

UNIVERSIDADE
AUTÓNOMA
DE LISBOA



DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ECONÓMICAS E EMPRESARIAIS
MESTRADO EM GESTÃO DE EMPRESAS
ESPECIALIDADE EM PLANEAMENTO E ESTRATÉGIA EMPRESARIAL
UNIVERSIDADE AUTÓNOMA DE LISBOA
“LUÍS DE CAMÕES”

**ESTUDO DA MOTIVAÇÃO NOS COLABORADORES DA
ADMINISTRAÇÃO GERAL TRIBUTÁRIA DE ANGOLA**

Dissertação para a obtenção do grau de Mestre em Gestão de Empresas

Autor: Anaildo da Conceição Quiteque Manuel

Orientadora: Professora Doutora Ana Maria Lourenço Quaresma

Número do candidato: 20151240

Dezembro de 2019

Lisboa

Dedicatória

Dedico este trabalho primeiramente a Deus, por ser essencial em minha vida, e aos meus pais, Valentim e Conceição Manuel.

Agradecimentos

A realização deste trabalho de investigação não teria sido possível sem o contributo de diversas pessoas, às quais desejo expressar o meu profundo reconhecimento e gratidão. Não podendo nomear todos os apoios e incentivos que recebi ao longo deste período, deixo aqui alguns agradecimentos àqueles que me acompanharam de uma forma especial e que me ajudaram a concluir esta tese:

Aos meus queridos pais, Valentim e Conceição Manuel, que sempre acreditaram em mim, obrigado pela confiança depositada e pelo apoio que me deram em todas as fases da minha vida, que se revelou crucial para a elaboração desta dissertação. Agradeço-lhes a sua compreensão e a habitual motivação com que pude contar ao longo deste trabalho.

Aos meus queridos irmãos (Edson, Valson, Valentina, Paula e Baltazar) que sempre estiveram comigo e sempre me apoiaram em todas as minhas decisões e, um especial agradecimento ao Edson Manuel pela a sua amizade e cumplicidade, mesmo distante parecia estar perto, porque sempre que eu precisei ele estendeu a sua mão para me ajudar, amo-te muito meu irmão.

A minha orientadora, Professora Doutora Ana Quaresma, por todo o apoio e paciência que teve comigo. Agradeço-lhe pela sua boa disposição e compreensão.

À minha família, em especial ao meu tio Chora, à minha tia Fernanda, ao tio Paulo, à tia Luzia, ao tio Joi, ao tio João e ao tio Prata, pelo encorajamento com que me abraçaram ao longo destes anos.

À minha namorada que sempre me elogiou e incentivou-me mesmo quando éramos somente amigos, sempre me viu como um exemplo a seguir, visto que terminei a licenciatura muito cedo e, diferente de outras pessoas, ela nunca escondeu este sentimento.

Ao meu grande e querido amigo Dumilde Alexandre que sempre esteve comigo, não só nos momentos bons, mas também nos momentos mais difíceis deste percurso, muito obrigado pelo seu apoio incondicional e pela a tua amizade (irmandade).

Aos colaboradores da Administração Geral Tributária pelas informações prestadas, sem as quais não seria possível concretizar a parte empírica desta dissertação.

Resumo

As organizações atuais, sejam elas públicas ou privadas, dependem dos seus recursos humanos para atingir o sucesso, isto é, os objetivos para os quais foram criadas. Os colaboradores, por sua vez, dependem das organizações para sustentar as suas famílias, mas também para aprender, trabalhar, evoluir como pessoas, criar relações interpessoais e para comprar produtos e serviços que são essenciais no seu dia-a-dia. A motivação é um dos instrumentos da gestão de recursos humanos e quando medido com frequência dá a ideia aos responsáveis do nível de motivação presente nos colaboradores, no pressuposto que de os colaboradores motivados geram um impacto positivo na motivação organizacional e consequentemente no nível de desempenho da organização.

A presente investigação tem como desiderato a caracterização da motivação dentro da Administração Geral Tributária, com base no Modelo de Motivação desenvolvido por McClelland (1987), tendo-se realizado um estudo por meio da aplicação de um inquérito com 28 perguntas de resposta fechada a uma amostra de 108 colaboradores da Administração Geral Tributária de Luanda.

Os resultados obtidos revelam que o antecedente motivacional mais apontado como fator de motivação para o trabalho é a necessidade de sucesso, seguindo-se a afiliação e por último o poder. A análise da motivação dos colaboradores mostra-se útil para perceber como se poderá aumentar a mesma dentro da AGT, gerando melhores níveis de desempenho.

Palavras-chave: AGT; Motivação; Teorias da Motivação; Teoria de McClelland

Abstract

Today's organizations, whether public or private, depending on their human resources to succeed, that is, the goals for which they were created. Employees, in turn, depend on organizations to support their families, but also to learn, work, evolve as people, create interpersonal relationships and to buy products and services that are essential in their daily lives. Motivation is one of the tools of human resource management and when measured often gives the idea to those responsible for the level of motivation present in employees, which influences their performance and their relationships with others, on the assumption that motivated employees generate a positive impact on organizational motivation and, consequently, on the organization's performance level.

This research aims to characterize the motivation within the General Tax Administration, based on the Motivation Model developed by McClelland (1987), and a case study was conducted using a quantitative method by applying a survey with 28 closed-ended questions to a sample of 108 employees from the General Tax Administration of Luanda.

The results obtained reveal that the motivational antecedent most pointed out as a motivating factor for work is the need for success, followed by affiliation and finally power. The analysis of employee motivation is useful to understand how it can be increased within the AGT, generating better levels of performance.

Keywords: AGT; Motivation; Motivation Theories; McClelland's theory.

Índice

Dedicatória	2
Agradecimentos.....	3
Resumo.....	4
Índice de Figuras	8
Índice de Gráficos	9
Índice de Quadros	11
Índice de Tabelas.....	12
1. Introdução	13
1.1. Apresentação do Tema de Investigação	13
1.2 Objetivos de Investigação	14
1.2.1 Objetivos Gerais.....	14
1.2.2 Objetivos Específicos.....	14
1.3 Justificação e Pertinência do Tema	14
1.4 Estrutura da Dissertação.....	15
2. Revisão de Literatura	16
2.1 Conceito de Motivação.....	16
2.2 Teorias de Motivação no Trabalho.....	22
2.2.1 Teorias de Conteúdo Gerais	22
2.2.1.1 Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow	22
2.2.1.2 Teoria das Necessidades Adquiridas de McClelland	25
2.2.1.3 Teoria ERG de Alderfer	27
2.2.2 Teorias de Conteúdo Organizacionais.....	29
2.2.2.1 Teoria Bifatorial de Herzberg	29
2.2.2.2 Modelo das Características da Função de Hackman & Oldham	32
2.2.3 Teorias do Processo Gerais	34
2.2.3.1 Teoria da Equidade de Adams	34
2.2.3.2 Teoria do ModCO de Luthans & Kreitner	35
2.2.4 Teorias de Processo Organizacionais.....	38
2.2.4.1 Teoria das Expetativas de Vroom	38
2.2.4.2 Teoria da Definição de Objetivos de Locke & Lathan.....	40
2.2.4.3 Teorias X e Y de McGregor	43
2.3 Comportamento Humano vs Motivação Organizacional	45

2.4 Modelo Conceptual	49
3. Metodologia	51
3.1 Características da Organização	51
3.2 Objetivos e Questões de Investigação	52
3.3 Instrumento de Medida.....	52
3.4 População e a Amostra.....	53
3.5 Métodos e Técnicas Estatísticas Utilizadas.....	53
4. Apresentação, Análise e Discussão de Resultados.....	55
4.1 Caracterização Sociodemográfica da amostra.....	55
4.2 Análise Individual Relativa à Motivação	59
4.3 Teste de Fiabilidade de Alpha Cronbach para a Variável Motivação	69
4.4 Caracterização global da variável motivação nas diferentes motivações.....	71
4.5 Comparação dos scores da Motivação com as variáveis sociodemográficas da amostra	71
4.6 Estudo da Correlação entre as Várias Dimensões da Motivação	77
5. Conclusões e Considerações Finais.....	79
5.1 Conclusão.....	79
5.2 Limitações da Investigação	81
5.3 Sugestões para Investigações Futuras	81
Anexos I – Testes Estatísticos (outputs SPSS).....	87
Anexo II - Questionário.....	94

Índice de Figuras

Figura 1 - Elementos do conceito de motivação.	19
Figura 2 - O Processo da Motivação.	20
Figura 3 - Processo Motivacional de Chiavenato.	21
Figura 4 - Pirâmide das Necessidades de Maslow.	23
Figura 5 - Pirâmide das Necessidades de Alderfer.	28
Figura 6 - Níveis de satisfação e insatisfação nos fatores de Herzberg.	30
Figura 7 - Processo no ModCO.	37
Figura 8 - Modelo de Vroom.	40
Figura 9 - Teoria da Definição dos objetivos.	41
Figura 10 - Modelo Conceptual da Investigação.	49

Índice de Gráficos

Gráfico 1 - Género dos Inquiridos	55
Gráfico 2 - Faixa Etária dos Inquiridos	55
Gráfico 3 - Estado Civil dos Inquiridos	56
Gráfico 4 - Nível de Escolaridade dos Inquiridos	56
Gráfico 5 - Tipo de Função dos Inquiridos.....	57
Gráfico 6 - Tipo de Contato de Trabalho dos Inquiridos	57
Gráfico 7 - Antiguidade na AGT dos Inquiridos	58
Gráfico 8 - Antiguidade no Atual Cargo dos Inquiridos	58
Gráfico 9 - Está num Cargo de Gestão?	58
Gráfico 10 - Número de Colaboradores na Seção	59
Gráfico 11 - Procuro Aperfeiçoar Constantemente as Minhas Competências Pessoais.....	60
Gráfico 12 - Gosto de ser solidário com as outras pessoas, mesmo que não sejam das minhas relações	60
Gráfico 13 - Tenho um desejo secreto de chamar a atenção das pessoas.....	61
Gráfico 14 – Esforço-me por melhorar os meus resultados anteriores.....	61
Gráfico 15 - Sinto satisfação quando vejo que uma pessoa me pediu ajuda fica feliz com o meu apoio	62
Gráfico 16 - Insisto numa determinada opinião apenas para 'não dar o braço a torcer'	63
Gráfico 17 - Gosto de saber se o meu trabalho foi ou não bem, realizado, de modo a fazer melhor no futuro.	63
Gráfico 18 - Se tivesse de despedir uma pessoa, procuraria sobretudo compreender os seus sentimentos e apoiá-los no que me fosse possível.....	64
Gráfico 19 - Tenho discussões com os outros porque costumo insistir naquilo que penso que deve ser feito.....	65
Gráfico 20 - No trabalho, procuro fazer cada vez melhor	65
Gráfico 21 - No trabalho, gosto de ser uma pessoa amável	66
Gráfico 22 - Procuro relacionar-me com pessoas influentes.....	66
Gráfico 23 - Tento fazer o meu trabalho de modo inovador	67
Gráfico 24 - Sinto-me satisfeito por trabalhar com pessoas que gostam de mim	67
Gráfico 25 - Se puder chamar pessoas para o trabalho da equipa, procuro as que me permitem exercer mais influência.....	68
Gráfico 26 - No trabalho, presto muita atenção aos sentimentos dos outros	68

Gráfico 27 - Quando participo de algum convívio, aproveito para influenciar os outros e obter apoio para aquilo que quero fazer	69
Gráfico 28 - Fico preocupado quando sinto que, de alguma forma, contribui para o mal-estar das relações no trabalho.....	69

Índice de Quadros

Quadro 1 - Conceitos de Motivação.....	17
Quadro 2 - Motivação extrínseca e motivação intrínseca.....	19
Quadro 3 - Pressupostos da Teoria da Necessidades de Maslow.....	22
Quadro 4 - Exemplos de necessidades em cada nível hierárquico.....	23
Quadro 5 - Necessidades de Maslow.....	24
Quadro 6 - As necessidades de Maslow fora e dentro do trabalho.....	25
Quadro 7 – As dimensões da Motivação de McClelland.....	26
Quadro 8 – Como se Refletem as Necessidades de McClelland nos Indivíduos.....	27
Quadro 9 - As necessidades de Alderfer.....	29
Quadro 10 - Fatores de Herzberg.....	30
Quadro 11 - Fatores de insatisfação e de satisfação.....	31
Quadro 12 - As cinco características da função.....	32
Quadro 13 - Estados psicológicos críticos.....	33
Quadro 14 - Tipos de Reforços de Skinner.....	36
Quadro 15 - Princípios da teoria ModCO.....	36
Quadro 16 - Regras de aplicação do ModCO.....	37
Quadro 17 - Pressupostos da teoria de Vroom.....	38
Quadro 18 - Teoria das Expectativas.....	39
Quadro 19 - Princípios da Gestão por Objetivos.....	42
Quadro 20 - Descrição do acrónimo SMART.....	43
Quadro 21 - Pressupostos da Teoria X de McGregor.....	44
Quadro 22 - Pressupostos da Teoria Y de McGregor.....	44
Quadro 23 - Características dos comportamentos humanos.....	47
Quadro 24 - Falhas na aplicação das teorias motivacionais.....	48
Quadro 25 – Fatores de Motivação para o Serviço Público.....	49
Quadro 26 - Relação entre as variáveis estratégicas e as afirmações do questionário.....	53
Quadro 27 - Classificação do Resultado do Alpha de Cronbach.....	54
Quadro 28 - Validação das Hipóteses de Investigação.....	78

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Teste Alpha Cronbach para a dimensão da motivação – Sucesso.....	70
Tabela 2 - Teste Alpha Cronbach para a dimensão da motivação – Afiliação.....	70
Tabela 3 - Teste Alpha Cronbach para a dimensão da motivação – Poder.	71
Tabela 4 - Caracterização das Dimensões da Motivação.	71
Tabela 5 – Comparação das dimensões da motivação com o género.....	72
Tabela 6 - Comparação das dimensões da motivação com a idade.....	72
Tabela 7 - Comparação das dimensões da motivação com o estado civil.....	73
Tabela 8 - Comparação das dimensões da motivação com o nível de escolaridade.	73
Tabela 9 - Comparação das dimensões da motivação com as categorias profissionais.	74
Tabela 10 - Comparação das dimensões da motivação com os tipos de contrato.	74
Tabela 11 - Comparação das dimensões da motivação com a antiguidade na AGT.....	75
Tabela 12 - Comparação das dimensões da motivação com a antiguidade no cargo atual.	75
Tabela 13 - Comparação das dimensões da motivação face à ocupação de cargos de gestão ou não.	76
Tabela 14 - Comparação das dimensões da motivação face ao número de colaboradores na seção.	77
Tabela 15 - Testes de Correlação entre as Dimensões da Motivação.	77
Tabela 16 – Teste Mann Whitney da primeira hipótese de investigação	88
Tabela 17 - Testes Kruskal Wallis da segunda hipótese de investigação.....	88
Tabela 18 - Testes Kruskal Wallis da terceira hipótese de investigação.....	89
Tabela 19 - Testes Kruskal Wallis da quarta hipótese de investigação.....	89
Tabela 20 - Testes de Kruskal Wallis da quinta hipótese de investigação	90
Tabela 21 - Testes de Mann Whitney da sexta hipótese de investigação.....	90
Tabela 22 - Testes de Kruskal Wallis da sétima hipótese de investigação.....	91
Tabela 23 - Testes de Kruskal Wallis da oitava hipótese de investigação	91
Tabela 24 - Teste de Kruskal Wallis da nona hipótese de investigação.....	92
Tabela 25 - Testes de Kruskal da décima hipótese de investigação	92
Tabela 26 - Teste Dunn	93

1. Introdução

1.1. Apresentação do Tema de Investigação

Desde o final do século XX, que se assiste em Angola, a uma grande evolução socioeconómica, cultural e tecnológica. A crise económica, que teve início em 2014, trouxe consigo a necessidade de alterações estruturais e de comportamento na sociedade em geral e no trabalho em particular.

Esta investigação, pretende analisar e apresentar os aspetos mais relevantes, na ótica do autor, relacionados com a motivação dos recursos humanos, na Administração Geral Tributária (AGT), com o intuito de averiguar o que gera maior motivação entre os colaboradores e consequentemente no nível motivacional da organização.

A relevância do tema escolhido baseia-se, no interesse crescente em conhecer melhor os problemas relacionados com a gestão, em particular com a gestão de recursos humanos, e em especial a motivação, numa altura em que a valorização do recursos humanos é tão importante para a sustentabilidade da atividade económica de um país, como Angola.

Atualmente a motivação dos recursos humanos tem tido cada vez mais relevância nas organizações, com o objetivo de assegurar a sua continuidade e de promover o aumento da qualidade dos bens/serviços prestados ao consumidor, criando simultaneamente condições para o crescimento de cada colaborador como pessoa (Matias, 2018)

Uma vez que um colaborador motivado para o trabalho, classifica como elevada a importância dada à função desempenhada, dedicando-se a ela com mais cuidado e avinco, o que significa que quanto mais motivado, maior será o desempenho e o comprometimento para com a função desempenhada, pois tal como referem Costa e Matos (2018, p. 16) “um profissional motivado possui um raciocínio focado para o cumprimento de objetivos consequentemente isso determinará o nível de empenho com o qual ele alcançará bons resultados para o projeto em que atua”.

Dado a relevância da motivação dos colaboradores para o êxito organizacional, neste estudo será analisada a motivação tomando como amostra os trabalhadores da AGT.

As questões de investigação que vamos procurar responder no decurso da investigação são:

- 1) O que motiva realmente os colaboradores?
- 2) Que tipo de motivação está presente nos colaboradores da AGT?

1.2 Objetivos de Investigação

O principal objetivo desta investigação prende-se com a necessidade conhecer os antecedentes motivacionais nos colaboradores da AGT.

1.2.1 Objetivos Gerais

Esta investigação tem como objetivo geral o estudo dos fatores motivacionais dos colaboradores da Administração Geral Tributária de Angola.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Determinar o grau de motivação atual dos colaboradores da Administração Geral Tributária em Angola;
- Perceber os fatores motivacionais presentes na AGT.

1.3 Justificação e Pertinência do Tema

Parece-nos bastante pertinente investigar quais são os aspetos motivacionais que são mais valorizados pelos colaboradores de uma organização, que os fazem sentir integrados e muito motivados a cada novo dia de trabalho em especial, num país onde existem pouca investigação nesta área tão relevante.

Chiavenato (1994, p.54) diz: “o homem moderno passa a maior parte do seu tempo dentro de organizações, das quais depende para nascer, viver, aprender, trabalhar, ganhar seu salário, curar suas doenças, obter todos os produtos e serviços de que necessita (...) ” para justificar o interesse sobre esta temática que se encontra na ordem do dia.

A maior parte das organizações pode ser definida como um conjunto de pessoas que trabalham no mesmo espaço físico para a prossecução de um objetivo comum, que deverá ser traduzido em produtividade. No entanto, assiste-se a uma evolução no modo como a gestão dos recursos humanos tem sido feita, justificando por este meio que o seu estudo é pertinente e atual.

1.4 Estrutura da Dissertação

Esta investigação é composta por duas partes. A primeira, é destinada à revisão de literatura sobre a motivação organizacional, que foi realizada com recurso à pesquisa bibliográfica sistemática, baseada em revistas científicas, artigos, teses, dissertações, no período temporal de 2008 a 2019, recorrendo a fontes como Google Académico, Repositórios de Teses de Doutoramento e Dissertações de Mestrado.

A segunda parte é composta pela metodologia, com explicação do instrumento (questionário – ver anexo II) e pelo modo como serão recolhidos os dados e a caracterização da instituição onde será feita esta mesma recolha, sendo a escolha da instituição regeu-se pela possibilidade de acesso, atendendo aos objetivos propostos pela dissertação. Compondo ainda a segunda parte a análise e tratamento dos dados e as respetivas conclusões.

Dividimos esta dissertação em cinco capítulos. O primeiro capítulo corresponde à introdução, onde fazemos a exposição do tema, os objetivos propostos, a justificação e pertinência na escolha do tema e ainda a estrutura da tese.

No segundo capítulo apresentamos a revisão de literatura, apresentando-se os conceitos de motivação no trabalho que consideramos mais relevantes, as principais teorias da motivação, os fatores determinantes da motivação e o modelo conceptual.

O terceiro capítulo tem como principal propósito apresentar a Metodologia utilizada para a elaboração do estudo.

No quarto capítulo apresentamos a análise e tratamento dos dados estatísticos recolhidos através do questionário efetuado na Administração Geral Tributária de Angola, apresentamos os gráficos e testes estatísticos efetuados com auxílio ao SPSS.

No último capítulo, o quinto, apresentamos as conclusões, as limitações do estudo e propostas para novas investigações no futuro.

2. Revisão de Literatura

Neste capítulo apresentamos a Revisão de Literatura que achamos pertinente e atual sobre a temática em questão, iniciando com os conceitos de motivação, passando pelas principais Teorias Motivacionais, estudo do Comportamento Humano nas Organizações e pelos Determinantes da motivação Organizacional.

2.1 Conceito de Motivação

Iniciamos a Fundamentação Teórica pela apresentação da palavra motivação e pelo seu conceito. A palavra motivação é de origem latina “motivus” e “movere”, que podemos traduzir como o despertar interesse por algo, o que geralmente provoca movimento em algo ou de alguém.

De acordo com Fachada (2012, p. 292), citado por Matias (2018, p. 6), os primeiros estudos sobre os motivos e sobre a motivação foram efetuados por um investigador do comportamento em 1920 chamado McDougall, que designou os motivos por “instintos” e definiu-os como “forças irracionais, compulsórias, herdadas, que dão forma virtualmente, a tudo o que as pessoas fazem, sentem ou dizem”.

Mais tarde, no decorrer da II Grande Guerra Mundial, desenvolveram-se vários estudos sobre a motivação organizacional, sendo que a maior parte destes relacionam o conceito com a produtividade e com o desempenho dos colaboradores. Surgindo, em simultâneo, inúmeros conceitos sobre motivação. Apesar de existirem vários autores a investigar e a apresentar o seu conceito de motivação, a maior parte centra o conceito na existência de um conjunto de motivos que conduzem as pessoas a fazer as coisas de uma determinada maneira (Freitas, 2016).

Segundo Rodrigues (2012, p. 13) o “conceito de motivação não é fácil de definir, trata-se de um construto das ciências humanas que tem vindo a ser incansavelmente estudado nos últimos anos”. No Quadro 1 apresentamos algumas destas definições:

Quadro 1 - Conceitos de Motivação.

Referência	Definição
Deci (1992, p.9)	“O termo motivação está relacionado com três questões fundamentais relativas à regulação do comportamento: o que energiza a ação; como ela é direcionada; em que medida ela é voluntariamente controlada”.
Sims, Fineman e Gabriel (1993, p. 273)	“Motivação são as forças que atuam sobre e dentro do indivíduo, que iniciam e dirigem o seu comportamento”.
Kanfer (1995, p.330)	“Os mecanismos psicológicos reguladores da direção, intensidade e persistência das ações não devidas somente a diferenças individuais de capacidade ou a forças ambientais que forcem a ação”.
Pinder (1998, p.11)	Motivação é "o conjunto de forças energéticas que têm origem quer no indivíduo quer fora dele, e que dão origem ao comportamento de trabalho, determinando a sua forma, direção, intensidade e duração".
George e Jones (1999, p. 183)	“As forças psicológicas internas de um indivíduo que determinam a direção do seu comportamento, o seu nível de esforço e a sua persistência face aos obstáculos”.
Chiavenato (2005); Ruthankoon e Ogunlana (2003)	O conceito motivação provém do latim <i>moreve</i> , que significa mover.
Chiavenato (2005, p. 243); Robbins (2006)	“Motivação é o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta. Quanto à intensidade refere-se ao esforço que a pessoa despende, que por si só não leva a resultados favoráveis, necessita de ser conduzida numa direção que beneficie a organização e o esforço deverá ser mantido, daí a persistência”.
Hitt, Miller e Colella (2009, p. 187)	"Motivation, then refers to forces coming from within a person that account for the wellful direction, intensity, and persistence of the person's efforts toward achieving specific goals, where achievement is not due solely to ability or to environmental factors"
Pereira (2009)	“Motivação é um processo, uma ação que desencadeia uma atitude consciente, determinando a conduta ou comportamento, um movimento na procura por algo, sempre com o intuito de atingir o objetivo que impeliu esse movimento”.

Ferreira, Neves e Caetano (2011)	Motivação é o resultado da interação do indivíduo e a situação.
	Motivação é o equivalente do desejo de adotar elevados níveis de esforço com vista a alcançar objetivos organizacionais, na condição de tais esforços conduzirem à satisfação de alguma necessidade individual.
Alves (2015, p. 32)	“A motivação é fundamental para as organizações por ser o processo responsável pela intensidade, direção e persistência do empenhamento para o alcance das metas”.

Fonte: Adaptado de Vieira (2012, pp: 5-6), Matias (2018)

Encontramos alguns elementos comuns nos conceitos apresentados, como a estimulação, a existência de uma ação, um esforço, um movimento, a possibilidade de recompensa.

