

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA E GESTÃO

Mestrado em Ciências Empresariais

“Motivação Profissional dos Funcionários Públicos no Actual Contexto
Institucional na Perspectiva da Escala Multi-Moti”

Luís Miguel Sobreira Campos de Oliveira Pereira

Orientação: Prof. Doutor Paulo Alexandre Guedes Lopes Henriques

Júri:

Presidente: Prof. Doutor Pedro Luís Pereira Verga Matos

Vogais: Prof.^a Doutora Natividade Helena Mateus Jerónimo

Prof. Doutor Paulo Alexandre Guedes Lopes Henriques

Novembro/2009

Resumo

Considerando que vivemos numa época de globalização, em que as organizações públicas e privadas tendem a estar à altura dos seus pares, não espanta que a tecnologia, as estratégias utilizadas e a própria estrutura das organizações sejam quase comuns, ou muito parecidas, desde que economicamente consigam suportar o desafio.

Vendo bem, o back-ground de cada uma estará nos seus recursos humanos, caso se proponham torná-los mais competitivos, através da atribuição de novas e melhores competências, bem como do reconhecimento do seu valor pessoal.

O factor humano, hoje, já não pode ser encarado como mais um elemento da produção. Ele é o factor essencial da produtividade; a ponte entre a produção e o cliente externo.

A montante, é suposta a existência de uma liderança eficaz no patamar das decisões, na definição correcta e objectiva de funções, na mediação entre as relações laborais e, em síntese, capaz de motivar a acção do trabalhador com o objectivo último da sua motivação pessoal e da satisfação do interesse da empresa.

Nesta óptica, o estudo pretende avaliar, através do lançamento de um inquérito por questionário, o que motiva os trabalhadores do sector público no seu desempenho, a importância que tem para eles o ambiente externo que os rodeia e o ambiente interno em que inevitavelmente o seu espírito está inserido, no contexto da actual administração pública. O tratamento estatístico dos dados será efectuado através do programa SPSS, possibilitando a realização de uma análise conducente, a conclusões alusivas às quatro dimensões estudadas pela escala utilizada, nomeadamente: Organização do trabalho; Motivação de desempenho; Motivação com realização e poder e motivação associada ao envolvimento. **Palavras-chave:** Motivação, satisfação, avaliação, cultura organizacional e Administração Pública.

Abstract

Taking into consideration that we are living in an era of globalisation in which public and private organisations are constantly trying to reach the same level of success as their peers, it should come as no surprise that the technology, the strategies used and the actual structures of these organisations are virtually the same, or very similar. That is if they have the economic means to meet those challenges.

Close comparison of these organisations shows that the background of each one is based upon its human resources and if they intend to become more competitive, through the use of new and improved skills, they must also always recognise and value all their employees.

Today, the human factor can no longer be regarded as just another means of production. It is the essential factor for productivity; the point between production and the outside client. Further, it presumes the existence of efficient leadership in decision making, in the correct definition and objectives of such decisions, in human relations and, in summary, the capacity to motivate workers' actions with the ultimate objective of staff motivation and therefore, satisfaction of each companies interests.

Thus, this study intends to learn what motivates the performance of workers in the public sector, the importance of outside influences on their work, and the working environment into which they will inevitably put their energy. The answers to these questions are based on responses to questionnaires. Statistical treatment of this data will be developed via the SPSS program, and analysis of the data will be grouped into four headings, namely: Work Organisation; Motivation of performance; Motivation and goal reaching and , power and Motivation associated with development. **Key words:** Motivation, satisfaction, evaluation, Cultural organisation and Public Administration.

Índice

Resumo	2
Abstract	3
Índice	4
Índice de Quadros	7
Agradecimentos:	8
1 - Nota Introdutória	10
2 – Objecto e Finalidade do Estudo	12
3 – Objectivos da Investigação	15
CAP I	16
A - Motivação	16
1 - Teorias Sobre Motivação	17
1.1 Teorias de Conteúdo	19
1.1.1 - A Hierarquia das Necessidades Segundo Maslow	19
1.1.2 - Teoria dos dois Factores de Herzberg	21
1.1.3 - Teoria das Necessidades de Alderfer	24
1.1.4 - Teoria das Necessidades de McClelland	25
1.2- Teorias do Processo	26
1.2.1 - Teoria da Expectativa	27
1.2.2 - Teoria da Equidade	27
1.2.3 - Teoria da Tarefa Enriquecida	28
1.3 - Teorias do Resultado	29
1.3.1 - Teoria da Fixação de Objectivos	29

1.3.2 - Teoria do Reforço	29
1.4 - O Significado do Dinheiro	30
1.5 - Posições Contemporâneas	31
B – Conexão da Motivação no Trabalho com o Conceito de Satisfação	36
CAP II	40
1 - Os Efeitos do Contexto Sobre a Motivação	40
1.1 - SIADAP	46
1.2 - Síntese Comparativa	52
1.3 - Componentes do Sistema	52
1.3.1 - Fixação de Objectivos	52
1.3.2 - Competências Comportamentais	53
1.3.3 - Atitude Pessoal	53
2 - Considerações Complementares	53
CAP III	56
1- Metodologia	56
1.1 - Tipo de Investigação	56
1.2 – Fontes de Informação	57
1.3 – Escala Utilizada	57
1.4 - Período de Recolha de Dados, Amostra e Entidades Colaboradoras	58
1.5 - Hipóteses	58
1.6 - Variáveis	59
1.7 - Consistência Interna da Escala Multi-Moti	61
CAP IV	62
1 - Tratamento Estatístico	62

1.1 - Análise e Apresentação dos Dados/Resultados	62
1.2 - Análise e Apresentação Descritiva	63
1.3 - Análise e Apresentação Inferencial	70
CAP V	76
1 - Limitações do Estudo e Futuros Desenvolvimentos	76
Conclusão	78
Referências Bibliográficas	81
ANEXOS	Erro! Marcador não definido.

Índice de Quadros

Quadro 1 - Comparação de Perspectivas - Maslow vs Herzberg	24
Quadro 2 - Coeficiente <i>Alpha</i> de Cronbach Para a Escala de Motivação no Trabalho...61	
Quadro 3 - Funcionários Segundo a Organização Onde Desempenham Funções	63
Quadro 4 - Funcionários Segundo as Características Sócio-Demográficas	64
Quadro 5 - Funcionários Segundo as Características Profissionais	65
Quadro 6 - Funcionários Segundo a Avaliação 2006 e 2007	66
Quadro 7 - Medidas Descritivas Observadas Para os Itens da Escala de Motivação no Trabalho.....	68
Quadro 8 - Medidas Descritivas Observadas Para as Dimensões da Escala de Motivação no Trabalho.....	70
Quadro 9 - Comparação da Motivação no Trabalho em Função da Categoria Profissional do Funcionário.....	71
Quadro 10 - Correlação da Motivação no Trabalho Com a Antiguidade do Funcionário na Organização e nas Funções.....	72
Quadro 11 - Correlação da Motivação no Trabalho Com a Avaliação de Desempenho dos Funcionários.....	73
Quadro 12 - Comparação da Motivação no Trabalho em Função do Contexto Geográfico Nacional em que o Funcionário Desempenha Funções.....	74
Quadro 13 - Comparação da Motivação no Trabalho em Função do Sexo do Funcionário.....	75
Quadro 14 - Correlação da Motivação no Trabalho com a Idade dos Funcionários	75

Agradecimentos:

Ao Professor Doutor Paulo Lopes Henriques, pelo inequívoco apoio e orientação pedagógica.

À Claudia, Ana, Luís e Graça, pelo constante incentivo que me deram ao longo deste percurso.

À minha grande referência, o J.P.

Ao meu amigo Joselino Câmara, pela capacidade impar de induzir a imprescindível boa disposição numa caminhada como esta.

“Não é possível gerir o que não se pode medir”.

William Hewlet

1 - Nota Introdutória

Em qualquer sector profissional, encontram-se pessoas que se salientam pela sua dedicação ao trabalho, persistência e entusiasmo nato, e acontece, não raramente, serem padrão e suscitarem até uma certa emulação a companheiros de sector que, à partida, são detentores de uma capacidade intelectual superior.

Porquê? Porque é que, numa organização, nem sempre o grau de inteligência e a preparação técnica mais adequada são os responsáveis directos do sucesso, entendido este em sentido amplo, quer na perspectiva do trabalhador, quer da perspectiva do gestor? As prerrogativas pessoais, de sobra, nem sempre conseguem os melhores resultados.

Parece-nos, contudo, que alguns transformam o desejo de vencer numa auto motivação, ou força motriz para dobrar obstáculos, vencer a inércia, e encarar eventuais derrotas pontuais como meros acidentes de percurso ou até desafios, colocados em algum momento das suas vidas.

Consideremos a possibilidade de que essas pessoas, a quem, simplesmente, vamos chamar “motivadas” têm na sua bagagem psíquica factores emocionais, que souberam racionalizar e gerir, assim como sentimentos, afectos e desafectos, angariados ao longo do tempo, que potenciaram sinergias desdobradas no tal entusiasmo e persistência com que encaram a vida.

Elas acreditam em si, talvez porque a sua capacidade já foi posta à prova, e isso gera auto confiança e segurança. Não valorizam demais o secundário, e pelo contrário, são

exigentes no principal e procuram aprimorar-se. Geram, digamos, o seu próprio estímulo.

Parece-nos então, sem cair num optimismo exagerado, que encarar as adversidades de forma pró activa, considerando-as um contratempo, de que não somos pessoalmente responsáveis, mas pessoalmente capazes de minimizar ou controlar, será pelo menos a atitude assertiva para interagir no âmbito de uma organização.

A produtividade de uma organização está directamente relacionada com a motivação e satisfação dos funcionários, no ambiente de trabalho. Quanto melhor as chefias conhecerem os seus colaboradores como pessoas, e como elementos da prossecução da missão da organização, melhor será o desempenho individual e colectivo.

Caminhar-se-á para uma cultura organizacional em que o funcionário, interiorize os interesses da organização, os assuma como seus, sendo suposto, naturalmente, que a organização providencie o constante suprimento das suas necessidades, a manutenção da sua auto estima, em suma, que não descuide uma aturada e discreta avaliação do grau de motivação.

2 – Objecto e Finalidade do Estudo

A forma como os funcionários desempenham o seu trabalho, (eficiência, eficácia e atitude) afecta directamente os resultados da organização. O dirigente deve encontrar mecanismos que lhe permitam concluir qual o grau de motivação dos seus funcionários. Como esse grau de motivação vai claramente influenciar o desempenho dos mesmos, é de extrema importância para as organizações saber o que os motiva e satisfaz.

Para Bilhim, (2007) – os funcionários alteram a sua postura na organização (atitudes e comportamentos) se virem a importância da mudança e se concordarem com ela para lhe dar uma oportunidade.

A estrutura envolvente (sistema de recompensas e reconhecimentos) deve estar afinada com o novo comportamento.

O tema deste estudo resulta, assim, da necessidade de compreender e explicar a conjugação de acções e valores que se traduzem em resultados práticos, com incidência directa na motivação dos trabalhadores da administração pública. Nesta perspectiva é realizado um estudo que tem como objecto analisar a motivação dos funcionários no contexto da actual administração pública e como finalidade contribuir para uma melhor compreensão dos factores motivantes e enquadrá-los num modelo de uma gestão pública eficiente e eficaz.

Analizamos a opinião dos funcionários de algumas Instituições Publicas diferenciadas, escolhidas de forma aleatória, e procuramos avaliar o papel da conjuntura existente na sua motivação e satisfação profissional.

Considera-se importante o estudo e a aplicação de uma escala que permita “medir” várias dimensões associadas a essa motivação no trabalho. Além disso é pequena a

produção científica sobre motivação no serviço público. Quase toda a pesquisa e literatura estão viradas para o sector privado. A motivação é um ponto crítico em qualquer organização, daí que faça sentido a análise da teoria motivacional neste sector, para melhor compreender os comportamentos nas organizações públicas e para a tomada de decisões relativas ao planeamento organizacional.

A observação do dia a dia das pessoas e a nossa experiência pessoal foram factores incontornáveis que nos direccionaram na escolha; o ambiente e a interacção social sugerem-nos, eles próprios, determinados caminhos ou opções que, paradoxalmente, julgamos atribuir ao nosso livre arbítrio.

Por exemplo, o modo como os funcionários se relacionam com a liderança da sua organização reflecte-se nos seus desempenhos, atitude pessoais, eficácia e eficiência e, no fim da linha, nos resultados da própria organização.

Conhecendo esta premissa cabe ao líder acautelar um processo que não permita a eventual decepção do funcionário e a sua correlativa desmotivação.

Para o estudo baseamo-nos em várias teorias da motivação alusivas à psicologia organizacional, nomeadamente, na teoria das expectativas de Vroom (1964)¹, que parte da hipótese que a motivação é um processo que orienta os comportamentos ou opções do individuo em qualquer situação em que ele se encontre no ambiente organizacional.

Por um lado, procuramos salientar a percepção e as diferentes necessidades que existem no nosso íntimo e, por outro lado, entender o modo como os funcionários públicos avaliam os diferentes resultados do trabalho e perceber como reagem e interpretam as

¹ Citado por Chiavenato (1997), “Introdução à Teoria Geral da Administração”.

avaliações que os superiores fazem do mesmo, face, naturalmente, ao condicionalismo em que a sua actividade se desenvolve no aspecto humano e administrativo.

A teoria das expectativas originada nos anos 30 do séc. passado, foi considerada na psicologia organizacional apenas a partir de 1964, quando Vroom a introduziu nas investigações sobre motivação, consolidando-a no seu livro “Work and Motivation”.

Reiteramos, pois, o propósito de analisar a força motivacional dos funcionários públicos baseados na proposta desta teoria e tendo como base as forças que influenciam o comportamento humano no trabalho – a expectativa, as valências e os resultados (recompensas positivas ou negativas) e as necessidades pessoais.

O estudo analisa as condições em que o trabalho se desenvolve no aspecto interno (perspectiva pessoal do trabalhador) e no aspecto externo (contexto material da organização) e o seu reflexo no nível de motivação dos funcionários.

Naturalmente que ambos os aspectos mutuamente se influenciam, são responsáveis pelos objectivos, pela qualidade e intensidade do comportamento no trabalho.

Parece-nos que o estudo se torna relevante pela eventual contribuição que pode oferecer à gestão de recursos humanos nas Instituições Públicas, à organização do próprio trabalho e à motivação dos funcionários. Destaca-se a influência dos factores subjectivos, das normas em que a administração se enquadra e dos recursos materiais postos ao serviço das organizações.

Bilhim (2007), alerta para a necessidade de encarar a gestão das pessoas como a questão central da sociedade do conhecimento e refere também que isso representa um comportamento fundamental de qualquer estratégia organizacional. Assim, cada gestor operacional, no fundo, deveria ser o gestor dos recursos humanos da sua equipa, na

medida em que a gestão de recursos humanos, no essencial, diz respeito às decisões e acções relacionadas com a articulação entre a organização e os seus trabalhadores.

De Masi (1999), entende que uma organização centrada na motivação deve reflectir a sociedade contemporânea, com todas as suas contingências e subjectividades pessoais. Daí que a pessoa do líder (Chefia) tenha muita importância no processo de motivação dos funcionários.

3 – Objectivos da Investigação

É objectivo deste trabalho de investigação aprofundar o conhecimento sobre o grau da motivação dos funcionários da administração pública, e do seu desempenho no actual contexto, e pretende-se determinar quais os principais factores que influenciam o nível de motivação (o vencimento, salário ou remuneração), a segurança no trabalho, as condições em que trabalham, o prestígio, a auto e hetero avaliação.

Os objectivos gerais prendem-se assim, com: a realização de um estudo junto dos funcionários da administração pública, através da utilização de um inquérito por questionário; Obtenção um elevado grau de envolvimento das chefias e dos subordinados, nas respectivas Instituições; Despertar o interesse pela gestão de recursos humanos na administração pública, num momento de simplificação e modernização administrativa; Contribuir para um melhor conhecimento do sector público e abordar temas conexos, interrelacionando-os com o estudo principal, como sejam, a análise das estruturas organizacionais públicas, a legislação que as condiciona, bem como a caracterização da administração pública histórica e actual.

CAP I

A - Motivação

“O termo motivação deriva da palavra latina motus, que significa movimento.

Portanto, há que reter imediatamente a ideia de movimento no sentido de um objectivo.

Tem por isso a ver com o modo como o comportamento se inicia, recebe energia - e daí se desenvolve ou é impedido; A reacção individual correspondente será de satisfação ou frustração (Roque, 2005)”.

Considera o autor como componentes da motivação: o motivo ou necessidade, o comportamento e o objectivo (como tudo aquilo que é percebido pelo indivíduo como podendo satisfazer o tal motivo ou necessidade. Dá como exemplos: Ter fome - (Motivo ou necessidade); Comer - (comportamento); Ficar satisfeito - (objectivo).

Assim, procurar conhecer as necessidades e o modo como funcionam deverá ser o ponto de partida para a compreensão de todo o processo.

Há estudos direccionados para conhecer os motivos do comportamento, o seu modo de funcionamento e a sua estrutura; outros procuram explicar a direcção do esforço individual entre várias opções de acção; outros ainda pretendem explicar o porquê de comportamentos mais comuns em relação a outros.

Nas relações laborais o comportamento é influenciado por factores diversos que devem ser analisados para corrigir falhas que estarão na origem da eventual menor produtividade.

Os problemas de desempenho podem ter na origem situações de inaptidão ou motivação, que devidamente valorizadas podem conduzir a uma rectificação de pressupostos indispensáveis para atingir a desejada melhoria.

Então o que motiva as pessoas?

1 - Teorias Sobre Motivação

Todas as teorias sobre motivação procuram formular uma resposta para esta problemática.

Numa retrospectiva histórica, e sem preocupação de exaustão, só a título de exemplo, recuamos a 1911, onde já encontramos a teoria dos impulsos de Thorndike e no mesmo sentido, Hull (1943)², que procuravam explicar o porquê de algo que já teria acontecido. Lewin (1935), e Tolman (1948)³, explicavam os desempenhos pelo efeito multiplicativo dos conceitos de expectativa e de valência.

Vroom (1964), estuda e procura aplicar a teoria da expectativa ao conceito da motivação no trabalho.

Por comodidade de sistematização (Abreu, 2004), agrupa os diversos estudos na base de três critérios: o primeiro focaliza os que se concentram no objecto da motivação, a que o autor chama *teorias de conteúdo*; um segundo critério que contempla os que abordam o como se exprime a motivação, que o autor apelida de *teorias do processo*; um terceiro critério que destaca os que enfatizam o porquê da manutenção dos comportamentos motivacionais (objectivos e reforçadores) que o autor designa por *teorias de resultado*.

² In Chiavenato (1997).

³ In Chiavenato (2004).

Numa análise relacional verifica-se que no primeiro grupo englobam-se Maslow (1954), *teoria da hierarquia das necessidades*; Herzberg (1966), *teoria dos factores motivadores e higiénicos*; Alderfer (1972), *teoria das necessidades*; McClelland (1961), *teoria dos motivos*. (cit. in. Abreu, 2004)

No segundo grupo, emergem referências às teorias da expectativa, de Vroom (1964), e teorias da equidade de Adams (1965)⁴.

No último grupo, referem-se os objectivos e os reforçadores dos comportamentos motivacionais⁵.

O comportamento das pessoas no seio das organizações depende de factores internos, como a sua capacidade de aprendizagem, motivação, percepção do ambiente, valores, etc. e de factores externos, como sejam as características organizacionais, factores sociais e sistemas de recompensas.

De entre os factores internos que influenciam o comportamento é de destacar a motivação.

Chiavenato (2004), citando (Kast,Fremont E; Rosenzweig, James, in *Organization and Management: A System Approach*. Tóquio: McGraw-Hill Kogakusha, 1970.p.245), refere que “*O motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou pelo menos que dá origem a uma propensão, a um comportamento específico*”.

Ora, todas as pessoas são diferentes no que concerne à motivação porque são diferentes as suas necessidades, são diferentes os seus valores, e até no mesmo indivíduo há variações no tempo.

⁴ In. Abeu (2004)

⁵ In. Abeu (2004)

Nesta óptica, procura-se explicar o comportamento humano como sendo causado por estímulos internos e externos, com um nexó de causalidade, sempre motivado e orientado para objectivos.

O modelo de motivação parece ser o mesmo para todas as pessoas, contudo, o resultado pode variar visto que a percepção do estímulo varia de pessoa para pessoa, tal como as necessidades e a capacidade cognitiva.

O ciclo motivacional começa quando surge uma necessidade que dinamiza o comportamento. A necessidade cria um estado de tensão que leva o indivíduo à acção. Se a necessidade é satisfeita deixa de ser motivadora de comportamento, deixa de gerar tensão. Todavia, se existirem barreiras à sua satisfação surge a frustração. Por vezes pode acontecer que a tensão não satisfeita possa ser transferida, ou compensada por uma alternativa satisfatória.

