

LETICIA DOS REIS BARBOSA SANTOS

**IMPACTO DOS FATORES MOTIVACIONAIS NO
DESEMPENHO DOS COLABORADORES E
DOCENTES – Estudo de Caso na UNI-Mindelo**

**Orientadora: Professora Doutora Felipa Cristina Henriques Rodrigues
Lopes dos Reis**

**Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias
Escola das Ciências Económicas e das Organizações**

Lisboa

2016

LETICIA DOS REIS BARBOSA SANTOS

**IMPACTO DOS FATORES MOTIVACIONAIS NO
DESEMPENHO DOS COLABORADORES E
DOCENTES – Estudo de Caso na UNI-Mindelo**

Dissertação defendida em provas públicas na Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias no dia 10 de Outubro de 2016, perante o júri, nomeado pelo Despacho de Nomeação nº302/2016 de 27 de julho de 2016, com a seguinte composição:

Presidente: Professor Doutor António Augusto Teixeira da Costa

Arguente: Professor Doutor Eduardo Manuel Machado de Moraes Sarmento Ferreira

Orientadora: Professora Doutora Felipa Cristina Henriques Rodrigues Lopes dos Reis

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias

Escola das Ciências Económicas e das Organizações

Lisboa

2016

“Quem não se consegue **motivar** a si próprio,
tem de se contentar com a mediocridade,
independente dos seus talentos”

Andrew Carnegie

Ao meu querido e saudoso avô, Cândido Raimundo
Dos Santos, que infelizmente já não se encontra
entre nós

À minha amada mãe, Belmira Dos Reis e ao meu
amado pai, Irineu Barbosa Dos Santos, pelo amor e
apoio incondicional.

Agradecimentos

Primeiramente a Deus, pai de todos os pais, pelos Conselhos Eternos da Bíblia, por me ter dado discernimento e resiliência, mesmo nos momentos de muitas provas.

À minha orientadora, Professora Doutora Felipa Cristina Henriques Rodrigues Lopes dos Reis, pelo auxílio, disponibilidade e confiança no meu trabalho, sugestões e esclarecimento de dúvidas, pois foi muito importante essa interação para a realização deste trabalho.

Ao Diretor do curso, Professor Doutor António Augusto Costa e aos Professores que fizeram parte do meu percurso académico.

Ao Professor Doutor João Manuel Dias da Silva, por permitir o acesso às informações necessárias para fazer o estudo de caso da Universidade do Mindelo e aos docentes/colaboradores, pelo interesse e disponibilidade na aplicação inquérito.

Aos meus pais, Belmira dos Reis e Irineu Barbosa por me terem dado a vida num ato de amor, por terem feito de tudo para me tornar numa mulher independente e instruída, por confiarem em mim e me darem asas para voar e pousar onde acredito ser o meu lugar. Talvez não haja palavras que bastem para agradecer com justiça e devido merecimento aos meus pais.

Aos meus avós, Cândido dos Santos e Olímpia Barbosa, Manuel Gomes e Joana dos Reis, pelos incentivos, mimos, cuidados e orações.

Aos meus tios, Adalberto Barbosa, Álvaro Santos, Dudus Costa e Joana dos Reis, pelo carinho, cuidado e apoio.

Aos meus irmãos e primos, Janeth, Aritson, Liliana, Simone, Witson e Oralina pelos momentos de descontração, leveza e por se fazerem presentes em minha vida.

Aos meus amigos em especial, Adalgiza, Jorge, Alceu, Erineu, Gerusia, Suzano, Dilma, Gonçalo, Edilene, António Moraes, Arcádio e Domingos pela amizade, companheirismo e por compreenderem a importância de concluir o meu mestrado e incentivarem-me a atingir os meus objetivos.

E aos outros que não citei aqui, mas que de uma forma ou de outra contribuíram para eu ser o que eu sou hoje, o meu muito obrigado.

Resumo

A motivação no trabalho tem sido um tema de investigação cada vez mais relevante pela sua importância na cultura organizacional. As investigações revelam que níveis de motivação baixos refletem diversas formas de custos para a organização. Por outro lado, níveis de motivação altos traduzem-se em satisfação no trabalho, produtividade e melhoria da qualidade dos produtos e serviços.