Escolhemos o conceito de Pereira (2009), por ser aquele que engloba mais elementos presentes nos conceitos anteriores, mostrando que a mesma se refere a uma ação que tem como finalidade atingir um objetivo.

Como é referido por Marques (2015, p.2) “no final do século XX as organizações deixarem de considerar os seus colaboradores como meros recursos para alcançarem determinado objetivo, passando a considera-los como sendo capital humano”, uma vez que é a partir dos seus talentos e competências que se obtém o sucesso das organizações.

De acordo com Tamayo e Paschoal (2003) as estratégias de motivação mais eficazes e eficientes são as que vão ao encontro das metas e valores dos trabalhadores.

Neste sentido, Lacombe (2005) refere que é importante que os colaboradores sejam suportados, desafiados e até que corram riscos para chegarem a um objetivo comum. Para que os colaboradores se sintam comprometidos com objetivos comuns é necessário que se sintam motivados.

Também Kotler e Keller (2000, p. 160) referem que a motivação é essencial no comportamento dos indivíduos, pois “uma pessoa motivada está pronta para agir”.

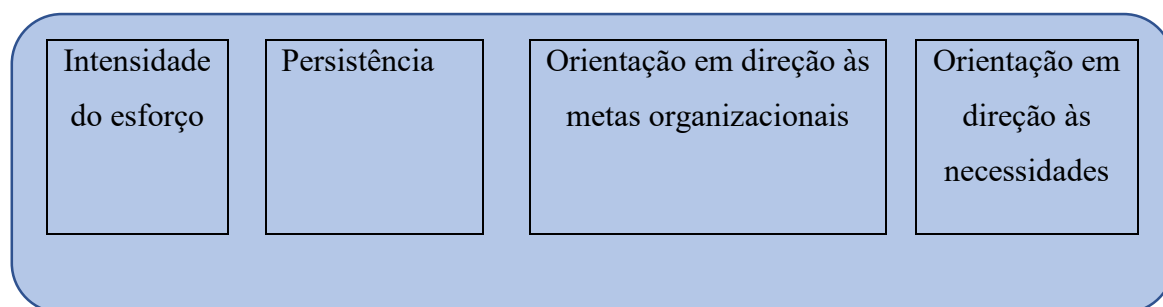
Para Nelo (2010), citado por Marques (2015, p.2) “o líder é o responsável pela motivação, este está presente em todas as organizações e faz com que os trabalhadores desenvolvam o seu trabalho, inovando e fazendo frente a todos os novos projetos para que

assim seja possível cumprir dentro dos prazos estabelecidos todos os objetivos da organização”.

Segundo Freitas (2016, p. 5-6), “a motivação é uma das grandes forças impulsionadoras do comportamento humano, estando diretamente relacionadas com o esforço persistente que o trabalhador despende no local de trabalho e com o desempenho”. Neste sentido, Matias (2018, p. 65) acrescenta que “quanto mais motivado estiver o trabalhador, melhor será o seu desempenho e, conseqüentemente, maior será a produtividade da organização”.

A mesma autora acrescenta que são quatro os elementos fundamentais do conceito de motivação, conforme Figura 1:

Figura 1 - Elementos do conceito de motivação.



Fonte: Adaptado de Freitas (2016, p.6)

Para Cunha, Rego, Cunha e Cardoso (2007) e Deci e Ryan (2008) a motivação pode ser extrínseca ou intrínseca. No Quadro 2 apresentamos os comportamentos que podem ser classificados como resultado destes dois tipos de motivação.

Quadro 2 - Motivação extrínseca e motivação intrínseca.

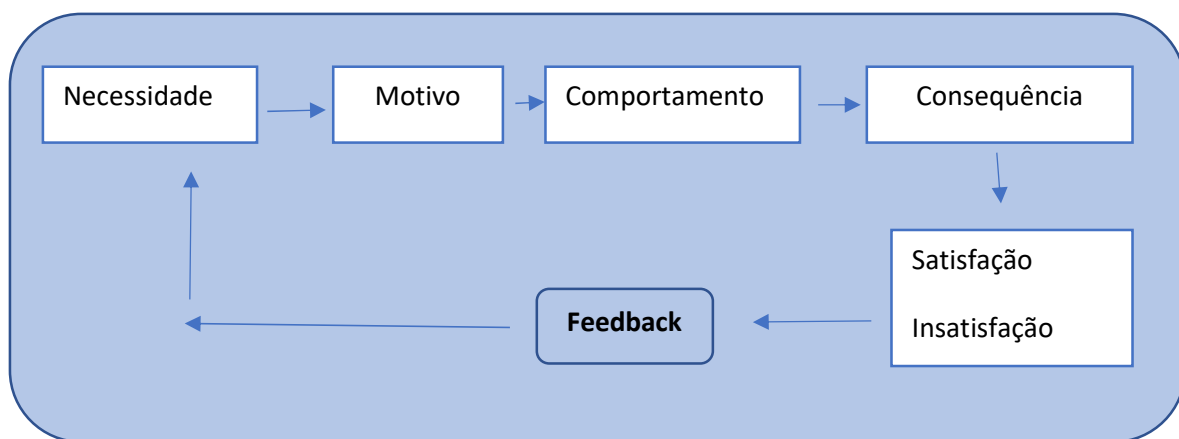
Tipo de motivação	Comportamentos associados
Extrínseca	Aqueles que têm como objetivo último obter uma recompensa que pode ser material, social ou ainda ter como função uma punição. Estes comportamentos estão voltados para o exterior e têm tendência a desaparecer logo que o fator que gera essa motivação se extinga.
Intrínseca	Aqueles que são estimulados pela paixão e entusiasmo que cria em quem executa, é interno a cada indivíduo, sendo que a satisfação e prazer de quem realiza a ação se pode estender no tempo.

Fonte: Adaptado de Cunha et al (2007), Matias (2018, p.7)

O estudo da motivação é relevante como meio para conhecer o comportamento humano, uma vez que permite prevê-lo e até certo ponto controlá-lo, por meio do controle das necessidades ou dos fatores que impulsionam certas ações ou comportamentos, assim como os objetivos a serem atingidos por um grupo ou por uma determinada pessoa.

Lussier e Achua (2010) referem que é através do processo de motivação, que o ser humano se apercebe que existe uma necessidade que conduz à visualização do motivo, que de seguida origina um comportamento que no fim leva-o a chegar uma situação de satisfação ou a uma situação de insatisfação, conforme se mostra na Figura 2.

Figura 2 - O Processo da Motivação.



Fonte: Adaptado de Lussier e Achua (2010, p.79), Matias (2018, p. 8)

A figura anteriormente apresentada mostra que a motivação está ligada à gestão de necessidades e dos subsequentes comportamentos que têm como desiderato a satisfação destas necessidades, sendo relevante que se consiga perceber quais as necessidades que estão presentes, para entender a motivação e os comportamentos associados.

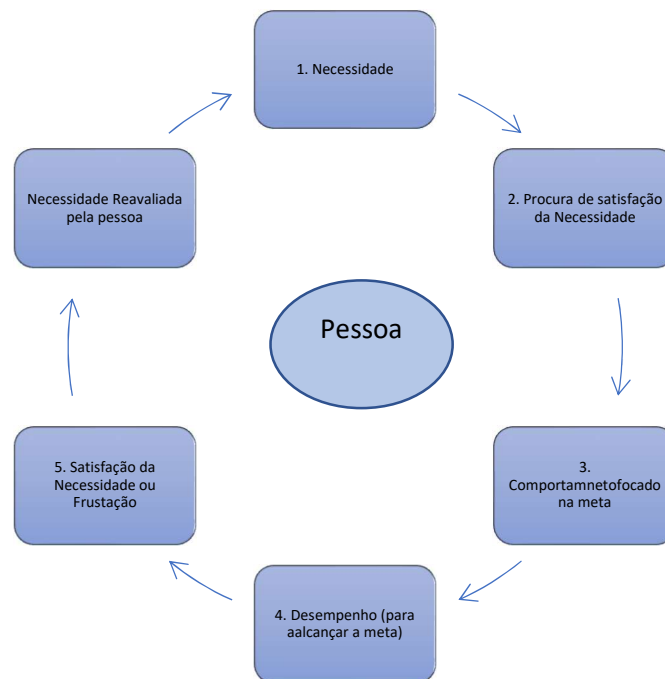
A esse propósito, Chiavenato (2010), citado por Freitas (2016, p.7), “os seres humanos são motivados por uma grande variedade de fatores, contudo as suas necessidades estão sempre em constante mudança”. É, portanto, fundamental conhecer o modo de funcionamento do processo motivação.

De acordo com Chiavenato (2010) todo o processo motivacional está orientado para as metas ou necessidades dos colaboradores, em que o atingir das metas conduz à diminuição das necessidades. No fim destas metas encontramos elementos positivos, como elogios,

reconhecimento, aumentos de salários, ou outros, mas também podem estar elementos negativos, como é o caso das críticas e desinteresse pessoal.

O mesmo autor apresenta-nos um modelo simples do processo motivacional, que apresentamos na Figura 3:

Figura 3 - Processo Motivacional de Chiavenato.



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2010, p. 245)

Este processo pode ser resumido do seguinte modo: as necessidades e carências desencadeiam desconforto nas pessoas. Este desconforto leva-o a um processo, em que o indivíduo procura diminuir este desconforto. Nesta altura é escolhida a ação para esta necessidade, que o leva a comportar-se de determinado modo, centrado na meta que quer alcançar. Logo que a necessidade é satisfeita o processo é bem-sucedido, ou pelo contrário quando a satisfação não é alcançada, surge a frustração. De seguida há a avaliação, por parte do indivíduo, do desempenho, o que determinará o surgimento da recompensa ou da punição. Sendo que no fim, inicia-se um novo processo motivacional.

2.2 Teorias de Motivação no Trabalho

As Teorias da Motivação podem ser divididas em dois grupos: as Teorias de Conteúdo e as Teorias de Processo. No primeiro grupo encontram-se as teorias que procuram explicar a motivação através da análise dos fatores motivacionais, dando resposta a questões como ‘o que motiva os colaboradores?’. De certo modo, a motivação humana é explicada através das necessidades do indivíduo, sendo o seu comportamento condicionado pela obtenção da satisfação. No segundo grupo encontramos as Teorias de Processo que recorrem à análise da motivação, de um modo mais dinâmico, e que, procuram responder a questões do tipo: ‘como se desenrola o comportamento motivado?’ ou ‘como se cria e mantém a motivação no longo prazo?’. Neste grupo, incluímos as teorias que explicam a motivação como um processo de tomada de decisão, que por sua vez incluem as perceções, objetivos, expetativas e metas. (Cunha et al, 2007)

Nas seções seguintes apresentamos as teorias mais relevantes destes dois grupos, utilizando a classificação das teorias proposta por Cunha et al (2007).

2.2.1 Teorias de Conteúdo Gerais

2.2.1.1 Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow

A Teoria da Hierarquia das necessidades foi desenvolvida por Maslow em 1954. Para este autor, as necessidades humanas apresentam diferentes níveis de força e de prioridades.

De acordo com Ambrósio (2015, p. 21) a Teoria das necessidades baseia-se em três pressupostos ou princípios, que apresentamos no Quadro 3.

Quadro 3 - Pressupostos da Teoria da Necessidades de Maslow.

Princípios	Descrição
Da dominância	As necessidades não satisfeitas são os catalisadores do comportamento humano, sendo que existe um sistema de precedências entre as necessidades mais baixas sobre as mais elevadas na hierarquia.
Da hierarquia	As necessidades agrupam-se de acordo com níveis hierárquicos.
Da emergência	As necessidades de um certo nível da hierarquia surgem como motivadores, sempre que as necessidades de níveis hierárquicos inferiores estiverem satisfeitas.

Fonte: Adaptado de Ambrósio (2015, p.21)

Segundo Ramos (2008, p.13) este modelo assume que os motivos ou necessidades agrupam-se em fatores como biológicos, culturais e situacionais, que condicionam e caracterizam o comportamento do Homem.

As necessidades definidas por Maslow encontram-se definidas do modo que apresentamos no Quadro 4.

Quadro 4 - Exemplos de necessidades em cada nível hierárquico.

Necessidades	Exemplos
Fisiológicas	Fome, sede, dormir, sexo
Segurança	Estabilidade
Sociais	Amizade, amor, aceitação social
Estima	Autoestima, prestígio
Autorrealização	Engrandecimento pessoal

Fonte: Adaptado de Ramos (2008, p. 13)

Na Figura 4 apresentamos a Pirâmide de Maslow, onde é possível verificar a relação hierárquica destas mesmas necessidades.

Figura 4 - Pirâmide das Necessidades de Maslow.



Fonte: Adaptado de Costa e Matos (2018, p.18)

Para Gil (2012, 205), citado por Matias (2018, p.15) as necessidades fisiológicas definidas por Maslow “são as básicas para condicionar a vida: como o que comer, o que vestir e onde morar. Enquanto estas não estiverem satisfeitas é provável que cada um não dê tanta importância a outras na sequência na pirâmide de Maslow”.

Depois de satisfeitas as necessidades fisiológicas, o ser humano procura forma de satisfazer as suas necessidades de segurança, o que corresponde a colocar-se livre de perigo.

No terceiro nível surgem as necessidades sociais, o que significa que depois de satisfeitas as necessidades fisiológicas e de segurança, o indivíduo passa a sentir necessidade de interagir, e socializar com outros seres humanos e ser aceite nos grupos sociais a que quer pertencer ou aos quais pertence. (Gil, 2012)

No quarto nível hierárquico encontramos as necessidades de estima, que se podem subdividir em dois grupos, num deles surgem o desejo de força, realização, adaptação, competência, confiança e independência, no outro grupo, encontramos o desejo de reputação, prestígio, estatuto, reconhecimento, importância, que basicamente, se traduz na conquista de admiração ao olhos dos outros. No último nível hierárquico temos as necessidades de alcançar a realização do potencial máximo de cada indivíduo, que se atinge pelo desenvolvimento das capacidades e competências de cada um. (Gil, 2012)

Apresentamos estes níveis no Quadro 5.

Quadro 5 - Necessidades de Maslow.

Necessidades	Características
Fisiológicas	Neste nível, mais baixo, encontramos as necessidades de respirar, de alimentação, de dormir ou repousar, de não ter dor e de sexo. São para Maslow as necessidades mais elementares da existência humana e são as mais importantes. Presume-se que um indivíduo resolverá primeiro um problema como a sede ou a fome e só depois um problema laboral.
Segurança	No nível dois da hierarquia, encontramos as necessidades de estrutura e ordem de forma a evitar ansiedades e medos, onde incluímos a segurança na vida, na saúde, na família, no emprego e na propriedade, o que significa que o ser humano procura um ambiente seguro, protetor e estável.
Sociais	Este nível diz respeito à necessidade de ter relações interpessoais e sentimentos recíproco, o que significa dar e receber atenção e amor. A nível laboral, corresponderá à aceitação e a desejar um bom relacionamento laboral, à integração e interação social entre colaboradores.
Autoestima	Este nível corresponde à necessidade de respeito dos outros, reconhecimento e apreço. Ao nível laboral refere-se ao reconhecimento público do trabalho, do desempenho e o progresso do sujeito.
Autorrealização	Estas são as necessidades menos visíveis e mais intrínsecas, correspondem à necessidade de desenvolver competências, independência, de ir ao encontro das expectativas pessoais, são diferentes de pessoa para pessoa. Mas, podem ser estimuladas nos colaboradores, a vontade de serem mais ambiciosos, de ter mais formação ou até para desenvolverem capacidades específicas.

Fonte: Adaptado de Cunha et al (2007), Ferreira, Santos e Serra (2010), Matias (2018)

De acordo com Maslow (1954) e citado por Freitas (2016, p. 16) os quatro primeiros níveis “podem ser satisfeitos através de recompensas extrínsecas, as necessidades de autorrealização só podem ser satisfeitas por recompensas intrínsecas, ou seja, sentimentos de realização que a própria pessoa sinta”.

No Quadro 6 podemos observar as implicações destas necessidades dentro e fora do meio laboral.

Quadro 6 - As necessidades de Maslow fora e dentro do trabalho.

Necessidades humanas de Maslow	Satisfação fora do trabalho	Satisfação no trabalho
1. Fisiológicas	Comida	Remuneração, benefícios, horário de trabalho e intervalos de descanso
	Água	
	Sexo	
	Sono e repouso	Conforto físico
2. Segurança	Autonomia	Trabalho seguro
	Liberdade	Permanência no emprego
	Proteção contra violência e abrigo	Proteção
3. Sociais	Família	Amizade dos colegas
	Amigos	Integração com clientes
	Grupos sociais	Chefia amigável
	Comunidade	Camaradagem
4. Autoestima	Aprovação da família	Reconhecimento
	Aprovação dos amigos	Responsabilidade
	Reconhecimento da comunidade	Orgulho
		Promoções
5. Autorrealização	Educação	Trabalho desafiante
	Crescimento pessoal	Diversidade
	Passatempos	Autonomia
	Religião	Crescimento pessoal
		Participação nas decisões

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2010, p.249)

2.2.1.2 Teoria das Necessidades Adquiridas de McClelland

Esta teoria foi desenvolvida, no início da década de 60, por McClelland, baseada nas necessidades adquiridas. De acordo com Teixeira (2005, p. 150) as necessidades adquiridas correspondem às “necessidades que as pessoas desenvolvem através da sua experiência, ao longo da sua vida, ou seja, as necessidades adquiridas socialmente à medida que interagem com o seu ambiente”.

Para McClelland a motivação é o resultado da satisfação de três tipos de necessidades básicas: de realização, de afiliação e de poder, que ocupam prioridades e intensidades diferentes em cada um de nós.

As necessidades de poder estão relacionadas com a capacidade de influenciar e controlar os outros. As necessidades de afiliação estão associadas à necessidade de ser aceite pelos outros, com os quais partilha sentimentos e/ou atribuições. As necessidades de realização fazem com que, cada indivíduo, queira lutar pelo sucesso, queira superar desafios e se sinta satisfeito pelo facto de o fazer. No Quadro 7 apresentamos os motivos de McClelland e o que cada indivíduo procura.

Quadro 7 – As dimensões da Motivação de McClelland

Motivos	Indivíduo
Sucesso	Procura alcançar o sucesso através de regras de excelência pessoal
	Ambiciona alcançar metas elevadas, mas realistas
	Reage de forma positiva à existência de competição, e gosta de assumir riscos de forma moderada
	Toma a iniciativa e prefere tarefas com resultados da sua responsabilidade
Afiliação	Estabelece fortes relações interpessoais
	Esforça-se para conquistar amizades e restaurar relações
	Dá mais importância às pessoas do que às tarefas
	Procura que os outros aproveitem as suas atividades e opiniões
Poder	Mostra-se capaz de controlar e influenciar os outros e dominar as formas de exercer essa influência
	Procura assumir posições de liderança de um modo espontâneo
	Assume riscos elevados e gde provocar impacto
	Ter prestígio é importante

Fonte: Adaptado de: Cunha et al (2007), Matias (2018, p. 20)

De acordo com Freitas (2016, pp. 19-20) podemos estabelecer uma ligação entre cada um destes tipos de necessidade e o que cada indivíduo procura, como apresentamos no Quadro 8:

Quadro 8 – Como se Refletem as Necessidades de McClelland nos Indivíduos.

Necessidade	Reflexo nos indivíduos
Realização	Traduzem a necessidade de os indivíduos terem sucesso no desempenho de tarefas e funções relativamente complexas, bem como na realização de objetivos ambiciosos.
	Refletem-se no desejo de fazer algo melhor ou mais eficiente do que já foi feito anteriormente por si ou por outros.
	Criam no indivíduo o desejo de ter feedback imediato, preferência por tarefas difíceis e desafiantes e uma grande preocupação com a tarefa.
Poder	Representam uma orientação para o prestígio e a produção do impacto nos comportamentos ou emoções de outros indivíduos.
	Traduzem a preocupação de influenciar as pessoas, de controlar e de fazer com que as pessoas se comportem de uma determinada forma.
	Está associada a atividades competitivas e assertivas, implicadas no interesse das pessoas em assumir posição de liderança, alcançar prestígio e manter a reputação.
Afiliação	Refletem-se nas necessidades que as pessoas sentem em interagir, participar e manter relações de afeto.
	Estes tipos de indivíduos têm preferência por ambientes de cooperação em vez de ambientes de competição, isto é, por ambientes onde se sintam amados, aceites no grupo e onde há compreensão mútua.
	Contribuem para a harmonia interpessoal nas relações de trabalho.

Fonte: Adaptado de Freitas (2016, pp. 19-20)

Segundo Freitas (2016, p. 20), “para McClelland (1961), estas três necessidades vão sendo apreendidas e adquiridas ao longo da vida, como resultado das experiências de cada pessoa”. Ao que acrescenta “A necessidade de realização é a necessidade que começa a ser desenvolvida mais cedo (...) um comportamento recompensado e valorizado tem tendência para se repetir com uma maior frequência”.

Ainda de acordo com Freitas (2016, p. 20) “o principal contributo da teoria de McClelland era compreender quais as necessidades prioritárias de cada pessoa numa organização, possibilitando o desenvolvimento de estratégias adequadas à satisfação das necessidades individuais e à obtenção dos objetivos organizacionais”.

2.2.1.3 Teoria ERG de Alderfer

A Teoria ERG (Existence, Relatedness e Growth) foi desenvolvida por Alderfer no início da década de 70 do século XX. Tal como acontecia na teoria da hierarquia das necessidades de Maslow, esta teoria também advoga que a motivação dos indivíduos pode

ser explicada pela satisfação das necessidades, que surgem agrupadas hierarquicamente em forma de pirâmide, como podemos observar na Figura 5.

Figura 5 - Pirâmide das Necessidades de Alderfer.



Fonte: Adaptado de Teixeira (2005, p. 150)

Como se pode observar na figura anterior, na base da pirâmide estão as necessidades de existência que correspondem a aspetos relacionados com o bem-estar físico e material. No nível hierarquicamente a cima encontramos as necessidades de relacionamento, que corresponde ao desejo de obter relações interpessoais satisfatórias. No último nível surgem as necessidades de crescimento que englobam o desejo de crescimento e desenvolvimento.

De acordo com Baptista (2012, p. 25)

“embora semelhante à Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow, defende a coexistência das diferentes necessidades. Assim, a insatisfação de uma determinada necessidade pode ativar a ação para a satisfação de necessidades de um patamar inferior, garantindo assim a flexibilidade na progressão da escala das necessidades, a qual depende, não apenas da circunstância de estarem ou não as necessidades de baixo nível satisfeitas, mas também do nível socioeconómico das sociedades”.

No seu trabalho Alderfer reclassifica os níveis hierárquicos de Maslow e agrupa as necessidades em três níveis, como podemos ver no Quadro 9.

Quadro 9 - As necessidades de Alderfer.

Necessidades	Características
Existência	Estas necessidades estão associadas ao bem-estar físico, no que se relaciona com a existência, preservação e sobrevivência e englobam as necessidades fisiológicas e de segurança apresentadas por Maslow.
Relacionamento	Referem-se às necessidades de relações interpessoais, como a socialização e de relacionamento social, em termos de aceitação, participação e exercício de influência sobre os outros, seja em relação à família, amigos ou colegas de trabalho. Estão aqui agrupadas as necessidades sociais e de autoestima apresentadas por Maslow.
Crescimento	Estão aqui incluídas as necessidades de desenvolvimento do potencial humano, como o desejo de crescimento e competência pessoal, estando aqui presentes os componentes intrínsecos das necessidades de estima e de autorrealização de Maslow.

Fonte: Adaptado de Freitas (2016, p. 22)

Para além da redução do número de níveis hierárquicos, Alderfer, aponta para o facto dos indivíduos poderem satisfazer mais do que uma necessidade em simultâneo.

2.2.2 Teorias de Conteúdo Organizacionais

2.2.2.1 Teoria Bifatorial de Herzberg

A teoria desenvolvida por Herzberg identifica dois grupos de fatores que são relevantes para a análise do comportamento das pessoas no trabalho. A esses grupos deu o nome de fatores higiénicos e fatores motivacionais, estes fatores são independentes e contribuem de forma diferente para a motivação no trabalho.

Os fatores higiénicos são os fatores extrínsecos e correspondem às condições do ambiente de trabalho, nomeadamente as condições físicas e psicológicas, que afetam a motivação e são visíveis no curto prazo.

De acordo com Costa (2015, p. 8) os fatores higiénicos “são fatores que estão relacionados com o contexto de trabalho e que impedem que o indivíduo esteja insatisfeito com o seu trabalho, mas também não contribuem diretamente para a sua satisfação.

O segundo conjunto de fatores, os motivacionais ou intrínsecos referem-se ao conteúdo da função, ou seja, são os que estão relacionados com as tarefas e com os deveres do trabalho e para Costa (2015, p. 9) estes “contribuem diretamente para a satisfação uma

vez que incluem o crescimento, a responsabilidade, a realização pessoal, o reconhecimento e o próprio trabalho”.