1.1 Teorias de Conteúdo

Procuraremos dar ênfase especial às posições de Maslow e Herzberg, por se prenderem mais directamente com o nosso estudo.

1.1.1 - A Hierarquia das Necessidades Segundo Maslow

A teoria das necessidades surge em 1954 e parte do princípio de que os motivos do comportamento humano residem no próprio indivíduo, dentro dele; uns conscientes outros não.

Maslow (1943) citado por Chivenato (1997), entende que as pessoas são motivadas pelo desejo de alcançar ou manter o condicionalismo no qual satisfazem desejos básicos e outros mais intelectuais.

O mesmo autor refere uma pirâmide de necessidades organizada segundo a sua importância. As necessidades primárias na base da pirâmide, as mais elevadas (de carácter intelectual) no seu topo.

Assim, encontramos as necessidades fisiológicas, seguidas das necessidades de segurança, das necessidades sociais, de estima, e auto-realização, sendo as duas primeiras consideradas necessidades primárias e as outras secundárias.

As necessidades humanas de auto-realização, consideradas as mais elevadas, impulsionam o ser humano a tornar-se mais do que é, estando relacionadas com noções de autonomia, auto controle, independência, competência e plena realização. As outras necessidades podem ser satisfeitas por recompensas externas.

À medida que o indivíduo passa a satisfazer as suas necessidades primárias, vai partindo para a satisfação das seguintes e a própria idade lhe sugere novos padrões de necessidades cada vez mais elevadas.

A teoria de Maslow assenta em três pressupostos base: *O Princípio da Dominância*, baseado no facto de o comportamento humano ser influenciado pelas necessidades não satisfeitas; *O Princípio da Hierarquia*, segundo o qual as necessidades podem ser reunidas de acordo com uma hierarquia e o *Princípio da Emergência* em que as necessidades básicas surgem como fonte de motivação e por consequência irão condicionar o comportamento do indivíduo.

Assim, quando as necessidades desse nível estiverem satisfeitas, o indivíduo procurará satisfazer as do nível ou níveis hierárquicos seguintes e superiores.

1.1.2 - Teoria dos dois Factores de Herzberg

Herzberg (1923-2000)⁶ considera na sua teoria dois tipos de factores: *factores de manutenção ou higiénicos* e *factores de motivação*. A tónica está no ambiente externo e no trabalho individual.

Para esse efeito, levou a cabo alguns estudos onde foi pedido às pessoas que referissem as situações de satisfação e insatisfação “naquilo que as rodeia enquanto trabalhadores”, e analisadas as suas respostas, conclui-se que a insatisfação era atribuída às circunstâncias externas, ao contexto do trabalho. Chamou-se-lhes de “*manutenção*” porque levam o trabalhador a manter os actuais níveis de rendimento profissional.

Estes factores abrangem, por exemplo, a segurança, remunerações e regalias, ambiente físico etc.

Os factores *intrínsecos, verdadeiramente motivantes*, referem-se ao conteúdo intrínseco do desempenho, e aqui temos um paralelo com Maslow.

Estes produzem um efeito mais duradouro de satisfação e de aumento da produtividade.

A motivação, agora, traduz-se em sentimentos de realização, de reconhecimento, de crescimento pessoal, de participação. Pode provir de um aumento de responsabilidade ou de uma promoção, por exemplo.

Herzberg, psicólogo, defende a sua teoria pela década de cinquenta. Distingue-se particularmente de Maslow, na medida em que Herzberg identifica somente duas classes de factores que no seu entender são os mais importantes para analisar o comportamento das pessoas no trabalho; chama-lhes factores higiénicos e factores motivacionais.

⁶ In Chiavenato (1997).

“Os factores higiénicos são aqueles impedem que uma pessoa esteja insatisfeita com o seu trabalho, mas que não contribuem directamente para a satisfação no trabalho” (Lockwood e Jones, 1994)⁷, de entre eles estão o vencimento, o status, a segurança, as condições de trabalho, as políticas da empresa, e as relações interpessoais e com as chefias.

De algum modo estes factores podem ser comparados com as necessidades de primeiro, segundo e terceiro nível de necessidades de Maslow.

Os factores motivacionais são os que contribuem directamente para a satisfação no trabalho, nomeadamente o reconhecimento do esforço, a realização pessoal, o desenvolvimento de capacidades e formação, o aumento das responsabilidades e a complexidade do trabalho que lhes é pedido. Estes factores já estão ao nível do quarto e quinto da pirâmide das necessidades de Maslow.

Para Herzberg, os únicos factores capazes de motivar o trabalhador, contribuindo para elevados níveis de satisfação, são os factores motivacionais, sendo que os factores higiénicos apenas reduzem ou anulam a insatisfação. “*Os factores que conduzem à satisfação no trabalho são independentes e distintos dos que conduzem à insatisfação no trabalho*” (Robbins, 1996). O próprio Herzberg (1994)⁸ evidencia a relação entre as suas duas classes de factores e o ambiente organizacional, e conclui que os factores motivacionais estão relacionados com o conteúdo do trabalho e que os factores higiénicos estão relacionados com o contexto do trabalho.

Dá que, se os gestores quiserem motivar os seus funcionários no sentido supra referido, terão de procurar satisfazer os factores motivacionais, visto que, se apenas procurarem

⁷ In Chiavenato (1997).

⁸ In Chiavenato (1997).

dar resposta à não insatisfação, bastar-lhes-á preocuparem-se com os factores higiénicos.

Esta teoria “*serviu para chamar a atenção da importância do crescimento psicológico como uma condição básica para uma duradoura satisfação no trabalho*”(Rosenfeld e Wilson, 1999)⁹.

Contudo, é criticada por Rollinson *et. al.* (1998), no domínio da metodologia utilizada; ao nível da classificação adoptada para os dois factores, e ao nível da limitação da sua aplicabilidade.

“Herzeberg concluiu que os factores responsáveis pela satisfação profissional são totalmente desligados e distintos dos factores responsáveis pela insatisfação profissional.

Para introduzir maior motivação no trabalho, propõe o enriquecimento de tarefas, que consiste em deliberadamente ampliar os objectivos, responsabilidade e o desafio das tarefas do cargo”. (Chiavenato, ob. cit.).

A análise desta teoria revela, no seu âmago, similaridade com Maslow, mas com ênfases diferentes: Maslow (necessidades), Herzeberg (satisfações), dirigindo-se ambas para um resultado final idêntico: a realização do Homem é o factor mais importante da Motivação.

⁹ In Chiavenato (2004).

Quadro 1 - Comparação de Perspectivas - Maslow vs Herzberg

Maslow Hierarquia das Necessidades	Herzberg Factores de higiene-motivação
1º Necessidades de auto-realização	1º Trabalho em si, progresso, crescimento
2º Necessidades de ego-estima	2º Realização, reconhecimento, status
3º Necessidades Sociais	3º Relações interpessoais, supervisão, colegas
4º Necessidades de segurança	4º Políticas administrativas, segurança no cargo
5º Necessidades fisiológicas	5º Condições físicas de trabalho, salário, vida pessoal

Fonte: Chiavenato, (1997)

1.1.3 - Teoria das Necessidades de Alderfer

A Teoria das Necessidades de Clayton Alderfer, também conhecida como teoria de ERG (*Existence, Relatedness e Growth*), surge em 1972, como “um sistema conceptual e empírico para compreender, explicar e prever as propriedades da satisfação e dos desejo das necessidades humanas” (Alderfer *et al.*, 1974)¹⁰.

Esta teoria tem algumas semelhanças com a teoria de Maslow, na medida em que concorda que a motivação dos empregados pode ser compreendida em função de um grupo de necessidades hierarquicamente organizadas, apresentando-se também sob a forma de uma pirâmide.

Para Alderfer existem somente três níveis de necessidades. Na base temos as necessidades de existência, que correspondem às necessidades fisiológicas e de segurança de Maslow.

¹⁰ In Chiavenato (2004)

No nível hierárquico seguinte as necessidades de relacionamento, que correspondem às necessidades sociais de Maslow.

Por fim, no topo da pirâmide, as necessidades de crescimento, que correspondem às necessidades de estima e auto-realização de Maslow.

Embora, à primeira vista, exista a sensação de se estar a analisar uma nova versão da Teoria das Necessidades de Maslow, a realidade é que Alderfer descreve cada categoria, não como um grupo de necessidades específicas, mas como um estado do desenvolvimento dos indivíduos.

1.1.4 - Teoria das Necessidades de McClelland

A teoria das necessidades humanas de David McClelland foi desenvolvida nos anos sessenta, e tenta explicar também a motivação humana através das suas necessidades, embora numa perspectiva diferente das anteriores teorias.

O autor “em vez de olhar às necessidades primárias, considera aquelas que são secundárias ou instruídas” (Lashley e Lee-Ross, 2003), ou seja, coloca em evidência as chamadas necessidades adquiridas, que correspondem às necessidades que as pessoas desenvolveram através da sua vivência.

Esta teoria das necessidades defende a existência de três pressupostos fundamentais de motivação para os indivíduos: A necessidade de afiliação, que traduz a ansiedade de manter relações pessoais, estreitas e amigáveis; A necessidade de poder, que corresponde ao desejo de assumir responsabilidades, controlar e influenciar o ambiente, as pessoas e os recursos, em seu benefício e, a necessidade de realização, representando a ambição de atingir grandes objectivos e desafios, com esforço e até com competitividade.

Para McClelland (1992), todos nós possuímos, em maior ou menor grau, estes três tipos de necessidades, com predominância de uma ou outra.

Difere pois, de Maslow (necessidades humanas hierarquizadas de uma forma rígida e ordenada).

McClelland está mais actualizado na observação e análise psicológica da actualidade.

De facto, as necessidades vão surgindo ao longo da vida, da experiência e da interacção com outros indivíduos, daí não serem estáticas mas dinâmicas.

Resumindo: McClelland refere três impulsos básicos, motivantes, com impacto variável entre as pessoas: A necessidade de realização, cujo objectivo é ser bem sucedido e ter um bom feedback do seu desempenho; a necessidade de poder, que pode traduzir-se no prestígio, no desejo de controlar e influenciar o comportamento alheio e, a necessidade de afiliação, que consiste no desejo de ter uma boa aceitação social.

Este modelo torna-se de difícil aplicação porque as necessidades variam de indivíduo para indivíduo, de lugar para lugar e ao longo tempo.

De facto, as pessoas são diferentes em relação àquilo que as motiva, e a suas motivações variam no tempo.

Assim, como explicar tais diferenças entre pessoas e situações?

1.2- Teorias do Processo

Sendo as necessidades apenas um dos elementos do processo, a resposta está em saber como é que estas necessidades se manifestam. Abordagens diferentes perspectivam o comportamento como derivado de processos cognitivos, na medida em que toda a pessoa tem um sistema conceptual próprio, e esse é o seu padrão de referência.

As mais paradigmáticas serão, talvez as que passamos de seguida a mencionar.

1.2.1 - Teoria da Expectativa

Segundo esta teoria cada pessoa decide racionalmente o esforço que entende despende no trabalho para obter a recompensa que deseja.

Assim, a expectativa de um resultado será a determinante para agir de certa maneira.

A percepção de cada um levará-lo-á a considerar o resultado positivo ou negativo consoante o encare como provável ou não, em função do seu comportamento.

Trata-se de uma teoria que assume pressupostos tridimensionais, nomeadamente: o resultado ser atractivo; o grau de esforço que considera necessário para atingir o resultado; e, a probabilidade de êxito para atingir a recompensa.

Vroom (1964), restringe-se exclusivamente à motivação para produzir, rejeita noções preconcebidas e reconhece as diferenças individuais.

Para o autor, quanto maior for a tensão no interior da pessoa maior será a motivação.

1.2.2 - Teoria da Equidade

“Segundo Adams (1965) a teoria da equidade fundamenta-se no facto de o indivíduo experimentar certas discrepâncias quando compara o seu ganho com o de outros.

O seu esforço no trabalho é função do resultado da comparação com o esforço despendido por outros indivíduos relevantes e que funcionam como termo de comparação.

Destacam-se nesta teoria quatro elementos: 1º A pessoa que compara; 2º A pessoa com quem é comparada; 3º Os inputs ou recursos da pessoa (inteligência, nível de escolaridade, antiguidade, experiência, etc.); 4º Os outputs (pagamentos, benefícios, condições de trabalho, estatuto etc.)”, (Abreu 2004).

Parece-nos que, ainda hoje, esta posição encontra eco na maioria das pessoas, tanto mais que a equidade pode questionar-se e aferir-se a outros níveis de recompensas, e não apenas às de carácter económico.

1.2.3 - Teoria da Tarefa Enriquecida

Os sentimentos de auto estima e competência são afectados pelo conteúdo do trabalho e pela forma como o sujeito valoriza os resultados desse mesmo trabalho.

Se uma pessoa sente que os resultados do seu trabalho não são muito importantes, é natural que se sinta insatisfeito. A informação de retorno revela como a tarefa está a ser desempenhada. Isto deve conduzir a esforços para repensar o conteúdo funcional de uma tarefa, nomeadamente aos aspectos relacionados com o indivíduo, com a própria tarefa, e com o grupo.

Hackman e Oldham (1980), estudaram os princípios que visam dar resposta a necessidades individuais e grupais para desenvolver modelos motivacionais assentes no processo de trabalho.

“Estes autores partem dos estados internos do sujeito que afectam o seu estado motivacional interno.

Do ponto de vista motivacional, este modelo sugere que a recompensa (intrínseca) e consequentemente a motivação para trabalhar ocorre quando o trabalhador aprende (feedback) que em termos individuais fez bem o trabalho que lhe foi atribuído.

Em termos de implicação na definição de postos de trabalho, o modelo contribui igualmente com importantes sugestões para o enriquecimento e alargamento do conteúdo dos postos de trabalho”, (Abreu, ob. cit.).

1.3 - Teorias do Resultado

Nestas teorias avulta a importância de um objectivo ou de um reforçador para explicar o porquê do desempenho profissional; do comportamento motivacional das pessoas em contexto organizacional.

1.3.1 - Teoria da Fixação de Objectivos

Segundo esta teoria os objectivos são considerados como motivadores do desempenho; eles seriam a força impulsionadora da acção.

Esta é a tradução da prática organizacional vigente do sistema de gestão por objectivos, os quais se pretende que desempenhem as funções de controlo e motivação.

“Atribui-se a Peter Druker (1954) a autoria dos primeiros estudos sobre este sistema.

A avaliação da sua eficácia foi objecto de investigação empírica por parte de Lock – 1968; Lock et. al. 1981; Tubbs, 1986; Erez e tal, 1985, etc.”, (Abreu, ob. cit.).

Parece-nos que este sistema estimula a participação individual, na presunção de que o desempenho tem peso e valor na cultura organizacional em que o trabalhador está inserido.

1.3.2 - Teoria do Reforço

Reforço, será, neste contexto, a consequência de um comportamento.

Assim, as pessoas adoptarão certo desempenho sempre que sejam recompensadas, imediatamente, a seguir ao desempenho.

Logo, factores como a remuneração, um elogio, ou uma atenção pessoal, serão encorajadores positivos do desempenho; reforços positivos. Mas há também os reforços negativos, que desencorajam os comportamentos (punição).

Esta teoria é restritiva, como refere Abreu (2004), porque se focaliza no indivíduo e tem problemas metodológicos de aplicação.

Ela implica respostas prévias, tais como: *Que comportamentos são desejados? Como podem ser observados e medidos? O que os pode reforçar? Quando deverão os reforços ser aplicados? Quais as suas consequências? Como pode o programa ser melhorado?*

1.4 - O Significado do Dinheiro

Não se pode depreciar o significado do dinheiro, na medida em que o senso prático o inclui entre as motivações para a generalidade das pessoas.

A teoria científica de Taylor¹¹ sobre o funcionamento organizacional preconizava, já, que a remuneração financeira seria a melhor forma de motivar as pessoas para trabalhar.

Em quase todos os estudos sobre a matéria, é consensual que a satisfação/insatisfação no trabalho tem como componente a remuneração auferida; isto constata-se em qualquer idade, sexo, estatuto social e cultural dos indivíduos.

É comumente aceite que as organizações usam o dinheiro para atrair, motivar, compensar, reconhecer ou punir. Contudo, para utilizar o argumento de Kondo (1994), o mais importante quando trabalhamos é alcançar os objectivos do trabalho.

O mesmo autor, criticando as premissas de Taylor, refere que ainda hoje, ao estimular-se a remuneração pela produção – *“se subestima a inteligência e a capacidade criativa de milhares de seres humanos”*.

¹¹ In. Abreu (2004) “Técnicas de Chefia e Liderança”.

No entanto, Kondo (1994), nem por isso desvaloriza o trabalho de equipa e refere um slogan japonês “*nenhum de nós é tão capaz como nós todos juntos*”.

Visto pelo prisma, económico, emocional ou social, o dinheiro está associado a valores como reconhecimento, estatuto, respeito, autonomia, liberdade, prestígio, poder.

As diferentes perspectivas estão ligadas a factores sociais, culturais, contextuais etc.

“Lock (1980), recomenda que não se deve ignorar o dinheiro como método de motivação. Assim, a produtividade é explicada em cerca de 16% pela definição dos objectivos, entre 8 e 16% pelo desenho do trabalho e aumenta para 30% quando é considerada na equação dos incentivos monetários”, (Abreu, ob. cit.).

“Nos seus trabalhos sobre motivação, Lawler (1986) encontrou evidências de que o dinheiro pode motivar o desempenho e outros tipos de comportamentos, como o companheirismo e a dedicação à organização” (Chiavenato, ob. cit.).

Para este autor, o dinheiro satisfaz não somente as necessidades primárias como, até, as necessidades sociais e de auto-realização. Assim, se as pessoas percebem que, se do seu desempenho lhes poderá vir mais dinheiro, elas, de certo, empenhar-se-ão em um melhor desempenho.

1.5 - Posições Contemporâneas

A problemática continua a preocupar os investigadores e, recentemente, (Steijn 2008) aborda o assunto no *International Public Management Journal*, com o título “*Person-Environment Fit and Public Service Motivation*”.

Aí, e numa análise muito breve e genérica, é feita uma apreciação dos comportamentos dos trabalhadores no sectores públicos e privados relativamente à motivação.

O autor, cita entre vários outros, Perry e Wise (1990, p.371) para referir que a motivação no sector público contribui para a performance das organizações. Para estes, o crescimento individual deriva de se considerar membro da organização.

Cita também Brewer e Selden (1998), para mostrar a diferença entre uma orientação no trabalho egocêntrico e uma orientação sócio centrada. O egocêntrico vê-se a si próprio como o elemento central na acção colectiva; enquanto o sócio centrado é visto como produto e motivo para a acção colectiva (social).

A classificação, numa organização, pode fazer parte do sistema de valores.

Pode também acontecer que, por esta mesma razão, as pessoas se sintam atraídas pelas organizações particulares.

A motivação ao encaixar-se no meio ambiente que envolve a pessoa pode encorajá-la ou desencorajá-la.

Os estudos mais recentes de Lyons et. al. (2006), citados por Steijn (2008) sugerem uma escala sobre os valores altruísticos do trabalho, para análise dos factos.

O mesmo autor, refere-se que Frank e Lewis (2004), estudam a comparação entre os trabalhadores do sector público e privado e consideraram que os trabalhadores do sector público tinham uma motivação intrínseca maior e referiam uma maior satisfação no emprego.

Ou seja, de um modo geral, todos os estudiosos se debruçam, afinal, sobre o peso da motivação no desempenho individual.

Faz sentido abordar também, embora de forma resumida, a noção de tempo no âmbito da questão motivacional.

Karniol e Ross (1996), assinam um artigo publicado na *Annu. Rev. Psychol.*, intitulado "*The Motivational Impact of Temporal Focus: Thinking About the Future and the*

Past”, cujas palavras chave são: *Objectivos*, *Memória Autobiográfica* e *Objectivos Prioritários*.

Aí se consigna a ideia de que o passado, representado na memória e nas concepções históricas das pessoas, influencia a motivação. As recordações traumáticas influenciam negativamente as pessoas, enquanto que as boas recordações estimulam.

Dos vários autores, uns mais focados no passado, outros no presente e futuro, destacamos, entre os citados, Gollwitzer (1990,1993)¹² e Bargh e Gollwitzer (1994)¹³, por os considerarmos paradigmáticos, ao analisarem o impacto temporal no comportamento, em diferentes momentos do objectivo. A questão prende-se, essencialmente, com a memória, no contexto do dia-a-dia.

O estudo, na sua globalidade, demonstra que a motivação tem uma intervenção no passado e no presente e perspectiva o futuro.

Esta ideia é muito bem ilustrada por Karniol e Ross (1996), quando citam, um extracto de um poema de Burnt Norton (1934), “*Time present and time past are both perhaps present in time future contained in time past*”.