Tendo em conta a influência de fatores internos e externos na motivação no trabalho, este estudo tem como objetivo compreender o impacto dos fatores motivacionais dos colaboradores e dos docentes no sucesso da Universidade do Mindelo (Uni-Mindelo), em Cabo Verde.

Para este estudo de caso de carácter exploratório, foi realizado um inquérito por questionário no qual participaram 81 colaboradores e docentes. Para a análise de resultados foram quantificados os dois tipos de motivação e comparados.

Os resultados demonstram que os fatores motivacionais dos inquiridos são semelhantes e encontram-se em níveis satisfatórios na sua maioria, o que reforça a ideia de que nem todos os problemas de desempenho que ocorrem nas organizações são causados por baixa motivação. Neste caso, o sucesso da Universidade pode passar pela criação de um corpo docente próprio, pela criação de parcerias com as empresas e com a construção de infraestruturas que tornem a atividade académica agradável.

Palavras-chave: Motivação; Fatores motivacionais; Uni-Mindelo

Abstract

Motivation at work has been a research topic increasingly relevant due to its importance in the organizational culture. Research shows that low levels of motivation reflect various forms of costs for the organization. On the other hand, high levels of motivation translate into job satisfaction, productivity and improved quality of products and services.

Taking into account the influence of internal and external factors in motivation at work, this study aims to understand the impact of motivational factors of employees and teachers in the success of the University of Mindelo (Uni-Mindelo) in Cape Verde.

For this exploratory type case study, a questionnaire survey was fulfilled in which 81 employees and teachers attended. For the analysis of the results the two types of motivation and compared were quantified.

The results show that the motivational factors of the respondents are similar and are mostly at satisfactory levels, which reinforces the idea that not all performance issues that occur in organizations are caused by low motivation. In this case, the success of the University can pass through the creation of their own teaching staff, by creating partnerships with organizations and with the construction of infrastructure that make nice academic activity.

Keywords: Motivation; Motivational factors; University

Índice Geral

Introdução.....	12
1. Justificação e Importância do Tema	12
2. Objetivos do Estudo.....	13
3. Definição do Problema	14
4. Questões de Investigação	14
5. Estrutura da dissertação.....	15
Capítulo 1 – Revisão da Literatura.....	16
1.1 Definições de Motivação	17
1.2 Discussão Geral sobre a Motivação.....	18
1.3 Revisão das Teorias	19
1.3.1 Hierarquia das Necessidades de Maslow	19
1.3.2 A Teoria da Motivação de Herzberg assente na Higiene	21
1.3.3 Teoria do Usufruto da Terra de McClelland	22
1.4 Motivação no Local de Trabalho	24
1.5 Resumo e Conclusões.....	25
Capítulo 2 – Abordagem Metodológica.....	26
2.1 Metodologia	26
2.2 Variáveis em estudo	27
2.3 Caracterização da População	28
2.4 Instrumentos de Recolha de dados.....	28
2.5 Análise dos dados.....	29
Capítulo 3 – Caracterização da Organização – Uni-Mindelo	30
3.1 Breve historial da Universidade do Mindelo.....	30
3.2 Missão, Visão, Valores e Objetivos	30
3.3 Política de Pessoal	31
3.4 Organograma da Universidade do Mindelo	32
3.5 Análise SWOT da Universidade do Mindelo	33
3.6 Recomendações e Perspetivas Futuras	35
Capítulo 4 – Apresentação e Discussão dos Resultados.....	37
4.1 Caracterização da amostra	37
4.1.1 Género dos colaboradores e docentes	37
4.1.2 Faixa Etária dos colaboradores e docentes	38
4.1.3 Nível de Escolaridade dos colaboradores e docentes	39

4.1.4 Estado Civil dos colaboradores e docentes	40
4.1.5 Número de Anos de Serviço dos Colaboradores e Docentes	41
4.2 Nível de motivação dos colaboradores e docentes	42
4.2.1 Nível motivacional interno dos colaboradores e docentes.....	42
4.2.1 Nível motivacional externo dos colaboradores e docentes.....	44
4.3 Comparação entre as motivações interna e externa dos colaboradores e docentes ...	45
4.4 Discussão dos Resultados	46
Conclusão	48
Limitações do Estudo	50
Sugestões para futuras investigações	50
Bibliografia	51
APÊNDICES	i
Apêndice I – Exemplar do questionário aplicado	ii