No Quadro 10 apresentamos as características destes dois grupos de fatores:

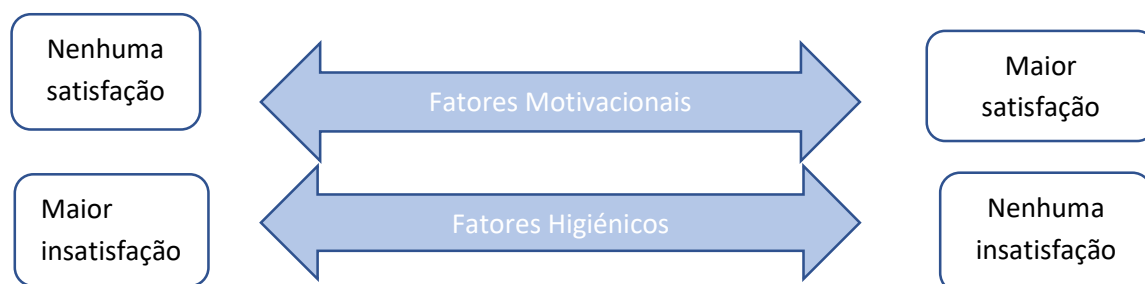
Quadro 10 - Fatores de Herzberg.

Fatores	Características
Higiênicos	Referem-se ao contexto de trabalho, isto é, às condições que rodeiam o funcionário enquanto exerce a sua atividade profissional, englobando as condições físicas e ambientais de trabalho e incluem: Políticas da organização e sua administração; Tipo de supervisão; Relações interpessoais (com colegas, superiores e subalternos) Condições de trabalho; Salário; Estatuto; Segurança; Vida pessoal.
Motivação	Respeitam ao conteúdo do cargo, isto é, relacionadas com tarefas e deveres relacionados com o cargo em si e são responsáveis por estimular a autonomia, o desafio e a autorrealização dos trabalhadores, donde constam: Sentido de realização; Reconhecimento pelo que foi realizado; Qualidade do trabalho em si; Grau de responsabilidade; Crescimento profissional ou progressão na carreira.

Fonte: Adaptado de Baptista (2012, pp. 27-28)

Os fatores higiênicos podem conduzir a diferentes níveis de insatisfação enquanto que os fatores motivacionais estão associados a diferentes níveis de satisfação, conforme mostramos na Figura 6.

Figura 6 - Níveis de satisfação e insatisfação nos fatores de Herzberg.



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2010)

Como nos refere Freitas (2016, p. 23) o autor da teoria Bifatorial,

“baseou-se na teoria clássica de Maslow para realizar a investigação sobre a motivação, contudo tal como Alderfer, também discordou de determinados aspetos da teoria, sendo um deles, o facto de todas as necessidades serem motivadoras e incitarem a satisfação, para além de considerarem que nem todas as necessidades motivam, uma vez que algumas simplesmente evitam a insatisfação”.

No Quadro 11 apresentamos os principais fatores de insatisfação e fatores de satisfação, que são mais mencionados pelos empregados insatisfeitos e empregados satisfeitos, respetivamente.

Quadro 11 - Fatores de insatisfação e de satisfação.

Fatores de Insatisfação	Fatores de Satisfação
1º Política da empresa e administração	1º Realização
2º Supervisão	2º Reconhecimento
3º Relação com o superior	3º Responsabilidade
4º Condições de trabalho	4º Avanço
5º Salário	5º Crescimento
6º Relação com colegas ao mesmo nível	
7º Vida pessoal	
8º Relação com subordinado	
9º Status	
10º Segurança	

Fonte: Adaptado de Ambrósio (2015, p. 24)

De acordo com Ambrósio (2015, p.24) “a insatisfação tendia a ser associada a queixas acerca do contexto do trabalho ou fatores no ambiente de trabalho. A satisfação, por seu lado, centrava-se na própria natureza das tarefas, isto é, os empregados surgiam motivados pelo conteúdo do trabalho e por aquilo que faziam todos os dias”.

As conclusões de Herzberg leva-nos a pensar que os trabalhadores aos quais são atribuídas tarefas mais estimulantes alcançam maiores níveis de auto-motivação. Fatores como o próprio trabalho serão vistos como a chave para a satisfação e por conseguinte para a motivação, ao contrário de fatores como o salário, a supervisão e outros fatores ambientais, que como vimos no quadro anterior são vistos como fatores de insatisfação.

2.2.2.2 Modelo das Características da Função de Hackman & Oldham

Na década de 80, do século passado, Hackman e Oldham, criaram uma nova teoria de motivação, o Modelo das Características da Função, inspirada pela teoria de Herzberg.

De acordo com Vieira (2012, p. 17) este novo “modelo sugere que o conteúdo do trabalho condiciona a motivação do indivíduo na medida em que produz o que os autores designam por estados psicológicos críticos”.

Começamos por identificar as cinco características do trabalho que foram inumerados pelos autores como responsáveis por fazer da função uma fonte de motivação. Mostramos essas características no Quadro 12:

Quadro 12 - As cinco características da função.

Características da função	Descrição
Variedade	Corresponde ao grau com que a função exige recurso a competências, atividades, conhecimentos diversificados, talentos e diferentes habilidades ao trabalhador para realizar o trabalho.
	Uma função é menos variada quando envolve repetições rotineiras de tarefas.
Identidade	Refere-se ao grau com que a função requer a execução de uma unidade de trabalho identificável, com início e fim bem definidos e que dá origem um resultado visível.
Significado	Impacto do trabalho nas vidas dos outros, quer na própria organização ou na envolvente externa.
	Quanto maior esse impacto, maior o significado do trabalho.
Autonomia	Representa o nível de independência no planeamento do trabalho e na respetiva execução, isto é, o grau em que o trabalho proporciona liberdade e permite ao trabalhador planear o próprio trabalho, bem como os procedimentos a utilizar na sua realização.
Feedback	Diz respeito à quantidade e qualidade da informação recebida sobre o progresso na execução do trabalho e os níveis de desempenho alcançados.
	O feedback pode ser do trabalho, dos superiores ou dos colegas.

Fonte: Adaptado de Freitas (2016, pp. 29.30)

Segundo Freitas (2016, p. 30) o feedback pode tomar três formas diferentes. Sendo que:

“o primeiro diz respeito ao grau em que a realização do trabalho em si permite obter informação direta e clara relativamente à eficácia do desempenho do trabalhador; o segundo refere-se à quantidade de informação sobre o seu trabalho que o trabalhador recebe

por parte dos seus superiores e o último está relacionado com o grau em que o trabalhador obtém informação sobre o seu trabalho por meio da convivência com outras pessoas”.

Para Cunha et al (2014) estas características possuem um conjunto de efeitos positivos sobre a motivação, que conforme os seus autores, são os estados psicológicos críticos, que descrevemos no Quadro 13.

Quadro 13 - Estados psicológicos críticos.

Estados	Descrição
Significado	Grau em que a pessoa considera a execução do trabalho valiosa e digna de ser feita. Que surge da variedade, identidade e significado da função.
Responsabilidade	Grau em que uma pessoa se sente pessoalmente responsável pelos resultados do trabalho, que advêm da função autonomia percebida.
Conhecimento	Grau em que a pessoa percebe se a execução do seu trabalho foi eficaz, que corresponde à função de feedback.

Fonte: Adaptado de Cunha et al (2014)

Vieira (2012, p. 18) refere que existe uma variável moderadora para que a relação entre as características da função e os resultados possa ser verificada, a essa variável corresponde às necessidades de crescimento. Neste sentido, o autor refere que “os indivíduos que tenham uma maior necessidade de crescimento respondem mais positivamente à presença das cinco características do modelo, obtendo níveis de produtividade mais elevados”.

A mesma autora acrescenta que “os indivíduos que tenham capacidades inferiores às que são necessárias para a execução do trabalho, apesar de estarem motivados, não conseguem atingir níveis de desempenho elevados”.

Sendo assim, podemos concluir que as pessoas valorizam mais determinadas características e que as organizações devem desenhar as funções com as características que são mais motivadoras para os seus colaboradores, indo de encontro das necessidades e motivações das pessoas.

2.2.3 Teorias do Processo Gerais

2.2.3.1 Teoria da Equidade de Adams

A teoria da equidade de Adams foi desenvolvida em 1965. Esta teoria defende que os colaboradores esperam que haja justiça no local de trabalho. Sendo que avaliam a existência de justiça através da comparação, quer seja entre as expectativas e a realidade ou através da comparação da sua situação com a de outros indivíduos que tenham funções similares, independentemente se estes pertencem ou não à mesma organização.

Como é explicado por Matos (2013, p. 51), citada por Matias (2018, p 26) esta teoria sugere que “a motivação tem uma origem mais social do que biológica. A teoria tem bases conceptuais e sociais porque a motivação funciona em função de como uma pessoa se vê em comparação com os outros”.

De acordo com Baptista (2012, p. 30) esta teoria baseia-se

“na assunção de que os trabalhadores desejam ser tratados com equidade e justiça, pelo que comparam periodicamente os seus inputs – experiência, nível de habilitações, formação, esforço e energias investidas, lealdade à empresa, responsabilidade e outros fatores transportados para a função – e outcomes – seguramente, o mais importante é o ordenado, mas podem incluir também os benefícios sociais, o estatuto, as relações com os superiores hierárquicos, o prestígio, as oportunidades de promoção, entre outros – com os dos seus parceiros”.

Se os colaboradores perceberem que o rácio, das suas contribuições (inputs) para os resultados (outputs), quando comparado com os outros que se encontram em situações similares é inferior, pode gerar-se o desconforto ou conflito. No entanto esta situação pode ser alterada.

A esse respeito Vieira (2006, p. 65) refere que as alternativas para restabelecer a equidade são “dosear os seus inputs (por exemplo, dedicando-se menos à sua atividade ou alterar os outputs (por exemplo, tentar obter da organização equipamento informático atualizado). O indivíduo pode também modificar as auto-percepções (“o meu trabalho pode ser melhorado”), e as heteropercepções (“o outro é mais empenhado do que me tinha parecido antes”)”.

As situações em que existe falta de equidade ou iniquidade, podem ser de duas formas. De acordo com Freitas (2016, p.33), temos a

“iniquidade favorável: o indivíduo ao observar que foi beneficiado em relação ao seu termo de comparação, pode simplesmente revalorizar os seus investimentos e ganhos, respondendo a equidade e a iniquidade desfavorável: o indivíduo sente que não foi beneficiado em relação ao seu termo de comparação, e faz aquilo a que é obrigado, deixando de fazer sacrifícios pela organização”.

O cuidado a ter na alteração resulta da situação onde ocorreu a injustiça ou falta de equidade e das características pessoais dos colaboradores.

2.2.3.2 Teoria do ModCO de Luthans & Kreitner

A teoria da modificação do comportamento foi desenvolvida por Luthans e Kreitner a meados da década de 70 do século passado, baseada na teoria do reforço de Skinner. Segundo Skinner o comportamento dos trabalhadores não é motivado pelas suas necessidades, nem pelo seu processo cognitivo interno, mas sim pelas consequências destes comportamentos sobre o trabalho.

De acordo com Teixeira (2005) e Cunha et al (2014) o comportamento humano pode ser explicado tendo em conta as previsões (como pensam as pessoas) e o controlo (como agem) face às consequências deste mesmo comportamento.

Para Chiavenato (2010), o comportamento pode ser uma resposta reflexa ao meio envolvente ou uma resposta aprendida que afeta o meio.

Seguindo esse raciocínio para motivar os trabalhadores é preciso conhecer a relação entre o comportamento dos indivíduos e as suas consequências, bem como promover as situações ou circunstâncias que encorajem os comportamentos desejáveis e desencorajem os comportamentos tidos como indesejáveis.

A teoria de Skinner apresenta quatro tipos de reforços que podem encorajar os comportamentos desejáveis e desencorajar os comportamentos indesejáveis, que apresentamos no quadro seguinte. Sendo estas estratégias alternativas que podem ser utilizadas para influenciar os indivíduos na senda de melhores práticas no trabalho. Apresentamos os tipos de reforços no Quadro 14.

Quadro 14 - Tipos de Reforços de Skinner.

Tipo de reforço	Descrição
Positivo	Consiste em atribuir uma recompensa ao desempenho do comportamento desejado, isto é, a recompensa é oferecida se o comportamento for o pretendido.
Negativo	Diz respeito à suspensão de algo indesejado devido ao facto da pessoa ter demonstrado um comportamento pretendido.
Extinção	Resulta no ato de obter um reforço positivo para que determinados comportamentos indesejados deixem de existir.
Punição	Visa atribuir consequências negativas para diminuir um comportamento indesejado.

Fonte: Adaptado de Freitas (2016, p. 35)

A teoria de Luthans & Kreitner mostra de que forma se podem motivar os comportamentos desejados por meio de uma estratégia de reforço e por outro lado desencorajar os comportamentos não desejados, através de ações que envolvem extinção ou punição.

De acordo com Freitas (2016, p. 35) a intervenção da ModCO baseia-se nos cinco princípios que enunciamos no Quadro 15.

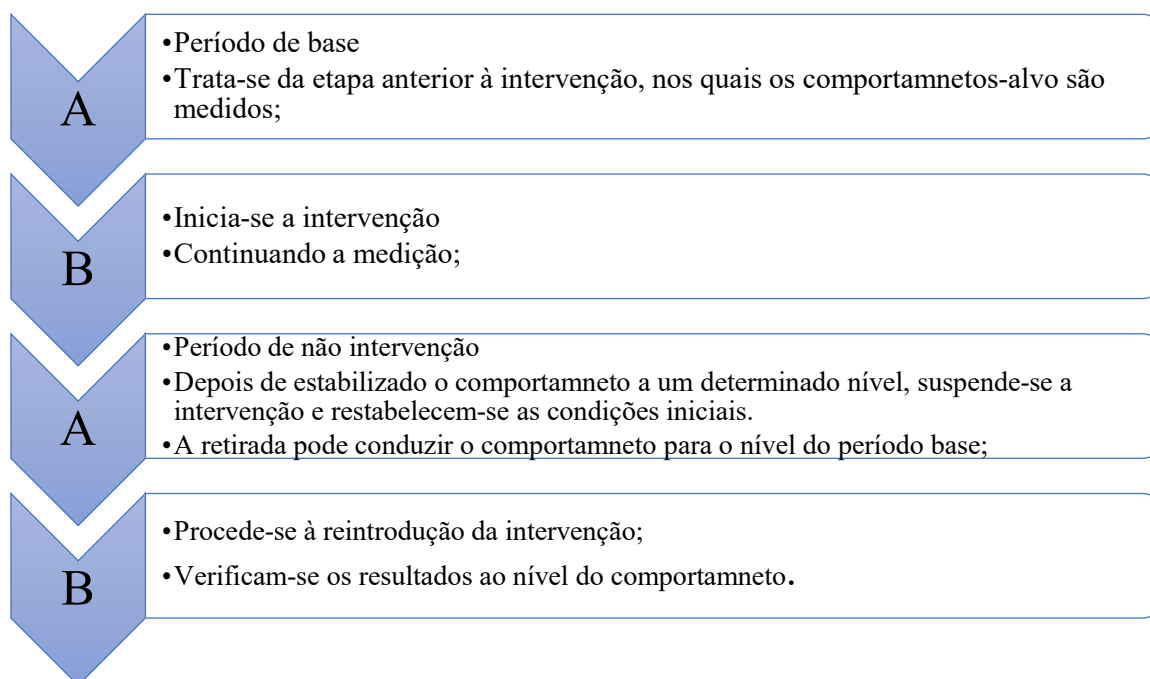
Quadro 15 - Princípios da teoria ModCO.

Princípios
Identificar os comportamentos relacionados com os problemas de desempenho;
Medir as frequências do comportamento identificado;
Analisar as contingências antecedentes e consequentes na envolvente atual;
Intervir para mudar as contingências ambientais de modo a acelerar os comportamentos desejados (reforço) e desacelerar os comportamentos indesejados (punição e extinção);
Avaliar se a mudança comportamental ocorreu na direção desejada, e introduzir melhorias por via da medição e monitorização dos resultados.

Fonte: Adaptado de Freitas (2016, p. 35)

Segundo a mesma autora, o processo de intervenção deste modelo, surge por etapas consecutivas, como as apresentadas na Figura 7, que correspondem à introdução, retirada, reintrodução do programa até se conseguir o comportamento desejado. Por outro lado, Cunha et al (2014) refere que o programa deve cumprir algumas regras, que apresentamos no Quadro 16, da página seguinte.

Figura 7 - Processo no ModCO



Fonte: Adaptado de Cunha et al (2014); Freitas (2016, pp.35-36)

Quadro 16 - Regras de aplicação do ModCO

Regras
As recompensas envolvidas devem ser relevantes e ocorrer depois de os comportamentos terem tido lugar;
Devem ser premiados os pequenos passos que garantem o alcance dos objetivos;
Os reforços devem seguir-se tão rapidamente quanto possível ao comportamento desejado e ser contingentes em relação a comportamentos específicos e não em relação a grandes grupos de comportamentos, que tornem difícil a identificação da causa do reforço;
Deve fazer-se o uso de recompensas "naturais", com os elogios e a partilha dos lucros;
Os objetivos devem ser definidos de um modo positivo.

Fonte: Adaptado de Freitas (2016, p. 36)

Esta teoria baseia-se na teoria da aprendizagem social, isto é, na ideia de que os comportamentos são aprendidos pela observação do comportamento dos outros, tendo a possibilidade de com essa observação perceber quais as consequências de agir de determinada maneira. A teoria do reforço coloca em evidência as causas externas do comportamento e ao mesmo tempo, abre portas à abordagem do autocontrolo, dado que permite prever as consequências e a regulação das ações através de manipulação de estímulos e outros processos.

2.2.4 Teorias de Processo Organizacionais

2.2.4.1 Teoria das Expetativas de Vroom

De acordo com Ambrósio (2015, p. 28) esta teoria desenvolvida a meados da década de 60 do século passado, advoga que “cada pessoa é um decisor racional na quantidade de esforço que despende na situação de trabalho, para obter as recompensas desejadas”. Isto significa que a força da tendência para agir de certo modo está dependente da importância das expetativas no resultado e do grau de atratividade desse mesmo resultado, da vontade de atingir o resultado.

Segundo Chiavenato (2010) os trabalhadores estão motivados quando acreditam que podem cumprir uma tarefa e que as recompensas são maiores do que o esforço efetuado.

Para alguns autores como Teixeira (2005), Chiavenato (2010) e Cunha et al (2014) esta teoria defende que os indivíduos tomam em consideração três aspetos antes de desenvolverem qualquer esforço na execução de uma tarefa.

Os pressupostos desta teoria são apresentados no Quadro 17:

Quadro 17 - Pressupostos da teoria de Vroom.

Pressuposto	Descrição
Expetativa	Probabilidade subjetiva de que o esforço levará ao desempenho desejado, ou seja, se uma pessoa possuir os meios e competências necessárias para conseguir exercer um determinado esforço e os aplique obtendo um desempenho bem-sucedido, deve ser recompensado;
Valência	Valor que se dá a uma determinada recompensa, isto é, a importância que a pessoa atribui aos resultados obtidos em função do desempenho requerido
Instrumentalidade	Grau em que o resultado obtido é uma mais-valia para acesso a outros resultados, como por exemplo, cumprir os prazos de execução das tarefas pode ser importante para a obtenção de uma promoção.

Fonte: Adaptado de Freitas (2016, p. 37)

Como refere Kim (2006, pp.29-30), citado por Matias (2018, p. 25), este modelo aceita que a motivação dependa da expectativa do indivíduo em ser recompensado relativamente ao trabalho que será efetuado. “Em linhas gerais, este modelo considera que a intensidade da tendência para atuar de determinada forma está subordinada à intensidade da expectativa no resultado e na atratividade deste resultado”.

Um nível elevado de motivação está associado a valências elevadas, Instrumentalidade elevada e expectativa elevada. Por outro lado, se um destes fatores for nulo a motivação também é igual a zero e pode ser representada pela fórmula:

$$\text{Motivação} = f(\text{Expectativa} \times \text{Instrumentalidade} \times \text{Valência})$$

De acordo com Vieira (2006, p. 66) a motivação é determinada pela combinação dos três pressupostos apresentados anteriormente e que descrevemos no Quadro 18:

Quadro 18 - Teoria das Expectativas.

Expectativa	x	Instrumentalidade	x	Valência
Crença na probabilidade de que o esforço conduza a um bom desempenho.		Crença na probabilidade de que determinado desempenho conduza à recompensa.		Valor atribuído aos resultados esperados.
Auto-eficiência – auto-perceção da capacidade para desempenhar uma determinada tarefa;		Confiança no superior hierárquico;		Valores;
Grau de dificuldade do objetivo - influencia as expectativas pois objetivos demasiado ambiciosos podem conduzir ao receio do seu não alcance;		Controlo;		Necessidades;
Controlo percebido - afeta as expectativas, dado que, para que estas sejam elevadas, os indivíduos devem perceber que detêm algum controlo.		Políticas laborais.		Objetivos e preferências.

Fonte: Adaptado de Vieira (2006, p. 66)

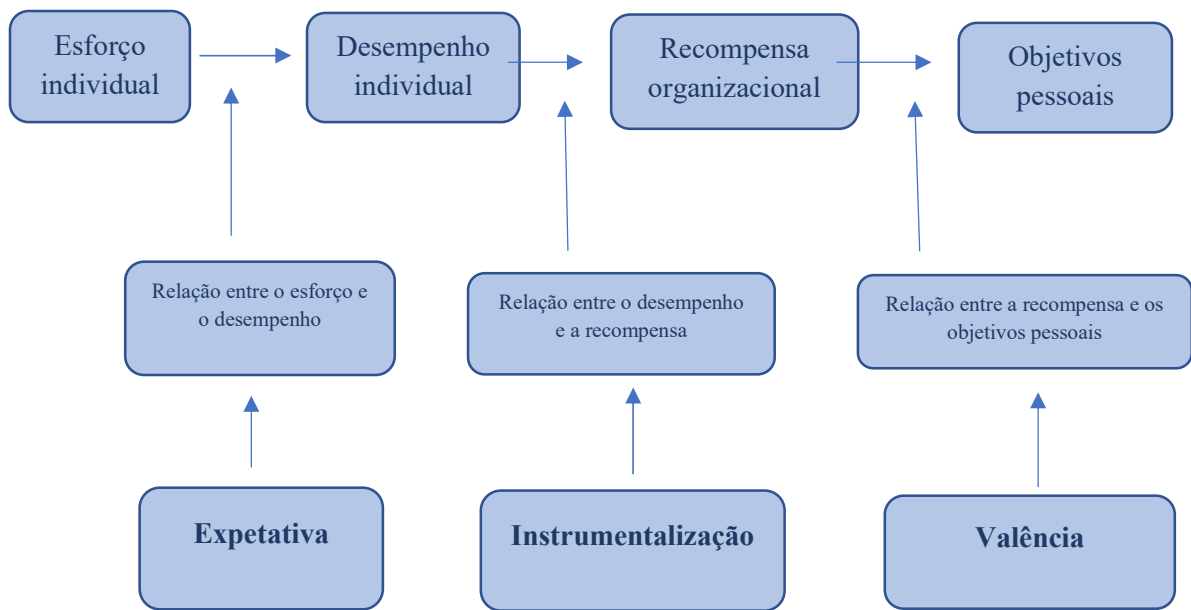
Para Cunha et al (2014), referidos por Freitas (2016, p.38)

“se a pessoa considerar irrelevante a recompensa que a organização tem para lhe oferecer, se o esforço for desproporcional em relação às capacidades percebidas, ou se o resultado obtido não se revestir de valor instrumental para outro resultado desejado, a probabilidade de o indivíduo se sentir motivado para aumentar o seu esforço fica diminuída”.

Os mesmos autores, referem ainda que, um resultado considerado irrelevante é equivalente a um valor instrumental igual a zero, logo a motivação será nula, independentemente dos valores para a expectativa e para a valência.

A teoria de Vroom pode ser explicada na Figura 8, da página seguinte:

Figura 8 - Modelo de Vroom



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2010, p. 259)

De acordo com Freitas (2016, pp.38-39):

“esta teoria propõe que a organização deve avaliar os sentimentos de autoeficácia dos colaboradores em relação à metas alcançadas; as chefias devem gerir as expectativas dos seus trabalhadores, de modo a melhorar a sua motivação; deve considerar a possibilidade de indivíduos diferentes poderem escolher prémios diferentes e em que medida os sistemas de recompensa ajudam a resolver os principais problemas dos indivíduos”.

Há que referir ainda que, Albuquerque *et al* (2016, p.6), citados em Matias (2018, p. 23) veem a Teoria da Expectativa como a que:

“entende a motivação como sendo uma força fundamentalmente de natureza consciente e emocional, em que essa força entra em ação quando se faz necessário a tomada de decisão diante de uma variedade de planos de ação a serem seguidos, em que as escolhas estão relacionadas com expectativas individuais e avaliação subjetiva das consequências esperadas através da comparação entre as várias alternativas de ação, que funciona como um peso”.

