



RAQUEL MARIA ALBINO
CORREIA
SEQUESSEQUE

**A MOTIVAÇÃO PARA O
DESEMPENHO PROFISSIONAL:
CASO DE ESTUDO**

Relatório de Dissertação do Mestrado em
Gestão Estratégica de Recursos Humanos

JÚRI

Presidente: (Doutor, José Rebelo, Instituto Politécnico de Setúbal)

Orientador: (Doutora, Maria Odete Pereira, Instituto Politécnico de Setúbal)

Arguente: (Doutora, Maria Amélia Marques, Instituto Politécnico de Setúbal)

Outubro 2019



RAQUEL MARIA ALBINO
CORREIA
SEQUESSEQUE

**A MOTIVAÇÃO PARA O
DESEMPENHO PROFISSIONAL:
CASO DE ESTUDO**

JÚRI

Presidente: (Doutor, José Rebelo, Instituto Politécnico de Setúbal)

Orientador: (Doutora, Odete Pereira, Instituto Politécnico de Setúbal)

Arguente: (Doutora, Maria Amélia Marques, Instituto Politécnico de Setúbal)

Outubro 2019

Dedicatória

*Ao meu Esposo Manuel
Sequesseque pelo amor
incondicional, cumplicidade e
carinho demonstrado.*

Agradecimentos

Agradeço à Deus Pai, o todo-poderoso pela vida, por me conceder saúde para realizar este trabalho.

Com muito carinho, agradeço à professora Doutora Maria Odete Pereira, minha orientadora por acreditar em mim, e disponibilizar o seu tempo para orientar-me quando mais precisei, pela assertividade, bibliografia recomendada e pelos conselhos nos momentos certos que somaram para a concretização deste projeto.

Agradeço especialmente ao meu Esposo Manuel Sequesseque pelo apoio incondicional em todos os momentos da minha vida, em particular na conclusão deste trabalho.

Aos meus parentes, nomeadamente ao meu Pai Joaquim Suende Correia pelo incentivo, a minha mãe Quindinha Major pela educação e pelas suas orações, aos meus irmãos Correia especialmente ao Basílio Correia em memória, Paulo Correia em memória.

Agradeço a Direção do Colégio Basima e os seus trabalhadores, pela disponibilidade e colaboração em responder os questionários.

À todos os que direta ou indiretamente estimularam-me emocionalmente e ajudaram-me cada um à sua maneira a ultrapassar todas as dificuldades que me mantinham afastada da concretização deste trabalho, de coração o meu profundo agradecimento.

Índice Geral

Introdução.....	1
1 Revisão da Literatura	4
1.1 Conceito de Motivação	4
1.2 Teorias motivacionais	6
1.2.1 Teorias de Conteúdo.....	6
1.2.2 Teorias do Processo	12
1.2.3 Teorias do Resultado	15
1.3 A Motivação no trabalho e a sua importância nas organizações	17
1.4 Desempenho profissional.....	20
1.4.1 Gestão de Desempenho	22
1.4.2 A Gestão de Desempenho no contexto de uma instituição de ensino	23
1.4.3 A avaliação do desempenho	25
1.5 Relevância da Motivação no desempenho profissional	26
2 Descrição da organização.....	29
2.1.1 Missão, Visão e Valores	29
3 Objetivos e Metodologia	31
3.1 Objetivos.....	31
3.2 Abordagem metodológica.....	32
3.3 Caracterização dos respondentes	33
3.4 Instrumento de recolha de dados	36
3.5 Procedimentos.....	38
4 Análise e discussão dos resultados	39
4.1 Análise das pontuações nas Escalas utilizadas	39
4.2 Discussão dos resultados obtidos.....	43
Limitações do estudo	49
Conclusão	50
Proposta para investigações futuras.....	52
Referencias Bibliográficas.....	53
APÊNDICE 1 – Carta de apresentação e pedido de autorização	64
APÊNDICE 2 – Inquérito: Como a Motivação influencia o Desempenho Profissional	66
APÊNDICE 3 – Resultados obtidos	70
APÊNDICE 4 – Análise Estatística.....	85

Índice de Figuras

Figura 1 - Pirâmide das necessidades de Maslow	8
Figura 2 - Teoria bifatorial de Hezberg	11
Figura 3 - Pressupostos da Teoria X Y	14
Figura 4- As três dimensões básicas da motivação segundo Vroom.....	15

Índice de Tabelas

Tabela 1- Caraterização Sociodemográfica dos Participantes.....	34
Tabela 2 - Indicadores psicométricos das 5 dimensões da escala	37
Tabela 3 - Indicadores psicométricos da escala de Desempenho no Trabalho	37
Tabela 4- Amostra produtora de dados.....	39
Tabela 5 - Estatística descritiva das dimensões da escala de Motivação no Trabalho	40
Tabela 6 - Estatística descritiva e indicadores psicométricos da escala de Desempenho no Trabalho.....	41
Tabela 7 - Matriz de correlações entre as variáveis.....	42
Tabela 8 - Coeficientes Obtidos	43

Siglas e Acrónimos

AD	Avaliação de Desempenho
GD	Gestão de Desempenho
GE	Gestão Escolar
GP	Gestão de Pessoas
GRH	Gestão de Recursos Humanos
RH	Recursos Humanos

Resumo

O estudo da importância da motivação para o desempenho dos colaboradores na procura constante de crescimento e resultados operacionais da organização é pertinente, na medida em que, as pessoas são consideradas um recurso intangível, de tal forma que cada vez mais, as organizações se preocupam com a motivação dos seus colaboradores, em melhorar o ambiente de trabalho, porque é através dos mesmos que as organizações alcançam vantagem competitiva (Bilhim, 2006). A motivação é fundamental para qualquer profissional, isso porque sem ela é impossível realizar atividades de forma satisfatória, cumprir metas estabelecidas, conquistar bons resultados no trabalho e, conseqüentemente apresentar bons resultados para a organização como um todo.

O comportamento dos indivíduos dentro de uma empresa e conseqüentemente o bom desempenho é essencial para o desenvolvimento de qualquer organização. **Objetivo:** Este trabalho tem como objetivo geral analisar como os aspetos ligados à motivação afetam o desempenho profissional dos colaboradores de uma escola particular (colégio) em Angola. Neste contexto, para caracterizar o problema em estudo, foi realizada uma revisão da literatura que discorreu sobre a motivação nas organizações, teorias motivacionais, conceito de gestão de desempenho nas organizações, os conceitos relacionados (Gestão de desempenho profissional e avaliação de desempenho). Também foi feita a descrição da relevância da motivação no desempenho profissional, destacando a ação que é realizada pelo indivíduo que contribui para o alcance dos objetivos organizacionais. **Metodologia:** Para tal realizou-se uma pesquisa quantitativa recorrendo a um estudo de caso no Colégio Basima, onde foi aplicado um inquérito por questionário a todos os trabalhadores. **Resultados:** Quanto aos resultados obtidos concluiu-se que a motivação influencia de modo significativo o desempenho. Ou seja, os factores motivacionais vão influenciar diretamente o comportamento do indivíduo e, conseqüentemente, o seu desempenho dentro da organização.

Palavras-chave: *Motivação, Ambiente De Trabalho, Desempenho Profissional*

Abstract

The study of the importance of motivation for employee performance in the constant search for growth and operational results of the organization is pertinent insofar as people are considered an intangible resource, so that organizations are increasingly concerned with the motivation of their employees to improve the work environment, because it is through them that organizations achieve competitive advantage (Bilhim, 2006). Motivation is it's essential for any professional, because without motivation is impossible to perform activities satisfactorily, meet set goals, achieve good results at work and consequently present good results for the organization as a whole.

The behavior of individuals in the company and their good performance is essential to the development of any organization. **Objective:** The objective of this dissertation is to analyze how aspects related to motivation affect the professional performance of employees of a private school in Angola.

Therefore, to characterize the problem under study, a literature review was performed about motivation in organizations, motivational theories, concept of performance management in organizations, related concepts (Professional performance management and performance evaluation). It was also made the description of the relevance of motivation in professional performance, highlighting the action that is performed by the individual who contributes to the achievement of organizational goals. **Methodology:** For this, a quantitative research was conducted using a case study at Colégio Basima, where a questionnaire survey was applied to all employees. **Results:** Regarding the results obtained, it was concluded that motivation significantly influences performance. That is, the motivational factors will directly influence the behavior of the individual and, consequently, their performance in the organization.

Keyword: motivation, work environment, professional performance

Introdução

Apesar das inúmeras investigações e de ser um tema frequentemente estudado, a motivação para o desempenho profissional, ainda continua a ser um grande desafio para as organizações, porque a motivação pode ter um papel determinante no aumento ou diminuição, tanto da qualidade como da quantidade dos produtos e serviços oferecidos por elas, e porque cada organização apresenta a sua peculiaridade que as diferencia umas das outras. Na área da Educação esta realidade não é diferente, por um lado pelo facto do educador em qualquer segmento de ensino formal, representar um ser humano ímpar em subjetividades, inter-relações e construções de saberes, e por outro, porque a definição de motivação nesta área não é precisa (Davoglio & Santos, 2017).

De nada adianta a uma empresa ter grandes investimentos, com alta tecnologia e bons produtos se os funcionários estiverem desmotivados. A motivação é um conceito que as organizações utilizam para explicar os diferentes comportamentos, pois, estes resultam das necessidades que despertam no indivíduo a vontade de alcançar determinados objetivos. Segundo Maximiano (2012) motivação é uma palavra com diversos significados, assim sendo, a palavra motivação indica as causas ou os motivos que produzem determinado comportamento, seja ele qual for. Entender as pessoas e mantê-las motivadas com um bom desempenho para atingir o objetivo da organização, constitui um dos grandes interesses dos líderes.

As organizações e os profissionais estão cada vez mais exigentes, no que concerne aos seus interesses e objetivos. Os profissionais anseiam maiores benefícios e as organizações desejam mais rendimento.

O grande diferencial das organizações corresponde ao capital humano, sendo o mesmo visto como o principal recurso de uma organização (Reeve, 2012). Cada vez mais as pessoas procuram empresas com as quais se revejam, de tal ordem que, a forma de estar é levada para o ambiente de trabalho, que se junta as oportunidades oferecidas pelas organizações.

Com o avanço tecnológico e o aumento da concorrência entre as organizações, a exigência do desempenho dos colaboradores está cada vez maior. Então surge a avaliação do capital humano que consiste numa ferramenta útil para a organização conhecer e mensurar a

atuação dos indivíduos, estabelecendo para isso uma comparação entre o desempenho esperado e o apresentado (Peixer *et al.*, 2008).

Diante deste quadro, surgiu a seguinte pergunta de partida: Qual é a motivação dos trabalhadores do Colégio Basima e como é que ela se relaciona com o desempenho?

Decorrente da questão anterior surge como objetivo geral analisar como os aspetos ligados à motivação afetam o desempenho profissional dos colaboradores de uma escola particular (colégio) em Angola.

Os objetivos específicos definidos foram:

- ✓ Conhecer as formas de motivação profissional percebidas pelos colaboradores.
- ✓ Analisar a repercussão no desempenho dos colaboradores decorrentes da implementação das formas de motivação
- ✓ Analisar como os factores de motivação (formação e desenvolvimento profissional, remunerações, condições de trabalho, comunicação, relações interpessoais, entre outros), são aplicados no Colégio Basima.

Segundo Tamayo e Paschoal (2003), entre o empregado e a organização existe uma dinâmica que é fundamental para obtenção dos objetivos tanto da organização como do empregado, sendo que esta dinâmica é determinada pelas exigências do próprio trabalhador, as suas demandas e pela organização. Pretende-se saber que tipos de dinâmicas são estas, como é o equilíbrio entre as duas fontes desta dinâmica e como afetam positiva ou negativamente na organização e o funcionário.

De acordo com os objetivos propostos, este trabalho apresenta como opção metodológica uma pesquisa de natureza quantitativa com o método de estudo de caso. O estudo de caso foi realizado numa instituição de ensino particular em Luanda, capital de Angola. Como fontes e técnicas de recolha de dados, realizou-se um inquérito por questionário ao conjunto de trabalhadores da referida instituição. O tratamento e a análise das respostas aos questionários foram feitos numa folha de cálculo do Microsoft Excel, onde também foram gerados tabelas e gráficos dinâmicos. Também foi utilizado o SPSS V.20 para fazer a estatística descritiva dos itens e dimensões, para o cálculo do Alfa de Cronbach e para tratamentos de inferência estatística.

Relativamente à estrutura de apresentação desta dissertação, está consubstanciada nos seguintes capítulos:

- O capítulo 1 (**Revisão da Literatura**) proporciona o enquadramento teórico acerca da temática, é feita uma abordagem sobre a motivação nas organizações, e teorias motivacionais, conceito de gestão de desempenho nas organizações, os conceitos relacionados (Gestão de desempenho profissional e avaliação de desempenho).

- O capítulo 2 (**Descrição da Organização**) apresenta a caracterização da organização em estudo, o Colégio Basima, missão, visão e valores.

- O capítulo 3 (**Objetivos e Metodologia**) são lembrados os objetivos geral e específicos, apresenta a operacionalização do estudo com a descrição de opções metodológicas, instrumentos de recolha de dados, tipo de estudo, e aferição do desempenho dos funcionários do Colégio Basima.

- O capítulo 4 (**Análise e Discussão dos Resultados**) faz a apresentação e análise crítica dos resultados obtidos através das respostas aos questionários utilizados. No final são feitas referências às limitações do estudo.

Finalmente, surgem as conclusões dos resultados obtidos, bem como propostas futuras em termos de investigação na área.

1 Revisão da Literatura

O presente capítulo tem como objetivo apresentar a temática da motivação no trabalho para o desempenho profissional, recorrendo à bibliografia existente na literatura sobre o tema, pois a motivação e o desempenho são assuntos bastante estudados no seio académico com impacto no terreno organizacional.

1.1 Conceito de Motivação

São múltiplas as definições de motivação e vários são os significados, e pode-se concluir que a sua evolução no tempo parece não ter aberto caminho para uma definição consensual. Contudo, todas as definições parecem conter a ideia de que a motivação é um impulso, um sentimento que nos faz agir de modo a atingir determinados objetivos. Apresentamos, de seguida algumas definições.

O termo motivação provém do verbo latino *movere* que significa mover-se (Pintrinch, 2003). Tal expressão indica um estado de despertar do organismo, uma força, uma energia, que impulsiona o indivíduo na direção de alguma coisa. As teorias da motivação procuram alcançar três aspetos fundamentais: a energia, a direção e o comportamento, ou seja, o que leva um indivíduo a movimentar-se e a persistir em determinada tarefa (Pintrinch, 2003).

Para Kondo (1994), a motivação é um estímulo aplicado à vontade de realizar trabalho por parte das pessoas. A motivação está presente no dia-a-dia do indivíduo, pois ela é necessária para iniciar, manter ou terminar qualquer ação (Fontaine, 2005).

A motivação é algo que tem que estar dentro das pessoas e que precisa ser exercitada para o alcance dos objetivos, basicamente significa a disposição de exercer um nível elevado e permanente de esforço a favor das metas, sob a condição de que o esforço seja capaz de satisfazer alguma necessidade individual. De acordo com Chiavenato (2006) a motivação refere-se as forças dentro de cada pessoa que a conduzem a um determinado comportamento.

Interessa realçar que o estudo da motivação surge no âmbito das organizações, e que estas passam por mudanças constantes. Segundo Brunelli (2008) a motivação é parte integrante do processo de administrar com eficiência as organizações, de tal forma, que os estudiosos têm destacado a motivação humana como condição fundamental e imprescindível

para alcançar os objetivos esperados pelas organizações. Deste modo, a motivação ganhou destaque e é vista pelas organizações como sendo uma propensão para a ação originada a partir de uma necessidade, e o ato de satisfazer tal necessidade. Segundo Chiavenato (2011) o administrador necessita conhecer as necessidades humanas para melhor compreender o comportamento humano e utilizar a motivação humana como um poderoso meio para melhorar a qualidade de vida dentro das organizações.

Conforme Bergamini (2009), a maior dificuldade das organizações atualmente é saber lidar com a motivação de cada pessoa, sem utilizar falsos motivadores como ameaças de punições, promessas de prêmios, más recompensas entre outros. Tais situações podem levar a um processo de desmotivação. Kondo (1994) evidencia que para motivar as pessoas é importante satisfazer as necessidades mais baixas e entender as mais elevadas ou seja, remover a insatisfação e fornecer fatores adequados que elevem à satisfação.

A motivação resulta de fatores internos e externos, ou seja, de fatores intrínsecos e extrínsecos. Existe um contraste entre a motivação interna e a pressão exterior (Ryan & Deci, 2000). De acordo com Fachada (2012) os indivíduos motivados intrinsecamente agem com por interesse próprio na atividade, porque é realmente importante e prazeroso, visando a autorrealização e sem esperar por incentivos ou recompensas por outro lado. Os sujeitos extrinsecamente motivados agem por motivos externos e por recompensas (Wiseman & Hunt, 2014).

Estratégias de motivação devem ser postas em prática para que uma organização consiga motivar e engajar os seus funcionários, porque segundo Casado (2002) existe uma distinção da compreensão do conceito de motivação e o que se espera dela na prática, visto que o entendimento teórico sobre motivação está muito distante daquela que é aplicada nas organizações. O desempenho de um indivíduo depende muitas vezes de algo que o inspire para manter um sentimento de motivação ao desempenhar tarefas rotineiras. Por isso, é fundamental que uma organização procure sempre novas maneiras de motivar os seus colaboradores para garantir uma boa performance de um negócio como um todo e, conseqüentemente, uma vantagem competitiva diante dos concorrentes.

Oliveira (2008) define motivação como uma força que impulsiona alguém a alcançar um determinado objetivo. Enquanto Maximiano (2011) descreve motivação como as causas que produzem determinado comportamento. É a força que movimenta esse comportamento, a

palavra motivação está associada à ideia de movimento e ação que leva a pessoa a ter disposição para determinadas tarefas.

1.2 Teorias motivacionais

Ao longo do tempo e decorrendo de estudos realizados em vários contextos, surgiram várias teorias e abordagens associadas à motivação humana. Procurando compreender o que o motiva, e como o processo de motivação ocorre no ser humano. Para o efeito abordaremos as teorias de conteúdo, sendo estas vinculadas aos fatores intrínsecos, ou seja, às necessidades motivadoras do indivíduo e as teorias de processo relacionadas com fatores extrínsecos, bem como as teorias do resultado que é proporcional com os objetivos e consequências dos comportamentos na predisposição para a sua projeção.

As teorias motivacionais são importantes porque elas representam o resultado de pesquisas intensivas nas organizações para descobrir a melhor forma de motivar os seus colaboradores, elas contribuem na eficiência e eficácia organizacional (Kwasnicka, 1995). As teorias apresentadas a seguir possuem uma visão humana. Cada ser humano tem a sua peculiaridade, traços de personalidade, processos motivacionais, e preferências próprias, as teorias da motivação tratam das forças que impulsionam o colaborador para a organização, e estão associadas à produtividade e ao desempenho profissional.

1.2.1 Teorias de Conteúdo

As teorias de conteúdo contemplam os estudos realizados basicamente sobre os motivos ou necessidades humanas e sua dedicação em satisfazê-las (Camilleri, 2007). Dentro deste grupo destacam-se: a hierarquia das necessidades de Maslow; a Teoria Tifatorial de Frederick Herzberg; e a Teoria das Necessidades de McClelland.

1.2.1.3 A Teoria Hierarquia das Necessidades de Maslow

A teoria formulada por Maslow, fundamenta o seu conceito na hierarquia das necessidades que influenciam o comportamento humano, este estudioso defende que cada indivíduo possui necessidades diferentes, quando um desejo é concretizado o outro surge e quando o outro é atendido logo é substituído, ou seja à medida que o homem satisfaz as

necessidades básicas, seguem-se outras mais elevadas que tomam o predomínio do seu comportamento (Chiavenato 1994). De acordo com o autor, esta teoria é a essência de uma hierarquia das necessidades humanas, estruturadas pelas necessidades biológicas, psicológicas e sociais. Segundo Ramlall (2004) esta teoria contribui no âmbito organizacional para a implementação de programas de apoio a grupos específicos e para ajudar os colaboradores a lidarem com o stresse, com a finalidade identificar e saciar suas necessidades, provocando um consequente aumento do desempenho no trabalho.

