



Instituto Superior
de Ciências Sociais e Políticas
UNIVERSIDADE DE LISBOA

U LISBOA

UNIVERSIDADE
DE LISBOA

A Problemática da Motivação na Administração Pública

Um Estudo de Caso na
Inspeção Regional das Atividades Económicas da
Região Autónoma da Madeira

Rubina Sofia Freitas Vieira

Orientador: Professora Doutora Elisabete Reis de Carvalho, Prof. Auxiliar do
ISCSP

Coorientador: Professor Doutor Ricardo Ramos Pinto, Prof. Associado do ISCSP

Dissertação para obtenção de grau de Mestre
em Gestão e Políticas Públicas

Funchal
2013

VALORIZAMOS PESSOAS

AGRADECIMENTOS

Porque a concretização deste trabalho só se tornou possível graças aos contributos de várias pessoas e instituições torna-se imperioso que venha prestar os meus respeitosos agradecimentos a todos os que se seguem:

À Secretaria Regional dos Assuntos Sociais e à Inspeção Regional das Atividades Económicas pela autorização da realização da presente pesquisa no âmbito do organismo onde venho a desempenhar funções, o que veio permitir ainda uma maior identidade com o projeto, pelas importantes implicações práticas que dele poderão advir para o próprio contexto de trabalho onde me encontro inserida.

A todos os meus colegas que contribuíram através da sua adesão ao preenchimento dos questionários.

À minha orientadora, Professora Doutora Elisabete Carvalho, por toda a paciência e, acima de tudo, exigência com que me orientou ao longo deste trabalho.

Ao coorientador, Professor Doutor Ricardo Pinto, pelos importantes contributos no tratamento estatístico dos dados recolhidos.

Aos meus pais e irmão pelas mais variadas e indispensáveis formas de suporte e pelo incentivo para que finalizasse este projeto.

À minha filha por, apesar das limitações inerentes aos seus 3 anos de idade, tentar compreender as minhas ausências e indisponibilidades.

Ao meu companheiro, pela sua ajuda, compreensão, motivação e, ainda, pelo seu efeito aquietador nos momentos de maior *stress*, com o simples fato da sua presença.

Em suma, a todos os que, de alguma forma, contribuíram para que eu pudesse alcançar este objetivo.

Muito Obrigada!

RESUMO

O presente estudo consiste essencialmente na análise da forma como o contexto de trabalho e a missão de uma organização podem influenciar a motivação e o desempenho dos seus colaboradores, em especial no quadro de organismos integrados no seio da Administração Pública.

Para o efeito, foi testado um modelo conceitual criado sob o arcabouço teórico da teoria motivacional da fixação de objetivos, o qual teve na sua base dois constructos teóricos criados por Bradley E. Wright e as medidas validadas desses seus estudos, tendo, no entanto, neste caso, a sua aplicação se restringido aos colaboradores de uma única organização – a Inspeção Regional das Atividades Económicas da Região Autónoma da Madeira – fator que lhe confere características de um estudo de caso.

Procurou-se, assim, avaliar se os aspetos do contexto de trabalho, tais como o conflito de objetivos, obstáculos processuais e a ambiguidade de objetivos, podem ter um efeito negativo sobre a motivação através da sua influência sobre três fatores identificados pela literatura como seus importantes precursores: a especificidade dos objetivos de trabalho, a dificuldade das tarefas a desempenhar e a autoeficácia, assim como testar empiricamente a relação entre a importância da missão organizacional e a motivação destes funcionários públicos.

Os resultados obtidos com a aplicação de questionários aos colaboradores deste organismo público indicaram que a visão crítica das restrições processuais é a que é partilhada pelos trabalhadores que revelam níveis de motivação positivos, sendo todos os outros factores potenciais fontes de não motivação.

Palavras-chave: motivação; desempenho; contexto de trabalho; missão; Administração Pública.

ABSTRACT

The present study consists essentially on the analysis of how the organization's work context and mission might influence employees work motivation and performance, especially in the context of agencies integrated within the Public Administration.

For this purpose we have tested a conceptual model created under the theoretical framework of the goal setting theory, which had at its base two theoretical constructs created by Bradley E. Wright and its validated measures, having however, in this case its application been restricted to a single organization employees – Inspeção Regional das Atividades Económicas da Região Autónoma da Madeira (IRAE) – a factor that confers it characteristics of a case study.

Therefore we attempted to evaluate if aspects of the organizational work context, such as greater goal conflict, procedural constraints, and goal ambiguity, may have a detrimental effect on work motivation through their influence on three important antecedents of work motivation: job goal specificity, job difficulty, and self-efficacy, as well as to empirically test the relationship between the importance of organizational mission and these public servants motivation.

The results obtained through a survey, concerning IRAE's employees, have indicated that the critical view of the procedural constraints is the only one that is shared by workers that reveal levels of positive motivation, being all other factors potential sources of demotivation.

Keywords: motivation; performance; work context; mission; Public Administration.

ÍNDICE

1	INTRODUÇÃO.....	11
1.1	Identificação do Problema.....	11
1.2	Relevância e Pertinência do Estudo.....	14
1.3	Objetivos da Investigação.....	16
1.3.1	Objetivo Principal.....	16
1.3.2	Objetivos Secundários.....	16
1.4	Estrutura do Trabalho: Organização e Teor dos Capítulos.....	17
2	ENQUADRAMENTO TEÓRICO DO TEMA.....	19
2.1	Motivação no Trabalho.....	19
2.1.1	Conceito de Motivação.....	19
2.1.2	Breve Referência à Categorização de Algumas das Principais Teorias da Motivação.....	21
2.1.3	A Teoria da Fixação de Objetivos.....	23
2.1.3.1	Núcleo Central da Teoria.....	23
2.1.3.2	Mediadores e Moderadores da Teoria da Fixação de Objetivos.....	25
2.1.3.3	O Ciclo de Elevado Desempenho.....	29
2.1.3.4	A Teoria da Fixação de Objetivos e a Teoria Sociocognitiva da Motivação.....	32
2.2	A Problemática da Motivação na Administração Pública.....	33
2.2.1	A Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública.....	33
2.2.2	Motivação para o Serviço Público (MSP).....	35
2.2.3	A Aplicação da Teoria da Fixação de Objetivos na Administração Pública.....	36
2.3	Implicações Para a Presente Investigação.....	40
3	MOTIVAÇÃO NA INSPECÇÃO REGIONAL DAS ACTIVIDADES ECONÓMICAS.....	41
3.1	Caracterização da IRAE: Natureza, Missão, Orgânica e Atribuições.....	41
3.2	Modelo de Análise.....	48
3.2.1	A Influência do Contexto de Trabalho da Organização na Motivação dos Funcionários.....	49
3.2.1.1	Caraterísticas do Trabalho e Atitudes.....	49
3.2.1.2	Contexto de Trabalho.....	51
3.2.1.2.1	A Especificidade dos Objetivos Organizacionais.....	52
3.2.1.2.2	Constrangimentos Procedimentais.....	53

3.2.1.2.3	Conflitos de Objetivos Organizacionais	54
3.2.2	A influência da Missão da Organização na Motivação dos Funcionários	55
3.2.2.1	Comprometimento com os Objetivos de Desempenho	56
3.2.2.1.1	Importância dos Objetivos de Trabalho	57
3.2.2.1.2	Autoeficácia	58
3.2.3	Hipóteses Resultantes da Síntese dos Modelos que Serviram de Referencial Teórico Para a Presente Investigação	61
3.3	Metodologia	64
3.3.1	Caraterização da Pesquisa como um Estudo de Caso	64
3.3.2	Instrumentos de Recolha de Informação / Dados	64
3.3.3	Procedimento de Recolha e de Tratamento de Dados.....	65
3.4	Análise e Discussão de Resultados	67
4	CONCLUSÃO	70
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	72
	OUTRAS FONTES.....	76

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 - Mapa de pessoal das carreiras não inspetivas da IRAE.....	45
Quadro 2 - Mapa de pessoal das carreiras de inspeção da IRAE	46
Quadro 3 - Correspondência entre as variáveis iniciais e os fatores apurados.	68

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Elementos Essenciais da Teoria da Fixação de Objetivos e do Ciclo de Elevado Desempenho	30
Figura 2 - Organograma da IRAE, relacionando-a com a entidade sob cuja administração direta se encontra subordinado o seu funcionamento.....	44
Figura 3 - Modelo teórico da influência do contexto de trabalho na motivação	55
Figura 4 - Modelo teórico da influência da missão da organização na motivação	60
Figura 5 - Representação esquemática do Modelo teórico reconstituído da influência do contexto de trabalho e missão da organização na motivação dos funcionários.....	63

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1 – Texto explicativo dos traços gerais do estudo e da forma de preenchimento do questionário, que foi entregue a todos os participantes.....	79
ANEXO 2 – Questionário aplicado aos colaboradores da IRAE.....	81
ANEXO 3 – Análise de dados.....	88

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ASAE – Autoridade de Segurança Alimentar e Económica

D.L.R. – Decreto Legislativo Regional

D.R.R. – Decreto Regulamentar Regional

IRAE – Inspeção Regional das Atividades Económicas

JORAM – Jornal Oficial da Região Autónoma da Madeira

LOE – Lei do Orçamento de Estado

MSP – Motivação para o Serviço Público

1 INTRODUÇÃO

1.1 Identificação do Problema

A gestão do desempenho é um desafio para as organizações hodiernas. Com efeito, é nesta problemática que se têm centrado as grandes preocupações dos gestores de recursos humanos que continuamente procuram compreender que fatores são os mais importantes para o desempenho das equipas e como se poderá intervir ao nível das organizações de modo a melhorar esse mesmo desempenho. Trata-se, no fundo, de perceber o que realmente motiva as pessoas, questão que assume uma maior complexidade quando se procura incrementar essa motivação contornando o recurso a incentivos baseados em aumentos remuneratórios, atendendo a um quadro de elevados constrangimentos económicos.

Se os temas da motivação e satisfação são fundamentais para a gestão de recursos humanos na iniciativa privada, tal não poderia ser diferente na Administração Pública, ainda que se admita que as suas entidades possuem características peculiares e algo distintas.

No atual contexto de reforma e modernização administrativa deparamo-nos com uma Administração Pública cada vez mais focada em ideais de qualidade e de excelência, na qual a gestão com base em resultados tem vindo a assumir uma importância primordial, surgindo amplamente ligada à questão da gestão do desempenho. Com efeito, a gestão por resultados na administração pública, apesar de especialmente focada nos cidadãos e utentes como “clientes”, é igualmente conformada em função das necessidades dos agentes públicos que aplicam os recursos necessários na prossecução das finalidades públicas.

Assistimos, por isso, a um repensar da gestão dos Serviços Públicos que, atualmente, procuram resultados cada vez mais adequados ao cumprimento da sua missão, e sempre dentro de uma lógica de melhoria contínua.

Neste contexto, um dos primordiais objetivos da gestão de recursos humanos, será a monitorização e desenvolvimento do desempenho dos colaboradores, pelo que se torna essencial à organização munir-se de um adequado sistema de recompensas, de forma a assegurar a motivação e compromisso dos empregados.

De acordo com Câmara, Guerra e Rodrigues (2010), o sistema de recompensas é genericamente definido como o conjunto de princípios e diretrizes que a organização define em relação às contrapartidas, de natureza material e imaterial, que os seus colaboradores recebem em razão do trabalho realizado, ou seja, da qualidade do seu desempenho,

surgindo, muitas vezes, amplamente ligado a outras práticas de gestão de pessoas, como a avaliação de desempenho e o desenvolvimento de carreiras.

Estes autores afirmam ainda que existem na atualidade vários tipos de sistemas de recompensas que assentam no mais variado elenco de fatores – tais como a categoria profissional, a antiguidade, níveis de responsabilidade, desempenho, potencial, resultados individuais/coletivos, entre outras – sendo essencial que, em cada organização, o sistema adotado funcione como uma ferramenta de alinhamento e reforço com os seus objetivos estratégicos. Com efeito, este poderá ser identificado com um dos objetivos fundamentais destes sistemas, o que exige que a sua conceção acompanhe a evolução da estratégia adotada pela organização, sob pena de os mesmos se transformarem num instrumento de reforço e manutenção de comportamentos e prioridades de trabalho que já não são desejados.

A par desse objetivo genérico são ainda apontadas outras finalidades aos sistemas de recompensas, entre as quais podemos destacar o aumento da motivação e produtividade dos colaboradores, através de recompensas atrativas e diretamente associadas ao tipo e volume de trabalho que desempenham, assim como a construção e fortalecimento da cultura da empresa, através da valorização do tipo de competências desejadas, sendo por isso os mesmos apontados como ferramentas de retenção e motivação dos colaboradores (Camara, Guerra e Rodrigues, 2010).

Todos estes fatores anteriormente expostos levaram aqueles autores a defender que o sistema de recompensas deverá reunir características que lhe permitam assegurar uma equidade interna, sem a qual os colaboradores não o reconhecem como justo, o que anularia o seu efeito motivador, assim como uma equidade externa que possibilite à organização manter a competitividade no mercado de trabalho (ao nível de atratividade de mão-de-obra qualificada), sem esquecer obviamente que este deve estar sempre sintonizado com os fatores que os colaboradores consideram relevantes e motivadores no seu trabalho.

No desenvolvimento da literatura sobre a motivação na Administração Pública foram sendo identificados vários fatores com um potencial efeito influenciador na motivação dos funcionários públicos para o exercício das suas funções, tendo surgido neste contexto estudos científicos no âmbito dos quais foi conferida uma especial relevância à ação de condicionantes relacionadas com o contexto de trabalho e a missão das organizações, nos quais foram obtidos resultados que demonstraram pontos de alavancagem específicos que

podem contribuir para o aumento da motivação no trabalho e, portanto, da produtividade no setor público (Wright, 2004, 2007).

Foi no âmbito desta temática que se pretendeu desenvolver o presente trabalho, traduzindo-se o problema fundamental, objeto da pesquisa, na resposta à seguinte pergunta de partida:

- Em que medida o contexto de trabalho e a missão influenciam a motivação dos colaboradores da Inspeção Regional das Atividades Económicas (IRAE) da Região Autónoma da Madeira no desempenho das suas funções?

Em decorrência desta questão, abordamos conceitos importantes para a compreensão do que representa a questão da motivação e de como esta pode ser uma importante ferramenta de gestão no âmbito do setor público. Procedemos a um estudo de caso, ao analisar as condicionantes acima referidas no âmbito de um organismo público em específico - a Inspeção Regional das Atividades Económicas (IRAE) da Região Autónoma da Madeira.

O estudo teve como método central o inquérito por questionário, aplicado aos funcionários da IRAE, com o fim de proceder ao levantamento da sua perceção relativamente às variáveis em análise, nomeadamente o contexto de trabalho, as características do trabalho, as atitudes, incluindo a motivação, e a valência da missão organizacional, tendo as mesmas sido medidas com recurso aos itens utilizados nos modelos conceptuais construídos e testados por Bradley E. Wright, nos quais este autor analisa como o contexto de trabalho de uma organização pode influenciar a motivação dos funcionários (Wright, 2004), e testa empiricamente a relação entre a importância da missão organizacional e a motivação dos funcionários públicos (Wright, 2007).

Da sobreposição destes seus constructos resultaram 16 hipóteses a serem testadas no presente estudo, as quais estão identificadas e elucidadas mais à frente, no capítulo referente à descrição do problema.

Importa ainda referir que, para além da medição das variáveis acima mencionadas, foi introduzida uma outra questão com o objetivo de obter informações relativamente à categoria profissional dos inquiridos, de forma a verificar se os resultados relativos aos colaboradores integrados nas carreiras, especiais e subsistentes, de inspeção da IRAE apresentam algumas particularidades que lhes confirmam especificidades na questão da motivação no trabalho, quando comparados com os restantes colaboradores do mesmo organismo, sendo, contudo esta uma questão cuja análise é secundária relativamente ao objetivo principal deste estudo.

1.2 Relevância e Pertinência do Estudo

A eficiência de uma organização explica-se, em grande parte, pelo nível de motivação de quem nela desempenha funções (Rocha, 2007). Nesta mesma linha de pensamento, Perry e Wise (1990) defendem que existe uma relação positiva entre a motivação nos serviços públicos e o desempenho dos seus funcionários, acrescentando Carvalho e Ozilêa (2001), que a motivação é a grande mola propulsora que leva o empregado a agir com vista à consecução das metas do seu grupo de trabalho.

Com efeito, de acordo com Bilhim (2006) as organizações são integradas por pessoas e grupos de pessoas que interagem entre si, sendo, nesses termos, constituídas por grupos de pessoas entre as quais existem relações de cooperação que exigem uma coordenação formal de ações com vista à prossecução de metas, o que pressupõe a existência de uma diferenciação de funções e uma estrutura hierárquica.

Nesta linha de pensamento, Edgar Schein definiu organização como “a coordenação racional de atividades de um certo número de pessoas, tendo em vista a realização de um objetivo ou intenção explícita e comum, através de uma divisão do trabalho e funções, e uma hierarquia de autoridade e de responsabilidade” (como citado em Bilhim, 2007, p. 22).

São-nos, assim, apresentadas noções através das quais se depreende a importância da componente humana para a prossecução dos fins ou objetivos organizacionais, pelo que esta é uma dimensão que requer uma especial atenção por parte dos gestores.

Atendendo a que a adoção de uma gestão pública focada na qualidade requer mudanças nas práticas e, por vezes, até de mentalidades e valores, o foco na motivação e a sua relevância tornam-se peças fundamentais no processo de transformação organizacional. Mudar exige motivação, que conduz ao esforço, dedicação, persistência e comprometimento. Um estudo deste tipo justifica-se pela importância que assume o aprofundamento do conhecimento acerca dos fatores motivacionais que influenciam o desempenho dos colaboradores, na medida em que pode contribuir para o desenvolvimento de novas técnicas destinadas ao estímulo das suas capacidades motivacionais e, conseqüentemente, para obterem-se aumentos nos índices de produtividade. A presente investigação encontra igualmente a justificação da sua relevância no atual estado da envolvente externa da organização, assim como em fatores internos à mesma.

Por um lado, justifica-se pela atual envolvente económico-social. Com efeito, numa reflexão sobre a envolvente das organizações, Bilhim (2006) afirmou que a envolvente organizacional, num sentido amplo, “compreende todos os elementos - condições

económicas do país, sector sociocultural, sector tecnológico – que existem fora da organização e possuem capacidade para afectar, directa ou indirectamente, a organização no todo ou em parte” (p. 243), e, presentemente, somos forçados a admitir que o ambiente organizacional não é indiferente à atual conjuntura que se caracteriza por um período de forte instabilidade política, económica e social.

Assiste-se atualmente a variadas contestações e reivindicações sociais que poderão ser interpretadas como indício de um descontentamento generalizado, sendo este um sentimento que parece estar a ser vivenciado no âmbito da própria Administração Pública, onde, para além dos cortes salariais, tem vindo a ser posto em causa o modelo de emprego garantístico de “emprego para a vida”, com o anúncio, nos meios de comunicação social, de despedimentos em massa nos quadros da função pública, cenário que se tem vindo a agravar com a divulgação das recentes propostas do Relatório do Fundo Monetário Internacional.

Nestes termos, as alterações que se têm vindo a viver na Administração Pública, de pendor gestor, e os seus reflexos, nomeadamente ao nível do regime de emprego público, poderão estar a ser uma fonte de incerteza e insegurança com possíveis efeitos perniciosos ao nível das organizações e das pessoas, tais como perdas nos padrões de qualidade e produtividade, assim como consequências negativas ligadas à motivação e ao comprometimento com a organização

Neste contexto, afigura-se pertinente uma análise aos principais fatores influenciadores da satisfação no trabalho, da motivação para o mesmo e do desempenho, na medida em que a tomada de consciência destes fatores poderá contribuir para a implementação de novos procedimentos na organização conducentes a uma melhoria qualitativa da sua atividade, o que, por sua vez, irá refletir quer no desempenho dos colaboradores, quer na apreciação que os utentes (população em geral e empresas) têm do seu desempenho.

Por outro lado, a realização deste estudo justifica-se ainda por razões de oportunidade. Com efeito, na sequência das últimas eleições legislativas da Região Autónoma da Madeira, a IRAE foi sujeita a uma alteração da Secretaria Regional de tutela¹ e, mais recentemente, a transformações da própria estrutura com o Decreto Regulamentar Regional n.º 19/2012/M, de 22 de Agosto de 2012, que veio aprovar a nova orgânica desta inspeção regional, diploma que veio ainda a ser complementado com a publicação do Decreto Legislativo Regional n.º 6/2013/M, de 5 de Fevereiro, que veio estabelecer a manutenção da aplicação

¹ Através do Decreto Regulamentar Regional, n.º 7/2012/M, de 1 de Junho.

do regime constante do Decreto-Lei n.º 112/2001, de 6 de Abril², às carreiras de inspeção da IRAE.

Desta forma, porque, em virtude destas recentes alterações e para se adaptar às mesmas, a própria organização terá que passar obrigatoriamente por um processo de reorganização e reestruturação, este caracteriza-se por ser um momento favorável à realização de estudos de avaliação dos fatores motivacionais por traduzirem-se num instrumento que, como já foi referido anteriormente, fornecem informações potencialmente relevantes para a resolução de possíveis problemas existentes no ambiente organizacional, bem como, para uma otimização de práticas e processos de trabalho.

1.3 Objetivos da Investigação

1.3.1 Objetivo Principal

Esta pesquisa tem o propósito de responder ao problema que a suscitou, pelo que o seu objetivo principal será:

- Analisar em que medida o contexto de trabalho e a missão influenciam a motivação dos colaboradores da Inspeção Regional das Atividades Económicas (IRAE) da Região Autónoma da Madeira no desempenho das suas funções.

1.3.2 Objetivos Secundários

Tem como objetivos secundários:

- Contextualizar a questão da motivação no âmbito da Administração Pública;
- Analisar se existem diferenças entre os principais fatores influenciadores da motivação dos colaboradores integrantes nas carreiras especiais e subsistentes de inspeção da IRAE, em relação aos restantes colaboradores daquele organismo integrados nas carreiras gerais, de modo a verificar se o trabalho de inspeção invoca metodologias específicas de gestão da motivação dos colaboradores;
- Disponibilizar às chefias da IRAE dados que possam contribuir para a adoção de medidas que visem a criação de um ambiente de trabalho mais favorável à satisfação

² Estabelece o enquadramento e define a estrutura das carreiras de inspeção da Administração Pública.

pessoal dos colaboradores e que propicie um melhor aproveitamento e desempenho dos mesmos, com vista a contribuir para uma maior eficácia da atuação da organização.

1.4 Estrutura do Trabalho: Organização e Teor dos Capítulos

O presente trabalho de investigação está estruturado em 4 capítulos.

No primeiro capítulo são apresentadas as considerações iniciais, com a delimitação do tema da pesquisa e identificação da problemática subjacente ao estudo, sendo ainda justificada a relevância e pertinência da investigação e apresentados os seus objetivos.

No segundo capítulo é efetuado o enquadramento teórico do tema, com a alusão a conceitos essenciais à pesquisa associados à questão da motivação no trabalho e aos seus efeitos no desempenho dos funcionários. É igualmente neste capítulo que é identificada e explanada a teoria motivacional que está na base do constructo teórico em análise nesta investigação - a “teoria da fixação de objetivos” -, sendo em seguida abordada concretamente a questão da motivação no âmbito da Administração Pública e da aplicabilidade do postulado teórico da fixação de objetivos na gestão da motivação dos funcionários dos organismos do setor público, com especial ênfase na questão da chamada “motivação para o serviço público” e nas especiais características do contexto de trabalho neste setor.

No terceiro capítulo é desenvolvida a caracterização da Inspeção Regional das Atividades Económicas, organismo integrado na Secretaria Regional dos Assuntos Sociais do Governo Regional da Região Autónoma da Madeira, sendo assim efetuada a caracterização do contexto da investigação, mais especificamente, da instituição na qual foi realizado o estudo. Neste capítulo é ainda especificado o modelo de análise através do qual é avaliado em que medida o contexto de trabalho e a missão influenciam a motivação dos colaboradores da IRAE, com a enumeração e elucidação das variáveis e das hipóteses a testar na presente investigação. É também neste capítulo que se explicam os procedimentos metodológicos adotados, nomeadamente os instrumentos e procedimentos de recolha de informação e de dados, quem foram os participantes do estudo e como se chegou até eles, enfatizando a caracterização desta pesquisa como um estudo de caso, para se passar em seguida à análise e discussão dos resultados, com a interpretação dos dados referentes a cada uma das variáveis em análise.