Índice de Quadros

Quadro 1 - Teoria da Higiene e da Motivação de Herzberg.	21
Quadro 2 – Comparação entre as dinâmicas da motivação e as dinâmicas da higiene.	21

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Género dos colaboradores e docentes inquiridos	37
Tabela 2 – Faixa Etária dos colaboradores e docentes inquiridos	38
Tabela 3 – Nível de Escolaridade dos colaboradores e docentes inquiridos	39
Tabela 4 – Estado Civil dos colaboradores e docentes inquiridos	40
Tabela 5 – Número de Anos de Serviço dos colaboradores e docentes inquiridos	41
Tabela 6 – Estatística descritiva para a variável MInt (Motivação Interna)	42
Tabela 7 – Frequência do nível de MInt (Motivação Interna)	43
Tabela 8 – Estatística descritiva para a variável MExt (Motivação Externa)	44
Tabela 9 – Frequência do nível de MExt (Motivação Externa)	44
Tabela 10 – Teste T de Student para a diferença de médias da amostra.	46

Índice de Figuras

Figura 1 - Pirâmide da Teoria das Necessidades Humanas de Maslow.....	19
Figura 2 - Teoria do Usufruto da Terra de McClelland	22
Figura 3 - Relação entre a Teoria da Motivação e da Higiene no Trabalho de Herzberg e a Teoria das Necessidades de Maslow.....	24
Figura 4 – Organograma estrutural e funcional da Universidade do Mindelo.	32
Figura 5 – Representação gráfica do género dos colaboradores e docentes	37
Figura 6 – Representação gráfica da faixa etária dos colaboradores e docentes.....	38
Figura 7 – Representação gráfica do nível de escolaridade dos colaboradores e docentes ..	39
Figura 8 – Representação gráfica do estado civil dos colaboradores e docentes	40
Figura 9 – Representação gráfica do nº de anos de serviço dos colaboradores e docentes ..	41
Figura 10 – Representação gráfica do nível de motivação interna e respetiva curva de tendência.	43
Figura 11 – Representação gráfica do nível de motivação externa e respetiva curva de tendência.	45

Introdução

1. Justificação e Importância do Tema

A escolha do tema para a realização do presente trabalho reside na necessidade de compreender as percepções e comportamentos dos indivíduos no seu contexto e/ou ambiente de trabalho, contribuindo assim para a investigação científica no campo da motivação organizacional. Atualmente, esta é uma das áreas que mais tem sofrido mudanças, devido ao facto de considerarmos as pessoas como o principal "ativo" das organizações - sendo as suas ações, comportamentos e atitudes determinantes para a vantagem competitiva no mercado.

Assim, é fundamental que as organizações entendam os principais mecanismos que geram motivação e procurem meios eficazes de colocá-los em prática. Para que tal ocorra, é imprescindível que haja diálogo e reconhecimento que todos os indivíduos são diferentes. A qualidade da relação entre líderes empresariais e colaboradores é imprescindível para o sucesso da empresa. A contribuição das pessoas, estímulos e conhecimentos, são fatores que influenciam diretamente o desempenho organizacional.

De acordo com Chiavenato (2004, p.106), "o nome clima organizacional é dado ao ambiente interno existente entre os membros da organização. O clima está intimamente relacionado com o grau de motivação dos seus participantes." Ou seja, se os colaboradores de uma organização estão motivados e o clima é bom, isso consequentemente trará uma satisfação para os colaboradores que, por sua vez, contribuirá para um maior interesse pelos assuntos da organização. Pelo contrário, quando há divergência entre os integrantes, baixa a motivação, além de originar outros fatores negativos que afetam diretamente o sucesso organização.

Pouca investigação desta natureza foi ainda realizada em Cabo Verde.

Apesar de se verificarem mudanças de cultura na Gestão dos Recursos Humanos, com a adoção de modelos de gestão mais estratégicos, em detrimento dos modelos tradicionais, todavia há um longo caminho a percorrer. Tal caminho irá depender dos Gestores de Recursos Humanos atuantes, que deverão saber verdadeiramente quais os seus papéis no contexto em que estão inseridos.