Segundo Chiavenato (1982, p. 418), “a complexidade da motivação humana é brilhantemente ilustrada e compreendida através da Pirâmide de Maslow na chamada Hierarquia das Necessidades e dividem-se em cinco grupos” da maior à menor, estas necessidades básicas são: fisiológicas, segurança, sociais, de estima e de autorrealização. A sua teoria considera que o ser humano na sua totalidade é um eterno insatisfeito e possuidor de muitas necessidades, que se relacionam entre si por uma escala hierárquica onde uma necessidade deve estar razoavelmente satisfeita antes que outra se manifeste como prioridade.

A hierarquia de necessidades de Maslow sugere que as cinco (5) necessidades básicas do ser humano estão organizadas em níveis de importância que as dividem em dois: (1) Nível primário ou nível baixo: estas necessidades são satisfeitas a partir de fatores extrínsecos e vinculadas a existência física da pessoa, comum aos animais, como as necessidades fisiológicas e de segurança; (2) Secundário ou nível alto: típicas do ser humano e decorrentes do seu processo de aprendizagem e socialização, como as necessidades sociais, de estima e de autorrealização (Chiavenato, 2003). São satisfeitas a partir de fatores intrínsecos, que de acordo com Bergamini (2008), envolvem a busca de individualização, que visa atender a mais alta inspiração do ser humano de ser ele próprio, e usufruir de toda sua potencialidade sem perder a sua individualidade.

De acordo com Robbins (2002), a divisão da pirâmide em dois níveis é justificada pela diferença nos fatores de satisfação. Significa fazer de cada escolha uma opção pelo crescimento, escolha esta que depende do ser humano estar em sintonia com a sua própria natureza íntima, responsabilizando-se pelos seus atos, independente da opinião dos outros (Aguiar, 2005).

Para tanto, Maslow definiu as cinco necessidades do ser, dispostas na pirâmide (Figura 1) abaixo e explicadas uma a uma a seguir:

Figura 1 - Pirâmide das necessidades de Maslow



Fonte: Adaptado de Chiavenato, 2003.

Necessidade Fisiológicas: aparecem na base da pirâmide, são aquelas que se relacionam com o ser humano como ser biológico, consideradas as mais importantes por contemplarem as necessidades, de respirar, de comer, de descansar, de beber, dormir, ter relações sexuais, etc. No ambiente organizacional, implicam com a necessidade de horários flexíveis, conforto físico, intervalos de trabalho, transporte e etc.

Necessidades de Segurança: constitui o segundo nível da pirâmide, são aquelas que estão vinculadas com as necessidades de sentir-se seguros, sem perigo, em ordem, com segurança de conservar o emprego etc. No trabalho, englobam um trabalho estável, plano de saúde, seguro de vida, boa remuneração, curso de preparação para a aposentadoria etc.

Necessidades Sociais: neste nível as pessoas sentem a necessidade de pertencerem a grupos estabelecendo relações de amizade, amor, e afeto. Quando não satisfeitas tais necessidades, os indivíduos tornam-se solitários e deprimidos. O papel da organização é despertar no colaborador a importância do trabalho em equipa, conquistar amizades, manter boas relações, etc.

Necessidade de Estima: nessa fase as pessoas passam a sentir necessidade de estima, quanto de reconhecimento das outras pessoas. Em geral, é a necessidade de sentir-se digno, respeitado por si e pelos outros, com prestígio e reconhecimento, poder, orgulho, e incluem-se também as necessidades de autoestima. No trabalho, responsabilidade pelos resultados, reconhecimento por todos, promoções ao longo da carreira, feedback etc.

Necessidade de autorrealização: aqui começa a predominar a necessidade de realizar aquilo que se é capaz de conseguir e que realmente gosta de fazer. Estas necessidades são conhecidas também como necessidade de crescimento, incluem a realização, e aproveitar todo potencial próprio, são as necessidades mais elevadas e estão no topo da pirâmide. Relacionam-se com as necessidades de estima a autonomia, e o autocontrolo ou seja quanto mais se satisfaz, mais a necessidade aumenta. No ambiente organizacional podem atender a satisfação desta necessidade, permitindo o colaborador usar a sua criatividade, a liberdade de expressão e trabalhar naquilo que gosta.

Robbins (2005) alega que o grande erro dessa teoria está em que o indivíduo precisa satisfazer as necessidades primárias para depois ir subindo ao topo da pirâmide. O que na realidade não acontece, uma vez que a mesma pessoa pode estar motivada simultaneamente, por várias necessidades ou seja, um indivíduo pode ter todas as necessidades ao mesmo tempo.

1.2.1.4 A teoria dos dois fatores de Herzberg

A teoria dos dois fatores foi formulada e desenvolvida por Frederick Herzberg influenciado por Maslow desenvolveu uma teoria de motivação para explicar o comportamento das pessoas no local de trabalho. Considera duas ordens de fatores associados sendo que um está relacionado à insatisfação enquanto o outro conduz à satisfação (Rosa 1994).

A pesquisa de Herzberg procurava identificar quais as consequências de determinados tipos de acontecimentos na vida profissional dos indivíduos, visando determinar os fatores que levam o indivíduo a sentir-se feliz ou infeliz no ambiente de trabalho. Portanto, analisou e evidenciou através de estudos práticos a presença de dois fatores distintos que devem ser considerados para a satisfação de qualquer colaborador. No entender do autor são os mais importantes para analisar o comportamento dos indivíduos no trabalho conhecidos como: Fatores Motivacionais e os Fatores Higiênicos (Chiavenato, 1998).

Fatores motivacionais ou fatores intrínsecos relacionam-se com o conteúdo do cargo e com a natureza das tarefas que o indivíduo exerce, ou seja, são autoestimulados em resultado do bem-estar proporcionado pelo próprio trabalho para o indivíduo (Chiavenato, 1998). Portanto, estão sob o controle do próprio indivíduo. Os fatores motivacionais quando são gratificados provocam satisfação, quando não são evitam a satisfação. Esses fatores

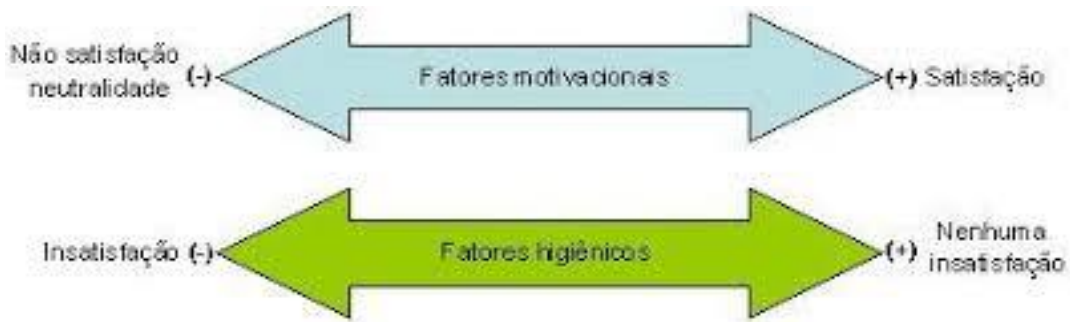
envolvem os sentimentos de crescimento individual, de reconhecimento, necessidade de autorrealização etc. Assim sendo, não basta boas condições de trabalho para induzir um estado de motivação, é preciso também que o indivíduo esteja satisfeito com o seu trabalho, conforme define Maximiano (2000, p.360) “O conteúdo do trabalho produz satisfação com o próprio trabalho”

Fatores Higiênico ou Fatores Extrínsecos envolve comportamentos que visam atingir uma recompensa material ou social, evitando algumas formas de punição. Normalmente estão fora do controle das pessoas, não levam ao aumento da satisfação no trabalho, porém procuram evitar a insatisfação e manter o equilíbrio no ambiente de trabalho, pois acaba criando um clima saudável tanto psicológico como material, Maximiano (2000, p.359) “ o ambiente de trabalho produz satisfação com o próprio ambiente”.

A satisfação no trabalho está relacionada a um conjunto de condições em que o trabalho é realizado, supervisão, relações interpessoais, condições físicas, salários, benefícios, estas condições podem ser chamadas de fatores higiênicos, pois estão relacionados com a necessidade de se afastarem de condições desagradáveis. Já as necessidades de motivação estão diretamente relacionadas com o trabalho, com as responsabilidades, trata das necessidades de desenvolvimento do potencial humano e da realização de suas tarefas individuais, criatividade, e inovação (Rosa, 1994).

Para Robbins (2006) os fatores que conduzem à satisfação no trabalho são diferentes e não dependem dos que conduzem à insatisfação. Partindo deste pressuposto Herzberg conclui que os fatores motivacionais estão relacionados com o conteúdo de trabalho e os fatores higiênicos estão relacionados com o contexto do trabalho. A figura 2 apresenta a Teoria bifatorial de Herzberg

Figura 2 - Teoria bifatorial de Herzberg



Fonte: Adaptado de Chiavenato, 2003.

1.2.1.5 A teoria da contingência de McClelland

David McClelland citado por Robins (2002) tomou como eixo, assim como Maslow, a questão das necessidades, esta teoria tenta também explicar a motivação humana através das suas necessidades, embora numa perspectiva diferente dos outros autores. O autor enfatiza três necessidades fundamentais:

Necessidade de Realização: desejo do indivíduo em atingir objetivos que representa desafio em fazer melhor e mais eficientemente através do esforço individual. Não enfatizam as recompensas em si, mas a excelência da sua execução (Rocha, 1997);

Necessidade de Afiliação: representa o desejo de manter relações pessoais de poucos conflitos e amigáveis, o desejo de ser amado e aceito pelos outros. A ênfase da sua atuação não é na competição, mas sim, na cooperação e compreensão entre os colegas (McClelland 1961);

Necessidade de Poder: refere-se ao desejo de controlar, influenciar o ambiente envolvente, assumir responsabilidades e decidir ou ser responsável pelo desempenho dos outros. São características inerentes a pessoas que preferem situações competitivas e que dão maior importância ao prestígio, posições e à influência do que à eficácia (McClelland, 1961).

Esta teoria afirma que todas as pessoas possuem estes três tipos de necessidades, a teoria acrescenta que cada indivíduo tem nível de necessidade diferente do outro, mas nunca haverá a inexistência de qualquer uma delas. Embora cada indivíduo possua uma característica mais predominante, as características pessoais e as forças motivadoras irão variar de pessoa para pessoa consoante o tipo de necessidade que prevaleça sobre a mesma (Rocha, 1997).

1.2.2 Teorias do Processo

As teorias do processo focalizam-se na compreensão dos processos cognitivos implícitos à motivação no trabalho, tentando explicar em como e com base em que objetivos surge a Motivação. Neste grupo enquadram-se: a teoria da equidade de Adams, teoria X e Y de McGregor, teoria do planeamento do trabalho de Hackman e Oldham; e a teoria das Expectativas de Vroom.

1.2.2.1 Teoria da Equidade de J. Stacy Admas

Estudos realizados por Adams (1963) têm como relevância o comportamento humano e orienta-se para a Motivação e para o Desempenho, pela percepção que o trabalhador faz sobre a retribuição que ganha pelo seu trabalho e também a comparação social dos seus respetivos benefícios relativamente aos outros em situação similar.

Na perspetiva de Adams (1963), o fato de que os colaboradores buscam justiça quanto às recompensas recebidas, comparando-as com as dos seus colegas de trabalho. A Teoria da Equidade focaliza a relação dos resultados para os esforços empreendidos em relação à razão percebida pelos demais, assim existe a equidade.

Alguns autores interpretam equidade como sinónimo de igualdade, mas é importante esclarecer que existe igualdade quando “dois colaboradores obtiverem a mesma recompensa (...) existirá equidade se os colaboradores forem recompensados de acordo com o seu mérito” (Silva & Reis, 2014, p.89). Para Casado (2002, p. 255), “O maior determinante do desempenho e da satisfação do trabalho é o grau de equidade ou iniquidade que um indivíduo percebe na situação profissional”. Várias reações podem advir de colaboradores que ao efetuarem uma comparação e constatar que há uma diferença entre ele e os outros, anseiam por procedimentos organizacionais e normas justas para a distribuição das recompensas.

1.2.2.2 A teoria do planeamento do trabalho de Hackman e Oldham

Os teóricos começam a investigar novas formas de abordar as características da função que podiam levar a um desempenho superior e é neste contexto que surge o modelo de Hackman e Oldham. A teoria do Planeamento do Trabalho, que se centra na análise das tarefas que os colaboradores realizam.

Os autores sugerem que as características das tarefas são fundamentais para criar motivação, satisfação e elevado desempenho, ou seja dependendo da situação motivacional do indivíduo este irá recorrer aos atributos necessários para um trabalho motivador naquele momento. Para Robbins (2005), as pessoas avaliam um mesmo trabalho de maneiras diferentes e reagem ao trabalho de acordo com a percepção que têm dele.

Segundo Sansone e Harackiewicz, (2000) a motivação surge quando as tarefas são consideradas como significativas, autónomas e exigentes, ao contrário dos trabalhos que são monótonos, simples e repetitivos.

1.2.2.3 A teoria X e Y de McGregor

Segundo Rosa, (1994) foi Douglas McGregor em 1960 o grande divulgador da ideia de que a base principal da motivação humana deve ser toda a atividade de uma entidade. A teoria associa a motivação à atividade de liderança. Para o estudo do comportamento humano, McGregor propôs duas teorias: a Teoria X e Teoria Y, às quais os indivíduos podem ser divididos em duas classes (Rosa, 1994).

A teoria X considera os trabalhadores sob a ótica negativa ou pessimista, são indivíduos sem capacidade de gerir resultados por autonomia própria, e por isso imprudente indolente, e está frequentemente a evitar trabalho. A teoria Y é vista sob a ótica positiva ou otimista é um estilo que descreve o individuo com capacidade de trabalhar na autoconfiança valores humanos e sociais ou seja, o colaborador sente-se bem no trabalho é criativo e com grandes potencialidades.

Na teoria Y o individuo compreende e se importa com o trabalho podendo presumir e melhorar seus métodos de trabalho, este é o motivo principal que conserva as pessoas produtivas no seu trabalho. Diferente da teoria X onde o individuo trabalha com imposição e coesão das outras pessoas em função de sua atuação profissional (Chiavenato, 1999).

A figura 3 apresenta os pressupostos da teoria X e teoria Y.

Figura 3 - Pressupostos da Teoria X Y

PRESSUPOSIÇÕES DA TEORIA X	PRESSUPOSIÇÕES DA TEORIA Y
As pessoas são preguiçosas e indolentes.	As pessoas são esforçadas e gostam de ter o que fazer.
As pessoas evitam o trabalho.	O trabalho é uma atividade tão natural como brincar ou descansar.
As pessoas evitam a responsabilidade.	As pessoas procuram e aceitam responsabilidades e desafios.
As pessoas precisam ser controladas e dirigidas.	As pessoas podem ser autônomas e autodirigidas.
As pessoas são ingênuas e sem iniciativa.	As pessoas são criativas e competentes.

Fonte: Adaptado de Chiavenato, 1995.

1.2.2.4 A Teoria das Expectativas de Vroom

A Teoria da Expectativa implica a compreensão dos objetivos de cada indivíduo. É a escolha existente entre o esforço e desempenho de uma determinada tarefa, o desempenho e a recompensa. De acordo com Neves (2002), a teoria de Vroom enfatiza que o comportamento resulta de escolhas conscientes entre alternativas e que estas estão intimamente relacionadas com os processos psicológicos, o que o leva a maximizar os ganhos e a minimizar as perdas.

Ferreira et al., (2006) advertem que a Teoria da Expectativa é um modelo contingencial, e por isso não existe um princípio universal que explique as motivações de todos os indivíduos. Os autores dizem que o facto de compreender quais necessidades um individuo quer satisfazer, não garante que perceba o alto desempenho como meio necessário para satisfazê-las. A teoria das expectativas baseia-se na premissa geral de que a motivação para o desempenho que um indivíduo possui apoia-se na antecipação que ele faz de eventos futuros.

De acordo ao conceito desta teoria, Vroom mostra que a motivação e o nível de produtividade numa determinada organização é constituído em função de três fatores determinantes que atuam dentro do individuo. A figura 4 apresenta as três dimensões básicas da motivação segundo Vroom.

Figura 4- As três dimensões básicas da motivação segundo Vroom.



Fonte: Adaptado de Chiavenato, 2003.

Conforme alguns autores, nomeadamente Fachada (2012) e Silva e Reis (2014) referem esta teoria discrimina a existência dos três fatores acima mencionados, que determinam a motivação dos indivíduos. Para Robbins (2005), a teoria foca também três relações. São elas: relação esforço-desempenho, relação desempenho-recompensa e recompensa-metas individuais. A primeira implica na probabilidade, percebida pelo indivíduo, de que uma certa quantidade de esforço levará ao desempenho. A segunda mostra o grau em que o indivíduo acredita que um determinado nível de desempenho levará o resultado desejado, e a última o grau em que as recompensas organizacionais satisfazem as metas pessoais ou as necessidades do indivíduo e a atração que estas recompensas potenciais exercem sobre ele.

1.2.3 Teorias do Resultado

As teorias do Resultado, este grupo tem como finalidade compreenderem qual a razão do indivíduo se manter motivado. Entre as teorias do resultado temos a teoria da fixação de objetivos de Edwin Locke e Gary Latham; e a teoria do reforço de Burrhus Frederic Skinner.

1.2.3.1 A teoria da fixação de objetivos de Edwin Locke e Gary Latham

Na perspectiva de Locke (1968), a maior fonte de motivação reside na fixação de objetivos, porém nem sempre os indivíduos podem fixar os seus próprios objetivos, já que trabalham em organizações cujos fins não se coincidem com os fins individuais. Locke defende que, os objetivos para uma determinada tarefa afetam o modo como esta é

desempenhada e quanto mais específico e explícito for o objetivo, mais precisão há para o desempenho da tarefa.

Segundo Nascimento (2013) a teoria de Locke é fundamentada no princípio de que o comportamento é regulado por valores e metas. Os valores são concepções pessoais, fortemente enraizados, como a dignidade ou a honestidade. Os indivíduos agem de acordo com os seus valores.

Na gestão de organizações sob a orientação desta teoria, o feedback é outro dos conceitos inseridos nesta teoria, sendo evidente que o feedback conduz a um melhor desempenho que a falta dele, pois é essencial utilizar o feedback de maneira eficiente para auxiliar o indivíduo a avaliar seus progressos e a efetividade de seus esforços (Robins, 2005). No entanto metas muito difíceis podem diminuir a desempenho e conduzir à frustração. Esta teoria tem sido particularmente útil para a compreensão de como e por quê as pessoas se comprometem com objetivos e deixou mais claro o modo pelo qual a participação e as recompensas extrínsecas afetam os objetivos de desempenho que os indivíduos estabelecem (Lawer, 1997).

A teoria da fixação de objetivos deve ser encarada mais como uma técnica de motivação do que como uma teoria motivacional, pois a principal preocupação de Locke e Latham reside na forma como o comportamento é afetado pelo processo de fixação de objetivos (Rollinson et al., 1998).

1.2.3.2 A teoria do reforço de Frederic Skinner

Desenvolvida pelo psicólogo norte-americano Burrhus Frederic Skinner, a ideia principal dessa teoria é de que o reforço condiciona o comportamento sendo que este é determinado por experiências negativas ou positivas, devendo o gestor estimular comportamentos desejáveis e desencorajar comportamentos não agradáveis (Bateman, 1998).

O reforço negativo é a frequência ou intensidade de evitar um fato com uma consequência desagradável, o reforço negativo consiste em estimular a frequência e a repetição da adoção de determinado comportamento desejado, de maneiras a evitar a aplicação de consequências negativas, em virtude da adoção de comportamentos indesejados.