Finalmente, no quarto capítulo é apresentada a conclusão, com sugestões para a organização alvo do estudo, e são expostas as limitações da pesquisa e inspirações para futuros trabalhos de investigação.

2 ENQUADRAMENTO TEÓRICO DO TEMA

2.1 Motivação no Trabalho

2.1.1 Conceito de Motivação

As características individuais, aptidões intelectuais, valores e motivações têm sido elementos considerados importantes para a compreensão do funcionamento das pessoas no contexto de trabalho e da sua produtividade organizacional (Neves, 2001), sendo neste âmbito que se inserem as tentativas de estudar a associação entre as motivações e os resultados organizacionais.

Com efeito, a importância do tema da motivação tem levado diversos estudiosos, principalmente nos campos da Psicologia e da Administração, a desenvolverem pesquisas que possam explicar o que leva o ser humano à ação, centrando-se o debate, muitas vezes, em saber se a motivação será algo intrínseco ao indivíduo ou se são os fatores externos ou extrínsecos que prevalecem.

Mas em que é que consiste a motivação? Em diversos manuais esta é definida como a vontade ou o desejo de exercer elevados níveis de esforço com vista a alcançar objetivos organizacionais, esforço esse que é condicionado pela forma como o mesmo conduz à satisfação de alguma necessidade individual (Bilhim, 2006; Neves, 2001).

Tornam-se, assim, elementos essenciais da sua definição o esforço, entendido como medida de intensidade ou do impulso, a necessidade, enquanto estado interno que determina o grau de atração de um resultado para aquele sujeito, e, finalmente, o objetivo, como meta que serve de referência ao comportamento, surgindo-nos, nestes termos, a motivação como o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de determinada meta (Robbins, 2002).

Com o objetivo de alcançar uma explicação mais abrangente e precisa sobre as possíveis razões que levam as pessoas a agir, foram surgindo na literatura várias definições de motivação, enquanto elemento dinamizador e canalizador do comportamento humano, sendo que todas encontram um ponto comum numa força do indivíduo que o impele para a prossecução de objetivos, através de determinadas condutas e comportamentos, apresentando-a, sucintamente, como um sistema complexo, dinâmico e dependente de vários fatores, tanto intrínsecos como extrínsecos ao indivíduo (Moreira, 2011).

Desta forma compreende-se a complexidade que assume esta problemática e mais ainda se considerarmos que, no contexto organizacional, o comportamento humano é motivado por

um conjunto de necessidades (estado interno da pessoa que faz com que certos objetivos ou resultados apareçam como atrativos e sejam, nesses termos, desejados e procurados) extremamente variáveis e em constante evolução.

Com efeito, os impulsos motivacionais e os níveis de motivação variam de pessoa para pessoa e numa mesma pessoa através do tempo (Chiavenato, 1999), para além de que, uma vez que cada pessoa possui certos objetivos motivacionais, o sentido que dão a cada atributo que lhes dá satisfação é próprio apenas de cada uma, o que faz com que o significado das suas ações tenha uma estreita ligação com a sua escala pessoal de valores (Bergamini, 1997).

Tem sido, por isso, defendido que para manter as pessoas motivadas é necessário ter muita sensibilidade para detetar as suas diferentes necessidades, bem como levar em consideração a variabilidade entre os estados de carência que podem ocorrer internamente a um mesmo sujeito, tendo Lévy-Leboyer, citado por Bergamini (1997, p.89), escrito a este propósito, na sua obra *A Crise das Motivações*, que:

A motivação não é nem uma qualidade individual, nem uma característica do trabalho. Não existem indivíduos que estejam sempre motivados nem tarefas igualmente motivadoras para todos. Na realidade, a motivação é bem mais do que um composto estático. Trata-se de um processo que é ao mesmo tempo função dos indivíduos e da atividade que desenvolvem. É por isso que a força, a direção e a própria existência da motivação estarão estreitamente ligadas à maneira pessoal que cada um percebe, compreende e avalia sua própria situação no trabalho (...).

Assume assim uma especial relevância neste contexto a intensidade, entendida como o esforço que uma pessoa despende, sendo, contudo, de salientar que, a menos que seja conduzida numa direção que beneficie a organização, a intensidade pode não levar a resultados favoráveis sendo, por isso, necessária uma compatibilização entre os requisitos das necessidades individuais dos trabalhadores e os objetivos organizacionais, o que, a ser percebido pelos trabalhadores, os predispõem a exercer elevados níveis de esforço com vista à prossecução dos interesses da organização, com a convicção de que estarão simultaneamente a prosseguir os seus próprios interesses (Chiavenato, 1999).

Importa, contudo, salientar que a procura da resposta à questão das necessidades ou fatores que influenciam a motivação não é uma preocupação exclusiva dos gestores da atualidade, existindo desde já há algum tempo teorias que procuram explicar os verdadeiros

fatores motivacionais, relacionando-os com os sistemas de recompensas, pelo que, apesar de não fazer parte da questão central deste trabalho, se torna relevante, neste contexto, fazer uma breve referência à categorização que é feita de algumas das principais teorias que estiveram na origem da valoração da questão da motivação no âmbito da gestão dos recursos humanos, antes de proceder à análise daquela que servirá de arcabouço teórico à presente investigação.

2.1.2 Breve Referência à Categorização de Algumas das Principais Teorias da Motivação

Segundo a classificação sugerida por Tribbett e Rush (1984), as teorias de motivação podem ser divididas em dois grandes grupos: “teorias de conteúdo” e “teorias de processo”, as quais representam, no fundo, duas abordagens distintas à problemática da motivação, centrando-se as primeiras essencialmente na resposta a “o que” motiva as pessoas e as segundas ao “como”.

Neste âmbito, as chamadas teorias de conteúdo concentram-se no objeto da motivação e partem do pressuposto que as pessoas são motivadas, essencialmente, por fatores internos que são constituídos pelos vários tipos de necessidades que procuramos a todo o custo satisfazer. Estas acentuam, assim, a compreensão da motivação com base nas necessidades interiores que se traduzem numa fonte de energia para o comportamento, com vista à sua satisfação, advogando que os resultados de uma ação são atrativos para uma pessoa em virtude de uma necessidade e de um impulso que a mesma possui (Neves, 2001). Transpondo para o contexto laboral, estas teorias sugerem que a chave para a motivação no trabalho é um ambiente que reaja de forma positiva às necessidades dos trabalhadores, centrando-se, assim, na identificação das necessidades e análise dos comportamentos dirigidos a satisfazê-las (Ramos, 1990).

Podemos encontrar dentro desta categorização diferentes teorias como a da hierarquia das necessidades de Maslow (1954) e a teoria dos fatores motivadores e higiênicos de Herzberg (1966), ou seja, as chamadas “teorias clássicas da motivação” (Bilhim, 2006), assim como a teoria das necessidades socialmente adquiridas de McClelland, as quais têm em comum o fato de centrarem-se em necessidades, entendidas como um estado interno ao indivíduo capaz de induzir a ação, com vista a alcançar resultados que as pessoas procuram como fim em si mesmos e que visam a satisfação dessas necessidades (Neves, 2001).

As teorias de processo, pelo contrário, enfatizam o *como* e por que objetivos as pessoas se motivam, fazendo uso da racionalidade humana, suportada por processos de escolha entre

alternativas diferentes (Neves, 2001), referindo-se, assim, aos comportamentos motivacionais como mecanismos de tomada de decisões conscientes e racionais (Ramos, 1990). De acordo com esta perspectiva, que encara o comportamento como derivado de processos cognitivos, são os fatores externos (fatores situacionais) que maior ênfase desempenham no domínio energético da ação, podendo ser apontadas como teorias mais representativas desta abordagem, a teoria da expectativa de Vroom (1964), a teoria da equidade de Adams (1965) e a teoria da tarefa enriquecida, que surgiu com os trabalhos pioneiros de Turner e Lawrence (1965) e coloca uma considerável evidência no enriquecimento do conteúdo funcional das tarefas.

Há, contudo, autores, como é o caso de Neves (2001) que falam ainda numa terceira categoria de teorias que enfatizam o porquê da manutenção dos comportamentos motivacionais, numa perspectiva que associa o indivíduo e situação, referindo-se a teorias de resultado. Trata-se de um conjunto de teorias que dão relevo à força de um objetivo ou de um reforçador para explicar o porquê do desempenho profissional, na medida em que estas também procuram respostas para entender o comportamento motivacional das pessoas, em contexto organizacional, e controlar, desta forma, os fatores que mais contribuem para prever o desempenho profissional. Trata-se, nas palavras daquele autor, de “encontrar uma resposta para a diversidade de escolhas por parte dos indivíduos, enfatizando os aspectos individuais e factores situacionais que levam uma pessoa a escolher uma ação em vez de outra” (Neves, 2001, p. 273), enquadrando nesta categoria a teoria da fixação de objetivos, desenvolvida por Locke e Latham (1979), e a teoria do reforço.

Temos, assim, uma multiplicidade de “doutrinas” que foram se sucedendo no tempo, sendo que nenhuma fornece uma explicação sobre o comportamento humano que seja universalmente aceite.

Com efeito, a especial dinâmica e complexidade da motivação fazem com que pareça inapropriado que uma simples regra geral seja considerada como recurso suficiente, pelo que a explicação do fenómeno poderá implicar o recurso a diversas teorias. Nesta senda, Bergamini (1997) considera que as diversas teorias de motivação não se anulam umas às outras, mas, antes pelo contrário, complementam-se, perspectiva que é partilhada por alguns autores que defendem, por isso, “uma visão integradora das diferentes teorias motivacionais, fato que revela a crença na utilidade de todas, embora com validações empíricas diferentes, e na complementaridade das mesmas” (Neves, 2001, p. 275).

2.1.3 A Teoria da Fixação de Objetivos

Desde o final dos anos sessenta, tem sido dada uma considerável atenção à aplicação da teoria da fixação de objetivos, tendo sido realizados na altura vários estudos, com o intento de melhorar o desempenho, usando a definição de objetivos como uma técnica de motivação.

Dois psicólogos de organizações industriais - Edwin A. Locke e Gary P. Latham - asseguraram que tinham encontrado uma maneira de aumentar a produtividade sem custos para as organizações. A inovação consistia na mera definição de objetivos de produção específicos, sem que estes implicassem recompensas monetárias, contrastando assim com os clássicos bónus diretamente associados à produção.

Estes psicólogos defendiam que a introdução de um objetivo que fosse difícil, mas atingível, aumentaria o desafio do trabalho, ao mesmo tempo que tornaria claro para os trabalhadores o que se esperava deles. Apesar de inicialmente esta teoria ter sido recebida com ceticismo por parte de alguns gestores, vários estudos laboratoriais e de campo, que começaram na indústria madeireira e alargaram-se a uma grande variedade de funções e ramos de atividades, demonstraram muito cedo o seu sucesso com resultados de aumento de produtividade e, conseqüentemente, de lucros para as empresas (Latham e Locke, 1979).

Este exemplo foi depois seguido em muitos outros estudos que surgiram na literatura, tanto no campo da psicologia como da gestão, concebendo aquela que é conhecida como a “teoria da fixação de objetivos”³, aqui em destaque por estar na base do constructo teórico em análise neste trabalho.

2.1.3.1 Núcleo Central da Teoria

A questão central da chamada “teoria da fixação de objetivos” consiste na relação entre a dificuldade dos objetivos e o desempenho (Locke e Latham, 2002), assim como na afirmação de que os objetivos de desempenho são uma determinante importante da motivação dos trabalhadores e que, por isso, afetam a sua produtividade.

O seu pressuposto básico consiste na presunção de que os objetivos são reguladores imediatos da ação humana. Um indivíduo sintetiza a direção, esforço e persistência para

³ Neste contexto podem ser referenciados, a título exemplificativo de alguns desses estudos, os trabalhos de Bandura e Cervone (1983), Erez e Zidon (1984), Shane, Locke e Collins (2003), Anderson, Dekker e Sedatole, (2010), os quais são amplamente referenciados na literatura, não fazendo os mesmos, no entanto, parte do referencial teórico diretamente abordado no contexto da presente investigação.

atingir os objetivos, pelo que, para maximizar a fixação de objetivos, devem ser definidos objetivos específicos e desafiantes visando concentrar a ação e esforço ao longo do tempo para a realização das tarefas⁴.

Com efeito, vários estudos demonstraram que objetivos específicos e desafiantes levam a um melhor desempenho do que objetivos fáceis, vagos ou imprecisos. Num trabalho que sintetiza os resultados de quase quatro décadas de pesquisa empírica sobre a definição de objetivos no contexto de trabalho e a sua influência na motivação e desempenho dos trabalhadores, Locke e Latham (2002) revelam que, através das suas investigações, encontraram uma relação linear positiva entre a dificuldade dos objetivos e o desempenho dos indivíduos nas tarefas, em que os objetivos mais difíceis produziram os mais altos níveis de esforço e desempenho, acrescentando que objetivos específicos e difíceis levaram consistentemente a um desempenho superior do que simplesmente incitar as pessoas a fazer o seu melhor, sendo ainda de realçar que demonstrou-se igualmente que o nível de desempenho somente estabilizava ou diminuía quando eram atingidos os limites de capacidade ou quando falhava o comprometimento com um objetivo muito difícil (Erez e Zidon, 1984).

Igualmente preceituado por esta teoria, é o postulado de que quanto mais difícil é o objetivo, maior será a realização, uma vez que os objetivos afetam o desafio do trabalho e, conseqüentemente, a satisfação que os trabalhadores obtêm a partir do próprio trabalho, sendo, contudo, de salientar, mais uma vez, que este resultado aplica-se apenas desde que os indivíduos estejam comprometidos com o objetivo e tenham a capacidade de alcançá-lo.

Nestes termos, os objetivos são vistos como um importante fator determinante da satisfação dos trabalhadores, na medida em que ajudam a desenvolver um sentimento de realização, sendo inclusivamente sugerido na literatura que os objetivos servem como um ponto de referência da autossatisfação, tendo Locke e Latham (2002, p.709) afirmado, a este propósito, que:

Goals are, at the same time, an object or outcome to aim for and a standard for judging satisfaction. To say that one is trying to attain a goal of X means that one will not be satisfied unless one attains X. Thus, goals serve as the inflection point or reference standard for satisfaction versus dissatisfaction. For any given trial,

⁴ Esta premissa básica da teoria foi comprovada e mencionada em vários estudos, alguns dos quais já acima mencionados (Latham e Locke, 1979; Erez e Zidon, 1984; Locke, Chah, Harrison, e Lustgarten, 1989; Locke e Latham, 1990 e 2002, entre outros).

exceeding the goal provides increasing satisfaction as the positive discrepancy grows, and not reaching the goal creates increasing dissatisfaction as the negative discrepancy grows. Across trials, the more goal successes one has, the higher one's total satisfaction.

Daqui resulta que a satisfação, tal como a aptidão para o desempenho das tarefas e o comprometimento com os objetivos, são elementos essenciais para o funcionamento do modelo estatuído por esta teoria, o que nos remete diretamente para a questão de saber quais os mediadores pelos quais os objetivos afetam o desempenho, bem como os elementos moderadores que influenciam e explicam o funcionamento da teoria, componentes fulcrais para um cabal entendimento de todo este mecanismo.

2.1.3.2 Mediadores e Moderadores da Teoria da Fixação de Objetivos

São, essencialmente, quatro os elementos mediadores através dos quais os objetivos afetam o desempenho, sendo eles: a direção da atenção (foco), o esforço, a persistência e as estratégias específicas (Locke e Latham, 1990, 2002).

Em primeiro lugar, os objetivos têm uma função diretiva, no sentido de que focam a atenção e esforço para as atividades relevantes, desviando-as das tarefas menos importantes (Locke e Latham, 2002). Efetivamente, os colaboradores são mais capazes de atingir objetivos que sejam claramente delineados (Selden e Brewer, 2000), pelo que objetivos definidos com especificidade diminuem a variação no desempenho, reduzindo a ambiguidade sobre o que deve ser atingido (Locke e Latham, 2002).

Em segundo lugar, os objetivos têm igualmente uma função energizante, em que objetivos difíceis levam a um maior esforço do que os mais fáceis, facto que foi comprovado com o mais variado tipo de tarefas⁵ (Locke e Latham, 2002), o que associado à relação positiva que Locke e Latham (1990) verificaram entre o esforço e o desempenho, leva a que quanto mais esforço o colaborador despende melhor será o seu desempenho.

Associados ao esforço, estão, por sua vez, os efeitos dos objetivos na persistência, tendo sido apurado que quando é permitido aos participantes controlar o tempo gasto numa tarefa,

⁵ De acordo com Locke e Latham (2002), esta correlação foi demonstrada com tarefas que (a) implicam diretamente esforço físico, tal como o ergómetro (Bandura e Cervone, 1983), (b) implicam o desempenho repetido de tarefas cognitivas simples, como a adição, (c) incluem medições de esforço subjetivo (Bryan & Locke, 1967a), e (d) incluem indicadores fisiológicos de esforço (Sales, 1970).

os objetivos difíceis levam ao prolongamento do esforço (LaPorte e Nath, 1976, citados por Locke e Latham, 2002), o que aumenta a possibilidade de atingir os objetivos e de ter desempenhos elevados (Selden e Brewer, 2000). Será, no entanto, de ter em conta a chamada de atenção de Locke e Latham (2002) para o facto de, no contexto de trabalho, por vezes ter de existir uma decisão ou escolha (“*trade-off*”) entre o tempo e a intensidade de esforço, atendendo a que, diante de um objetivo difícil, é apenas possível trabalhar mais rápida e mais intensamente durante um período curto ou trabalhar mais lenta e menos intensamente por um longo período, sob pena do resultado poder ser comprometido, tendo sido comprovado, tanto em laboratório como em estudos de campo, que os prazos apertados levam a um ritmo de trabalho mais rápido do que prazos indefinidos⁶.

Um outro importante mecanismo pelo qual operam os objetivos são as estratégias, no sentido de que estes afetam indiretamente a ação através do estímulo para a descoberta e uso do conhecimento e de estratégias específicas para a sua concretização (Wood & Locke, 1990). De acordo com Locke e Latham (2002), quando confrontadas com objetivos relacionados com uma tarefa, as pessoas usam automaticamente o conhecimento e habilidades que já possuem e que são relevantes para alcançar o objetivo fixado. Se a resposta não se encontra nessas habilidades automatizadas, é com base no conhecimento que têm de contextos semelhantes que constroem uma solução para aplicar na situação atual. Já se a tarefa, para a qual é atribuído o objetivo, é nova para as pessoas, estas vão se envolver num planeamento deliberado para desenvolver estratégias que lhes permitam atingir os seus objetivos (Smith, Locke, e Barry, 1990), tendo sido verificado que pessoas com uma autoeficácia mais elevada são mais propensas a desenvolver estratégias que as permitam concretizar os seus objetivos, do que aquelas que possuem uma baixa autoeficácia (Latham, Winters, e Locke, 1994 e Wood e Bandura, 1989, ambos mencionados em Locke e Latham, 2002). Existem igualmente evidências de que quando as pessoas são confrontadas com tarefas que se lhes afiguram como complexas, por vezes, exortando-as a fazer o seu melhor, leva a melhores estratégias (Earley, Connolly, e Ekegren, 1989) do que definir um objetivo de desempenho específico e difícil, isto porque, nestas condições, o objetivo de desempenho pode criar uma pressão e ansiedade contraproducentes à descoberta de estratégias eficazes, sendo ainda apontada como solução para estas situações a definição de objetivos de aprendizagem específicos e desafiantes (tais como, descobrir um certo número de diferentes estratégias para completar a tarefa) (Seijts e Latham, 2001; Winters e Latham, 1996).

⁶ Para o efeito, Locke e Latham (2002) citaram os estudos de Bryan e Locke (1967) e de Latham & Locke (1975). A este propósito, estes autores mencionaram ainda num outro seu estudo, ao referir-se à especificidade dos objetivos como uma exigibilidade para o sucesso da teoria, que, sempre que possível, deve ser fixado um limite temporal para a concretização dos objetivos (Latham e Locke, 1979).

Associadas ao modelo postulado por esta teoria existem ainda as variáveis que moderam os efeitos da definição de objetivos, entre as quais encontramos a aptidão, o comprometimento, o feedback e a complexidade das tarefas, conceitos que explicitaremos já em seguida.

Um dos pressupostos para a ligação positiva entre a definição de objetivos e o desempenho é a aptidão dos colaboradores para concretizar os seus objetivos, sendo esta uma condição “sine qua non” para o funcionamento de todo o postulado desta teoria, existindo alguma evidência no fato de a definição de objetivos ter um maior efeito em pessoas com uma forte aptidão do que em pessoas com fraca aptidão (Locke e Latham, 1990).

A relação objetivos/desempenho é igualmente mais forte quando as pessoas estão comprometidas com os seus objetivos (Locke e Latham, 2002), sendo o seu comprometimento ainda mais relevante quando os objetivos são difíceis (Klein, Wesson, Hollenbeck, & Alge, 1999, mencionados em Locke e Latham, 2002), na medida em que estes exigem um elevado esforço para a sua concretização e estão associados com menores hipóteses de sucesso do que os objetivos fáceis (Erez e Sidom, 1984). A definição de objetivos não será, assim, efetiva se os colaboradores não estiverem comprometidos em estabelecer objetivos (Selden e Brewer, 2000), devendo as chefias se assegurar que os subordinados não só os aceitam como mantêm-se comprometidos com os mesmos ao longo do tempo (Latham e Locke, 1979).

Têm sido apontados na literatura vários métodos para superar a resistência dos colaboradores aos objetivos, nomeadamente formação específica destinada a elevar o nível de habilidade e autoconfiança dos funcionários, a oferta de prémios monetários ou outras recompensas como reconhecimento ou tempo de folga, assim como permitir que os subordinados participem na definição dos objetivos (Latham e Locke, 1979), não existindo, contudo, consenso quanto a esta última forma de intensificar o comprometimento e, assim, estimular o desempenho.

Com efeito, a suposição de que a participação na definição dos objetivos aumentaria o comprometimento dos funcionários assentava na ideia de que isso tornaria os objetivos mais importantes para a pessoa, contudo, vários estudos demonstraram que tanto os objetivos atribuídos como os estabelecidos de forma participativa levavam a melhorias substanciais no desempenho dos colaboradores, sendo estes últimos superiores aos primeiros apenas na medida em que levavam à definição de objetivos mais elevados (Latham e Locke, 1979). No entanto, uma série de estudos posteriormente levados a cabo por Latham e alguns dos seus colegas revelaram que quando a dificuldade dos objetivos era mantida constante, não haviam diferenças significativas no desempenho daqueles cujos objetivos lhes tinham sido

designados relativamente aos que os tinham definido de forma participativa (Latham e Locke, 1979; Locke e Latham, 2002⁷), tendo Latham e Locke (1979) concluído a este propósito que o mais importante não era a forma como o objetivo era definido, mas sim o próprio facto de ser fixado um objetivo.

Assim, no desenvolvimento da sua literatura, estes autores acabaram por resumir os principais fatores de facilitação do comprometimento com os objetivos a duas categorias chave: os fatores que tornam a concretização dos objetivos importante para as pessoas, incluindo a importância dos resultados que elas esperam obter como efeito do trabalho despendido para atingir o objetivo, e a crença dos funcionários de que conseguem alcançar o objetivo (de ora em diante denominada de autoeficácia), salientando-os como aspetos que não podem ser descurados (Locke e Latham, 2002).

Um outro importante moderador é o feedback por parte dos superiores, considerado essencial para que os colaboradores possam medir o seu progresso no que respeita à concretização dos seus objetivos (Locke e Latham, 1990) e possam, assim, ajustar o nível ou a direção do seu esforço, bem como as suas estratégias de desempenho para corresponder ao que o objetivo requer. Na verdade, está comprovado que quando as pessoas constatarem que estão abaixo dos seus objetivos, normalmente aumentam o seu esforço (Matsui, Okada, e Inoshita, 1983, citados por Locke e Latham, 2002) ou tentam uma nova estratégia, o que levou Locke e Latham (1990) a concluírem que os objetivos e o feedback juntos levam a um desempenho superior do que qualquer um destes constructos sozinho⁸.