2.2.4.2 Teoria da Definição de Objetivos de Locke & Lathan

Para os investigadores que desenvolveram esta teoria, o comportamento os indivíduos face ao trabalho, é configurado pelos objetivos ou resultados que estes consideram motivadores e dos esforços necessários para os alcançar, dando lugar a estratégias que surgem relacionadas com os processos cognitivos.

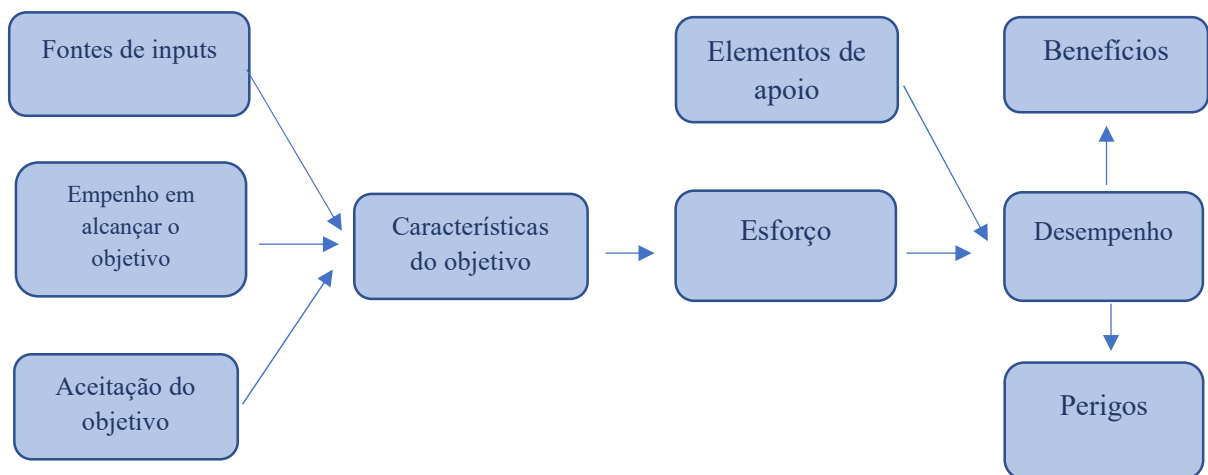
A respeito dos objetivos Baptista (2012, p. 31) refere que

“condicionados por valores e necessidades do indivíduo enquanto ser social, os objetivos definidos que orientam toda a ação racional humana constituem um dos mecanismos conducentes a estados de motivação para o trabalho, podendo esta última ser regulada ainda por fatores – favorecedores ou bloqueadores – tais como as capacidades individuais, designadamente a de aprendizagem, e os conflitos anteriores”.

De acordo Dialamícu (2014, p. 34) “a teoria de Locke e Lathan defende que as intenções ou objetivos dos indivíduos têm um papel fundamental na determinação dos seus comportamentos”. Ao que a autora acrescenta “os objetivos são uma fonte de emoções e desejos com um impacto significativo nas ações que os indivíduos vão desempenhar, pois esses quererão satisfazê-los”. Desta forma “a quantidade de esforço aplicada para a obtenção de um determinado objetivo irá depender do grau de dificuldade do objetivo e do grau de dedicação das pessoas”.

A Figura 9 mostra de que forma as características dos objetivos são percecionadas pelos colaboradores.

Figura 9 - Teoria da Definição dos objetivos.



Fonte: Adaptado de Dialamícu (2014, p. 35)

Para os autores desta teoria, a principal preocupação está na forma como o comportamento é influenciado pelo processo de definição dos objetivos. Neste sentido, esta teoria é vista mais como uma técnica do que propriamente como uma teoria de motivação.

Esta teoria desenvolvida por Locke e Lathan, assenta no pressuposto de tendo em conta as capacidades dos trabalhadores e os incentivos financeiros disponíveis devem ser definidos os objetivos a alcançar. Aqui a gestão do desempenho surge com um papel relevante, uma vez que é necessário um acompanhamento permanente, como forma de obter

um feedback real e atualizado, que permita a redefinição de objetivos e ainda o desenvolvimento da auto-percepção, da autoestima e da autoconfiança dos colaboradores.

A maior parte dos autores descritos anteriormente consideram importante que os colaboradores conheçam o que se espera deles, bem como a forma como é avaliado o seu desempenho, como se atingem sucessivamente os objetivos propostos pela gestão da organização. Não só é importante, como contribui para a manutenção da motivação em nível elevados.

Segundo Baptista (2012, p. 32), os princípios fundamentais da Gestão por Objetivos são os que apresentamos no Quadro 19:

Quadro 19 - Princípios da Gestão por Objetivos.

Princípios da Gestão por Objetivos
1. Um empregado quer saber aquilo que dele se espera;
2. Um empregado quer participar nas decisões que afetam os seus resultados;
3. O desempenho melhora consideravelmente quando lhe é dada a possibilidade de influenciar os resultados obtidos;
4. Um empregado deseja o feedback em relação à qualidade do seu trabalho;
5. O seu empregado melhora quando o seu superior se interessa pelos seus resultados;
6. O empregado deseja reconhecimento pelo contributo dado.

Fonte: Adaptado de Baptista (2012, p.32)

Para Vieira (2012, p. 20) a gestão por objetivos foi desenvolvida “de forma a identificar quais os objetivos que produzem níveis de desempenho mais elevados e quais os que estimulam a atenção, o esforço e a persistência dos indivíduos”. Sendo que uma das formas apontadas para que os colaboradores aceitem mais rapidamente os objetivos é participarem na sua elaboração, uma outra forma consiste na utilização de recompensas. No entanto os autores alertam para facto de definir objetivos que sejam desafiantes, que sejam alcançáveis e para a existência de feedback para dar a conhecer o seu progresso.

Ainda de acordo com Vieira (2012, pp. 20-21) para que os colaboradores se sintam motivados é necessário que os objetivos possuam um conjunto de características que estão presentes no acrónimo SMART (specific, measurable, agreed, realistic, timed), que desenvolvemos no Quadro 20.

Quadro 20 - Descrição do acrônimo SMART.

SMART	
S	Os objetivos devem ser específicos, de fácil compreensão e bem definidos para que a sua implementação seja viável. Caso sejam difíceis de compreender podem levar a resultados que não sejam os esperados;
M	Os objetivos devem ser mensuráveis, deve ser possível quantificá-los, ver a sua evolução, de modo a que possam fazer alterações;
A	Os objetivos devem ser alcançáveis, no entanto não significa que tenham de ser fáceis, mas também não podem ser impossíveis, uma vez que poderá causar frustração e desânimo;
R	Devem definir-se objetivos realistas, mas que sejam viáveis;
T	Os objetivos devem ser alcançados num determinado período de tempo, deve definir-se um prazo para que sejam alcançados.

Fonte: Adaptado de Freitas (2016, p. 40)

Segundo Freitas (2016, p.40), “para que as características anteriores se verifiquem é preciso que os colaboradores aceitem os objetivos, visto que quando o objetivo é aceite, o indivíduo está comprometido com uma meta pré-estabelecida, o que ativará todos os mecanismos (esforço, direção e persistência), que lhe irão permitir atingir o objetivo”.

2.2.4.3 Teorias X e Y de McGregor

Esta teoria é desenvolvida por McGregor no início dos anos 50 e corresponde a duas teorias X e Y que são duas formas para a análise do comportamento dos colaboradores no seio das organizações. A teoria X, ver Quadro 21, está relacionada com as questões de sobrevivência e controle e a teoria Y, ver Quadro 22 aponta as potencialidades e a capacidade de investir no desenvolvimento pessoal.

De acordo com Galhanas (2009, p. 13) a Teoria X “é baseada no que McGregor chamava de noções erradas do que são as causas e o que são os efeitos”. Já a teoria Y é a que encoraja a existência de um ambiente de gestão onde há espaço para os funcionários mostrarem e fazerem crescer o seu potencial.

Para Michel (2005, p.2) a Teoria X surge associada a um forte controle sobre os colaboradores de uma organização e apresenta os seguintes pressupostos:

Quadro 21 - Pressupostos da Teoria X de McGregor.

Pressupostos da Teoria X
O ser humano, em geral, não gosta intrinsecamente de trabalhar, e trabalha o mínimo possível;
Por essa razão a maior parte das pessoas precisa ser coagida, vigiada, orientada, ameaçada com castigos a fim de fazer o devido esforço para alcançar os objetivos da organização;
O ser humano médio prefere ser dirigido, desejando evitar responsabilidades, é pouco ambicioso, procurando segurança acima de tudo;
Empregados evitarão responsabilidades e procurarão receber ordens formais, sempre que possível;
A maioria dos trabalhadores põe a segurança acima de todos os fatores associados ao trabalho, exibindo pouca ambição.

Fonte: Adaptado de Michel (2005, p. 2), Matias (2018)

McGregor apresenta também, a Teoria Y, onde o ser humano pode mostrar o seu potencial e a capacidade de desenvolvimento pode ser otimizada, sendo necessário um ambiente organizacional adequado. Esta teoria, segundo Michel (2005, p.3) apresenta as seguintes características:

Quadro 22 - Pressupostos da Teoria Y de McGregor.

Pressupostos da Teoria Y
O esforço físico e mental no trabalho é tão natural como o lazer ou o descanso;
Controle externo e ameaça não são os únicos meios de suscitar esforços no sentido dos objetivos organizacionais. Movido pela auto-orientação e pelo autocontrole, o indivíduo se colocará ao serviço dos objetivos que se empenhou a alcançar dentro da organização;
O empenho em alcançar objetivos é função das recompensas atribuídas ao êxito da tarefa;
Em condições apropriadas, o ser humano, em média, aprende não só a aceitar, mas a procurar responsabilidades;
A capacidade de exercitar, em grau relativamente elevado, a imaginação, o talento e o espírito criativo na solução de problemas organizacionais, está distribuída e não escassamente, entre as pessoas.
Nas condições da vida industrial moderna, as potencialidades intelectuais do ser humano são, em média, utilizadas apenas parcialmente.

Fonte: Adaptado de Michel (2005, p. 3), Matias (2018, p. 23)

De acordo com Vieira (2012, pp. 22-23) podemos resumir estas duas teorias do seguinte modo

“relativamente à teoria X, as organizações partem do pressuposto de que os colaboradores têm aversão ao trabalho e à responsabilidade, pouca ambição, sendo necessário controlá-los ou ameaçá-los com punições para que atinjam as metas. Quanto à teoria Y, as organizações partem da hipótese de que os colaboradores consideram que o trabalho é tão

natural como o descanso ou divertimento, que são capazes de aprender e procurar a responsabilidade, que possuem auto-orientação e autocontrole, quando comprometidos com objetivos e que têm capacidade para tomar decisões inovadoras”.

Segundo Robbins (2006) para otimizar a motivação dos colaboradores seria necessário a existência de participação no processo de decisão, tarefas desafiadoras, atribuição de responsabilidades e ainda um bom relacionamento intragrupal, apesar de não existirem evidências que essa teoria funcione individualmente.

Consideramos relevante o conhecimento dos conceitos teóricos de Motivação e as Teorias de Motivação para poder compreender o nível de motivação dos funcionários da AGT, os fatores motivacionais, e o que faz com que se sintam motivados de forma a poderem desenvolver melhor a sua atividade e contribuir para o sucesso da organização.

2.3 Comportamento Humano vs Motivação Organizacional

Para Maximiano (2009), citado por Marques (2015, p.7) a motivação organizacional é “um estado psicológico de disposição para a realização de determinada tarefa, tendo em consideração os motivos internos dos indivíduos e os diversos estímulos dos ambientes ou das situações”.

Alguns autores como Tamayo e Paschoal (2003) afirmam que é possível aumentar a motivação organizacional, quando o colaborador consegue encontrar, na organização, oportunidade para satisfazer as suas necessidades, atingindo desta forma os seus objetivos pessoais e profissionais e quando se sente respeitado como ser humano, pois só deste modo começa a ultrapassar aquilo que é definido no contrato económico e se estabelece uma relação de igualdade entre a organização e o colaborador.

Tamayo e Paschoal (2003) referem a existência de um conjunto de dez motivações que estão relacionadas com metas específicas. Estas motivações são: autodeterminação, estimulação, hedonismo, realização, poder, segurança, conformidade, tradição, benevolência e universalismo. Sendo as cinco primeiras aquelas que se relacionam diretamente com metas pessoais, como o sucesso, prazer e prestígio. As que se relacionam com a família, sociedade e organização são a tradição, benevolência e conformidade. Já o universalismo e a segurança podem estar relacionados com o próprio indivíduo, mas também com aqueles que com ele convivem. Cada indivíduo pode apresentar uma lista de prioridade específica em relação às suas motivações, criando deste modo um perfil motivacional diferente.

Para Ambrósio (2015, p. 31) “o comportamento humano numa organização é influenciado por fatores internos e externos”. Ao que o autor acrescenta “um dos desafios da Administração dos Recursos Humanos consiste em estar preocupado com a educação, treinamento, motivação, liderança das pessoas que trabalham na organização, inculcando-lhes o espírito empreendedor e oferecendo-lhes uma cultura participativa ao lado de oportunidades de plena realização pessoal”.

Nos últimos anos têm sido desenvolvidas novas habilidades nos líderes, assim como novas formas de comunicação, de forma a que, o líder seja capaz de entender o comportamento humano e influenciar de forma proativa o comportamento dos seus subordinados ou colaboradores.

Neste sentido, como refere Ambrósio (2015, p. 31) “as pessoas devem ser consideradas parceiras e colaboradoras e não funcionárias marcadoras de ponto. A relação organização/indivíduo deve ser uma relação de reciprocidade. As pessoas trabalham numa organização porque esperam que sua participação satisfaça alguma necessidade pessoal”.

Para Chiavenato (1997, pp. 107-108), citado em Ambrósio (2015, pp.31-32) as principais características do comportamento humano são as que apresentamos no Quadro 23 na página seguinte. Estas características do comportamento humano nas organizações, que influenciam o dia a dia e os seus desempenhos.

Cabe ao líder garantir as modificações eficazes e eficientes no comportamento dos seus colaboradores, quando há necessidade de melhorar o desempenho, assim como promover a integração de equipas e ainda criar condições para o incremento da produtividade.

Como vimos anteriormente existem diferentes fatores que podem gerar modificações nos comportamentos, isto é, existem diferentes incentivos ou fatores externos que podem desencadear diferentes níveis motivacionais. Segundo a literatura poderão existir diferenças entre os colaboradores do setor público e do setor privado o que iremos explorar seguidamente.

Quadro 23 - Características dos comportamentos humanos.

Características do comportamento humano nas organizações	
O homem é proativo	Uma vez que o comportamento humano é orientado para a satisfação das suas necessidades e para o alcance dos seus objetivos e ambições. Por essa razão, reagem e respondem ao seu ambiente. Neste sentido, as pessoas tanto podem resistir como colaborar com as políticas e os procedimentos da organização, o que depende das estratégias de liderança adotadas pelo seu superior.
	De modo geral, o comportamento nas organizações é determinado tanto pelas práticas organizacionais como pelo comportamento proativo no seio das organizações.
O homem é social	A participação em organizações é muito importante na vida das pessoas.
	No grupo ou nas organizações, os indivíduos procuram manter a sua identidade e o seu bem-estar psicológicos. Por vezes usam os seus relacionamentos com outras pessoas para obter informações sobre si mesmo e sobre o ambiente que os rodeia.
O homem tem diferentes necessidades	Os seres humanos são motivados por várias necessidades. Contudo um fator pode motivar o comportamento de uma pessoa hoje, e pode não ter potência suficiente para determinar o seu comportamento no dia seguinte ou a de outro indivíduo.
O homem percebe e avalia	A experiência do indivíduo com o seu ambiente é um processo ativo porque seleciona os diferentes aspetos do ambiente, avalia-os em termo das suas experiências passadas e em função das suas próprias necessidades e valores.
O homem pensa e escolhe	O comportamento é proposital, proativo e cognitivamente ativo. Podendo ser analisado em termos das estratégias comportamentais que escolhe, desenvolve e executa para responder aos estímulos e como forma de alcançar os objetivos pessoais.
O homem tem capacidade de resposta limitada	O homem tem uma capacidade limitada para desempenhar as atividades, de acordo com o que pretende ou ambiciona. Por outro lado, as pessoas não são capazes de se comportar de todas as formas, uma vez que as suas características pessoais são limitadas e restritas.
	A capacidade de resposta é em função das aptidões e da aprendizagem. E as capacidades mentais e físicas são sujeitas a grandes limitações.

Fonte: adaptado de Ambrósio (2015, pp. 31-32)

De acordo com Galhanas (2009) adaptar as teorias e modelos, apresentados na seção anterior, à administração pública é difícil. A autora refere que alguns investigadores, como Camilleri (2007, pp. 358-359), têm vindo a apresentar algumas falhas nas teorias motivacionais existentes, quando se pretende aplica-las ao setor público. No Quadro 24 apresentamos as falhas apontadas.

Quadro 24 - Falhas na aplicação das teorias motivacionais.

Falhas na aplicação das teorias motivacionais ao setor público
Não consideram a dimensão social;
Assumem a importância da definição de objetivos e dos sistemas de recompensa que não se coadunam com a realidade da Administração Pública;
Não explicam concretamente o tipo de comportamento a que se adaptam;
As teorias que conceptualizam a motivação intrínseca são muito específicas nas tarefas, não considerando os aspetos afetivos e normativos;
As teorias que conceptualizam a motivação extrínseca excluem os conceitos de valores e obrigações.

Fonte: Adaptado de Galhanas (2009, p. 17)

Houston (2000, p.714) refere que os funcionários das organizações públicas possuem características diferentes das apresentadas pelos funcionários do setor privado, sendo frequente associar aos primeiros ao sentido de ética e dever, encontrando-se mais motivados pelo desejo de servir o interesse público e, nesta medida a motivação está mais associada a recompensas intrínsecas do que extrínsecas. O mesmo autor aponta como conclusões que os funcionários do setor público dão menos importância aos salários elevados e a horários de trabalho reduzidos, e mais importância a questões que se prendem com a segurança, com recompensas intrínsecas e transmitem um maior sentido de realização (Houston, 2000, p. 727).

Ouros autores com Boardman e Sundquist (2008, p. 3) referem que pelos estudos realizados se pode concluir que o nível de motivação, para a realização de serviços públicos ou para a comunidade, é mais elevado nos funcionários do setor público. Também Kim (2009, p. 150) defende que a Motivação para o serviço público é a forma motivacional que leva as pessoas a realizarem serviço público de relevo.

Mann (2006, p. 33) refere que as motivações para o serviço público têm associados alguns atributos como o desejo de marcar a diferença e de querer causar impacto nas questões públicas, o sentido de responsabilidade e de integridade, bem como a própria motivação

intrínseca. E apresenta três categorias de motivos relacionados a este tipo de motivação, como apresentamos no Quadro 25.

Quadro 25 – Fatores de Motivação para o Serviço Público.

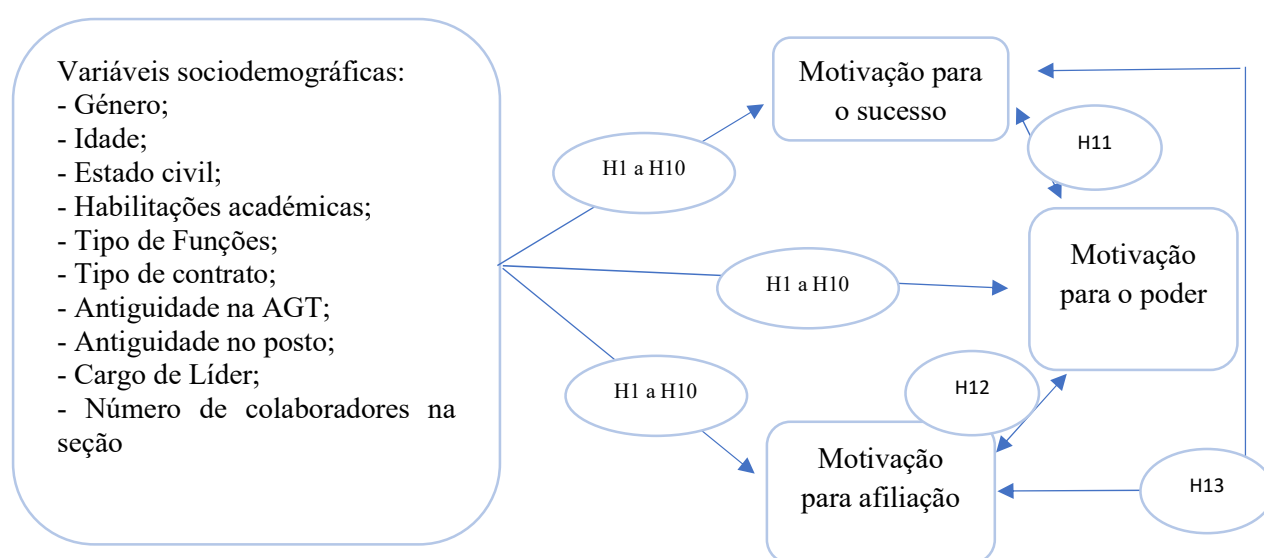
Categorias de motivos associados à Motivação para o serviço público
Os motivos racionais que se relacionam com o autointeresse, isto é, com a identificação das pessoas com a organização;
As razões normativas que se prendem com o desejo de servir o interesse público;
Os motivos afetivos que correspondem ao altruísmo e com o desejo de ajudar os outros.

Fonte: Adaptado de Mann (2006, p.34)

Para Perry e Wise (1990), citados por Galhanas (2009, p. 19) “os indivíduos com elevada motivação para o serviço público tendem a ser atraídos para trabalhar nestes organismos e são menos dependentes de incentivos para alcançar elevados níveis de performance”.

2.4 Modelo Conceptual

Figura 10 - Modelo Conceptual da Investigação



Fonte: Elaboração própria.

No modelo conceptual, que apresentamos na Figura 10 colocamos as variáveis do estudo (num total de 13) e as hipóteses de investigação, que podemos representar como:

H₁: O género masculino e o feminino apresentam as mesmas dimensões da motivação;

H₂: As diferentes faixas etárias apresentam as mesmas dimensões da motivação;

- H₃: Todos os estados civis apresentam as mesmas dimensões da motivação
- H₄: Todas as habilitações académicas apresentam as mesmas dimensões da motivação;
- H₅: Todos os tipos de funções desempenhadas dentro da AGT têm as mesmas dimensões da motivação;
- H₆: Todos os tipos de contrato têm as mesmas dimensões da motivação;
- H₇: Todas os graus de antiguidade apresentam as mesmas dimensões da motivação;
- H₈: Todas as antiguidades no atual cargo apresentam as mesmas dimensões da motivação;
- H₉: Todos os cargos, de liderança ou não, têm as mesmas dimensões da motivação;
- H₁₀: O número de colaboradores na seção não altera a dimensão da motivação;
- H₁₁: Existe correlação entre a motivação para o sucesso e a dimensão para o poder;
- H₁₂: Existe correlação entre a motivação para a afiliação e a motivação para o poder;
- H₁₃: Existe correlação entre a motivação para o sucesso e a motivação para a afiliação.

3. Metodologia

Neste capítulo apresentamos a metodologia que seguimos neste estudo, referindo as hipóteses de investigação, os instrumentos utilizados na recolha de informação e ainda os métodos previstos para o tratamento de dados.

De acordo com Sarmiento (2013) estamos perante uma investigação que envolve um estudo quantitativo e hipotético-dedutivo, pois estamos na presença de um modelo que é construído a partir da formulação de hipóteses que relacionam e explicam os fenómenos em análise.

3.1 Características da Organização

A Administração Geral Tributária é presentemente o único organismo tributário de Angola e resulta da integração da Direção Nacional de Impostos (DNI), do Serviço Nacional das Alfândegas (SNA) e do Projeto Executivo para a Reforma Tributária (PERT) num único organismo, criado pelo decreto Presidencial nº 324/14.

A Administração Geral Tributária existe desde 2014 com a intenção de responder aos desafios do Executivo relativamente à modernização do sistema fiscal angolano. O sistema fiscal tem sofrido algumas reformas com o objetivo de aumentar a receita fiscal não petrolífera, na sequência da necessidade de diversificar as fontes de arrecadação de receitas, baseado num estudo para a implementação de novos impostos, como por exemplo o IVA (Imposto sobre o Valor Acrescentado), o IEC's (Imposto Especial sobre o Consumo) e o IUMAE (Imposto Único sobre a Microatividade Económica), como forma obter um sistema moderno de Tributação.

Para a Administração Geral Tributária o capital humano representa o recurso mais importante da organização. Neste sentido a construção de uma Administração Tributária moderna, passa por uma aposta séria na especialização dos funcionários, na adoção das boas práticas internacionais ligadas a transferência de conhecimentos e na promoção da meritocracia. Convém referir que a AGT frequentemente recruta funcionários sem as habilitações técnicas tributárias por falta de instituições académicas especializadas em Angola.

3.2 Objetivos e Questões de Investigação

Nos capítulos anteriores apresentamos os objetivos e as hipóteses de investigação pelo que nos abstermos de as voltar a apresentar.