Segundo Bateman (1998) A teoria de reforço ignora as condições internas de um indivíduo e se concentra apenas no que lhe acontece quando realiza uma ação qualquer, pois é uma abordagem comportamentalista, fundamentada na afirmativa de que o reforço condiciona

o comportamento. O reforço positivo se dá de várias formas tais como: prêmios, promoções e até um simples elogio a um trabalho bem feito. São motivadores vistos que incentivam o alto desempenho. O reforço negativo condiciona o funcionário à não se comportar de maneira desagradável, atuando através repreensões chegando até a demissões. Skinner defendia que a probabilidade de um comportamento ser repetido dependia das consequências esperadas.

1.3 A Motivação no trabalho e a sua importância nas organizações

A mais importante das explicações sobre o teor da motivação indica que as necessidades humanas são a parte fundamental para que as pessoas sejam motivadas. Entretanto Heller (2001) diz que antigamente havia a crença de que para motivar, era preciso introduzir motivação nas pessoas. Atualmente sabe-se que cada ser humano possui motivações próprias. Entretanto para Bergamini (1990) o que está por trás do comportamento motivado não é inerente à pessoa, ou seja, depende de fatores extrínsecos e são de certa forma soberanos à sua vontade.

De acordo com Fiorelli (2009) quando as pessoas estão motivadas, tornam-se mais produtivas, agem com maior satisfação e tendem a produzir resultados previstos ou acima do esperado. Chiavenato (1999) partilha da mesma visão e considera que um funcionário motivado tem uma maior capacidade para desempenhar as suas funções na organização com melhores resultados. Desta forma a organização deve empregar estratégias que proporcionam uma maior motivação e satisfação do colaborador.

Importa referir que o conceito de motivação no trabalho manifesta-se pela orientação do colaborador para realizar com diligência as suas tarefas e persistir na sua execução até conseguir o resultado previsto ou além do previsto. Segundo Pinder (1998), a motivação no trabalho é um conjunto de forças energéticas com origem interna ou externa ao indivíduo e que moldam o seu comportamento relacionado ao trabalho, determinando a sua força, direção, intensidade e duração. Portanto, assenta-se no desenvolvimento de comportamentos esforçados e persistentes por parte do colaborador, visando o alcance de determinados resultados (Ramos, 2009). Geralmente salientam-se três componentes na motivação: o impulso, a direção e a persistência do comportamento (Mitchell, 1982).

A motivação no trabalho é a agregação de comportamentos e razões que impulsionam as atitudes de um colaborador. Ela influencia diretamente a disposição, a vontade e o

comprometimento do indivíduo com seu trabalho. Para se ter uma organização melhor, as pessoas devem ser vistas como importantes, pois cada uma delas desempenha as suas atividades e realiza as suas funções diferentes umas das outras. Por isso é importante relacionar a motivação no trabalho com a Gestão de Pessoas (GP), que Chiavenato (2010) conceitua-a como função a qual objetiva a colaboração das pessoas atuantes de uma organização com a finalidade de atingir os objetivos, sejam eles organizacionais ou individuais.

A área de recursos Humanos (RH), parte interessada no desenvolvimento da organização que entende essa necessidade, deve procurar estratégias que conduzam a uma boa GP, pois a motivação no trabalho, por um lado precisa despontar do colaborador, por outro, também precisa ser fomentada e incentivada por parte da empresa. De acordo com Vergara (2012) a organização é o lugar onde as pessoas passam grande parte do tempo das suas vidas e desenvolvem ali seu trabalho, por este motivo a GP é tão importante. É essencial que as empresas se preocupem com os seus funcionários, e com toda a infraestrutura que ela oferece ao trabalhador para que ele possa desenvolver bem as suas funções.

Já a motivação organizacional está relacionada com o conjunto de fatores que a empresa deve oferecer aos seus colaboradores para manter todos motivados e engajados na busca de bons rendimentos, Nevid (2013) fala dos “porquês” do comportamento. No contexto profissional, esta variável assume relevância, funcionando como um catalisador para a melhoria contínua do desempenho dos colaboradores, incentivando-os a desenvolver competências para um melhor trabalho (Sekhar, Patwardhan, & Singh, 2013), e simultaneamente, contribuir para o crescimento, desenvolvimento e sobrevivência da própria organização da qual fazem parte (Smith, 1994).

É importante que a motivação esteja alinhada com a definição dos objetivos organizacionais de modo a orientarem o futuro da organização, porque segundo Christy (2006) a motivação está relacionada com objetivos futuros, ou seja é o motor que move em direção do que se deseja.

A motivação dos colaboradores transformou-se num aspeto importante para a sobrevivência e o sucesso da organização, bem como, num desafio que é colocado aos gestores em todos os momentos e circunstâncias. Os colaboradores são motivados acima de tudo pelo reconhecimento da qualidade do seu desempenho no trabalho e principalmente pelas relações do grupo que proporcionam o suporte necessário, de tal forma que Gil (2001)

considera a motivação como a chave do comprometimento, pois é mais fácil para as empresas conseguirem pessoas competentes do que comprometidas. No processo de motivação no ambiente de trabalho é importante identificar quais funcionários exercem melhor desempenho nas suas tarefas, é importante também usar o diálogo com os líderes de cada equipa como estratégia, a fim de motivar os profissionais que necessitam de maior motivação.

Ao implementar as estratégias e observando seus resultados, os líderes valorizam as oportunidades para promover a motivação no ambiente de trabalho, obtendo mais segurança e habilidades na prática das ações. Maximiano (2007) diz que as práticas motivacionais ou fatores motivacionais compreendem todos os tipos de incentivos e recompensas que as organizações oferecem aos seus colaboradores na tentativa de conseguir o desempenho que possibilite a realização dos seus objetivos.

A motivação no trabalho representa um processo coletivo que visa comprometer o funcionário com os objetivos da organização, de forma a integrá-lo na cultura organizacional. Afful-Broni (2012) acredita que o envolvimento dos colaboradores na tomada de decisão aumenta o seu compromisso com a organização, mas também os motiva a dar o seu melhor e a planear a implementação de mudanças benéficas para a mesma. O compromisso com o trabalho ocorre quando o individuo considera que o que ele procura, o que quer e o que precisa poderá ser concedido. Neste âmbito, os obstáculos ou as facilidades servem como estímulo que conduz a novas ações, gerando dessa forma, as pessoas a uma ação ou à inércia em diversas situações Cratty (1983).

A motivação é extremamente importante no que concerne aos aspetos que envolvem o ambiente de trabalho, de tal modo, que o propósito organizacional permanece constante, se as pessoas estiverem altamente motivadas a obter resultados, portanto, administrá-las será uma tarefa que exigirá menos esforço (Ward, 1998). Os níveis motivacionais dos colaboradores numa organização, tendo em vista a satisfação de alguma necessidade individual (Robbins, 2004), traduzem-se no bom ou mau desempenho dos mesmos. É essencial mantê-los motivados para que estes atinjam elevados padrões de desempenho, levando as organizações a alcançarem os seus objetivos e metas.

Como foi dito anteriormente neste mesmo capítulo, um dos aspetos estudados sobre o conteúdo da motivação, estabelece que as pessoas são motivadas essencialmente pelas necessidades humanas. Quanto mais forte a necessidade, mais intensa é a motivação. Portanto, qualquer recompensa ou objetivo do comportamento tem um valor que é

determinado pela capacidade de satisfazer necessidades. A motivação no trabalho representa um processo coletivo que visa comprometer o funcionário com os objetivos da organização, de forma a integrá-lo na cultura organizacional.

1.4 Desempenho profissional

O desempenho pode ser definido como uma ação que pode ser verificada e mensurada (Souza et al., 2005). É o grau de desenvoltura que uma entidade qualquer tem sobre algo. Refere-se à consecução de resultados (Sonnetag & Frese, 2002). O conceito sugere que são tarefas implementadas que visam um objetivo em comum entre diversas áreas de uma organização.

No âmbito deste estudo, impõe-se uma abordagem ao desempenho profissional, que é resultado da capacidade para executar uma atividade, aplicando esforço para obter resultados desejados (Maximiano, 2004). Importa também salientar que o desempenho surge da interação entre capacidade e motivação (Robbins, 2002). Quanto ao desempenho organizacional, trata-se dos resultados alcançados na organização e que são passíveis de ser avaliado por indicadores (Fernandes, Fleury & Mills, 2006).

Mudanças eficazes de comportamento com o objetivo de melhorar o desempenho profissional, promove a integração de equipas e aumenta a produtividade, para tal, precisa-se de uma mudança de atitude, de postura por parte de cada profissional. Para que o mesmo suceda, os colaboradores devem estar motivados para a realização das suas obrigações no ambiente de trabalho, pois só assim conseguirão alcançar um elevado desempenho (Gomes & Borba, 2011). Sendo que o desempenho profissional representa uma parte importante das preocupações dos gestores, com o objetivo de resolvê-los foram criados mecanismos de gestão que visam identificar os desvios de desempenho, determinar suas origens e corrigi-los.

Os níveis de performance profissional obtidos dependem da motivação. Segundo Wagner III e Hollenbeck, (2003) a motivação é fator crítico para o desempenho. Através dela há um comprometimento que afeta positivamente o desempenho e é através das conquistas individuais e cada colaborador que a organização pode alcançar os seus objetivos e transformar a motivação individual em fonte de motivação coletiva, garantindo assim um bom desempenho da organização e um maior desempenho por parte dos colaboradores.

O desempenho organizacional é mensurado comparando-se os resultados obtidos com as metas previamente estabelecidas para cada indicador na organização (Brandão & Guimarães, 2001). De acordo com Souza et al., (2005), o desempenho é o aspecto crítico central na tomada de decisão organizacional. Entretanto, Nuintin (2007) estabelece que os indicadores de desempenho servem de apoio à tomada de decisão, à análise crítica dos resultados e ao planejamento e controle dos processos da organização.

A satisfação laboral do colaborador afeta o seu desempenho profissional, que tem influência na performance da organização. Entretanto, o comprometimento organizacional está ligado à forma como o funcionário se identifica e está envolvido com a organização, e em que medida este está disposto a dar algo de si mesmo e de contribuir para a melhoria organizacional (Meyer et al., 2002). Esse comprometimento poderá melhorar o desempenho dos profissionais e da organização, que constitui um objetivo comum entre as organizações. No entanto, considerando que os sistemas de recompensa compõem a estrutura organizacional das empresas, e que podem viabilizar o desempenho dos funcionários, os autores Megginson, Mosley e Pietri Jr. (1998) declaram que os administradores têm o papel de estudar a organização para proporcionar a seus funcionários um ambiente que lhes motive e conseqüentemente estimule na busca por um melhor desempenho e um desenvolvimento mais eficaz.

É indispensável por parte da organização a prática da compensação à contribuição prestada pelos colaboradores, incentivando desse modo, o seu sentido de motivação na melhoria do desempenho. De acordo com Atinkson et al., (2007), o objetivo da política de recompensa é ligar os interesses individuais e os da empresa, recompensando os funcionários por ações que beneficiem ambas as partes. Segundo Dutra (2002), uma organização possui várias formas de concretizar recompensas, desde programas de colaborador do mês ou de progressão de carreira que abre possibilidades para o crescimento profissional. A recompensa organizacional é um fator muito importante para manutenção das pessoas dentro de uma empresa, e segundo Stadler, Pampolini, Marinho e Alberton, (2015) a remuneração, enquanto recompensa, é uma variável que influencia o desempenho dos trabalhadores.

Os sistemas de recompensa não só incentivam os funcionários a colaborar com o crescimento da organização, como também proporcionam um maior nível de comprometimento com a empresa (Chiavenato, 1999), pois as recompensas representam custos para a organização e se não for obtidos retorno, torna-se muito difícil manter a continuidade do negócio. Com o aumento do desempenho profissional e, conseqüentemente

da produtividade permite-se às organizações remunerar melhor os seus colaboradores, investir em novos equipamentos, tornar os seus produtos e serviços mais competitivos e ainda conseguir lucros consideráveis.

1.4.1 **Gestão de Desempenho**

De acordo com Chiavenato (2009), o desempenho no cargo é contingencial, variando de um colaborador para outro sendo influenciado por fatores externos, pelo valor das recompensas, sendo estes os responsáveis pela aplicação do esforço necessário por parte do colaborador, para obtenção do resultado, numa relação de custo/benefício. Ainda segundo o mesmo autor, este esforço individual está diretamente ligado as competências e habilidades de cada indivíduo e na percepção do papel a ser desempenhado.

As organizações têm cada vez mais interesses em desenvolver e aprimorar técnicas, e cada vez mais dedicadas a alcançar metas, a fim de compreender o que move os colaboradores para um melhor desempenho. É importante para a liderança poder avaliar se o desempenho obtido pelo cargo ocupado pelo colaborador está de acordo com o esperado pela organização, do mesmo modo, é crucial garantir que as aspirações, desejos e necessidades do colaborador também sejam atendidas. Portanto, fazer a gestão do desempenho pressupõe tomar decisões com base em fatos, há que se escolher a forma como será feita a observação deste fenómeno, bem como as ferramentas mais adequadas para aquilo que se pretende verificar, observando-se as principais características. Segundo Fetzner et al., (2010), ações de planificação, acompanhamento e avaliação concorrem para a Gestão do Desempenho (GD).

A GD faz parte de um processo maior de gestão organizacional, à medida que, por intermédio de técnicas de planeamento, acompanhamento e avaliação sistemáticos, aplicados nos diversos níveis da organização, permite rever estratégias, objetivos, processos de trabalho e política de recursos humanos, entre outros, visando à correção de desvios e dando sentido de continuidade e sustentabilidade à organização (Brandão & Guimarães, 2001).

A GD consiste na monitorização do desempenho, nas deliberações e na coordenação das iniciativas levadas a cabo com o fim de conduzir o desempenho da organização ao padrão previamente estabelecido. Está ligada ao controlo e enquadramento das potencialidades e habilidades do colaborador dentro de um padrão organizacional. Souza et al., (2005) afirmam

que múltiplas influências podem afetar o potencial do ser humano que por sua vez possibilitará um desempenho mais efetivo ou não.

A GD ocupa um lugar de destaque no conjunto de ferramentas da Gestão de Recursos Humanos (GRH) nas organizações. Uma vez definido um padrão de desempenho, a organização tem de ser capaz de ter o desempenho que replique esse padrão. De acordo com Brandão e Guimarães (1999) a GD inclui níveis de análise corporativos, divisionais, coletivos e individuais. Ela permite medir o contributo individual e de equipa para atingir os objetivos estratégicos da organização. É um processo que serve para julgar ou estimular o valor, a excelência e as competências de uma pessoa e, sobretudo, qual a sua contribuição para o negócio da organização.

A GD orienta os gestores em relação às necessidades de recursos e de formação para a realização dos seus processos e das suas atividades. Com a GD é possível elaborar um planeamento do desenvolvimento das competências de cada colaborador. De acordo com Brandão & Guimarães, (1999) a avaliação permitirá identificar as competências do perfil que se encontram presentes no comportamento do colaborador avaliado distinguindo as competências que precisam ser desenvolvidas e aperfeiçoadas. Portanto, mais do que uma simples avaliação de desempenho, a GD procede à revisão de estratégias, objetivos, processos de trabalho e política de recursos humanos, entre outros, com o objetivo de corrigir desvios e dar sustentabilidade à organização.

A GD quando associada às competências tem a função de identificar o potencial dos colaboradores permitindo melhorar o desempenho, bem como melhorar a qualidade do relacionamento entre os colaboradores e os seus superiores hierárquicos, permitindo aos colaboradores assumirem maiores responsabilidades pelos objetivos pessoais e organizacionais (Camara et al., 2007). A organização deve estabelecer as suas competências e missão organizacionais e, principalmente, as respetivas competências individuais, devendo ser feita uma observação direta do colaborador, do seu processo de trabalho, e em seguida uma avaliação dos dados recolhidos para então se interferir na realização do trabalho.

1.4.2 A Gestão de Desempenho no contexto de uma instituição de ensino

As preocupações ligadas ao crescimento de uma escola dependem do coletivo de colaboradores docente e não-docente que a forma. Por isso, é oportuno fazer um

enquadramento da GD de funcionários na gestão escolar (GE). A escola, como qualquer outra organização, para que os objetivos sejam atingidos, cada parte precisa executar bem as respectivas funções. Os professores são os responsáveis pelo processo ensino aprendizagem dos conteúdos curriculares, mas os demais funcionários também participam do processo educacional, dando o suporte necessário para que a aprendizagem aconteça.

Na perspectiva de Paro (2007), a gestão representa um dos condicionantes da qualidade do ensino. Portanto, é essencial efetuar a GD de funcionários, pois ela constitui uma ferramenta que promove a sistematização e a padronização funcional e permite acompanhar e corrigir os desvios de forma a certificar que o trabalho realizado, correspondendo ao que inicialmente foi planejado, ajudando deste modo a escola a crescer enquanto organização. De acordo com Libâneo (2008), o modo de funcionamento de uma escola e os seus resultados são afetados pelas suas práticas de organização e gestão. Sendo assim, entende-se que as possibilidades de desenvolvimento nas escolas geram a necessidade da GP, o que irá contribuir para o alcance dos objetivos da organização, tendo por referência os resultados obtidos. (Chiavenato, 2014)

A ideia da gestão de desempenho no contexto da gestão escolar é pertinente porque nem sempre os funcionários que não estão diretamente ligados à docência ou às atividades de suporte pedagógico têm a noção de que numa escola todos são educadores, e que o processo da educação é um conjunto. Nesta perspectiva, a GD visa responder às necessidades da organização (Bititci et al., 2010), que subordinada à gestão escolar (GE) realiza o planejamento, a organização, a liderança, a orientação, a mediação, a coordenação, o monitoramento e a avaliação dos processos necessários à efetividade das ações educacionais orientadas para a promoção da aprendizagem e formação dos alunos. (Luck, 2009).

O diferencial das escolas atuais faz-se ao nível da sua capacidade de gestão interna e de criação de uma cultura organizacional que resulte em melhores resultados escolares (Libâneo, 2008). A gestão do topo pode modificar as rotinas e contribuir para uma mudança na cultura da escola. Begot e Nascimento (2002) falam da importância da atuação do gestor escolar nas relações e situações que envolvem a escola, bem como a urgência da mudança na estrutura da GE.

Os responsáveis pelas atividades que dão suporte ao ensino precisam estar integrados ao projeto político pedagógico e de formas a melhorar a GE. Portanto, a GD é de extrema importância, pois, gera um ciclo pró-ativo, em que as estratégias são desenvolvidas para todo

o processo organizacional, atividades, tarefas e pessoal, de modo que o feedback é obtido através de um sistema de medição de desempenho que permite tomar decisões de gestão apropriadas. Este processo permite definir a forma como a escola utiliza os vários sistemas para gerir o desempenho dos colaboradores, abrangendo o desenvolvimento estratégico, o controlo de gestão, a gestão por objetivos, as métricas de natureza não financeira, a política de incentivos assim como a avaliação de desempenho (Bititci et al., 2010).

1.4.3 A avaliação do desempenho

Segundo Chiavenato (2001) desde que um homem passou a trabalhar para outro, o seu trabalho passou a ser avaliado. As práticas de avaliação de desempenho (AD) não são novas, elas são aplicadas desde os tempos mais remotos, no sentido de fazer um juízo de valor sobre a atuação de um colaborador e premiá-lo ou puni-lo. Porém, a AD enquanto sistema formal de análise do trabalho desenvolvido pelos colaboradores de uma organização, teve o seu início no século XIX (Latham & Wexley, 1981). Esse tipo de avaliação era caracterizado por ser unilateral, ou seja, na avaliação só contava o parecer da chefia e o colaborador tinha de se conformar com ela. Nas últimas décadas do século XX a temática da AD foi ganhando um lugar de destaque na área da psicologia organizacional e GRH, após a segunda guerra mundial é que os sistemas AD tiveram ampla divulgação entre as organizações. Atualmente, a AD constitui um poderoso meio de resolver problemas de desempenho e melhorar a qualidade do trabalho e a qualidade de vida organizacional (Chiavenato 2001).