Finalmente, a complexidade das tarefas surge-nos igualmente como um moderador dos efeitos da teoria da fixação de objetivos na medida em que, de acordo com Locke e Latham (1990), nas tarefas mais complexas, os planos, táticas e estratégias usados pelos colaboradores assumem um papel mais preponderante no desempenho do que nas tarefas mais simples (onde o número de estratégias é mais limitado e é, normalmente, do conhecimento de todos).

⁷ Como exemplos que alguns dos estudos que conduziram a esta evidência, estes autores citam Dossett, Latham, e Mitchell (1979); Latham e Marshall (1982); Latham e Saari (1979a, 1979b) e Latham e Steele (1983).

⁸ Num outro seu trabalho, Locke e Latham (2002) referindo-se igualmente a esta constatação disseram que “Summary feedback is a moderator of goal effects in that the combination of goals plus feedback is more effective than goals alone”, apontando como estudos comprovativos desta sua afirmação Bandura e Cervone (1983), Becker (1978), Erez (1977), e Strang, Lawrence e Fowler (1978).

2.1.3.3 O Ciclo de Elevado Desempenho

A pesquisa no âmbito da definição de objetivos levou ao desenvolvimento do chamado “ciclo de elevado desempenho” (Latham, Locke, e Fassiná, 2002; Locke e Latham, 1990), que explica como os objetivos desafiantes levam a um melhor desempenho, o que por sua vez leva a recompensas, tais como o reconhecimento e promoção, para além de elucidar a relação entre a satisfação no trabalho e o desempenho.

Este modelo começa por afirmar que objetivos difíceis e específicos, conjuntamente com uma elevada autoeficácia para alcançá-los, são o impulso para a alta performance, na medida em que estimulam as pessoas a procurar estratégias que as levem a alcançar os seus objetivos, sendo os efeitos dos mesmos moderados pela aptidão, compromisso, feedback, variáveis situacionais e pelo fato das características do trabalho serem percebidas pelos funcionários como facilitadoras do seu crescimento e evolução.

Por sua vez, o elevado desempenho relativo a essas tarefas enriquecedoras é uma fonte de recompensas, tanto internas como externas, as quais levam não só a um elevado grau de satisfação, como também a uma elevada autoeficácia em relação à capacidade percebida para atender a futuros desafios, através da definição de objetivos ainda mais difíceis e desafiantes (Latham, Borgogni e Petita, 2008; Locke e Latham, 2002).

Efetivamente, já nos finais da década de 70, Latham e Locke (1979) afirmavam que os funcionários obtêm uma sensação de orgulho e satisfação ao alcançar um objetivo desafiante, tendo sugerido, já nessa altura, que esse fato também tende a reforçar a aceitação de futuros objetivos. Esta constatação foi, posteriormente, comprovada por outros estudos onde se verificou que depois de alcançar ou superar um objetivo, as pessoas não diminuem o seu esforço, de modo a minimizar a diferença positiva entre o seu desempenho e o seu objetivo, propendendo, em vez disso, a estabelecer objetivos ainda mais desafiantes, de modo a atingir um melhor desempenho (Ilies e Judge, 2005 citado por Latham, Borgogni e Petita, 2008), o que veio explicar a cadeia de relações causais entre objetivos e dar suporte à natureza cíclica deste processo, representada na figura 1 (objetivos desafiantes - elevado desempenho - objetivos desafiantes).

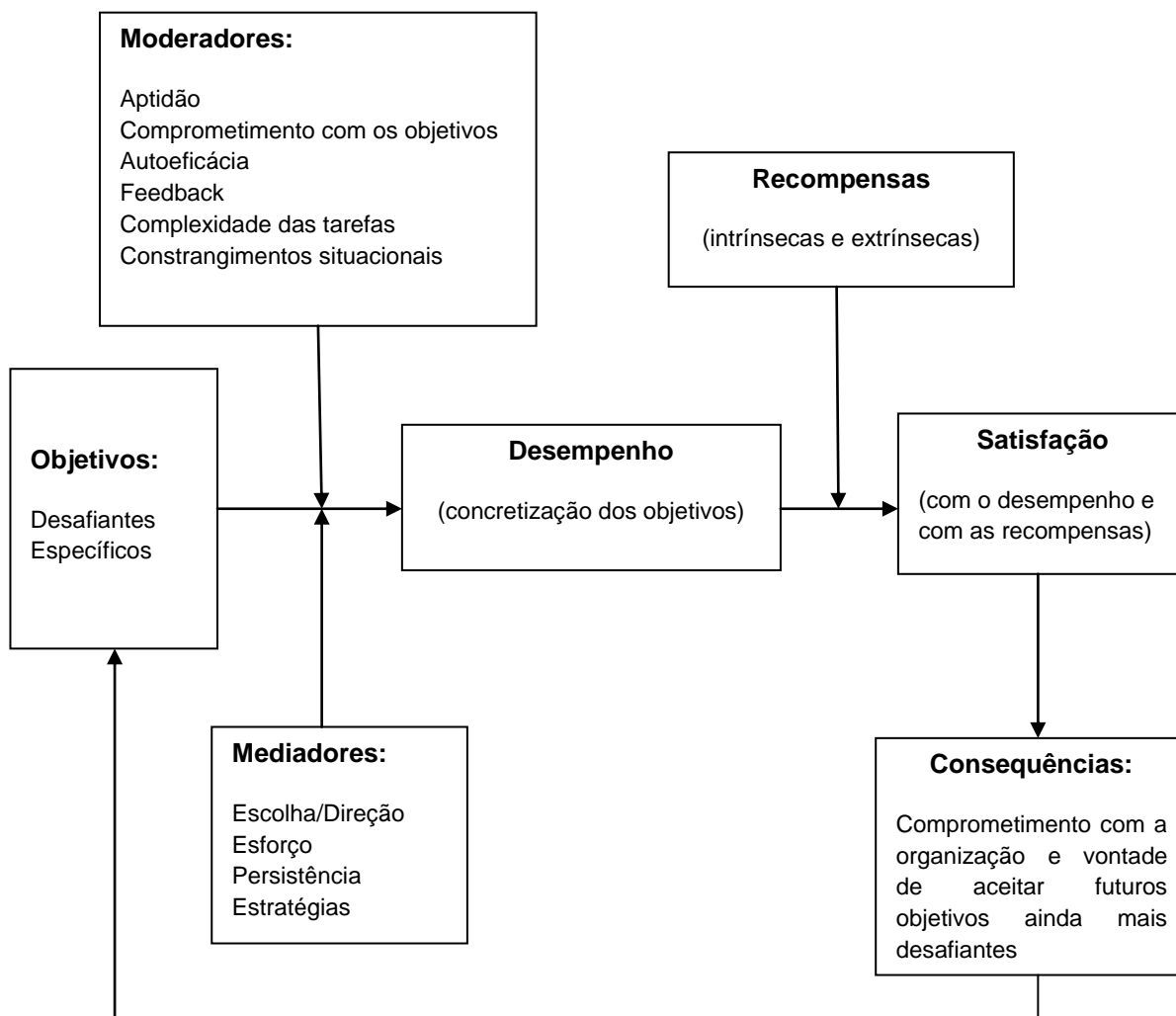


Figura 1 - Elementos Essenciais da Teoria da Fixação de Objetivos e do Ciclo de Elevado Desempenho

Fonte: adaptado de Locke e Latham, 2002, p. 714 e Latham e Locke, 2007, p. 292.

Locke e Latham (2002) explicaram igualmente que, no ciclo de elevado desempenho, o elevado grau de satisfação não é a causa do elevado desempenho mas sim o seu resultado, quando as recompensas estão alinhadas com o desempenho, sendo por isso os efeitos subsequentes da satisfação na ação indiretos (e não diretos), questão que há muito intrigava os psicólogos.

Estes autores concluíram, assim, que a satisfação no trabalho apenas leva a um elevado desempenho se promover o comprometimento com a organização e com futuros objetivos específicos e desafiante e, somente, se as variáveis moderadoras já referidas forem todas tidas em conta.

O importante significado prático deste modelo é que fornece uma construção para a compreensão da motivação no local de trabalho, bem como uma base para intervenção (Latham e Locke, 2007) e para a criação de uma força de trabalho altamente produtiva e satisfeita (Latham, Borgogni e Petita, 2008).

Assim, sintetizando o atrás exposto, poder-se-á afirmar que um objetivo desafiante e específico tem um efeito máximo quando estão reunidas um conjunto específico de condições, nomeadamente: a) um indivíduo tem uma autoeficácia e aptidão elevadas, b) comprometimento com os objetivos, c) existe feedback a mostrar o progresso no que respeita à concretização do objetivo e d) a tarefa não se lhe apresenta como demasiado complexa, sendo este o cerne de toda a teoria que, quando posta em prática com a plenitude dos seus elementos, comprovou ser amplamente eficaz e com resultados confiáveis, colocando-a entre as mais válidas teorias de motivação oferecidas pela psicologia organizacional (C. Lee e Earley, 1992; Miner, 1984 e Pinder, 1998, citados por Locke e Latham, 2002)⁹.

Na verdade, parece haver uma concordância entre vários autores no que respeita à importância da Teoria da Fixação de Objetivos como teoria motivacional.

Referindo-se às suas aplicações práticas, Locke e Latham (1984 e 2002) salientaram que numerosos estudos demonstraram que a fixação de um objetivo difícil e específico leva a aumentos significativos na produtividade dos funcionários, tendo igualmente sido verificada uma correlação significativa entre a definição de objetivos e a rentabilidade organizacional, com melhorias de custos e lucros (Terpsta e Rozel, 1994, citados por Locke e Latham, 2002).

Mitchel e Daniels (2003, referidos por Latham e Pinder, 2005 e por Latham, Borgogni e Petitta, 2008) concluíram que esta é provavelmente a teoria mais dominante no terreno, com aproximadamente 1000 artigos publicados sobre os seus efeitos nos últimos 30 anos, acrescentando Latham, Borgogni e Petitta (2008) que mais de 90% dos estudos empíricos evidenciaram os efeitos positivos da fixação de objetivos no desempenho dos funcionários, quer individualmente ou em equipa, o que dizem fazer com que não seja de estranhar que Rynes (2007) tenha reportado que os efeitos positivos da definição de objetivos estão entre “o top cinco” das descobertas da literatura da gestão de recursos humanos.

⁹ Locke e Latham (2002) especificaram que os efeitos positivos dos objetivos no desempenho foram demonstrados em mais de 100 tarefas distintas, envolvendo mais de 40.000 pessoas, de pelo menos 8 países, a trabalhar quer em cenários de laboratório, de simulação e de campo.

Foi, contudo, ressaltado pelos principais teóricos deste modelo que a definição de objetivos, tal como especificada nesta teoria, não é uma panaceia, pelo que não compensará a falta ou insuficiente pagamento dos funcionários, nem uma má gestão. Estes autores salientaram ainda que o seu comprovado sucesso não deve induzir, erroneamente, os gestores a pensar que a definição de objetivos pode ser usada sem um prévio e cuidadoso planeamento, destacando que a experiência e a pesquisa sugerem que só serão obtidos os melhores resultados quando, conjuntamente com os fatores já descritos, são disponibilizados aos colaboradores os recursos adequados (equipamento, tempo, ajuda, etc.), assim como a liberdade para os utilizar na prossecução dos seus objetivos, e se as políticas institucionais não surgirem como bloqueio da consecução dos mesmos (Locke & Latham, 1979), apontando, conseqüentemente, no âmbito do contexto de trabalho, os constrangimentos situacionais como um importante fator a ter igualmente em conta (e daí a sua inclusão entre os fatores moderadores na figura 1).

Será também de se fazer notar, tal como fizeram Latham, Borgogni e Petitta (2008), que, apesar de ter sido no âmbito do sector privado que foi realizada a grande maioria da investigação empírica sobre os efeitos positivos da definição de objetivos no desempenho, é fortemente sugerido pela literatura existente nesta matéria que toda a lógica subjacente à teoria pode ser implementada tão facilmente no sector público como no privado, questão que analisaremos mais à frente.

2.1.3.4 A Teoria da Fixação de Objetivos e a Teoria Sociocognitiva da Motivação

A teoria da fixação de objetivos e a teoria sociocognitiva são duas construções que diferem, essencialmente, na ênfase e no seu âmbito de aplicação, mas que surgem aqui num tratamento conjunto pelo consenso e complementaridade que se demonstrou existir entre ambas em certos aspectos de relevância para a motivação enquanto força impulsionadora da ação.

Na verdade, não poderá deixar de ser esclarecido que enquanto na primeira, o foco se encontra nas propriedades fundamentais de um objetivo eficaz (especificidade e dificuldade) e nos seus efeitos ao nível dos indivíduos, dos grupos ou das organizações, concentrando-se principalmente sobre a motivação em ambientes de trabalho, para a teoria sociocognitiva a questão central encontra-se na autoeficácia, mais concretamente na sua medição, nas suas causas e nas suas conseqüências ao nível do indivíduo, grupo e sociedade, sendo vários os domínios do seu funcionamento, pelo que, apesar de também se debruçar sobre os motivos que levam à ação, não se caracteriza como uma teoria específica da motivação.

No entanto, no desenvolvimento da teoria da fixação de objetivos, Locke e Latham (2002) vieram afirmar que, apesar das divergências, as duas teorias são, em parte, coerentes pelo reconhecimento que ambas atribuem à importância da autoeficácia e de objetivos conscientes quando o que está em causa é a motivação e a forma como esta ocorre nos indivíduos.

Será, contudo, de realçar que para a teoria sociocognitiva não são os próprios objetivos que motivam o comportamento, mas sim as discrepâncias criadas pela comparação feita pelos indivíduos sobre a forma como eles realizam as suas tarefas e a forma como eles as querem realizar (Bandura, 1986), sendo o resultado dessa avaliação um senso de auto aprovação ou auto reprovação que motiva os indivíduos a agir de maneira a alcançar uma autoavaliação positiva ou a reduzir uma autoavaliação negativa (Wright, 2004).

Mais recentemente, foi ainda sugerido por Wright (2004) que “uma integração das duas teorias pode ser particularmente relevante para a compreensão do contexto motivacional nas organizações públicas, especificamente por causa do modo como os objetivos e outras variáveis do contexto de trabalho podem diferir entre os setores de trabalho” (p. 60), vindo este autor salientar que os contributos da teoria sociocognitiva ajudam-nos a compreender as implicações que certas características comumente associados aos organismos do setor público (objetivos conflitantes, ambíguos e constrangimentos procedimentais) podem ter na motivação dos colaboradores.

Veio, assim, dar-se relevância, na literatura sobre a administração pública, ao fato de que, apesar das suas diferenças, as duas teorias concordam sobre o que é importante na motivação para o desempenho, em especial na ideia de que as pessoas devem perceber a relação entre as suas ações e o resultado desejado para que a motivação permaneça ou venha a tornar-se elevada (Bandura, 1997, citado por Latham, Borgogni e Petitta, 2008), questão que, como veremos mais à frente, assume uma especial relevância no contexto desta investigação.

2.2 A Problemática da Motivação na Administração Pública

2.2.1 A Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública

Apesar de ainda existirem autores que defendem que os princípios de gestão de recursos humanos na Administração Pública são basicamente iguais ao do sector privado, nesta investigação adoptamos o posicionamento daqueles que acreditam que a gestão de

recursos humanos em ambos sectores partilha princípios comuns, tendo porém diferenças assinaláveis.

Segundo Joseph Bower (citado em Rocha, 2007), essas diferenças prendem-se essencialmente com a circunstância de, no setor público, os gestores terem de aceitar objetivos impostos por organizações exteriores à que gerem, assim como com o fato de os mesmos operarem em estruturas que lhes são impostas e com um sistema de carreiras que está fora do seu controlo, pondo em evidência um modelo de gestão de recursos humanos fundamentalmente estatutário.

Não poderá, contudo, deixar de ser evidenciado que se tem assistido a alterações ao modelo clássico de gestão de recursos humanos, imperando atualmente uma conceção gestionária da Função Pública.

No entanto, de acordo com Rocha (2007), se é certo que o movimento de reforma da Administração Pública, impulsionado nos anos 80 e 90 – “New Public Management”, - veio trazer alterações consideráveis na organização e gestão de recursos humanos (nomeadamente, uma descentralização progressiva das operações de gestão de pessoas, alterações na estrutura de carreiras e “downsizing” de pessoal), o que fez com que a gestão de pessoal na Administração Pública esteja ainda hoje a passar por uma profunda reconfiguração, isso ainda não significa a existência de um novo paradigma, idêntico ao setor privado.

Apesar de muitas das alterações ocorridas, como a generalização do contrato individual de trabalho à quase totalidade dos funcionários públicos e o novo sistema de avaliação de desempenho, não poderá esquecer-se, como salienta aquele autor, que, por um lado, na Administração Pública a gestão de recursos humanos ainda se faz num enquadramento jurídico extremamente restritivo das funções da gestão de pessoal e, por outro, os valores e objetivos da gestão pública são diferentes dos do sector empresarial.

É no âmbito desta temática que surge a questão da “gestão” da motivação na Administração Pública, uma das grandes preocupações dos gestores do sector público e também a questão de fundo da presente pesquisa, pelo que passaremos à análise dos fatores condicionantes dos impulsos e níveis motivacionais dos funcionários públicos.

2.2.2 Motivação para o Serviço Público (MSP)

Se é verdade, como já vimos anteriormente, que “a motivação é um fenómeno complexo, não puramente individual, mas que resulta da interação entre os indivíduos e as variáveis situacionais” (Rocha, 2007, p.77), não será menos correto afirmar que na Administração Pública, a motivação ocorre num contexto diferente do que no sector privado.

Houston (2000) concluiu através das suas pesquisas que os funcionários públicos são menos motivados por incentivos financeiros do que os trabalhadores do sector privado, tendo este autor concluído que os mesmos são predominantemente atraídos por fatores como a participação no processo de decisão política, envolvimento no interesse público, altruísmo, ou mesmo, autossacrifício.

Desde então diferentes investigações levadas a cabo no âmbito da administração pública têm demonstrado, consistentemente, que os funcionários públicos atribuem um valor mais elevado e têm um maior desejo por recompensas intrínsecas do que os seus homólogos do sector privado (Mann, 2006; Bright, 2009), sendo a razão mais citada para tal fato aquilo que veio a ser chamado de “motivação para o serviço público” (MSP) (Bright, 2009), uma figura que é muito discutida na literatura sobre a administração pública nos Estados Unidos.

Ao longo dos anos, a MSP foi caracterizada de muitas formas distintas, relacionando-a com ética de serviço ou intenções altruístas, sendo, no entanto, a definição de Perry e Wise a mais citada na literatura atual, a qual a apresenta como “a predisposição de um indivíduo para responder a motivações alicerçadas principalmente ou exclusivamente em instituições e organizações públicas” (Perry e Wise, 1990 citados por Mann, 2006, p. 33).

Com efeito, há muito que existia a crença, entre os estudiosos no campo da administração pública, que a MSP atrai os indivíduos para o exercício de funções no setor público, por ser nesse contexto que o interesse público é mais prosseguido, e que esses indivíduos têm preferência pelas recompensas intrínsecas em detrimento dos incentivos monetários, tendo, mais recentemente, sido obtido um variado suporte empírico para o fato de a MSP ser, por si só, uma explicação válida e viável para aquelas preferências dos funcionários públicos (Bright, 2009).

Este tornou-se, assim, num importante conceito no âmbito da gestão de recursos humanos da administração pública, uma vez que um dos principais objetivos dos gestores é estimular o nível de motivação dos trabalhadores, com o objetivo de obter elevados níveis de produtividade, e este constructo demonstrou poder ser aproveitado não só para efeitos de estímulo motivacional (Mann, 2006) e de obtenção de elevados níveis de comprometimento

organizacional (Crewson,1997), assim como para a difusão de um sentimento de importância do trabalho que conduz a um maior esforço (Wright e Davis, 2003), para além de Jacobson (2011) ter demonstrado que as organizações podem ter um impacto no desenvolvimento e aumento da MSP.

No entanto, na visão de Rocha (2007), estas especificidades não fundamentam a necessidade de uma diferente teoria da motivação para a Administração Pública, mas admite que têm efeitos nas práticas de motivação dentro das suas organizações.

Assim, reconhecendo que a eficiência de uma organização explica-se, em grande parte, pelo nível de motivação dos seus colaboradores, este autor veio chamar a atenção para o facto de que, na Administração Pública, torna-se muito complicado flexibilizar as compensações extrínsecas (dinheiro, promoções, etc.), para defender em seguida que, por esse motivo, neste sector as formas de motivação “são predominantemente intrínsecas e abrangem:

- Motivos racionais, como a participação na formulação das políticas.
- Motivos com base no desejo em servir o interesse público.
- Motivos de carácter afetivo, incluindo a importância dos programas sociais, patriotismo.” (p.88).

Nestes termos, a par da componente salarial, assumem acrescida importância outras formas de reconhecimento pelo trabalho realizado, nomeadamente as denominadas recompensas intrínsecas, que, por serem uma fonte de motivação acrescida, devem ser cuidadosamente geridas, sem, no entanto, deixarem de ser salvaguardados os fatores higiénicos ou extrínsecos que, quando mal geridos, podem provocar frustração e mal-estar nos colaboradores.

2.2.3 A Aplicação da Teoria da Fixação de Objetivos na Administração Pública

Poder-se-á afirmar que o “dinheiro” é um incentivo importante, se não mesmo o principal, uma vez que sem ele poucos ou nenhuns funcionários viriam trabalhar, mas o fator monetário por si só nem sempre é suficiente para motivar um elevado desempenho (Latham e Locke,1979), o que justifica a necessidade de focagem noutra tipo de incentivos, em especial, no atual quadro jurídico em vigor para o funcionalismo público nacional que se encontra marcado, desde o ano de 2011, não só pela proibição de aumento de

remunerações, como pela sua diminuição, assim como pelas interrupções de evolução na carreira¹⁰.

Vários tipos de incentivos, como a participação na tomada de decisão e o enriquecimento de tarefas (entre outros) foram sendo testados pelos gestores, com variados graus de sucesso. No entanto, utilizando as palavras de Latham e Locke (1979, p.68), “um grande número de estudos de investigação têm demonstrado que uma técnica muito simples – a fixação de objetivos – não só é mais eficaz do que os métodos alternativos, como, provavelmente, pode ser o principal mecanismo através do qual esses outros incentivos afetam a motivação”, para além de se ter verificado, ao longo das sucessivas aplicações práticas deste modelo, que não são necessárias prestações pecuniárias condicionadas à concretização dos objetivos para obter o comprometimento por parte dos funcionários (Latham e Locke, 1979, Latham, Borgogni e Petitta, 2008).

Com efeito, na América do Norte, bem como em muitas partes da Europa, o setor público tem vindo cada vez mais a adotar um sistema de gestão de desempenho que inclui a definição de objetivos e a avaliação dos funcionários com base na execução e cumprimento dos mesmos, o que vai de encontro com o preceituado pela teoria da fixação de objetivos (Latham, Borgogni e Petitta, 2008).

Aliás, como já foi referido anteriormente, conceptualmente, esta teoria é tão aplicável para motivar um funcionário no setor público quanto o é no privado, sendo apenas de ressaltar que aquando da sua replicação no contexto do setor público, terão que se ter em conta as especificidades e condicionalismos próprios deste sector.

De acordo com o preceituado por esta teoria, o contexto ou fatores situacionais são uma variável moderadora que tanto pode potenciar ou minimizar os efeitos de um objetivo específico e desafiante no desempenho de uma pessoa, sendo que, no sector público, os fatores situacionais que podem reduzir a eficácia da definição de objetivos como técnica motivacional são a ambiguidade e conflito de objetivos, amplamente apontadas como condicionantes dos seus organismos (Perry e Porter, 1982, citados por Wright, 2004 e Latham, Borgogni e Petitta, 2008).

Depois de alguns estudos efetuados nesta matéria (Chun e Rainey, 2005a,b, citados por Latham, Borgogni e Petitta, 2008), verificou-se que os funcionários consideram como pouco

¹⁰ Estas foram medidas de contenção da despesa pública aprovadas, para o presente ano, com a LOE 2013, as quais se encontram estipuladas nos artigos 27.º a 35.º desse diploma legal. Será contudo de realçar que algumas dessas medidas são reflexo de políticas que já vêm a ser implementadas desde o orçamento de 2011, pelo que os seus efeitos perduram já desde essa altura.

claros os objetivos que são passíveis de várias interpretações, o que torna difícil não só avaliar o progresso relativamente à sua concretização, assim como fazer a transposição da missão ou objetivos organizacionais para diretrizes específicas ao nível das tarefas, tendo-se, por isso, concluído pela necessidade de os organismos públicos aumentarem o nível de especificidade dos seus objetivos.