3.3 Instrumento de Medida

Com a intenção de recolher informação sobre a motivação da AGT foi aplicado um inquérito com questões fechadas baseado num modelo construído e validado por Rego e Cunha (2007): Quais as motivações?

As questões referentes à motivação dos colaboradores, no questionário foram utilizadas por Lameiras (2010) e, mais recentemente por Machado e Ramos (2017), nas suas investigações sobre ‘Liderança e Motivação nos colaboradores: um ensaio no setor da saúde’ e ‘Interação entre Liderança e Motivação no Trabalho, na Perceção dos Colaboradores: estudo de caso em uma rede de postos de combustível’, respetivamente.

O questionário que apresentamos em anexo (ver anexo II) é composto por duas partes. A primeira parte corresponde às questões que permitem fazer a caracterização sociodemográfica dos inquiridos, sendo composta por dez variáveis: género, idade, estado civil, nível de escolaridade, tipo de função, tipo de contrato, antiguidade na instituição, antiguidade no cargo atual, cargo de liderança e número de colaboradores na sua seção.

A segunda parte é composta por dezoito frases, que refletem situações hipotéticas, sendo que se pretende que o inquirido faça corresponder uma escala de frequência temporal que mostre a frequência com que as situações são vivenciadas por si. A escala adotada é uma escala ordinal tipo Likert de cinco pontos, em que a opção 1 representa o ‘nunca’ e a opção 5 representa o ‘sempre’. O objetivo é perceber se o inquirido se orienta para o poder, para o sucesso ou para a afiliação de acordo com a caracterização de McClelland (1987).

No Quadro 26 apresentamos a relação de cada uma das afirmações com as três variáveis estratégicas, isto é, com cada uma das dimensões da motivação.

Quadro 26 - Relação entre as variáveis estratégicas e as afirmações do questionário.

Dimensão	Afirmações
Sucesso	1, 4, 7, 10 e 13
Afiliação	2, 5, 8, 11, 14, 16 e 18
Poder	3, 6, 9, 12, 15 e 17

Fonte: Adaptado de Lameiras (2010)

Depois de realizada a recolha de dados, procedemos à sua codificação e importação dos dados para o software estatístico SPSS 25.0 (Statistical Package for the Social Science), que iria permitir o tratamento dos dados.

3.4 População e a Amostra

A AGT, organização em que realizamos o estudo empírico, possui um total de 3978 colaboradores, onde 1786 são homens e 2012 são mulheres, distribuídos ao longo do território e divididos por sete regiões.

A amostra foi obtida entre os meses de agosto e setembro de 2019, recorrendo a um método de amostragem não probabilístico, por acessibilidade e baseados no princípio que estes possam representar a população em análise, para o efeito enviamos mil inquéritos por mail, utilizando as ferramentas do Google para fazer um inquérito online, obtendo uma taxa de respostas de cerca de 10%.

A amostra é composta por 108 inquéritos validados, que tinham sido enviados para os colaboradores através de um formulário online, o que corresponde a 3% da população em estudo.

3.5 Métodos e Técnicas Estatísticas Utilizadas

Depois de codificar os dados recolhidos iniciamos a análise estatística dos dados. Em primeiro lugar fizemos uma análise gráfica e o cálculo de medidas estatísticas como a média e o desvio padrão, para além das frequências relativas. Depois aplicamos o teste de Alpha Cronback com a intenção de testar a consistência interna de cada uma das dimensões da motivação que está a ser estudada, nomeadamente a necessidade de poder, sucesso e afiliação.

De acordo com Hill e Hill (2012) a consistência interna pode ser classificada do modo que apresentamos no Quadro 27.

Quadro 27 - Classificação do Resultado do Alpha de Cronbach.

Resultado do Teste de Alpha Cronbach	Classificação
Superior a 0.9	Excelente
Entre 0.8 e 0.9	Boa
Entre 0.7 e 0.8	Razoável
Entre 0.6 e 0.7	Fraco
Inferior a 0.6	Inaceitável

Fonte: Hill e Hill (2012)

Para testar as hipóteses admitidas foram aplicados testes estatísticos como Mann Whitney, Kruskal Wallis e teste de correlação de Pearson. De acordo com Maroco (2018) estes testes comparam o centro de localização de duas amostras no primeiro e de três ou mais amostras no segundo tipo de teste, como forma de detetar diferenças entre as populações correspondentes. Estes testes fazem parte do grupo de testes não paramétricos, que são utilizados em substituição dos testes paramétricos t-Student e Anova One-Way respetivamente, sempre que não se prove a normalidade e homocedasticidade das amostras em questão ou quando a dimensão da amostra é reduzida. O teste de correlação de Pearson mede o grau de associação linear entre duas variáveis de escala ou quantitativas.

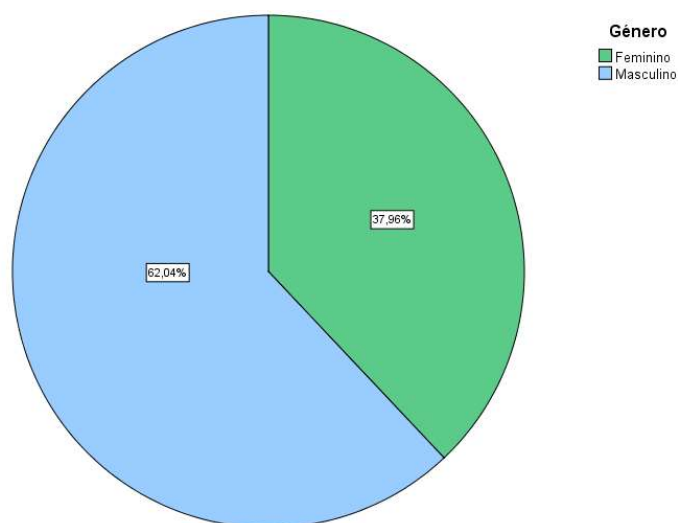
Em qualquer destes testes a hipótese nula corresponde à existência de igualdade entre os centros de localização entre as amostras envolvidas, e à não existência de correlação entre as variáveis em causa, quando se trata de um teste de correlação, sendo esta hipótese rejeitada quando o p-value (sig) é inferior a 0.05 (Maroco, 2018).

4. Apresentação, Análise e Discussão de Resultados

4.1 Caracterização Sociodemográfica da amostra

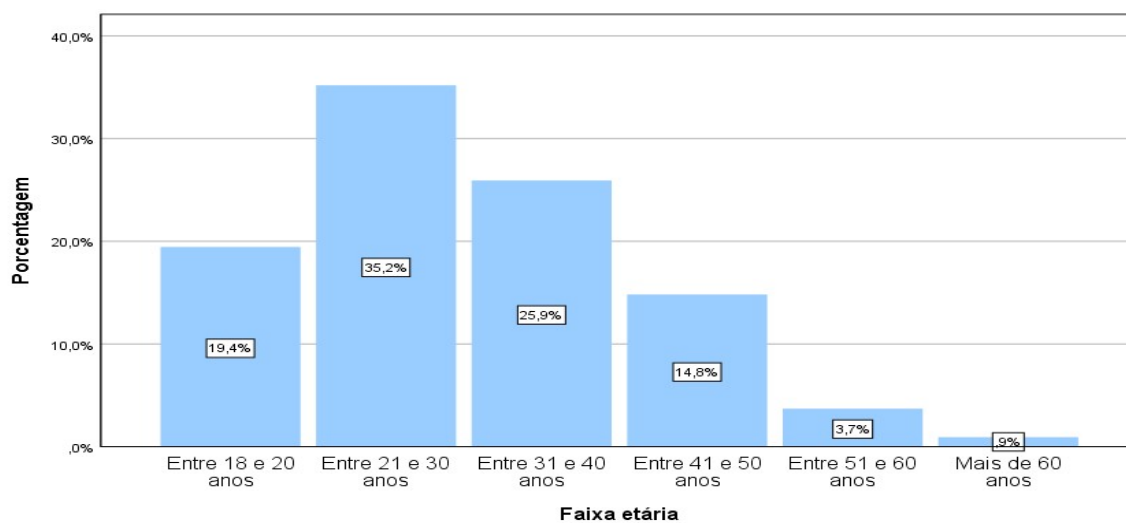
A amostra é constituída por 108 respostas validadas ao questionário que foi enviado por mail para os colaboradores da AGT de Luanda, sendo que destes 41 (37.96%) são do género feminino e 67 (62.04%) do género masculino, como mostramos no Gráfico 1.

Gráfico 1 - Género dos Inquiridos.



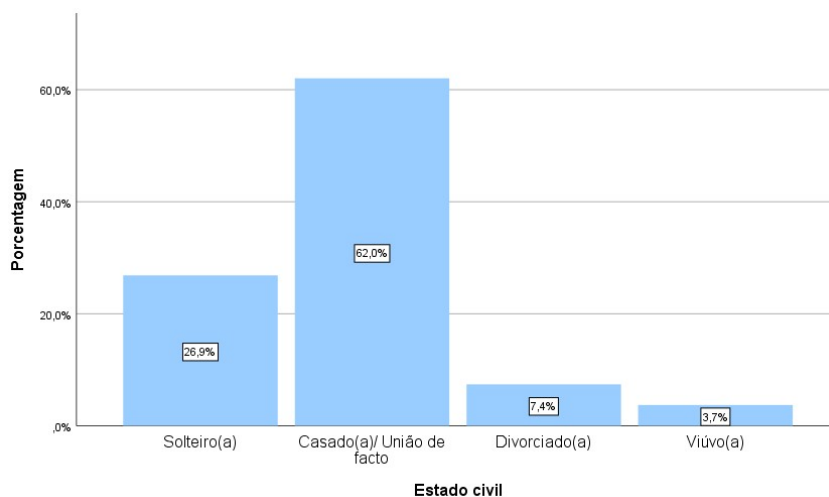
No que respeita à idade dos inquiridos, verificamos que cerca de 19.4% têm entre 18 e 20 anos, 35.2% têm entre 21 e 30 anos, 25.9% entre 31 e 40 anos, 14.8% entre os 41 e 50 anos, 3.7% entre 51 e 60 anos e 0.9% têm mais de 60 anos, como apresentamos no Gráfico 2.

Gráfico 2 - Faixa Etária dos Inquiridos.



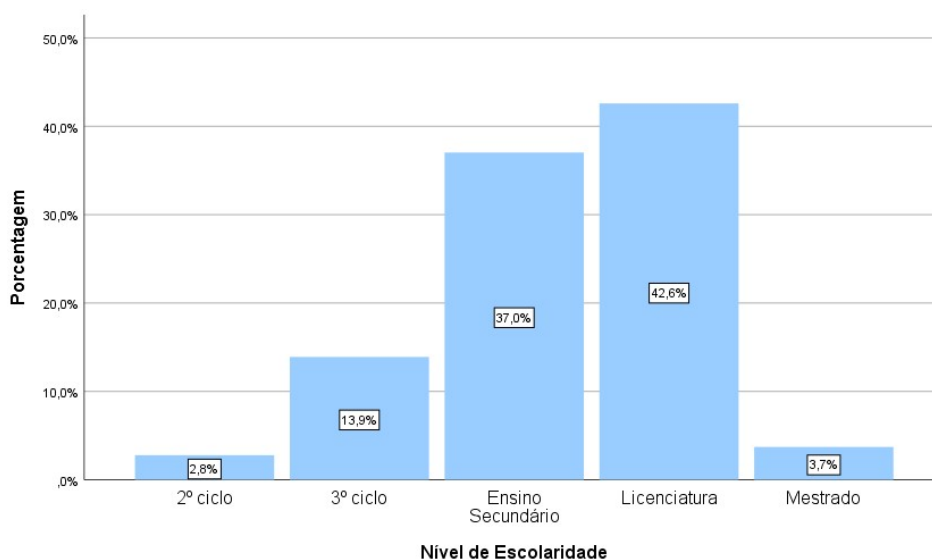
A terceira variável sociodemográfica analisada é referente ao estado civil dos respondentes. Conforme podemos observar no Gráfico 3, a maioria dos inquiridos é casado, seguindo-se os solteiros com 26.9%, sendo 7.4% divorciados e 3.7% viúvo.

Gráfico 3 - Estado Civil dos Inquiridos.



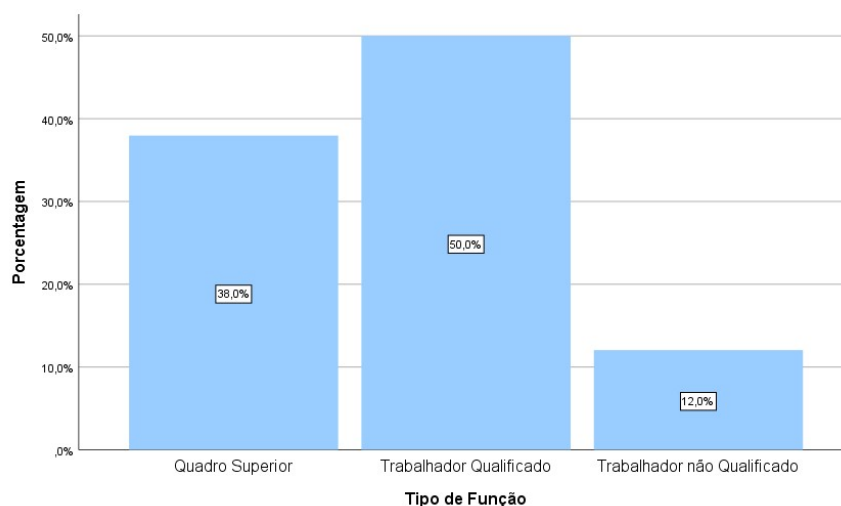
Quanto ao nível de escolaridade dos inquiridos verificamos que apenas 2.8% possui o 2º ciclo, 13.9% completou o 3º ciclo, 37% o ensino secundário, 42.8% é licenciado e 3.7% tem mestrado, como se pode observar no Gráfico 4.

Gráfico 4 - Nível de Escolaridade dos Inquiridos.



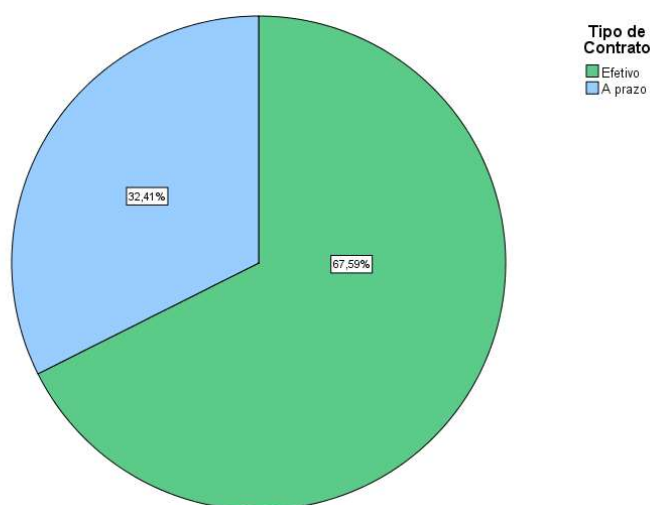
No que diz respeito à categoria profissional dos inquiridos podemos verificar, pela observação do Gráfico 5, que 38% são quadros superiores, 50% são trabalhadores qualificados e 12% são trabalhadores não qualificados.

Gráfico 5 - Tipo de Função dos Inquiridos.



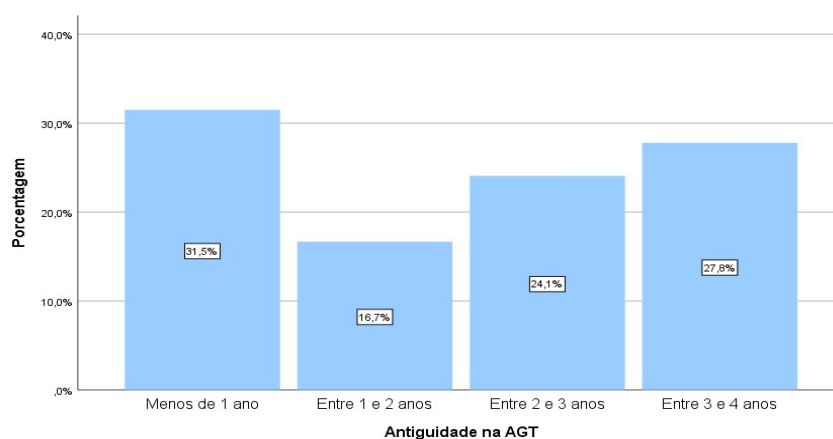
A sexta variável diz respeito ao tipo de contrato de trabalho existente, conforme se pode observar no Gráfico 6, a maioria dos inquiridos é efetivo na AGT, sendo que 32.41% é contratado a prazo.

Gráfico 6 - Tipo de Contrato de Trabalho dos Inquiridos.



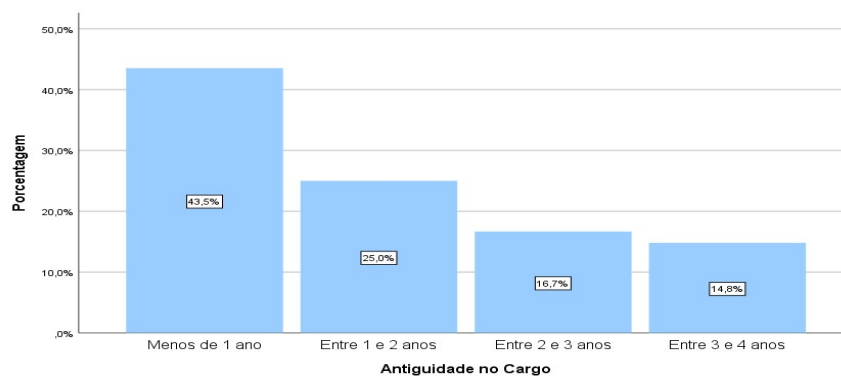
Quisemos também saber há quanto tempo estão na instituição. De acordo com o Gráfico 7 verificamos que 31.5% encontra-se há menos de um ano na instituição, 16.7% entre 1 e 2 anos, 24.1% entre 2 e 3 anos e 27.8% entre 3 e 4 anos, sendo que a instituição tem quatro anos de existência.

Gráfico 7 - Antiguidade na AGT dos Inquiridos.



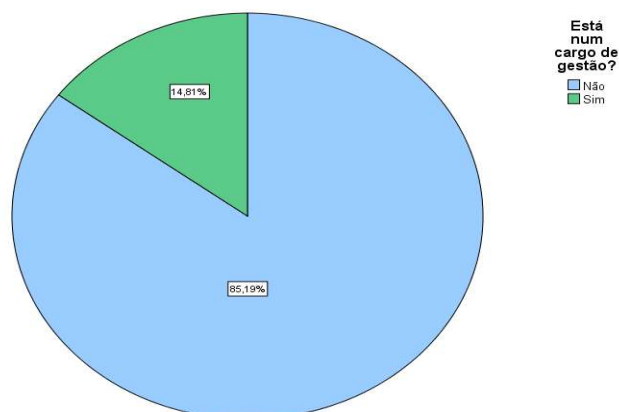
Quanto à antiguidade no atual posto de trabalho verificamos que 43.5% está no atual cargo há menos de 1 ano, 25% entre 1 e 2 anos, 16.7% entre 2 e 3 anos e apenas 14.8% entre 3 e 4 anos, conforme encontramos no Gráfico 8.

Gráfico 8 - Antiguidade no Atual Cargo dos Inquiridos.



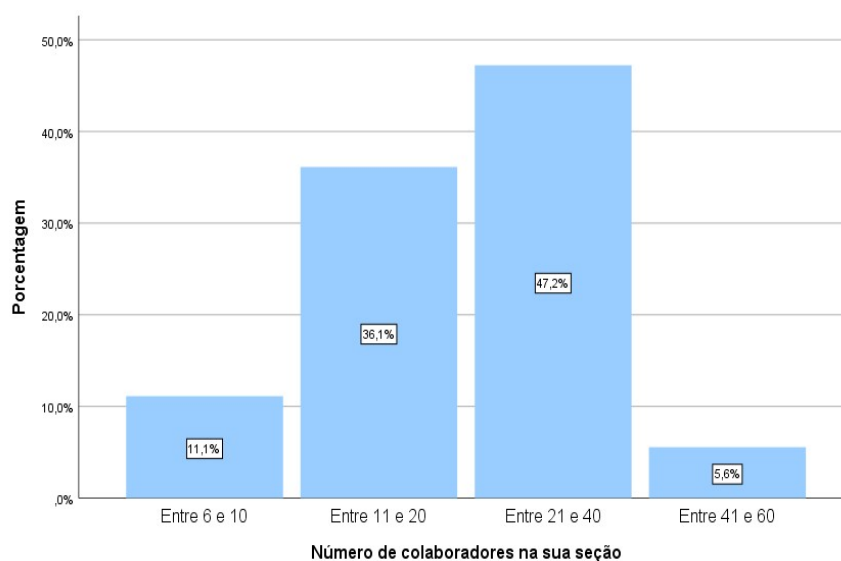
Perguntamos aos nossos inquiridos se ocupavam uma posição de liderança ou não. Cerca de 14% dos inquiridos admite estar na posição de líder e ser responsável por uma equipa de trabalho.

Gráfico 9 - Está num Cargo de Gestão?



A última questão que colocamos para efetuar a caracterização sociodemográfica da amostra é referente ao número de colaboradores que trabalha na mesma seção. Pela observação do Gráfico 10 verificamos que 11.1% trabalha com equipas relativamente pequenas com 6 a 10 elementos, 36.1% com equipas entre 11 e 20 elementos, 47.2% com equipas onde estão entre 21 e 40 colaboradores e 5.6% com equipas onde estão entre 41 e 60 colaboradores da AGT.

Gráfico 10 - Número de Colaboradores na Seção.



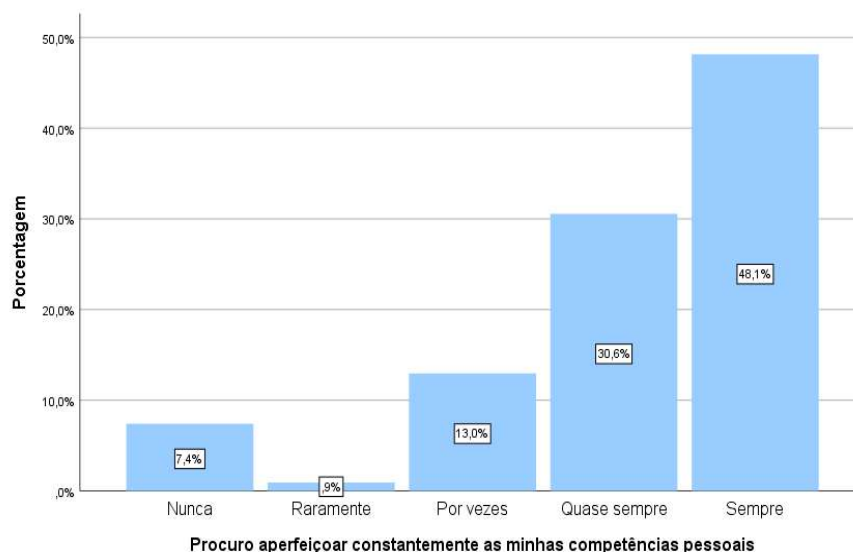
4.2 Análise Individual Relativa à Motivação

Seguimos fazendo uma análise a cada uma das questões apresentadas sobre o nível de motivação percecionado a partir das respostas dos inquiridos ao questionário.

Questão 11.1 - Procuro aperfeiçoar constantemente as minhas competências pessoais

Conforme podemos observar no Gráfico 11 a maior parte dos inquiridos está de acordo com a afirmação. Apenas 7.4% e 0.9% responderam ‘nunca’ ou ‘raramente’ respetivamente, enquanto 13% respondeu ‘por vezes’ e 30.6% respondeu ‘quase sempre’ e 46.1% respondeu ‘sempre’. Pelo que podemos concluir que a maioria dos inquiridos revela intenção de aperfeiçoar as competências pessoais de forma constante.

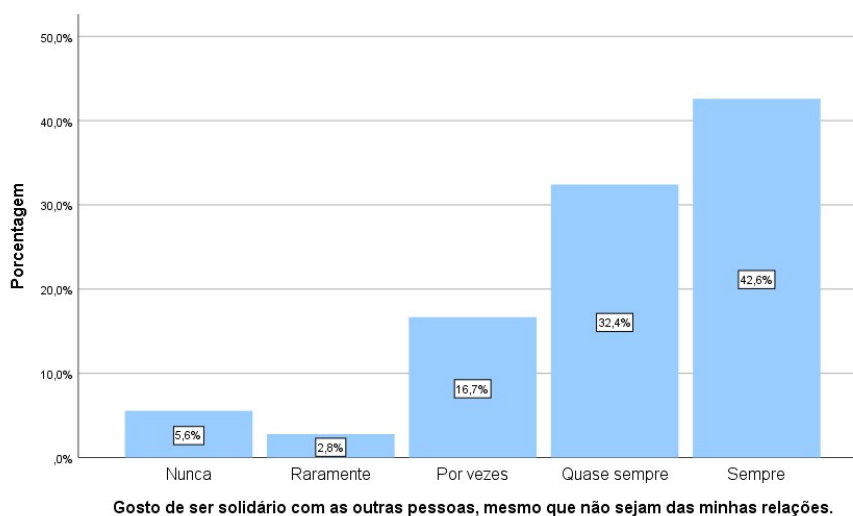
Gráfico 11 - Procuro Aperfeiçoar Constantemente as Minhas Competências Pessoais.