Pelas razões anteriormente enumeradas, considera-se o estudo da motivação organizacional um tema muito aliciante devido à sua complexidade e pertinência. Assim, decidiu-se adotá-lo como tema da presente tese de mestrado, no sentido de contribuir para a melhoria de políticas que interferem diretamente com o desempenho dos colaboradores nas organizações cabo-verdianas, e mais concretamente nas universidades. Espera-se,

igualmente, que a presente investigação venha a ser relevante e útil para futuros trabalhos neste campo a nível internacional.

Segundo Ribeiro (2006), o profissional de recursos humanos deve prover a organização de meios para avaliar as pessoas em todos os sentidos, desde a sua formação profissional até à recolha de informações que possam dar-lhe uma indicação, ainda que parcial, do seu carácter.

Numa época em que a globalização e a competição se tornaram os maiores desafios externos, a vantagem competitiva das empresas está na maneira de utilizar o conhecimento das pessoas, colocando-o em ação de modo rápido e eficaz, na busca de soluções satisfatórias para a organização. Se todos os integrantes da organização forem bem tratados, sentir-se-ão mais apoiados e motivados a desempenhar da melhor maneira possível os seus serviços, assim, um apoia o outro porque dessa forma todos sairão a ganhar:

Mais importante ainda é considerar todos esses aspetos no contexto do serviço. O clima no ambiente de trabalho é algo muito importante para ser estudado, pois se o colaborador é bem tratado internamente, o risco de ele estar insatisfeito no trabalho é bem menor. De acordo com Ribeiro (2006), o profissional responsável deve possuir o poder de diferenciar as pessoas com as quais lida em seu dia-a-dia, pois os seres humanos são dotados de personalidades próprias, profundamente diferentes entre si, além de possuírem conhecimentos, habilidades entre outros atributos. Esse profissional tem de considerar as “pessoas como pessoas”, e não como meros recursos da organização.

2. Objetivos do Estudo

Conforme Oliveira (2011, p.36), o objetivo geral engloba a “totalidade do problema da investigação devendo ser elaborado com um verbo de precisão, evitando ao máximo uma possível distorção na interpretação do que se pretende pesquisar.”

Assim, como objetivo geral do presente trabalho pretende-se compreender o impacto dos fatores motivacionais dos colaboradores e dos docentes no sucesso da Universidade do Mindelo (Uni-Mindelo), em Cabo Verde.

Em relação aos objetivos específicos, Oliveira (2011, p.37) refere que detalham o “objetivo geral e devem ser iniciados com o verbo no infinitivo.”

Como tal, os objetivos específicos deste estudo são:

- Caracterizar a população-alvo;
- Avaliar os níveis motivacionais internos dos colaboradores e docentes;
- Avaliar os níveis motivacionais externos dos colaboradores e docentes;
- Comparar os níveis motivacionais médios internos e externos.

3. Definição do Problema

As organizações valorizam, cada vez mais, associados que tenham um compromisso com a organização e que realizem uma boa execução das suas tarefas. Uma organização com um bom clima organizacional, consequentemente terá um bom ambiente de trabalho. Esse processo é uma das principais características para que se obtenham resultados satisfatórios na organização, pois com os clientes internos e externos satisfeitos, haverá maiores possibilidades da organização ser mais valorizada e crescer.

Tendo em vista o despertar das organizações para os seus ativos humanos, observa-se, a cada dia, um maior interesse em promover a motivação em favor dos resultados, seja ela feita através de formações, dinâmicas, palestras, ou mesmo de eventos isolados que momentaneamente podem até atender algumas das necessidades, porém a longo prazo tendem a cair no esquecimento dos funcionários.

As pessoas raramente têm objetivos e interesses idênticos, pelo que estas diferenças podem conduzir a algum tipo de conflito, muitas vezes provocados por questões pessoais. Quando os conflitos são apenas parcialmente resolvidos ou resolvidos inadequadamente criam um contencioso entre a organização e seus colaboradores (Chiavenato, 2004).