Acontece, porém, como salientam Latham, Borgogni e Petitta (2008), que a especificidade dos objetivos é mais improvável e difícil de se conseguir por parte dos gestores privados, em parte porque estes têm *stakeholders* mais heterogéneos do que os gestores do setor público, o que condiciona a sua ação e leva a uma ambiguidade, por vezes, intencional, principalmente quando estão em causa os níveis mais elevados de decisão.

Contudo, isto não significa uma limitação ou entrave à aplicabilidade da definição de objetivos no âmbito do sector público, podendo os efeitos perniciosos da ambiguidade dos objetivos no desempenho dos funcionários ser mitigados com um reforço da quantidade e qualidade do feedback que lhes é facultado (Wright, 2004 e Latham, Borgogni e Petitta, 2008).

Na verdade, o efeito da definição de objetivos, e, com ele, o ciclo de elevado desempenho, já foi testado em organismos públicos com resultados consistentes com a teoria da fixação de objetivos (Selden e Brewer, 2000 e Wright, 2004), o que contribuiu para a conclusão de que este modelo de definição de objetivos “tem um importante papel a desempenhar na prática de gestão e reforma administrativa do setor público” (Latham, Borgogni e Petitta, 2008, p.398).

Um desses estudos deve-se a Wright (2004) que, ao estudar a importância dos fatores situacionais como moderadores dos efeitos da definição de objetivos, analisou em que medida o contexto de trabalho afeta a motivação e o desempenho dos funcionários.

Reconhecendo que as organizações do setor público têm, por vezes, objetivos conflitantes ou ambíguos e maiores constrangimentos procedimentais do que o setor privado, este autor procurou avaliar quais as implicações destas características para a motivação dos colaboradores em virtude da sua potencial influência nas atitudes e características do trabalho, reconhecidas na literatura como antecedentes importantes para a motivação no contexto laboral.

Assim, usando a estrutura fornecida pela teoria motivacional da fixação de objetivos e a teoria sociocognitiva da motivação, criou um modelo de motivação para o trabalho que permite avaliar se os aspetos do contexto de trabalho da organização, tais como o conflito

de objetivos, obstáculos processuais e a ambiguidade de objetivos, podem ter um efeito negativo sobre a motivação através da sua influência sobre três fatores identificados pela literatura como importantes precursores da motivação: a especificidade dos objetivos de trabalho, a dificuldade das tarefas a desempenhar e a capacidade para a concretização de objetivos individuais (Wright, 2001, 2004).

Embora os resultados de uma análise de covariância aos dados do levantamento efetuado a 385 funcionários públicos do estado de Nova York tenham sugerido pequenas modificações ao modelo proposto, os mesmos indicaram que, no geral, este arcabouço teórico pode identificar pontos de alavancagem específicos que podem contribuir para o aumento da motivação no trabalho e, portanto, da produtividade no setor público (Wright, 2004), o que lhe veio conferir uma reconhecida importância no âmbito da temática da motivação na Administração Pública, questão de fundo do presente trabalho de investigação.

Mais tarde, e na continuação da sua pesquisa sobre a forma como as atitudes e comportamentos dos funcionários são influenciados pelo ambiente de trabalho organizacional, Wright (2007) procurou igualmente compreender se a prevalência comumente atribuída pelos funcionários públicos às chamadas recompensas intrínsecas, em detrimento das recompensas financeiras, pela atribuição de um maior valor ao serviço público do que os seus homólogos do sector privado, tem influências práticas sobre o desempenho das organizações do setor público.

Para o efeito, este autor testou empiricamente a relação entre a importância da missão organizacional e a motivação dos funcionários públicos, a qual, nas suas palavras, “é frequentemente afirmada, mas raramente testada, na literatura sobre a administração pública” (Wright, 2007, p.55), e fê-lo, mais uma vez, sob a estrutura fornecida pela teoria motivacional da fixação de objetivos (Locke e Latham, 1990, 2002), com base na qual construiu um modelo que explica os efeitos potenciais da importância da missão organizacional sobre a motivação dos funcionários, sugerindo que a importância que os funcionários atribuem à missão aumenta a importância percebida do seu trabalho, o que, por sua vez, aumenta a motivação, mesmo depois de controlar o efeito de recompensas extrínsecas associadas ao desempenho (Wright, 2007).

Para a compreensão desses efeitos da missão organizacional, Wright partiu da análise do comprometimento dos funcionários com os objetivos de desempenho, tendo identificado como condições particularmente importantes para esse comprometimento a autoeficácia e a importância dos objetivos de trabalho, na medida em que estes fatores determinam o grau em que os indivíduos estão empenhados em realizar as suas tarefas.

Para além destes fatores, este autor analisou ainda outros que também afetam tal compromisso, mas apenas indiretamente, através dos seus efeitos nas condicionantes diretas acima identificadas, tendo sido eles as características das tarefas (dificuldade e especificidade dos objetivos de trabalho) – já incluídas na sua análise da influência do contexto de trabalho – e a valência da missão, aqui em destaque.

Os resultados do seu teste empírico sugerem que a teoria da fixação de objetivos fornece igualmente uma forte base teórica para a compreensão das contribuições separadas, mas relacionadas, das características das tarefas e da missão na motivação e desempenho dos profissionais empregados no setor público, e permitiram demonstrar que “o valor intrínseco que os funcionários vêem na missão da sua organização influencia a sua motivação para o trabalho, aumentando a importância que atribuem ao seu próprio trabalho” (Wright, 2007,p.60), o que veio validar a relevância do seu estudo pelas importantes implicações para a gestão das organizações públicas.

2.3 Implicações Para a Presente Investigação

Com base nos dois estudos acima referidos (Wright, 2004 e 2007), conduzidos em diferentes organismos públicos do estado de Nova York, o contexto de trabalho e a missão das organizações públicas surgem-nos como importantes ferramentas motivacionais ao dispor dos gestores. Levanta-se, no entanto, a seguinte questão: poderão estes resultados ser repetidos noutras realidades, como sugerido na literatura sobre a teoria da fixação de objetivos?

Se a resposta for afirmativa, os gestores poderão lançar mão a estas ferramentas para inspirar e incrementar a motivação dos seus funcionários, com importantes resultados quer para o seu desempenho como para o da própria organização.

Assim, neste trabalho de investigação procurou-se replicar e testar os modelos construídos por Wright (2004 e 2007), que serviram como referencial teórico de um modelo reconstruído que analisa em conjunto o contexto de trabalho e a missão das organizações, no organismo público objeto do estudo de caso – a Inspeção Regional das Atividades Económicas da Região Autónoma da Madeira – de modo a poder fornecer aos seus administradores a resposta à pergunta acima formulada e pôr à sua disponibilidade informações relevantes sobre formas de agir sobre a sua “força de trabalho”.

3 MOTIVAÇÃO NA INSPECÇÃO REGIONAL DAS ACTIVIDADES ECONÓMICAS

3.1 Caracterização da IRAE: Natureza, Missão, Orgânica e Atribuições

Porque este estudo, que se caracteriza como um estudo de caso único (Yin,1994; Bogdan e Bilken, 1994), incide sobre os colaboradores da Inspeção Regional das Atividades Económicas (IRAE) da Região Autónoma da Madeira, mais concretamente na análise da forma como o contexto de trabalho e a missão desta organização podem influenciar a motivação dos seus funcionários no desempenho das suas funções, torna-se pertinente, antes de mais, proceder à caracterização deste organismo de modo a compreender o contexto organizacional da unidade individual – neste caso uma instituição – sobre a qual recai o foco da presente investigação.

Sob o enquadramento das alterações legislativas operadas quer a nível dos princípios e normas a que deve obedecer a organização da administração direta e indireta da Região Autónoma da Madeira¹¹ como ainda a nível da nova organização e funcionamento do Governo Regional da Madeira¹², na sequência das últimas eleições legislativas e da subsequente reestruturação dos organismos integrantes do Governo Regional, a IRAE passou para a tutela da Secretaria Regional dos Assuntos Sociais, integrando os serviços da administração direta deste departamento governamental¹³.

A IRAE, passou, assim¹⁴, a ser o serviço da administração direta da Secretaria Regional dos Assuntos Sociais, que tem por missão fiscalizar e prevenir, em todo o território da Região Autónoma da Madeira, o cumprimento da legislação reguladora do exercício das atividades económicas nos setores alimentar e não alimentar, funções que vinha antes a desempenhar sob a alçada da extinta Secretaria Regional dos Recursos Humanos, agora integrada na Secretaria Regional da Educação e Recursos Humanos.

No entanto, apesar de funcionar na dependência direta do Secretário Regional dos Assuntos Sociais, esta inspeção goza de autonomia técnica e independência no exercício das suas atribuições e competências, sendo, para o efeito, dirigida por um Inspetor Regional equiparado, para todos os efeitos, na presente data, a subdiretor regional.

¹¹ Alterações introduzidas pelo Decreto Legislativo Regional nº 17/2007/M, de 12 de Novembro, alterado pelos Decretos Legislativos Regionais nºs 24/2012/M, de 30 de Agosto e 2/2013/M, de 2 de Janeiro.

¹² Fixada pelo Decreto Regulamentar Regional nº 8/2011/M, de 14 de Novembro.

¹³ Através do Decreto Regulamentar Regional, n.º 7/2012/M, de 1 de Junho, diploma que aprovou a orgânica da Secretaria Regional dos Assuntos Sociais.

¹⁴ Com a publicação do Decreto Regulamentar Regional n.º 19/2012/M, de 22 de Agosto, diploma que aprovou a sua nova orgânica.

Será ainda de realçar que este organismo se caracteriza por ser autoridade administrativa regional no âmbito da segurança alimentar e da fiscalização económica, assim como, no exercício das suas funções, autoridade e órgão de polícia criminal, tendo-lhe sido legalmente fixadas, para a prossecução da sua missão, as seguintes atribuições¹⁵:

- Promover ações de natureza preventiva e repressiva em matéria de infrações contra a qualidade, genuinidade, composição, aditivos alimentares e outras substâncias e rotulagem dos géneros alimentícios e dos alimentos para animais;
- Fiscalizar a cadeia de comercialização dos produtos de origem vegetal e dos produtos de origem animal, incluindo os da pesca e da aquicultura e atividades conexas;
- Colaborar, em articulação com os organismos regionais e nacionais, na execução do Plano Nacional de Controlo de Resíduos e do Programa Oficial de Controlo de Resíduos de Pesticidas em Produtos de Origem Vegetal;
- Colaborar com a Autoridade de Segurança Alimentar e Económica (ASAE), enquanto entidade nacional, na avaliação e comunicação dos riscos na cadeia alimentar e autoridade coordenadora do controlo oficial dos géneros alimentícios;
- Promover a criação de uma rede regional de intercâmbio de informação entre os organismos e entidades que trabalhem nos domínios das suas atribuições e competências;
- Fiscalizar o cumprimento das normas legais e regulamentares que disciplinam as atividades económicas;
- Coadjuvar as autoridades judiciais nos termos do disposto no Código de Processo Penal, procedendo à investigação dos crimes cuja competência lhe esteja especificamente atribuída por lei;
- Executar, em colaboração com outros organismos competentes, as medidas destinadas a assegurar o abastecimento da Região em bens e serviços considerados essenciais, haja em vista a sua adequada distribuição e utilização;

¹⁵ O conjunto de atribuições elencado resulta diretamente do diploma que aprovou a orgânica da IRAE, mais especificamente do disposto no artigo 2.º do Decreto Regulamentar Regional n.º 19/2012/M.

- Divulgar, sempre que necessário, e através dos meios mais adequados, as normas técnicas e a legislação que rege a atividade dos diversos setores da economia cuja fiscalização lhe está atribuída;
- Exercer, na Região, as competências inspetivas e fiscalizadoras que, nos termos legais, sejam ou venham a ser cometidas à ASAE, a nível nacional, exceto as que, atenta a sua natureza ou especificidade, sejam ou venham a ser atribuídas a outros organismos regionais.

Resultam assim, do conjunto das suas atribuições, uma multiplicidade de áreas e atividades cuja fiscalização é da competência da IRAE, incluindo sob a sua alçada os mais díspares domínios de intervenção, como o da saúde pública e segurança alimentar, das práticas comerciais, do ambiente e segurança dos produtos e da propriedade intelectual e industrial, nos quais esta inspeção atua com o objetivo de promover a melhoria do funcionamento do mercado através da defesa da concorrência e da promoção da defesa dos consumidores.

Será ainda de ressaltar que, no âmbito da prossecução das suas atribuições, impende sobre a IRAE um dever de cooperação com os organismos ou entidades com funções de prevenção e repressão criminal ou contraordenacional, bem como com as demais autoridades administrativas, o que conjuntamente com o acima exposto nos permite identificar como seus *stakeholders*, os seguintes intervenientes no ambiente interno e externo da organização¹⁶:

- Governo – tutela
- Outras entidades públicas parceiras
- Clientes – consumidores e operadores económicos
- Funcionários
- Fornecedores
- Sociedade

¹⁶ A identificação que é feita dos stakeholders da IRAE – todos aqueles cujas expectativas e necessidades afetam ou são, de alguma forma, afetados pela atuação deste organismo – baseou-se naquela que consta nos instrumentos de gestão da Autoridade de Segurança Alimentar e Económica (ASAE), que se encontram disponíveis em www.asae.pt.

Importa igualmente realçar que, na sequência da alteração da Secretaria Regional de tutela, este organismo veio ainda a sofrer transformações na sua estrutura, que implicaram a supressão de uma das suas direções de serviços, passando o mesmo a compreender na sua organização interna, que obedece ao modelo de estrutura hierarquizada, os seguintes órgãos e serviços: Inspetor Regional; Direção de Serviços de Inspeção e Serviços Administrativos, o que em termos esquemáticos apresentar-se-á como nos mostra a figura 2.

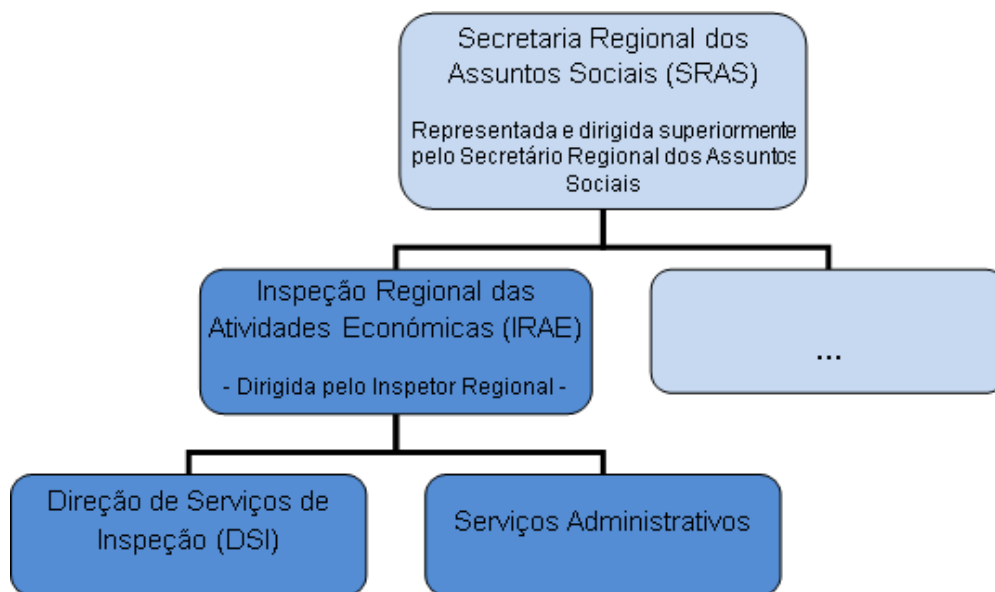


Figura 2 - Organograma da IRAE, relacionando-a com a entidade sob cuja administração direta se encontra subordinado o seu funcionamento.

Considera-se igualmente relevante para a caracterização deste organismo a realização de uma análise à composição da sua força de trabalho, com recurso aos mapas de pessoal da IRAE constantes nos quadros 1 e 2, através da qual podemos, desde logo, verificar que atualmente o número de funcionários efetivos¹⁷ é, no geral, muito inferior ao número de lugares previstos para cada uma das carreiras (com a única exceção da carreira de inspetor superior do grupo de pessoal de inspeção), situação que não se prevê que possa ser brevemente alterada, em virtude do forte condicionamento de contratações presentemente em vigor para os organismos públicos¹⁸.

¹⁷ O número de efetivos reporta-se ao momento da realização do estudo, mais concretamente de aplicação dos questionários e recolha das perceções dos funcionários (período compreendido entre os dias 22 de Julho e 2 de Agosto de 2013), utilizando-se como referência a Lista Nominativa do Pessoal da IRAE, publicada no JORAM, II Série, a 22 de Fevereiro de 2013, à qual foram introduzidas atualizações com informações recolhidas junto dos serviços administrativos do organismo estudado.

¹⁸ Estão contemplados na LOE de 2013 (Lei n.º 66-B/2012 de 31 de Dezembro) uma série de condicionamentos às contratações e recrutamentos de pessoal no âmbito da Administração Pública, com o objetivo de garantir a estabilidade orçamental e o cumprimento dos compromissos assumidos pelo Estado Português perante outros países e organizações, encontrando-se os mesmos previstos, para o caso específico das Regiões Autónomas da Madeira e dos Açores, no artigo 68.º da já referida lei. Será ainda de referir que, atendendo ao conteúdo da Proposta de Orçamento de Estado para 2014, publicado pelo Ministério das Finanças em Outubro do corrente ano, estes condicionamentos encontram-se novamente previstos para 2014 (disponível em www.dgo.pt).

Grupo de pessoal	Carreira	Conteúdo funcional	Categoria	Número de lugares (previstos)	Éteto existente à data de aplicação do questionário
Pessoal dirigente	_____	_____	Inspetor regional	1	1
			Diretor de serviços	1	_____
Pessoal técnico superior	Técnico superior	Funções consultivas, de estudo, planeamento, programação, avaliação e aplicação de métodos e processos de natureza técnica e ou científica, que fundamentam e preparam a decisão. Elaboração, autonomamente ou em grupo, de pareceres e projetos, com diversos graus de complexidade, e execução de outras atividades de apoio geral ou especializado nas áreas de atuação comuns, instrumentais e operativas dos órgãos e serviços. Funções exercidas com responsabilidade e autonomia técnica, ainda que com enquadramento superior qualificado. Representação do órgão ou serviço em assuntos da sua especialidade, tomando opções de índole técnica, enquadradas por diretivas ou orientações superiores.	Técnico superior	5	2
Pessoal de informática	Especialista de informática	Funções de conceção e aplicação	Especialista de informática do grau 3	4	_____
			Especialista de informática do grau 2		
			Especialista de informática do grau 1		
	Técnico de informática	Funções de aplicação e execução	Técnico de informática do grau 3	4	1
Técnico de informática do grau 2					
Técnico de informática do grau 1					
Técnico de informática-adjunto			2	_____	
Pessoal assistente técnico	Assistente técnico	Funções de chefia técnica e administrativa em uma subunidade orgânica ou equipa de suporte, por cujos resultados é responsável. Realização das atividades de programação e organização do trabalho do pessoal que coordena, segundo orientações e diretivas superiores. Execução de trabalhos de natureza técnica e administrativa de maior complexidade. Funções exercidas com relativo grau de autonomia e responsabilidade.	Coordenador técnico	10	2
		Funções de natureza executiva, de aplicação de métodos e processos, com base em diretivas bem definidas e instruções gerais, de grau médio de complexidade, nas áreas de atuação comuns e instrumentais e nos vários domínios de atuação dos órgãos e serviços.	Assistente técnico		
Pessoal assistente operacional	Assistente operacional	Funções de chefia do pessoal da carreira de assistente operacional. Coordenação geral de todas as tarefas realizadas pelo pessoal afeto aos setores de atividade sob sua supervisão.	Encarregado geral operacional	8	6
		Funções de coordenação dos assistentes operacionais afetos ao seu setor de atividade, por cujos resultados é responsável. Realização das tarefas de programação, organização e controlo dos trabalhos a executar pelo pessoal sob sua coordenação. Substituição do encarregado geral nas suas ausências e impedimentos.	Encarregado operacional		
		Funções de natureza executiva, de carácter manual ou mecânico, enquadradas em diretivas gerais bem definidas e com graus de complexidade variáveis. Execução de tarefas de apoio elementares, indispensáveis ao funcionamento dos órgão e serviços, podendo comportar esforço físico. Responsabilidade pelos equipamentos sob sua guarda e pela sua correta utilização, procedendo, quando necessário, à manutenção e reparação dos mesmos.	Assistente operacional		

Quadro 1 - Mapa de pessoal das carreiras não inspetivas da IRAE

Fonte: Adaptado do Mapa I anexo ao Decreto Legislativo Regional nº 5/2008/M, de 19 de Fevereiro (ainda em vigor por força do disposto no nº 2 do artigo 2º do Decreto Regulamentar Regional nº 19/2002/M, de 22 de Agosto) conjuntamente com a caracterização das carreiras gerais constante no anexo referido no nº 2 do artigo 49 da Lei de Vínculos, Carreiras e Remunerações.

Grupo de pessoal	Conteúdo funcional	Carreira	Categoria	Número de lugares (previstos)	Efetivo existente à data de aplicação do questionário
Inspeção	Inspeção das atividades económicas	Inspetor superior	Inspetor superior principal	7	7
			Inspetor superior		
			Inspetor principal		
			Inspetor		
		Inspetor técnico	Inspetor técnico especialista principal	37	8
			Inspetor técnico especialista		
			Inspetor técnico principal		
			Inspetor técnico		
		Inspetor-adjunto	Inspetor-adjunto especialista principal	20	3
			Inspetor-adjunto especialista		
			Inspetor-adjunto principal		
			Inspetor-adjunto		

Quadro 2 - Mapa de pessoal das carreiras de inspeção da IRAE

Fonte: Adaptado do Mapa II anexo ao Decreto Legislativo Regional nº 5/2008/M, de 19 de Fevereiro (ainda em vigor por força do disposto no nº 2 do artigo 2º do Decreto Regulamentar Regional nº 19/2002/M, de 22 de Agosto)

Com recurso a essa análise pode ainda ser verificada a existência de uma lacuna nos quadros de chefia deste organismo, pelo facto de na atualidade se encontrar por prover o cargo de diretor de serviços de inspeção, circunstância que resultou da aposentação do anterior detentor desse cargo e originou uma situação de carência de chefias intermédias, com a consequente acumulação, no Inspetor Regional, de todas as atribuições e responsabilidades de direção dos serviços e de coordenação da sua atuação fiscalizadora, tarefa que se pode revelar hercúlea.

Ora, atendendo à multiplicidade de matérias que se inserem nas competências inspetivas da IRAE, assim como à multiplicidade de estabelecimentos e agentes económicos que, no espaço desta região autónoma, se encontram sob a alçada deste órgão de polícia criminal,

não parecerá estranho que se presuma, igualmente, que dos fatos acima referidos possam advir consequências para o normal funcionamento deste organismo, assim como para a motivação dos seus funcionários.

Finalmente importa ainda salientar que este organismo, que atualmente integra no seu todo apenas 28 funcionários, tem a particularidade de incorporar, nos seus mapas de pessoal, trabalhadores das carreiras especiais e subsistentes de inspeção¹⁹, assim como funcionários que passaram a integrar, quase na sua totalidade, as chamadas carreiras gerais da administração pública²⁰, característica que considerou-se poder conferir algumas especificidades à temática objeto do presente estudo, pela natureza distinta do vínculo laboral, assim como das atividades e das próprias carreiras em questão.