Ainda recente é o trabalho apresentado por Brady (2008), “*Analysis of a Public Sector Organizational Unit Using Strategic and Operational Analysis Tools*”.

Um estudo de caso na organização do sector público, em que se analisa a questão através do prisma da combinação da estratégia e dos instrumentos operacionais. Ilustrase o caminho complexo no qual o progresso dos negócios combina elementos sociais e técnicos.

¹² In Karniol e Ross (1996).

¹³ In Karniol e Ross (1996).

A combinação particular dos instrumentos usados na análise – estratégia e operacionalidade – é ainda relativamente nova, e coloca desafios.

Brady (2008), conclui que impor uma solução puramente técnica num sistema sócio-técnico, sem considerar o elemento social (humano), conduz a resultados não otimizados.

Igualmente recente é o artigo de Vandenabeele (2007), “Toward a Public Administration Theory of Public Service Motivation” .

A respeito de uma administração pública, o autor fala da teoria da motivação do serviço público.

Este artigo é parte do tema que foi debatido em larga escala: “Como a motivação é percebida e o seu impacto nos gestores e na própria administração pública”; análises de (Ostrom, 1974; Kelly, 1998; Gruemig, 2001)¹⁴.

Contudo, o poder exploratório destas teorias quando analisam o serviço público torna-se limitado. Mais do que teorias da administração pública há que identificar factores como a realização do interesse público e o altruísmo e por vezes auto sacrifício dos funcionários públicos (Perry e Wisse 1990; Frederickson, 1997)¹⁵.

A questão, sobre a qual a análise se debruça, visa as causas e as consequências da motivação no serviço público.

Vandenabeele (2007), citando Rainey e Steinbauer (1999), refere que numa definição de administração pública não podemos esquecer de valores típicos e determinantes, tais como regras e ética, e, ainda a confrontação do interesse público e dos interesses da organização que referem a identidade política das Nações ou Estados.

¹⁴ In Brady (2008).

¹⁵ In Brady (2008).

Neste sentido, integrando estes elementos na definição, o autor descreve-a como a confiança nos valores e atitudes que orientam o interesse próprio e os interesses da organização, o que concerne num valor maior que motiva individualmente e que traduz também a apropriação individual dos valores vigentes, para agir de acordo com os valores institucionais.

Em sentido idêntico, Guy Peters (2000)¹⁶, define a motivação como uma estrutura social, formal ou informal, ou um fenómeno político que transcende a aspiração individual, que é baseada em valores comuns com características de estabilidade.

Moynihan e Pandey (2007), encontram um impacto empírico na instituição organizacional do serviço público que varia de região para região.

Neste sentido abordam a motivação psicológica como um complemento da teoria institucional: a teoria da autodeterminação, "*O facto de fazer parte de uma organização leva o agente a interiorizar valores organizacionais que toma como seus*".

Os valores institucionais, grosso modo, são identificados com motivação no serviço público, o que leva à adopção de determinado comportamento.

O envolvimento com a instituição tem duas componentes essenciais: a assunção de valores da instituição e a resposta desta com a cobertura das necessidades de cada indivíduo. Logo, a regulação desta identidade deve ser externa e interna (assumida).

A teoria da motivação do serviço público, como *identidade*, tem impacto directo no comportamento, tal como uma atracção no desempenho, no melhoramento da performance e na satisfação no trabalho.

¹⁶ In Vandenabeele (2007)

B – Conexão da Motivação no Trabalho com o Conceito de Satisfação

É vulgar usarem-se na linguagem comum, indiferenciadamente, os termos satisfação e motivação. Tal não se torna correcto. O próprio dicionário diz-nos que a “*satisfação é o prazer que resulta da realização do que se espera ou deseja*”.

No entanto, a “*motivação é um interesse espontâneo ou estimulado por determinado assunto*”.

Com tanta e tão variada informação da Internet, os conceitos tendem a ficar distorcidos para quem tentar combiná-los a todos num só.

Partindo, por exemplo, do princípio que a minha satisfação está ligada à minha necessidade de ter um vencimento para viver razoavelmente, logo a distingo da minha motivação, que é algo que vai muito além disso, é antes uma meta de vida, um alvo que nos norteia e fará crescer, sem ficar preso ao comodismo, pensando por exemplo (já tenho e meu vencimento...).

Para Francès (1984). “*O trabalho é um dever com o qual se deve estar em ordem para não desmerecer aos olhos dos outros, e para justificar aos olhos da sociedade em que se vive, o esforço compensatório e a satisfação das necessidades*”. Na perspectiva deste autor, a satisfação é um indicador da motivação e não a causa desta.

LocK (1976), citado por Francès (1984) definiu “*a satisfação no trabalho como um estado afectivo positivo resultante do emprego ou das experiências a ele ligada*”.

As organizações são compostas por pessoas, que possuem objectivos diversos, os quais precisam de ser satisfeitos. As faltas e demissões são indicadores directos da satisfação do funcionário, reflexo da sua motivação (Francès, 1984).

Ao pesquisar sobre a motivação no trabalho e o conceito de satisfação considerámo-los de suma importância porque nos servem de parâmetros para o estudo que pretendemos efectuar.

O trabalho colector foi uma fonte rica de subsídios na ajuda ao ajustamento do comportamento do indivíduo numa estrutura organizacional.

Na perspectiva de O`Reilly (1991), o conceito de satisfação do trabalhador diante do seu trabalho foi uma das mais estudadas atitudes no trabalho, no século XX.

Já Taylor (1947)¹⁷, considerava que satisfação no trabalho era uma atitude relativa à filosofia do trabalhador acerca da sua relação com o gestor, conjugada com os seus próprios interesses. Para Taylor, aspectos como fadiga e o salário influenciavam a satisfação e produtividade.

Após a Segunda Guerra (1939-1945), uma outra fase de estudos das relações humanas, deu ênfase ao crescimento mental do trabalhador como principal causa da satisfação. Para este movimento, redefinir o trabalho, tornando-o mais atractivo e rico, mostrava a preocupação e o cuidado da empresa para com o trabalhador, o que aumentava a sua satisfação.

Na revisão de literatura efectuada não encontramos uma definição integrada de satisfação no trabalho, que reunisse os vários aspectos relacionados com o conceito de motivação no trabalho.

Locke (1976)¹⁸, definiu satisfação como “*um estado emocional agradável ou positivo, que resulta de algum trabalho ou de experiências no trabalho*”, definição que ainda hoje, tem impacto.

¹⁷ In Abreu (2004): “Técnicas de Chefia e Liderança”.

¹⁸ In Francès (1984): “Satisfação no Trabalho e no Emprego”.

Cada um de nós carrega consigo uma tabela de valores natos e adquiridos para avaliar o nosso trabalho e essa avaliação resulta num estado emocional que, se for agradável, produz satisfação, e, se for desagradável, leva à insatisfação.

Este processo é, assim, influenciado pelo conteúdo mental do indivíduo ao avaliar a sua própria satisfação no trabalho (Levin e Stocks, 1989; Staw e Ross, 1985; Staw, Bell e Clausen, 1986)¹⁹ e resulta numa tendência que orienta o comportamento. Neste sentido, é uma atitude (Fishbein e Ajzen, 1980).

Trata-se, então, de um estado emocional, porque a emoção deriva da avaliação dos valores do indivíduo: a alegria (satisfação) e o sofrimento, desconforto (insatisfação).

A satisfação no trabalho como fenómeno individual, reflecte factores causais, que os autores classificam em dois grandes grupos: condições do trabalho (trabalho propriamente dito, vencimento, promoções, reconhecimento de mérito); e a interacção no trabalho (colegas, superiores, subordinados, e a própria empresa/organização).

Logo a satisfação no trabalho gera consequências para o indivíduo e para a organização, reflectindo-se nos aspectos comportamentais e na saúde física e mental do trabalhador.

Fraser (1996)²⁰, apresenta a satisfação no trabalho como um estado pessoal, subjectivo, dinâmico e constantemente modificável por condições intrínsecas e extrínsecas do trabalho e do trabalhador.

Locke (1969, 1976), Henne e Locke (1985), Begley e Czajka (1993), Elovainio *et al.* (2000) e O’Driscoll e Beehr (2000)²¹ concordam que satisfação e insatisfação no trabalho fazem parte de um mesmo fenómeno, não sendo desassociados.

¹⁹ In Francês (1984).

²⁰ Cit. In Martinez et al (2004) “Relação da Satisfação com Aspectos Psicossociais e Saúde dos Trabalhadores”.

²¹ Cit. In Martinez et al (2003) “Satisfação e Saúde no Trabalho - Aspectos Conceituais e Metodológicos”.

As diferentes concepções podem resultar em erros metodológicos de pesquisa e devemos tê-las em consideração a quando da escolha do instrumento de medida para ir ao encontro dos objectivos propostos.

Pra rego (2000), a satisfação no trabalho está relacionada ao tratamento de justiça e de respeito a que o trabalhador é submetido, (por ex: a classificação justa do SIADAP).

Já Robbins (2002), define satisfação no trabalho “como a atitude geral de uma pessoa em relação ao trabalho que realiza”. Assim, às situações que o não satisfazem, o homem possui uma reacção activa, tomando atitudes de mudanças.

Esta concepção aborda a satisfação e a insatisfação no trabalho como fenómenos distintos, sendo que a insatisfação está relacionada com factores que determinam o desempenho, como o ambiente, recompensas e considerações dos superiores, onde esta concepção vai beber à Teoria de Herzberg (1971)²².

Locke (1969, 1976), aponta falhas em algumas teorias desse tema, como a de Herzberg, que considera satisfação e insatisfação fenómenos distintos, não indicando as diferenças individuais de percepção da satisfação no trabalho, justificando essa falha com a ideia de que os valores são pessoais, e como tal seriam emocionais os principais determinantes no trabalho. (Chiavenato ob.cit).

Nesta óptica, para Beraldo e Bergamini (1988), as definições sobre satisfação no trabalho, independentemente da concepção abordada, só seriam válidas se considerarmos as diferenças individuais resultantes das variáveis inatas e das experiências vividas.

²² In Chiavenato (1997), “Introdução à Teoria Geral da Administração”.

CAP II

1 - Os Efeitos do Contexto Sobre a Motivação

Tentamos reduzir a quatro, as vertentes do contexto organizacional que nos parece estarem directamente relacionadas com os níveis de motivação dos funcionários:

1º - Características inerentes ao próprio trabalho.

No actual contexto da administração pública e sem menosprezar a presente moldura económica, o vencimento auferido parece ter um grande impacto motivacional, reconhecendo, contudo, a importância de outros factores que contribuem para a motivação, tais como o sentimento de realização, a segurança no trabalho, o desenvolvimento pessoal, relações de trabalho satisfatórias e *o reconhecimento do mérito com a sua tradução prática na "avaliação" a que os funcionários estão sujeitos.*

A injustiça numa classificação e a monotonia de uma falta de atenção permanente por parte das chefias, corrói ou mata a motivação.

2º - Características pessoais e condições do espaço físico.

No mundo do trabalho, a qualidade das instalações e as condições físicas em que este se desenvolve, contribuem essencialmente para a satisfação que em termos genéricos é superior à motivação. Há que ter em conta, ainda, que o nível etário mais jovem atribui especial valor a estes parâmetros e as características individuais de personalidade e vivência de cada um são também barómetros para aferir satisfação e motivação.

3º - Relacionamento com o superior hierárquico, reconhecimento do esforço

Ainda hoje, na administração pública parece não estar ainda posto de parte totalmente o modelo burocrático; os métodos e regras tradicionais de burocracia instrumentalizaram-se e é urgente substituí-los por um modelo de maior autonomia com participação dos cidadãos. *De facto, na letra da Lei, esta aspiração já não é nova.* Todavia, a preconizada modernização administrativa ainda encontra obstáculos, quer por parte de algumas chefias, quer por parte de alguns funcionários. O superior deve afirmar-se pela sua capacidade de gestão de recursos humanos e materiais e pelo seu dinamismo. Se ele próprio estiver motivado, mais facilmente propaga sinergias de motivação.

A principal fonte de conflitos é uma comunicação inadequada.

4º - Participação em acções de formação.

A própria Lei estabelece a necessidade de formação desde o DL nº 184/89, de 2 de Julho ao DL nº 50/98, de 11 de Março. Torna-se necessário, pois, um diagnóstico atempado e diferenciado relativo às carências de formação. Esta constitui um investimento efectivo, com efeitos positivos na satisfação (todos os funcionários gostam de ir a acções de formação, nem que seja pela dita igualdade de oportunidades).

O sucesso, porém, depende da motivação para crescer e ser mais qualificado.

Estes quatro aspectos, supra enunciados, serão, de seguida, objecto de análise e apreciação cruzada no texto genérico de reflexão sobre o contexto da administração pública.

“Em Maio de 2000, durante a 1ª Conferência da Qualidade das Administrações Públicas da EU, realizada em Lisboa, foi apresentada a versão piloto da CAF – *Common Assessment Framework*.

Esta *Estrutura Comum de Avaliação*, veio de certo modo, revolucionar no bom sentido, a nossa administração pública a vários níveis, todos eles, no entanto, tendo como denominador comum a qualidade.

Tem ela como objectivos: apreender as características das Organizações Publicas; Servir de instrumento para os gestores que queiram melhorar o desempenho nos organismos que dirigem; Servir de ponte entre os vários modelos de gestão da qualidade e facilitar a comparação de resultados entre organizações públicas.

Foi desenhada para ser utilizada em todos os sectores da Administração”²³.

Já, então, se reconhecia que o modelo burocrático fundamental existente e Weberiano era inadequado à realidade ambiental e a causa de incapacidades de acção nas organizações, com visões obsoletas do mundo e da vida.

Embora não esteja no objecto directo do nosso estudo, cabe referir alguns obstáculos que não só se reflectem sobre o cidadão, cliente externo da administração, como sobre o cliente interno, o funcionário.

Este modelo atribuído ao filósofo e sociólogo alemão Max Weber²⁴, é explorado pela teoria da administração e pela sociologia a partir da análise e publicação, da sua obra em 1947.

²³ In introdução a “*Estrutura Comum de Avaliação*” – DGAP- Fevereiro 2003.

²⁴ In Chiavenato (1997).

Para o autor, o seu modelo ou tipo ideal de organização deveria ter as seguintes características: Predefinição formal das normas e regras; Autoridade baseada em disciplina formal e normativa; Impessoalidade dos actos (a acção é exercida não em nome próprio mas da organização); Determinação de procedimentos tendo em vista a eficiência; Hierarquização dos agentes e unidades orgânicas; Preferência sempre pela forma escrita; Exclusividade da organização na propriedade de bens e recursos; Meritocracia (exigência de capacidades); Vínculos vitalícios; Retribuição segundo escalões fixos; Preferência pelo ingresso dos mais jovens (sistema de carreira). Rígida disciplina.

Todavia, considere-se que a modernidade, na sua forma mais ambiciosa, é aquilo que o homem faz, devendo portanto, existir correspondência entre a produção (tornada mais eficaz pela ciência, pela tecnologia ou pela administração) e a organização da sociedade regulada pela lei.

Só a razão estabelece uma correspondência entre a acção humana e a ordem do mundo.

A razão anima a ciência e as suas aplicações e comanda a adaptação da vida social às necessidades individuais ou colectivas.

Assim a ideia de modernidade está estruturalmente ligada à ideia de racionalização.

A este propósito, diz-nos, ainda, Bilhim (2001), que a modernidade é a história dos progressos da razão.

Entretanto, a difusão da burocracia tornou-se irresistível devido à sua superioridade puramente técnica mas, em alguns aspectos, o próprio Weber (1947)²⁵, encara-a com cepticismo.

²⁵ In Chiavenato (1997).

Apesar da efectiva superioridade técnica, a burocracia não deixava de ser um produto humano.

Contudo, a dimensão humana estava totalmente comprometida pelo seu funcionamento técnico. Apesar de a burocracia eficiente ser uma criação humana, o homem rapidamente perde o seu controlo.

A este respeito escrevia Weber, no fim da sua vida: *“Na actualidade, o cálculo racional está presente em qualquer actividade. Através dele a actuação de cada trabalhador individual é medida matematicamente. Cada homem forma uma roda dentada da máquina e, consciente disso, um dia, o mundo poderá ser surpreendido por pequenas rodas dentadas, pequenos homens agarrados a pequenos postos de trabalho e sequiosos dos maiores. Esta paixão pela burocracia é suficiente para levar uma pessoa ao desespero!”* (Bilhim, 2001).

Não obstante os defeitos que se lhe apontem, a ideia de Weber tem a seu favor a previsibilidade e a exigência de rigor no cumprimento. Contudo, podem ocorrer disfunções burocráticas (Chiavenato, ob. cit.), nomeadamente: Sobrevalorização dos meios em detrimento dos fins; excesso de formalismo; apego à rotina; despersonalização do relacionamento; rigidez do campo de intervenção; centralização da autoridade/fuga à responsabilidade e exibição de sinais de autoridade.

“ A construção do modelo tem na sua base a atitude filosófica desse tempo, sobre o Homem e a vida, e, também, a ideologia dominante da Revolução Industrial do sec. XIX (o poder da máquina que vem, em parte, substituir o Homem).

Ora, embora seja necessário melhorar, planeando de outro modo, é bom aproveitar o que de bom puder aproveitar-se, como, por exemplo, a racional organização do trabalho industrial, ou a direcção participada por objectivos.

O Direito Administrativo assume um papel importante e a divulgação do seu ensino, em meados do Sec. XIX, revoluciona o pensamento jurídico (até aí meramente teológico e de defesa contra os abusos e arbitariedades).

Acentua-se uma perspectiva sistemática no sentido técnico de favorecer tanto a eficácia e a eficiência da actividade pública como a participação dos interessados na formação da vontade decisória da administração.

Esta orientação mais moderna contraria o carácter fechado da burocracia Weberiana.

As concepções psico-sociológicas da administração nascidas nos anos 20 e em grande voga nos anos 40, do sec. XX, reagem definitivamente à desumanização e autoritarismo decorrentes das concepções clássicas do mundo industrial.

Talvez mais do que quaisquer outras, as concepções neoclássicas, e em particular, Peter Druker, originaram, nos anos 50, a direcção por objectivos.

Enquanto as anteriores concepções de administração se concentravam praticamente nos meios e como fazer (the best Way, de Taylor, e a corrente das relações humanas, e a cooperação de Elton Mayo) hoje a direcção por objectivos preocupa-se fundamentalmente com os fins a atingir e com o efectivo controle de resultados”.²⁶

A este propósito - *direcção por objectivos* - aborda-se, desde já, *O Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho para a Administração Pública – SIADAP-* que assenta nos pressupostos da qualidade e da excelência, da liderança e da responsabilidade, bem como do mérito e qualificação, pois que ele constitui, agora, uma importante fonte de

²⁶ In “Desburocratização - Uma Administração para o Sec. XXI” - Secretariado para a Modernização Administrativa, Lx, 1997).

motivação no desempenho, ou pelo contrário uma razão forte de conflitos e descontentamento por parte dos funcionários com as consequências inerentes.

Este instrumento, preconizado como promotor de uma cultura de mérito e de uma prestação de serviços de qualidade ao cliente externo, não pode menosprezar a auto satisfação do cliente interno de qualquer organização.

Só nesta óptica compreendemos as palavras de Sua Excelência a Senhora Secretária de Estado da Administração Pública, Susana Alves da Silva Toscano (2004), constantes na abertura do Manual de Apoio à Avaliação de Desempenho (Ministério da Finanças – Secretaria de Estado da Administração Pública), *“A avaliação do desempenho é um instrumento de apoio à gestão e um factor de mobilização em torno da missão dos serviços e organismos e por isso deve ser visto como um estímulo ao desenvolvimento das pessoas e à melhoria da qualidade dos serviços”*.

1.1 - SIADAP

Embora de forma sintética, procuraremos, para já, fazer uma abordagem da moldura que envolve o Sistema Integrado da Avaliação do Desempenho na Administração Pública – SIADAP- para melhor compreendermos até que ponto uma avaliação de desempenho pode condicionar a motivação dos recursos humanos disponíveis numa organização, entre outros factores já referidos, nas teorias da motivação. Na verdade, os vários factores sobre os quais recaem as diversas teorias têm o peso que têm e procuraremos demonstrá-lo através da análise da escala “Multi-Factorial do Motivação no Trabalho - Multi-Moti”.

Contudo, este parâmetro da avaliação do desempenho na motivação dos funcionários, por ser mais recente e de resultados objectivos visíveis, veio, de certo modo, bulir com a aparente quietude da motivação.

Desde sempre o Homem olhou e avaliou o que está à sua volta. Apenas avaliando e reflectindo pode dar-se o passo seguinte com segurança.

Tanto do ponto de vista empírico como filosófico, só elaborando um juízo de valor quantitativo e qualitativo sobre o objecto de análise se pode desenvolver a acção correspondente, na suposição de atingir o resultado desejado.

Das suas referências anteriores, um avaliador considera registos e escalas adequados para posicionar numa escala de valores a questão avaliada.