Na literatura existem diferentes conceitos de AD, variando de autor para autor e consoante o que cada organização define. Os estudiosos abordam a subjetividade das avaliações do desempenho individual, procurando, no entanto, aperfeiçoar o estudo e o desenvolvimento de técnicas e instrumentos que a possam minimizar, neutralizando-a tanto quanto possível e evitando inadequadas interpretações do desempenho e, conseqüentemente, dos resultados organizacionais (Julnes, 2006).

De acordo com Caetano (1990), a AD é um sistema formal e sistemático de análise e apreciação do trabalho desenvolvido pelos colaboradores de uma organização que emergiu como componente da GRH praticamente desde que a gestão das organizações começou a ser teoricamente elaborada e sistematizada. Para o autor a AD interfere duplamente na produtividade do trabalho. Antes de mais, enquanto processo de medição e de controlo do desempenho, mas sobretudo nas relações mantidas indiretamente com outras vertentes da

GRH, como sejam os processos de recrutamento e seleção, descrição e análise de funções, formação, desenvolvimento profissional e sistemas de retribuição.

A ideia da organização apresentar aspetos ligados à AD de forma clara e transparente, como um processo composto em que os gestores e colaboradores trabalham em conjunto visando definir os procedimentos, expectativas, medidas, revisões de resultados e recompensas face ao resultado obtido na avaliação (Hartog, Boselie & Paauwe, 2004). É um desafio contínuo, sendo necessários constantes testes e pesquisas sobre a avaliação.

A AD é feita de acordo com a necessidade da empresa. Esta ferramenta é muito importante porque serve para mensurar o desempenho dos colaboradores e avaliar se a sua performance está condizente com os resultados esperados (Milkovich & Boudreau, 2008). Além de fazer este diagnóstico, sobre a eficiência e eficácia do trabalho de cada avaliado, também permite reconhecer os talentos e os profissionais de destaque, bem como a identificar aqueles que precisam ser acompanhados, mais de perto, ou que precisam por exemplo de maior capacitação. Pode determinar o sucesso ou fracasso pessoal, profissional ou organizacional, pois constitui-se, como um mecanismo poderoso para a empresa manter e aumentar a sua produtividade (Bohlander, Snell & Sherman, 2005).

Integram objetivos da AD, alinhar as metas, acompanhar e desenvolver continuamente os colaboradores, detetar colaboradores com resultado inferior, igual ou superior ao requerido, dar um *feedback* claro e concreto para os colaboradores sobre pontos fortes e aspetos a melhorar, promover a cultura do diálogo e apresentar de forma expressa as expectativas da empresa em relação ao desempenho das pessoas (Gil, 2001). Por outro lado, um projeto de sistema de AD tem como objetivo a tomada de decisões e visa proporcionar uma maior atenção por parte dos gestores em relação aos seus colaboradores, propiciando desta forma, um melhor clima de trabalho (Perreti, 2001).

1.5 Relevância da Motivação no desempenho profissional

Nesta secção é feita uma abordagem à pertinência da motivação no desempenho profissional. Na visão de diferentes autores a motivação e desempenho profissional, são fatores que concorrem para fazer mover o individuo para atingir os seus objetivos dentro de uma organização. No conceito de Chiavenato (1992), o desempenho está relacionado com as habilidades individuais a motivação para desempenhar determinada tarefa. É uma abordagem

na qual os colaboradores no exercício das suas atividades atingem os objetivos organizacionais traçados. No mesmo sentido, nos dias correntes, existe uma crescente preocupação em discutir e analisar o conceito de desempenho profissional como um constructo comportamental (Bendasolli, 2012), ou seja, como uma ação que é realizada pelo indivíduo que contribui para o alcance dos objetivos organizacionais.

Para compreender o comportamento das pessoas é indispensável conhecer as motivações de cada indivíduo. A motivação de um ser humano é a base para atingir objetivos, variando de pessoa para pessoa. Segundo Across (2005) um funcionário motivado e produtivo é aquele que se encontra no lugar certo, isto é, que ocupa uma posição capaz de evidenciar as suas potencialidades, assim como de lhe proporcionar reconhecimento fidedigno que ressalve o seu valor.

A crença de que o salário e outros ganhos económicos era a única forma de motivar ou incentivar os trabalhadores para alcançar os resultados preconizados, deixa de fazer sentido com a teoria das relações humanas, na qual as fontes de motivação deixam de ser unicamente económicas, passando a considerar-se também as recompensas sociais e simbólicas (Chiavenato, 2003), como a comunicação, a personalidade do colaborador e do gerente, os incentivos sociais do trabalho, a liderança, e as relações interpessoais e sociais dentro da organização.

O estudo aprofundado sobre o desempenho exige fazer a distinção entre resultado e eficiência (Bendasolli, 2012). O resultado não é sinónimo de desempenho, é uma consequência do desempenho, ou seja, são as atitudes identificadas como relevantes para a obtenção de alto desempenho num trabalho específico ao longo de uma carreira profissional ou no contexto de uma estratégia corporativa (Brandão e Guimarães, 2001). A eficiência transfere para a avaliação do resultado do desempenho. De tal modo que, segundo Bendasolli, (2012) o desempenho é uma ação de natureza intencional, ainda que a cadeia de ações da qual faz parte possa ser automática.

De acordo com Chiavenato (2010), a motivação como fator preponderante para melhorar o desempenho dos colaboradores, apresenta-se de duas formas: (1) Motivação positiva: caracteriza-se por ações positivas, isto é, incentivar e motivar através de recompensas. É uma resposta que ocorre quando o desempenho de um indivíduo que recebeu recompensas por ações similares no passado e este percebe que se continuar a realizar conforme necessário, resultará em recompensas adicionais. (2) Motivação negativa: consistem

em repreender ou punir o trabalhador. Quando ocorre uma melhoria no desempenho do indivíduo por medo das consequências que resultariam pela falta de bom desempenho.

As organizações começaram a se preocupar mais com o termo motivação e com o desempenho profissional de seus colaboradores. A motivação nas organizações constitui uma vontade de empregar altos níveis de esforço em direção a propósitos organizacionais, conservados pela capacidade e esforço do indivíduo com vista a satisfazer certas necessidades. Lawler (1997) refere que a motivação é um fator crítico em qualquer planejamento organizacional. O aumento do desempenho e, conseqüentemente da produtividade permite às organizações remunerar melhor os seus colaboradores, investir em novos equipamentos, tornar os seus produtos e ou serviços mais competitivos e ainda conseguir lucros consideráveis. Neste contexto, a motivação tem um papel determinante, pois define a intensidade e esforço dos colaboradores para alcançar as metas propostas (Cabrita, 2009).

2 Descrição da organização

O Colégio Basima é uma instituição particular de ensino, que está localizado no município de Talatona, bairro Sapu, Zona verde, rua Dr. António Agostinho Neto, Luanda-Angola, foi fundado em 2007, e publicado no Diário da República de Angola na III Série – Nº 80 de 02 de Maio de 2008.

O Colégio Basima começou a desenvolver as suas atividades em 2008, tendo repartido o período da manhã para o Ensino Primário, o período da tarde para o Iº e IIº ciclos do Ensino Secundário e o período da noite apenas para o IIº ciclo do Ensino Secundário, que corresponde ao antigo liceu, isto é do 10º ao 13º ano.

Apesar de esta ser um estabelecimento particular de ensino, está sujeita a controlos e regulamento do estado, nomeadamente do Ministério da Educação. Por esta razão de forma repartida, o Colégio para o Ensino Primário está filiado na Repartição Municipal da Educação de Belas, para o Iº Ciclo do Ensino Secundário está filiado na escola pública nº 5037 e para IIº Ciclo do Ensino Secundário, onde são dados os cursos de Ciências Físicas e Biológicas e o curso de Ciências Jurídicas e Económicas, está filiado na escola pública nº 5106. Atualmente, a instituição conta com um quadro de 58 funcionários distribuídos por diversos setores, divididos conforme os seus cargos e responsabilidades. Ressalta-se que o colégio recruta funcionários através de entrevistas e realiza anualmente avaliação de desempenho por competências, de acordo com exigências do plano de carreira.

2.1.1 Missão, Visão e Valores

O colégio Basima tem como **missão** promover a educação e prestar à sociedade um serviço educativo de excelência, colaborando para a formação de cidadãos. Cientes dos seus deveres e direitos, capazes de atuar como executores de mudança numa proporção reconhecida pelo seu altruísmo e por elevados padrões de exigência e responsabilidades que estima o conhecimento, como condição de acesso ao mundo do trabalho e ao progresso de estudos.

Assim sendo o Colégio Basima, tem a **visão** ser uma escola de referência a nível local e nacional pelo êxito académico e profissional dos seus alunos. Ser rentável e eficiente com

capacidade de renovar e consolidar sua posição, pela qualidade do seu ambiente interno, relações externas e pelo elevado grau de satisfação das famílias.

Por seu lado, os **valores** do colégio visam humanismo, solidariedade, disciplina, tolerância, competências, responsabilidades e profissionalismo. Anseia-se por uma escola inclusiva. Sendo uma escola viva, que promove uma cultura de liberdade e que esteja atenta à diversidade de todos os membros da comunidade educativa, contribuindo para autonomia intelectual dos jovens e adultos.

3 Objetivos e Metodologia

Neste capítulo são lembrados, os objetivos geral e específicos desta dissertação, concernentes ao impacto da motivação para o desempenho profissional, um estudo de caso no Colégio Basima. Complementarmente é descrita a abordagem metodológica através da qual procurou-se obter respostas à questão de investigação. Posteriormente, justifica-se as opções metodológicas, apresentando a metodologia utilizada, a caracterização dos respondentes, o instrumento de recolha de dados e os procedimentos. Posteriormente, é feita a caracterização da organização em estudo.

Convém ter presente que a metodologia é uma ferramenta da máxima importância para incrementar o conhecimento e, deste modo, promover a integração de todos os elementos que ajudam à condução da investigação no rumo certo, descrevendo as técnicas, os vários métodos e técnicas específicas de recolha de dados para se obter resposta às questões levantadas no estudo. De acordo com Sousa e Baptista (2011), a metodologia baseia-se num processo de escolha criteriosa da estratégia de investigação, que condiciona, por si só, a seleção das técnicas de recolha de dados, mais adequadas aos objetivos que se pretendem atingir.

3.1 Objetivos

Tendo em consideração que o presente estudo teve como objetivo geral, avaliar a motivação dos colaboradores do Colégio Basima, conhecer as formas de motivação profissional e verificar como os aspetos ligados à motivação afetam o desempenho profissional dos colaboradores, foram definidos como objetivos específicos os seguintes:

- Conhecer as formas de motivação profissional percebidas pelos colaboradores. Pretende-se com este objetivo compreender como é que a organização adapta a formulação do papel desempenhado pelas pessoas, aceitando o desafio de compreender processos que movem as pessoas e fortaleçam as organizações (Zanelli et al., 2004), e como os funcionários compreendem esse facto, uma vez que a presença das pessoas e a sua importância para as atividades organizacionais impõe que se tenha em atenção as suas necessidades e anseios;

- Analisar a repercussão no desempenho dos colaboradores decorrentes da implementação das formas de motivação. O propósito deste objetivo, prende-se com o facto

de considerar as pessoas como o mais importante ativo organizacional, lhes deve ser prestada muita atenção, particularmente nas ações da organização que afetam negativamente o seu desempenho, ou incentivam o funcionário a ser mais produtivo e a enquadrar a sua motivação no clima organizacional traduzindo-se em relações de satisfação, animação, interesse, colaboração irrestrita etc. (Chiavenato, 2005);

- Examinar como os fatores de motivação (formação e desenvolvimento profissional, remunerações, condições de trabalho, comunicação, relações interpessoais, entre outros), são aplicados no Colégio Basima. Neste objetivo pretende-se conhecer as formas de motivação aplicadas, ou seja tudo aquilo que pode servir para tornar o ambiente de trabalho mais alegre e descontraído, onde as pessoas sintam-se dignificadas.

3.2 Abordagem metodológica

Em consonância com os objetivos propostos, este trabalho recorre a uma pesquisa de natureza quantitativa. A opção pela investigação quantitativa advém, principalmente, desta permitir atingir um maior número de pessoas simultaneamente, permitir respostas rápidas e precisas; poder garantir o anonimato das respostas e deixar que as pessoas respondam no momento que considerem mais oportuno.

A investigação quantitativa baseia-se em técnicas de recolha, apresentação e análise de dados que permitem a sua quantificação e o tratamento através de métodos estatísticos. Conforme referem Sousa & Batista (2011:53) “A investigação quantitativa integra-se no paradigma positivista, apresentado como objetivo a identificação e apresentação de dados, indicadores e tendências observáveis. Este tipo de investigação mostra-se geralmente apropriado quando existe a possibilidade de recolha de medidas quantificáveis de variáveis e inferências a partir de amostras de uma população”. Em complemento, Carmo & Ferreira (1998) referem que os objetivos da investigação quantitativa consistem essencialmente em encontrar relações entre variáveis, fazer descrições recorrendo ao tratamento estatístico de dados recolhidos e testar teorias. E estes devem ser aplicados com rigor para que se obtenha a confiabilidade necessária para os resultados.

Quanto ao método de Estudo de Caso, este apresenta-se como uma opção metodológica adotada neste trabalho. De acordo com Collis e Hussey (2005), este método baseia-se no estudo pormenorizado e exaustivo de um ou poucos objetos, garantindo assim, o seu amplo e

detalhado conhecimento, algo que não é fácil de se conseguir mediante outros delineamentos. No mesmo sentido, Macedo *et al.*, (2005) referem que o estudo de caso consiste numa metodologia que se baseia na investigação de um fenómeno contemporâneo no contexto de uma situação real de uma organização.

O estudo de caso não foi escolhido fortuitamente para este trabalho, visto que este articula-se com o objetivo geral proposto, onde se pretende analisar e verificar os efeitos da motivação no desempenho profissional dos colaboradores da organização Colégio Basima.

Ainda sobre este conceito, Stake (1994) refere que o estudo de caso como método, escolhe criteriosamente um determinado objeto a ser estudado, quer seja um caso único ou casos múltiplos em que o fenómeno em si é pouco conhecido, pode ser um ou mais procedimentos, acontecimentos, indivíduos, instituições ou grupos sociais.

De acordo com Sampieri *et al.*, (2006), o método estudo de caso pode ser aplicado no âmbito de investigações qualitativas ou quantitativas. De acordo com Yin (2010) para que o investigador tenha sucesso numa investigação deste tipo, deve: Formular questões que se adequem à pesquisa e interpretar as respostas, abdicar de ideias preconcebidas e preconceitos, considerar como oportunidades as novas situações encontradas, ter domínio sobre os assuntos que estão a ser estudados e ter uma postura de neutralidade perante os dados obtidos.

Na perspetiva de Yin (2015), o estudo de caso caracteriza-se por ser um método amplo que engloba desde a planificação do projeto de pesquisa, com a definição de seus componentes, até as técnicas de recolha de dados e as abordagens específicas para análise de dados. Como sugere o autor, foi feita a revisão de literatura para o tema proposto neste trabalho, a apresentação da Organização em estudo e por último, a recolha dos dados.

3.3 Caracterização dos respondentes

De acordo com Sousa & Baptista (2011), o conceito de universo refere-se ao conjunto de toda a população. Relativamente à amostra, é um pequeno grupo a ser estudado retirado de forma adequada do universo, constituindo, assim, um subconjunto do universo (Levin, 1987).

O conjunto de respondentes do questionário deste trabalho é composto por um universo de 58 pessoas, que corresponde a totalidade dos funcionários do Colégio Basima. Tendo os questionários sido fornecidos a todo o universo, porém, só foram respondidos por 56 deles.

Tomou-se conhecimento que os 2 funcionários que não responderam ao questionário são iletrados. Dadas as circunstâncias considera-se que esta amostra é de conveniência.

Apresenta-se a seguir, a tabela 1 com a caracterização dos participantes.

Tabela 1- Caracterização Sociodemográfica dos Participantes

Sexo	Nº	%
Feminino	14	25,0
Masculino	42	75,0
Idade	Nº	%
Entre 20 e 29	40	71,4
Entre 30 e 39	12	21,4
Mais de 40	4	7,1
Estado civil	Nº	%
Casado(a)	17	30,4
Divorciado(a)	4	7,1
Solteiro(a)	35	62,5
Nº de Pessoas que compõem o Agregado Familiar	Nº	%
1 Pessoa	3	5,4
2 Pessoas	4	7,1
3 Pessoas	6	10,7
4 Pessoas ou mais	43	76,8
Habilitações Escolares	Nº	%
Ensino Básico	6	10,7
Ensino Secundário (Ensino Médio)	18	32,1
Licenciatura	30	53,6
Mestrado/Doutoramento	2	3,6
Profissão	Nº	%
Contabilista	1	2,0
Educador(a) de infância	8	16,3
Gestor(a) Escolar	1	2,0
Gestor(a) de Recurso Humano	1	2,0
Médico(a)	1	2,0
Professor(a)	32	65,3
Psicólogo(a)	2	4,1
Segurança	3	6,1
Função que desempenha	Nº	%
Auxiliar de Limpeza	2	3,5
Chefe de departamento de RH	1	1,8
Contabilista	1	1,8
Coordenador da Biblioteca	1	1,8
Diretor Geral	1	1,8
Professor(a)	40	71,4
Rececionista	1	1,8
Secretária	1	1,8
Segurança	4	7,1
Subdiretor	1	1,8
Subdiretor Administrativo	1	1,8

Subdiretor Pedagógico	1	1,8
Tesoureiro Auxiliar	1	1,8
Antiguidade na organização	Nº	%
Até um ano inclusive	10	17,9
Mais de 1 ano e até 4 anos inclusive	22	39,3
Mais de 4 anos e até 9 anos inclusive	19	33,9
Mais de 9 anos	5	8,9
Há quanto tempo trabalha na atual função	Nº	%
Até um ano inclusive	10	17,9
Mais de 1 ano e até 4 anos inclusive	25	44,6
Mais de 4 anos e até 9 anos inclusive	18	32,1
Mais de 9 anos	3	5,3

Analisando as respostas obtidas da aplicação do questionário sobre a caracterização sociodemográfica dos participantes, na tabela 1, quanto ao sexo verificou-se que o masculino representa 75% e o feminino 25%, o que indica a superioridade do sexo masculino, relativamente ao feminino.

Relativamente à idade, observou-se que a amostra é constituída por 71,4% dos trabalhadores, com idade compreendida entre 20 e 29 e o restante (29,6%) está na faixa de 30 a 40 anos. Não se verificou nenhum inquirido com idade superior a 45 anos. Há preferência pelos mais jovens por parte do Colégio Basima, porque são estes na condição de profissionais desempregados que procuram fazer parte dos quadros da instituição. O inconveniente desta abordagem é que a força de trabalho mais velha pode ser uma alternativa para a escassez de talentos e que não é aproveitada.

Em termos de habilitações escolares, verifica-se que a Licenciatura é a resposta mais frequente (53,6%), o que se coaduna para o exercício das funções existentes na instituição, outra parte considerável das respostas (32,1%) foi para a opção Ensino Secundário, um número bastante elevado para os padrões atuais no tipo de atividade desenvolvida pela organização. Observou-se ainda que 10,7% das respostas foi para Ensino Básico e 3,6% para Mestrado/Doutoramento.

No que toca à profissão dos 56 inquiridos foram obtidas 49 respostas válidas (87,5%), onde professores representam 65,3%, sendo que 71,4% está a desempenhar a função de professor. Foi também possível aferir que os funcionários mais antigos na instituição estão há mais de 9 anos e representam 8,9%, e que 44,6% exercem a atual função entre 1 a 4 anos.

3.4 Instrumento de recolha de dados

O inquérito por questionário (apêndice II) apresenta-se como o instrumento de recolha de dados aplicado mais adequado a este estudo. Na perspetiva de Gil (2006), um questionário é a técnica de investigação constituída por uma série ordenada de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas, etc., através das respostas. As questões que são apresentadas ao respondente, podem ser de forma impressa ou também digital (Vergara, 2010).