Com efeito, as carreiras de inspeção da IRAE assumem a natureza de trabalho policial, ao qual estão associadas determinadas especificidades que podem trazer implicações para a presente investigação, nomeadamente:

- um vínculo laboral permanente à instituição, enquanto carreiras de regime especial (artigos 2.º e 3.º do D.L.R. n.º 6/2013/M) ;
- a existência de condições particulares nos processos de recrutamento e seleção (artigo 4.º a 8.º do D.L.R. n.º 6/2013/M);
- um regime de duração do trabalho de carácter permanente, implicando a obrigatoriedade da sua prestação a qualquer hora do dia ou da noite, incluindo os dias de descanso e feriados, consoante as necessidades de serviço (n.º 2 do artigo 9.º do D. R. R. n.º19/2012/M);
- especificidades em matéria de incompatibilidades, com a proibição de exercício, por parte do pessoal das carreiras de inspeção, em serviço efetivo, de cargos de gerência, administração ou quaisquer outras funções, sejam ou não remuneradas, ao serviço de entidades cuja atividades esteja sujeita à fiscalização da IRAE (n.º 3 do artigo 11.º do D. R. R. n.º19/2012/M);

¹⁹ O Decreto Legislativo Regional n.º 6/2013/M, de 5 de Fevereiro, veio estabelecer a manutenção da aplicação, às carreiras de inspeção dos inspetores da IRAE, do regime instituído no Decreto-Lei n.º 112/2001, de 6 de abril, que estabelece o enquadramento e define a estrutura das carreiras de inspeção da Administração Pública, até à revisão das carreiras de inspeção, enquanto carreiras de regime especial, previstas no artigo 101º da Lei n.º 12-A/2008 de 27 de Fevereiro. Os funcionários destas carreiras mantêm-se igualmente como trabalhadores nomeados por força do estipulado na alínea f), do artigo 10.º da Lei n.º 12-A/2008, de 27 de Fevereiro.

²⁰ Com a entrada em vigor do Regime de Contrato de Trabalho em Funções Públicas (1 de Janeiro de 2009), aprovado pela Lei n.º 59/2008, de 11 de Setembro, tendo sido através do Decreto-Lei n.º 121/2008, de 11 de Julho, que foram identificadas as carreiras e categorias cujos trabalhadores seriam objeto de transição para as novas carreiras e categorias gerais da função pública, com a consequente extinção das primeiras.

- e, ainda, o direito de auferir um suplemento de função inspetiva, calculado sob o montante da respetiva remuneração de base, o qual é abonado em 12 mensalidades e revela para os efeitos de aposentação (artigo 11.º do D.L.R. n.º 6/2013/M).

Assim, perante as constatações acima referidas, o que se pretendeu, com a introdução de uma questão que possibilitasse fazer a diferenciação das carreiras dos inquiridos, foi procurar obter evidências que nos permitissem verificar se existe um sentimento ou identidade motivacional específica dos colaboradores que desempenham as funções de inspeção, sendo, contudo esta uma questão cuja análise se encontra para além dos objetivos principais da presente investigação.

3.2 Modelo de Análise

Tal como já foi apontado anteriormente, o problema fundamental, objeto desta pesquisa, traduz-se na resposta à seguinte pergunta de partida:

- Em que medida o contexto de trabalho e a missão influenciam a motivação dos colaboradores da Inspeção Regional das Atividades Económicas (IRAE) da Região Autónoma da Madeira no desempenho das suas funções?

Atendendo ao problema formulado e aos objetivos a que nos propusemos, estabelecemos as seguintes questões estruturantes do modelo de análise a adotar na presente pesquisa:

- Como o contexto de trabalho da organização pode influenciar a motivação dos colaboradores da IRAE no desempenho das suas funções?
- Como a missão da organização pode influenciar a motivação dos colaboradores da IRAE no desempenho das suas funções?
- As características específicas das carreiras especiais e subsistentes dos colaboradores integrados nas carreiras de inspeção da IRAE conferem especificidades à questão da motivação no trabalho, quando comparados com os restantes colaboradores do mesmo organismo, quase na sua totalidade integrados nas carreiras gerais da administração pública? – Questão secundária relativamente ao objetivo principal desta investigação.

De modo a responder às questões acima formuladas, passaremos à análise dos fatores nelas referidos e à enumeração das hipóteses formuladas para cada uma das variáveis consideradas pertinentes para a avaliação da sua influência na motivação dos funcionários.

3.2.1 A Influência do Contexto de Trabalho da Organização na Motivação dos Funcionários

Na literatura referente à teoria da fixação de objetivos surgiram vários constructos relacionados com objetivos que foram sendo identificados como potencialmente importantes para a compreensão de como os objetivos podem facilitar a motivação (Wright, 2004).

De entre as diversas influências sobre a motivação no trabalho, Wright destacou, no seu modelo, dois fatores gerais que serviram igualmente de base ao nosso estudo.

Temos assim, por um lado, as *caraterísticas do trabalho (ou das tarefas) e as atitudes*, que compreendem as variáveis da especificidade e dificuldade dos objetivos de trabalho, o feedback e a autoeficácia, que, como vimos anteriormente, têm vindo a ser identificados pela literatura como diretamente influenciadores da motivação, e, por outro, as *características do contexto de trabalho* que têm importantes influências sobre a motivação mas de forma indireta, através do seu impacto sobre as referidas características do trabalho e atitudes. No âmbito do contexto de trabalho, as variáveis a analisar correspondem igualmente às evidenciadas por Wright (2004) e já acima referidas, a saber: restrições procedimentais, especificidade e conflito dos objetivos organizacionais.

3.2.1.1 Caraterísticas do Trabalho e Atitudes

De acordo com teoria da fixação de objetivos, a especificidade e a dificuldade são as propriedades fundamentais de um objetivo eficaz, tendo sido demonstrado em numerosos estudos que “objetivos difíceis e específicos levavam consistentemente a um melhor desempenho do que incitar as pessoas a fazer o seu melhor” (Locke e Latham, 2002,p.706).

No entanto, embora os estudos raramente investiguem os efeitos da dificuldade e da especificidade dos objetivos separadamente, em teoria, há alguma diferença entre eles, encontrando-se a dificuldade mais relacionada ao esforço e entusiasmo enquanto a especificidade está mais relacionada com a direção da atenção e esforço (Locke e Latham, 1990 e Wright, 2004).

Com efeito, como já foi referido aquando da enumeração dos elementos mediadores através dos quais os objetivos afetam o desempenho, os objetivos têm uma função diretiva que se encontra diretamente relacionada com a sua especificidade. Neste sentido, os objetivos definidos com especificidade focam a atenção e esforço para as atividades relevantes, desviando-as das tarefas menos importantes e, desta forma, diminuem a variação no desempenho, reduzindo a ambiguidade sobre o que deve ser atingido (Locke e Latham, 2002).

Por outro lado, a definição clara de objetivos permite igualmente concentrar esforços, tornando mais fácil aos funcionários perceber a relação entre o esforço e o desempenho daí resultante, assim como a relação entre o desempenho e as posteriores recompensas (Wright, 2004). Contudo, este último efeito requer que, para além da especificidade dos objetivos de trabalho, exista *feedback* por parte dos superiores sobre o desempenho dos funcionários (Locke e Latham 1990), sendo essas avaliações formativas e sumativas do trabalho fundamentais para a percepção, por parte destes últimos, “das relações esforço-desempenho-recompensa, proporcionando conhecimento de resultados e esclarecimento de expectativas de trabalho” (Wright, 2004,p.61).

Já a dificuldade dos objetivos, que se encontra correlacionada com o esforço despendido para a realização das tarefas, pode ter dois efeitos concorrentes sobre a motivação dos funcionários (Wright, 2004). Se por um lado ficou demonstrado que os objetivos difíceis levam a um maior esforço do que os mais fáceis (Locke e Latham, 2002) pelo efeito que maiores discrepâncias entre objetivos-desempenho produzem na motivação, inversamente, se percebida como excessiva, essa dificuldade pode levar a resultados contraproducentes na motivação.

Da integração da teoria da fixação de objetivos com a teoria sociocognitiva da motivação resulta que maiores lacunas entre o desempenho atual e os objetivos desejados exigem um maior esforço por parte do indivíduo para alcançar uma autoavaliação positiva, o que impulsiona o comportamento (Bandura, 1986). No entanto, essas lacunas de desempenho só conduzem ao comportamento desejado se os trabalhadores percepcionarem os objetivos de desempenho como alcançáveis e dignos do seu esforço, sendo ainda de realçar que a dificuldade crescente dos objetivos não só aumenta a discrepância objetivos-desempenho, como também “afeta o julgamento do indivíduo sobre as suas próprias capacidades para organizar e executar os cursos de ação necessários para atingir os tipos de desempenho designados” (Bandura, 1986, citado por Wright, 2004,p.62), ou seja, por outras palavras, afeta a sua autoeficácia.

Assim, atendendo a que a autoeficácia influencia a probabilidade de um indivíduo para aplicar o esforço necessário e persistir em face de obstáculos²¹, será lógico concluir, como fez Wright (2004), que consoante os objetivos tornam-se mais difíceis, a discrepância de objetivos-desempenho também poderá ser menos propensa a influenciar o comportamento no sentido desejado, uma vez que despende qualquer esforço extra poderá ser visto como cada vez mais inútil.

Atendendo ao acima exposto, as hipóteses testadas no contexto destas variáveis foram as seguintes:

H1 A especificidade dos objetivos de trabalho tem um efeito direto e positivo na motivação no trabalho.

H2 O feedback tem um efeito indireto e positivo na motivação para o trabalho através da sua influência na especificidade dos objetivos de trabalho.

H3 A dificuldade dos objetivos de trabalho tem um efeito direto e positivo na motivação.

H4 A autoeficácia tem um efeito direto e positivo na motivação no trabalho.

H5 A dificuldade dos objetivos de trabalho tem um efeito negativo indireto sobre a motivação no trabalho através da sua influência negativa sobre a autoeficácia.

3.2.1.2 Contexto de Trabalho

O contexto de trabalho de uma organização (que num sentido amplo compreende não só a sociedade na qual a mesma existe, como a cultura ou clima da organização, o ambiente de trabalho físico e as próprias tarefas que os funcionários devem realizar), assume igualmente uma especial importância no modelo fornecido pela teoria da fixação dos objetivos, tendo sido identificado como uma importante variável moderadora que tanto pode potenciar como minimizar os efeitos dos objetivos na motivação e desempenho dos colaboradores (Latham, Borgogni e Petitta, 2008).

Na literatura sobre a administração pública é vulgarmente sugerido, com referência ao seu contexto de trabalho, que as organizações públicas são caracterizadas por prosseguirem objetivos conflitantes e ambíguos, bem como pela presença de restrições procedimentais,

²¹ Os efeitos da auto-eficácia no esforço e persistência foram verificados em diversos estudos, tendo sido destacados por Wright(2004) os trabalhos de Bandura e Cervone (1983, 1986), Bandura (1988) e Earley e Lituchy(1991), aos quais se poderá recorrer para um maior aprofundamento nesta matéria.

sendo igualmente apontado que tais características condicionam o desempenho dos funcionários e da própria organização (Wright, 2004 e Latham, Borgogni e Petitta, 2008).

Contudo, até ao estudo de Wright (2004) pouca pesquisa empírica havia sido feita no sentido de avaliar concretamente o potencial impacto de cada uma dessas características sobre o funcionamento das organizações públicas, fato relativamente ao qual este autor manifestou alguma surpresa, apesar de considerar que é enganoso presumir que estas são particularidades apenas encontradas nas organizações do setor público.

Assim, ao proceder à análise individual de cada um desses fatores do contexto de trabalho e ao testar o seu efeito na motivação, este autor contribuiu para o avançar da nossa compreensão sobre a motivação para o trabalho no setor público, sendo nesses seus pressupostos que se baseia a análise que se segue das variáveis do contexto de trabalho.

3.2.1.2.1 A Especificidade dos Objetivos Organizacionais

A especificidade dos objetivos organizacionais é um dos fatores do contexto de trabalho relativamente ao qual se descobriu suporte empírico para o fato de o mesmo ter um efeito benéfico sobre a motivação²², tendo Wright (2004) afirmado, com base no constructo fornecido pela teoria da fixação de objetivos, que esse efeito deriva da influência que a especificidade dos objetivos organizacionais tem sobre a especificidade dos objetivos de trabalho. Nestes termos, como o próprio afirmou, “se os objetivos de uma organização são ambíguos, então os objetivos fixados a nível de trabalho são também mais suscetíveis de ser ambíguos” (p.63), devendo, por isso, ser sempre procurada uma maior especificidade dos objetivos organizacionais. Face ao exposto, a hipótese testada para esta variável foi a seguinte:

H6 Os objetivos organizacionais específicos têm um efeito indireto positivo na motivação no trabalho através da sua influência sobre a especificidade de objetivos a nível de trabalho.

²² O suporte empírico para o relacionamento ente a especificidade dos objetivos organizacionais e a motivação foi encontrado por Baldwin (1987), não tendo, no entanto, o mesmo conseguido explicitar qual o processo através do qual se dava essa influência.

3.2.1.2.2 Constrangimentos Procedimentais

No seu estudo Wright (2004) afirmou ainda que, para além da especificidade dos objetivos organizacionais, também a existência de restrições procedimentais, como a burocracia (num sentido de complexidade processual e procedimental), pode afetar a motivação dos empregados, ultrapassando a ausência de suporte para uma relação direta entre ambos, com a presunção de que essa relação seria indireta, moderada pela dificuldade dos objetivos de trabalho e a autoeficácia.

Assim, com a estrutura fornecida pela integração da teoria da fixação de objetivos com a teoria sociocognitiva da motivação, este autor sugeriu que o nível de condicionalismos procedimentais que os funcionários experienciam no local de trabalho pode fazer com que os objetivos de trabalho pareçam mais difíceis de alcançar, na medida em que limitam as estratégias, ações ou recursos que podem estar disponíveis para os mesmos, o que associado aos efeitos concorrentes que a dificuldade dos objetivos pode ter na motivação, pode levar tanto a uma aumento da mesma, “exigindo que os trabalhadores despendam um maior esforço para evitar a insatisfação associada com um mau desempenho”, como ao seu enfraquecimento, “diminuindo a percepção do potencial de alcance das metas ou objetivos” (Wright, 2004, p.63).

Além deste efeito indireto sobre a autoeficácia, através da dificuldade dos objetivos de trabalho, Wright (2004) afirmou ainda existirem alguns indícios que sugerem que as restrições procedimentais também têm um efeito direto na autoeficácia, evidenciando, neste contexto, a constatação feita por Wood Bandura (1989) de que os funcionários que acreditam que os seus ambientes organizacionais não são facilmente ou rapidamente mutáveis, perdem a fé nas suas capacidades, tornando ainda mais difícil para os mesmos alcançar quaisquer objetivos de desempenho.

Neste âmbito, as hipóteses a testar foram as seguintes:

H7a As restrições procedimentais têm um efeito indireto, positivo sobre a motivação no trabalho através da sua influência na dificuldade dos objetivos a nível do trabalho e da sua influência direta na motivação para o trabalho.

H7b As restrições procedimentais têm um efeito negativo indireto sobre a motivação no trabalho através da sua influência na dificuldade dos objetivos a nível do trabalho e da sua influência negativa na autoeficácia.

H8 As restrições procedimentais têm um efeito negativo indireto sobre a motivação no trabalho através da sua influência sobre a autoeficácia.

3.2.1.2.3 Conflitos de Objetivos Organizacionais

A existência de objetivos organizacionais conflitantes é igualmente apontada na literatura como uma das condicionantes do contexto de trabalho dos organismos públicos (Wright, 2004 e Latham, Borgogni e Petitta, 2008), tendo Wright declarado a este propósito que o conflito de objetivos organizacionais pode fazer com que as expectativas de desempenho organizacional pareçam ambíguas, uma vez que os funcionários podem sentir-se incertos sobre como atingir objetivos divergentes ou mesmo quais os objetivos a alcançar, para além de também poder ser esperado que o conflito de objetivos organizacionais possa culminar em maiores restrições procedimentais formais à ação e consequente compensação dos funcionários.

Nestes termos, apoiando-se no pressuposto de que a especificidade dos objetivos organizacionais e as restrições procedimentais afetam indiretamente a motivação através da sua influência sobre as características do trabalho e atitudes (hipóteses 6-8), Wright (2004) afirmou que os conflitos de objetivos organizacionais podem influenciar a motivação através da sua influência sobre estas duas variáveis de contexto de trabalho.

Assim, as hipóteses testadas foram as seguintes:

H9 O conflito de objetivos organizacionais tem um efeito negativo indireto sobre a motivação no trabalho através da sua influência sobre as restrições procedimentais.

H10 O conflito de objetivos organizacionais tem um efeito negativo indireto sobre a motivação no trabalho através da sua influência sobre a especificidade dos objetivos organizacionais.

Na figura 3 é feita a representação esquemática do modelo atrás descrito para efeitos de uma melhor percepção dos mecanismos pelos quais o contexto de trabalho pode influenciar a motivação.

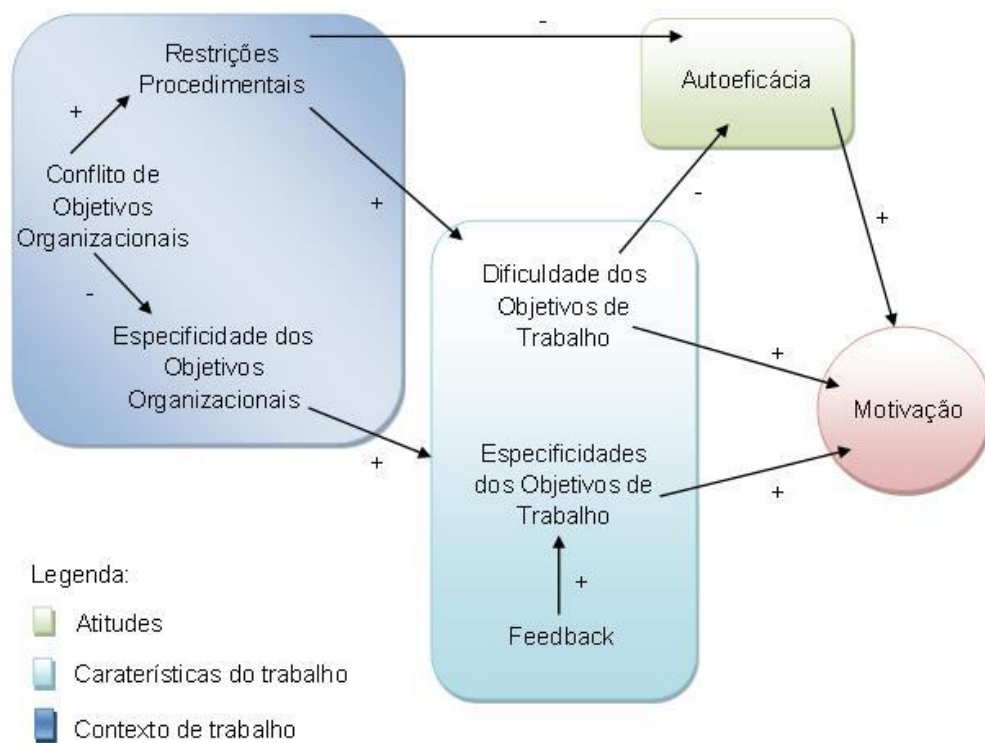


Figura 3 - Modelo teórico da influência do contexto de trabalho na motivação

Fonte: adaptado de Wright, 2004, p. 61.

3.2.2 A influência da Missão da Organização na Motivação dos Funcionários

Reconhecendo a importância da teoria da fixação de objetivos para a compreensão do contexto motivacional das organizações públicas e seguindo a recomendação de revisões recentes das teorias da motivação no trabalho, de que qualquer modelo de motivação no trabalho deve conter os fatores subjacentes que explicam como os objetivos afetam a motivação, Wright (2007) enfatizou o papel do comprometimento dos funcionários para a compreensão dos efeitos da missão organizacional na motivação dos funcionários públicos.

No entanto, este autor começou logo por salientar que existem diferentes tipos de comprometimento para depois evidenciar que “a fim de entender o desempenho dos funcionários, os acadêmicos e as organizações do setor público devem investigar a motivação para trabalhar esforçadamente e bem dentro da organização, para além da motivação para entrar e permanecer na organização” (Wright, 2007, p.55), o que não vinha a acontecer até aquele momento.

Com efeito, como salientou aquele autor, apesar do comprometimento com a organização estar muitas vezes relacionado com o envolvimento com o trabalho e com o

comprometimento com os objetivos, estas são noções conceitualmente distintas, na medida em que o comprometimento ao nível organizacional influencia principalmente a retenção de funcionários, enquanto o comprometimento ao nível do trabalho (envolvimento com o trabalho e comprometimento com os objetivos) está mais intimamente associado com o esforço ou desempenho dos funcionários²³, sendo este último que nos interessa analisar neste contexto.

3.2.2.1 Comprometimento com os Objetivos de Desempenho

Como já foi referido anteriormente, o comprometimento é um importante fator moderador dos efeitos da definição de objetivos na motivação e desempenho dos colaboradores, pelo que, para que a fixação de objetivos seja efetiva, torna-se necessário que os colaboradores estejam comprometidos em estabelecer objetivos e mantenham-se comprometidos com os mesmos ao longo do tempo (Latham e Locke, 1979 e Locke e Latham, 2002), o que levou vários autores ao estudo e ensaio de diversos métodos para superar a resistência dos colaboradores aos objetivos que lhes são fixados.

No desenvolvimento da sua literatura sobre a teoria da fixação de objetivos, Locke e Latham (2002) acabaram por resumir os principais fatores de facilitação do comprometimento com os objetivos em duas categorias chave: os fatores que tornam a concretização dos objetivos importante para as pessoas e a crença dos funcionários de que conseguem alcançar o objetivo (autoeficácia), tendo sido igualmente estas as duas condições evidenciadas por Wright (2007).

Nestes termos, para a análise do comprometimento com os objetivos, entendido como “a medida em que um indivíduo aceita um objetivo de desempenho e está determinado a alcançá-lo, ainda que seja confrontado com reveses ou obstáculos” (Erez, Earley, e Hulin 1985, citados por Wright, 2007, p.55) surgem-nos em primeira linha, como suas condicionantes diretas, a autoeficácia e a importância dos objetivos de trabalho, enquanto fatores que determinam o grau em que os indivíduos estão empenhados em realizar as suas tarefas.

No entanto, no seu modelo Wright (2007) salienta que a compreensão do contexto motivacional requer uma discussão não só de cada uma das condições que influenciam

²³ Para evidenciar a relação por vezes existente entre o comprometimento organizacional e o envolvimento com o trabalho, por um lado, e com o comprometimento com os objetivos, por outro, assim como as suas diferentes consequências, Wright (2007) salientou os trabalhos de Brown (1996) e de Mathieu e Zajac (1990), para o primeiro caso, e o estudo de Klein, Wesson, Hollenbeck e Alge (1999) para o segundo.

diretamente o comprometimento com os objetivos, mas também a forma como as contribuições separadas, mas relacionadas, das características da tarefa e da missão afetam a motivação dos funcionários, identificando-as como antecedentes mais distantes que só influenciam o compromisso indiretamente, como resultado do seu efeito sobre as condições diretas acima referidas.

Com suporte no modelo acima referido, as variáveis incluídas na nossa análise foram igualmente a autoeficácia e a importância dos objetivos, assim como as características das tarefas e a missão, pelos efeitos indiretos que têm na motivação através das primeiras.

3.2.2.1.1 Importância dos Objetivos de Trabalho

De modo consistente com os princípios básicos da teoria da fixação de objetivos, na qual é afirmado que os funcionários vão despende um maior esforço para atingir os objetivos de desempenho que acreditam que irão resultar em importantes resultados para si (Locke e Latham 1990, 2002), Wright (2007) veio afirmar que se os indivíduos não perceberem os objetivos como significativos ou importantes, têm poucos motivos para se esforçar para alcançá-los, assumindo, assim, a importância atribuída às tarefas, ou ao próprio trabalho em si (onde inclui a importância dos resultados que os funcionários esperam obter como efeito do trabalho despendido para atingir o objetivo), como uma condicionante significativa da sua motivação para trabalhar.

De igual modo, este autor veio salientar o papel da missão da organização na motivação dos funcionários, fator que reconheceu assumir uma especial relevância nas organizações do setor público pelo fato de, como é sugerido na literatura, estas serem mais propensas a empregar pessoas cujos valores e necessidades são consistentes com a natureza altruísta ou de serviço de comunidade destas organizações (Houston 2000, Perry e Wise, 1990, referidos por Wright, 2007). Neste contexto, Wright (2007) afirmou que “quando os funcionários veem a missão da organização como importante e congruente com os seus próprios valores, são mais propensos a incorporar os objetivos organizacionais no seu próprio senso de identidade e a visualizar as funções que lhes foram atribuídas na consecução desses objetivos como pessoalmente significativas” (p.56), pondo, assim, em evidência a relação existente entre a importância dos objetivos de trabalho e os objetivos organizacionais.