Questionando e questionando-se regista os resultados da sua observação.

A avaliação das pessoas, no entanto, requer uma maior especificidade e uma escolha muito criteriosa de meios para se poder concluir.

Naturalmente que as próprias pessoas moldam os seus comportamentos, não só em prol da avaliação, mas considerando todo o circunstancialismo moral e material que as envolve.

No sistema da avaliação de desempenho encontramos uma hetero-avaliação e uma auto-avaliação.

Uma e outra desenvolvem a responsabilidade do avaliador e do avaliado, não só um perante o outro, como em relação a toda a comunidade com quem interagem no respectivo sector.

Hoje, pretende-se, não só, que o avaliado cumpra, mas que cumpra da melhor forma que puder.

Para avaliar torna-se necessário a construção de registos anteriores e/ou escalas suficientemente correctas, concisas, abrangentes e fáceis de utilizar.

Esta é uma parte difícil da avaliação – a construção de escalas adequadas para avaliar resultados, principalmente quando é suposto o cumprimento de prazos, e o tempo é escasso para promover processos que conduzem a uma informação fiável.

Daí que uma avaliação não espelhe, portanto, o investimento que lhe está subjacente na parte invisível mas determinante do resultado.

O SIADAP enquadra-se num processo de reforma assente nos objectivos da qualidade e da excelência, liderança e responsabilidade e do mérito e qualificação, sendo, sem dúvida, por isso, um processo muito ambicioso.

Por esta razão e por que o sistema foi criado pela Lei, e a Lei é para cumprir (enquanto não é revogada ou termine o prazo da sua vigência) e para não nos dispersarmos e utilizar *palavras gastas* – como diria Eugénio de Andrade – apresentam-se, a seguir, as considerações essenciais deste modelo de avaliação, através da reprodução da Introdução do Projecto Regulamentar da Lei nº 10/2004, de 22 de Março que foi regulamentada pelo Dec. Reg. nº 19-A/2004 e complementada pela Resolução do Conselho de Ministros nº 199/2005²⁷.

“ A avaliação do desempenho é um instrumento de desenvolvimento da estratégia das organizações, fornecendo elementos essenciais para melhorar a definição das funções, ajustar a formação às necessidades dos trabalhadores, abrir oportunidades de carreira

²⁷ Revogada pela Lei nº 66 B/ 2007, de 28 de Dezembro, que salvaguarda no seu artigo 88º a aplicabilidade do diploma anterior aos procedimentos de avaliação prestados até 31 de Dezembro de 2007 e aos desempenhos de 2008 e 2009.

de acordo com as potencialidades demonstradas por cada um e valorizar as contribuições individuais para a equipa.

A avaliação de desempenho é também uma das mais poderosas ferramentas para a Gestão de Recursos Humanos. O seu objectivo é melhorar os resultados, ajudando os trabalhadores atingir níveis de desempenho mais elevados, sendo uma fonte de informação útil para desencadear medidas de desenvolvimento pessoal e profissional.

A instituição de um modelo credível de avaliação é essencial para a introdução de uma nova cultura de gestão pública, para uma correcta apreciação dos recursos alocados a cada um dos organismos e funções e para a criação da condição de maior motivação profissional, qualificação e formação permanente de recursos humanos.

Trata-se também de um instrumento de gestão que, a ser devidamente utilizado, permitirá identificar desequilíbrios funcionais, deficiências organizacionais, responsabilizar o pessoal e os dirigentes e criar um clima de exigência, de mérito, de transparência na acção dos serviços.

Com a criação do SIADAP pela Lei nº 10/2004, de 22 de Março, a Administração Pública passa a dispor de um instrumento efectivo para avaliar o desempenho dos seus serviços e organismos, dirigentes e trabalhadores.

Obedecendo aos princípios gerais da avaliação de desempenho, definidos pelo SIADAP é regulamento, desde já, o processo de avaliação dos trabalhadores e dirigentes da Administração Pública.

Com esta regulamentação criam-se os mecanismos indispensáveis à aplicação do novo sistema de avaliação de desempenho, designadamente calendarizando as diversas fases que integram o processo de avaliação e definindo as regras para sua execução e aplicação em concreto aos diversos serviços e organismos.

É dado o devido relevo à determinação específica da relação de avaliação de desempenho e o processo de desenvolvimento profissional de cada trabalhador através da adequada formação.

O presente diploma regulamenta também a avaliação dos dirigentes de nível intermédio de modo a garantir um processo homogéneo e coerente com as especificidades próprias da função, tendo como objectivo reforçar a capacidade da liderança e as competências de gestão.

Por fim são previstos os instrumentos de gestão e controlo do sistema de avaliação do desempenho, através da atribuição de competências para a elaboração e divulgação dos relatórios dos resultados obtidos.

Este modelo de avaliação de desempenho é, assim, um novo instrumento de gestão no sentido de promover uma cultura de mérito, exigência, motivação e reconhecimento por forma a potenciar os níveis de eficiência e qualidade dos serviços públicos com base em objectivos de qualidade e excelência, de liderança e responsabilidade e de mérito e qualificação”.

A Lei nº 66-B/2007, de 28 de Dezembro, na senda dos diplomas anteriores, subordina-se aos princípios enunciados no seu artº 5º, dos quais destacamos, por virtude da sua tradução prática, e reflexo no nosso trabalho, “*a responsabilização e desenvolvimento, reforçando o sentido de responsabilidade de dirigentes e trabalhadores pelos resultados dos serviços, articulando melhorias dos sistemas organizacionais e processos de trabalho e o desenvolvimento das competências dos dirigentes e dos trabalhadores*”.

O enquadramento do sistema articula-se com um planeamento prévio que pressupõe a coordenação permanente entre todos os serviços.

O SIADAP integra os seguintes subsistemas: - SIADAP 1, relativo à avaliação do desempenho dos serviços da administração pública; o SIADAP 2, referente à avaliação do desempenho dos dirigentes da administração pública e o SIADAP 3, que contempla a avaliação de desempenho dos trabalhadores da administração pública.

Estes subsistemas devem funcionar de forma integrada pela coerência entre os objectivos definidos em cascata.

O nosso trabalho foca essencialmente o SIADAP 2 e 3, na medida em que a avaliação de desempenho do trabalhador, traduzida numa classificação qualitativa/quantitativa se vai repercutir inevitavelmente na sua motivação.

Os efeitos práticos da avaliação de desempenho são: a identificação das potencialidades do trabalhador, o diagnóstico de eventual necessidade de mais formação, identificação de competências, melhoria do posto de trabalho, alteração do posicionamento remuneratório, além de outras prerrogativas para desempenhos diferenciados; logo, a classificação é, hoje, um elemento relevante na motivação para o desempenho, que não poderá ser descurada na análise contextual mais alargada.

Fazemos, agora, referência ao próprio diploma criador do sistema.

1.2 - Síntese Comparativa

No sistema anterior a avaliação poderia considerar-se burocrática, ritual, presumivelmente injusta, sem vantagens apreciáveis nem significado (na opinião de alguns).

No sistema actual avalia-se a qualidade dos organismos, reconhece-se o mérito de cada um, constata-se a necessidade de formação, e pretende-se um diálogo entre avaliador e avaliado.

Logo, deve entender-se que este sistema não deve ter como objectivo punir o funcionário, mas antes motivá-lo para melhorar o seu desempenho.

Num primeiro diagnóstico, deve procurar saber-se: Quem é o cliente externo do serviço e o que espera; que tipo de serviço se presta e com que objectivos; quais os serviços de maior impacto; que medidas para melhorar pessoalmente e na interacção com os outros; sugestões ou soluções de melhoria e reflexo e feedback da acção.

A avaliação é sustentada por indicadores que são factores ou fontes de informação fiáveis, mensuráveis e temporalmente definidos.

1.3 - Componentes do Sistema

1.3.1 - Fixação de Objectivos

Os objectivos da acção devem ser fixados pelo superior hierárquico de acordo com o avaliado.

Estes são metas mensuráveis relacionadas com o desenvolvimento da actividade específica do avaliado. Ao considerar "objectivos" devemos distingui-los das meras

intenções, porquanto estas são noções mais vagas relativamente a algo que se pretende atingir; enquanto os objectivos são concretos, mensuráveis e temporais.

Neste capítulo podem considerar-se parâmetros como: A qualidade do serviço e o seu impacto; a produtividade conjugada com a gestão das despesas; articular os objectivos com a motivação e gestão dos recursos humanos.

1.3.2 - Competências Comportamentais

Consideram-se competências comportamentais as características pessoais que diferenciam os níveis de desempenho.

Procuram valorizar-se, assim, não só os resultados em função dos objectivos, mas também a forma como foram alcançados.

1.3.3 - Atitude Pessoal

Visa a apreciação do desempenho do avaliado em várias vertentes – desde a motivação ao interesse, ao esforço, à dedicação demonstradas.

Assim, perante uma grelha de diferentes níveis com os seus parâmetros, pré definida, posiciona-se o avaliado.

2 - Considerações Complementares

Atendendo à breve análise ao SIADAP (apenas com um dos factores com influência na motivação ou desmotivação no trabalho) e às perspectivas de motivação supra referidas, impõe-se considerar até que ponto o facto da pessoa ser avaliada no seu desempenho (com todas as contingências e subjectividade inerentes a uma avaliação), influi na sua motivação para melhorar, manter ou até diminuir a qualidade e quantidade do mesmo desempenho.

Sabe-se que a interacção ente o indivíduo e a organização não é problema recente.

As primeiras preocupações surgem com os antigos filósofos gregos.

Weber levantou a hipótese de que a organização pode destruir a personalidade dos indivíduos, com a imposição de regras e procedimentos no sentido de despersonalizar o relacionamento das pessoas. (- Gouldner, Alvin W - Organizational analysis, In: Merton, Robert; Broom, Leonard, Cottrell, Leonard - Sociology today. New York : Basic books, 1959, p. 402 (referidos por Chiavenato, ob. cit).

As pessoas prosseguem os seus próprios objectivos, daí que ao integrarem-se em organizações, cujos objectivos já estão determinados, possa haver colisão.

Os objectivos das organizações são, de certo, a produção, a rentabilidade, a redução de custos, etc.

Os indivíduos com os seus objectivos pessoais tendem a conciliá-los com os da organização, o que nem sempre se coaduna.

A organização impõe, naturalmente, o seu ponto de vista. Não é raro, portanto, o fenómeno da frustração.

Mas partindo do princípio que se encontra, na base da assertividade, um ponto de equilíbrio, é necessário que o indivíduo seja, não apenas eficiente, para progredir profissionalmente na vida, mas também eficaz para proporcionar resultados na organização.

Ainda falando de necessidades, podemos dizer que existem as necessidades da organização e as necessidades pessoais.

A organização dá ao trabalhador o que ele necessita: remuneração, segurança, status, etc. e o trabalhador responde às necessidades da organização com a sua força de trabalho, que ele espera que seja direccionada correctamente e com justiça.

Nesta relação de intercâmbio há expectativas de ambos os lados – logo, a motivação tem um custo. O binómio custo/benefício tenderá a equilibrar-se através da comunicação e da negociação. Abreviando, podemos concluir que de um ajustado diálogo se pode caminhar para uma avaliação correcta, o que se traduzirá, no mínimo, na manutenção da motivação para o desempenho ou até para a sua melhoria, se, factores, como os atrás referidos, incentivarem o trabalhador, proporcionando-lhe mais motivação.

Pode acontecer o contrário, se, como vimos, os estímulos forem negativos e auto depreciarem a imagem que o indivíduo tem de si próprio.

É dever da organização criar um ambiente onde as pessoas possam sentir-se bem com a liderança, com elas mesmas e com os seus colegas, e estar confiantes na satisfação das próprias necessidades, enquanto cooperam com o grupo.

Se as pessoas não estão motivadas a fazer alguma coisa ou alcançar uma meta, deve dizer-se-lhes que façam o melhor, pois isso significa que são consideradas capazes de alcançar altos padrões, significa depositar nelas confiança, o que lhes dará motivação.

O facto de estar integrado numa determinada cultura organizacional leva a pessoa a adoptar interiormente, normas informais que no fundo orientam e motivam o seu desempenho, porque, ao interagir, se encontraria desenraizada, caso procedesse de forma contrária aos valores da organização.

CAP III

1- Metodologia

Na fase metodológica de um processo de investigação o investigador determina os métodos adequados para obter respostas às questões de investigação colocadas ou às hipóteses formuladas (Fortin, 2003).

Esta autora, entende que o investigador deve desenvolver um conjunto de etapas metodológicas que lhe permitam chegar a conclusões válidas para uma população em determinado momento. Logo, delimita a população, selecciona a amostra, define as variáveis e os métodos de colheitas e análise de dados.

Neste capítulo procura-se, pois, apresentar de forma sequencial as diversas etapas que nortearam o trabalho.

1.1 - Tipo de Investigação

O objectivo do estudo foi determinar o grau de motivação dos funcionários da administração pública na moldura contextual que actualmente a enquadra.

O método, como ordem pedagógica porque se sucedem determinados passos ou partes de um trabalho, orientou a pesquisa efectuada para o presente estudo e foi estruturado a partir de recolhas bibliográficas incidentes sobre o tema da motivação no trabalho e do próprio contexto da administração pública.

Pesquisámos também o conteúdo da legislação relativa ao SIADAP, na medida em que este sistema de avaliação é também um dos factores que actualmente pesa nas motivações intrínsecas dos trabalhadores da Administração Pública; a teoria da equidade supra referida, teria, agora, especial oportunidade, se pudessemos adaptá-la a

uma versão não material, já que o próprio trabalhador se compara com os seus pares, em termos de rigor e justiça das classificações, pois estas vão ter repercussões de carácter material e imaterial.

No entanto, o sistema, ao estabelecer quotas na sua aplicação, vai limitar o avaliador e dar insegurança ao avaliado.

1.2 – Fontes de Informação

As fontes a que recorreremos, são referenciadas na bibliografia do presente trabalho. Pesquisaram-se, designadamente: livros, revistas e artigos científicos parte deles através da consulta da biblioteca do conhecimento “B-on”.

Realizou-se uma triagem de modo a excluir a informação não fundamental.

Seleccionamos os textos relacionados com a área temática, no que concerne ao objectivo: estudo da motivação profissional dos funcionários públicos no actual contexto institucional na perspectiva da escala Multi-Moti. (já aferida e adaptada à população portuguesa).

1.3 – Escala Utilizada

A escala é constituída por 28 itens que avaliam quatro dimensões referentes à motivação no trabalho. Destes, os itens 1, 5, 9, 13, 17, 21 e 25, reportam-se à motivação na perspectiva da motivação no trabalho; os itens 2, 6, 10, 14, 18, 22 e 26 referem-se à motivação para o desempenho. Os itens 3, 7, 11, 15, 19, 23 e 27 medem as dimensões relativas aos motivos de realização e poder. Os itens 4, 8, 12, 16, 20, 24 e 28 estão ligados ao envolvimento. A escala utilizada é do tipo Likert com 5 tipos de respostas

alternativas que variam entre 1 e 5. Alguns itens formulam a questão pela negativa, daí que a leitura é invertida, nomeadamente os itens 8, 20, 28.

Inicialmente apresentou-se o questionário aos dirigentes máximos das instituições, a quando do pedido da sua colaboração e autorização para aplicação do mesmo. Ficou acordado que a sua distribuição ficaria a cargo das instituições. A recolha foi feita pessoalmente e via correio.

Este tipo e instrumento tem as vantagens de ser natureza impessoal, apresentação uniformizada, ordem idêntica das questões para todos os sujeitos, e as pessoas sentem-se mais seguras devido ao anonimato (Fortin, 2003).

1.4 - Período de Recolha de Dados, Amostra e Entidades Colaboradoras

O período de recolha de dados realizou-se entre Janeiro e Abril de 2009.

Participaram no estudo desenvolvido 367 funcionários públicos que abrangem três categorias profissionais, nomeadamente: Administrativos; Técnicos Superiores e Chefias Intermédias, afectos a nove entidades estatais, a referir: Câmara Municipal de Évora; Câmara Municipal de Lousada; Câmara Municipal do Funchal; Câmara Municipal de Câmara de Lobos; Câmara Municipal de Santana; Câmara Municipal de Machico; Câmara Municipal de Porto Santo; Centro de Segurança Social da Madeira e Secretaria Regional do Turismo e Transportes da R.A.M..

1.5 - Hipóteses

Para atingir o objectivo proposto e em resultado conjunto da revisão de literatura efectuada e de investigação preliminar à população alvo do estudo, foram desenvolvidas

as seguintes questões de pesquisa sob a forma de seis hipóteses: Hipótese 1 – A motivação no trabalho é diferente conforme a categoria profissional do funcionário; Hipótese 2 – A motivação no trabalho está relacionada com a antiguidade do funcionário na organização e nas funções; Hipótese 3 – A motivação no trabalho está relacionada com a avaliação de desempenho do funcionário; Hipótese 4 – A motivação no trabalho é diferente conforme o contexto geográfico nacional em que o funcionário desempenha funções; Hipótese 5 – A motivação no trabalho está relacionada com a idade do funcionário; Hipótese 6 – A motivação no trabalho é diferente conforme o sexo do funcionário.

1.6 - Variáveis

Segundo Lakatus et al. (1991) “Variáveis são elementos constitutivos das hipóteses”.

A noção de variável, implícita no trabalho, corresponde às características que são medidas ou controladas na pesquisa; neste caso as características da população que está a ser medida. Elas são diferentes, quer no papel que desempenham, quer na forma como são medidas. Na pesquisa procuramos não influenciar nenhuma variável e analisar as correlações. As variáveis podem ser qualitativas ou quantitativas, Richardson (1989). Refere-se o autor às primeiras, quando a variável não é numérica, mas definida através de atributos ou categorias (ex. sexo, idade). Nestas, diferencia ainda, as qualitativas nominais (não têm ordenamento), e as qualitativas ordinais (existe uma ordem).

Quanto às segundas, variáveis quantitativas (com estrutura numérica), salienta que podem ser discretas, quando os valores resultam de uma contagem finita ou infinita, ou contínuas, quando podem assumir qualquer valor. Relevo especial para as noções de:

Lakatus, et al. (1991), abordam também a noção de *variável dependente*, revelando esta como a resposta varia em função dos diferentes valores que a variável independente pode assumir. Ou seja, estas variáveis são apenas medidas ou registadas. Assim utilizamos a escala Multi Moti para medir a motivação.

No que concerne às *variáveis independentes* os mesmos autores revelam que são aquelas que são manipuladas. São aquelas que afectam ou influenciam a outra variável. São o factor determinante, condição para ocorrer determinada resposta.

No presente estudo, considerou-se a *categoria profissional*, na medida em que a posição do funcionário na hierarquia da função pública se repercute inevitavelmente na sua postura e motivação.

A *antiguidade do funcionário* na organização é também decisiva no modo como encara todo o enquadramento que o rodeia.

A *avaliação de desempenho*, hoje, é mais um elemento preponderante da administração pública e não se pode subestimá-la.

Também o *contexto geográfico nacional*, com a sua tradução em diferentes ambientes culturais e respectivos valores locais, modela o espírito das pessoas.

A *idade do funcionário* dá-lhe também perspectivas diferentes. A maturidade tem os seus reflexos.

O *sexo do funcionário*, não pode ser descurado, numa sociedade que proclama igualdade de oportunidades.

1.7 - Consistência Interna da Escala Multi-Moti

Trata-se de uma escala Multi-factorial de motivação no trabalho da autoria de Aristides Ferreira et al. A ausência de instrumentos para medir as várias dimensões da motivação levou os autores ao desenvolvimento e elaboração desta escala. Os seus 28 itens decorrem de uma pesquisa teórica que contempla algumas teorias da motivação. Nos estudos de validação a escala apresentou bons índices de consistência interna e uma análise factorial que permite explicar: a motivação com a organização do trabalho, a motivação com realização e poder, motivação de desempenho e motivação associada ao desenvolvimento. (Ferreira et al. 2006).

Para estudar a consistência interna da Escala Multi-Factorial de Motivação no Trabalho utilizámos o coeficiente *alpha de Cronbach*. O estudo foi efectuado em cada uma das dimensões.

Os resultados que observamos no quadro 2 permitem-nos verificar que o coeficiente apresentou valores compreendidos entre 0.72, na dimensão envolvimento, e 0.88, nas dimensões organização do trabalho e realização/poder. Comparando com os valores observados por (Ferreira *et al.* 2006), verificamos que a escala apresentou, no nosso estudo, consistência interna mais elevada e, conseqüentemente, uma melhor fiabilidade.

Quadro 2 - Coeficiente *Alpha* de Cronbach Para a Escala de Motivação no Trabalho

Dimensão	Nº de itens	α de Cronbach (no estudo)	α de Cronbach (Ferreira <i>et al</i>)
Organização do trabalho	7	0.88	0.84
Desempenho	7	0.78	0.78
Realização/Poder	7	0.88	0.77
Envolvimento	7	0.76	0.72

Fonte: Autor

CAP IV

1 - Tratamento Estatístico

Os dados foram tratados informaticamente recorrendo ao programa de tratamento estatístico SPSS (Statistical Package for the Social Science), na versão 17.0 de 2009 e para sistematizar a informação fornecida pelos dados utilizámos técnicas da estatística descritiva e da estatística inferencial.