Questão 11.2 - Gosto de ser solidário com as outras pessoas, mesmo que não sejam das minhas relações.

De acordo com o Gráfico 12 verificamos que existe concordância relativamente à frase apresentada. A não concordância representada pelas opções 'nunca' e 'raramente' obtiveram 5,6% e 2,8%. Por outro lado, a concordância representada pelas restantes opções de resposta obteve a maioria das respostas, destacando-se a opção 'sempre' com 42,6%.

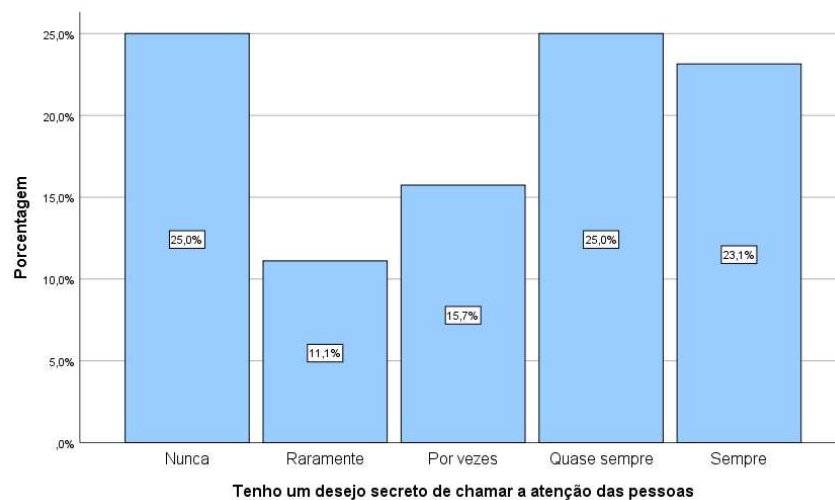
Gráfico 12 - Gosto de ser solidário com as outras pessoas, mesmo que não sejam das minhas relações.



Questão 11.3 - Tenho um desejo secreto de chamar a atenção das pessoas.

A partir da observação do Gráfico 13 verificamos que não existe uma tendência de resposta. As respostas correspondentes à não concordância, nomeadamente ao ‘nunca’ e ao ‘raramente’ obtiveram 25,0% e 11,1% respetivamente. Face a uma maioria que concorda, em alguma medida, com a frase apresentada. Sendo que 15,7% responde ‘por vezes’ 25,0% ‘quase sempre’ e 23,1% ‘sempre’.

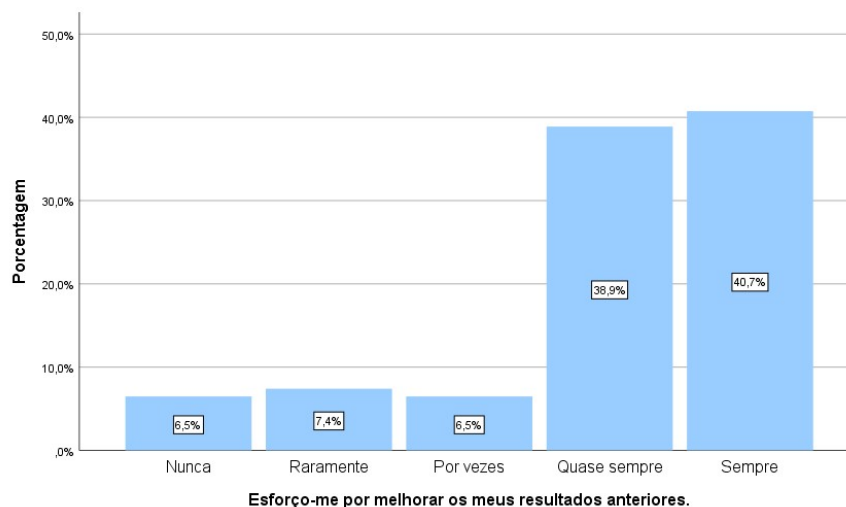
Gráfico 13 - Tenho um desejo secreto de chamar a atenção das pessoas.



Questão 11.4 - Esforço-me por melhorar os meus resultados anteriores

De acordo com o Gráfico 14 verificamos que a maioria está de acordo com a afirmação apresentada.

Gráfico 14 – Esforço-me por melhorar os meus resultados anteriores.

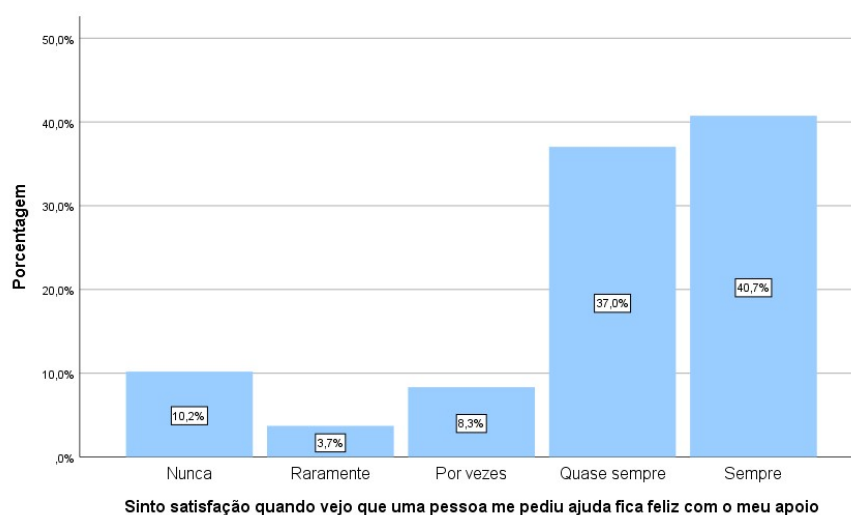


As respostas de concordância representadas pelas opções ‘por vezes’, ‘quase sempre’ e ‘sempre’ obtiveram 6.5%, 38.9% e 40.7% respetivamente, enquanto que as respostas que revelam não concordância somam 13.9% no total.

Questão 11.5 - Sinto satisfação quando vejo que uma pessoa que me pediu ajuda fica feliz com o meu apoio.

Pela observação do Gráfico 15 podemos concluir que a maior parte das respostas estão do lado da concordância, isto é, 8.3% respondeu ‘por vezes’, 37% ‘quase sempre’ e 40.7% ‘sempre’, enquanto que as respostas de não concordância totalizam 13.9%.

Gráfico 15 - Sinto satisfação quando vejo que uma pessoa me pediu ajuda fica feliz com o meu apoio.

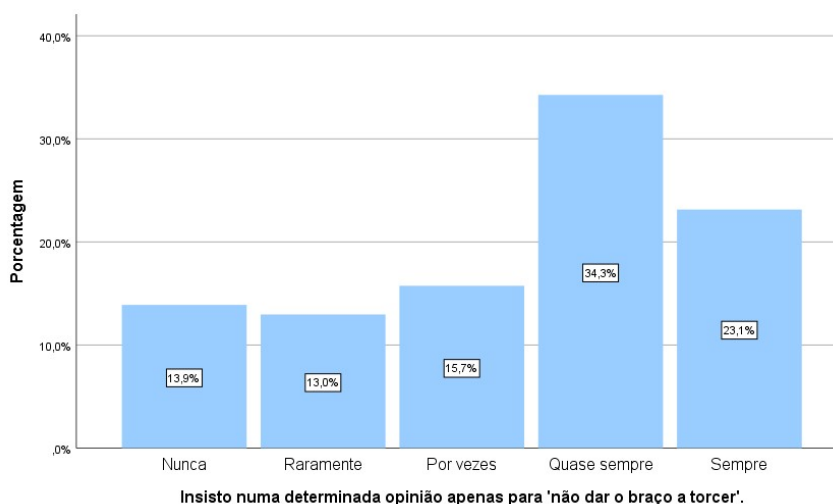


Questão 11.6 - Insisto numa determinada opinião apenas para ‘não dar o braço a torcer’

Relativamente a esta frase as respostas revelam que os inquiridos na sua maioria são capazes de insistir numa determinada opinião apenas para ‘não dar o braço a torcer’. Como podemos observar no Gráfico 16, a maioria das respostas concentram-se nas opções de respostas ‘quase sempre’ e ‘sempre’, com 34.3% e 23.1% respetivamente.

Do lado de quem ‘nunca’ ou ‘raramente’ insiste numa determinada ideia estão 13.3% e 13% respetivamente.

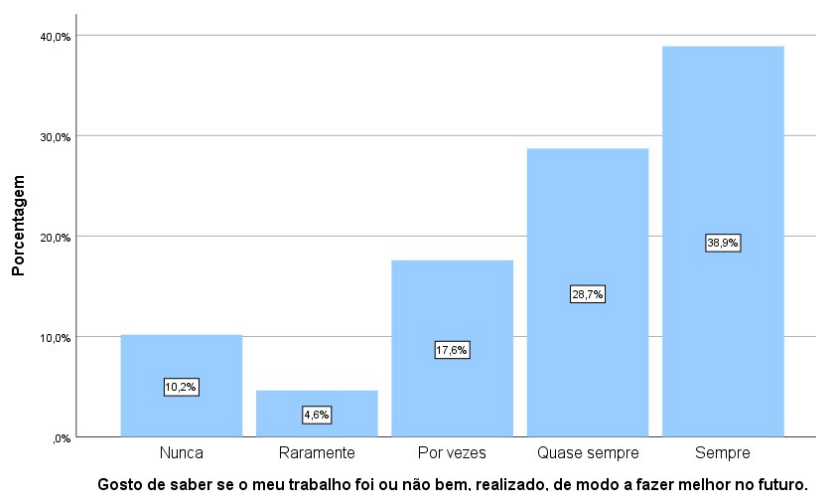
Gráfico 16 - Insisto numa determinada opinião apenas para 'não dar o braço a torcer'.



Questão 11.7 - Gosto de saber se o meu trabalho foi ou não bem realizado, de modo a fazer melhor no futuro.

De acordo com o Gráfico 17 podemos concluir que a maior parte dos inquiridos está de acordo com a afirmação. A resposta ‘quase sempre’ foi a opção de 28.7% dos inquiridos e a resposta ‘sempre’ foi a opção de 38.9% destes. A resposta de não concordância foi dada por 10.2% que optaram pelo ‘nunca’ e por 4.6% que optaram pelo ‘raramente’. O que revela que a maioria gosta de saber como é avaliado o seu trabalho, para corrigir desvios no caso de ser necessário.

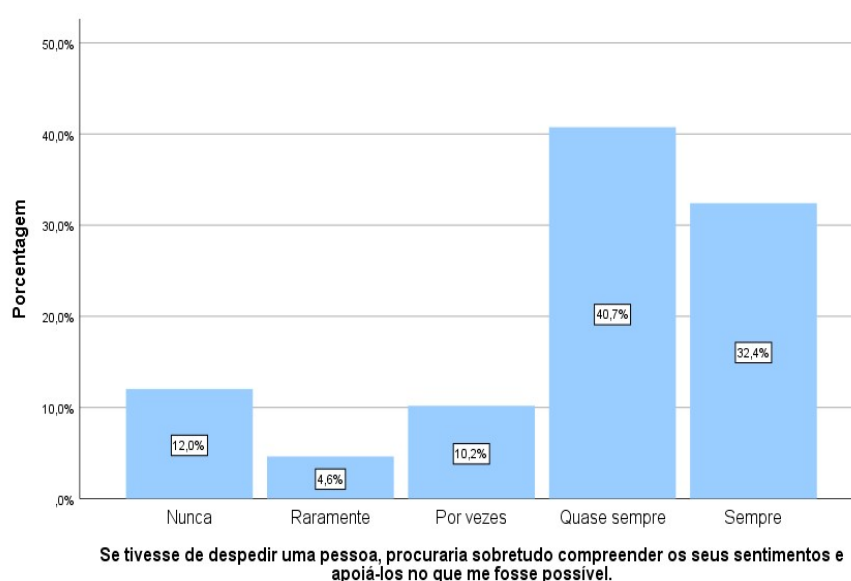
Gráfico 17 - Gosto de saber se o meu trabalho foi ou não bem, realizado, de modo a fazer melhor no futuro.



Questão 11.8 - Se tivesse de despedir uma pessoa, procuraria sobretudo compreender os seus sentimentos e apoiá-la no que me fosse possível

Segundo o Gráfico 18 a maior parte dos inquiridos mostra-se sensível com as dificuldades da pessoa despedida e procuraria apoiá-la nesta situação. Os que procurariam ajudar correspondem a 40.7% e 32.4%, respondendo ‘quase sempre’ e ‘sempre’ respetivamente.

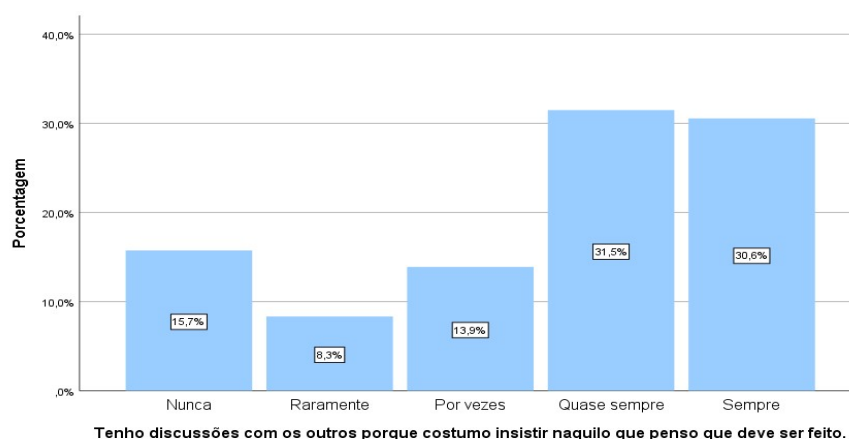
Gráfico 18 - Se tivesse de despedir uma pessoa, procuraria sobretudo compreender os seus sentimentos e apoiá-los no que me fosse possível.



Questão 11.9 - Tenho discussões com os outros porque costumo insistir naquilo que penso que deve ser feito.

De acordo com o Gráfico 19 a maior parte de os inquiridos optar por escolher entre ‘quase sempre’ ou ‘sempre’ com 31.5% e 30.6% respetivamente. É de referir que 15.7% dos inquiridos responde ‘nunca’, o que revela que alguns não discute por não ter opinião sobre a forma como certas atividades devem ser feitas ou porque não gosta de se envolver/criar conflitos.

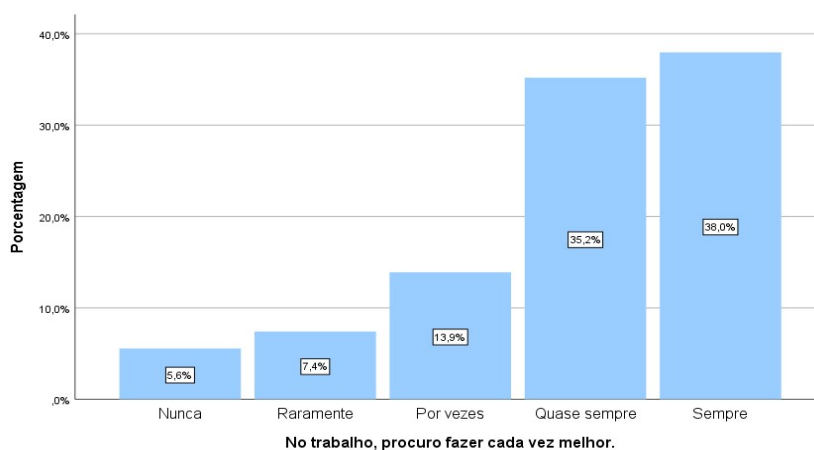
Gráfico 19 - Tenho discussões com os outros porque costumo insistir naquilo que penso que deve ser feito.



Questão 11.10 - No trabalho, procuro fazer cada vez melhor.

No Gráfico 20 podemos verificar que a maior parte dos inquiridos escolheu as opções ‘quase sempre’ ou ‘sempre’ com 35.2% e 38% respetivamente, revelando que a maioria está de acordo com a afirmação, pelo que procuram fazer cada vez melhor as suas atividades profissionais na ATG.

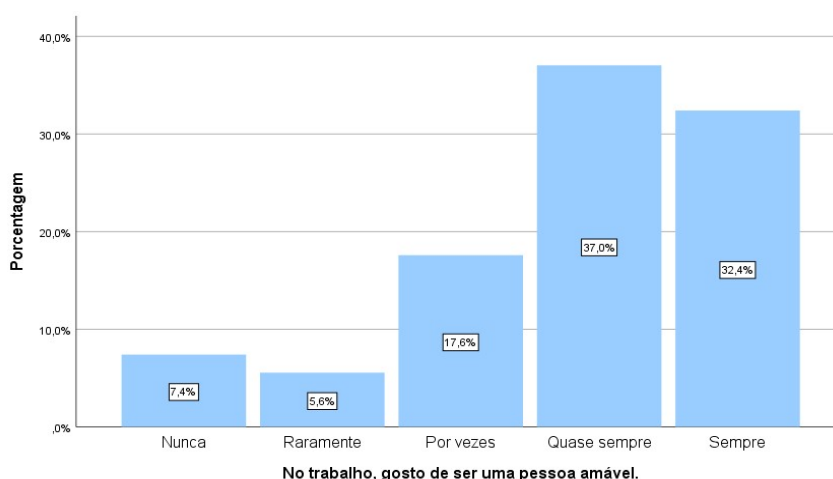
Gráfico 20 - No trabalho, procuro fazer cada vez melhor.



Questão 11.11 - No trabalho, gosto de ser uma pessoa amável.

De acordo com o Gráfico 21 podemos concluir que a maioria dos inquiridos opta por responder ‘quase sempre’ ou ‘sempre’, obtendo frequências relativas de 37% e 32.4% respetivamente.

Gráfico 21 - No trabalho, gosto de ser uma pessoa amável.

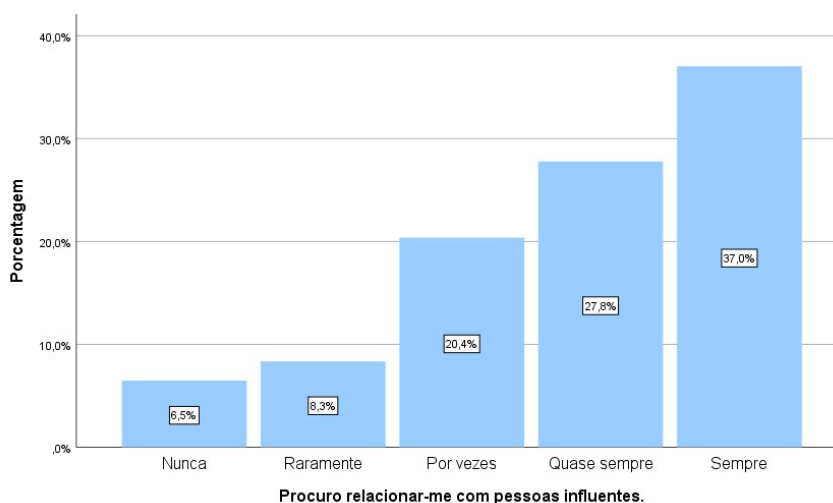


Apenas 7.4% dos inquiridos não sente necessidade de ser uma pessoa amável no local de trabalho.

Questão 11.12 - Procuro relacionar-me com pessoas influentes.

A maior parte dos inquiridos revela que procura relacionar-se com pessoas influentes. A percentagem de não concordância é de 14.8% que corresponde à soma dos 6.5% e 8.3% dos que responderam 'nunca' e 'raramente' respetivamente, como podemos observar no Gráfico 22.

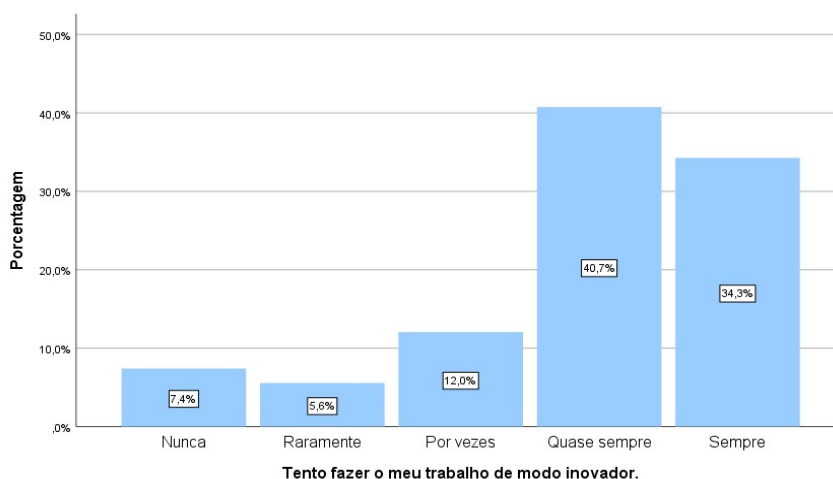
Gráfico 22 - Procuro relacionar-me com pessoas influentes.



Questão 11.13 - Tento fazer o meu trabalho de modo inovador.

De acordo com o Gráfico 23 verificamos que a maior parte dos inquiridos procura fazer o trabalho de um modo inovador. Sendo as percentagens dos que respondem 'quase sempre' e 'sempre' iguais a 40.7% e 34.3% respetivamente.

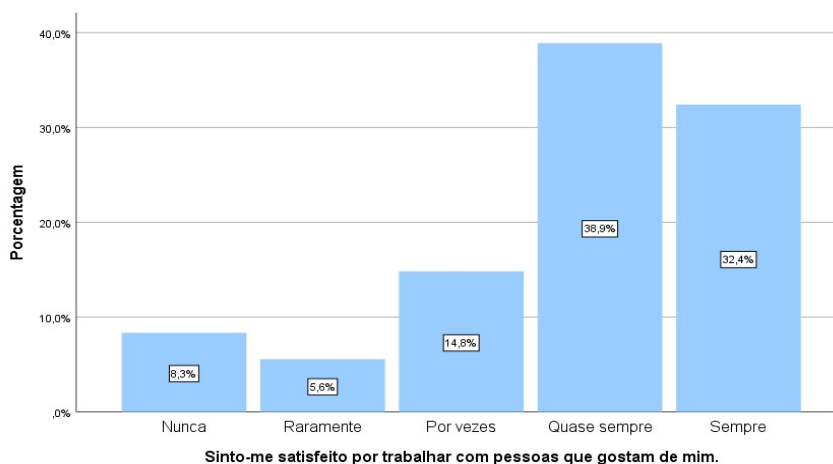
Gráfico 23 - Tento fazer o meu trabalho de modo inovador.



Questão 11.14 - Sinto-me satisfeito por trabalhar com pessoas que gostam de mim.

Mais uma vez podemos constatar pela observação do gráfico que a maior parte dos inquiridos respondeu ‘quase sempre’ ou ‘sempre’, onde obtivemos frequências relativas iguais a 38.9% e 32.4%, respetivamente, o que revela que a pessoa se sente melhor quando trabalham com pessoas que gostam dela.

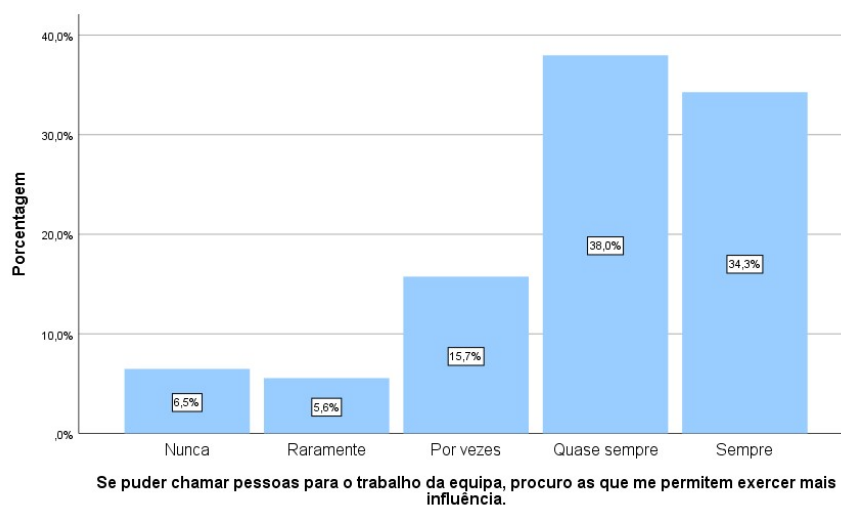
Gráfico 24 - Sinto-me satisfeito por trabalhar com pessoas que gostam de mim.



Questão 11.15 - Se puder chamar pessoas para o trabalho da minha equipa, procuro as que me permitem exercer mais influência.