Este autor incorporou ainda no seu modelo as chamadas recompensas extrínsecas, igualmente incluídas na literatura sobre a teoria da fixação de objetivos como uma das formas de intensificar o comprometimento dos funcionários com os objetivos, pelo seu efeito

na importância percebida dos mesmos (Locke e Latham, 2002). No entanto, Wright (2007) veio salientar que este tipo de recompensas, onde se incluem os incentivos monetários, promoções e outras formas de recompensas como o reconhecimento, só agem como incentivos de desempenho quando estão intimamente associadas aos resultados desse desempenho, de tal modo que se os funcionários percebem um elo fraco entre ambos, a utilidade deste método para aumentar a importância dos objetivos é severamente limitada.

Importa salientar, ainda aqui, a existência de outros fatores contingenciais que podem limitar os incentivos monetários, na medida em que, por um lado, para um maior nível de comprometimento serão necessários maiores valores monetários, que no atual contexto socioeconómico poderão não estar disponíveis em muitas organizações, e, por outro, quando os objetivos são difíceis, um sistema de pagamento de bônus condicionado à total concretização dos objetivos pode prejudicar o desempenho em vez de o estimular (Locke e Latham, 2002). Com efeito, nestes casos, depois de perceberem que não recebem o bônus, os funcionários tendem a reduzir os seus níveis de autoeficácia, assim como diminui, igualmente, a importância percebida dos seus objetivos, com uma consequente baixa na sua performance, o que poderá ser evitado com o pagamento associado ao desempenho, em vez de condicionado à concretização do objetivo (Locke e Latham, 2002).

Assim, no âmbito desta variável foram testadas as seguintes hipóteses:

H1: A importância dos objetivos de trabalho tem um efeito direto e positivo na motivação no trabalho.

H2: A importância percebida dos objetivos organizacionais (valência de missão) tem um efeito indireto e positivo na motivação no trabalho, através da sua influência na importância dos objetivos de trabalho.

H3: As recompensas extrínsecas que estão associadas ao desempenho, têm um efeito indireto e positivo na motivação para o trabalho através da sua influência na importância dos objetivos de trabalho.

3.2.2.1.2 Autoeficácia

É reconhecido pela teoria da fixação de objetivos que a autoeficácia, entendida como a capacidade percebida para a concretização de objetivos individuais, desempenha um papel fundamental no incentivo e comprometimento do indivíduo, tendo sido demonstrado que esta influencia a motivação através do seu efeito na direção e persistência do comportamento. Com efeito, como salientou Wright (2007), níveis mais elevados de

autoeficácia são frequentemente associados a um melhor desempenho, isto porque os funcionários estão mais propensos a gastar o esforço necessário e persistir diante de obstáculos, se acreditarem que os seus esforços acabarão por ser bem sucedidos, tendo este autor obtido evidência empírica para sustentar essa relação, em organizações do setor público, aquando do seu estudo sobre a importância do contexto de trabalho para a motivação dos funcionários (Wright, 2004).

De entre os vários fatores através dos quais as organizações públicas podem influenciar a autoeficácia dos seus funcionários, no presente modelo Wright veio dar relevo apenas à dificuldade e à especificidade dos objetivos, por serem os fatores que têm efeitos mais diretos sobre aquela variável.

Com efeito, e repetindo em parte o que já foi dito sobre as características do trabalho e atitudes na discussão da relevância do contexto de trabalho para a motivação dos funcionários, a dificuldade e especificidade dos objetivos de trabalho referem-se a conteúdos ou propriedades dos objetivos de desempenho que demonstraram ter efeitos diretos tanto na autoeficácia como na motivação dos funcionários públicos (Wright 2004).

No entanto, como já vimos anteriormente, se por um lado a dificuldade dos objetivos pode aumentar a motivação, exigindo que o indivíduo despenda um maior esforço para atingir a autoavaliação positiva que impulsiona o comportamento (Bandura, 1986; Locke e Latham, 1990; Wright 2004), por outro, pode também diminuir o comprometimento com os objetivos de desempenho, reduzindo a probabilidade de alcançar com sucesso os objetivos de trabalho, o que lhe confere dois efeitos concorrentes sobre a motivação.

Já a especificidade dos objetivos de trabalho, para além de aumentar a motivação, concentrando a atenção e esforço dos funcionários nos comportamentos que são mais adequados ao desempenho desejado (Locke e Latham, 1990), ficou igualmente demonstrado que também pode ter um efeito direto no comprometimento com os objetivos de desempenho, uma vez que o fato de terem um melhor entendimento das expectativas de desempenho faz com que os funcionários se sintam mais responsáveis pelos resultados do seu trabalho (Wright 2007), acabando, assim, por contribuir ainda para o aumento da autoeficácia, através da redução da sensação de inutilidade que é comumente associada com a ambiguidade de funções ou tarefas (Wright, 2004, 2007).

Com base no acima exposto, foram testadas as hipóteses que se seguem:

H4: A autoeficácia tem um efeito direto positivo sobre a motivação no trabalho.

H5a: A dificuldade dos objetivos de trabalho tem um efeito direto positivo sobre a motivação no trabalho.

H5b: A dificuldade dos objetivos de trabalho tem um efeito indireto negativo sobre a motivação no trabalho através da sua influência na autoeficácia dos funcionários.

H6a: A especificidade dos objetivos de trabalho tem um efeito direto positivo sobre a motivação no trabalho.

H6b: A especificidade dos objetivos de trabalho tem um efeito indireto positivo sobre a motivação no trabalho através da sua influência na autoeficácia dos funcionários.

Na figura 4 é feita a representação esquemática do modelo atrás descrito para efeitos de uma melhor percepção dos mecanismos, pelos quais a missão da organização pode influenciar a motivação dos funcionários.

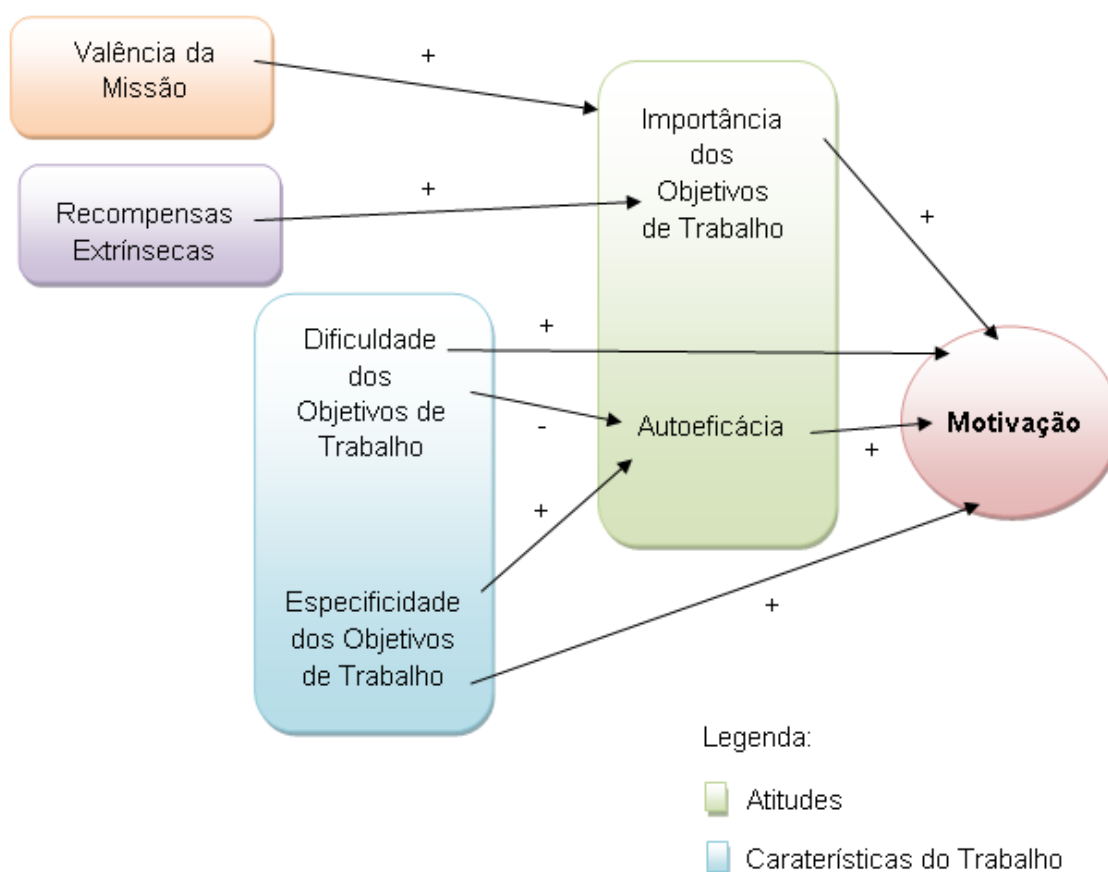


Figura 4 - Modelo teórico da influência da missão da organização na motivação

Fonte: Adaptado de Wright, 2007, p. 56.

3.2.3 Hipóteses Resultantes da Síntese dos Modelos que Serviram de Referencial Teórico Para a Presente Investigação

Como já foi referido anteriormente, este trabalho resulta da análise conjunta de dois modelos criados por Bradley E. Wright, através dos quais este autor investigou, separadamente, os contributos do contexto de trabalho e da missão para a motivação dos funcionários dos organismos públicos.

Importa esclarecer que, neste estudo de caso, optou-se por testar em conjunto os dois modelos acima descritos, por um lado pelo fato de os mesmos sobreporem-se em certos aspetos, nomeadamente nas variáveis e hipóteses analisadas respeitantes às características do trabalho e atitudes (nestas últimas, em parte) – que são as condicionantes diretamente correlacionadas com a motivação –, o que lhes confere um pressuposto comum, mas também pelo fato de cada um acabar por conferir uma especificidade à temática estudada e, nesse sentido, complementarem-se, permitindo uma compreensão mais abrangente da questão da motivação e desempenho dos funcionários públicos.

Nestes termos, da sobreposição de ambos os modelos teóricos resultaram as seguintes hipóteses a testar no presente estudo:

H1 A especificidade dos objetivos de trabalho tem um efeito direto e positivo na motivação no trabalho.

H2 O feedback tem um efeito indireto e positivo na motivação para o trabalho através da sua influência na especificidade dos objetivos de trabalho.

H3 A dificuldade dos objetivos de trabalho tem um efeito direto e positivo na motivação.

H4 A autoeficácia tem um efeito direto e positivo na motivação no trabalho.

H5 A dificuldade dos objetivos de trabalho tem um efeito negativo indireto sobre a motivação no trabalho através da sua influência negativa sobre a autoeficácia.

H6 Objetivos organizacionais específicos têm um efeito indireto positivo na motivação no trabalho através da sua influência sobre a especificidade de objetivos a nível de trabalho.

H7a As restrições procedimentais têm um efeito indireto, positivo sobre a motivação no trabalho através da sua influência na dificuldade dos objetivos a nível do trabalho e da sua influência direta na motivação para o trabalho.

H7b As restrições procedimentais têm um efeito negativo indireto sobre a motivação no trabalho através da sua influência na dificuldade dos objetivos a nível do trabalho e da sua influência negativa na autoeficácia.

H8 As restrições procedimentais têm um efeito negativo indireto sobre a motivação no trabalho através da sua influência sobre a autoeficácia.

H9 O conflito de objetivos organizacionais tem um efeito negativo indireto sobre a motivação no trabalho através da sua influência sobre as restrições processuais.

H10 O conflito de objetivos organizacionais tem um efeito negativo indireto sobre a motivação no trabalho através da sua influência sobre a especificidade dos objetivos organizacionais.

H11: A importância dos objetivos de trabalho tem um efeito direto e positivo na motivação no trabalho.

H12: A importância percebida dos objetivos organizacionais (valência de missão) tem um efeito indireto e positivo na motivação no trabalho, através da sua influência na importância dos objetivos de trabalho.

H13: As recompensas extrínsecas que estão associadas ao desempenho, têm um efeito indireto e positivo na motivação para o trabalho através da sua influência na importância dos objetivos de trabalho.

H14a: A especificidade dos objetivos de trabalho tem um efeito direto positivo sobre a motivação no trabalho.

H14b: A especificidade dos objetivos de trabalho tem um efeito indireto positivo sobre a motivação através da sua influência na “autoeficácia” dos funcionários.

A representação esquemática das hipóteses acima enunciadas e integrantes do modelo reconstituído que foi testado na nossa investigação é a constante da figura que se segue.

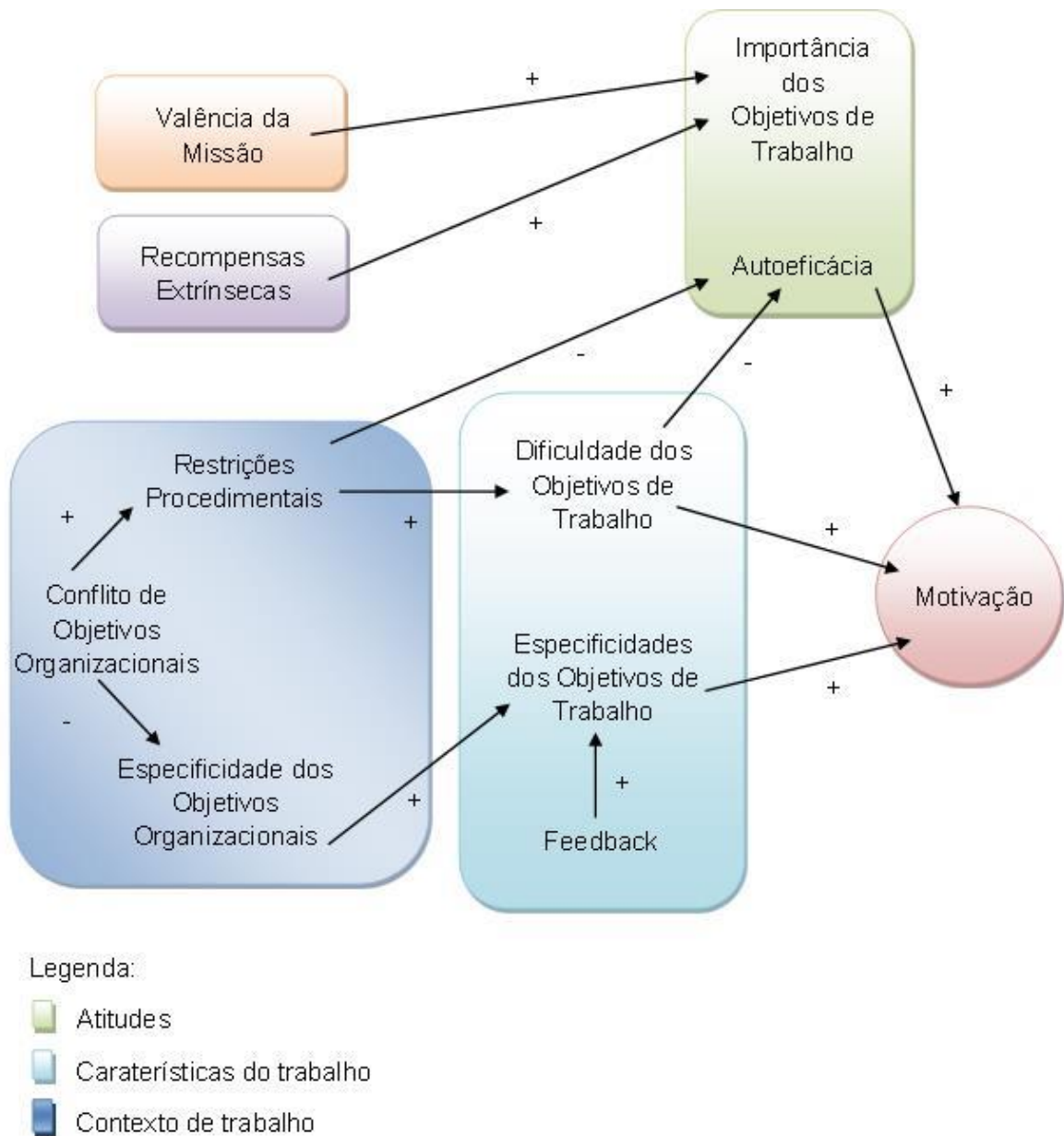


Figura 5 - Representação esquemática do Modelo teórico reconstituído da influência do contexto de trabalho e missão da organização na motivação dos funcionários.

Fonte: adaptado de Wright, 2004, p. 61, e de Wright, 2007, p. 56

3.3 Metodologia

3.3.1 Caracterização da Pesquisa como um Estudo de Caso

A pesquisa aqui desenvolvida tem características de um estudo de caso, sendo esta a estratégia de pesquisa apontada por alguns autores como a preferida quando o foco se encontra em fenômenos, comportamentos ou acontecimentos contemporâneos inseridos num contexto da vida real, quando não se pode manipular comportamentos relevantes (Yin, 1994), consistindo, geralmente, no estudo aprofundado de uma unidade individual tal como uma pessoa, um grupo de pessoas ou uma instituição.

A investigação suportada por estudos de caso tem vindo a incrementar-se e a ganhar maior reputação em especial nas Ciências Sociais, quando o investigador procura respostas para o “como?” e o “porquê?” e procura encontrar interações entre fatores relevantes próprios da entidade em estudo, sendo este considerada por Ponte (2006, p. 2) como:

uma investigação que se assume como particularística, isto é, que se debruça deliberadamente sobre uma situação específica que se supõe ser única ou especial, pelo menos em certos aspectos, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico e, desse modo, contribuir para a compreensão global de um certo fenómeno de interesse.

Importa ainda referir que, segundo a classificação feita por autores como Yin (1994) e Bogdan e Bilken (1994), este caracteriza-se por ser um estudo de caso único, na medida que foca fatores organizacionais que influenciam a motivação dos colaboradores de uma única instituição, considerada num todo.

3.3.2 Instrumentos de Recolha de Informação / Dados

No que respeita ao método de recolha de dados, os estudos de caso caracterizam-se por fazer recurso a uma diversidade de fontes de evidência ou dados e, neste caso, atendendo à natureza e características do tema em estudo, os instrumentos de recolha de informação utilizados foram a pesquisa bibliográfica, a pesquisa e análise documental e o inquérito por questionário.

Para avaliar em que medida o contexto de trabalho e a missão influenciam a motivação dos colaboradores da IRAE no desempenho das suas funções, foram recolhidos dados através

de questionários autoadministrados, constituídos por questões padronizadas com respostas fechadas, os quais foram preenchidos de forma anónima e com a garantia de um tratamento de dados confidencial, de forma a encorajar a participação e uma maior honestidade nas respostas, pela ausência de pressão sobre os respondentes.

3.3.3 Procedimento de Recolha e de Tratamento de Dados

Para efeitos de recolha dos dados necessários, depois de obtida a autorização do Secretário Regional da tutela e do Diretor do Serviço, todos os funcionários que se encontravam em serviço efetivo na IRAE receberam (entre os dias 22 de Julho e 2 de Agosto de 2013) um questionário projetado para investigar a sua percepção relativamente às variáveis em análise, nomeadamente o contexto de trabalho, as características do trabalho ou tarefas, as atitudes, incluindo a motivação, e a valência da missão organizacional, tendo havido um retorno de 100% de questionários respondidos, que totalizou um número de 25²⁴.

As 11 variáveis do presente estudo foram medidas com recurso aos itens utilizados nos modelos conceituais construídos e testados por Bradley E. Wright em dois trabalhos científicos que analisam como o contexto de trabalho e a missão de uma organização podem influenciar a motivação dos funcionários (Wright, 2004), procurando-se, assim, basear esta análise nas medidas previamente validadas dos estudos cientificamente reconhecidos, cujos modelos conceituais serviram de suporte ao presente estudo de caso e nele foram empiricamente testados, através da sua aplicação na unidade individual objeto da investigação.

Será importante relembrar que neste estudo, como é próprio da generalidade dos estudos de caso, procurou-se testar e, *in maxime*, generalizar proposições teóricas (modelos conceituais), com a replicação das mesmas noutra amostra (a IRAE) e não obter generalizações de proposições sobre populações (ou de resultados), que, como defendem alguns autores, não faz qualquer sentido na grande maioria deste tipo de estudos (Coutinho e Chaves, 2002). A este propósito, Stake (1995) adverte que, num estudo de caso, a investigação não é baseada em amostragem, pelo que não se estuda um caso para compreender outros casos mas essencialmente para compreender aquele “caso” específico, acrescentando Gomez, Flores e Jimenez (1996) que um estudo deste tipo tem um carácter

²⁴ Do total de 28 funcionários, excluiu-se do âmbito do estudo a autora da investigação e ainda outros dois funcionários que se encontram, respetivamente, sob licença especial (prolongada) para assistência a filho menor e em exercício de funções noutra entidade na modalidade de cedência de interesse público.

crítico, na medida em que permite ao investigador confirmar, modificar ou ampliar o conhecimento sobre o objeto que estuda.

Optou-se, assim, por esta abordagem metodológica de investigação pelo fato de a mesma ter como objetivo, essencialmente, a compreensão do evento em estudo, ou seja, como referem Guba e Lincoln (1994), proporcionar conhecimento acerca do fenómeno estudado e comprovar ou contrastar efeitos e relações presentes no caso.

Todas as respostas aos 45 itens do questionário, que foram utilizados para medir as variáveis em estudo, foram medidas numa escala tipo Lickert de 6 pontos, que dava em alternativa proposições representativas do grau de concordância dos inquiridos com as afirmações oferecidas, codificada de 1 (discordo totalmente) a 6 (concordo plenamente), ou numa escala de frequência de ocorrência codificada de 0 (quase nunca ou nunca) a 4 (quase sempre ou sempre).

A metodologia desta pesquisa adquiriu, assim, um carácter quantitativo, pois os dados foram obtidos através de um questionário (levantamento de atitudes) que procurou analisar os fatores que influenciam a motivação dos colaboradores da organização alvo, dados esses que posteriormente foram numericamente avaliados, utilizando a quantificação tanto na coleta de dados como no tratamento das informações através de técnicas estatísticas.

Atendendo ao acima exposto e considerando-se a pequena produção de pesquisas que envolvem funcionários públicos e organizações do tipo da IRAE, poder-se-á ainda enquadrar a pesquisa como sendo de natureza exploratório-descritiva.

Importa ainda referir que, para além da medição das variáveis acima referidas, foi introduzida uma outra questão com o objetivo de obter informações relativamente à categoria profissional dos inquiridos de forma a verificar se as características específicas das carreiras especiais e subsistentes dos colaboradores integrados nas carreiras de inspeção da IRAE conferem especificidades à questão da motivação no trabalho, quando comparados com os restantes colaboradores do mesmo organismo integrados, na sua maioria, nas carreiras gerais da administração pública, sendo, contudo esta, uma questão cuja análise é secundária relativamente ao objetivo principal deste estudo.

Finalmente, interessa justificar que a ausência de questões relativas a variáveis demográficas como o género e faixa etária, habitualmente presentes em questionários deste tipo, foi propositada, na medida em que se considerou que num organismo de pequenas dimensões como o que está em objeto neste estudo, no qual existe uma grande

discrepância no gênero²⁵ e nas faixas etárias dos funcionários integrados nas carreiras de inspeção, uma categorização deste tipo viria pôr em causa a confidencialidade dos dados dos inquiridos e, conseqüentemente, a honestidade nas suas respostas, o que viria desvirtuar os resultados obtidos, para além de que, pela pequena representatividade do gênero feminino e de alguns grupos etários, tais dados não teriam igualmente uma significância estatística ao nível de representatividade da população organizacional.

3.4 Análise e Discussão de Resultados

Após a receção das respostas, procedeu-se à sua análise estatística, mediante o recurso ao *SPSS Statistics 20*.

Feita a análise fatorial das variáveis em jogo, excluíram-se algumas no processo de construção dos fatores por não terem afinidade suficiente com as demais (KMO inferior a 0,5).

No Quadro 3 apresenta-se a correspondência entre as variáveis iniciais e os fatores apurados, tendo sido supridas desta esquematização as variáveis que não revelaram relevância estatística para a análise dos respetivos fatores.