O conceito de motivação é muito extenso e complexo, pois não existe uma regra global. De modo geral, motivação é tudo o que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma, ou impulsiona determinado comportamento, podendo este impulso ser provocado por um estímulo externo ou gerado internamente (Chiavenato, 1999). Neste sentido, pode afirmar-se que existem fatores externos e internos que podem influenciar tanto positivamente como negativamente na motivação dos colaboradores. E é baseado na análise destes fatores que se pretende avaliar o desempenho dos colaboradores da Uni-Mindelo.

4. Questões de Investigação

Depois de séculos, as organizações começam a dar mais importância ao facto de a sua produtividade estar diretamente relacionada com o bem-estar dos seus colaboradores. Por isso, as organizações têm investido em medidas para manter os seus colaboradores no ativo. O efeito desse investimento é a longo prazo e estas iniciativas melhoram o relacionamento entre os funcionários e o ambiente em que estão inseridos.

Contudo, esses investimentos em novas tecnologias, inovação, palestras e equipamentos, muitas vezes, apresentam um desempenho que não se ajusta ao objetivo pré-definido pela organização. O desinteresse e a falta de criatividade são sinais de que a organização precisa de agir para bloquear esses inibidores da motivação, criando condições para alcançar eficiência, credibilidade, e, por sua vez, competitividade global.

Atendendo a estes pressupostos, as questões de investigação que se pretendem responder são as seguintes:

- Em que medida os fatores motivacionais dos colaboradores e docentes contribuem para o sucesso da Uni-Mindelo?

5. Estrutura da dissertação

Para uma melhor organização, este estudo está dividido em quatro capítulos.

O primeiro capítulo descreve as várias abordagens da definição de motivação, seguida das principais teorias relacionadas com a motivação e da motivação no trabalho.

No capítulo 2 é descrita a metodologia aplicada, são definidas as variáveis e a amostra e descritos os instrumentos de recolhas de dados e o tipo de análise que será realizada.

O terceiro capítulo corresponde à caracterização da Uni-Mindelo, onde é apresentada a sua breve história, a sua missão, visão, valores e objetivos, a política de pessoal, o organograma da estrutura organizacional, a análise SWOT e as recomendações e perspetivas futuras.

Por fim, no capítulo 4 são apresentados os resultados, onde se caracteriza a amostra e se verifica os níveis motivacionais internos e externos dos colaboradores e docentes da Uni-Mindelo. No final do capítulo é feita a discussão dos resultados apresentados.

Capítulo 1 – Revisão da Literatura

A satisfação no trabalho, motivação e recompensa são sistemas incluídos na área da Teoria Organizacional. A influência mais forte nesta área é a Motivação porque se sobrepõe aos outros dois componentes.

Uma revisão recente da literatura e teoria clássica sobre motivação revela quatro áreas principais da teoria: (1) Hierarquia das Necessidades de Maslow, (2) Teoria da Motivação e Higiene de Herzberg, (3) Teorias X e Y de McGregor, e (4) Teoria do Usufruto da Terra de McClelland.

Maslow afirma que as pessoas são motivadas por necessidades não satisfeitas que estão numa ordem hierárquica que as impede de ser motivadas por uma área da necessidade, a menos que todas as necessidades de nível mais baixo sejam cumpridas.

Herzberg afirma que a satisfação e insatisfação não estão no mesmo segmento e, portanto, não podem ser considerados opostos. Ele afirma ainda que os fatores motivacionais podem causar satisfação ou nenhuma satisfação, enquanto os fatores de higiene causam a insatisfação quando ausentes e nenhuma insatisfação quando presentes e ambos com magnitudes de força. Esta teoria foi desenvolvida a partir de um ambiente industrial e alguns críticos questionaram a sua validade fora dessa área, particularmente se o método crítico de incidente não for usado para a recolha de dados.

A necessidade de McClelland para o desenvolvimento de teorias de realização subjacentes às de Maslow é bastante onipresente. As semelhanças com Herzberg são tão significativas que os empreendedores com maior sucesso tendem a interessarem-se mais pelas teorias motivacionais de Herzberg, enquanto os empreendedores com menores capacidades tendem a estar mais preocupados somente com os fatores de higiene e segurança no trabalho.