Segundo o Gráfico 25 concluímos que a maior parte dos inquiridos volta a optar por responder ‘quase sempre’ ou ‘sempre’, sendo as respetivas frequências relativas iguais a 38% e 34.3%.

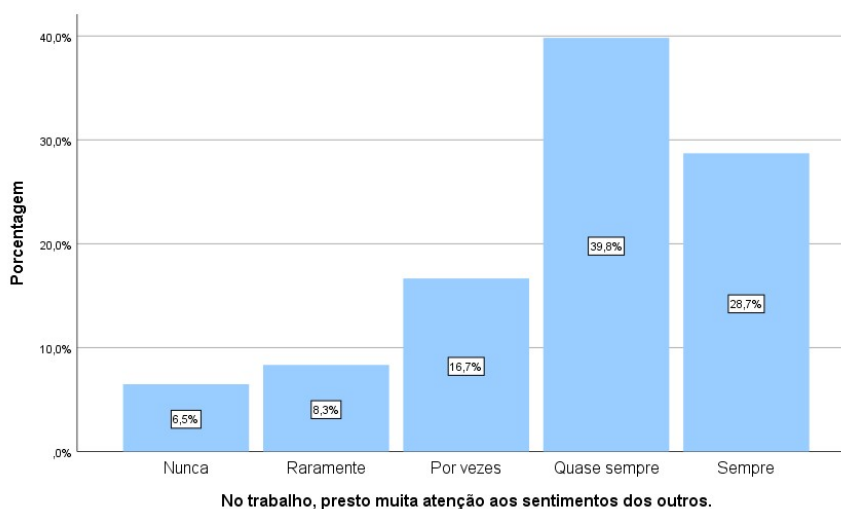
Gráfico 25 - Se puder chamar pessoas para o trabalho da equipa, procuro as que me permitem exercer mais influência.



Questão 11.16 - No trabalho, presto muita atenção aos sentimentos dos outros.

Pela observação do Gráfico 26 chegamos à conclusão de que a maior parte dos inquiridos respondeu ‘quase sempre’ ou ‘sempre’ com percentagens que ultrapassaram em ambos os casos os 26%, revelando a concordância com a afirmação e que se tratam na maioria de pessoas sensíveis aos sentimentos dos outros.

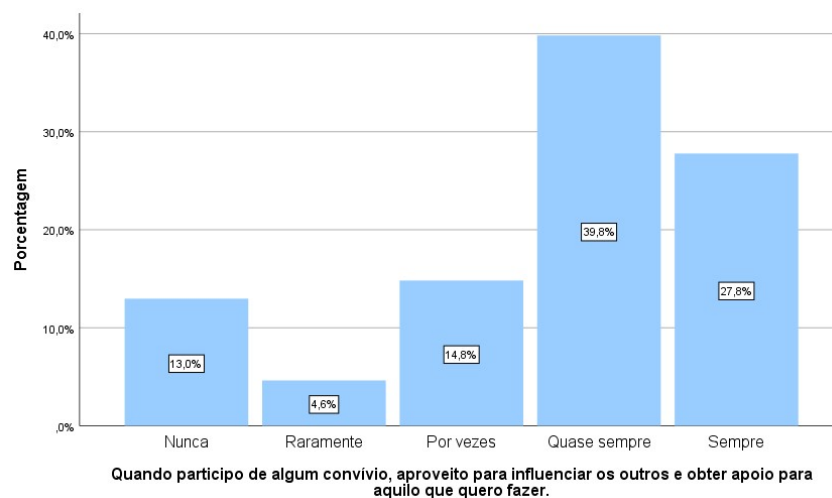
Gráfico 26 - No trabalho, presto muita atenção aos sentimentos dos outros.



Questão 11.17 - Quando participo de algum convívio, aproveito para influenciar os outros e obter o seu apoio para aquilo que quero fazer.

De acordo com o Gráfico 27 concluímos que a maior parte dos inquiridos refere que a situação se repete ‘quase sempre’ ou ‘sempre’, com frequências relativas iguais a 39.8% e 27.8% respetivamente.

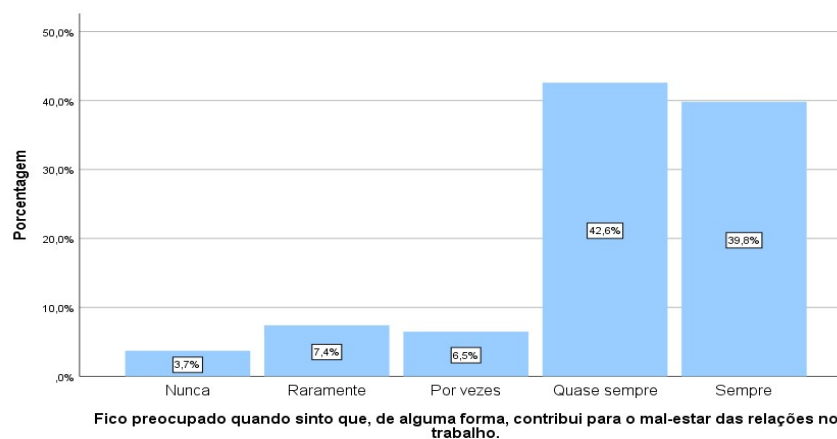
Gráfico 27 - Quando participo de algum convívio, aproveito para influenciar os outros e obter apoio para aquilo que quero fazer.



Questão 11.18 - Fico preocupado quando sinto que, de alguma forma, contribui para o mal-estar das relações no trabalho.

Segundo o Gráfico 28 podemos concluir que a maior parte dos inquiridos optou por responder ‘quase sempre’ e ‘sempre’, que juntas totalizam 82.6%.

Gráfico 28 - Fico preocupado quando sinto que, de alguma forma, contribui para o mal-estar das relações no trabalho.



4.3 Teste de Fiabilidade de Alpha Cronbach para a Variável Motivação

Nesta seção vamos apresentar os resultados dos três testes de Alpha Cronbach que foram realizados para cada uma das dimensões da motivação. Este teste estatístico é utilizado para testar a fiabilidade das variáveis e conforme foi descrito no capítulo anterior pode tomar valores entre 0 e 1 traduzindo-se numa consistência inaceitável ou excelente.

Teste de Alpha Cronbach para as necessidades de Sucesso

Na dimensão da motivação designada por necessidades de sucesso foram consideradas 5 afirmações no questionário, que correspondem às frases 1, 4, 7 10 e 14. Pela observação da Tabela 1 podemos concluir que o valor do Teste de Alpha Cronbach é igual a 0.735 o que corresponde a uma fiabilidade razoável.

Tabela 1 - Teste Alpha Cronbach para a dimensão da motivação – Sucesso.

Estatísticas de confiabilidade	
Alfa de Cronbach	N de itens
,735	5

Teste de Alpha Cronbach para as necessidades de Afiliação

A dimensão da motivação que se centra nas necessidades de afiliação é composta por sete afirmações presentes no questionário, que correspondem às afirmações numeradas com os números 2, 5, 8, 11, 14, 16 e 18. Pela análise da Tabela 2 verificamos que a fiabilidade é boa, pois o resultado do teste é igual a 0.806.

Tabela 2 - Teste Alpha Cronbach para a dimensão da motivação – Afiliação.

Estatísticas de confiabilidade	
Alfa de Cronbach	N de itens
,806	7

Teste de Alpha Cronbach para as necessidades de Poder

Esta variável é composta por seis afirmações presentes no questionário com os números 3, 6, 9, 12, 15 e 17. Da análise da Tabela 3 concluimos que o valor do teste de Alpha Cronbach é igual a 0.801, pelo que estamos perante uma fiabilidade boa.

Tabela 3 - Teste Alpha Cronbach para a dimensão da motivação – Poder.

Estatísticas de confiabilidade	
Alfa de Cronbach	N de itens
,801	6

4.4 Caracterização global da variável motivação nas diferentes motivações

Na Tabela 4 apresentamos a caracterização de cada uma das dimensões da motivação.

Tabela 4 - Caracterização das Dimensões da Motivação.

Dimensão da Motivação	Média	Desvio padrão
Sucesso	3.9481	0.82411
Afiliação	3.8876	0.79792
Poder	3.5602	0.93880

De acordo com a tabela anterior podemos concluir que existe uma maior tendência para o sucesso ser encarado como fator de motivação, apesar que não existir uma grande diferença entre as médias das três dimensões.

4.5 Comparação dos scores da Motivação com as variáveis sociodemográficas da amostra

Seguimos analisando o impacto das variáveis sociodemográficas na motivação. Utilizaremos testes estatísticos não paramétricos, que vão permitir averiguar se existem diferenças estatisticamente significativas entre os grupos e validar ou não as hipóteses de investigação apresentadas anteriormente.

Comparação das dimensões da motivação com o género

Pela observação da Tabela 5, onde apresentamos a média e o desvio padrão, podemos concluir verificar que os colaboradores da AGT do género masculino apresentam maiores scores na dimensão sucesso e afiliação e menor score na dimensão poder, quando comparado com o género feminino.

Tabela 5 – Comparação das dimensões da motivação com o género.

Género	Motivação dos Colaboradores da AGT					
	Sucesso		Afiliação		Poder	
Masculino	4,01	(0,874)	3,9168	(0,839)	3,419	(0,913)
Feminino	3,84	(0,734)	3,8397	(0,734)	3,647	(0,975)
P-value (sig)	0.098		0.372		0.199	

Depois da aplicação do teste Mann-Whitney¹, cujo resultado apresentamos na Tabela 5, optamos por não rejeitar a hipótese nula, isto é, concluir que as necessidades de sucesso, afiliação e poder não diferem de acordo com o género nos colaboradores, pelo que não se rejeita a hipótese de investigação apresentada.

Comparação das dimensões da motivação com a idade

A partir da tabela 6 chegamos à conclusão que os mais novos apresentam scores inferiores aos das restantes classes etárias. Na primeira faixa etária a tendência é para a necessidade de sucesso, na segunda faixa para a necessidade de afiliação, entre os 31 e 40 a tendência é para as necessidades de poder, daí em diante as necessidades mais importantes são as de sucesso.

Após a aplicação do teste estatístico não paramétrico de Kruskal Wallis² chegamos à conclusão que as necessidades de sucesso, afiliação e poder não diferem significativamente com a idade, pelo que não se rejeita a hipótese de investigação.

Tabela 6 - Comparação das dimensões da motivação com a idade.

Idade	Motivação dos Colaboradores da AGT					
	Sucesso		Afiliação		Poder	
18 a 20 anos	3,81	(0,896)	3,61	(0,843)	3,41	(0,970)
21 e 30 anos	3,72	(0,924)	3,84	(0,945)	3,64	(0,985)
31 a 40 anos	4,16	(0,522)	4,04	(0,541)	3,46	(1,06)
41 a 50 anos	4,13	(0,848)	3,94	(0,723)	3,66	(0,569)
51 a 60 anos	4,40	(0,490)	4,21	(0,661)	3,5	(0,624)
Mais de 60 anos	5	0	5	0	5	0
p-value (sig)	0.109		0.125		0.476	

Comparação das dimensões da motivação com o estado civil

De acordo com a Tabela 7 é possível concluir que os scores de motivação são mais elevados nos casados do que nos solteiros, sendo sempre maiores no grupo dos viúvos e

¹ Apresentamos no Anexo I o output do teste – Tabela 16

² Apresentamos no Anexo I o output do teste – Tabela 17

menores no grupo dos divorciados. Após efetuarmos o teste Kruskal Wallis³ percebemos que existe igualdade de scores para os vários estados civis, pelo que não se rejeita a hipótese de investigação.

Tabela 7 - Comparação das dimensões da motivação com o estado civil.

Estado civil	Motivação dos Colaboradores da AGT					
	Sucesso		Afiliação		Poder	
Solteiro(a)	3,79	(0,851)	3,81	(0,851)	3,49	(1,01)
Casado(a) ou U.Facto	4,03	(0,698)	3,98	(0,617)	3,61	(0,843)
Divorciado(a)	3,55	(1,482)	3,09	(1,420)	3,17	(1,472)
Viúvo(a)	4,45	(0,681)	4,46	(0,683)	4,04	(0,643)
P – value (sig)	0,357		0,135		0,857	

Comparação das dimensões da motivação com o nível de escolaridade

De acordo com a observação da Tabela 8 podemos concluir que os indivíduos apresentam maior score nas necessidades de motivação para o sucesso independentemente do seu nível de escolaridade. Aplicado o teste de Kruskal Wallis⁴ optamos por não rejeitar a hipótese nula, isto é, não se verificam diferenças estatisticamente significativas entre os diferentes grupos no que se refere às necessidades apresentadas.

Tabela 8 - Comparação das dimensões da motivação com o nível de escolaridade.

Nível de Escolaridade	Motivação dos Colaboradores da AGT					
	Sucesso		Afiliação		Poder	
2º ciclo	4,07	(1,285)	3,67	(0,577)	3,94	(0,347)
3º ciclo	3,96	(0,571)	3,83	(0,754)	3,56	(0,944)
Ensino Secundário	3,94	(0,886)	3,91	(0,859)	3,67	(0,936)
Licenciatura	3,95	(0,860)	3,90	(0,802)	3,46	(0,978)
Mestrado	3,9	(0,529)	3,89	(0,703)	3,38	(0,956)
p-value (sig)	0,906		0,875		0,722	

Comparação das dimensões da motivação com a categoria profissional

Pela observação da Tabela 9 podemos concluir que os scores são mais elevados nas necessidades de sucesso e menores relativamente às necessidades de poder, independentemente da categoria do colaborador. De referir que os do quadro superior

³ Apresentamos no Anexo I o output do teste – Tabela 18

⁴ Apresentamos no Anexo I o output do teste – Tabela 19

apresentam um score mais elevado que as restantes categorias nas necessidades de sucesso e afiliação, mas o mais reduzido no que toca às necessidades de poder.

Depois da aplicação do teste Kruskal Wallis⁵ optamos por não rejeitar a hipótese nula, pelo que concluímos que não existem diferenças significativas quanto ao tipo de necessidade para os diferentes grupos de categoria profissional.

Tabela 9 - Comparação das dimensões da motivação com as categorias profissionais.

Tipo de Categoria	Motivação dos Colaboradores da AGT					
	Sucesso		Afiliação		Poder	
Quadro superior	4,02	(0,732)	3,98	(0,702)	3,42	(0,923)
Trabalhador Qualificado	3,90	(0,920)	3,86	(0,882)	3,68	(0,966)
Trabalhador não qualificado	3,94	(0,709)	3,70	(0,727)	3,51	(0,873)
P – value (sig)	0,884		0,300		0,171	

Comparação das dimensões da motivação com o tipo de contrato

De acordo com a Tabela 10 é possível concluir que os colaboradores com contrato sem termo apresentam maior score na necessidade de sucesso, enquanto os restantes trabalhadores apresentam maior score nas necessidades de afiliação. Contudo, depois de aplicado o teste de Mann-Whitney⁶ concluímos que não existem diferenças significativas entre o grupo de efetivos com o grupo de contratados a prazo, pelo que também aqui não rejeitamos a hipótese nula.

Tabela 10 - Comparação das dimensões da motivação com os tipos de contrato.

Tipo de contrato	Motivação dos Colaboradores da AGT					
	Sucesso		Afiliação		Poder	
Efetivo	4,05	(0,751)	3,91	(0,746)	3,51	(0,932)
a prazo	3,73	(0,933)	3,85	(0,907)	3,66	(0,958)
P-value (sig)	0,079		0,989		0,239	

Comparação das dimensões da motivação com o tempo na instituição

Através da leitura da Tabela 11 podemos concluir que os scores de necessidade de sucesso são mais elevados entre os 1 e 2 anos, seguindo-se os sujeitos que estão entre 3 a 4 anos. No que respeita às necessidades de afiliação os scores são mais elevados nos que estão

⁵ Apresentamos no Anexo I o output do teste – Tabela 20

⁶ Apresentamos no Anexo I o output do teste – Tabela 21

há mais anos na AGT e novamente mais elevados para os que então entre 1 a 2 anos na AGT nas necessidades de poder. A partir do teste Kruskal Wallis⁷ optamos por validar a hipótese de investigação, uma vez que não existem diferenças significativas entre os grupos em análise.

Tabela 11 - Comparação das dimensões da motivação com a antiguidade na AGT.

Antiguidade	Motivação dos Colaboradores da AGT					
	Sucesso		Afiliação		Poder	
Menos de 1 ano	3,57	(1,018)	3,65	(1,019)	3,49	(1,061)
Entre 1 e 2 anos	4,19	(0,278)	4,01	(0,581)	3,76	(0,908)
Entre 2 e 3 anos	4,04	(0,800)	3,88	(0,674)	3,46	(0,937)
Entre 3 e 4 anos	4,16	(0,690)	4,09	(0,681)	3,61	(0,830)
P – value (sig)	0,055		0,198		0,646	

Comparação das dimensões da motivação com o tempo no atual cargo

De acordo com a Tabela 12 podemos verificar que os indivíduos com menos tempo no cargo atual o score mais elevado é o da necessidade de poder. Já para os que estão há mais de 1 anos no atual cargo o score mais elevado corresponde à necessidade de sucesso. Aplicado o teste de Kruskal Wallis⁸ podemos concluir que não se rejeita a hipótese nula correspondente, isto é, não existem diferenças estatisticamente significativas entre os grupos em análise. Nesta situação a hipótese de investigação é validada.

Tabela 12 - Comparação das dimensões da motivação com a antiguidade no cargo atual.

Antiguidade no atual cargo	Motivação dos Colaboradores da AGT					
	Sucesso		Afiliação		Poder	
Menos de 1 ano	3,70	(0,921)	3,78	(0,905)	3,62	(0,976)
Entre 1 e 2 anos	4,21	(0,573)	4,03	(0,597)	3,49	(0,976)
Entre 2 e 3 anos	3,99	(0,750)	3,68	(0,831)	3,48	(0,831)
Entre 3 e 4 anos	4,19	(0,815)	4,18	(0,646)	3,59	(0,953)
P – value (sig)	0,05		0,139		0,78	

⁷ Apresentamos no Anexo I o output do teste – Tabela 22

⁸ Apresentamos no Anexo I o output do teste – Tabela 23

Comparação das dimensões da motivação para os colaboradores que ocupam cargos de gestão

Pela observação da Tabela 13 verificamos que os colaboradores com cargos de gestão apresentam maiores scores nas necessidades para o sucesso, enquanto os que não têm cargos de gestão apresentam maiores scores nas necessidades de afiliação. Contudo, depois de aplicar o teste de Mann-Whitney⁹, verificamos que não existem diferenças significativas entre as amostras envolvidas, pelo que não rejeitamos a hipótese nula correspondente e sendo assim valida-se a hipótese de investigação.

Tabela 13 - Comparação das dimensões da motivação face à ocupação de cargos de gestão ou não.

Cargo de gestão	Motivação dos Colaboradores da AGT					
	Sucesso		Afiliação		Poder	
Sim	4,05	(0,751)	3,91	(0,746)	3,51	(0,932)
Não	3,73	(0,933)	3,85	(0,907)	3,66	(0,958)
P-value (sig)	0,160		0,170		0,597	

Comparação das dimensões da motivação face ao número de colaboradores na seção

De acordo com a Tabela 14 verificamos que os scores mais elevados são correspondentes às necessidades de sucesso independentemente do número de colaboradores na seção. Pela aplicação do teste Kruskal Wallis¹⁰ verificamos que em relação às necessidades de sucesso e de afiliação os scores não são significativamente diferentes do ponto de vista estatístico, no entanto nos scores das necessidades de poder existem diferenças. Para estudar as diferenças encontradas aplicamos o Teste Dunn¹¹, onde foram encontrados diferentes scores entre os grupos de 21 a 40 e 41 a 60 colaboradores na seção dos inquiridos.

⁹ Apresentamos no Anexo I o output do teste – Tabela 24

¹⁰ Apresentamos no Anexo I o output do teste – Tabela 25

¹¹ Apresentamos no Anexo I o resultado do teste – Tabela 26

Tabela 14 - Comparação das dimensões da motivação face ao número de colaboradores na seção.

Número de colaboradores na seção	Motivação dos Colaboradores da AGT					
	Sucesso		Afiliação		Poder	
Entre 6 e 10	4,12	(0,455)	4,10	(0,595)	3,81	(0,923)
Entre 11 e 20	3,96	(0,864)	3,84	(0,820)	3,38	(0,909)
Entre 21 e 40	3,93	(0,890)	3,84	(0,820)	3,38	(0,909)
Entre 41 e 60	3,63	(0,543)	3,69	(0,506)	2,89	(0,524)
p - value (sig)	0,475		0,491		0,011	

4.6 Estudo da Correlação entre as Várias Dimensões da Motivação

Não existindo uma motivação que tenha sido mais percecionada do que as outras, quisemos estudar a correlação entre as três dimensões da motivação em análise. Admitimos como hipótese estatística nula a não existência de correlação entre as dimensões e como hipótese alternativa a existência de correlação entre as variáveis.

De acordo com a Tabela 15, rejeitamos as três hipóteses estatísticas nulas, uma vez que o $\text{sig} < 0.05$, logo podemos concluir que existe correlação entre as várias dimensões da motivação.

Tabela 15 - Testes de Correlação entre as Dimensões da Motivação.

		Correlações		
		Sucesso	Afiliação	Poder
Sucesso	Correlação de Pearson	1	,622**	,524**
	Sig. (2 extremidades)		,000	,000
	N	108	108	108
Afiliação	Correlação de Pearson	,622**	1	,683**
	Sig. (2 extremidades)	,000		,000
	N	108	108	108
Poder	Correlação de Pearson	,524**	,683**	1
	Sig. (2 extremidades)	,000	,000	
	N	108	108	108

** . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

O coeficiente de correlação entre o ‘Sucesso’ e a Afiliação’ é igual a 0.622, o que corresponde a uma associação positiva moderada. O coeficiente de correlação entre

‘Sucesso’ e ‘Poder’ é igual a 0.524, o que significa que a associação entre as variáveis é positiva e moderada e é a menos forte de todas. O coeficiente de correlação entre ‘Afiliação’ e ‘Poder’ é igual a 0.683, o que revela uma associação positiva moderada. Pelo que podemos afirmar que existe correlação entre todas as dimensões da motivação.

No Quadro 28 apresentamos quais as hipóteses de investigação que foram validadas e as não validadas.

Quadro 28 - Validação das Hipóteses de Investigação

Hipótese	Descrição	Validação
1	O género masculino e o feminino apresentam as mesmas dimensões da motivação.	Validada
2	As diferentes faixas etárias apresentam as mesmas dimensões da motivação.	Validada
3	Todos os estados civis apresentam as mesmas dimensões da motivação.	Validada
4	Todas as habilitações académicas apresentam as mesmas dimensões da motivação.	Validada
5	Todos os tipos de funções desempenhadas dentro da AGT têm as mesmas dimensões da motivação.	Validada
6	Todos os tipos de contrato têm as mesmas dimensões da motivação.	Validada
7	Todas os graus de antiguidade apresentam as mesmas dimensões da motivação.	Validada
8	Todas as antiguidades no atual cargo apresentam as mesmas dimensões da motivação.	Validada
9	Todas as antiguidades no atual cargo apresentam as mesmas dimensões da motivação.	Validada
10	O número de colaboradores na seção não altera a dimensão da motivação.	Não validada
11	Existe correlação entre a motivação para o sucesso e a dimensão para o poder.	Validada
12	Existe correlação entre a motivação para a afiliação e a motivação para o poder.	Validada
13	Existe correlação entre a motivação para o sucesso e a motivação para a afiliação.	Validada

5. Conclusões e Considerações Finais

5.1 Conclusão

O principal objetivo esta investigação era perceber quais os fatores geradores de motivação e que tipo de motivação está presente entre os colaboradores da AGT. Neste sentido aplicamos um questionário, que se encontra no anexo II, baseado nas três dimensões de motivação definidas por McClelland, que apresentamos anteriormente referenciadas por Teixeira (2005) e Freitas (2016) e que são a motivação para o sucesso, para a afiliação e para o poder. O questionário continha 28 questões, sendo repartidas em duas partes, em que na primeira coube as questões de carácter sociodemográfico sobre os inquiridos e uma segunda parte, composta por 18 questões sobre a motivação, associadas a uma escala de Likert de cinco pontos correspondes a uma menor ou maior frequência dos acontecimentos sugeridos.

Em relação ao primeiro objetivo específico, desta investigação, que correspondia a determinar o grau de motivação dos colaboradores da AGT, podemos afirmar a partir das médias obtidas que os colaboradores se encontram motivados, sendo que as médias são superiores a 3.5 pontos, numa escala que atinge no máximo 5 pontos.

Em relação ao segundo objetivo que pretendíamos saber qual o fator (dimensão) da motivação que estaria mais percecionado pelos colaboradores. Foi possível perceber, pela análise estatística das respostas que as três dimensões estavam presentes, sendo a mais representativa a motivação para o sucesso, com uma média de 3.95, seguindo-se a motivação para a afiliação com 3.89 e por último a motivação para o poder com uma média igual a 3.56. Isto significa que a maioria dos colaboradores destaca a necessidade de sucesso e menores necessidades de poder.