		Itens
Motivação no Trabalho	1	Eu aplico o meu melhor esforço para fazer meu trabalho, independentemente das dificuldades.
	3	Tem sido difícil para mim ficar muito envolvido nas minhas atuais funções.
	4	Provavelmente, eu não trabalho tão esforçadamente quanto os outros que fazem o mesmo tipo de trabalho.
	6	O tempo parece se arrastar enquanto estou no trabalho.
Especificidade dos Objectivos de Trabalho	7	As minhas responsabilidades no trabalho são muito claras e específicas.
	10	Eu sei exatamente o que é suposto fazer no meu trabalho.
	11	O meu supervisor imediato instrui-me corretamente a respeito da forma como fazer o meu trabalho.
	12	Os meus superiores hierárquicos expõem-me claramente as expectativas de trabalho.
Dificuldade dos Objectivos de Trabalho	14	Para desempenhar bem as minhas funções é necessário um elevado grau de habilidade e conhecimento.
	15	Trabalhos como o meu são bastante exigentes, dia após dia.
	16	O meu trabalho é muito desafiante.

²⁵ Existem apenas dois elementos do sexo feminino integrados nas carreiras de inspeção da IRAE, sendo um a autora do estudo que, por esse motivo, está excluída do âmbito de aplicação dos questionários, o que levaria automaticamente à identificação do outro elemento do mesmo gênero.

Importância dos Objetivos de Trabalho	18	Sinto que o meu trabalho é importante.
	19	Trabalho em tarefas que parecem inúteis ou desnecessárias.
Feedback	20	A minha última avaliação de desempenho ajudou-me a melhorar o meu trabalho.
	21	Recebo orientações dos meus superiores para me ajudar a fazer um melhor trabalho.
	23	Recebo avaliações úteis sobre os meus pontos fortes e fracos no trabalho.
Auto-Eficácia	24	Estou confiante de que posso executar com êxito qualquer tarefa que me seja atribuída no meu atual trabalho.
	25	Consigo terminar o trabalho que se espera de mim.
	26	Eu não estou tão bem preparado quanto poderia estar para atender a todas as exigências do meu trabalho.
	27	Não consigo fazer o meu trabalho a tempo, mesmo quando tento muito afincadamente.
Conflito de Objetivos Organizacionais	33	Para satisfazer algumas pessoas, esta organização irá inevitavelmente perturbar outras.
	34	Foram dadas a esta organização prioridades conflitantes.
	35	Esta organização parece estar a funcionar com objetivos contraditórios.
	36	O sucesso em algumas partes desta organização enfraquece o sucesso de outras partes.
Especificidade dos Objetivos Organizacionais	37	Eu sou capaz de explicar claramente aos outros o sentido (visão, valores, missão) desta organização.
	38	Esta organização tem objetivos específicos e bem definidos.
	39	Há uma clara compreensão das prioridades organizacionais.
Valência da Missão	40	O trabalho deste serviço não é muito significativo no esquema mais amplo das coisas.
	41	Considero que as prioridades deste serviço são muito importantes.
	42	Este serviço oferece serviços públicos valiosos.
Recompensas Extrínsecas	43	Trabalhar esforçadamente é reconhecido pela administração superior.
	44	Cumprir todas as minhas responsabilidades de trabalho contribui para melhorar as minhas hipóteses de uma promoção.
	45	Eu tenho visto o bom desempenho no trabalho recompensado na minha unidade organizacional.

Quadro 3 - Correspondência entre as variáveis iniciais e os fatores apurados.

No caso das variáveis 28 a 32, que procuravam medir as restrições procedimentais, a análise indicou que não existia afinidade entre as mesmas que permitisse criar um fator. A opção foi a de considerar as cinco variáveis em separado na análise de regressão linear subsequente.

Da aplicação da análise de regressão linear aos fatores apurados, acrescidos das variáveis 28 a 32, conclui-se que apenas a variável 31 tem poder explicativo significativo e que o modelo inclui uma constante. O modelo apurado consegue explicar cerca de 40% da variabilidade da motivação ($R^2=0,390$), isto é, abarca pouco mais de um terço dos fatores que influenciam a motivação. O modelo apurado foi o seguinte:

Motivação na IRAE = Constante + 0,532 x Restrições Procedimentais (V31)

De todas as variáveis envolvidas da análise, apenas a variável 31 (*“as regras, detalhes administrativos, e “burocracia” existentes tornam mais difícil que novas ideias recebam atenção”*) demonstra ter uma capacidade significativa de influenciar a motivação. Como o coeficiente é positivo (0,532) pode-se concluir que quanto maior for a percepção de que as regras, detalhes administrativos, e “burocracia” existentes tornam mais difícil que novas ideias recebam atenção, maior é a motivação. Por cada dois níveis de aumento na percepção dos entraves às novas ideias, a motivação aumenta um nível. Os trabalhadores que consideram que as restrições procedimentais coartam a introdução de novas regras parecem estar motivados para o desempenho das suas funções, à luz do modelo de Wright testado. O fato da constante ser negativa (-1,298), indica que na ausência de percepção dos entraves às novas ideias a motivação seria negativa.

Pode-se, assim, concluir que só se registam níveis de motivação nos indivíduos que encaram de modo negativo os constrangimentos processuais e procedimentais. Nos demais, a tendência parece ser para a revelação de níveis motivacionais negativos.

Será ainda de salientar que os condicionalismos acima referidos, de ausência de confirmação de relevância estatística entre os restantes fatores e a motivação dos colaboradores da IRAE, não nos permitiu aferir igualmente se as especificidades próprias do trabalho de inspeção invocam metodologias específicas de gestão da motivação dos colaboradores integrados nas carreiras especiais e subsistentes de inspeção da IRAE.

4 CONCLUSÃO

O nível de interesse em relação aos fatores de motivação que podem incidir sobre o comportamento dos indivíduos na situação de trabalho tem vindo a crescer consideravelmente no ambiente académico e também no campo da gestão de recursos humanos, associado à valorização do capital humano como o alicerce de qualquer organização e ao reconhecimento de que a criação de um clima de trabalho estimulador, satisfatório e produtivo será benéfico, tanto para a organização como para todos aqueles que a integram e com ela se relacionam.

É, com efeito, amplamente reconhecido que um dos principais elementos do sucesso das organizações consiste na aplicabilidade e exequibilidade de estratégias motivacionais direcionadas aos seus colaboradores tendo em vista o aumento dos níveis de satisfação, desempenho e produtividade no trabalho, consistindo este no ponto central da gestão de recursos humanos, independentemente da natureza do setor em causa – público ou privado.

Nestes termos, foi reconhecendo a importância da questão da gestão da motivação dos funcionários para o sucesso das organizações e seguindo o fortemente sugerido na literatura sobre a eficácia dos princípios básicos estatuídos pela “teoria da fixação de objetivos” sobre a motivação dos trabalhadores integrados tanto no seio de organismos públicos como privados, que surgiu o propósito de realização deste estudo de caso na esfera da Inspeção Regional das Atividades Económicas, organismo integrado no Governo Regional da Região Autónoma da Madeira.

Procurou-se, assim, sob o arcabouço teórico da “teoria da fixação de objetivos” e com base no enfoque nela atribuído ao papel do contexto de trabalho e da missão das organizações como importantes ferramentas motivacionais ao dispor dos gestores, aferir em que medida o contexto de trabalho e a missão desta organização podem influenciar a motivação dos seus funcionários no desempenho das suas funções.

A investigação desenrolou-se em torno de um conjunto de questões estruturantes e de um teste de 16 hipóteses decorrentes de um modelo de análise em que se procedeu à justaposição de dois modelos prévios (Wright, 2004, 2007), medindo a influência do contexto do trabalho e da missão na motivação dos trabalhadores. Para o efeito, elaborou-se um questionário que foi administrado a todos os colaboradores da organização em estudo, excepcionando apenas 3 situações (a própria investigadora e dois colegas em ausência prolongada). Ainda que a taxa de resposta tenha sido de 100%, após a análise das respostas houve que reconhecer que o tamanho da população em análise (25 inquiridos) não permitia retirar conclusões com elevado grau de certeza a partir do modelo testado. De

todas as hipóteses consideradas, só podemos aceitar parcialmente o estatuído na hipótese 7a e concluir que as restrições procedimentais têm um efeito positivo sobre a motivação, tendo-se determinado que os trabalhadores que encaram as restrições procedimentais como limitadoras da introdução de inovações (novas ideias) em contexto de trabalho (V31 do questionário) são os que registam maior motivação. Ficou, contudo, por apurar com exactidão o processo pelo qual se opera esse condicionalismo, podendo apenas apontar-se como sua justificativa mais provável (por ser a que encontra maior suporte na literatura) a defendida no modelo de análise e que aponta para o fato de essa relação ser indirecta, moderada pela dificuldade dos objectivos de trabalho. Assim, a relação entre as restrições procedimentais e a motivação poder-se-á explicar pelo fato de o nível de condicionalismos procedimentais que os funcionários experienciam no local de trabalho poder fazer com que os objetivos de trabalho pareçam mais difíceis de alcançar, na medida em que limitam as estratégias, ações ou recursos que podem estar disponíveis para os mesmos, o que associado a um dos efeitos que a dificuldade dos objetivos pode ter na motivação, pode levar a um aumento da mesma, “exigindo que os trabalhadores despendam um maior esforço para evitar a insatisfação associada com um mau desempenho” (Wright, 2004, p.63).

Todavia, os constrangimentos inerentes ao método científico impõem que se dê voz aos dados, nada mais acrescentando para além daquilo que eles revelam. Estas são as regras do jogo, ainda que o investigador não seja imune à frustração de ver goradas as suas expectativas de encontrar respostas contundentes às suas questões. Explorou-se um caminho que permitisse medir os factores explicativos da motivação dos colaboradores de uma organização da Administração Pública. No final, apenas um dos itens atendidos falou mais alto, não se podendo retirar conclusões a partir dos demais.

No final desta etapa, o momento é de reflexão e de congeminação para acordar os próximos passos que iluminem a caixa negra da motivação nas organizações públicas. Será que enveredar complementarmente por métodos e técnicas qualitativas (entrevistas semiestruturadas) poderá elucidar o que ficou menos claro? Outra alternativa é refinar o modelo de análise e o instrumento de recolha de dados (questionário) e estender a sua aplicação a outras organizações para que, através de uma amostra alargada, se consiga obter uma maior robustez nos dados e encontrar assim as respostas à nossa indagação.

A única certeza, pelo menos aos olhos da investigadora, é que impõe-se que este trabalho tenha continuidade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (pp. 267-299). New York: Academic Press.
- Anderson, S.W., Decker, H. C. & Sedatole, K. L. (2010), An empirical examination of goals and performance-to-goal following the introduction of an incentive bonus plan with participative goal setting, *Management Science*, 56, 90-109.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Bandura, A., & Cervone, D. (1983). Self-evaluation and self-efficacy mechanisms governing the motivational effects of goal systems. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45, 1017–1028.
- Bandura, A., & Cervone, D. (1986). Differential engagement of self-reactive influences in cognitive motivation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 38: 91–113.
- Bergamini, C. W. (1997). Motivação: mitos, crenças e mal-entendidos. In C. W. Bergamini, R. Coda (Org). *Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança*. (2. ed., p. 69-93) São Paulo: Atlas.
- Bilhim, J. (2006). *Teoria organizacional: Estruturas e pessoas* (5.^a ed. rev. e act.). Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Bogdan, R. & Bilken, S. (1994). *Investigação qualitativa em educação*. Porto: Porto Editora.
- Brown, S. P. (1996). A meta-analysis and review of organizational research on job involvement. *Psychological Bulletin* 120(2): 235-55.
- Bryan, J., & Locke, E. (1967). Parkinson's law as a goal-setting phenomenon. *Organizational Behavior and Human Performance*, 2, 258–275.
- Camara, P. B., Guerra, P. B. & Rodrigues, J. V. (2010). Sistemas de recompensas. In P. B. Camara, P. B. Guerra & J. V. Rodrigues (Eds.), *Novo humanator: Recursos humanos e sucesso empresarial* (4.^a ed., pp. 485-532). Mirandela, Portugal: Publicações D. Quixote.

- Carvalho, A. & Oziléa, S. (2001). *Administração de recursos humanos*. Vol.2. São Paulo: Pioneira.
- Chiavenato, I. (1999). *Administração nos novos tempos* (2.^a Ed.). Rio de Janeiro: Campus
- Chun, Y. H. & Rainey H. G. (2005a). Goal ambiguity in U.S. federal agencies. *Journal of Public Administration Research and Theory* 15, 1–30.
- Chun, Y. H. & Rainey H. G. (2005b). Goal ambiguity and organizational performance in U.S. federal agencies. *Journal of Public Administration Research and Theory* 15, 529–557.
- Coutinho, C. P. & Chaves, J. H. (2002). O Estudo de caso na investigação em tecnologia educativa em Portugal. *Revista Portuguesa de Educação*, 15(1), 221-243. Universidade do Minho Portugal. [Em Linha]. Disponível em: <https://repositorium.sdum.uminho.pt/retrieve/940/ClaraCoutinho.pdf>. [Consultado em 07/08/2013].
- Crewson, P. E. (1997). Public service motivation: Building empirical evidence of incidence and effect. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 7(4), 499-518.
- Earley, P. C. & Lituchy T. R. (1991). Delineating goal and efficacy effects: A test of three models. *Journal of Applied Psychology* 76, 81–88.
- Erez, M., & Zidon, I. (1984). Effects of goal acceptance on the relationship of goal setting and task performance. *Journal of Applied Psychology*, 69, 69–78.
- Gomez, G. R., Flores, J. & Jiménez, E. (1996). *Metodologia de la investigación cualitativa*. Malaga: Ediciones Aljibe, pp. 378.
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research* (pp. 105-117). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. Cleveland: World Publishing.
- Houston, D. J. (2000). Public service motivation: A multivariate test. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10 (4), 713-727.
- Klein, H. J., Wesson, M. J., Hollenbech, J. R. & Alge, B. J. (1999). Goal Commitment and the goal-setting process: Conceptual clarification and empirical synthesis. *Journal of Applied Psychology* 84(6), 885-96.

- Latham, G. P. & Locke, E. A. (1975). Increasing productivity with decreasing time limits: A field replication of Parkinson's law. *Journal of Applied Psychology*, 60, 524–526.
- Latham, G. P. & Locke, E. A. (1979). Goal-setting: A motivational technique that works. *Organizational Dynamics*, 8(2), 68-80.
- Latham, G. P. & Locke, E. A. (2007) New developments in and directions for goal-setting research. *European Psychologist*. 12(4), 290-300.
- Locke, E. A. & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705-717.
- Maslow, A. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper&Row.
- Mathieu, J. E. & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin* 108(2), 171-94.
- McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. Princeton, New Jersey: D. Van Nostrand.
- Moreira, M. J. M. (2011). *Recrutamento, seleção, formação e avaliação de desempenho na polícia de segurança pública: Repercussões na motivação, satisfação e desempenho*. Dissertação de Mestrado. Universidade de Minho. [Em linha]. Disponível em: <http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/18834/1/M%C3%A1rio%20Jos%C3%A9%20Maia%20Moreira.pdf>.
- Neves, J. (2001). Aptidões individuais e teorias motivacionais. In J. M. C. Ferreira, J. Neves & A. Caetano (Eds.), *Manual de psicossociologia das organizações* (pp. 255-279). Lousã, Portugal: McGraw-Hill.
- Perry, J. L., & Lyman W. P. (1982). Factors affecting the context for motivation in public organizations. *Academy of Management Review* 7 (1), 89–98.
- Perry, J. L. & Wise, L. (1990). The motivation basics of public service. *Public Administration Review*, 50, (3), 367-373.
- Ponte, J. P. (2006). *Estudos de caso em educação matemática*. Bolema, 25, 105-132.
- Ramos J. P. (1990). Motivação no trabalho: Abordagens teóricas. *Psicologia-USP*, S. Paulo, 1(2), 127-140.
- Robbins, S. P. (2002). *Comportamento organizacional* (9.^a Ed.), tradução de Reynaldo Marcondes. São Paulo: Prentice Hall.

- Rocha, J. A. O. (2007). *Gestão de recursos humanos na administração pública* (2.^a ed.). Lisboa: Escolar Editora.
- Roesch, S. M. A. (1996). *Projetos de estágio do curso de administração*. São Paulo: Editora Atlas.
- Selden, S. C. & Brewer G. A. (2000) Work motivation in the senior executive service: testing the high performance cycle theory. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 10(3), 531-550.
- Shane, S., Locke, E. A. & Collins, C. J. (2003), Entrepreneurial motivation, *Human Resource Management Review*, 13, 257-279.
- Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Tribbett, C. W. & Rush, R. J. (1984). Theories of motivation: A broader perspective. *Quality Program*, 17(1), 38-42.
- Turner, A. N. & Lawrence, P. R. (1965). *Industrial jobs and the worker*. Boston, Cambridge Mass: Harvard University Press.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: John Wiley & Sons.
- Wright, B. E. (2001). Public sector work motivation: Review of the current literature and a revised conceptual model. *Journal of Public Administration and Theory* 11 (4), 59–86.
- Wright, B. E. (2004). The role of work context in work motivation: A public sector application of goal and social theories. *Journal of Public Administration Theory and Research* 14, 59–78.
- Wright, B. E. (2004). Public service and motivation: Does mission matter? *Public Administration Review* 67(1), 54–64.
- Wright, B.E. & Davis, B.S. (2003). Job satisfaction in the public sector: The role of the work environment. *American Review of Public Administration*, 33(1), 70-90.
- Yin, R. (1994). *Case study research: Design and methods* (2.^a ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

OUTRAS FONTES

Decreto Legislativo Regional n.º 17/2007/M de 12 de Novembro. Diário da República n.º 217/2007 – I Série. Assembleia Legislativa da Região Autónoma da Madeira.

Decreto Legislativo Regional n.º 24/2012/M de 30 de Agosto. Diário da República n.º 168/2012 – I Série. Assembleia Legislativa da Região Autónoma da Madeira.

Decreto Legislativo Regional n.º 2/2013/M de 2 de Janeiro. Diário da República n.º 1/2013 – I Série. Assembleia Legislativa da Região Autónoma da Madeira.

Decreto Legislativo Regional n.º 6/2013/M de 5 de Fevereiro. Diário da República n.º 25/2013 - I Série. Assembleia Legislativa da Região Autónoma da Madeira.

Decreto-Lei nº 112/2001 de 6 de Abril. Diário da República n.º 82/2001 – I Série A. Ministério da Reforma do Estado e da Administração Pública.

Decreto-Lei n.º 121/2008 de 11 de Julho. Diário da República n.º 133/2008 – I Série. Ministério das Finanças e da Administração Pública.

Decreto Regulamentar Regional n.º 8/2011/M de 14 de Novembro. Diário da República, n.º 218/2011- I Série. Presidência do Governo da Região Autónoma da Madeira.

Decreto Regulamentar Regional n.º 7/2012/M de 1 de Junho. Diário da República, n.º 107/2012- I Série. Presidência do Governo da Região Autónoma da Madeira.

Decreto Regulamentar Regional n.º 19/2012/M de 22 de Agosto. Diário da República, n.º 162/2012 - I Série. Presidência do Governo da Região Autónoma da Madeira.

Lei nº 12-A/2008 de 27 de Fevereiro. Diário da República n.º 41/2008, Suplemento – I Série. Assembleia da República.

Lei n.º 59/2008 de 11 de Setembro. Diário da República n.º 176/2008 - I Série. Assembleia da República.

Lei n.º 55-A/2010 de 31 de Dezembro. Diário da República n.º 253/2010 - I Série. Assembleia da República.

Lei n.º 66-B/2012 de 31 de Dezembro. Diário da República n.º 252/2010, Suplemento - I Série. Assembleia da República.

Portaria n.º 163/2012 de 19 de Dezembro. Jornal Oficial da Região Autónoma da Madeira n.º 170/2012 – I Série. Vice-Presidência do Governo Regional e Secretarias Regionais do Plano e Finanças e dos Assuntos Sociais.

Proposta de Orçamento de Estado para 2014. Ministério das Finanças. [Em linha].

Disponível em:

<http://www.dgo.pt/politicaorcamental/OrcamentodeEstado/2014/Proposta%20do%20Or%C3%A7amento/Documentos%20do%20OE/Rel-2014.pdf>.

ANEXOS

ANEXO 1 – Texto explicativo dos traços gerais do estudo e da forma de preenchimento do questionário, que foi entregue a todos os participantes



Instituto Superior
de Ciências Sociais e Políticas

Caro(a) Colega

O questionário que lhe pedimos para preencher inclui-se num projeto de investigação sobre “A Problemática da Motivação na Administração Pública”, que se traduz no estudo de caso da Inspeção Regional das Atividades Económicas da Região Autónoma da Madeira (IRAE). Este estudo é levado a cabo no Curso de Mestrado em Gestão e Políticas Públicas do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas (ISCSP) da Universidade Técnica de Lisboa, cabendo-me a sua implementação, enquanto aluna do referido curso e autora do projeto em apreço.

Em termos gerais, o objetivo deste estudo prende-se com a análise dos fatores organizacionais que mais influenciam a motivação e desempenho dos colaboradores da IRAE, focando-se essencialmente em perceber como o contexto de trabalho e a missão da organização podem influenciar a motivação no trabalho e o desempenho dos funcionários.

Neste sentido, **pedimos a sua ajuda e colaboração**, respondendo ao presente questionário, sem o qual este estudo não será possível.

A sua participação é voluntária e anónima, pelo que as suas respostas serão mantidas em sigilo e analisadas em conjunto e de forma confidencial.

Não escreva o seu nome nem assine os questionários.

O preenchimento do questionário será entendido como o seu livre consentimento do uso do mesmo para o estudo em questão.

Tenha em consideração o facto **de não existirem respostas certas ou erradas**, mas sim opiniões de pessoas diferentes. Por favor indique as suas próprias opiniões, pelo que se pede o máximo de sinceridade no preenchimento dos questionários.

Agradeço desde já a sua colaboração.

A autora do Estudo

Rubina Vieira

ANEXO 2 – Questionário aplicado aos colaboradores da IRAE

QUESTIONÁRIO

N.º _____

Instruções: Assinale apenas uma resposta.

1. Aplico o meu melhor esforço para fazer o meu trabalho, independentemente das dificuldades.

- Discordo totalmente Geralmente discordo Discordo Concordo Geralmente concordo Concordo plenamente

2. Estou disposto a começar a trabalhar mais cedo ou ficar até mais tarde para terminar um trabalho.

- Discordo totalmente Geralmente discordo Discordo Concordo Geralmente concordo Concordo plenamente

3. Tem sido difícil para mim ficar muito envolvido nas minhas atuais funções.

- Discordo totalmente Geralmente discordo Discordo Concordo Geralmente concordo Concordo plenamente

4. Provavelmente, eu não trabalho tão esforçadamente quanto os outros que fazem o mesmo tipo de trabalho.

- Quase nunca ou nunca Raramente Às vezes Muitas Vezes Quase sempre ou sempre

5. Faço um trabalho extra às minhas funções, que não é realmente esperado de mim.

- Quase nunca ou nunca Raramente Às vezes Muitas Vezes Quase sempre ou sempre

6. O tempo parece se arrastar enquanto estou no trabalho.

- Quase nunca ou nunca Raramente Às vezes Muitas Vezes Quase sempre ou sempre

7. As minhas responsabilidades no trabalho são muito claras e específicas.

- Discordo totalmente Geralmente discordo Discordo Concordo Geralmente concordo Concordo plenamente

8. Compreendo perfeitamente que, entre os meus deveres no trabalho, uns são mais importantes do que outros.

Discordo totalmente Geralmente discordo Discordo Concordo Geralmente concordo Concordo plenamente

9. É difícil avaliar o sucesso ou insucesso do meu trabalho.