A Teoria Y de McGregor corresponde à atual Teoria de motivação de Maslow. Baseia-se no pressuposto da autodireção, do autocontrolo e do controlo da maturidade sobre a motivação.

Os sistemas de recompensa devem corresponder a fatores intrínsecos se os empregados forem alvo de motivação. Já os fatores extrínsecos satisfatórios funcionam como um todo em uníssono com vista a encontrar uma tentativa para motivar os trabalhadores, apesar de a teoria mostrar que estes esforços não podem conduzir à motivação dos trabalhadores (Yorks, 1976).

A motivação é um elemento tão importante na melhoria da produtividade do trabalho que cada administrador educacional precisa de ter uma sólida compreensão de como os

sistemas de recompensa se relacionam satisfatoriamente com o trabalho. Com base em numerosos estudos relativos a Estados Nacionais sobre a condição das escolas, conclui-se que existia uma grande quantidade de tempo, energia e esforço despendida pelos administradores educacionais ao tentarem melhorar a efetividade dessa eficiência e dos respetivos sistemas educacionais.

Compreender a satisfação e a motivação no trabalho pode ser um elemento-chave para melhorar a produtividade educacional.

Uma revisão da literatura sobre a motivação de três das mais destacadas teorias da motivação, Maslow, Herzberg e McClelland, indica que o sistema de recompensa típico utilizado em escolas públicas satisfaz apenas os fatores de higiene e não atende às necessidades de mais alto nível que realmente motivam as pessoas. Alterar o modo como tentamos motivar os funcionários requer uma compreensão mais profunda destas teorias inspiradoras.

O objetivo desta revisão literária é definir o conceito de motivação e apresentar uma visão geral das três teorias que explicam a motivação no local de trabalho e abordam os fatores que contribuem para a satisfação (motivação) ou causam insatisfação no trabalho. As teorias clássicas da motivação de Maslow, Herzberg e McClelland apresentadas neste trabalho enfocam a forma como cada teoria apoia a outra e como as mesmas são aplicáveis no local de trabalho.

1.1 Definições de Motivação

Um motivo é o que leva uma pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, a desenvolver uma inclinação para um comportamento específico (Kast & Rosenzweig, 1985).

De acordo com Greenberg e Baron (2003), a definição de motivação pode ser dividida em três partes principais. A primeira parte contempla o exercício que concerne com a unidade, ou a energia por detrás da ação individual. As pessoas voltam-se para o seu interesse em ter uma boa impressão sobre os outros, fazendo um trabalho interessante e bem-sucedido no que executam. A segunda parte refere-se à escolha que as pessoas fazem e a direção que o seu comportamento toma. A última parte, trata da manutenção do comportamento definindo claramente quanto ao tempo a persistir na tentativa de atingir as suas metas.

Young (2000, p.1) sugere que a motivação possa ser definida de uma variedade de formas, dependendo de quem pretende influenciar, o indivíduo pode obter uma resposta como "o que nos move" ou "o que nos leva a fazer as coisas que fazemos" e "por isso, a motivação é a força dentro de um indivíduo que representa o nível, direção e persistência do esforço despendido no trabalho."

Halepota (2005, p.16) define motivação como "a forma como uma pessoa ativa na participação e no compromisso pode alcançar os resultados previstos". Halepota apresenta, ainda, que o conceito de motivação é abstrato porque utiliza diferentes estratégias de produzir resultados em diferentes momentos, não existindo nenhuma estratégia única que possa produzir resultados favoráveis garantidos em todos os momentos.

Maslow também afirma que "as necessidades não satisfeitas apenas fornecem as fontes de motivação; uma necessidade satisfeita não cria nenhuma tensão e, portanto, nenhuma motivação" (Burke, 1987, p.32).

A definição de motivação por Greenberg e Baron (2003) é adotada como a mais realista e simples, uma vez que considera o indivíduo e o seu desempenho. Estes autores consideram a motivação como o conjunto de processos que despertam e mantêm o comportamento humano no sentido de alcançar algum objetivo.

Até agora, o inspirador processo tem sido visto como um processo de tomada de decisão que ocorre a partir da vontade intrínseca do próprio empregado (Aldag, 1979). Vroom define a motivação como um processo de governação de escolhas feita pelas pessoas como alternativas a atividades de voluntariado (Hamner & Órgão, 1978). As motivações são os fatores que despertam diretamente, sustentando o aumento do desempenho (Duttweiler, 1986).