As técnicas estatística aplicadas foram frequências absolutas (n) e relativas (%), medidas de tendência central tais como média aritmética (\bar{x}), mediana (Md) e moda (Mo), medidas de dispersão ou variabilidade, como sejam o valor mínimo (x_{\min}), o valor máximo (x_{\max}) e desvios padrão (s), coeficientes, tais como, o *alpha de Cronbach* (α) e de correlação de Pearson (r) e testes de hipóteses, nomeadamente, teste t de Student para diferença de médias com grupos independentes, teste da análise de variância unifactorial (ANOVA), teste de Tukey, como teste *post-hoc* e teste da significância do coeficiente de correlação de Pearson.

Em todos os testes fixámos o valor de 0.05, para o nível máximo de significância.

1.1 - Análise e Apresentação dos Dados/Resultados

Os dados e resultados que seguidamente analisamos e apresentamos foram obtidos através da aplicação do questionário que elaborámos. Para sistematizar a informação, optámos por proceder primeiro à análise descritiva dos dados referentes às variáveis estudadas, após a qual, analisamos os resultados das técnicas inferenciais que foram usadas para testar as hipóteses formuladas no estudo.

1.2 - Análise e Apresentação Descritiva

Analisando os resultados apresentados no quadro 3 podemos verificar que, dos 367 indivíduos que constituíam a nossa amostra, 25.1% desempenhavam funções no Centro de Segurança Social da Madeira, seguidos de 16.3% que eram funcionários da Câmara Municipal do Funchal, de 14.4% que trabalhavam Secretaria Regional de Turismo e Transportes da Madeira e de 12.3% que pertenciam à Câmara Municipal de Lousada.

Em termos geográficos verifica-se que 78.7% eram funcionários da Região Autónoma da Madeira e que os restantes 21.3% desempenhavam as suas funções no continente.

Quadro 3 - Funcionários Segundo a Organização Onde Desempenham Funções

Organização	n	%
Centro Segurança Social da Madeira	92	25.1
Câmara Municipal do Funchal	60	16.3
Secretaria Regional de Turismo e Transportes da Madeira	53	14.4
Câmara Municipal de Câmara de Lobos	36	9.8
Câmara Municipal de Machico	28	7.6
Câmara Municipal de Porto Santo	10	2.7
Câmara Municipal de Santana	10	2.7
Câmara Municipal de Lousada	45	12.3
Câmara Municipal de Évora	33	9.0

Fonte: Autor

Como se observa no quadro 4, na amostra predominavam os indivíduos do sexo feminino, com uma percentagem de 72.2%.

Verificamos que as idades variavam entre 21 e 62 anos, sendo a idade média 38.33 anos com desvio padrão de 7.43 anos.

Constatamos ainda que 26.4% dos inquiridos tinham entre 35 e 40 anos, seguindo-se 25.9% que tinham entre 30 e 35 anos, 15.5% que pertenciam ao grupo etário dos 45 aos 50 anos e 14.0% cujas idades se situavam entre 40 e 45 anos.

O valor mediano indica-nos que metade dos inquiridos tinha idade igual ou inferior a 37.00 anos e os valores relativamente baixos dos coeficientes de assimetria (Sk) e curtose (Kt) sugerem-nos que a distribuição de frequências das idades se aproxima da distribuição normal.

Quadro 4 - Funcionários Segundo as Características Sócio-Demográficas

Variável	n	%
Sexo		
Masculino	102	27.8
Feminino	265	72.2
Grupo etário		
< 25	3	0.8
[25 – 30[34	9.3
[30 – 35[95	25.9
[35 – 40[97	26.4
[40 – 45[51	14.0
[45 – 50[57	15.5
[50 – 55[24	6.5
≥ 55	6	1.6
$\bar{x} = 38.33$ $Md = 37.00$ $s = 7.43$ $x_{\min} = 21.00$ $x_{\max} = 62.00$ $Sk = 0.40$ $Kt = 0.28$		

Fonte: Autor

Mediante a análise do quadro 5, verificamos que os funcionários que colaboraram no estudo referiram tempos de serviço na organização compreendidos entre alguns meses (0.70 anos) e 45 anos, sendo a média 12.56 anos com desvio padrão de 8.84 anos. Verificamos que 32.4% dos funcionários indicaram tempos compreendidos entre 5 e 10 anos, seguidos de 21.8% que referiram tempos compreendidos entre 10 e 15 anos e de 14.7% que indicaram tempos inferiores a 5 anos. Metade dos inquiridos disseram que trabalhavam na organização a que pertenciam há, pelo menos, 10 anos. Os coeficientes de assimetria e curtose revelam que a distribuição dos tempos de serviço na instituição se aproxima da distribuição normal. Relativamente ao tempo de serviço nas funções que desempenhavam aquando da colheita de dados, verificamos que foram referidos valores

compreendidos entre 0.20 anos e 36.00 anos, sendo a média 7.61 anos com desvio padrão de 6.59 anos. Como podemos constatar, 36.8% dos inquiridos referiram tempos compreendidos entre 40 e 15 anos, seguidos de 35.7% que disseram ter tempos de serviço nas funções inferiores a 5 anos e metade dos funcionários estavam a desempenhar funções há menos de 6 anos.

A distribuição dos dados não pode ser considerada próxima da normal por ser assimétrica apresentar uma curtose elevada. Quanto à categoria profissional, verifica-se que 45.0% dos inquiridos eram funcionários administrativos, seguidos de 44.7% que eram técnicos superiores e os restantes 10.4% eram chefias intermédias.

Quadro 5 - Funcionários Segundo as Características Profissionais

Variável	n	%
Tempo de serviço na organização		
< 5	54	14.7
[5 – 10[119	32.4
[10 – 15[80	21.8
[15 – 20[24	6.5
[20 – 25[32	8.7
[25 – 30[42	11.4
[30 – 35[7	1.9
≥ 35	9	2.6
$\bar{x} = 12.56$ Md = 10.00 s = 8.84 $x_{\min} = 0.70$ $x_{\max} = 45.00$ Sk = 0.95 Kt = 0.17		
Tempo de serviço nas actuais funções		
< 5	131	35.7
[5 – 10[135	36.8
[10 – 15[54	14.7
[15 – 20[20	5.4
[20 – 25[12	3.3
[25 – 30[10	2.7
≥ 30	5	1.4
$\bar{x} = 7.61$ Md = 6.00 s = 6.59 $x_{\min} = 0.20$ $x_{\max} = 36.00$ Sk = 1.75 Kt = 3.37		
Categoria profissional		
Administrativo	165	45.0
Técnico Superior	164	44.7
Chefia Intermédia	38	10.4

Fonte: Autor

Relativamente à avaliação de desempenho dos funcionários, o quadro 6 permite verificar que, nos dois anos em estudo, nem todos foram avaliados e que, em 2006, a maioria, concretamente 72.5%, foi avaliada com classificações compreendidas entre 2 e 4 pontos, que corresponde ao nível de desempenho adequado. Naquele ano, as avaliações situaram-se entre 2.70 e 4.70 pontos, sendo o valor médio 3.61 com desvio padrão de 0.43 pontos. Metade dos funcionários avaliados obtiveram resultados iguais ou superiores a 3.60 pontos e a distribuição dos resultados aproximou-se da distribuição normal.

Em 2007, as classificações variaram entre 1.00 e 4.90 pontos, sendo a média de 3.69 pontos com desvio padrão de 0.48 pontos. Também neste ano, a maioria dos funcionários (72.2%) obteve classificações compreendidas entre 2 e 4 pontos, ou seja, situou-se no nível de desempenho adequado. Metade dos funcionários obteve pelo menos 3.70 pontos e, tal como em 2006, a distribuição dos resultados é aproximadamente normal.

Quadro 6 - Funcionários Segundo a Avaliação 2006 e 2007

Variável	n	%
Avaliação 2006		
Desempenho inadequado [1 – 2[-	0.0
Desempenho adequado [2 – 4[240	72.5
Desempenho relevante [4 – 5]	89	26.9
Desempenho excelente	2	0.6
$\bar{x} = 3.61$ Md = 3.60 s = 0.43 $x_{\min} = 2.70$ $x_{\max} = 4.70$ Sk = 0.22 Kt = 0.96		
Avaliação 2007		
Desempenho inadequado [1 – 2[2	0.6
Desempenho adequado [2 – 4[244	72.2
Desempenho relevante [4 – 5]	86	25.4
Desempenho excelente	6	1.8
$\bar{x} = 3.69$ Md = 3.70 s = 0.48 $x_{\min} = 1.00$ $x_{\max} = 4.90$ Sk = 0.58 Kt = 3.20		

Fonte: Autor

Os resultados apresentados no quadro 7 permitem-nos conhecer os aspectos que mais e menos contribuem para a motivação dos funcionários no trabalho.

Como podemos constatar os itens em que os funcionários tenderam a valorizar mais na sua motivação foram «os meus conhecimentos são determinantes na forma de trabalhar», «ter perspectivas de carreira é importante para a minha motivação no trabalho», «sinto-me motivado(a) quando o trabalho é elogiado pelo meu superior», «sinto necessidade de crescer cada vez mais na minha função», «tarefas diversificadas são importantes para o bom desempenho das funções», «normalmente considero-me uma pessoa com grande motivação», «habitualmente desenvolvo estratégias para alcançar as minhas metas» e «identifico-me com as funções que desempenho».

Por outro lado, os itens que contribuem menos para a motivação no trabalho foram «a organização permite o desenvolvimento dos objectivos profissionais», «considero que as avaliações periódicas me motivam», «um dos meus objectivos é alcançar o cargo mais elevado dentro da organização», «aborreço-me quando não compreendo a finalidade das minhas funções», «todos os funcionários da organização participam nos processos de tomada de decisão», «sinto-me satisfeito com a minha remuneração» e «trabalharia com maior empenho se existissem formas de remuneração alternativa».

Quadro 7 - Medidas Descritivas Observadas Para os Itens da Escala de Motivação no Trabalho

Item	\bar{x}	Md	s	x_{\min}	x_{\max}
Esta organização tem condições de trabalho satisfatórias	3.69	4.00	0.86	1.00	5.00
Considero que as avaliações periódicas me motivam	3.06	3.00	0.99	1.00	5.00
Ter perspectivas de carreira é importante para a minha motivação no trabalho	4.35	5.00	0.80	1.00	5.00
Normalmente considero-me uma pessoa com grande motivação	4.04	4.00	0.69	2.00	5.00
Sinto-me realizado(a) com as funções que desempenho na organização	3.55	4.00	0.96	1.00	5.00
Gostaria de ser avaliado(a) no meu desempenho periodicamente	3.50	4.00	0.94	1.00	5.00
Gostaria de desempenhar funções com maior responsabilidade	3.54	4.00	0.98	1.00	5.00
Considero o meu trabalho monótono	3.81	4.00	1.10	1.00	5.00
Sinto-me satisfeito com a minha remuneração	2.35	2.00	1.04	1.00	5.00
No desempenho de tarefas é importante demonstrar alguma emotividade	3.61	4.00	0.89	1.00	5.00
Sinto-me com capacidade para gerir um grupo de trabalho	3.75	4.00	0.82	1.00	5.00
Sinto-me envolvido(a) emocionalmente com a organização	3.34	3.00	0.96	1.00	5.00
O "feedback" que recebo no trabalho contribui enquanto facto motivacional	3.46	4.00	1.11	1.00	5.00
Gosto de ser avaliado(a) no desempenho das tarefas	3.66	4.00	0.86	1.00	5.00
Sinto necessidade de crescer cada vez mais na minha função	4.17	4.00	0.76	1.00	5.00
Os meus conhecimentos são determinantes na forma de trabalhar	4.37	4.00	0.67	1.00	5.00
Todos os funcionários da organização participam nos processos de tomada de decisão	2.39	2.00	1.05	1.00	5.00
Habitualmente desenvolvo estratégias para alcançar as minhas metas	3.83	4.00	7.91	1.00	5.00
Se existissem prémios atribuídos aos melhores funcionários, percebia-os como facto de motivação profissional	3.67	4.00	1.13	1.00	5.00

Continuação do Quadro 7

Medidas Descritivas Observadas Para os Itens da Escala de Motivação no Trabalho

Aborreço-me quando não compreendo a finalidade das minhas funções	2.50	2.00	1.07	1.00	5.00
Considero que trabalho num ambiente de cooperação entre colegas	3.62	4.00	1.05	1.00	5.00
Tarefas diversificadas são importantes para o bom desempenho das funções	4.05	4.00	0.86	1.00	5.00
Um dos meus objectivos é alcançar o cargo mais elevado dentro da organização	3.01	3.00	1.18	1.00	5.00
Identifico-me com as funções que desempenho	3.83	4.00	0.90	1.00	5.00
A organização permite o desenvolvimento dos objectivos profissionais	3.20	3.00	1.02	1.00	5.00
Existe competitividade no meu grupo de trabalho	3.32	3.00	0.99	1.00	5.00
Sinto-me motivado(a) quando o trabalho é elogiado pelo meu superior	4.24	4.00	0.80	1.00	5.00
Trabalharia com maior empenho se existissem formas de remuneração alternativa	2.12	2.00	1.08	1.00	5.00

Fonte: Autor

A análise dos resultados ao nível das dimensões, constante no quadro 8, permite-nos verificar que os inquiridos evidenciaram estar mais motivados pela «Realização/Poder» e pelo «Desempenho», enquanto que, a «Organização do trabalho» é o aspecto que menos os motiva.

Constamos ainda que em todas as dimensões os valores das medidas de tendência central (média e mediana) se situaram acima do ponto intermédio da escala de avaliação pelo que podemos afirmar que os funcionários estão razoavelmente motivados. Os valores dos coeficientes de assimetria e curtose são relativamente baixos pelo que admitimos que, em todas as dimensões, a distribuição de frequências se aproxima da distribuição normal.

Quadro 8 - Medidas Descritivas Observadas Para as Dimensões da Escala de Motivação no Trabalho

Dimensão	\bar{x}	Md	s	x_{\min}	x_{\max}	Sk	Kt
Organização do trabalho	3.18	3.29	0.59	1.00	5.00	0.44	0.04
Desempenho	3.58	3.57	0.48	2.00	5.00	0.53	0.73
Realização/Poder	3.82	3.71	0.55	2.00	5.00	0.20	0.14
Envolvimento	3.43	3.43	0.49	2.00	5.00	0.18	0.36

Fonte: Autor

1.3 - Análise e Apresentação Inferencial

Para testarmos a hipótese «a motivação no trabalho é diferente conforme a categoria profissional do funcionário» aplicámos o teste da análise da variância unifactorial (*One-way ANOVA*).

Os resultados apresentados no quadro 9 permitem-nos verificar que apenas na dimensão «Realização/Poder» não se regista a existência de diferenças estatisticamente significativas ($p > 0.05$). A análise comparativa dos valores médios revela que, nas restantes três dimensões, os funcionários que ocupam a categoria profissional de chefias intermédias evidenciam estar mais motivados que os restantes funcionários.

Os dados permitem-nos afirmar que a hipótese é corroborada, ou seja, a motivação no trabalho é diferente conforme a categoria profissional do funcionário e que a motivação é mais elevada para os funcionários que são chefias intermédias.

Quadro 9 - Comparação da Motivação no Trabalho em Função da Categoria Profissional do Funcionário

Dimensão Categoria profissional	n	\bar{X}	s	F	p
Organização do trabalho					
Administrativo	165	3.16	0.58	8.256	<0.001
Técnico Superior	164	3.12	0.61		
Chefia intermédia	38	3.54	0.46		
Desempenho					
Administrativo	165	3.54	0.51	3.905	0.021
Técnico Superior	164	3.56	0.45		
Chefia intermédia	38	3.78	0.48		
Realização/Poder					
Administrativo	165	3.78	0.59	2.564	0.078
Técnico Superior	164	3.81	0.50		
Chefia intermédia	38	4.00	0.50		
Envolvimento					
Administrativo	165	3.40	0.48	6.704	0.001
Técnico Superior	164	3.39	0.51		
Chefia intermédia	38	3.70	0.42		

Fonte: Autor

As hipóteses «a motivação no trabalho está relacionada com o tempo de serviço do funcionário na organização» e «a motivação no trabalho está relacionada com o tempo de serviço do funcionário nas funções actuais», foram testadas procedendo ao estudo da correlação entre os valores das variáveis e à aplicação do teste de significância do coeficiente de correlação.

Os resultados apresentados no quadro 10 permitem-nos verificar que as correlações são muito fracas (valores do coeficiente próximos de zero) e que apenas entre a motivação pelo desempenho e o tempo de serviço nas actuais funções a correlação é estatisticamente significativa ($p = 0.015$). Dado que, neste caso, a correlação é negativa, podemos afirmar que os funcionários com mais tempo de serviço nas actuais funções tendem a evidenciar menor motivação pelo desempenho.

Em termos gerais, os dados não confirmam a hipótese da existência de relação entre a motivação no trabalho e o tempo de serviço na organização e confirmam parcialmente a hipótese da relação com o tempo de serviço nas actuais funções.

Quadro 10 - Correlação da Motivação no Trabalho Com a Antiguidade do Funcionário na Organização e nas Funções

Dimensão	Tempo de serviço na organização		Tempo de serviço nas actuais funções	
	r	p	r	p
Organização do trabalho	+0.04	0.416	-0.03	0.630
Desempenho	-0.07	0.163	-0.13	0.015
Realização/Poder	-0.05	0.360	-0.07	0.196
Envolvimento	+0.03	0.542	-0.05	0.301

Fonte: Autor

Também para testar a hipótese «a motivação no trabalho está relacionada com a avaliação de desempenho do funcionário» procedendo ao estudo da correlação entre os valores das variáveis e à aplicação do teste de significância, a hipótese foi testada com base nos dados da avaliação de 2006 e de 2007.

Como podemos constatar, através da observação do quadro 11, a maioria das correlações são estatisticamente significativas ($p < 0.05$) e todas são positivas. Este facto, permite-nos concluir que os dados confirmam a hipótese e ainda afirmar que os funcionários que tiveram avaliações mais elevadas tendem a evidenciar maior motivação no trabalho.

Quadro 11 - Correlação da Motivação no Trabalho Com a Avaliação de Desempenho dos Funcionários

Dimensão	Avaliação 2006		Avaliação 2007	
	r	p	r	p
Organização do trabalho	+0.09	0.119	+0.14	0.012
Desempenho	+0.12	0.035	+0.11	0.041
Realização/Poder	+0.11	0.041	+0.09	0.118
Envolvimento	+0.15	0.006	+0.16	0.003

Fonte: Autor

Aplicámos o teste t de Student, para diferença de médias em grupos independentes, com o objectivo de testar a hipótese «a motivação no trabalho é diferente conforme o contexto geográfico em que o funcionário desempenha funções».

O quadro 12 permite perceber os resultados obtidos revelando que, só na dimensão «Realização/Poder» a diferença pode ser considerada estatisticamente significativa ($p = 0.017$). Os valores médios evidenciam que os funcionários que desempenham funções no continente estão mais motivados pela realização e poder. Concluímos que a hipótese formulada se confirma parcialmente.

Quadro 12 - Comparação da Motivação no Trabalho em Função do Contexto Geográfico Nacional em que o Funcionário Desempenha Funções

Dimensão	n	\bar{X}	s	t	p
Contexto geográfico					
Organização do trabalho					
Continente	78	3.23	0.63	0.879	0.380
Região Autónoma da Madeira	289	3.17	0.58		
Desempenho					
Continente	78	3.52	0.53	-1.224	0.222
Região Autónoma da Madeira	289	3.59	0.47		
Realização/Poder					
Continente	78	3.95	0.63	2.404	0.017
Região Autónoma da Madeira	289	3.78	0.52		
Envolvimento					
Continente	78	3.39	0.52	-0.872	0.384
Região Autónoma da Madeira	289	3.44	0.49		

Fonte: Autor

Também para testar a hipótese «a motivação no trabalho é diferente conforme o sexo do funcionário» aplicámos o teste t de Student, para diferença de médias em grupos independentes.

Apenas se observou a existência de diferença estatisticamente significativa ($p = 0.032$) na dimensão «Realização/Poder», pelo que concluímos que a hipótese formulada se confirma parcialmente. Os valores médios indicam que os funcionários do sexo masculino estão mais motivados por aquele aspecto (quadro 13).