O que nos leva a identificar alguns aspetos predominantes na motivação destes colaboradores, como referem Neves (2002), Teixeira (2005) e Cunha *et al* (2005): uma forte vontade de assumir responsabilidades pessoais, quer no desempenho de uma atividade, quer na solução de problemas; tendência para determinar objetivos que correspondam a desafios e a fazer melhor do que numa situação anterior; necessidade de receber feedback a respeito do seu desempenho; prefere identificar-se com a missão e visão da organização e gosta de perceber que teve influência ou participação nos resultados coletivos; procura

reconhecimento e trabalhar em climas organizacionais favoráveis à aprendizagem e desenvolvimento das capacidades de cada um.

Estudamos de seguida se existia alguma modificação nesta ordem derivada das variáveis sociodemográficas recolhidas. Foi possível concluir que não existiam diferenças significativas entre as motivações face ao género, idade, estado civil, nível de escolaridade, categoria profissional, tipo de contrato, antiguidade na AGT ou no atual cargo e com o facto de exercer ou não cargo de liderança. No entanto verificamos que as motivações relacionadas com o poder não eram iguais para todas as dimensões dos grupos onde estão inseridos os colaboradores. Sendo as diferenças encontradas nos grupos compostos por 21 a 40 colaboradores e nos grupos compostos por um número de colaboradores que varie entre 41 a 60 colaboradores.

Verificamos, também, que as necessidades de sucesso apresentam uma correlação positiva de intensidade moderada alta com as necessidades de afiliação e de poder, o que pode corresponder aos desejos de ultrapassar padrões de qualidade bastante elevados, conotados com elevados desempenhos profissionais, em que os colaboradores gostam de tomar iniciativas, executando as suas tarefas de modo persistente e apreciam ser valorizadas, o que os leva a ter necessidades de poder, a serem aceites e reconhecidos pelos outros, levando-os a ter necessidades de afiliação.

Em relação às questões de investigação, que colocamos na introdução deste trabalho, podemos afirmar que a motivação é um dos pilares para o sucesso das organizações, privadas ou públicas, como é o caso da AGT. Ao perceber que os colaboradores se encontram mais motivados para o sucesso, isto é, para se sentirem realizados na sua atividade profissional, podemos afirmar que o sucesso individual, é relevante para o sucesso coletivo e da organização como um todo. Sendo que a motivação para a afiliação e para o poder também estão presentes, o que poderá significar que existe uma hierarquia bem definida, que alguns membros procuram atingir níveis hierárquicos mais elevados, mas ao mesmo tempo preocupam-se com o estabelecimento de laços interpessoais com os restantes colaboradores, apreciam o facto de serem reconhecidos pelo que fazem.

O novo século trouxe consigo uma nova realidade competitiva o que se reflete na necessidade de manter as equipas motivadas, como meio de atingir melhores resultados, que passam pelo empenhamento e crescente aumento do desempenho. É, portanto, necessário

investir em fatores que contribuam para o aumento da motivação dos colaboradores, e neste sentido foi importante perceber o que motiva os colaboradores da AGT.

Mais uma vez convém referir que um colaborador motivado é sempre uma mais valia em qualquer organização, sendo a motivação um instrumento importante da gestão das pessoas ou dos recursos humanos, pelo que deve ser medido periodicamente a fim de ser determinado o seu nível e quando necessário intervir.

5.2 Limitações da Investigação

A principal dificuldade ocorreu na demora na recolha das respostas ao questionário, uma vez que foi divulgado por email interno, sem o contacto direto com o investigador, o que gerou uma amostra de dimensão inferior ao planeado inicialmente. As causas para a reduzida participação, podem ser variadas, desde não ter interesse ou motivação para participar no estudo, não ter entendido o seu objetivo ou qualquer uma das questões, ou ainda falta de tempo para cumprir uma tarefa extra, como seria o preenchimento do inquérito. Também sabemos uma grande parte dos colaboradores não possui internet em casa, o que pode ter desmotivado o seu preenchimento em horário não laboral.

Devido ao facto da amostra não ser representativa do universo de colaboradores da AGT não é possível extrapolar para a população que compõe a mesma, apenas retratam os indivíduos sobre os quais recaiu o estudo, o que constitui uma limitação à investigação realizada. Também devido à reduzida informação ao nível dos recursos humanos disponível não é possível identificar se a organização apresenta um baixo ou alto nível motivacional.

5.3 Sugestões para Investigações Futuras

Devido às limitações referidas anteriormente propomos em primeiro lugar a repetição do inquérito, na mesma população, com o intuito de recolher uma amostra significativa de forma a retirar conclusões mais fidedignas no que concerne ao nível de motivação dos colaboradores da AGT.

Uma outra pista que deixamos para estudo futuros prende-se com a utilização de outras variáveis que encontramos, na literatura, relacionados com a motivação, como por exemplo a liderança ou a produtividade.

Seria igualmente interessante averiguar quais as competências que devem ser incentivadas e desenvolvidas para tornar mais “agradável” o ambiente de trabalho dentro de uma instituição.

Ou conhecer o motivo pelo qual algumas organizações são classificadas como tendo um bom ambiente de trabalho e de que modo é feita a integração de cada trabalhador na organização, para que se sinta motivado a comprometer-se com os objetivos da instituição, caminhando na mesma direção, sem perder a sua própria identidade.

Referências Bibliográficas

- ALBUQUERQUE, E., BATISTA, F., ALBUQUERQUE, F., OLIVEIRA, F., & PEREIRA, G. (2016). Análise da Motivação dos Discentes do Curso de Ciências Contábeis e Administração, sob a Perspetiva da Teoria da Autodeterminação e das Metas de Realização. *Qualitas Revista Eletrônica* v. 17 n.3.
- AMBRÓSIO, H. (2015). *Estudo da Motivação na Administração Pública de Angola - Estudo do Município de Saurimo (Dissertação de Mestrado)*. Lisboa: ISEC.
- BAPTISTA, A. (2012). *Liderança, Motivação e Comportamentos de Cidadania na Administração Pública (Dissertação de Mestrado)*. Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro: Vila Real.
- BOARDMAN, C., & SUNDQUIST, E. (2008). Toward Understanding Work Motivation: Worker Attitudes and the Perception of Effective Public Service. *The American Review of Public Administration* Sage Publications.
- CAMILLERI, E. (2007). Antecedents affecting public service motivation. *Personnel Review*. Emerald Group Publishing Limited vol. 36, 3, pp. 356-377.
- CHIAVENATO, I. (1994). *Teoria Geral da Administração (2º vol.)*. São Paulo: Makron Books.
- _____ (1997). *Recursos Humanos 4ª ed.* São Paulo: Editora Atlas.
- _____ (2010). *Comportamento Organizacional: A Dinâmica do Sucesso das Organizações*. São Paulo: Elsevier Editora.
- COSTA, D. (2015). *A Relação entre a Motivação Laboral e os Valores dos Indivíduos - o caso da Simoldes Plásticos (Dissertação de Mestrado)*. FCSH - Universidade Nova de Lisboa: Lisboa.
- COSTA, V., & MATOS, M. (2018). Identificação das Congruências das Principais Teorias Motivacionais com ênfase na Gestão de Projetos. *UNISANTA Business and Management Vol. 1nº 1*, pp. 15-30.

- CUNHA, M., REGO, A., CUNHA, R., & CARDOSO, C. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: Editora RH.
- DECI, E., & RYAN, R. (2008). Self Determination Theory. A macrotheory of human motivation . *Development and Health. Canadian Psychology*, pp 182-185.
- DIALAMÍCUA, M. (2014). *A influência da motivação intrínseca e das características da função no desempenho profissional dos trabalhadores da indústria hoteleira (dissertação de Mestrado)*. Lisboa: Universidade Lusíada.
- FACHADA, M. (2012). *Psicologia das relações interpessoais, 2ª ed.* Lisboa: Edições Sílabo.
- FERREIRA, M., SANTOS, J., & SERRA, F. (2010). *Ser Empreendedor: Pensar, Gerir e Moldar a Nova Empresa*. Lisboa: Edições Sílabo.
- FREITAS, V. (2016). *A motivação no trabalho: estudos de caso numa PME ExceLência, numa PME Líder e numa PME Excelência e Líder (Dissertação de Mestrado)*. Barcelos: Instituto Politécnico de Bragança.
- GALHANAS, C. (2009). *A Motivação dos Recursos Humanos nos Novos Modelos de Gestão da Administração Pública (Dissertação de Mestrado)*. Madeira: ISEG.
- GIL, A. (2012). *Gestão de Pessoas: Enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo: Editora Atlas.
- HILL, M., & HILL, A. (2012). *Investigação por Questionário, 2ª ed.* Lisboa: Edições Sílabo.
- HOUSTON, D. (2000). Public Service Motivation: A multivariate Test. *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol 10, 4, pp. pp. 713-728.
- KIM, D. (2006). Employee Motivation: "Just Ask Your Employees". *Seoul Journal of Business*. Vol.12,1, pp. pp. 19-36.
- KIM, S. (2009). Revising Perry's Measurement Scale of Public Service Motivation. *The American Review os Public Administration*, vol 39,2.
- KOTLER, P., & KELLER, K. (2000). *Marketing Management (14th ed.)*. New Jersey: Prentice Hall.

- LACOMBE, F. (2005). *Recursos Humanos: Princípios e Tendências*. São Paulo: Saraiva.
- LAMEIRAS, E. (2010). *Liderança e Motivação dos colaboradores: um ensaio no setor da saúde (Dissertação de Mestrado)*. Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro: Vila Real.
- LUSSIER, R., & ACHUA, C. (2010). *Leadership: Theory, Application & Skill Development*. Mason: South-Western Cengage Learning.
- MACHADO, F., & RAMOS, J. (2017). *Interação entre Liderança e Motivação no Trabalho, na percepção dos colaboradores: estudo de caso em uma rede de postos de combustível (Trabalho Final de Curso)*. Pampa - Brasil: Unipampa.
- MANN, G. (2006). A Motive to Serve: Public Service Motivation in Human Resource Management and the Role of PSM in the Nonprofit Sector. *Public Personnel Management, Vol 1*, 35.
- MAROCO, J. (2018). *Análise Estatística com o SPSS Statistics (7ª ed)*. Lisboa: ReportNumber.
- MARQUES, J. (2015). *A Motivação dos Líderes nas Organizações - Estudos de Caso em Organizações Com e Sem Fins Lucrativos (Dissertação de Mestrado)*. Covilhã: UBI.
- MATIAS, M. (2018). *Impacto dos Estilos de Liderança na Motivação dos Colaboradores do Setor Público em Angola (Dissertação de Mestrado)*. Lisboa: Universidade Autónoma de Lisboa.
- MATOS, M. (2013). *O Papel das Lideranças Institucionais na Motivação, Satisfação e Desenvolvimento Pessoal dos Colaboradores das CCAM - uma abordagem comparativa (Tese de Doutoramento)*. Braga: Universidade do Minho.
- MICHEL, M. (2005). AS teoria X e Y e suas potencialidades de aplicação a sistemas administrativos de recursos humanos em organizações nos dias atuais. *Revista Eletrónica de Administração*.
- NEVES, A. (2002). *Motivação para o Trabalho, 2ª ed*. Lisboa: Editora RH.
- RAMOS, A. (2008). *A Influência da Liderança na Motivação: Um Estudo sobre o Programa de Trainees 2008 da Galp Energia (Dissertação de Mestrado)*. Lisboa: ISCTE.

- REGO, A., & CUNHA, M. (2007). *A Essência da Liderança: Mudança x Resultados x Integridade - Teoria, prática, aplicações e exercícios de autoavaliação*, 3ª ed. Lisboa: Editora RH.
- ROBBINS, S. (2006). *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- RODRIGUES, R. (2012). *Estudo da Motivação e Produtividade Laboral*. Lisboa: Universidade Lusófona.
- SARMENTO, M. (2013). *Metodologia Científica para a Elaboração, escrita e Apresentação de Teses*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.
- TAMAYO, A., & PASCHOAL, T. (2003). A Relação da Motivação para o Trabalho com a Metas do Trabalhador. *RAC - Revista de Administração Contemporânea* 7(4), p. 33.54.
- TEIXEIRA, S. (2005). *Gestão das Organizações*, 2ª ed. Madrid: McGraw-Hill Interamericana de Espana.
- VIEIRA, C. (2012). *Fatores Motivadores e Higienicos da Satisfação/Motivação no Trabalho (Dissertação de Mestrado)*. Aveiro: Universidade de Aveiro.
- VIEIRA, M. (2006). *Motivação Profissional e Expetativas de Liderança dos Docentes (Dissertação de Mestrado)*. Aveiro: Universidade de Aveiro.

Anexos I – Testes Estatísticos (outputs SPSS)

Testes Estatísticos

Tabela 16 – Teste Mann Whitney da primeira hipótese de investigação

Resumo de Teste de Hipótese			
	Hipótese nula	Teste	Sig. Decisão
1	A distribuição de Sucesso é a mesma entre as categorias de Género.	Teste U de Mann-Whitney de amostras independentes	,098 Reter a hipótese nula.
2	A distribuição de Afiliação é a mesma entre as categorias de Género.	Teste U de Mann-Whitney de amostras independentes	,372 Reter a hipótese nula.
3	A distribuição de Poder é a mesma entre as categorias de Género.	Teste U de Mann-Whitney de amostras independentes	,199 Reter a hipótese nula.

São exibidas significâncias assintóticas. O nível de significância é ,05.

Tabela 17 - Testes Kruskal Wallis da segunda hipótese de investigação

Resumo de Teste de Hipótese			
	Hipótese nula	Teste	Sig. Decisão
1	A distribuição de Sucesso é a mesma entre as categorias de Faixa etária.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independent es	,109 Reter a hipótese nula.
2	A distribuição de Afiliação é a mesma entre as categorias de Faixa etária.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independent es	,125 Reter a hipótese nula.
3	A distribuição de Poder é a mesma entre as categorias de Faixa etária.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independent es	,476 Reter a hipótese nula.

São exibidas significâncias assintóticas. O nível de significância é ,05

Tabela 18 - Testes Kruskal Wallis da terceira hipótese de investigação

Resumo de Teste de Hipótese				
	Hipótese nula	Teste	Sig.	Decisão
1	A distribuição de Sucesso é a mesma entre as categorias de Tipo de Função.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independentes	,884	Reter a hipótese nula.
2	A distribuição de Afiliação é a mesma entre as categorias de Tipo de Função.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independentes	,300	Reter a hipótese nula.
3	A distribuição de Poder é a mesma entre as categorias de Tipo de Função.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independentes	,171	Reter a hipótese nula.

São exibidas significâncias assintóticas. O nível de significância é ,05

Tabela 19 - Testes Kruskal Wallis da quarta hipótese de investigação

Resumo de Teste de Hipótese				
	Hipótese nula	Teste	Sig.	Decisão
1	A distribuição de Sucesso é a mesma entre as categorias de Estado civil.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independentes	,357	Reter a hipótese nula.
2	A distribuição de Afiliação é a mesma entre as categorias de Estado civil.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independentes	,135	Reter a hipótese nula.
3	A distribuição de Poder é a mesma entre as categorias de Estado civil.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independentes	,857	Reter a hipótese nula.

São exibidas significâncias assintóticas. O nível de significância é ,05

Tabela 20 - Testes de Kruskal Wallis da quinta hipótese de investigação

Resumo de Teste de Hipótese				
	Hipótese nula	Teste	Sig.	Decisão
1	A distribuição de Sucesso é a mesma entre as categorias de Nível de Escolaridade.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independent es	,906	Reter a hipótese nula.
2	A distribuição de Afiliação é a mesma entre as categorias de Nível de Escolaridade.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independent es	,875	Reter a hipótese nula.
3	A distribuição de Poder é a mesma entre as categorias de Nível de Escolaridade.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independent es	,722	Reter a hipótese nula.

São exibidas significâncias assintóticas. O nível de significância é ,05

Tabela 21 - Testes de Mann Whitney da sexta hipótese de investigação

Resumo de Teste de Hipótese				
	Hipótese nula	Teste	Sig.	Decisão
1	A distribuição de Sucesso é a mesma entre as categorias de Tipo de Contrato.	Teste U de Mann-Whitney de amostras independent es	,079	Reter a hipótese nula.
2	A distribuição de Afiliação é a mesma entre as categorias de Tipo de Contrato.	Teste U de Mann-Whitney de amostras independent es	,989	Reter a hipótese nula.
3	A distribuição de Poder é a mesma entre as categorias de Tipo de Contrato.	Teste U de Mann-Whitney de amostras independent es	,239	Reter a hipótese nula.

São exibidas significâncias assintóticas. O nível de significância é ,05.

Tabela 22 - Testes de Kruskal Wallis da sétima hipótese de investigação

Resumo de Teste de Hipótese				
	Hipótese nula	Teste	Sig.	Decisão
1	A distribuição de Sucesso é a mesma entre as categorias de Antiguidade na AGT.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independentes	,055	Reter a hipótese nula.
2	A distribuição de Afiliação é a mesma entre as categorias de Antiguidade na AGT.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independentes	,198	Reter a hipótese nula.
3	A distribuição de Poder é a mesma entre as categorias de Antiguidade na AGT.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independentes	,646	Reter a hipótese nula.

São exibidas significâncias assintóticas. O nível de significância é ,05

Tabela 23 - Testes de Kruskal Wallis da oitava hipótese de investigação

Resumo de Teste de Hipótese				
	Hipótese nula	Teste	Sig.	Decisão
1	A distribuição de Sucesso é a mesma entre as categorias de Antiguidade no Cargo.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independentes	,050	Reter a hipótese nula.
2	A distribuição de Afiliação é a mesma entre as categorias de Antiguidade no Cargo.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independentes	,139	Reter a hipótese nula.
3	A distribuição de Poder é a mesma entre as categorias de Antiguidade no Cargo.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independentes	,780	Reter a hipótese nula.

São exibidas significâncias assintóticas. O nível de significância é ,05

Tabela 24 - Teste de Kruskal Wallis da nona hipótese de investigação

Resumo de Teste de Hipótese			
	Hipótese nula	Teste	Sig.
1	A distribuição de Sucesso é a mesma entre as categorias de Está num cargo de gestão?	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independentes	,160
2	A distribuição de Afiliação é a mesma entre as categorias de Está num cargo de gestão?	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independentes	,170
3	A distribuição de Poder é a mesma entre as categorias de Está num cargo de gestão?	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independentes	,597

São exibidas significâncias assintóticas. O nível de significância é ,05

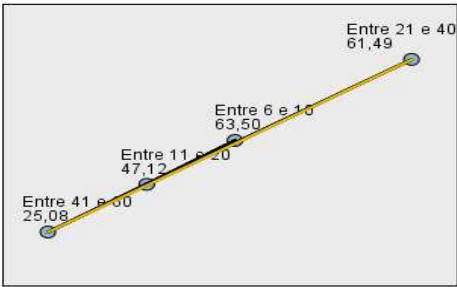
Tabela 25 - Testes de Kruskal da décima hipótese de investigação

Resumo de Teste de Hipótese			
	Hipótese nula	Teste	Sig.
1	A distribuição de Sucesso é a mesma entre as categorias de Número de colaboradores na sua seção.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independentes	,475
2	A distribuição de Afiliação é a mesma entre as categorias de Número de colaboradores na sua seção.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independentes	,491
3	A distribuição de Poder é a mesma entre as categorias de Número de colaboradores na sua seção.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independentes	,011

São exibidas significâncias assintóticas. O nível de significância é ,05.

Tabela 26 - Teste Dunn

Comparações Pairwise de Número de colaboradores na sua seção



Cada nó mostra o posto médio de amostra de Número de colaboradores na sua seção.

Amostra1-Amostra2	Estatística de Teste	Std. Erro	Erro Estatística de Teste	Sig.	Sig. Ajust.
Entre 41 e 60-Entre 11 e 20	22,032	13,695	1,609	,108	,646
Entre 41 e 60-Entre 21 e 40	36,407	13,479	2,701	,007	,041
Entre 41 e 60-Entre 6 e 10	38,417	15,615	2,460	,014	,083
Entre 11 e 20-Entre 21 e 40	-14,375	6,643	-2,164	,030	,183
Entre 11 e 20-Entre 6 e 10	16,385	10,309	1,589	,112	,672
Entre 21 e 40-Entre 6 e 10	2,010	10,020	,201	,841	1,000

Cada linha testa a hipótese nula que as distribuições da Amostra 1 e da Amostra 2 são as mesmas. São exibidas significâncias assintóticas (teste de 2 lados). O nível de significância é ,05. Valores de significância foram ajustados pela correção de Bonferroni para múltiplos testes.

Anexo II - Questionário

Inquérito por Questionário Aplicado na AGT

Agradeço a sua colaboração no preenchimento do questionário a seguir apresentado, o qual é realizado no âmbito da minha tese de Mestrado em Gestão na Universidade Autónoma de Lisboa e cujo tema é o Estudo da Motivação nos Colaboradores da Administração Geral Tributária de Angola

O inquérito é anónimo e destina-se aos colaboradores da AGT

Dados pessoais

1. Género: Masculino ☐ Feminino ☐

2. Indique a sua faixa etária:

Menos de 20 anos ☐ 20 – 30 anos ☐ 31 – 40anos ☐ 41 – 50 anos ☐ 51 – 60 anos ☐ Mais de 60 anos ☐

3. Estado Civil

Solteiro ☐ Casado /União de Facto ☐ Divorciado ☐ Viúvo ☐

4. Indique o seu nível de escolaridade:

1º Ciclo (1ª a 4ª classe) ☐ 2º Ciclo (5ª a 6ª classe) ☐ 3º Ciclo (7º a 9ª classe) ☐

Ensino Médio (10ª a 12ª classe) ☐ Licenciatura ☐ Mestrado ☐ Doutoramento ☐

5. Tipo de função:

Administração ☐ Quadro Superior ☐ Trabalhador Qualificado ☐ Trabalhador não Qualificado ☐

6. Tipo de contrato:

Efetivo ☐ A prazo ☐ Estágio Remunerado ☐ Estágio não remunerado ☐

7. Qual é o seu tempo na instituição?

Menos de 1 ano ☐ De 1 a 4 anos ☐ 5 a 10 anos ☐ mais de 10 anos ☐

8. Indique o seu tempo no cargo:

Menos de 1 ano ☐ De 1 a 4 anos ☐ 5 a 10 anos ☐ mais de 10 anos ☐

9. Está num cargo de gestão? Sim ☐ Não ☐

10. Número de colaboradores na sua seção:

Menos de 20 ☐ de 20 a 40 ☐ de 41 a 60 ☐ Mais de 61 ☐

11. A seguir, são-lhe apresentadas diversas situações e comportamentos. Convidámo-lo a referir a frequência com que eles ocorrem em si. Por favor, utilize a seguinte escala, colocando à frente de cada afirmação o número que na sua perceção corresponde ao seu caso pessoal.

Nunca	Raramente	Por vezes	Quase sempre	Sempre
1	2	3	4	5

1. Procuro aperfeiçoar constantemente as minhas competências pessoais.	①	②	③	④	⑤
2. Gosto de ser solidário com as outras pessoas, mesmo que não sejam das minhas relações.	①	②	③	④	⑤
3. Tenho um desejo secreto de chamar a atenção das pessoas.	①	②	③	④	⑤
4. Esforço-me por melhorar os meus resultados anteriores.	①	②	③	④	⑤
5. Sinto satisfação quando vejo que uma pessoa que me pediu ajuda fica feliz com o meu apoio.	①	②	③	④	⑤
6. Insisto numa determinada opinião apenas para ‘não dar o braço a torcer’	①	②	③	④	⑤
7. Gosto de saber se o meu trabalho foi ou não bem realizado, de modo a fazer melhor no futuro.	①	②	③	④	⑤
8. Se tivesse de despedir uma pessoa, procuraria sobretudo compreender os seus sentimentos e apoiá-la no que me fosse possível.	①	②	③	④	⑤
9. Tenho discussões com os outros porque costumo insistir naquilo que penso que deve ser feito.	①	②	③	④	⑤
10. No trabalho, procuro fazer cada vez melhor.	①	②	③	④	⑤
11. No trabalho, gosto de ser uma pessoa amável.	①	②	③	④	⑤
12. Procuro relacionar-me com pessoas influentes.	①	②	③	④	⑤
13. Tento fazer o meu trabalho de modo inovador.	①	②	③	④	⑤

14. Sinto-me satisfeito por trabalhar com pessoas que gostam de mim.	①	②	③	④	⑤
15. Se puder chamar pessoas para o trabalho da minha equipa, procuro as que me permitem exercer mais influência.	①	②	③	④	⑤
16. No trabalho, presto muita atenção aos sentimentos dos outros.	①	②	③	④	⑤
17. Quando participo de algum convívio, aproveito para influenciar os outros e obter o seu apoio para aquilo que quero fazer.	①	②	③	④	⑤
18. Fico preocupado quando sinto que, de alguma forma, contribui para o mal-estar das relações no trabalho.	①	②	③	④	⑤

Agradeço a sua colaboração.