1.2 Discussão Geral sobre a Motivação

O termo motivação tem sido utilizado de numerosas formas e muitas vezes contraditórias. Atualmente parece haver alguns acordos que o segmento crucial que distingue comportamentos motivados do empregado de outro comportamento, é que ele é um comportamento objetivo dirigido (Bindra, 2000).

De acordo com Bassett-Jones e Lloyd (2005, p.931) apresenta duas visões da natureza humana subjacente nas primeiras pesquisas sobre a motivação dos funcionários. A primeira visão concentra-se no paradigma taylorista, em que as pessoas são vistas basicamente como preguiçosas, e, portanto, considerou que este conjunto de funcionários só pode ser motivado por estímulos externos. A segunda visão foi baseada nas pesquisas de Hawthorn que apresenta a visão de que os funcionários serão motivados a trabalhar em função da "sua própria causa", bem como para os benefícios sociais e monetárias, sendo este tipo de motivação interna.

As bases conceituais dos vários princípios de motivação adicional apresentados por psicólogos foram predados para os EUA construírem uma poderosa, impressionante e

magnificante máquina industrial que ofereceu uma perspectiva de prosperidade considerável para todos os seus cidadãos (Stanton, 1983).

No entanto, enquanto o resto do mundo parecia teimar em tornar-se mais produtivo, grande parte da força de trabalho existente foi-se distanciando aos poucos e poucos da ética como sentimento de vergonha. Em vez de lutar pela superiorização pessoal, o seu objetivo passou a ser mais o dinheiro e menos o trabalho (Rogers & Levey, 1987).

Bassett-Jones e Lloyd (2005) sugerem que os teóricos, liderados por Herzberg, assumiram uma interação mais complexa entre os fatores internos e externos e exploraram as circunstâncias em que os indivíduos respondem a diferentes estímulos internos e externos. Por outro lado, a teoria processo, onde Victor Vroom foi o primeiro expoente considera que fatores internos para a pessoa resultam em diferentes comportamentos.

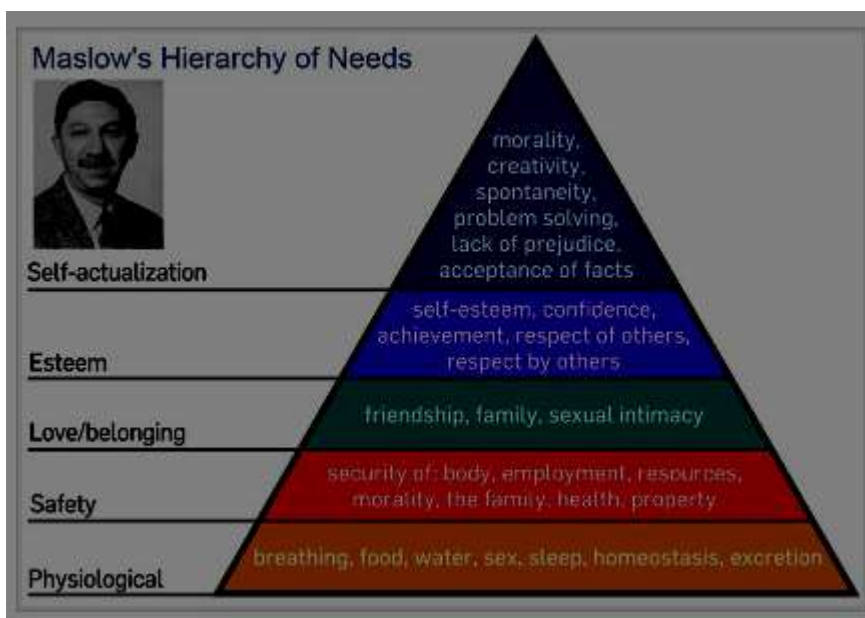
A expectativa, a equidade, a fixação de metas e a teoria do reforço resultaram no desenvolvimento de um modelo simples de alinhamento motivacional. O modelo sugere que, uma vez que as necessidades dos empregados são identificadas, os objetivos da organização passam por satisfazer o funcionário (Bassett-jones & Lloyd, 2005).