Quadro 13 - Comparação da Motivação no Trabalho em Função do Sexo do Funcionário

Dimensão Sexo	n	\bar{X}	s	t	p
Organização do trabalho					
Masculino	102	3.26	0.55	1.492	0.136
Feminino	265	3.15	0.60		
Desempenho					
Masculino	102	3.53	0.45	-1.073	0.284
Feminino	265	3.59	0.50		
Realização/Poder					
Masculino	102	3.92	0.55	2.153	0.032
Feminino	265	3.78	0.55		
Envolvimento					
Masculino	102	3.49	0.49	1.490	0.137
Feminino	265	3.41	0.50		

Fonte: Autor

Por último, procedendo ao estudo da correlação e à aplicação do teste de significância para testar a hipótese «a motivação no trabalho está relacionada com a idade do funcionário». Os resultados encontrados revelam que todas as correlações são fracas e nenhuma é estatisticamente significativa ($p > 0.05$). Concluímos que os dados não corroboram a hipótese formulada, ou seja, não existem evidências estatísticas de que a motivação no trabalho esteja relacionada com a idade do funcionário (quadro 14).

Quadro 14 - Correlação da Motivação no Trabalho com a Idade dos Funcionários

Dimensão	Idade	
	r	p
Organização do trabalho	+0.03	0.561
Desempenho	-0.04	0.434
Realização/Poder	-0.08	0.147
Envolvimento	+0.06	0.226

Fonte: Autor

CAP V

1 - Limitações do Estudo e Futuros Desenvolvimentos

Reconhecemos que o presente estudo tem limitações; desde logo, as de carácter normativo, na medida em que administração está espartilhada pelo condicionalismo legal em que se enquadra, não permitindo certa discricionariedade por parte dos gestores.

Pontualmente, encontrámos relutância e morosidade em respostas institucionais para efeito de colaboração, algumas, até, alegando que se tratava de uma intromissão indesejável, não obstante garantirmos o completo anonimato.

Refira-se também a dispersão de informação relativa à motivação na administração pública, que se encontra a maior parte das vezes inserida na motivação de carácter geral com abordagens não específicas, variáveis ao longo do tempo, sem considerar os diversos espaços culturais com características próprias.

Alguns questionários não estavam completamente e devidamente respondidos.

O estudo é relativo a uma temporalidade curta, na medida em que o SIADAP é um sistema de avaliação recente e ainda não totalmente assimilado na sua essência.

O trabalho revelou também que parte dos agentes administrativos mantém uma atitude conservadora.

Sugere-se o desenvolvimento e padronização de mais instrumentos para identificar a motivação dos funcionários públicos, considerando a diversidade de expressão de cada contexto cultural.

A motivação como conceito multidimensional envolve a pessoa, a acção ou processo desenvolvido e o ambiente. Torna-se necessário investigar e observar a expressão da motivação dentro de cada universo cultural, considerando as suas especificidades e até

valores locais. Sugere-se, também, o alargamento deste estudo a funcionários de categorias inferiores, de forma a validar e confirmar os resultados obtidos.

Assim, carece-se de realizar mais trabalhos a nível da administração pública, para se demonstrar que a motivação não depende apenas da pessoa e do seu processo construtivo interior mas também de um clima organizacional propício ao desenvolvimento da motivação.

Conclusão

De acordo com Marx (1985), o princípio que domina o Homem desde sempre é ter uma vida digna e se possível de qualidade, e embora se não possam reduzir todos os actos humanos ao trabalho, na verdade, este é o pressuposto de toda a actividade.

Na óptica do autor, *“o trabalho revela uma característica natural da humanidade:- transformar a natureza para satisfazer as suas necessidades e paralelamente uma forma de socialização. ” Somente o Homem é capaz de projectar os resultados das suas acções, planear e escolher a melhor forma de obtê-los. Além do esforço dos órgãos que trabalham é exigida a vontade orientada para um fim”*.

Este estudo visou apresentar os resultados obtidos mediante a aplicação da escala multi-moti, com o objectivo de medir as quatro dimensões de motivação no trabalho que a mesma permite aferir: Organização do trabalho; Motivação de desempenho; Motivação com realização e poder e motivação associada ao envolvimento.

O tema da motivação é exaustivamente pesquisado em ordem à psicologia organizacional.

Contudo, procuramos neste trabalho colaborar com uma perspectiva mais voltada para a administração pública e as suas organizações, com o intuito de confirmar ou negar a existência de factores motivantes na produtividade dos funcionários.

A análise procurou interpretar a administração pública na sua relação com o funcionário e vice-versa.

A população em estudo é diversificada e paradigmática do comportamento dos funcionários públicos, inquiridos que foram funcionários de organismos da administração pública do Continente e da Região Autónoma da Madeira.

As variáveis estudadas segundo a escala utilizada parecem-nos pertinentes pois revelam, efectivamente, o enquadramento do meio em que se desenvolve o desempenho de funções públicas.

As conclusões decorrentes deste trabalho, que, aqui, damos por reproduzidas, ao remeter para a análise e apreciação dos resultados supra referidos, onde estão objectivadas, indicam a importância da motivação no desenvolvimento da actividade profissional e a sua correlativa projecção na melhoria das expectativas profissionais e da qualidade de vida dos funcionários.

Contudo reiteramos os aspectos que apuramos contribuir mais e menos para a motivação dos funcionários no trabalho. Assim, os itens em que os funcionários tenderam a valorizar mais na sua motivação foram «os meus conhecimentos são determinantes na forma de trabalhar», «ter perspectivas de carreira é importante para a minha motivação no trabalho», «sinto-me motivado(a) quando o trabalho é elogiado pelo meu superior», «sinto necessidade de crescer cada vez mais na minha função», «tarefas diversificadas são importantes para o bom desempenho das funções», «normalmente considero-me uma pessoa com grande motivação», «habitualmente desenvolvo estratégias para alcançar as minhas metas» e «identifico-me com as funções que desempenho».

Por outro lado, os itens que contribuem menos para a motivação no trabalho foram «a organização permite o desenvolvimento dos objectivos profissionais», «considero que as avaliações periódicas me motivam», «um dos meus objectivos é alcançar o cargo

mais elevado dentro da organização», «aborreço-me quando não compreendo a finalidade das minhas funções», «todos os funcionários da organização participam nos processos de tomada de decisão», «sinto-me satisfeito com a minha remuneração» e «trabalharia com maior empenho se existissem formas de remuneração alternativa».

No entanto, salienta-se que na dimensão categoria profissional, verifica-se que o grupo com cargos mais elevados, embora em diferentes faixas etárias, demonstra não só maior motivação como maiores expectativas profissionais.

Este facto é, por si, uma chamada de atenção para ver o que falha a níveis de categorias mais baixas.

A maioria das pesquisas efectuadas na área da administração pública e na área da motivação ajudou-nos a questionar ou comprovar teorias e modelos, e forneceu-nos informação importante para a compreensão dos resultados.

É necessário conhecer cada vez melhor a conjuntura em que se desenvolve uma actividade ao serviço de toda uma população.

No nosso caso, tentámos legitimar um conhecimento adquirido empiricamente como actores da própria administração pública.

Assim, constata-se a consonância da literatura actual existente com a motivação e desenvolvimento pessoal e natural dos inquiridos.

Os nossos resultados podem, eventualmente, sugerir alguma discrepância entre o objectivo de motivar pessoas e as reais condições oferecidas aos trabalhadores da administração pública para cultivar a motivação. A este propósito, ocorre-nos uma ideia de Peter Drucker (1933)²⁸ “não há países subdesenvolvidos, há países subgeridos”.

²⁸ In Drucker (2009).

Referências Bibliográficas

- Abreu, F. Jorge (2004), “*Técnicas de Chefia e Liderança*”, Editado pelo CEFA.
- Abreu, Manuel Viegas (1998), “*Cinco Ensaios Sobre Motivação*”, Ed. Almedina - Coimbra .
- Bakker, AB; Burke, R (2009), “*Workaholism and Relationship Quality: A Spillover-Crossover Perspective*” *Journal of Occupational Healthpsychology* 14 (1): 23-33.
- Beraldo, Deobel, G. R; Bergamini, Cecília. W. (1988), “*Avaliação de Desempenho Humano na Empresa*”, 4ª Edição, Atlas. Brasil.
- Bilhim, João (2000), “*Ciência da Administração*”, Universidade Aberta - Lisboa
- Bilhim, João (2001), “*Questões Actuais da Gestão de Recursos Humanos*” – ISCSP, Lisboa.
- Bilhim, João (2007), “*Gestão Estratégica de Recursos Humanos*”, ISCSP, Lisboa.
- Brady, Malcolm – (2008), “*Analysis of Public Sector Organizational Unit Using Strategic and Operational Analysis Tools.*”, *Knowledge and Process Management*, Vol.15, nº 2 pp 140-149.
- Bright, Leonard (2008), “*Does Public Service Motivation Really Make a Difference on the Job Satisfaction and Turnover Intentions of Public Employees?*”, *The American Review of Public Administration*, Vol. 38, No. 2, 149-166.
- Cardoso, Jaime Fidalgo (2006), “*Peter Drucker : O Essencial Sobre a Vida e a Obra do Homem que Inventou a Gestão*” - ISBN 989-615-023-0 1ª edição - Colecção Desafios.

- Chiavenato, Idalberto (1997), "*Introdução à Teoria Geral da Administração*" – 5ª edição, S. Paulo: McGraw – Hill.
- Chiavenato, Idalberto (2004), "*Recursos Humanos - O Capital Humano das Organizações*", 8ª edição S. Paulo: Ed. Atlas.
- Cunha, Miguel Pina (2007), "*Manual de Comportamento Organizacional*", 6ª ed, revista e aumentada - Lx: Editora RH.
- DEGAP (2003), "*Estrutura Comum da Avaliação*" Ed. LX.
- De Masi, Domenico (1999), "*O Futuro do Trabalho: Fadiga e Ócio na Sociedade Pós-Industrial*". Ed. Atlas, S. Paulo.
- Drucker, Peter F. (2009), "*O essencial de Drucker*" Editora – Actual Almedina, Colecção Economia.
- Ferreira, Aristides; Diogo, Carol; Ferreira, Mafalda; Valente, Ana (2006), "*Construção e Validação de Uma Escala Multi-Factorial de Motivação no Trabalho (Multi-Moti)*" – Comportamento Organizacional e Gestão, Vol. 12, Nº2, 187-198.
- Fishbein, Martin, and Ajzen, Icek (1980), "*Understanding Attitudes and Predicting Social Behavior*". Ed. New Jersey: Prentice Hall.
- Fortin, Marie-Fabienne (2003), "*O Processo de Investigação: da Concepção à Realização*", 3ª Edição. Loures. Lusociência, ISDN.
- Francès, Robert (1984), "*Satisfação no Trabalho e no Emprego*", Porto: Editora Atlas.
- Franqueira, Anabela (2003), "*Sociologia da Função Pública e Deontologia Profissional*" Ed. Centro de Estudos e Formação Autárqica.
- Hackman, J.R. e Oldham, G.R. (1980), "*Work Redesign*" New York: Addison-Wesley Publishing Company.

- Karniol, Rachel and Ross, Michael (1996) "*The Motivational Impact of Temporal Focus: Thinking About the Future and the Past*" Ann. Rev. Psychol., 1996, 47 : 593 - 620.
- Kondo, Yoshio (1994), "*Motivação Humana*" - 1ª Ed. Gente – S. Paulo.
- Lakatus, Eva e Marconi, Marina (1991) "*Os Fundamentos da Metodologia Científica*" – 3ª edição – Atlas.
- Lashley and Lee-Ross, D. (2003), "*Organization Behaviour for Leisure Services*". London, Butterworth Heinemann.
- McClelland, D.C. (1992), "*Motivational and Personality: Handbook of thematic content analysis*" pp (87.99). Cambridge University Press.
- Martinez, Maria, C.; Paraguay, (2003) Ana .I.B.B "Satisfação e Saúde no Trabalho - Aspectos Conceituais e Metodológicos", Cadernos de Psicologia Social do Trabalho ISSN 1516-3717., Vol 6, São Paulo.
- Martinez, Maria, C.; Paraguay, Ana .I.B.B; Latorre, Maria, R.D. (2004), "*Relação da Satisfação com Aspectos Psicossociais e Saúde dos Trabalhadores*", Rev. Saúde Pública, Vol.38 nº 1, São Paulo.
- Marx, Karl (1985) "*O Capital*" – 2ª edição Vol.1, pag. 149, Ed. Atlas.
- Ministério da Finanças – Secretaria de Estado da Administração Pública (2004), "*Manual de Apoio à Avaliação de Desempenho*".
- Moynihan, Donald P. and Pandey, Sanjay K. (2007), "*The Role of Organizations in Fostering Public Service Motivation*". Public Administration Review. 67(1): 40-53.
- Nieremberg, Gerard I. e Calero, Henri, 2002 "*Como Observar as Pessoas*", Livros do Brasil, S.A.R.L, Lisboa.

- O'Reilly, Charls A. (1991), "*People And Organizational Culture: A Profile Comparison Approach To Assessing Person – Organization Fit*", Academy of Management Journal, Vol. 34, Nº 3, 487-516.
- Rego, A. (2000), "*Os motivos de sucesso, afiliação e poder: desenvolvimento e validação de um instrumento de medida.*" *Análise Psicológica*, 18 (3), 335-344.
- Richardson, Robert, Jarry (1989), "*Pesquisa Social: Métodos e Técnicas*", 2ª Ed; São Paulo, Editora Atlas.
- Robbins, Stephen; Coulter, Mary (1998), "*Administração*", 5ª Ed; Rio de Janeiro, Prentice-Hall.
- Robbins, Stephen S.P. (2002), "*Comportamento Organizacional*", 8ª Ed., Rio de Janeiro, Prentice – Hall.
- Rollinson, D; Broadfield, A.& Edwards,D.J. (1998), "*Psicologia das Organizações*", Editora McGraw-Hill.
- Roque, Francisco (2003), "*Relações com o Público e Resolução de Conflitos*" Edição CEFA – Coimbra.
- Roque, Francisco (2005), – "*Desenvolvimento Individual e Pessoal*" – 1ª edição, CEFA – Coimbra.
- Rosa, Luís (1994), "*Cultura Empresarial: Motivação e Liderança*" – In *Psicologia da Organizações*, Lisboa. Ed. Presença.
- Secretariado Para a Modernização Administrativa (1997) "*Desburocratização - Uma Administração para o Sec. XXI*", Lx .
- Steijn, Bram (2008), "*Person-Environment Fit and Public Service Motivation*", *International Public Management Journal*, 11:1, 13 – 27.

- Tamayo, Álvaro e Paschoal, Tatiane (2003), "*A Relação Entre Motivação e Trabalho*" RAC – Revista de Administração Contemporânea, Vol 7, nº 4 - Out/Dez.
- Torrington, Derek; Hall, Laura; Taylor, Stephen (2008), "*Human Resource Management*", Seventh Edition. FT, Prentice Hall. Financial Times.
- Thorndike, E. L. (1911). *Animal Intelligence*. New York: Macmillan (Reprinted Bristol:Thoemmes, 1999), p. v.
- Vandenabeele, Wouter (2007), "*Toward a Public Administration Theory of Public Service Motivation*", *Public Management Review*, 9:4, 545 Coimbra 556.
- Vroom, V. H. (1969). Industrial social psychology. In G. Lindzey & E. Aronson. (Orgs.), "*The handbook of social psychology*" (v. 5, pp. 198-268). New York: Randon House.
- Vroom, V. H. (1995). "*Work and motivation*". New York: Wiley. (Obra originalmente publicada em 1964).
- Wright B.E. And Pandey S.K. (2008), "*Public Service Motivation and the Assumption of Person – Organization Fit: Testing the Mediating Effect of Value Congruence*", *Administration Society*, September 1; 40(5): 502-521.

Legislação

- Projecto Regulamentar da Lei 10/2004 de 22 de Março.
- Dec. Regulamentar nº 19-A/2004.
- Resolução do Conselho de Ministros nº 199/2005.
- Lei 66 B/2007 de 28 de Dezembro.

ANEXOS

ANEXO I

Autorizações das Entidades Colaboradoras no Estudo



REGIÃO AUTÓNOMA DA MADEIRA
GOVERNO REGIONAL
SECRETARIA REGIONAL DO TURISMO E
TRANSPORTES
GABINETE DO SECRETÁRIO REGIONAL



Exmo. Senhor
Dr. Luís Miguel Pereira
loismpereira@gmail.com

Sua referência

Sua comunicação de

Nossa referência

404

2009-03-11

ASSUNTO: PEDIDO DE AUTORIZAÇÃO PARA O LANÇAMENTO DO QUESTIONÁRIO/ESCALA MULTI-FACTORIAL DE MOTIVAÇÃO NO TRABALHO "MULTI-MOTI" NA SECRETARIA REGIONAL DO TURISMO E TRANSPORTES.

Sobre o assunto em epígrafe e reportando-me à carta de V. Exa., de 2009-02-10, encarrega-me Sua Excelência a Secretária Regional do Turismo e Transportes, de informar que foi autorizado o referido pedido.

Com os melhores cumprimentos.

O CHEFE DE GABINETE

Iolanda França Pitão

*Autorizado.
Doveré o requerente
articular-se com a DSProm AS,
DSProt AS, EBV e DSELA para aplicação
do questionário.
Ao Sr. Dr. Luís Miguel Pereira de as
M.ª Fernanda Fernandes Gomes
Vogal do Conselho Directivo
2007-03-02. V.ª envolver.*

**Exmo Senhora
Presidente do Conselho Directivo do
Centro de Segurança Social da Madeira
Drª Maria Bernardete Olival Pita Vieira**

Luís Miguel Sobreira Campos de Oliveira Pereira, aluno de mestrado em Ciências Empresariais (ISEG – Instituto Superior de Economia e Gestão - Universidade Técnica de Lisboa), vêm solicitar a V.Exa o seguinte:

Encontrando-me, neste momento, a elaborar a tese de dissertação de mestrado alusiva ao tema - “A Relação entre a Motivação e Satisfação Profissional dos Funcionários Públicos no Actual Contexto Institucional”, cujo resumo do plano se anexa, terei necessidade de lançar um Questionário/Escala Multi-Factorial de motivação no trabalho “Multi-Moti”, da autoria do Prof. Doutor Aristides Ferreira e colaboradores, o qual, com a finalidade estritamente científica, me concedeu autorização para utilização da mesma.

Neste sentido, peço desde já a V.Exa. autorização e a sua colaboração pessoal no lançamento da escala em anexo, na instituição a que preside.

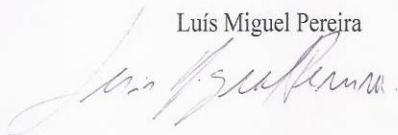
Para esse efeito, pretende-se apenas que o questionário seja passado a 40 quadros superiores; 40 quadros administrativos e 10 chefias intermédias (Nomeadamente Chefes de Divisão e Directores de Serviço).

Face ao exposto agradeço a prestimosa atenção e autorização de V.Exa., com vista a poder concluir este estudo de carácter estritamente científico.

Funchal, 15 de Janeiro de 2009

Com os melhores cumprimentos,

Luís Miguel Pereira



Contactos:

Email: loispereira@gmail.com

Telefone pessoal: 965517235

Telefone Serviço (Centro de Segurança Social da Madeira) 291205145

Remiti original ao Dr. Luís Miguel Pereira, copias à DSProm AS, DSProt AS, EBV, DSELA a 3/3/09 58



Câmara Municipal do Porto Santo

9400 PORTO SANTO

Gabinete do Presidente

Exmo. Sr. Dr.

LUÍS MIGUEL PEREIRA
CENTRO DE SEGURANÇA SOCIAL DA MADEIRA
EQUIPA TUTELAR DE APOIO CIVIL
RUA ELIAS GRACIA, Nº 14
9054-503 FUNCHAL

Sua referência

Sua comunicação de

MUNICÍPIO DO PORTO SANTO

Saida

OF 662 12/03/2009 2-1.1.PROP

Divisao de Administracao Geral

ASSUNTO: **ENVIO DE QUESTIONÁRIOS.**

Conforme o solicitado, a Câmara Municipal do Porto Santo vem por este meio enviar a Vossa Excelência os questionários devidamente preenchidos sobre um conjunto de temáticas relativas ao modo como o colaborador percebe a organização onde trabalha.

Junta: 1 Folha de Despacho + 10 Questionários preenchidos.

Com os melhores cumprimentos,

Votos de bom trabalho académico,

O PRESIDENTE DA CÂMARA

ROBERTO PAULO CARDOSO DA SILVA



MUNICÍPIO DE CÂMARA DE LOBOS
CÂMARA MUNICIPAL

Exmo. Senhor
Luís Miguel Pereira

MUNICÍPIO DE CÂMARA DE LOBOS
CÂMARA MUNICIPAL

SAIDA

OF 2778 2009/03/11 VAH

10.04.04. ATEVHG

Gabinete de Apoio a Vereacao

Assunto: **Questionário/Escala Multi-Factorial**

Na sequência do vosso ofício registado nesta autarquia sob o número OF 1947, de 05 de Fevereiro do corrente ano, sobre o assunto referenciado em epígrafe, cumpre-me o Sr. Presidente da Câmara de informar a V.Exa, foi autorizado a aplicação do inquérito aos funcionários desta autarquia, conforme solicitado.