O inquérito por questionário aplicado neste estudo está estruturado em duas partes. A primeira parte é composta por quatro escalas com itens com opção de resposta de 1 (Nada de Acordo) a 7 (Completamente de Acordo) e a segunda parte é destinada à caracterização sociográfica.

As respostas dos respondentes que ocupam cargos de chefia, relativas aos itens “20. Tenho chefes que ajudam e são justos.” E “28. Sinto que há reconhecimento pelo esforço em fazer um trabalho bem feito.” Foram dadas, baseadas na existência dos sócios, que são os “chefes”.

Consta no inquérito a explicação e a solicitação do seu preenchimento. O tratamento e a análise das respostas aos questionários foram feitos numa folha de cálculo do Microsoft Excel, , onde também foram gerados tabelas e gráficos dinâmicos. Também foi utilizado o SPSS V.20 para fazer a estatística descritiva dos itens e dimensões, para o cálculo do Alfa de Cronbach e para a Inferência estatística.

O Questionário é composto por vários subcomponentes, designadamente: Motivação no Trabalho, Recompensas, Desempenho no Trabalho e Desempenho Global, os quais serão descritos de seguida:

Motivação no Trabalho

A Escala Multidimensional de Motivação no Trabalho adaptada por Neves e Coimbra (2018) é constituída por 19 itens que compõem 5 dimensões.

A tabela 2 apresenta algumas medidas descritivas e alguns indicadores psicométricos das 5 dimensões da escala.

Tabela 2 - Indicadores psicométricos das 5 dimensões da escala

	Média*	Desvio-Padrão	Nº itens	Alfa de Cronbach
Desmotivação	3,29	2,17	2	0,914
Motivação Extrínseca	21,73	6,41	6	0,899
Interiorizada	20,41	4,52	4	0,942
Identificada	16,29	3,38	3	0,877
Motivação Intrínseca	15,63	4,46	3	0,956

*média da soma dos itens

A dimensão 1 era constituída pelo item 1, 2 e 3 mas este último item teve que ser retirado para que o alfa de Cronbach da dimensão aumentasse de 0,648 para 0,914. Desta forma pode constatar-se que todas as dimensões apresentam uma boa consistência interna.

Recompensas

É uma escala unidimensional que avalia as Recompensas percebidas pelos trabalhadores. Composta por 9 itens. A média da soma dos itens desta escala é de 39,32 com um desvio-padrão de 7,58. Tem uma boa consistência interna ao apresentar um alfa de Cronbach de 0,803

Desempenho no Trabalho

A avaliação da percepção do Desempenho foi realizada com base na adaptação do *Individual Work Performance Questionnaire* (IWPQ) de Koopmans et al. (2014). Esta escala composta por 10 itens resultou numa divisão em 2 dimensões de análise: Desempenho da Tarefa e Foco nos Aspectos Negativos.

A Tabela 3 apresenta a estatística descritiva dos indicadores psicométricos da escala de Desempenho no Trabalho.

Tabela 3 - Indicadores psicométricos da escala de Desempenho no Trabalho

	Média*	Desvio-Padrão	Nº itens	Alfa de Cronbach
Desempenho da Tarefa	25,13	6,34	6	0,890
Foco nos Aspectos Negativos	6,88	2,74	3	0,855

*média da soma dos itens

O item 35 – “Eu tornei alguns problemas de trabalho maiores do que eram” não ficou em nenhuma das dimensões tendo, por isso, sido retirado da análise.

Desempenho Global

Esta escala composta por 4 itens faz a análise ao desempenho dos colaboradores decorrentes da implementação das formas de motivação. É apresentado da seguinte forma: “No que respeita à forma como desempenha o seu trabalho, como se autoavalia? Escreva o número que descreve melhor a concordância ou discordância com as afirmações que se seguem. Utilize a seguinte escala: (5 - Excelente, 4 - Bom, 3 - Satisfatório/Razoável, 2 - Necessita de alguma melhoria e 1 - Necessita de significativas melhorias) ”.

A média da soma dos itens desta escala é de 13,30 com um desvio-padrão de 3,27 e apresenta uma boa consistência interna com um alfa de Cronbach de 0,871.

3.5 Procedimentos

Seguindo os procedimentos deste trabalho de investigação, foi dado um parecer sobre o questionário pela orientadora, que em colaboração com a Direção Geral do Colégio Basima concederam a autorização para aplicação do mesmo aos funcionários do Colégio Basima. Os dados recolhidos são anónimos. Considerou-se que deveria ser igualmente pedida autorização a todos os participantes individualmente, salientando-se o seu envolvimento no estudo.

O contacto com a Direção Geral do Colégio Basima foi feito através de uma carta (apêndice I), onde solicitou-se a marcação de uma reunião de concertação sobre a aplicação do questionário, na qual foram dadas informações sobre a participação de todos os intervenientes, a data da entrega e receção dos mesmos e os objetivos do estudo. Na formulação das perguntas houve o cuidado por parte da pesquisadora em ter uma conversa informal com os respondentes, com o objetivo de verificar a consistência das perguntas para assegurar, na medida do possível, que as mesmas tivessem o mesmo significado para as partes, evitando-se assim um erro de medição.

A entrega foi feita ao universo dos respondentes, sem qualquer tipo de distinção, com entrega pessoal dos inquéritos dentro de um envelope que foi selado, pelos próprios, após o preenchimento, com o objetivo de manter os dados anónimos.

4 Análise e discussão dos resultados

Neste capítulo, será apresentada a análise e discussão dos resultados obtidos através do questionário, tendo em conta o objetivo do estudo no sentido de compreender e interpretar como é que os aspetos ligados à motivação afetam o desempenho profissional dos colaboradores do Colégio Basima. Deu-se destaque à análise dos aspetos considerados mais relevantes relacionados aos objetivos específicos da dissertação e ligados aos subcomponentes do Questionário. Nesse sentido será efetuada a descrição da Motivação no Trabalho, Recompensas, Desempenho no Trabalho e Desempenho Global e será ainda verificado o efeito da Motivação no Desempenho Profissional.

A tabela 4 apresenta a amostra produtora de dados, ou seja, a proporção entre o número de questionários entregues aos respondentes e o número de questionários devolvidos à pesquisadora com respostas válidas.

Tabela 4- Amostra produtora de dados

Questionário		
Entregues	Devolvidos	%
58	56	96,5

4.1 Análise das pontuações nas Escalas utilizadas

Motivação no Trabalho

A Escala Multidimensional de Motivação no Trabalho apresenta cotações de 1 (nada de acordo) a 7 (completamente de acordo), no entanto, algumas dimensões têm itens escritos na negativa e outros de forma positiva.

Conforme Neves & Coimbra (2018), esta escala está subdividida em 5 dimensões:

1- Desmotivação, que remete para a ausência de motivação para uma atividade (itens 1,2,3).

2- Motivação extrínseca, refere-se ao desempenho de uma atividade para obter recompensas ou punições administradas por terceiros. Essa dimensão inclui dois tipos de

regulação: a regulação extrínseca social e material. Envolve o compromisso com as atividades por razões instrumentais, como sejam, receber recompensas, aprovação, evitar punições e / ou desaprovação ou atingir uma meta valorizada pessoalmente (itens 4,5,6,7,8,9).

3 – Motivação identificada, que se refere ao desempenho de uma atividade porque se identifica com seu valor ou significado (itens 10,11,12,13).

4 – Motivação interiorizada refere-se à regulação, por controle interno, do comportamento através da pressão de forças como envolvimento do ego, vergonha e culpa (itens 14,15,16).

5- Motivação intrínseca, consiste na capacidade de realizar uma atividade autónoma, ou seja, por ser interessante e agradável (Itens 17,18,19).

A Dimensão “Desmotivação” tem itens negativos (Ex: “acho que este trabalho não vale o esforço”), ou seja, quanto maior a pontuação maior será a desmotivação. Nesta amostra não há grandes níveis de desmotivação.

Na dimensão “Motivação Extrínseca” quanto maior a média maior será este tipo de Motivação. Sendo que $M=3,62$ e está abaixo do ponto médio da escala (4) então não há níveis altos de Motivação Extrínseca.

As outras 3 dimensões – Interiorizada, Identificada e Intrínseca – têm valores acima de 4, ou seja, há mais indivíduos a concordar com as afirmações destas dimensões o que significa que são os tipos de motivação predominantes nesta amostra.

A tabela 5 resume alguns dos valores das dimensões das escalas.

Tabela 5 - Estatística descritiva das dimensões da escala de Motivação no Trabalho

Dimensões	Média	Desvio-Padrão
Desmotivação	1,64	1,09
Motivação Extrínseca	3,62	1,07
Interiorizada	5,10	1,13
Identificada	5,43	1,13
Motivação Intrínseca	5,21	1,49

Recompensas

Nesta escala unidimensional que avalia as recompensas pessoais, sociais, e materiais percebidas pelos trabalhadores. As alternativas de resposta são idênticas à da Escala de Motivação. A média obtida é de 4,37 (DP=0,84). Como os 9 itens que a compõem estão escritos de forma positiva significa que quanto maior a média mais recompensas são percebidas pelos trabalhadores. O valor está ligeiramente acima do ponto médio da escala (4), portanto são percebidas algumas/bastantes recompensas neste trabalho. O item que mais contribuiu para este resultado foi “Dá-me prestígio” e o item que menos contribuiu foi “Tenho chefes que ajudam e são justos”.

Desempenho no Trabalho

Comporta duas dimensões: A autoperceção do “Desempenho da Tarefa” e a autoperceção do “Foco nos Aspectos Negativos”. Na dimensão “Desempenho da Tarefa” a média acima de 4 indica-nos que este tipo de desempenho é moderado e na dimensão “Foco nos Aspectos Negativos” o valor reduzido da média permite-nos concluir que a maioria das pessoas não concorda com estas afirmações que dão ênfase aos aspectos negativos do trabalho. A tabela 6 apresenta algumas medidas descritivas e alguns indicadores psicométricos das 2 dimensões da escala

Tabela 6 - Estatística descritiva e indicadores psicométricos da escala de Desempenho no Trabalho

	Média	Desvio-Padrão
Desempenho da Tarefa	4,19	1,06
Foco nos Aspectos Negativos	2,29	,91

Desempenho Global

Nesta escala de autoavaliação Global do Desempenho, remete para a autoperceção da quantidade, qualidade, exatidão e rigor, sendo que quanto maior a média maiores os níveis percebidos de desempenho. A média desta escala é de 3,33 com um desvio-padrão de 0,82. Neste caso o ponto médio da escala é 3 (de 1 a 5) e sendo a média muito perto deste valor podemos dizer que a maioria das pessoas percebe o seu desempenho como “Satisfatório/Razoável”.

A relação entre a Motivação no Trabalho, as Recompensas e o Desempenho no trabalho

Para perceber se existe associação entre as variáveis em estudo foram realizados coeficientes de correlação de Pearson. Os resultados encontram-se na tabela 7

Tabela 7 - Matriz de correlações entre as variáveis

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1-Desmotivação	1								
2-Mot. Extrínseca	.074	1							
3-Interiorizada	.271*	.219	1						
4-Identificada	.046	-.020	.714**	1					
5-Mot. Intrínseca	-.353**	.218	.034	.286*	1				
6-Recompensas	.021	.335*	.345**	.522**	.617**	1			
7-Desempenho tarefa	.218	.064	.546**	.516**	-.019	.307*	1		
8-Foco Aspectos Negativos	.153	.006	.368**	.141	-.218	-.096	.186	1	
9-Desempenho Global	-.146	.480**	.431**	.214	.343**	.274*	.284*	.002	1

*. Correlação significativa com alfa = 0.05

** . Correlação significativa com alfa = 0.01

A Desmotivação não está significativamente correlacionada com as Recompensas nem com as dimensões de Desempenho.

A Motivação Extrínseca está significativamente e diretamente correlacionada com as Recompensas ($r=0,335$) e com o Desempenho Global ($r=0,480$), ou seja, quanto mais Recompensas, maiores os níveis de Motivação Externa e maiores os níveis de auto percepção do Desempenho Global.

A Motivação Interiorizada está significativamente e diretamente correlacionada com todas as outras escalas. Quanto maiores os níveis desta Motivação Interiorizada, maiores os níveis de Recompensas e de Desempenho.

A Motivação Identificada apenas apresenta correlação significativa e positiva com as Recompensas ($r=0,522$) e com o Desempenho da Tarefa ($r=0,516$), significando que níveis mais elevados deste tipo de motivação estão associados a níveis mais altos de Recompensas e de Desempenho da Tarefa.

A Motivação Intrínseca está fortemente associada às Recompensas ($r=0,617$), ou seja, quanto maiores as Recompensas percebidas no seu trabalho maiores os níveis de Motivação Intrínseca. Este tipo de motivação também tem uma correlação significativa e positiva com o Desempenho Global.

As Recompensas estão significativamente associadas à autopercepção do Desempenho do trabalho, variando as duas no mesmo sentido, ou seja, quanto mais Recompensas maior o Desempenho.

Efeito da Motivação no Desempenho Profissional

Querendo perceber se os níveis de Motivação afetam os níveis de Desempenho Profissional, foi, complementarmente, realizada uma Regressão Linear Múltipla. As variáveis predictoras do modelo foram a Motivação Extrínseca, a Motivação Interiorizada e a Motivação Intrínseca, visto que foram as 3 dimensões que apresentaram correlação significativa com o Desempenho Global.

A tabela 8 apresenta os valores dos coeficientes obtidos.

Tabela 8 - Coeficientes Obtidos

	B	Beta	t	P
(Constant)	,351		,671	,505
Motivação Extrínseca	,267	,349	3,109	,003**
Interiorizada	,250	,346	3,152	,003**
Motivação Intrínseca	,140	,255	2,329	,024*

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$

O modelo é significativo [$F(3,52)=11,765$; $p < 0,001$; $R_a^2=0,370$] e todos os preditores têm um efeito significativo sobre o Desempenho Global. A Motivação Extrínseca é a que tem mais peso sobre o Desempenho.

4.2 Discussão dos resultados obtidos

Através da análise e discussão dos resultados obtidos procurou-se ter por linha de referência os objetivos específicos propostos para este trabalho.

Quanto às formas de motivação profissional percebidas pelos colaboradores, verificou-se que existem vários tipos de motivação no Colégio Basima, as quais vão de encontro à Teoria do reforço de Skinner. Muitas organizações implementam os princípios dessa teoria para influenciar o comportamento dos seus colaboradores (Amaral & Rodrigues, 2008). Cada forma de motivação no Colégio Basima influencia o comportamento dos colaboradores de formas diferentes. A personalidade de cada individuo pode variar de acordo com o tipo de motivação que é mais eficaz em inspirar a sua conduta.

A seguir é feita a análise dos subcomponentes do Questionário.

Motivação no Trabalho

No que concerne à avaliação da Motivação no Trabalho, poder-se-á dizer que das variáveis estudadas, destaca-se a percepção de motivação por conquista constatada pelos funcionários do Colégio Basima, é comumente pensada como um impulso por competência, mover-se para atingir objetivos e conquistar o que quer. Esse tipo de motivação vem da questão ao contrário sobre a perda de tempo ao desenvolver o trabalho. O item do inquérito associado a ela é o nº1 “Trabalho deste modo, porque sinto que, atualmente, o meu trabalho é uma perda de tempo”. Esse item contribuiu positivamente para a dimensão desmotivação, ou seja, através deste verificou-se que os funcionários não sentem desmotivação pela eventual perda de tempo ao desempenharem o seu trabalho. Por outro lado, o item nº 2 “Trabalho deste modo, porque acho que este trabalho não vale o esforço” apresenta resultados menos incisivos para dimensão desmotivação quando comparado aos itens 1 e 3.

Quanto à dimensão Motivação Extrínseca verificou-se uma forma de incentivo como motivação que envolve recompensas, financeiras ou não. Muitas vezes os funcionários são movidos pela certeza de que serão recompensados por atingir certo objetivo. Com o item nº 7 do inquérito “Trabalho deste modo, porque só trabalhando muito consigo ter recompensas financeiras”, observou-se que os colaboradores do Colégio Basima têm nas recompensas financeiras uma forma de motivação. Portanto, embora as recompensas financeiras constituam uma forma de motivação, nem todos os funcionários levam-nas em grande consideração para a execução do seu trabalho. O resultado dos que concordam muito e completamente com 28,6% e os que não concordam nada e concordam pouco com 19,6%, indicam esse cenário. Existem ainda alguns aspetos que foram menos pontuados nessa dimensão e que apresentam para a percepção de que as pessoas ao realizarem o seu trabalho não são motivadas para a obter a aprovação e a consideração dos outros, nem para evitarem ser criticados pelos outros. É também destacado o item 9 “Trabalho deste modo, porque arriscaria perder meu emprego se não me esforçasse o suficiente”, onde os resultados evidenciam que, de acordo com os inquiridos, há funcionários do Colégio Basima que são motivadas pelo risco de perderem o emprego, por isso trabalham de forma engajada, onde o colaborador consegue reconhecer a dificuldade em garantir uma vaga para colaborar numa organização. A motivação por medo envolve consequências. Esse tipo de motivação normalmente é utilizado quando o incentivo falha. Por outro lado a falta de diligência no trabalho pelo funcionário leva a uma tomada de posição da chefia. Segundo Chiavenato (1999) há quatro bases para uma demissão:

desempenho insatisfatório, má conduta, falta de qualificações para o cargo e alteração ou extinção de exigências para o cargo. Sendo que desempenho insatisfatório é a desqualificação persistente para executar as atividades ou de exercer os modelos determinados para a tarefa.

No que se refere à dimensão Motivação Identificada, os participantes deram ênfase à vergonha e ao orgulho próprio e à percepção pessoal de grande valor do trabalho que consideram ser aspectos de grande motivação. Nesta dimensão os resultados dos itens 10,11,12,13 mostram que os inquiridos têm a percepção do trabalho como forma da sua afirmação e realização como pessoa e ser social.

Na perspectiva de Susniene e Jurkauskas, (2009) a percepção de valor no trabalho e a qualidade de vida no trabalho podem ser relacionados no geral com o bem-estar dentro da sociedade e, conseqüentemente, dentro da organização. O trabalho socializa, integra o indivíduo na sociedade em que vive, expressa o seu contributo na vida de intercâmbio e interesses recíprocos. Neste estudo é pertinente referir que Bueno, Catani e Sousa (1998) consideram que o gosto pela escola são fundamentais para o desenvolvimento das relações que posteriormente os alunos passam a estabelecer com o conhecimento e com outros valores relacionados à instituição e atividade docente.

No que toca à dimensão Motivação Interiorizada que visa a satisfação das necessidades de maneira que a motivação seja interiorizada, fazendo com que cada colaborador aprecie desempenhar um bom trabalho. Os resultados do item nº 16 “Trabalho deste modo, porque esforçar-se neste trabalho tem um significado pessoal para mim” apresentam a Motivação Interiorizada como uma das técnicas motivacionais mais eficaz, uma vez que possibilita às pessoas a satisfação de suas necessidades e o desenvolvimento de suas personalidades. Os outros dois itens que compõem essa dimensão (14 e 15) também apresentam resultados satisfatórios que influenciam positivamente.

O item nº 19 “Trabalho deste modo, porque o trabalho que faço é interessante” do inquérito, que compõe a dimensão Motivação Intrínseca foi relacionado com a motivação por valores pessoais. Verificou-se que os inquiridos dão o máximo de si ao desempenharem o seu trabalho, tendo em consideração que o trabalho que realizam vai de encontro aos seus valores pessoais e é interessante. Os valores pessoais consistem em metas desejáveis que atuam como princípios que guiam a vida do indivíduo (Schwartz, 2005). De modo semelhante, as organizações também possuem valores que orientam suas ações e o comportamento dos seus integrantes. Os valores organizacionais associam-se aos interesses e metas fundamentais da

organização, funcionando, assim, como parâmetros de julgamento e formas de justificativa para os comportamentos individuais e organizacionais (Tamayo, 2005). Os valores pessoais no trabalho são impactados pela interação entre variáveis como o afeto (Daniels, 2000), clima social, percepção de justiça e suporte organizacional (Paschoal & Tamayo, 2008), relação entre afetividade negativa e ansiedade no trabalho (Jex & Spector, 1996) e o alcance de metas (Wiese & Freund, 2005).