Discordo totalmente Geralmente discordo Discordo Concordo Geralmente concordo Concordo plenamente

10. Eu sei exatamente o que é suposto fazer no meu trabalho.

Quase nunca ou nunca Raramente Às vezes Muitas Vezes Quase sempre ou sempre

11. O meu supervisor imediato instrui-me corretamente a respeito da forma como fazer o meu trabalho.

Discordo totalmente Geralmente discordo Discordo Concordo Geralmente concordo Concordo plenamente

12. Os meus superiores hierárquicos expõem-me claramente as expectativas de trabalho.

Quase nunca ou nunca Raramente Às vezes Muitas Vezes Quase sempre ou sempre

13. Os objetivos de trabalho na minha função requerem um grande esforço.

Discordo totalmente Geralmente discordo Discordo Concordo Geralmente concordo Concordo plenamente

14. Para desempenhar bem as minhas funções é necessário um elevado grau de habilidade e conhecimento.

Discordo totalmente Geralmente discordo Discordo Concordo Geralmente concordo Concordo plenamente

15. Trabalhos como o meu são bastante exigentes, dia após dia.

Discordo totalmente Geralmente discordo Discordo Concordo Geralmente concordo Concordo plenamente

16. O meu trabalho é muito desafiante.

Quase nunca ou nunca Raramente Às vezes Muitas Vezes Quase sempre ou sempre

17. O meu trabalho é fácil.

Quase nunca ou nunca Raramente Às vezes Muitas Vezes Quase sempre ou sempre

18. Eu sinto que o meu trabalho é importante.

Discordo totalmente Geralmente discordo Discordo Concordo Geralmente concordo Concordo plenamente

19. Eu trabalho em tarefas que parecem inúteis ou desnecessárias.

Quase nunca ou nunca Raramente Às vezes Muitas Vezes Quase sempre ou sempre

20. A minha última avaliação de desempenho ajudou-me a melhorar o meu trabalho.

Discordo totalmente Geralmente discordo Discordo Concordo Geralmente concordo Concordo plenamente

21. Eu recebo orientações dos meus superiores para me ajudar a fazer um melhor trabalho.

Quase nunca ou nunca Raramente Às vezes Muitas Vezes Quase sempre ou sempre

22. Eu obtenho informações úteis a partir de outras pessoas sobre o quão bem estou a desempenhar o meu trabalho.

Quase nunca ou nunca Raramente Às vezes Muitas Vezes Quase sempre ou sempre

23. Eu recebo avaliações úteis sobre os meus pontos fortes e fracos no trabalho.

Discordo totalmente Geralmente discordo Discordo Concordo Geralmente concordo Concordo plenamente

24. Estou confiante de que posso executar com êxito qualquer tarefa que me seja atribuída no meu atual trabalho.

Discordo totalmente Geralmente discordo Discordo Concordo Geralmente concordo Concordo plenamente

25. Eu consigo terminar o trabalho que se espera de mim.

Discordo totalmente Geralmente discordo Discordo Concordo Geralmente concordo Concordo plenamente

26. Eu não estou tão bem preparado quanto poderia estar para atender a todas as exigências do meu trabalho.

Discordo totalmente Geralmente discordo Discordo Concordo Geralmente concordo Concordo plenamente

27. Eu não consigo fazer o meu trabalho a tempo, mesmo quando tento muito afincadamente.

Quase nunca ou nunca Raramente Às vezes Muitas Vezes Quase sempre ou sempre

28. Eu tenho o poder de mudar os meus processos de trabalho para levar a termo o meu trabalho.

Discordo totalmente Geralmente discordo Discordo Concordo Geralmente concordo Concordo plenamente

29. Esta organização parece muito mais preocupada em que eu siga os procedimentos do que em que faça um bom trabalho.

Discordo totalmente Geralmente discordo Discordo Concordo Geralmente concordo Concordo plenamente

30. Eu tenho sempre que confirmar com o meu chefe antes de tomar decisões importantes.

Discordo totalmente Geralmente discordo Discordo Concordo Geralmente concordo Concordo plenamente

31. As regras, detalhes administrativos, e "burocracia" existentes tornam mais difícil que novas ideias recebam atenção.

Quase nunca ou nunca Raramente Às vezes Muitas Vezes Quase sempre ou sempre

32. No meu trabalho até mesmo pequenas coisas têm que ser encaminhadas para alguém mais acima na hierarquia para a resposta final.

Quase nunca ou nunca Raramente Às vezes Muitas Vezes Quase sempre ou sempre

33. Para satisfazer algumas pessoas, esta organização irá inevitavelmente perturbar outras.

Discordo totalmente Geralmente discordo Discordo Concordo Geralmente concordo Concordo plenamente

34. Foram dadas a esta organização prioridades conflitantes.

Discordo totalmente Geralmente discordo Discordo Concordo Geralmente concordo Concordo plenamente

35. Esta organização parece estar a funcionar com objetivos contraditórios.

Discordo totalmente Geralmente discordo Discordo Concordo Geralmente concordo Concordo plenamente

36. O sucesso em algumas partes desta organização enfraquece o sucesso de outras partes.

Quase nunca ou nunca Raramente Às vezes Muitas Vezes Quase sempre ou sempre

37. Eu sou capaz de explicar claramente aos outros o sentido (visão, valores, missão) desta organização.

Discordo totalmente Geralmente discordo Discordo Concordo Geralmente concordo Concordo plenamente

38. Esta organização tem objetivos específicos e bem definidos.

Discordo totalmente Geralmente discordo Discordo Concordo Geralmente concordo Concordo plenamente

39. Há uma clara compreensão das prioridades organizacionais.

Quase nunca ou nunca Raramente Às vezes Muitas Vezes Quase sempre ou sempre

40. O trabalho deste serviço não é muito significativo no esquema mais amplo das coisas.

Discordo totalmente Geralmente discordo Discordo Concordo Geralmente concordo Concordo plenamente

41. Eu considero que as prioridades deste serviço são muito importantes.

Discordo totalmente Geralmente discordo Discordo Concordo Geralmente concordo Concordo plenamente

42. Este serviço oferece serviços públicos valiosos.

Quase nunca ou nunca Raramente Às vezes Muitas Vezes Quase sempre ou sempre

43. Trabalhar esforçadamente é reconhecido pela administração superior.

Discordo totalmente Geralmente discordo Discordo Concordo Geralmente concordo Concordo plenamente

44. Cumprir todas as minhas responsabilidades de trabalho contribui para melhorar as minhas hipóteses de uma promoção.

Discordo totalmente Geralmente discordo Discordo Concordo Geralmente concordo Concordo plenamente

45. Eu tenho visto o bom desempenho do trabalho recompensado na minha unidade de trabalho.

Quase nunca ou nunca Raramente Às vezes Muitas Vezes Quase sempre ou sempre

46. Em que carreira encontra-se integrado(a) atualmente?

- Carreira especial e subsistente de inspeção
- Carreiras gerais da Administração Pública

ANEXO 3 – Análise de dados

ANÁLISE FATORIAL

Variáveis 1 a 6 – Motivação no Trabalho

Teste de KMO e Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,726
	Qui-quadrado aprox.	17,855
Teste de esfericidade de Bartlett	df	6
	Sig.	,007

Matrizes anti-imagem

		V1	V3	V4	V6
Covariância anti-imagem	V1	,670	,253	,008	,172
	V3	,253	,640	-,092	-,172
	V4	,008	-,092	,824	-,211
	V6	,172	-,172	-,211	,651
Correlação anti-imagem	V1	,713 ^a	,386	,010	,260
	V3	,386	,718 ^a	-,126	-,267
	V4	,010	-,126	,756 ^a	-,288
	V6	,260	-,267	-,288	,730 ^a

a. Medidas de adequação de amostragem (MSA)

Comunalidades

	Inicial	Extração
V1	1,000	,578
V3	1,000	,633
V4	1,000	,369
V6	1,000	,638

Método de extração: análise do componente principal.

Variância total explicada

Componente	Valores próprios iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	2,218	55,438	55,438	2,218	55,438	55,438
2	,809	20,227	75,664			
3	,505	12,619	88,283			
4	,469	11,717	100,000			

Método de extração: análise do componente principal.

Variáveis 7 a 12 – Especificidade dos Objetivos de Trabalho

Teste de KMO e Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,784
	Qui-quadrado aprox.	40,953
Teste de esfericidade de Bartlett	df	6
	Sig.	,000

Matrizes anti-imagem

		V7	V10	V11	V12
Covariância anti-imagem	V7	,509	-,199	-,097	-,096
	V10	-,199	,599	-,044	-,083
	V11	-,097	-,044	,403	-,229
	V12	-,096	-,083	-,229	,384
Correlação anti-imagem	V7	,827 ^a	-,361	-,213	-,218
	V10	-,361	,841 ^a	-,089	-,173
	V11	-,213	-,089	,750 ^a	-,581
	V12	-,218	-,173	-,581	,746 ^a

a. Medidas de adequação de amostragem (MSA)

Comunalidades

	Inicial	Extração
V7	1,000	,696
V10	1,000	,600
V11	1,000	,737
V12	1,000	,762

Método de extração: análise do componente principal.

Variância total explicada

Componente	Valores próprios iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	2,796	69,896	69,896	2,796	69,896	69,896
2	,566	14,139	84,035			
3	,390	9,756	93,791			
4	,248	6,209	100,000			

Método de extração: análise do componente principal.

Variáveis 13 a 17 – Dificuldade dos Objetivos de Trabalho

Teste de KMO e Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,584
	Qui-quadrado aprox.	30,830
Teste de esfericidade de Bartlett	df	3
	Sig.	,000

Matrizes anti-imagem

		V14	V15	V16
Covariância anti-imagem	V14	,353	-,246	,050
	V15	-,246	,292	-,192
	V16	,050	-,192	,699
Correlação anti-imagem	V14	,571 ^a	-,765	,100
	V15	-,765	,551 ^a	-,424
	V16	,100	-,424	,700 ^a

a. Medidas de adequação de amostragem (MSA)

Comunalidades

	Inicial	Extração
V14	1,000	,772
V15	1,000	,877
V16	1,000	,522

Método de extração: análise do componente principal.

Variância total explicada

Componente	Valores próprios iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	2,172	72,389	72,389	2,172	72,389	72,389
2	,653	21,759	94,148			
3	,176	5,852	100,000			

Método de extração: análise do componente principal.

Teste de KMO e Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,500
	Qui-quadrado aprox.	5,555
Teste de esfericidade de Bartlett	df	1
	Sig.	,018

Variáveis 18 e 19 - Importância dos Objetivos de Trabalho

Matrizes anti-imagem

		V18	V19
Covariância anti-imagem	V18	,781	,365
	V19	,365	,781
Correlação anti-imagem	V18	,500 ^a	,468
	V19	,468	,500 ^a

a. Medidas de adequação de amostragem (MSA)

Comunalidades

	Inicial	Extração
V18	1,000	,734
V19	1,000	,734

Método de extração: análise do componente principal.

Variância total explicada

Componente	Valores próprios iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	1,468	73,386	73,386	1,468	73,386	73,386
2	,532	26,614	100,000			

Método de extração: análise do componente principal.

Variáveis 20 a 23 - Feedback

Teste de KMO e Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,631
	Qui-quadrado aprox.	16,041
Teste de esfericidade de Bartlett	df	3
	Sig.	,001

Matrizes anti-imagem

		V20	V21	V23
Covariância anti-imagem	V20	,602	-,323	-,077
	V21	-,323	,554	-,200
	V23	-,077	-,200	,796
Correlação anti-imagem	V20	,614 ^a	-,559	-,112
	V21	-,559	,592 ^a	-,300
	V23	-,112	-,300	,756 ^a

a. Medidas de adequação de amostragem (MSA)

Comunalidades

	Inicial	Extração
V20	1,000	,693
V21	1,000	,759
V23	1,000	,503

Método de extração: análise do componente principal.

Variância total explicada

Componente	Valores próprios iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	1,956	65,190	65,190	1,956	65,190	65,190
2	,679	22,639	87,829			
3	,365	12,171	100,000			

Método de extração: análise do componente principal.

Variáveis 24 a 27 – Autoeficácia

Teste de KMO e Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,482
	Qui-quadrado aprox.	20,433
Teste de esfericidade de Bartlett	df	6
	Sig.	,002

Matrizes anti-imagem

		V24	V25	V26	V27
Covariância anti-imagem	V24	,502	-,318	,245	-,115
	V25	-,318	,487	-,134	,253
	V26	,245	-,134	,798	-,201
	V27	-,115	,253	-,201	,771
Correlação anti-imagem	V24	,489 ^a	-,644	,387	-,185
	V25	-,644	,484 ^a	-,215	,412
	V26	,387	-,215	,446 ^a	-,257
	V27	-,185	,412	-,257	,493 ^a

a. Medidas de adequação de amostragem (MSA)

Comunalidades

	Inicial	Extração
V24	1,000	,671
V25	1,000	,682
V26	1,000	,301
V27	1,000	,374

Método de extração: análise do componente principal.

Variância total explicada

Componente	Valores próprios iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	2,028	50,693	50,693	2,028	50,693	50,693
2	,879	21,978	72,671			
3	,827	20,678	93,349			
4	,266	6,651	100,000			

Método de extração: análise do componente principal.

Variáveis 28 a 32 – Restrições Procedimentais

Teste de KMO e Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,554
	Qui-quadrado aprox.	1,309
Teste de esfericidade de Bartlett	df	3
	Sig.	,727

Matrizes anti-imagem

		V28	V31	V32
Covariância anti-imagem	V28	,952	,163	,120
	V31	,163	,961	-,073
	V32	,120	-,073	,975
Correlação anti-imagem	V28	,541 ^a	,170	,124
	V31	,170	,552 ^a	-,076
	V32	,124	-,076	,581 ^a

a. Medidas de adequação de amostragem (MSA)

Comunalidades

	Inicial	Extração
V28	1,000	,507
V31	1,000	,437
V32	1,000	,340

Método de extração: análise do componente principal.

Variância total explicada

Componente	Valores próprios iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	1,283	42,769	42,769	1,283	42,769	42,769
2	,906	30,201	72,970			
3	,811	27,030	100,000			

Método de extração: análise do componente principal.

Variáveis 33 a 36 – Conflito de Objetivos Organizacionais

Teste de KMO e Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,666
	Qui-quadrado aprox.	31,143
Teste de esfericidade de Bartlett	df	6
	Sig.	,000

Matrizes anti-imagem

		V33	V34	V35	V36
Covariância anti-imagem	V33	,509	-,078	-,286	,064
	V34	-,078	,662	-,035	-,258
	V35	-,286	-,035	,407	-,190
	V36	,064	-,258	-,190	,575
Correlação anti-imagem	V33	,629 ^a	-,133	-,628	,119
	V34	-,133	,759 ^a	-,067	-,418
	V35	-,628	-,067	,637 ^a	-,392
	V36	,119	-,418	-,392	,676 ^a

a. Medidas de adequação de amostragem (MSA)

Comunalidades

	Inicial	Extração
V33	1,000	,586
V34	1,000	,538
V35	1,000	,750
V36	1,000	,595

Método de extração: análise do componente principal.

Variância total explicada

Componente	Valores próprios iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	2,470	61,747	61,747	2,470	61,747	61,747
2	,797	19,919	81,667			
3	,478	11,951	93,618			
4	,255	6,382	100,000			

Método de extração: análise do componente principal.

Variáveis 37 a 39 – Especificidade dos Objetivos Organizacionais

Teste de KMO e Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,702
	Qui-quadrado aprox.	40,752
Teste de esfericidade de Bartlett	df	3
	Sig.	,000

Matrizes anti-imagem

		V37	V38	V39
Covariância anti-imagem	V37	,390	-,190	-,034
	V38	-,190	,266	-,187
	V39	-,034	-,187	,405
Correlação anti-imagem	V37	,739 ^a	-,590	-,084
	V38	-,590	,641 ^a	-,569
	V39	-,084	-,569	,750 ^a

a. Medidas de adequação de amostragem (MSA)

Comunalidades

	Inicial	Extração
V37	1,000	,789
V38	1,000	,887
V39	1,000	,781

Método de extração: análise do componente principal.

Variância total explicada

Componente	Valores próprios iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	2,457	81,891	81,891	2,457	81,891	81,891
2	,367	12,224	94,115			
3	,177	5,885	100,000			

Método de extração: análise do componente principal.

Variáveis 40 a 42 – Valência da Missão

Teste de KMO e Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,595
	Qui-quadrado aprox.	8,123
Teste de esfericidade de Bartlett	df	3
	Sig.	,044

Matrizes anti-imagem

		V40	V41	V42
Covariância anti-imagem	V40	,909	,144	,115
	V41	,144	,739	-,335
	V42	,115	-,335	,748
Correlação anti-imagem	V40	,728 ^a	,176	,140
	V41	,176	,570 ^a	-,450
	V42	,140	-,450	,574 ^a

a. Medidas de adequação de amostragem (MSA)

Comunalidades

	Inicial	Extração
V40	1,000	,377
V41	1,000	,663
V42	1,000	,645

Método de extração: análise do componente principal.

Variância total explicada

Componente	Valores próprios iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	1,684	56,143	56,143	1,684	56,143	56,143
2	,803	26,783	82,926			
3	,512	17,074	100,000			

Método de extração: análise do componente principal.

Variáveis 43 a 45 – Valência da Missão

Teste de KMO e Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,693
	Qui-quadrado aprox.	38,042
Teste de esfericidade de Bartlett	df	3
	Sig.	,000

Matrizes anti-imagem

		V43	V44	V45
Covariância anti-imagem	V43	,267	-,184	-,200
	V44	-,184	,444	-,026
	V45	-,200	-,026	,372
Correlação anti-imagem	V43	,632 ^a	-,534	-,634
	V44	-,534	,763 ^a	-,064
	V45	-,634	-,064	,713 ^a

a. Medidas de adequação de amostragem (MSA)

Comunalidades

	Inicial	Extração
V43	1,000	,886
V44	1,000	,756
V45	1,000	,794

Método de extração: análise do componente principal.

Variância total explicada

Componente	Valores próprios iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	2,437	81,226	81,226	2,437	81,226	81,226
2	,388	12,927	94,153			
3	,175	5,847	100,000			

Método de extração: análise do componente principal.

ANÁLISE DE REGRESSÃO LINEAR

Variáveis Inseridas/Removidas^a

Modelo	Variáveis inseridas	Variáveis removidas	Método
1	V31		Em etapas (Critérios: Probabilidade de F a ser inserido $\leq ,050$, Probabilidade de F a ser removido $\geq ,100$).

a. Variável dependente: Motivação

Resumo do modelo^b

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Durbin-Watson
1	,624 ^a	,390	,361	,81738771	1,304

a. Preditores: (Constante), V31

b. Variável dependente: Motivação

ANOVA^a

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	F	Sig.
1	Regressão	8,966	1	8,966	13,419	,001 ^b
	Resíduos	14,031	21	,668		
	Total	22,996	22			

a. Variável dependente: Motivação

b. Preditores: (Constante), V31

Coefficientes^a

Modelo	Coefficients não padronizados		Coefficients padronizados	t	Sig.	Correlações	
	B	Modelo padrão	Beta			Ordem zero	Parcial
1	(Constante)	-1,298	,393		,003		
	V31	,532	,145	,624	3,663	,001	,624

Coefficientes^a

Modelo		Correlações	Estatísticas de colinearidade	
		Parte	Tolerância	VIF
1	(Constante)			
	V31	,624	1,000	1,000

a. Variável dependente: Motivação

Variáveis excluídas^a

Modelo	Beta In	t	Sig.	Correlação parcial	Estatísticas de colinearidade		
					Tolerância	VIF	
1	Especificidade dos Objetivos de Trabalho	-,331 ^b	-1,800	,087	-,373	,778	1,285
	Dificuldade dos Objetivos de Trabalho	-,173 ^b	-,958	,349	-,209	,899	1,112
	Importância dos Objetivos de Trabalho	-,283 ^b	-1,568	,133	-,331	,836	1,196
	Feedback	,081 ^b	,439	,665	,098	,896	1,117
	Autoeficácia	-,303 ^b	-1,844	,080	-,381	,968	1,033
	Conflito de Objetivos Organizacionais	,092 ^b	,325	,749	,072	,381	2,625
	Especificidade dos Objetivos Organizacionais	-,319 ^b	-1,785	,089	-,371	,823	1,215
	Valência da Missão	-,105 ^b	-,516	,611	-,115	,731	1,368
	Recompensas Extrínsecas	-,025 ^b	-,140	,890	-,031	,947	1,056
	V28	-,088 ^b	-,503	,620	-,112	,987	1,013
	V29	,146 ^b	,831	,416	,183	,952	1,050
	V30	,103 ^b	,576	,571	,128	,943	1,060
	V32	-,088 ^b	-,498	,624	-,111	,967	1,034

a. Variável dependente: Motivação

b. Preditores no modelo: (Constante), V31

Diagnóstico de colinearidade^a

Modelo	Dimensão	Valor próprio	Índice de condição	Proporções de variância	
				(Constante)	V31
1	1	1,901	1,000	,05	,05
	2	,099	4,379	,95	,95

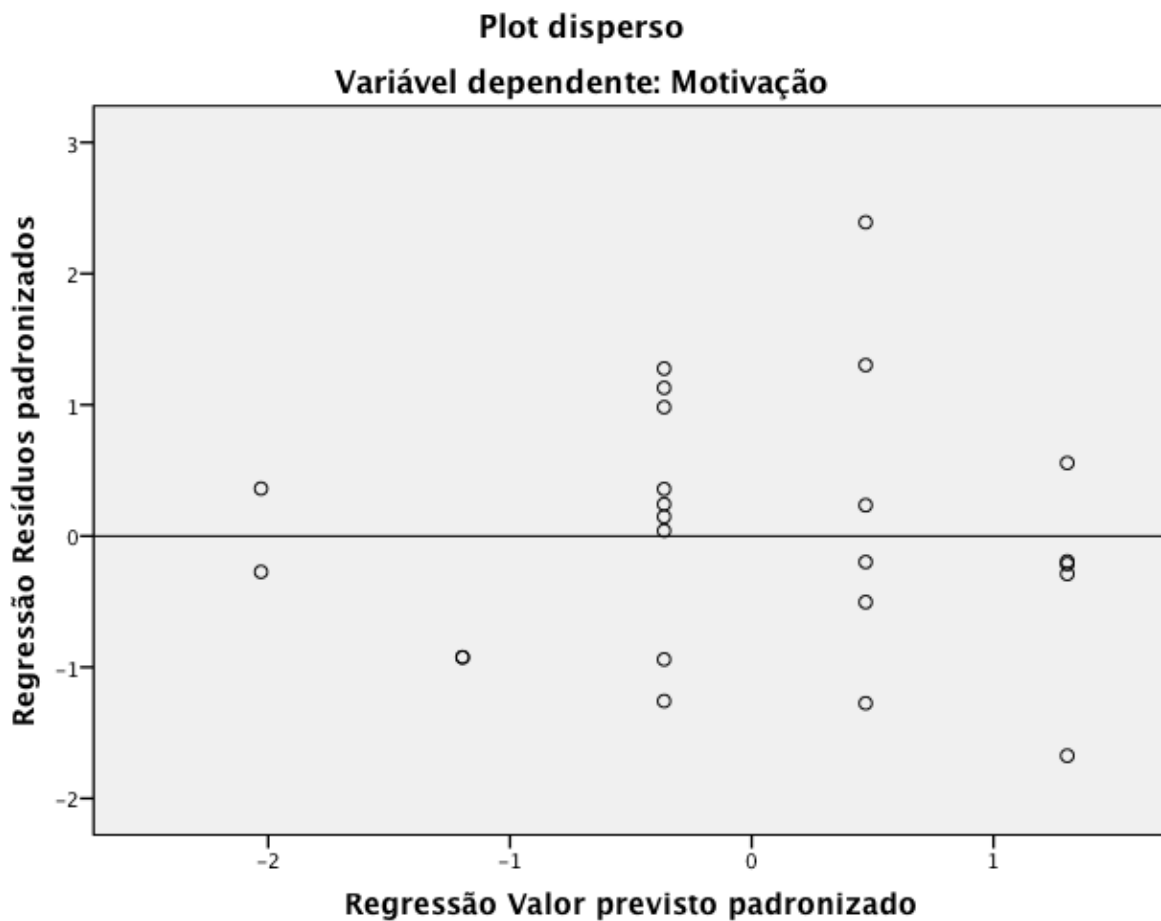
a. Variável dependente: Motivação

Estatísticas de resíduos^a

	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão	N
Valor previsto	-1,2984046	,8304840	-,0122011	,62613804	24
Resíduos	-1,36852050	1,95471621	,01220107	,78332486	24
Valor previsto padrão	-2,030	1,305	-,015	,981	24
Resíduo padrão	-1,674	2,391	,015	,958	24

a. Variável dependente: Motivação

GRÁFICOS



Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estatística	df	Sig.	Estatística	df	Sig.
Standardized Residual	,106	24	,200*	,985	24	,966

*. Este é um limite inferior da significância verdadeira.

a. Lilliefors Significance Correction