Mais informamos que o respectivo inquérito foi distribuído por 20 quadros administrativos, 11 quadros superiores e 5 chefias intermédias (nomeadamente Chefes de Divisão e Directores de Serviços).

Com os nossos cumprimentos

O Vereador do Ambiente e Recursos Humanos

Leonel Calisto Correia da Silva



MUNICÍPIO DE MACHICO

Exmº Senhor (a)
Luís Miguel Sobreira de Oliveira Pereira
Centro de Segurança Social da Madeira
Equipa de Apoio Tutelar Cível
Rua Elias Garcia, n.º 14
9054 – 503 **FUNCHAL**

Sua referência

Sua comunicação de

Camara Municipal Machico

Data



SAIDA: 1248
DATA: 2009/03/16
ARQ: 6.1.8

**ASSUNTO: “A RELAÇÃO ENTRE A MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO
PROFISSIONAL DOS FUNCIONÁRIOS PÚBLICOS NO ACTUAL CONTEXTO
INSTITUCIONAL”**

Relativamente ao vosso pedido registado com o n.º de entrada 1378, datado de 10 de Fevereiro de 2009, junto devolvo a V Exª os inquéritos devidamente preenchidos, relativamente ao assunto designado em epígrafe.

Com os melhores cumprimentos,

O Presidente da Câmara,


Emanuel Sabino Vieira Gomes



CÂMARA MUNICIPAL DE SANTANA (MADEIRA)
SECRETARIA

«

Ao Centro de Segurança Social da
Madeira
A/C Dr. Luís Miguel Pereira

«

Sua Referência Proc. N.º Ofício N.º	Sua comunicação	Nossa Referência Proc. N. Ofício N. 8-RH	Data 16.02.2009
---	-----------------	--	--------------------

ASSUNTO: “ Questionários ”

Venho por este meio enviar a V.Ex^a. os questionários.

Com os melhores cumprimentos:

O Assistente Técnico

Márcio J. Mendonça Leça

CÂMARA MUNICIPAL DO FUNCHAL
Divisão Atendimento Informação

Entrada

2009/1899 14-01-2009 1.1.1

Exmo Senhor
Presidente da Câmara Municipal
do Funchal.

Luís Miguel Sobreira Campos de Oliveira Pereira, aluno de mestrado em Ciências Empresariais (ISEG – Instituto Superior de Economia e Gestão - Universidade Técnica de Lisboa), vêm solicitar a V.Exa o seguinte:

Encontrando-me, neste momento, a elaborar a tese de dissertação de mestrado alusiva ao tema - “A Relação entre a Motivação e Satisfação Profissional dos Funcionários Públicos no Actual Contexto Institucional”, cujo resumo do plano se anexa, terei necessidade de lançar um Questionário/Escala Multi-Factorial de motivação no trabalho “Multi-Moti”, da autoria do Prof. Doutor Aristides Ferreira e colaboradores, o qual, com a finalidade estritamente científica, me concedeu autorização para utilização da mesma.

Neste sentido, peço desde já a V.Exa. autorização e a sua colaboração pessoal no lançamento da escala em anexo, na Câmara Municipal do Funchal.

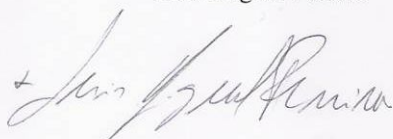
Para esse efeito, pretende-se apenas que o questionário seja passado a 40 quadros superiores; 40 quadros administrativos e 10 chefias intermédias (Nomeadamente Chefes de Divisão e Directores de Serviço).

Face ao exposto agradeço a prestimosa atenção e autorização de V.Exa., com vista a poder concluir este estudo de carácter estritamente científico.

Funchal, 14 de Janeiro de 2009

Com os melhores cumprimentos,

Luís Miguel Pereira



Contactos:

Email: loismpereira@gmail.com

Telefone pessoal: 965517235

Telefone Serviço (Centro de Segurança Social da Madeira) 291205145

Hoje
Ao Sr. Neto

Estabelecer contacto e
colaborar neste inquérito
Obj. de João
09/01/09

Exmo Senhor

Presidente da Câmara Municipal de Lousada.

Luís Miguel Sobreira Campos de Oliveira Pereira, aluno de mestrado em Ciências Empresariais (ISEG – Instituto Superior de Economia e Gestão - Universidade Técnica de Lisboa), vêm solicitar a V.Exa o seguinte:

Encontrando-me, neste momento, a elaborar a tese de dissertação de mestrado alusiva ao tema - “A Relação entre a Motivação e Satisfação Profissional dos Funcionários Públicos no Actual Contexto Institucional”, cujo resumo do plano se anexa, terei necessidade de lançar um Questionário/Escala Multi-Factorial de motivação no trabalho “Multi-Moti”, da autoria do Prof. Doutor Aristides Ferreira e colaboradores, o qual, com a finalidade estritamente científica, me concedeu autorização para utilização da mesma.

Neste sentido, peço desde já a V.Exa. autorização e a sua colaboração pessoal no lançamento da escala em anexo, na Câmara Municipal de Lousada.

Para esse efeito, pretende-se apenas que o questionário seja passado a 20 quadros superiores; 20 quadros administrativos e 5 chefias intermédias (Nomeadamente Chefes de Divisão e Directores de Serviço).

Face ao exposto agradeço a prestimosa atenção e autorização de V.Exa., com vista a poder concluir este estudo de carácter estritamente científico.

Funchal, 14 de Janeiro de 2009

Com os melhores cumprimentos,

Luís Miguel Pereira

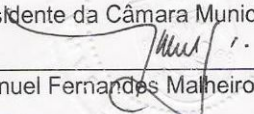



DECLARAÇÃO

Declaro que autorizo a realização do presente inquérito.

Lousada e Paços do Concelho, 19 de Janeiro de 2009.

O Presidente da Câmara Municipal de Lousada


Jorge Manuel Fernandes Malheiro de Magalhães, Dr.

C.M.EVORA	Entrada : 5826
	Data : 25-02-2009
	Classif. : 06.3

À JGRH
Com o meu anexo e anexo.
com pelo que de seguir-se.
f 25/2/09

Exmo Senhor
Presidente da Câmara Municipal de Évora.

Luís Miguel Sobreira Campos de Oliveira Pereira, aluno de mestrado em Ciências Empresariais (ISEG – Instituto Superior de Economia e Gestão - Universidade Técnica de Lisboa), vêm solicitar a V.Exa o seguinte:

Encontrando-me, neste momento, a elaborar a tese de dissertação de mestrado alusiva ao tema - “A Relação entre a Motivação e Satisfação Profissional dos Funcionários Públicos no Actual Contexto Institucional”, cujo resumo do plano se anexa, terei necessidade de lançar um Questionário/Escala Multi-Factorial de motivação no trabalho “Multi-Moti”, da autoria do Prof. Doutor Aristides Ferreira e colaboradores, o qual, com a finalidade estritamente científica, me concedeu autorização para utilização da mesma.

Neste sentido, peço desde já a V.Exa. autorização e a sua colaboração pessoal no lançamento da escala em anexo, na Câmara Municipal de Évora.

Para esse efeito, pretende-se apenas que o questionário seja passado a 20 quadros superiores; 20 quadros administrativos e 5 chefias intermédias (Nomeadamente Chefes de Divisão e Directores de Serviço).

Face ao exposto agradeço a prestimosa atenção e autorização de V.Exa., com vista a poder concluir este estudo de carácter estritamente científico.

Com os melhores cumprimentos,

Funchal, 14 de Janeiro de 2009

Luís Miguel Pereira

Contactos:

Email: loismpereira@gmail.com

Telefone pessoal: 965517235

Telefoné Serviço (Centro de Segurança Social da Madeira) 291205145

ANEXO II

Construção e Validação da Escala Multi-Factorial de Motivação no Trabalho (Multi-Moti)

Construção e validação de uma Escala Multi-Factorial de Motivação no Trabalho (*Multi-Moti*)

Aristides Ferreira

Departamento de Psicologia, Universidade Lusíada de Lisboa

Carole Diogo

Universidade Lusíada de Lisboa

Mafalda Ferreira

Universidade Lusíada de Lisboa

Ana Catarina Valente

Universidade Lusíada de Lisboa

Resumo. Esta investigação tem como objectivo a construção e validação de uma Escala Multi-Factorial de Motivação no Trabalho para a população portuguesa. A ausência de instrumentos para medir várias dimensões da motivação levou ao desenvolvimento e elaboração desta escala de motivação. A escala integra 28 itens decorrentes de uma pesquisa teórica que contempla algumas teorias da motivação. Participaram nos estudos de validação da escala 444 colaboradores de empresas de novas tecnologias de ambos os sexos, com idades compreendidas entre os 19 e os 34 anos. A escala apresenta bons índices de consistência interna (valores entre 0.72 e 0.84) e uma análise factorial que revelou a existência de uma estrutura tetrafactorial com 49% de variância explicada: motivação com a organização do trabalho, motivação com realização e poder, motivação de desempenho e motivação associada ao envolvimento. Espera-se ainda que novos estudos possam ser desenvolvidos a partir desta mesma escala.
Palavras-chave: Motivação, produtividade, avaliação.

1. Introdução

Um estudo realizado em 2002 (Ferreira, *no prelo*), demonstra que, em Portugal, os poucos instrumentos para medição da motivação resumem-se aos questionários dos motivos de McClelland,

Endereço: Departamento de Psicologia, Universidade Lusíada de Lisboa, Rua da Junqueira 188/198, 1349-01 Lisboa.
E-mail: aristides@lis.ulusiada.pt

desenvolvidos e validados por Rego (2000). Apesar disso, a motivação tem sido uma das dimensões mais referenciadas nos vários contextos de intervenção dos psicólogos (Rego, 2000). Neste aspecto, considera-se importante desenvolver uma escala que, pelas suas características, meça várias dimensões associadas à motivação no trabalho.

A motivação no trabalho encontra-se em muitos estudos associada à componente da produtividade organizacional (Cunha & Marques, 1990). As empresas, procurando encontrar argumentos que rentabilizem a produtividade e o desenvolvimento organizacional enfrentam uma necessidade crescente de identificar nos seus recursos humanos aqueles que desenvolvem maiores índices de motivação e consequentemente dão respostas mais eficazes face aos indicadores de performance organizacional.

O estudo da motivação no trabalho considera as condições de trabalho responsáveis pelos objectivos, pela qualidade e pela intensidade do comportamento no trabalho. No âmbito desta investigação foram propostos alguns modelos teóricos que permitem compreender as dinâmicas associadas aos factores de motivação laboral. Neste sentido, não sendo possível integrar todas as teorias de motivação, será dada uma ênfase especial à teoria da organização do trabalho de Hackman e Oldham (1980), teoria das necessidades aprendidas de David McClelland (1975, 1987, 1989), teoria do *Goal Setting* (Locke & Latham, 1990) e os processos de envolvimento organizacional de Allen e Meyer (1990). Estas teorias sustentarão teoricamente um estudo, cujo intuito visa o desenvolvimento de uma escala que permita identificar várias dimensões de motivação associada ao trabalho. Espera-se ainda que este instrumento de avaliação possua boas qualidades métricas e assim possa corresponder às expectativas dos técnicos que avaliam a motivação dos recursos humanos em contexto laboral.

1.1. Motivação com a organização do trabalho segundo a perspectiva teórica de Hackman e Oldham.

De acordo com Hackman e Oldham (1980), os estados psicológicos associados à aquisição de conhecimentos, aumento de responsabilidades e conhecimento dos resultados são determinantes na forma como afectam a motivação no local de trabalho. Neste propósito, existem cinco características associadas ao trabalho que influenciam o rendimento e os pressupostos motivacionais dos colaboradores: variedade de funções, identidade e significado das tarefas, autonomia e "feedback".

A variedade de funções, identidade e significado das tarefas reflectem a forma como o trabalho se encontra estruturado, dependem dos conhecimentos associados ao trabalho (Skinner, 1989) e consequentemente afectam a motivação (Hackman & Oldham, 1980). Assim, estas características estão relacionadas com a importância atribuída às tarefas, bem como contribuem para uma maior satisfação no trabalho através da motivação intrínseca.

Por outro lado, quando os trabalhos permitem alguma autonomia, os empregados relacionam a *performance* com os seus esforços e decisões, na medida em que o trabalhador sente o crescimento da sua responsabilidade pelo trabalho. Caso não haja autonomia, deixa de haver ligação entre *performance* e os esforços, neste caso, o *feedback* pode ser usado para ajudar os empregados na ligação entre comportamentos e *performance* no trabalho, permitindo ao trabalhador ter conhecimento dos

resultados do seu trabalho. Estas variáveis influenciam as relações entre características do trabalho e os estados psicológicos associados à motivação (Hackman & Oldham, 1980).

1.2. *Motivação de realização e poder segundo a Teoria das Necessidades Aprendidas de David McClelland*

A abordagem motivacional de McClelland (1989) revela que existem três necessidades básicas que motivam as pessoas para o desempenho, são elas: a necessidade de realização, a necessidade de poder e a necessidade de afiliação.

Relativamente à necessidade de realização, esta pode definir-se como um impulso de realização em direcção a um conjunto de padrões, em que se insere o desejo de querer ser excelente e de ser bem sucedido em situações de competição. Para McClelland (1987), os indivíduos com esta necessidade gostam de assumir responsabilidades para encontrar soluções para os problemas. Têm ainda tendência para propor objectivos exigentes e assumir riscos calculados, valorizando o *feedback* relacionado com o seu desempenho.

A necessidade de poder relaciona-se com o desejo de influenciar e controlar o comportamento dos outros, motivando mais o estatuto, o prestígio e o desejo de ganhar influência sobre os outros. Esta necessidade representa um interesse recorrente em ter impacto sobre as pessoas. Sendo assim, uma elevada motivação para o poder associa-se a actividades competitivas e assertivas, implicadas no interesse dos indivíduos em alcançar prestígio e reputação (McClelland, 1975).

A terceira e última grande necessidade é a afiliação e consiste no desejo e vontade de ter amizades e ser aceite por outras pessoas. É assim definida como um interesse recorrente em estabelecer, manter ou restaurar um relacionamento afectivo positivo com os outros. Os sujeitos com um elevado grau desta necessidade normalmente preferem situações mais cooperantes do que competitivas e desejam relacionamentos que impliquem elevado grau de mútua compreensão (McClelland, 1989).

Em suma, o comportamento das pessoas é afectado por estas necessidades ou motivos, presumindo-se que possam ser apreendidas e apresentem características semelhantes aos traços da personalidade. Têm ainda alguma consistência ao longo do tempo e afiguram-se como resistentes à mudança (McClelland, 1989).

A limitação deste modelo prende-se com o facto das necessidades, apesar de tudo, variarem inter e intra-individualmente ao longo dos tempos. Isto porque, de acordo com McClelland (1987), estas necessidades são adquiridas pela cultura de uma sociedade.

1.3. *Motivação para o desempenho*

Uma das teorias mais fortes na psicologia do comportamento é a *Goal Setting Theory* de Locke e Latham (1990) e consiste em estabelecer objectivos e fixar um padrão ou meta orientadora para a acção.

Para Locke (1987) a teoria reflecte uma das técnicas motivacionais mais simples e eficazes. Neste âmbito, refere a possibilidade dos mecanismos que influenciam a motivação no trabalho serem mediados pela existência de objectivos.

O estabelecimento de objectivos aumenta sistematicamente quer a motivação, quer a *performance* e tem grandes impactos na percepção do progresso (as pessoas conseguem quantificar o que estão a evoluir). Esta técnica tem ainda impacto na auto-eficácia e na auto-avaliação.

Segundo os autores (Locke & Latham, 1990), durante o desempenho das tarefas, as pessoas comparam a sua *performance* com os objectivos e, neste sentido, podem acontecer duas situações:

- 1) Auto-avaliações positivas que melhoram a auto-eficácia e reforçam a motivação;
- 2) Auto-avaliações discrepantes entre objectivos e *performance*, que levam à insatisfação.

Desta forma, para os objectivos funcionarem têm que ser específicos, e conseguir definir um padrão de *performance* que possibilite o aumento da motivação e auto-eficácia. Os objectivos específicos aumentam ainda a eficácia se forem seguidos de recompensa, resultando níveis mais elevados de motivação intrínseca (Porter, Steers, Mowday & Boulian, 1974).

Porter e colaboradores (1974) afirmam ainda que os objectivos específicos poderão originar melhores níveis de desempenho se ajudarem os indivíduos a focalizar a atenção e o esforço.

As investigações realizadas (Locke & Latham, 1990) permitem concluir igualmente a não existência de diferenças significativas entre o desempenho de grupo sem objectivos definidos e o de grupo com objectivos do género “faça o melhor que puder”.

Os objectivos devem ainda obedecer a critérios de proximidade, na medida em que objectivos de curto termo têm mais impacto na acção e na motivação que os de longo termo. Curiosamente, outros estudos (Mowday, 1982) revelam que o critério proximidade afecta a motivação tanto em crianças, como adultos.

No que concerne ao grau de dificuldade, os objectivos devem ser difíceis, ou seja, implicar algum esforço mas que não sejam impossíveis de atingir. Porter, Steers, Mowday e Boulian (1974) consideram que aumentando a dificuldade do objectivo, aumenta-se o grau desafiante, sendo assim possível esperar um aumento do esforço realizado e consequentemente aumentar os índices de motivação dos colaboradores.

Por último, o *feedback* sobre o grau de realização dos objectivos aumenta a motivação e por conseguinte a produtividade dos trabalhadores. Após inúmeras experiências (Becker, 1992), concluiu-se que o *feedback* enquanto factor isolado é insuficiente para melhorar o nível de desempenho numa tarefa. A sua conjugação com a existência de objectivos produz melhorias de desempenho superiores às da condição objectivo/ausência de *feedback*.

Definir objectivos parece, de acordo com Locke e Latham (1990), a forma mais indicada de motivar os trabalhadores e de melhorar os seus níveis de desempenho. No entanto, é fundamental que haja *commitment* (empenhamento) no desempenho das tarefas. Neste propósito, torna-se importante compreender os pressupostos teóricos inerentes às teorias que explicam a motivação para o envolvimento.

1.4. Motivação para o envolvimento

Nos últimos anos, e, no que concerne ao envolvimento organizacional, destaca-se o modelo de conceptualização do comprometimento organizacional de Allen e Meyer (1990). O modelo reúne

três correntes que dominaram as abordagens teóricas e conceptuais do comprometimento, sendo conhecidas como as dimensões afectivas, instrumental e normativa.

Segundo estes autores (Allen & Meyer, 1990), a abordagem afectiva contempla uma forte crença na aceitação dos valores e objectivos da organização. Parte do princípio que o colaborador está disposto a desenvolver um esforço considerável em prol da organização, no sentido de manifestar o seu desejo em tornar-se um membro da empresa.

A abordagem instrumental reenvia para a importância das questões sociológicas. Neste sentido, o envolvimento é então descrito como um comprometimento implicado nas acções de cada indivíduo na organização. Desta forma, os colaboradores permanecem na organização pela avaliação dos custos benefícios que estão associados à sua saída da empresa (Allen & Meyer, 1991).

Por último, a abordagem normativa apoiando-se nos trabalhos de Wiener (1982), defende que as pessoas comprometidas exibem certos comportamentos porque acreditam que é certo e moral desenvolvê-los. A percepção dos indivíduos acerca de uma acção em concreto deriva das suas pressões normativas. Isto é, da cultura da empresa e daquilo que é considerado enquanto padrão típico de comportamento na organização.

Para Allen e Meyer (1993), os colaboradores sentem-se envolvidos com a organização se desenvolverem um forte comprometimento afectivo, demonstrando nesse âmbito que permanecem na organização porque efectivamente estão implicados afectiva e emocionalmente com esta última.

O envolvimento é então uma medida determinante na produtividade e que parece estar associada enquanto elemento que contribui fortemente para a motivação no trabalho (Allen & Meyer, 1997).

1.5. Objectivos do estudo

De acordo com Ferreira (*no prelo*), existem poucos instrumentos para avaliação da motivação em contexto organizacional. Neste sentido, o presente artigo, baseando-se em algumas teorias clássicas da motivação (Hackman & Oldham, 1980; McClelland, 1975, 1987, 1989; Locke & Latham, 1990; Allen & Meyer, 1990), tem como objectivo a criação e desenvolvimento de um instrumento de avaliação psicológica que meça a motivação no trabalho. Pretende-se apresentar as qualidades métricas da escala ao nível da sensibilidade, fidelidade e validade. Por último, é intuito do estudo, a avaliação de eventuais diferenças para as dimensões de motivação no que concerne à variável género e categoria profissional.

Tratando-se da construção de um instrumento de avaliação, pretende-se lançar “pistas” para novos estudos de validação, que atestem e reforcem os resultados evidenciados pelos autores.