Recompensas

A avaliação das Recompensas é feita numa escala unidimensional. É constituída por 9 itens. Observou-se que as recompensas organizacionais incidem diretamente no desempenho do funcionário da organização em estudo, na percepção e execução das suas tarefas. Pode ser motivadora ou desmotivadora para o empregado dependendo da forma como é colada para ele. Verifica-se que as recompensas financeiras em geral e o salário em particular constituem um elemento importante na definição de padrões de definições de trabalho (Morin, 2002). Mas não são os únicos elementos possuem implicações na motivação do funcionário. Os incentivos, os benefícios, e também as recompensas não financeiras funcionam como motivação para que o funcionário continue na empresa.

Relativamente às Recompensas, tendo por referência as respostas dadas ao questionário, verificou-se, em síntese, que:

- Os chefes não ajudam muito e não são justos, o que leva os funcionários a estarem insatisfeitos. Os procedimentos dos chefes relativos à gestão de equipas não se afiguram como um fator de motivação para os funcionários;

- Existe um grande sentimento de prestígio relativo ao trabalho dos funcionários, onde quase a metade da população está satisfeita com o prestígio do trabalho do Colégio Basima;

- Os inquiridos estão insatisfeitos com as recompensas materiais, ou seja, sentem que não recebem recompensas materiais satisfatórias;

- Há uma satisfação dos colaboradores com o facto do Colégio Basima apresentar condições que permitem desenvolverem as suas capacidades e melhorarem o seu desempenho;

- Os inquiridos consideram que trabalham com colegas simpáticos e prestáveis, por isso estão satisfeitos com essa questão;

- Os inquiridos consideram que o trabalho é estável;

- Não há muita satisfação com as condições físicas de trabalho;
- Os colaboradores consideram que o trabalho na instituição em estudo apresenta tarefas desafiadoras e motivantes, o que leva à sua satisfação; e
- Não há muita satisfação por parte dos inquiridos quanto ao reconhecimento dado pela instituição ao esforço em fazer um trabalho bem feito.

Desempenho no Trabalho

O subcomponente Desempenho no Trabalho está dividido em 2 dimensões de análise: Desempenho da Tarefa e Foco nos Aspectos Negativos.

A análise dos resultados, quanto à avaliação do Desempenho no Trabalho na dimensão Desempenho da Tarefa, que os funcionários fazem ao trabalho realizado nos últimos 3 meses, revelou que os inquiridos nem sempre conseguiram planejar bem as suas tarefas de modo a terminá-las a tempo. Verificou-se também uma insuficiente taxa de realização do trabalho dos colaboradores, ou seja, foram realizados trabalhos com o máximo de tempo e esforço. Mesmo com a disseminação da visão da instituição há insuficiências nos processos de trabalho, supõe-se que seja devido à falta de ajuda chefia aos colaboradores, comparando com o item 20 relativo à Recompensas. A análise ao processo de melhoria da forma como os funcionários realizam o seu trabalho revela que há uma limitação. No que toca ao pessoal das instituições de ensino, se bem motivado pode, com apoio apropriado, construir uma reputação nacional e internacional tanto para si como para a instituição. Porém, existem diversos aspetos que afetam negativamente o empenhamento desses colaboradores, particularmente dos académicos relativamente às suas instituições e carreiras (Capelleras, 2005).

Constatou-se ainda na dimensão Desempenho da Tarefa que há uma abertura por parte da chefia do Colégio Basima ligadas às propostas dos funcionários sobre novas formas de resolver problemas de trabalho, ao mesmo tempo que face à existência de problemas de trabalho, os funcionários não os agravaram ainda mais, nem tornaram alguns problemas de trabalho maiores do que eram.

Quanto à dimensão Foco nos Aspectos Negativos, verificou-se que os colaboradores não falam entre si sobre aspetos negativos do trabalho, por isso deduz-se que houve impactos da falta de motivação nesses aspetos. Verificou-se também que os funcionários do Colégio Basima não conversam com pessoas de fora da organização sobre os aspetos negativos do trabalho, talvez seja devido ao dever do sigilo laboral e o autoconhecimento deles que faça

com que trabalhem em função das metas pessoais e organizacionais e não por causa de terceiros.

Desempenho Global

Quanto ao Desempenho Global dos colaboradores decorrentes da implementação das formas de motivação, verificou-se que a quantidade e a qualidade de trabalho revelam ter impacto no desempenho. Por tanto os inquiridos consideram que a quantidade de trabalho é satisfatória e a qualidade de trabalho é boa a tender para excelente. Este fator é tido em conta pelas organizações. De acordo com Ferreira (2012), a qualidade no trabalho é um fator estratégico utilizado pelas organizações para manter os indivíduos a trabalhar com um alto desempenho com vista o alcance de metas de produtividade.

Limitações do estudo

A primeira limitação do estudo deve-se localização geográfica da instituição em estudo que é Luanda - Angola e a residência da pesquisadora que é em Setúbal - Portugal. As dificuldades foram de várias ordens, desde financeiras para pagar as passagens aéreas, comunicação com os responsáveis da instituição.

Outra das limitações prendeu-se com o facto do instrumento de recolha de dados (inquérito por questionário) ter sido disponibilizado no formato físico, por dificuldades com o sinal da internet por parte do Colégio Basima e por nem todos os inquiridos terem acesso a um computador.

Conclusão

A motivação é o pensamento que se transforma em ação. Tudo na vida exige motivação. Neste contexto propõe-se fazer uma abordagem sobre o profissional da educação, aquele indivíduo que trabalha numa instituição de ensino, figura importante na formação das pessoas na sociedade, o seu trabalho é complexo cheio de controvérsias, atende estudantes e encarregados de educação de todos os níveis sociais, com hábitos e culturas diferentes, fatores que afetam o seu comportamento. Para conhecer a motivação humana, antes deve-se conhecer o comportamento humano (Chiavenato, 1999). Portanto, é necessário identificar o que impulsiona e o que orienta antes de estabelecer os motivos.

Esta dissertação de mestrado tem como objetivo geral analisar como os aspetos ligados à motivação afetam o desempenho profissional dos colaboradores de uma instituição de ensino particular em Angola. Apresentam-se como objetivos específicos: (1) Conhecer as formas de motivação profissional percebidas pelos colaboradores; (2) Analisar a repercussão no desempenho dos colaboradores decorrentes das formas de motivação; (3) Analisar como os fatores de motivação (formação e desenvolvimento profissional, remunerações, condições de trabalho, comunicação, relações interpessoais, entre outros), são aplicados no Colégio Basima.

Para dar forma à concretização dos objetivos, realizou-se uma revisão da literatura sobre as várias temáticas associadas à problemática como o conceito de motivação, as teorias motivacionais, o conceito de desempenho e a avaliação de desempenho e a relevância da motivação no desempenho profissional.

De modo a alcançar os objetivos da dissertação, a metodologia escolhida é uma pesquisa quantitativa através de um estudo de caso.

O estudo de caso foi realizado numa instituição de ensino particular em Luanda, capital de Angola. Como fontes e técnicas de recolha de dados, realizou-se um inquérito por questionário ao conjunto de trabalhadores da referida instituição. O tratamento e a análise das respostas aos questionários foram feitos numa folha de cálculo do Microsoft Excel onde também foram gerados tabelas e gráficos dinâmicos. Também foi utilizado o SPSS V.20 para fazer a estatística descritiva dos itens e dimensões, para o cálculo do Alfa de Cronbach e para a Inferência estatística.

Quanto aos resultados obtidos concluiu-se que a motivação está sempre ligada ao desempenho. Por tanto, os fatores motivacionais não influenciar diretamente no comportamento do indivíduo e, conseqüentemente, no seu desempenho dentro da organização. Quando as ações estão diretamente ligadas às realizações internas, atendendo os sonhos e expectativas, elas impulsionam ainda mais seu desempenho. Na perspectiva de Chiavenato (1992), desempenho é o procedimento ligado à execução dos trabalhos através das pessoas, e, está relacionado com as habilidades individuais e a motivação para desempenhar determinada tarefa.

Conclui-se que o incentivo com recompensas financeiras, o medo ligado ao risco de perder o emprego, a conquista ligada ao ganho de tempo na execução das tarefas, a motivação por fatores sociais relativos à trabalhar de certo modo para obtenção da aprovação de terceiros e o considerar do trabalho que esteja de acordo com os valores pessoais e que seja interessante são práticas que constituem tipos de motivação que influenciam o desempenho dos colaboradores do Colégio Basima e na perspectiva da instituição, são práticas que ajudam na retenção dos funcionários.

Conclui-se também que a visão apresentada pelo Colégio Basima relativamente à qualidade do seu ambiente interno em termos de visão e valores, que envolve o bem-estar dos seus funcionários, não corresponde com a insatisfação dos colaboradores relativamente à conduta das chefias que são percebidas como dando pouco apoio e ser injustas; não se coaduna com a falta de reconhecimento pela instituição ao esforço dos colaboradores em fazer um trabalho bem feito. Com base nesta perspectiva, entende-se que a instituição não tem criado um ambiente ideal para que os seus funcionários estejam muito motivados. Quanto à Motivação no Trabalho, o Colégio Basima deve preocupar-se mais com os seus funcionários, ajudando quando precisar e analisando o ambiente organizacional, fazendo mudanças de acordo com *feedback* dos seus funcionários, pois eles têm a que as Recompensas e benefícios são muito importantes para a sua motivação.

Ao analisar a repercussão no desempenho dos colaboradores decorrentes da implementação das formas de motivação, conclui-se que mesmo com algumas insuficiências por parte do Colégio Basima, no que a fatores de motivação diz respeito, o balanço da satisfação do desempenho dos funcionários ligados à quantidade do trabalho, à qualidade do trabalho, exatidão e rigor do trabalho e serviço prestado a outros serviços e clientes, é positivo.

Proposta para investigações futuras

Relativamente a perspectivas de trabalho futuro, propõe-se:

- Realizar uma investigação similar em mais organizações com o mesmo objeto social, para formar um portefólio e permitir a comparação entre os vários estudos;
- Ser mais abrangente com os objetivos específicos fazendo, a análise dos impactos da motivação na captação de novos alunos e conseqüentemente na sua retenção.
- Propor alternativas para manter os colaboradores motivados e melhorar o seu desempenho profissional.

Referencias Bibliográficas

*Across, R. (2005). *Psychology, the science and mind and behaviour*. London: Dubai for Hodder Arnold Euston.

*Adams, J. (1963). Towards an understanding of inequity. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*. 67(5), 422-436. Disponível em: 24 de maio de 2018, em: <http://dx.doi.org/10.1037/h0040968>

*Afful-Broni, A. (2012). *Relationship between motivation and job performance at the University of Mines and Technology*. Tarkwa: Leadership lessons.

*Aguiar, M. (2005). *Psicologia aplicada à administração: uma abordagem interdisciplinar*. São Paulo: Saraiva.

*Atkinson, A., Kaplan, R., Matsumura, E. & Young, S. (2007). *Management Accounting*. New Jersey: Pearson

*Bateman, T. & Snell, S. (1998). *Administração: Construindo vantagem competitiva*. São Paulo: Atlas.

*Begot, M. & Nascimento, M. (2002). *Gestão Escolar: numa perspectiva democrática*. Belém-Pará.

*Bendassolli, P. (2012). Desempenho no trabalho: Revisão da literatura. *Psicologia Argumento*. Curitiba, 30 (68), 171-182.

*Bergamini, C. (1990). *Motivação*. (3ª ed.). São Paulo: Atlas.

*Bergamini, C. (2008). *Motivação nas organizações*. (5ª ed.). São Paulo: Atlas.

*Bergamini, C. (2009). *A motivação nas organizações*. (4ª ed.). São Paulo: Atlas.

*Bilhim, J. (2006). *Teoria organizacional, estrutura e pessoas*. Lisboa: ISCSP-UTL.

*Bititci, U., Ackermann, F., Ates, A., Davies, J., Gibb, S., Macbryde, J., Mackay, D., Maguire, C., Van der Meer, R., Shafti, F. & Bourne, M. (2010). Managerial processes: an operations management perspective towards dynamic capabilities. *Production Planning & Control*, 22(2), 157-173.

*Bohlander, G., Snell, S. & Sherman, A. (2005). *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.

*Brandão, H. & Guimarães, T. (1999). Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? In: *Anais do 23º Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração – ENANPAD, ANPAD*, Foz do Iguaçu.

*Brandão, H. & Guimarães, T. (2001). Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? *Revista de Administração de Empresas (RAE)*, 41(1), 08-15.

*Brunelli, M. (2008). *Motivação no Serviço Público*. (Dissertação de Mestrado). Instituto Brasileiro de Gestão de Negócios, Porto Alegre.

*Bueno, B., Catani, D. & Sousa, C. P. (1998). *A vida e o ofício dos professores: formação contínua, autobiografia e pesquisa em colaboração*. São Paulo: Escrituras.

*Cabrita, M. R. (2009). *Capital intelectual e desempenho organizacional*. Lisboa: Lidel.

*Caetano, A. (1990). *Avaliação de Desempenho – Metáforas, Conceitos e Práticas*. Lisboa: RH Editora.

*Camara, P., Guerra, P. & Rodrigues, J. (2007). *Novo Humanator: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. Lisboa: Dom Quixote.

*Camilleri, E. (2007). Antecedents affecting public service motivation. *Personnel Review*. Emerald Group Publishing Limited. 36(3), 356-377.

*Capelleras, J. (2005). Attitudes of academic staff towards their job and organization: An empirical assessment. *Tertiary Education and Management*, 11(2), 147-166.

*Carmo, H. & Ferreira, M. (1998). *Metodologia da Investigação: guia para auto-aprendizagem*. Lisboa: Universidade Aberta.

*Casado, T. (2002). A motivação e o trabalho. In: Fleury, M. (2ª Eds.). *As pessoas na organização*. (pp.247-258). São Paulo: Gente.

*Chiavenato, I. (1982). *Administração de empresas: uma abordagem contingencial*. São Paulo: McGraw-Hill.

*Chiavenato, I. (1992). *Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa*. São Paulo: Makron Books.

*Chiavenato, I. (1994). *Recursos Humanos na Empresa*. (3ª ed.) São Paulo: Atlas.

*Chiavenato, I. (1998). *Recursos Humanos*. Edição compacta. São Paulo: Atlas.

*Chiavenato, I. (1999). *Gestão de Pessoas: O novo papel dos Recursos Humanos nas Organizações*. Rio de Janeiro: Campus.

*Chiavenato, I. (2001). *Desempenho Humano Nas Empresas: como desenhar cargos e avaliar o desempenho*. (5ª ed.). São Paulo: Atlas.

*Chiavenato I. (2003). *Administração de recursos humanos: fundamentos básicos*. (5ª ed.) São Paulo: Atlas.

*Chiavenato, I. (2005). *Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações*. (2ª ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.

*Chiavenato, I. (2006). *Recursos Humanos: o capital humano das organizações*. (8ª ed.). São Paulo: Atlas.

*Chiavenato, I. (2010). *Gestão de pessoas: um novo papel dos recursos humanos nas organizações*. (3ª ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.

*Chiavenato, I. (2011). *Introdução à Teoria Geral da Administração*. (8ª ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.

- *Chiavenato, I. (2014). *Gestão de Pessoas*. (4ª ed.). São Paulo: Manoele.
- *Christy, F. (2006). *Os Segredos da Motivação*. Disponível em: 18 de janeiro de 2019, em: http://www.secth.com.br/imagens/editor/e-book/os_segredos_da_motivacao.pdf
- *Collis, J. & Hussey, R. (2005). *Pesquisa em Administração: Um guia para alunos de graduação e pós-graduação*. (2ª Ed). Porto Alegre: Bookman editora.
- *Cratty, B. (1983). *Psicologia no esporte*. Rio de Janeiro: Prentice Hall.
- *Daniels, K. (2000). Measures of five aspects of affective well-being at work. *Human Relations*, 53(2), 275-294.
- *Davoglio, T., Spagnolo, C., & Santos, B. (2017). Motivação para a permanência na profissão: a percepção dos docentes universitários. *Psicologia Escolar e Educacional*. 21(2), 175-182. Disponível em: 03 de março de 2019, em: <https://dx.doi.org/10.1590/2175-3539201702121099>.
- *Dutra, J. (2002). *Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo: Atlas.
- *Fachada, M. (2012). A motivação humana: força geradora do comportamento. In M. Robalo (Eds.), *Psicologia das Relações Interpessoais*. (2ª ed., pp. 287-349). Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- *Fernandes, B., Fleury, M. & Mills, J. (2006). Construindo o diálogo entre competência, recursos e desempenho organizacional. *Revista de Administração de Empresas (RAE)*, 46(4), 48-65.
- *Ferreira, A., Boas, A., Esteves, R., Fuerth, L. & Silva, S. (2006) Teorias de motivação: uma análise da percepção das lideranças sobre suas preferências e possibilidade de complementaridade. *CD dos Anais do XIII SIMPEP – Simpósio de Engenharia da Produção*. Bauru, SP, Brasil.
- *Ferreira, M. (2012). *Qualidade de Vida no Trabalho: Uma abordagem centrada no olhar dos trabalhadores*. (2ª ed.). Brasília: Paralelo 15.
- *Fetzner, M., Oltramari, A., & Olea, P. (2010). Gestão do Desempenho na Administração Pública: o Caso da TI Governo. *RAC*, 14(5), 968-982.

*Fiorelli, J. (2009). *Psicologia para Administradores: integrando teoria e prática*. (6ª ed.). São Paulo: Atlas.

*Fontaine, A. M. (2005). *Motivação em contexto escolar*. Lisboa: Universidade Aberta.

*Gil, A. (2001). *O Papel de Motivador*. In: *Gestão de pessoas: enfoque nos Papéis Profissionais*. São Paulo: Atlas.

*Gil, A. (2006). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. São Paulo: Atlas.

*Gomes, D. & Borba, D. (2011). Motivação no trabalho. In D. Gomes (Eds) *Psicologia das Organizações, do Trabalho e dos Recursos Humanos* (pp. 241-319). Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra

*Hartog, D., Boselie, P. & Paauwe, J. (2004). Performance management: a model and research agenda. *Applied Psychology: An International Review*, 53(4), 556-569.

*Heller, R. (2001). *Como motivar pessoas*. (4ª ed.). São Paulo: Publifolha.

*Jex, S. & Spector, P. (1996). The impact of negative affectivity on stressor-strain relations: A replication and extension, *Work & Stress*, 10(1), 36-45

*Julnes, P. (2006). Performance measurement: an effective tool for government accountability? The Debate goes On, *Evaluation*. 12 (2), 219-235.

*Kirby, E. & McDonald, J. (2009). *Engage every student: Motivation tools for teachers and parents*. Minneapolis: Search Institute Press.

*Kondo, Y. (1994). *Motivação Humana: Um fator-chave para o gerenciamento*. São Paulo: Gente.

*Koopmans, L., Bernaards, C., Hildebrandt, V., De Vet, H. & Beek, A. (2014). Construct Validity of the Individual Work Performance Questionnaire. *Journal of occupational and environmental medicine / American College of Occupational and Environmental Medicine*. 56(10), 10-97.

*Kwasnicka, E. (1995). *Introdução à administração*. (5ª ed.). São Paulo: Atlas.

*Latham, G. & Wexley, K. (1981). *Increasing Productivity Through Performance Appraisal*. Reading, MA: Addison-Wesley.

*Lawler, E. (1997). Motivação nas organizações de trabalho. In Bergamini, C. e CODA, Roberto. *Psicodinâmica da vida organizacional: Motivação e Liderança*. (2ª ed.) São Paulo: Atlas.

