realizado(a) com a função que tenho nesta empresa.	①	②	③	④	⑤	⑥
2	Sinto-me reconhecido(a) na empresa, pelo trabalho que faço.	①	②	③	④	⑤	⑥
3	Se eu continuar a trabalhar nesta empresa, sei que vou crescer profissionalmente.	①	②	③	④	⑤	⑥
4	O trabalho que realizo utiliza muito as minhas habilidades.	①	②	③	④	⑤	⑥
5	Tenho liberdade para fazer o meu trabalho, da forma que considero mais adequada.	①	②	③	④	⑤	⑥
6	A empresa interessa-se pelas ideias novas dos funcionários.	①	②	③	④	⑤	⑥
7	Gosto do trabalho que realizo.	①	②	③	④	⑤	⑥
8	O meu supervisor dá-me, constantemente, <i>feedback</i> sobre a minha avaliação na empresa.	①	②	③	④	⑤	⑥
9	A empresa permite que os trabalhadores participem nos processos de tomada de decisão.	①	②	③	④	⑤	⑥
10	Tenho autonomia para realizar o meu trabalho, sem recorrer ao meu supervisor.	①	②	③	④	⑤	⑥
11	O meu trabalho é repetitivo e isso é cansativo.	①	②	③	④	⑤	⑥
12	A empresa proporciona-me formação que me ajuda a desenvolver o meu trabalho mais adequadamente.	①	②	③	④	⑤	⑥
13	A empresa, para melhorar o ambiente de trabalho, está constantemente a inovar.	①	②	③	④	⑤	⑥
14	Os meus supervisores reconhecem o trabalho que realizo.	①	②	③	④	⑤	⑥
15	A empresa incentiva os trabalhadores a serem inovadores na forma de trabalharem.	①	②	③	④	⑤	⑥
16	Eu trabalharia a vida inteira na função que realizo atualmente.	①	②	③	④	⑤	⑥
17	A empresa oferece-me oportunidade de ter novos desafios.	①	②	③	④	⑤	⑥
18	O meu supervisor gosta de estar sempre a par daquilo que faço.	①	②	③	④	⑤	⑥
19	Sinto-me realizado(a) por fazer parte desta empresa.	①	②	③	④	⑤	⑥

Escala de Resiliência
(Wagnild & Young, 1993, adaptado por Castanheira, 2013)

		1	2	3	4	5	6
1	Quando eu faço planos, levo-os até ao fim.	①	②	③	④	⑤	⑥
2	Costumo lidar com os problemas, de uma forma ou de outra.	①	②	③	④	⑤	⑥
3	Eu sou capaz de depender de mim mesmo(a) mais do que qualquer outra pessoa.	①	②	③	④	⑤	⑥
4	É importante para mim manter o interesse nas coisas.	①	②	③	④	⑤	⑥
5	Eu posso estar por minha conta se eu precisar.	①	②	③	④	⑤	⑥
6	Eu sinto orgulho de ter realizado coisas na minha vida.	①	②	③	④	⑤	⑥
7	Eu costumo aceitar as coisas sem muita preocupação.	①	②	③	④	⑤	⑥
8	Eu sou amigo(a) de mim mesmo(a).	①	②	③	④	⑤	⑥
9	Eu sinto que posso lidar com várias coisas ao mesmo tempo.	①	②	③	④	⑤	⑥
10	Eu sou determinado(a).	①	②	③	④	⑤	⑥
11	Eu, raramente, penso no objetivo das coisas.	①	②	③	④	⑤	⑥
12	Eu faço as coisas um dia de cada vez.	①	②	③	④	⑤	⑥
13	Eu posso enfrentar tempos difíceis porque já experimentei dificuldades anteriormente.	①	②	③	④	⑤	⑥
14	Eu sou disciplinado(a).	①	②	③	④	⑤	⑥
15	Eu mantenho interesse nas coisas.	①	②	③	④	⑤	⑥
16	Eu, normalmente, posso encontrar motivos para rir.	①	②	③	④	⑤	⑥
17	A minha crença em mim mesmo(a) ajuda-me a atravessar tempos difíceis.	①	②	③	④	⑤	⑥
18	Numa urgência, eu sou uma pessoa em quem as pessoas podem contar.	①	②	③	④	⑤	⑥
19	Eu posso, geralmente, olhar para uma situação de diversas maneiras.	①	②	③	④	⑤	⑥
20	Às vezes, eu obrigo-me a fazer as coisas querendo ou não faze-las.	①	②	③	④	⑤	⑥
21	A minha vida tem sentido.	①	②	③	④	⑤	⑥
22	Eu não insisto em coisas perante as quais não posso fazer nada sobre elas.	①	②	③	④	⑤	⑥
23	Quando estou numa situação difícil, eu normalmente encontro uma saída.	①	②	③	④	⑤	⑥
24	Eu tenho energia suficiente para fazer o que eu tenho que fazer.	①	②	③	④	⑤	⑥
25	Não me importo que haja pessoas que não gostam de mim.	①	②	③	④	⑤	⑥

Obrigado pela sua colaboração.