2. Metodologia

2.1. Sujeitos

Participaram neste estudo 444 colaboradores de uma empresa de telecomunicações que opera no território nacional. Trata-se de uma amostra (Tabela 1) que procurou abranger sujeitos do norte,

Tabela 1
Caracterização da amostra em termos de género e categoria profissional

Género	N	%	Categoria Profissional	N	%
Masculino	52	11.70	Administrativa	24	5.40
Feminino	392	88.30	Técnica	384	86.50
			Chefia/Direcção	36	8.10

centro e sul do país. Destes, 52 são do sexo masculino (11.7%) e 392 pertencem ao sexo feminino (88.3%). A média de idades ronda os 24 anos, o que demonstra ser uma amostra de colaboradores bastante jovem. De referir ainda que 384 colaboradores desenvolve funções de âmbito técnico (86.5%). Os restantes 36 encontram-se a desempenhar funções de chefia/direcção (8.1%), sendo que os administrativos apenas constituem 5.4% da amostra, com 24 colaboradores.

2.2. Instrumento

Para a construção desta escala de motivação desenvolveram-se inicialmente 65 itens a partir da revisão da literatura (Hackman & Oldham, 1980; McClelland, 1975, 1987, 1989; Locke & Latham, 1990; Allen & Meyer, 1990). Neste aspecto, procurou-se elaborar itens tendo em conta as características de pessoas fortemente orientadas para cada um dos aspectos de motivação defendidos na literatura. Aplicou-se o pré-teste a 112 indivíduos e, mediante análise factorial com extracção de factores pelo critério de Kaiser (*eigenvalues* superiores a 1), obtiveram-se alguns factores saturados em apenas um ou dois itens. Por sugestão de Hakstian, Rogers e Cattell (1982) esses factores foram retirados. Neste sentido, fizeram-se algumas tentativas até encontrar uma matriz factorial condicente com a teoria utilizada no estudo. Ainda seguindo a sugestão de Ford, MacCallum e Tait (1986), retiraram-se os itens cujas saturações eram superiores a 0.40 em mais do que um factor. Este procedimento permitiu a formação de uma escala tetrafactorial constituída por 28 itens que avaliam quatro dimensões referentes à motivação no trabalho. Os itens 1, 5, 9, 13, 17, 21 e 25 medem a motivação tendo em vista a organização do trabalho, os itens 2, 6, 10, 14, 18, 22 e 26 estão associados à motivação para o desempenho. As questões 3, 7, 11, 15, 19, 23 e 27 avaliam dimensões referentes aos motivos de realização e poder. Por último, os itens 4, 8, 12, 16, 20, 24 e 28, reportam-se a aspectos de motivação ligados ao envolvimento. Todas estas afirmações encontram-se associadas a uma escala de resposta do tipo *Likert* com cinco tipos de respostas alternativas, cujos posicionamentos de resposta oscilam entre os pólos, 1 - discordo totalmente, 2 - discordo, 3 - não discordo nem concordo, 4 - concordo e 5 - concordo totalmente. Dos 28 itens que compõem a escala, alguns encontram a pergunta formulada na negativa, pelo que deverão ser invertidos. Encontram-se nesta situação os itens 8, 20 e 28.

2.3. Procedimento

O questionário foi inicialmente apresentado aos responsáveis da empresa e pedido a sua colaboração

e autorização para a aplicação do mesmo. Posteriormente, e face à impossibilidade de deslocação dos autores deste estudo, às diversas lojas, ficou advertido que os questionários seriam distribuídos pelos responsáveis de cada sector de loja (Zona Norte, Centro e Sul), os quais fariam a distribuição pelos seus colaboradores. Nesta distribuição foi utilizado o correio interno da empresa referida. Após aplicados e devidamente preenchidos, os questionários foram entregues pela mesma via.

3. Estudo psicométrico da escala

3.1. Sensibilidade

De acordo com os valores de *skewness* e *kurtosis* presentes na Tabela 2 para as 4 sub-escalas do questionário, obtiveram-se valores próximos de zero, que podem ser associados a uma distribuição normal. Sendo assim, este instrumento possui uma boa capacidade para discriminar os sujeitos face às dimensões a avaliar.

Tabela 2
Estatística descritiva das quatro sub-escalas do questionário

Sub-escalas	Média	Desvio Padrão	C. Skewness	C. Kurtosis
Organização Trabalho	3.47	0.70	-0.41	0.35
Desempenho	3.61	0.60	-0.33	0.54
Realização/Poder	3.87	0.63	-0.76	1.83
Envolvimento	3.84	0.56	-0.31	-0.46

3.2. Fidelidade

Obteve-se um indicador do grau de fidelidade das sub-escalas através do método da consistência interna com recurso ao coeficiente α Cronbach (Tabela 3). O valor obtido pelas 4 sub-escalas oscila entre 0.72 e 0.84, pelo que se pode concluir que a escala possui consistência interna.

3.3. Validade

Para o estudo da validade recorreu-se ao método da análise factorial para estudar a validade de constructo mediante uma análise factorial de componentes principais com rotação *varimax*.

Obteve-se uma estrutura tetrafactorial que no seu conjunto explica 49.021% da variância dos resultados (Tabela 3).

O primeiro factor toma a designação de “Motivação com a organização do trabalho”, o segundo factor com um peso menor toma a designação de “Motivação para o desempenho”, o terceiro factor da escala designa-se por “Motivação de realização e poder” e por último o quarto factor toma a designação de “Envolvimento”.

Tabela 3
Matriz factorial da escala

Itens	Factor I	Factor II	Factor III	Factor IV
1. Esta organização tem condições de trabalho satisfatórias.	0.735	0.156	0.099	0.229
5. Sinto-me realizado com as funções que desempenho na organização.	0.726	-0.030	0.057	0.437
9. Sinto-me satisfeito com a minha remuneração.	0.724	0.010	-0.118	0.125
13. O “feedback” que recebo no trabalho contribui enquanto factor motivacional.	0.660	0.161	0.148	0.111
17. Todos os funcionários da organização participam nos processos de tomada de decisão.	0.651	0.104	-0.024	-0.013
21. Considero que trabalho num ambiente de cooperação entre colegas.	0.640	0.085	0.045	0.134
25. A organização permite o desenvolvimento dos objectivos profissionais.	0.455	0.046	0.362	0.263
2. Considero que as avaliações periódicas me motivam.	0.194	0.825	0.165	0.115
6. Gostaria de ser avaliado(a) no meu desempenho periodicamente.	0.144	0.800	0.083	-0.012
10. No desempenho de tarefas é importante demonstrar alguma emotividade.	0.255	0.724	-0.058	-0.038
14. Gosto de ser avaliado(a) no desempenho das tarefas.	0.346	0.677	0.036	-0.046
18. Habitualmente desenvolvo estratégias para alcançar as minhas metas.	-0.055	0.480	-0.042	0.166
22. Tarefas diversificadas são importantes para o bom desempenho das funções.	0.035	0.474	0.216	0.211
26. Existe competitividade no meu grupo de trabalho.	-0.068	0.407	0.089	-0.020
3. Ter perspectivas de carreira é importante para a minha motivação no trabalho.	0.115	0.091	0.769	0.168
7. Gostaria de desempenhar funções com maior responsabilidade.	-0.061	0.231	0.754	0.105
11. Sinto-me com capacidade para gerir um grupo de trabalho.	-0.078	0.307	0.751	0.088
15. Sinto necessidade de crescer cada vez mais na minha função.	-0.011	0.023	0.682	0.236
19. Se existissem prémios atribuídos aos melhores funcionários, percebia-os como um factor de motivação profissional.	0.206	-0.214	0.593	-0.083
23. Um dos meus objectivos é alcançar o cargo mais elevado dentro da organização.	0.139	0.210	0.545	-0.353
27. Sinto-me motivado(a) quando o trabalho é elogiado pelo meu superior.	0.011	-0.010	0.411	0.156
4. Normalmente considero-me uma pessoa com grande motivação.	0.216	0.206	0.101	0.650
8. Considero o meu trabalho monótono.	0.308	0.000	0.122	0.621
12. Sinto-me envolvido(a) emocionalmente com a organização.	0.279	0.094	0.008	0.601
16. Os meus conhecimentos são determinantes na forma de trabalhar.	-0.117	0.248	0.218	0.573
20. Aborreço-me quando não compreendo a finalidade das minhas funções.	0.056	-0.031	0.022	0.568
24. Identifico-me com a função que desempenho.	0.290	0.255	0.158	0.553
28. Trabalharia com maior empenho se existissem formas de remuneração alternativa.	0.081	-0.077	-0.038	0.440
<i>Eigenvalue</i>	6.222	3.234	2.440	1.830
% Variância explicada	22.221	11.549	8.714	6.537
Alpha de Cronbach	0.842	0.776	0.773	0.720

Verifica-se a formação de quatro componentes distintos com 49.02% da variância explicada, sendo que o primeiro factor (7 itens), explica 22.22% da variância e mede a motivação face à organização do trabalho. O segundo factor com 11.55% de variância explicada mede as motivações para o desempenho (7 itens). Com menor percentagem de variância explicada temos o terceiro factor que mede 8.71% da variância da escala e integra 7 itens que medem a motivação de realização e poder. Por último, com 7 itens temos um total de 6.54% de variância explicada que integra a dimensão que mede a Motivação face ao envolvimento.

4. Resultados diferenciais

4.1. Variação da motivação em função do sexo e da idade

Os resultados obtidos não mostraram diferenças significativas nas quatro sub-escalas para as variáveis sexo e idade. Pelo que, as variáveis sexo e idade não inferem ao nível dos valores de motivação no trabalho para a presente escala.

4.2. Variação da motivação em função da categoria profissional

Procurou-se encontrar diferenças significativas entre as diversas dimensões de motivação e as funções desempenhadas pelos colaboradores que compõem a amostra. Apenas foram encontradas diferenças significativas $F(2, 441)=7.47, p<0.05$ para a sub-escala que mede a motivação face à organização do trabalho. Os funcionários que desempenham funções técnicas apresentam valores médios mais elevados ($M=3.51, DP=0.71$) que os colaboradores das funções administrativas ($M=2.95, DP=0.55$). Também os elementos da amostra que desempenham funções de chefia/direcção apresentam índices de motivação mais elevados ($M=3.41, DP=0.53$) que os funcionários administrativos. Como foi referido, não foram encontradas diferenças significativas para as restantes sub-escalas que contemplam a *Multi-Moti*.

5. Conclusão

Este artigo propõe-se a apresentar uma nova escala para medir várias dimensões de motivação no trabalho, bem como as qualidades métricas do instrumento e as normas que o integram para efeitos de cotação e avaliação em contexto laboral.

A escala consegue discriminar convenientemente bem os sujeitos, assegurando desta forma alguns critérios de sensibilidade. Apresenta ainda elevados índices de fidelidade, que variam entre 0.72 e 0.84, valores que atestam a elevada consistência interna da escala.

No que concerne à análise factorial, o instrumento apresenta quatro dimensões factorialmente distintas e que no seu total explicam 49.09% da variância da escala. Uma primeira dimensão mede

a organização no trabalho, a segunda, mede a motivação para o desempenho, a terceira, a motivação para o poder e realização e um último factor que avalia a motivação para o envolvimento.

Os estudos diferenciais demonstram apenas diferenças significativas ($p < 0.05$) para a sub-escala de motivação para a organização do trabalho, sendo que os colaboradores de funções técnicas e de chefia/direcção apresentam valores de motivação mais elevados que os funcionários administrativos.

A amostra que compõe o estudo é maioritariamente constituída por colaboradores pertencentes ao sector das telecomunicações, pelo que recomenda-se em futuros estudos a aplicação a outros sectores económicos. Por outro lado, a amostra apresenta uma média de idades de 24 anos, sendo bastante jovem, logo, não representativa da população empregada portuguesa. De referir ainda que a grande maioria dos elementos que compõem a amostra pertencem ao sexo feminino e desempenham funções de cariz técnico, logo, seria conveniente aplicar este questionário numa amostra mais equilibrada do ponto de vista da distribuição do género e funções desempenhadas.

Apesar desta escala apresentar boas características métricas do ponto de vista da análise factorial, sugere-se, para futuros estudos, o recurso a outras técnicas para análise da validade, nomeadamente: validade convergente, divergente e preditiva. Considera-se importante o desenvolvimento de novas investigações, de forma a validar e confirmar os resultados obtidos, e, aferir se este instrumento representa uma mais valia no domínio da medição dos motivos. Espera-se que novos trabalhos possam assim contribuir para o desenvolvimento e melhoramento do instrumento apresentado.

Referências

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). Affective, continuance, and normative commitments to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behaviour*, 49, 252-276.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *The American Journal of Sociology*, 66, 32-40.
- Becker, T. E. (1992). Foci and bases of commitment: are they distinctions worth making? *Academy of Management Journal*, 35, 232-244.
- Bobko, P. (1990). Multivariate correlational analysis. In M. V. Dunnette, & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 637-686). Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press.
- Cunha, M. P., & Marques, C. A. (1990). Relação entre Objectivos/Feedback e Desempenho/Envolvimento/Satisfação. *Análise Psicológica*, 8 (3), 295-304.
- Davis, G. (1974). *Management Information Systems: Conceptual Foundations, Structure, and Development*. London: McGraw-Hill.
- Ferreira, A. I. (no prelo). Situação da testagem psicológica em Portugal. *Psicologia*, 3/4.
- Ferreira, J. M. C., Neves, J., & Caetano, A. (2002). *Manual de Psicossociologia das Organizações*. London: McGraw-Hill.
- Ferris, R. G., & Rowland, M. K. (1991). *Research in Personnel and Human Resources Management*. London: London Editor.
- Ford, J. K., MacCallum, R. C., & Tait, M. (1986). The application of exploratory factor analysis in applied psychology: Critical review and analysis. *Personnel Psychologist*, 39, 292-314.

Multi-Moti – Escala Multi-Factorial de Motivação no Trabalho

- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work Redesign*. New York: Addison-Wesley Publishing Company.
- Hakstian, A. R., Rogers, W. T., & Cattell, R. B. (1982). The behaviour of number-of-factors rules with simulated data. *Journal of Marketing*, 62, 30-45.
- Hulin, C. L. (1991). Adaptation, persistence, and commitment in organizations. In M. D. Dunnette, & L. M. Hough (Orgs.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 445-506). Palo Alto, CA: Consulting Publishing Press.
- Kanfer, R. (1990). Motivation Theory and Industrial and Organizational Psychology. In M. D. Dunnette, & L. M. Hough (Orgs.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 75-157). Palo Alto, CA: Consulting Publishing Press.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- McClelland, D. C. (1975). *Power: The inner experience*. New York: Irvington Publishers.
- McClelland, D. C. (1982). The need for power, sympathetic activation and illness. *Motivation and Emotion*, 6 (1), 31-41.
- McClelland, D. C. (1987). *Human Motivation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- McClelland, D. C. (1989). Motivational factors in health and disease. *American Psychologist*, 44, 675-683.
- McClelland, D. C. (1992). Motivational Configurations. In C. P. Smith (Ed.), *Motivation and Personality: Handbook of thematic content analysis* (pp. 87-99). Cambridge: Cambridge University Press.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: theory, research and application*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78, 538-551.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behaviour*, 14, 224-247.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee-Organization linkages – the psychology of commitment, absenteeism and turnover*. New York: Academic Press.
- Porter, L., Steers, R., Mowday, R., & Boulian, P. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.
- Rego, A. (2000). Os motivos de sucesso, afiliação e poder: desenvolvimento e validação de um instrumento de medida. *Análise Psicológica*, 18 (3), 335-344.
- Skinner, B. F. (1989). *Recent issues in the analysis of behaviour*. Columbus: Merrill Publishing Company.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: a normative view. *Academy of Management Review*, 7, 418-428.
- Weiner, B. (1989). *Human motivation*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Abstract. The main goal of this research is to develop and validate a new multi-factor scale of working motivation for the Portuguese population. The lack of motivation measuring instruments lead to the development and elaboration of this motivation scale. It includes 28 items resulting from a theoretical

Ferreira, Diogo, Ferreira, & Valente

research project in motivational theories. The validation study was obtained from a sample of 444 workers from hi-tech enterprises of both sexes and with ages between 19 and 34 years. Results show high levels of internal consistence (reliability scores between 0,72 and 0,84) and a factorial analysis which revealed a tetrafactorial structure with 49% of explained variance: work structure motivation, achievement and power motivation, commitment motivation and goal-setting motivation. It is hope that future approaches and studies may result from this new factorial scale of motivation.

Key words: Motivation, productivity, evaluation.

ANEXO III

Autorização dos Autores da Escala Multi-Moti
Para Fins de Investigação

----- Forwarded message -----

From: Aristides Ferreira <aristides@lis.ulusiada.pt>

Date: 2008/9/25

Subject: Re: Pedido de Autorização para Utilização de Escala Multi Factorial

To: LUIS MIGUEL PEREIRA <loismpereira@gmail.com>

Caro Luís Miguel Pereira,

venho por este meio dar-lhe autorização para a utilização da escala de motivação multi-moti tendo em vista os fins de investigação descritos.

De referir também que a referida escala encontra-se no artigo que citou. Nele encontrará os itens e a escala.

Votos de um excelente trabalho e felicidades,

Aristides Ferreira

ANEXO IV

Instrumento de Recolha de Dados

Identificação da Organização:

Data:

Instruções de resposta ao questionário:

Este questionário/escala Multi-Factorial, "Multi-Moti" da autoria do Professor Doutor Aristides Ferreira, versa um conjunto de temáticas relativas ao modo como o colaborador percebe a organização onde trabalha de forma a aferir o grau de Motivação relativo às actividades que desenvolve.

É de toda a conveniência que responda com o máximo de rigor e honestidade.

Não há **respostas certas ou erradas** relativamente a qualquer dos itens, pretendendo-se apenas a sua opinião pessoal e sincera.

Este questionário é de natureza **confidencial**. O tratamento deste, por sua vez, é efectuado de uma forma global, não sendo sujeito a uma análise individualizada, o que significa que o **anonimato** do colaborador é integralmente respeitado.

Ao preencher o questionário tenha em conta os diferentes posicionamentos da escala:

1 = Discordo totalmente.

2 = Discordo.

3 = Não discordo nem concordo.

4 = Concordo.

5 = Concordo totalmente.

Caracterização do colaborador:

Sexo: Masculino

Feminino

Idade _____

Anos de Serviço na sua organização _____

Anos de Serviço nas suas actuais funções _____

Categoria Profissional:

Administrativo - Técnico Superior

Chefia Intermédia (Chefe Divisão/Director de Serviços)

Avaliação quantitativa e qualitativa obtida no âmbito do SIADAP 2006 e 2007:

Ano 2006 - Valor quantitativo _____ - Valor Qualitativo _____

Ano 2007 - Valor quantitativo _____ - Valor Qualitativo _____

1 – Esta organização tem condições de trabalho satisfatórias.

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2 – Considero que as avaliações periódicas me motivam.

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3 – Ter perspectivas de carreira é importante para a minha motivação no trabalho.

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4 – Normalmente considero-me uma pessoa com grande motivação.

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5 – Sinto-me realizado(a) com as funções que desempenho na organização.

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6 - Gostaria de ser avaliado(a) no meu desempenho periodicamente.

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7 – Gostaria de desempenhar funções com maior responsabilidade.

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8 – Considero o meu trabalho monótono.

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9 – Sinto-me satisfeito com a minha remuneração.

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10 – No desempenho de tarefas é importante demonstrar alguma emotividade.

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

11 – Sinto-me com capacidade para gerir um grupo de trabalho.

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

12 – Sinto-me envolvido(a) emocionalmente com a organização.

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

13 – O “feedback” que recebo no trabalho contribui enquanto factor motivacional.

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

14 – Gosto de ser avaliado(a) no desempenho das tarefas.

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

15 – Sinto necessidade de crescer cada vez mais na minha função.

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

16 – Os meus conhecimentos são determinantes na forma de trabalhar.

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

17 – Todos os funcionários da organização participam nos processos de tomada de decisão.

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

18 – Habitualmente desenvolvo estratégias para alcançar as minhas metas.

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

19 – Se existissem prémios atribuídos aos melhores funcionários, percebia-os como factor de motivação profissional.

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

20 – Aborreço-me quando não compreendo a finalidade das minhas funções.

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

21 – Considero que trabalho num ambiente de cooperação entre colegas.

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

22 – Tarefas diversificadas são importantes para o bom desempenho das funções.

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

23 - Um dos meus objectivos é alcançar o cargo mais elevado dentro da organização.

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

24 – Identifico-me com a função que desempenho.

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

25 – A organização permite o desenvolvimento dos objectivos profissionais.

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

26 – Existe competitividade no meu grupo de trabalho.

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

27 – Sinto-me motivado(a) quando o trabalho é elogiado pelo meu superior.

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

28 – Trabalharia com maior empenho se existissem formas de remuneração alternativa.

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>