*Levin, J. (1987). *Estatística Aplicada a Ciências Humanas*. (2ª ed.). São Paulo: Editora Harbra Ltda.

*Libâneo, J. (2008). *Organização e gestão da escola: teoria e prática*. (5ª ed.) Revista e ampliada. Goiânia: MF Livros.

*Lobato, N. (2002). *Motivação para o Trabalho*. Lisboa: RH, Lda.

*Locke, E. (1968). Toward a theory of task motivation and incentives. *Organizational Behavior and Human Performance*. Burlington. 3(2), 157-189.

*Macedo, P., Zacarias, M., & Tribolet, J. (2005). Técnicas e métodos de investigação em Engenharia Organizacional: Projecto de Investigação em Modelação de Processos de Produção. *6ª Conferência da Associação Portuguesa de Sistemas de Informação*. Portugal.

*Maslow, A. (1962). *Introdução à psicologia do ser*. Rio de Janeiro: Eldorado.

*Maximiano, A. (2000). *Introdução à Administração*. (5ª ed.). São Paulo: Atlas

*Maximiano, A. (2004). *Introdução à administração*. São Paulo: Atlas.

*Maximiano, A. (2007). *Teoria Geral da Administração: da Revolução Urbana à Revolução Digital*. São Paulo: Atlas.

*Maximiano, A. (2011). *Teoria geral da administração*. (1ª ed) 10. Reimpressão. São Paulo: Atlas.

*Maximiano, A. (2012) *Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital*. (7ª ed.). São Paulo: Atlas.

*McClelland, D. (1961). *The achieving society*. New York: Free Press.

*Megginson, L., Mosley, D., & Pietri, J. (1998). *Administração – Conceitos e Aplicações*. (4ª ed.). São Paulo: Harbra.

*Meyer, J., Stanley, D., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52.

*Milkovich, G. & Boudreau, J. (2008). *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Atlas,

*Mitchell, T. (1982) Motivation: new directions for theory, research, and practice. *Academy of Management Review*, 7(1), 80-88.

*Morin, E. (2002). Os sentidos do trabalho. In T. Wood (Eds.), *Gestão empresarial: O fator humano*, (pp. 13-34). São Paulo, SP: Atlas

*Nascimento, M. (2013). *O papel dos objetivos de trabalho no desempenho dos trabalhadores: Estudo de caso*. (Tese de Doutorado) Instituto Superior de Gestão, Lisboa.

*Neves, A. (2002). *Gestão na Administração Pública*. Cascais: Pergaminho, Lda.

*Neves, L. & Coimbra, J. (2018). Validation Study in the Educational Context of the Portuguese Version of the Multidimensional Work Motivation Scale. *Paidéia (Ribeirão Preto)*, 28(03), 2803.

*Nevid, J. (2013). *Psychology: Concepts and applications*. Belmont, CA: Wadworth.

*Nuintin, A. (2007). *O desenvolvimento de indicadores do desempenho e da qualidade para o processo de produção: estudo de casos do processo de produção do café*. (Dissertação Mestrado). Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto.

*Oliveira, M. (2008). Exposição de temas atuais e experiências bem-sucedidas e importantes para a formulação de políticas públicas e a prática da gestão pública. *Revista de Gestão*. 2(2), 2-32. Disponível em: 12 de março de 2017, em: http://www.escoladegestao.pr.gov.br/arquivos/File/Estados_Brasileiros

*Paschoal, T., Tamayo, A. (2008). Construção e validação da Escala de Bem-estar no Trabalho. *Avaliação Psicológica*, 7(1), 11-22.

*Paro, V. (2007). *Gestão escolar, democracia e qualidade do ensino*. São Paulo: Ática.

*Peixer, E., Baratto, J. & Carvalho, D. (2008). *Avaliação de desempenho do servidor público*. Santa Catarina: UNISUL.

*Peretti, J. (2001). *Recursos Humanos*. (3ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.

*Pinder, C. (1998). *Work motivation in organizational behavior*. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil.

*Pintrich, P. R. (2003). A Motivational Science Perspective on the Role of Student Motivation in Learning and Teaching Contexts. *Journal of Educational Psychology*. 95(4), 667-686. Disponível em: 21 de abril 18 de 2019, em: <http://dx.doi.org/10.1037/0022-0663.95.4.667>

*Ramlall, S. (2004). A Review of Employee Motivation Theories and their Implications for Employee Retention within Organizations. *The Journal of American Academy of Business*. Cambridge, 5(1), 52-63.

*Ramos, S. (2009). *Motivação e Satisfação dos trabalhadores numa empresa de serviços: a importância do fator humano*. (Dissertação de Mestrado). Faculdade de Economia - Universidade de Coimbra - Coimbra, Portugal.

*Reeve, J. (2012). Editorial. *Motivation and Emotion* 1(36), 101-102.

*Robbins, S. (2002). *Comportamento organizacional*. São Paulo: Prentice Hall.

*Robbins, S. (2003). *Administração: Mudanças e Perspectivas*. São Paulo: Saraiva.

*Robbins, S. (2004). *Fundamentos de Administração: conceitos essenciais e aplicações*. São Paulo: Prentice Hall.

*Robbins, S. (2005). *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

- *Robbins, S. (2006). *Organizational Behaviour*. New Jersey: Prentice Hall.
- *Rocha, J. (1997). *Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Presença.
- *Rollinson, D., Broadfield, A., & Edwards, D. (1998). *Organizational Behavior and Analysis, An Integrated Approach*. Pearson Education: Prentice Hall.
- *Rosa, L. (1994). *Cultura empresarial - Motivação e liderança. Psicologia das organizações*. Lisboa: Editorial Presença.
- *Ryan, R. & Deci, E. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*. 55(1), 68-78. Disponível em: 16 de janeiro de 2019, em: <http://dx.doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
- *Sampieri, R., Collado, C. & Lúcio, P. (2006). *Método de pesquisa*. (3ª Ed). São Paulo: McGraw Hill.
- *Sansone, C., & Harackiewicz, J. (2000). *Intrinsic and extrinsic motivation: the search for optimal motivation and performance*. San Diego: Academic Press.
- *Schwartz, S. (2005). Valores humanos básicos: seu contexto e estrutura intercultural. In A. Tamayo, & J.B. Porto (Orgs), *Valores e comportamento nas organizações* (pp. 21-55). Petrópolis: Vozes.
- *Sekhar, C., Patwardhan, M., & Singh, R. (2013). A literature review on motivation. *Global Business Perspectives*, 1(1), 471-487.
- *Silva, V. & Reis, F. (2014). *Capital Humano: Temas para uma boa gestão das organizações* (1ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- *Smith, G. (1994). Motivation. In W. Tracey (Eds.), *Human resources management and development handbook* (2ª ed.). New York: Amacom.
- *Sonnentag, S., & Frese, M. (2002). Performance: Concept, theory, and predictors. In S. Sonnentag (Ed.), *Psychological management of individual performance* (pp. 3–26). Chichester, New York: John Wiley & Sons

*Sousa, M. & Baptista, C. (2011). *Como Fazer Investigação, Dissertações, Teses e Relatórios*. Lisboa: Pactor.

*Souza, V., Mattos, I., Sardinha, R. e Alves, R. (2005). *Gestão de Desempenho*. Rio de Janeiro: Editora FGV.

*Stake, R. (1994). Case Studies. In N. Denzin Y. Lincoln (Eds), *Handbook of qualitative research*. (pp. 236-247). Newsbury Park: Sage.

*Susniene, D., & Jurkauska, A. (2009). The concepts of quality of life and happiness – correlation and differences. *Engineering Economics*, 3, 58-66.

*Tamayo, A. (2005). Impacto dos valores pessoais e organizacionais sobre o comprometimento organizacional. In A. Tamayo, & J. B. Porto (Eds), *Valores e comportamento nas organizações* (pp. 160-186). Petrópolis: Vozes.

*Tamayo, A. & Paschoal, T. (2003). A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador. *Revista de Administração Contemporânea*, 7(4), 33-54.

*Vergara, S. (2010). *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. (12ª ed.). São Paulo: Atlas.

*Vergara, S. (2012). *Gestão de Pessoas*. (11ª ed.). São Paulo: Atlas.

*Wagner III, J. & Hollenbeck, J. (2003). *Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva*. São Paulo: Saraiva.

*Ward, M. (1998). *50 Técnicas Essenciais da Administração*. Barueri: Editora Nobel.

*Wiese, B. & Freund, A. (2005). Goal progressmake one happy, or does it? Longitudinal finding from the work domain. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 1(78), 287-304.

*Wiseman, D. & Hunt, G. (2014) *Best Practice in Motivation and: Management in the Classroom*. (3ª ed.). Springfield: Charles C. Thomas Publisher.

*Yin, R. (2010). *Pesquisa Estudo de Caso - planejamento e métodos*. (4ª ed). Porto Alegre: Bookman editora.

*Yin R. (2015). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. (5ª ed.). Porto Alegre: Bookman.

*Zanelli, J., Andrade, J., Bastos, A. (2004). *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed.

APÊNDICE 1 – Carta de apresentação e pedido de autorização

Raquel Maria Albino Correia Sequesseque
Praceta do Magriço n° 12 R/C Esq.
Almada 2805 – 028 Setúbal

Ex.ª Senhora
Presidente do Conselho de Administração
Das Organizações Basima
Dr.ª Fabiana das Dores de Castro
Rua Dr. António Agostinho Neto, Sapu -Luanda

Assunto: Pedido de autorização para a realização de um estudo de dissertação de mestrado

Sou aluna do Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos, da Escola Superior de Ciências Empresariais, do Instituto Politécnico de Setúbal, Portugal. Estou a desenvolver uma pesquisa com o tema “A MOTIVAÇÃO PARA O DESEMPENHO PROFISSIONAL”, no âmbito da Dissertação de Mestrado, conducente ao grau de mestre, que visa analisar como a Motivação influencia o Desempenho profissional.

Para realizar a pesquisa escolhi o Colégio Basima, do grupo que V. Ex.ª dirige, porque conheço-o por ter sido funcionária e pela importância da Gestão de RH para o mesmo. Para tal, venho por este meio solicitar a sua colaboração no sentido de autorizar a realização de um estudo em que será necessário aplicar um questionário presencial aos trabalhadores da instituição, de forma a recolher junto dos mesmos um conjunto de dados relevantes à pesquisa. Informo a confidencialidade e o anonimato do inquérito a aplicar.

Aguardo por uma resposta vossa, de modo a agendar uma reunião numa data e local que lhe seja mais oportuno, onde possa dissipar todos os aspetos que considere necessário.

Ciente de que V. Ex.ª é uma pessoa muito ocupada, agradeço, a atenção dispensada e subscrevo-me com os melhores cumprimentos.

Setúbal, 10 de junho de 2019

Raquel Sequesseque

APÊNDICE 2 – Inquérito: Como a Motivação influencia o Desempenho Profissional

Questionário

Este questionário faz parte de um trabalho científico para uma dissertação inserido no curso de Mestrado de Gestão Estratégica de Recursos Humanos da Escola Superior de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal e visa analisar como a Motivação influencia o Desempenho profissional.

A sua colaboração é essencial para nos permitir completar este estudo.

Por razões éticas e deontológicas garantimos a **TOTAL CONFIDENCIALIDADE** das respostas obtidas, bem como o **ANONIMATO** deste questionário, o que implica que só o responsável por este projeto terá acesso às mesmas, tratando-as exclusivamente enquanto indicadores de natureza estatística, não lhe sendo possível

Passando agora às respostas ao questionário, indique até que ponto está de ACORDO ou DESACORDO com as afirmações que se seguem. Utilize a seguinte escala:

1	2	3	4	5	6	7
Nada	Muito pouco	Um pouco	Moderadamente	Bastante	Muito	Completamente

Quando achar que se enganou, risque e volte a indicar o número pretendido

1. Trabalho deste modo, porque sinto que, atualmente, o meu trabalho é uma perda de tempo.	
2. Trabalho deste modo, porque acho que este trabalho não vale o esforço.	
3. Eu não sei por que eu estou neste trabalho, já que é um trabalho inútil.	
4. Trabalho deste modo, para obter aprovação de outros (por exemplo, os meus superiores, os meus colegas, a minha família, os alunos, os encarregados de educação, etc.).	
5. Trabalho deste modo, porque assim as outras pessoas têm mais consideração por mim (por exemplo, os meus superiores, os meus colegas, a minha família, os alunos, os encarregados de educação, etc.).	
6. Trabalho deste modo, para evitar ser criticado por outras pessoas (por exemplo, os meus superiores, os meus colegas, a minha família, os alunos, os encarregados de educação, etc.).	
7. Trabalho deste modo, porque só trabalhando muito consigo ter recompensas financeiras.	
8. Trabalho deste modo, porque só assim poderei conseguir mais estabilidade no trabalho.	
9. Trabalho deste modo, porque arriscaria perder meu emprego se não me esforçasse o suficiente.	
10. Trabalho deste modo, porque preciso provar a mim mesmo que posso fazer o que faço.	
11. Trabalho deste modo, porque me faz sentir orgulhoso(a) de mim mesmo.	
12. Trabalho deste modo, porque senão vou sentir vergonha de mim mesmo.	
13. Trabalho deste modo, porque senão me sinto mal comigo mesmo.	
14. Trabalho deste modo, porque considero importante esforçar-me no trabalho.	
15. Trabalho deste modo, porque o esforço neste trabalho está de acordo com os meus valores pessoais.	
16. Trabalho deste modo, porque esforçar-se neste trabalho tem um significado pessoal para mim.	
17. Trabalho deste modo, porque fazer o meu trabalho é divertido.	
18. Trabalho deste modo, porque o que faço no meu trabalho é estimulante.	
19. Trabalho deste modo, porque o trabalho que faço é interessante.	

Em síntese, até que ponto concorda com as seguintes afirmações relacionadas com o modo como sente o seu trabalho.

20. Tenho chefes que ajudam e são justos.	
21. Dá-me prestígio.	
22. Recebo recompensas materiais satisfatórias.	
23. Permite desenvolver as minhas capacidades e melhorar o meu desempenho.	
24. Permite-me trabalhar com colegas simpáticos e prestáveis.	
25. É estável.	
26. Tem boas condições físicas de trabalho.	
27. Tem tarefas desafiadoras e motivantes.	
28. Sinto que há reconhecimento pelo esforço em fazer um trabalho bem feito.	

E agora, até que ponto concorda com as seguintes afirmações relacionadas com o seu trabalho nos últimos 3 meses?

29. Eu nem sempre consegui planear bem as minhas tarefas de modo a terminá-las a tempo.	
30. Eu realizei bem o meu trabalho com o mínimo de tempo e esforço.	
31. Eu melhorei a forma de fazer o meu trabalho.	
32. Eu procurei realizar, em primeiro lugar, as tarefas mais importantes.	
33. Eu propus novas formas de resolver problemas de trabalho.	
34. Eu protestei sobre aspetos menos importantes do trabalho.	
35. Eu tornei alguns problemas de trabalho maiores do que eram.	
36. Eu dei mais atenção a aspetos negativos do trabalho em vez dos aspetos positivos.	
37. Eu falei com colegas sobre aspetos negativos do meu trabalho.	
38. Eu conversei com pessoas de fora da empresa sobre aspetos negativos do meu trabalho.	

No que respeita à forma como desempenha o seu trabalho, como se autoavalia? Escreva o número que descreve melhor a concordância ou discordância com as afirmações que se seguem. Utilize a seguinte escala:

1	2	3	4	5
Necessita de significativas melhorias	Necessita de alguma melhoria	Satisfatório/Razoável	Bom	Excelente

39. Quantidade do meu trabalho.	
40. Qualidade do meu trabalho.	
41. Exatidão/Rigor do meu trabalho.	
42. Serviço prestado a outros serviços e clientes	

De modo a podermos analisar estatisticamente os dados preencha por favor os elementos seguintes:
Dados Sociodemográficos

1 Sexo: _____ 2 Idade: _____ 3 Estado civil: _____

4 Nº de Pessoas que compõem o Agregado Familiar: _____

5 Habilitações escolares: _____ 6 Profissão: _____

7 Funções/posto desempenhado: _____

8 Antiguidade na organização: _____ 9 Há quanto tempo trabalha na atual função? _____

Obrigado pela colaboração.

APÊNDICE 3 – Resultados obtidos

1 - Trabalho deste modo, porque sinto que, atualmente, o meu trabalho é uma perda de tempo. Indique se está de acordo com a afirmação.	Nº	%
1 - Nada	39	69,6
2 - Muito pouco	11	19,6
3 - Um pouco	4	7,1
4 - Moderadamente	0	0,0
5 - Bastante	0	0,0
6 - Muito	0	0,0
7 - Completamente	2	3,6
<i>Não responderam</i>	0	0,0
Total de Respostas	56	

2 - Trabalho deste modo, porque acho que este trabalho não vale o esforço. Indique se está de acordo com a afirmação.	Nº	%
1 - Nada	26	46,4
2 - Muito pouco	26	46,4
3 - Um pouco	1	1,8
4 - Moderadamente	1	1,8
5 - Bastante	0	0,0
6 - Muito	2	3,6
7 - Completamente	0	0,0
<i>Não responderam</i>	0	0,0
Total de Respostas	56	

3 - Eu não sei por que eu estou neste trabalho, já que é um trabalho inútil. Indique se está de acordo com a afirmação.	Nº	%
1 - Nada	36	64,3
2 - Muito pouco	18	32,1
3 - Um pouco	1	1,8
4 - Moderadamente	1	1,8
5 - Bastante	0	0,0
6 - Muito	0	0,0
7 - Completamente	0	0,0
<i>Não responderam</i>	0	0,0
Total de Respostas	56	

4 - Trabalho deste modo, para obter aprovação de outros (por exemplo, os meus superiores, os meus colegas, a minha família, os alunos, os encarregados de educação, etc.). Indique se está de acordo com a afirmação.	Nº	%
1 - Nada	5	8,9
2 - Muito pouco	6	10,7
3 - Um pouco	28	50,0
4 - Moderadamente	14	25,0
5 - Bastante	2	3,6
6 - Muito	1	1,8
7 - Completamente	0	0,0
<i>Não responderam</i>	0	0,0
Total de Respostas	56	

5 - Trabalho deste modo, porque assim as outras pessoas têm mais consideração por mim (por exemplo, os meus superiores, os meus colegas, a minha família, os alunos, os encarregados de educação, etc.). Indique se está de acordo com a afirmação.	Nº	%
1 - Nada	5	8,9
2 - Muito pouco	4	7,1
3 - Um pouco	27	48,2
4 - Moderadamente	15	26,8
5 - Bastante	4	7,1
6 - Muito	1	1,8
7 - Completamente	0	0,0
<i>Não responderam</i>	0	0,0
Total de Respostas	56	

6 - Trabalho deste modo, para evitar ser criticado por outras pessoas (por exemplo, os meus superiores, os meus colegas, a minha família, os alunos, os encarregados de educação, etc.). Indique se está de acordo com a afirmação.	Nº	%
1 - Nada	6	10,7
2 - Muito pouco	3	5,4
3 - Um pouco	27	48,2
4 - Moderadamente	15	26,8
5 - Bastante	3	5,4
6 - Muito	2	3,6
7 - Completamente	0	0,0
<i>Não responderam</i>	0	0,0
Total de Respostas	56	

7 - Trabalho deste modo, porque só trabalhando muito consigo ter recompensas financeiras. Indique se está de acordo com a afirmação.	Nº	%
1 - Nada	5	8,9
2 - Muito pouco	6	10,7
3 - Um pouco	15	26,8
4 - Moderadamente	14	25,0
5 - Bastante	2	3,6
6 - Muito	11	19,6
7 - Completamente	3	5,4
<i>Não responderam</i>	0	0,0
Total de Respostas	56	

8 - Trabalho deste modo, porque só assim poderei conseguir mais estabilidade no trabalho. Indique se está de acordo com a afirmação.	Nº	%
1 - Nada	2	3,6
2 - Muito pouco	5	8,9
3 - Um pouco	10	48,2
4 - Moderadamente	19	33,9
5 - Bastante	7	12,5
6 - Muito	11	19,6
7 - Completamente	2	3,6
<i>Não responderam</i>	0	0,0
Total de Respostas	56	

9 - Trabalho deste modo, porque arriscaria perder meu emprego se não me esforçasse o suficiente. Indique se está de acordo com a afirmação.	Nº	%
1 - Nada	2	3,6
2 - Muito pouco	4	7,1
3 - Um pouco	11	19,6
4 - Moderadamente	15	26,8
5 - Bastante	12	21,4
6 - Muito	11	19,6
7 - Completamente	1	1,8
<i>Não responderam</i>	0	0,0
Total de Respostas	56	

10 - Trabalho deste modo, porque preciso provar a mim mesmo que posso fazer o que faço. Indique se está de acordo com a afirmação.	Nº	%
1 - Nada	0	0,0
2 - Muito pouco	0	0,0
3 - Um pouco	9	16,1
4 - Moderadamente	18	32,1
5 - Bastante	13	23,2
6 - Muito	12	21,4
7 - Completamente	4	7,1
<i>Não responderam</i>	0	0,0
Total de Respostas	56	

11 - Trabalho deste modo, porque me faz sentir orgulhoso(a) de mim mesmo. Indique se está de acordo com a afirmação.	Nº	%
1 - Nada	0	0,0
2 - Muito pouco	0	0,0
3 - Um pouco	5	8,9
4 - Moderadamente	13	23,2
5 - Bastante	16	28,6
6 - Muito	15	26,8
7 - Completamente	7	12,5
<i>Não responderam</i>	0	0,0
Total de Respostas	56	

12 - Trabalho deste modo, porque senão vou sentir vergonha de mim mesmo. Indique se está de acordo com a afirmação.	Nº	%
1 - Nada	0	0,0
2 - Muito pouco	1	1,8
3 - Um pouco	4	7,1
4 - Moderadamente	14	25,0
5 - Bastante	8	14,3
6 - Muito	20	35,7
7 - Completamente	9	16,1
<i>Não responderam</i>	0	0,0
Total de Respostas	56	

13 - Trabalho deste modo, porque senão me sinto mal comigo mesmo. Indique se está de acordo com a afirmação.	Nº	%
1 - Nada	0	0,0
2 - Muito pouco	0	0,0
3 - Um pouco	5	8,9
4 - Moderadamente	11	19,6
5 - Bastante	9	16,1
6 - Muito	21	37,5
7 - Completamente	10	17,9
<i>Não responderam</i>	0	0,0
Total de Respostas	56	

14 - Trabalho deste modo, porque considero importante esforçar-me no trabalho. Indique se está de acordo com a afirmação.	Nº	%
1 - Nada	0	0,0
2 - Muito pouco	1	1,8
3 - Um pouco	4	7,1
4 - Moderadamente	10	17,9
5 - Bastante	6	10,7
6 - Muito	27	48,2
7 - Completamente	8	14,3
<i>Não responderam</i>	0	0,0
Total de Respostas	56	

15 - Trabalho deste modo, porque o esforço neste trabalho está de acordo com os meus valores pessoais. Indique se está de acordo com a afirmação.	Nº	%
1 - Nada	0	0,0
2 - Muito pouco	0	0,0
3 - Um pouco	7	12,5
4 - Moderadamente	7	12,5
5 - Bastante	8	14,3
6 - Muito	26	46,4
7 - Completamente	8	14,3
<i>Não responderam</i>	0	0,0
Total de Respostas	56	

16 - Trabalho deste modo, porque esforçar-se neste trabalho tem um significado pessoal para mim. Indique se está de acordo com a afirmação.	Nº	%
1 - Nada	0	0,0
2 - Muito pouco	0	0,0
3 - Um pouco	7	12,5
4 - Moderadamente	6	10,7
5 - Bastante	5	8,9
6 - Muito	27	48,2
7 - Completamente	10	17,9
<i>Não responderam</i>	0	0,0
Total de Respostas	56	

17 - Trabalho deste modo, porque fazer o meu trabalho é divertido. Indique se está de acordo com a afirmação.	Nº	%
1 - Nada	0	0,0
2 - Muito pouco	2	3,6
3 - Um pouco	7	12,5
4 - Moderadamente	12	21,4
5 - Bastante	6	10,7
6 - Muito	16	28,6
7 - Completamente	13	23,2
<i>Não responderam</i>	0	0,0
Total de Respostas	56	

18 - Trabalho deste modo, porque o que faço no meu trabalho é estimulante. Indique se está de acordo com a afirmação.	Nº	%
1 - Nada	0	0,0
2 - Muito pouco	1	1,8
3 - Um pouco	11	19,6
4 - Moderadamente	11	19,6
5 - Bastante	5	8,9
6 - Muito	12	21,4
7 - Completamente	16	28,6
<i>Não responderam</i>	0	0,0
Total de Respostas	56	

19 - Trabalho deste modo, porque o trabalho que faço é interessante. Indique se está de acordo com a afirmação.	Nº	%
1 - Nada	0	0,0
2 - Muito pouco	2	3,6
3 - Um pouco	6	10,7
4 - Moderadamente	8	14,3
5 - Bastante	10	17,9
6 - Muito	12	21,4
7 - Completamente	17	30,4
<i>Não responderam</i>	0	0,0
Total de Respostas	56	

20 - Tenho chefes que ajudam e são justos. Indique se está de acordo com a afirmação.	Nº	%
1 - Nada	16	28,6
2 - Muito pouco	8	14,3
3 - Um pouco	18	32,1
4 - Moderadamente	9	16,1
5 - Bastante	3	5,4
6 - Muito	2	3,6
7 - Completamente	0	0,0
<i>Não responderam</i>	0	0,0
Total de Respostas	56	

21 - Dá-me prestígio. Indique se está de acordo com a afirmação.	Nº	%
1 - Nada	0	0,0
2 - Muito pouco	3	5,4
3 - Um pouco	11	19,6
4 - Moderadamente	6	10,7
5 - Bastante	5	8,9
6 - Muito	26	46,4
7 - Completamente	5	8,9
<i>Não responderam</i>	0	0,0
Total de Respostas	56	

22 - Recebo recompensas materiais satisfatórias. Indique se está de acordo com a afirmação.	Nº	%
1 - Nada	6	10,7
2 - Muito pouco	14	25,0
3 - Um pouco	26	46,4
4 - Moderadamente	3	5,4
5 - Bastante	1	1,8
6 - Muito	6	10,7
7 - Completamente	0	0,0
<i>Não responderam</i>	0	0,0
Total de Respostas	56	

23 - Permite desenvolver as minhas capacidades e melhorar o meu desempenho. Indique se está de acordo com a afirmação.	Nº	%
1 - Nada	1	1,8
2 - Muito pouco	3	5,4
3 - Um pouco	9	16,1
4 - Moderadamente	7	12,5
5 - Bastante	6	10,7
6 - Muito	21	37,5
7 - Completamente	9	16,1
<i>Não responderam</i>	0	0,0
Total de Respostas	56	

24 - Permite-me trabalhar com colegas simpáticos e prestáveis. Indique se está de acordo com a afirmação.	Nº	%
1 - Nada	0	0,0
2 - Muito pouco	0	0,0
3 - Um pouco	7	12,5
4 - Moderadamente	13	23,2
5 - Bastante	8	14,3
6 - Muito	26	46,4
7 - Completamente	2	3,6
<i>Não responderam</i>	0	0,0
Total de Respostas	56	

25 - E estável. Indique se está de acordo com a afirmação.	N°	%
1 - Nada	0	0,0
2 - Muito pouco	1	1,8
3 - Um pouco	7	12,5
4 - Moderadamente	16	28,6
5 - Bastante	8	14,3
6 - Muito	23	41,1
7 - Completamente	1	1,8
<i>Não responderam</i>	0	0,0
Total de Respostas	56	

26 - Tem boas condições físicas de trabalho. Indique se está de acordo com a afirmação.	N°	%
1 - Nada	1	1,8
2 - Muito pouco	1	1,8
3 - Um pouco	7	12,5
4 - Moderadamente	21	37,5
5 - Bastante	6	10,7
6 - Muito	18	32,1
7 - Completamente	2	3,6
<i>Não responderam</i>	0	0,0
Total de Respostas	56	

27 - Tem tarefas desafiadoras e motivantes. Indique se está de acordo com a afirmação.	N°	%
1 - Nada	1	1,8
2 - Muito pouco	1	1,8
3 - Um pouco	9	16,1
4 - Moderadamente	15	26,8
5 - Bastante	6	10,7
6 - Muito	21	37,5
7 - Completamente	3	5,4
<i>Não responderam</i>	0	0,0
Total de Respostas	56	

28 - Sinto que há reconhecimento pelo esforço em fazer um trabalho bem feito. Indique se está de acordo com a afirmação.	N°	%
1 - Nada	1	1,8
2 - Muito pouco	1	1,8
3 - Um pouco	9	16,1
4 - Moderadamente	23	41,1
5 - Bastante	10	17,9
6 - Muito	10	17,9
7 - Completamente	10	17,9
<i>Não responderam</i>	2	3,6
Total de Respostas	56	

29 - Eu nem sempre consegui planejar bem as minhas tarefas de modo a terminá-las a tempo. Indique se está de acordo com a afirmação.	Nº	%
1 - Nada	2	3,6
2 - Muito pouco	1	1,8
3 - Um pouco	21	37,5
4 - Moderadamente	17	30,4
5 - Bastante	9	16,1
6 - Muito	4	7,1
7 - Completamente	2	3,6
<i>Não responderam</i>	0	0,0
Total de Respostas	56	

30 - Eu realizei bem o meu trabalho com o mínimo de tempo e esforço. Indique se está de acordo com a afirmação.	Nº	%
1 - Nada	0	0,0
2 - Muito pouco	1	1,8
3 - Um pouco	17	30,4
4 - Moderadamente	20	35,7
5 - Bastante	11	19,6
6 - Muito	6	10,7
7 - Completamente	1	1,8
<i>Não responderam</i>	0	0,0
Total de Respostas	56	

31 - Eu melhorei a forma de fazer o meu trabalho. Indique se está de acordo com a afirmação.	Nº	%
1 - Nada	0	0,0
2 - Muito pouco	2	3,6
3 - Um pouco	10	17,9
4 - Moderadamente	20	35,7
5 - Bastante	14	25,0
6 - Muito	8	14,3
7 - Completamente	2	3,6
<i>Não responderam</i>	0	0,0
Total de Respostas	56	

32 - Eu procurei realizar, em primeiro lugar, as tarefas mais importantes. Indique se está de acordo com a afirmação.	Nº	%
1 - Nada	0	0,0
2 - Muito pouco	4	7,1
3 - Um pouco	8	14,3
4 - Moderadamente	21	37,5
5 - Bastante	12	21,4
6 - Muito	11	19,6
7 - Completamente	0	0,0
<i>Não responderam</i>	0	0,0
Total de Respostas	56	

33 - Eu propus novas formas de resolver problemas de trabalho. Indique se está de acordo com a afirmação.	Nº	%
1 - Nada	5	8,9
2 - Muito pouco	1	1,8
3 - Um pouco	9	16,1
4 - Moderadamente	18	32,1
5 - Bastante	10	17,9
6 - Muito	11	19,6
7 - Completamente	2	3,6
<i>Não responderam</i>	0	0,0
Total de Respostas	56	

34 - Eu protestei sobre aspetos menos importantes do trabalho. Indique se está de acordo com a afirmação.	Nº	%
1 - Nada	5	8,9
2 - Muito pouco	3	5,4
3 - Um pouco	8	14,3
4 - Moderadamente	20	35,7
5 - Bastante	4	7,1
6 - Muito	13	23,2
7 - Completamente	3	5,4
<i>Não responderam</i>	0	0,0
Total de Respostas	56	

35 - Eu tornei alguns problemas de trabalho maiores do que eram. Indique se está de acordo com a afirmação.	N°	%
1 - Nada	32	57,1
2 - Muito pouco	20	35,7
3 - Um pouco	3	5,4
4 - Moderadamente	0	0,0
5 - Bastante	0	0,0
6 - Muito	1	1,8
7 - Completamente	0	0,0
<i>Não responderam</i>	0	0,0
Total de Respostas	56	

36 - Eu dei mais atenção a aspetos negativos do trabalho em vez dos aspetos positivos. Indique se está de acordo com a afirmação.	N°	%
1 - Nada	20	35,7
2 - Muito pouco	26	46,4
3 - Um pouco	7	12,5
4 - Moderadamente	3	5,4
5 - Bastante	0	0,0
6 - Muito	0	0,0
7 - Completamente	0	0,0
<i>Não responderam</i>	0	0,0
Total de Respostas	56	

37 - Eu falei com colegas sobre aspetos negativos do meu trabalho. Indique se está de acordo com a afirmação.	N°	%
1 - Nada	10	17,9
2 - Muito pouco	21	37,5
3 - Um pouco	16	28,6
4 - Moderadamente	5	8,9
5 - Bastante	2	3,6
6 - Muito	2	3,6
7 - Completamente	0	0,0
<i>Não responderam</i>	0	0,0
Total de Respostas	56	

38 - Eu conversei com pessoas de fora da instituição sobre aspetos negativos do meu trabalho.	N°	%
1 - Nada	10	17,9
2 - Muito pouco	20	35,7
3 - Um pouco	18	32,1
4 - Moderadamente	7	12,5
5 - Bastante	0	0,0
6 - Muito	1	1,8
7 - Completamente	0	0,0
<i>Não responderam</i>	0	0,0
Total de Respostas	56	

39 - Quantidade do meu trabalho. Indique se está de acordo com a afirmação.	N°	%
1 - Necessita de significativas melhorias	5	8,9
2 - Necessita de alguma melhoria	12	21,4
3 - Satisfatório/Razoável	19	33,9
4 - Bom	15	26,8
5 - Excelente	5	8,9
<i>Não responderam</i>	0	0,0
Total de Respostas	56	

40 - Qualidade do meu trabalho. Indique se está de acordo com a afirmação.	N°	%
1 - Necessita de significativas melhorias	2	3,6
2 - Necessita de alguma melhoria	14	25,0
3 - Satisfatório/Razoável	17	30,4
4 - Bom	17	30,4
5 - Excelente	6	10,7
<i>Não responderam</i>	0	0,0
Total de Respostas	56	

41. Exatidão/Rigor do meu trabalho. Indique se está de acordo com a afirmação.	N°	%
1 - Necessita de significativas melhorias	0	0,0
2 - Necessita de alguma melhoria	10	17,9
3 - Satisfatório/Razoável	24	42,9
4 - Bom	17	30,4
5 - Excelente	5	8,9
<i>Não responderam</i>	0	0,0
Total de Respostas	56	

42. Serviço prestado a outros serviços e clientes. Indique se está de acordo com a afirmação.	N°	%
1 - Necessita de significativas melhorias	0	0,0
2 - Necessita de alguma melhoria	2	3,6
3 - Satisfatório/Razoável	20	35,7
4 - Bom	24	42,9
5 - Excelente	10	17,9
<i>Não responderam</i>	0	0,0
Total de Respostas	56	

Sexo	Nº	%
Feminino	14	25,0
Masculino	42	75,0
<i>Não responderam</i>	0	0,0
Total de Respostas	56	

Idade	Nº	%
Entre 20 e 29	40	71,4
Entre 30 e 39	12	21,4
Mais de 40	4	7,1
<i>Não responderam</i>	0	0,0
Total de Respostas	56	

Estado civil	Nº	%
Casado(a)	17	30,4
Divorciado(a)	4	7,1
Solteiro(a)	35	62,5
Viúvo(a)	0	0,0
<i>Não responderam</i>	0	0,0
Total de Respostas	56	

Nº de Pessoas que compõem o Agregado Familiar	Nº	%
1 Pessoa	3	5,4
2 Pessoas	4	7,1
3 Pessoas	6	10,7
4 Pessoas ou mais	43	76,8
<i>Não responderam</i>	0	0,0
Total de Respostas	56	

Habilitações Escolares	Nº	%
Ensino Básico	6	10,7
Ensino Secundário (Ensino Médio)	18	32,1
Licenciatura	30	53,6
Mestrado/Doutoramento	2	3,6
<i>Não responderam</i>	0	0,0
Total de Respostas	56	

APÊNDICE 4 – Análise Estatística

ANEXOS RESULTADOS

ESTATÍSTICA DESCRITIVA

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Desmotivação	56	1,00	6,50	1,6429	1,08592
Motivação Extrínseca	56	1,00	5,67	3,6220	1,06813
Introjetada	56	3,00	7,00	5,1027	1,12994
Identificada	56	3,00	7,00	5,4286	1,12585
Motivação Intrínseca	56	2,00	7,00	5,2083	1,48741
Valid N (listwise)	56				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Recompensas	56	2,22	5,78	4,3690	,84224
Valid N (listwise)	56				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Desempenho_Tarefa	56	2,00	6,33	4,1875	1,05852
Foco_Aspetos_Negativos	56	1,00	5,33	2,2917	,91467
Valid N (listwise)	56				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Desempenho Global	56	2,00	5,00	3,3259	,81731
Valid N (listwise)	56				

CORRELAÇÕES

Correlations

	Desmotivação	Motivação_Extrínseca	Intrjetada	Identificada	Motivação_Intrínseca	Recompensas	Desempenho_Tarefa	Foco_Aspetos_Negativos	Desempenho_Global
Desmotivação	1	,074	,271*	,046	-,353**	,021	,218	,153	-,146
		,590	,043	,738	,008	,879	,107	,262	,284
Motivação_Extrínseca	,074	1	,219	-,020	,218	,335*	,064	,006	,480**
		,590	,108	,884	,107	,012	,637	,963	,000
Intrjetada	,271*	,219	1	,714**	,034	,345**	,546**	,368**	,431**
		,043	,108	,000	,804	,009	,000	,005	,001
Identificada	,046	-,020	,714**	1	,286*	,522**	,516**	,141	,214

	Sig. (2-tailed)	,738	,884	,000		,033	,000	,000	,299	,113
	N	56	56	56	56	56	56	56	56	56
Motivação_Intrinseca	Pearson Correlation	-,353**	,218	,034	,286*	1	,617**	-,019	-,218	,343**
	Sig. (2-tailed)	,008	,107	,804	,033		,000	,890	,107	,010
	N	56	56	56	56	56	56	56	56	56
Recompensas	Pearson Correlation	,021	,335*	,345**	,522**	,617**	1	,307*	-,096	,274*
	Sig. (2-tailed)	,879	,012	,009	,000	,000		,021	,482	,041
	N	56	56	56	56	56	56	56	56	56
Desempenho_Tarefa	Pearson Correlation	,218	,084	,546**	,516**	-,019	,307*	1	,186	,284*
	Sig. (2-tailed)	,107	,637	,000	,000	,890	,021		,170	,034
	N	56	56	56	56	56	56	56	56	56
Foco_Aspetos_Negativos	Pearson Correlation	,153	,006	,368**	,141	-,218	-,096	,186	1	,002
	Sig. (2-tailed)	,262	,963	,005	,299	,107	,482	,170		,987
	N	56	56	56	56	56	56	56	56	56
Desempenho_Global	Pearson Correlation	-,146	,480**	,431**	,214	,343**	,274*	,284*	,002	1
	Sig. (2-tailed)	,284	,000	,001	,113	,010	,041	,034	,987	
	N	56	56	56	56	56	56	56	56	56

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Regressão:

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,836*	,404	,370	,64874

a. Predictors: (Constant), Motivação_Intrinseca, Introjetada, Motivação_Extrinseca

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	14,855	3	4,952	11,765	,000 ^b
	Residual	21,885	52	,421		
	Total	36,740	55			

a. Dependent Variable: Desempenho_Global

b. Predictors: (Constant), Motivação_Intrinseca, Introjetada, Motivação_Extrinseca

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,351	,523		,671	,505
	Motivação Extrinseca	,267	,086	,349	3,109	,003
	Introjetada	,250	,079	,346	3,152	,003
	Motivação Intrinseca	,140	,060	,255	2,329	,024

a. Dependent Variable: Desempenho_Global