1.3 Revisão das Teorias

1.3.1 Hierarquia das Necessidades de Maslow

Maslow teorizou que as pessoas têm cinco tipos de necessidades e que estes são ativados de forma hierárquica, isso significa que essas necessidades são despertadas numa ordem específica da menor para o maior, de modo que a menor necessidade deve ser cumprida antes da próxima necessidade verificando-se um processo contínuo. A visão da teoria de Maslow diz que a necessidade nunca pode ser integralmente cumprida, tornando-se, no entanto, necessário observar quando a pessoa se encontra no topo da pirâmide hierárquica, a fim de motivá-la (Robbins, 2001).

Abraham Maslow acreditava que o homem é interiormente bom e argumentou que os indivíduos possuem uma unidade interior que tem um grande potencial de crescimento. A hierarquia das necessidades do sistema, concebido por Maslow (1954), é um sistema que é normalmente usado para classificar os motivos humanos. Trata-se de cinco categorias organizadas por motivos com um nível inferior que devem ser satisfeitas em primeiro lugar, antes das necessidades de nível mais alto entrarem em “jogo” (Wallace, Goldstein & Nathan 1987). Esta teoria encontra-se esquematizada na figura seguinte (Figura 1).

Figura 1 - Pirâmide da Teoria das Necessidades Humanas de Maslow

Fonte: Hamner e Organ (1978)

De acordo com a figura, os cinco níveis gerais de necessidades, como descrito por Hamner e Organ (1978) são demonstrados na seguinte ordem hierárquica:

- 1) Necessidades fisiológicas: Comida, água, sexo e abrigo.
- 2) Necessidades de segurança: Proteção contra o perigo, ameaças, e privação. Comportamentos relacionados com a incerteza de emprego continuado, ou que refletem favoritismo ou discriminação imprevisível na administração da política são motivadores poderosos das necessidades de segurança na relação do trabalho em todos os níveis.
- 3) Necessidades sociais: Doação e recebimento de amor, amizade, afeto e sentimento de pertença (se os dois primeiros níveis forem muito gratificantes, uma pessoa torna-se plena de consciência acerca do impacto da ausência de amigos).
- 4) Necessidades para o ego: Necessidades de realização, adequação, força e liberdade. Essencialmente esta é a necessidade para a autonomia ou independência, *status*, reconhecimento, apreço e prestígio. Em essência, isto é a necessidade de autoestima.
- 5) Necessidades de autoatualização: A necessidade de concretizar potencialidades para o contínuo autodesenvolvimento e o desejo de se tornar cada vez mais completo e realizado. (As condições de vida industrial moderna contribuem apenas com oportunidades limitadas para a autorrealização encontrar a sua “expressão” ideal.)

Dois grandes postulados podem ser derivados da hierarquia das necessidades de Maslow. São eles:

- 1) A necessidade satisfeita não é um comportamento motivador.
- 2) Quando as necessidades de ordem mais baixa são satisfeitas, o próximo nível de ordem superior da necessidade torna-se o determinante mais prepotente para o comportamento (Hamner & Organ, 1978).

Neste contexto, à medida que os trabalhos vão incorporando elementos que satisfaçam alguma ordem superior, as necessidades humanas determinam o seu potencial nos trabalhadores motivadores (Greenberg & Baron 2003).

Deste modo, o nível de aspiração de uma pessoa está intimamente relacionado com a hierarquia das necessidades, bem como com as atitudes que irão determinar a rota individual que a pessoa toma para a satisfação das suas necessidades (Haimann, 1973).

1.3.2 A Teoria da Motivação de Herzberg assente na Higiene

A teoria da motivação de Herzberg assente na higiene é muitas vezes chamada de teoria dos dois fatores, pois centra-se nas fontes de motivação que são pertinentes para a realização do trabalho (Hall & Williams, 1986).

Os fatores de higiene são fatores do *contexto de trabalho*, que incluem a política da empresa, supervisão, relação com as condições de supervisão, trabalho, relacionamento com colegas, salário, vida pessoal, o relacionamento com os subordinados, *status* e trabalho de segurança (Ruthankoon, 2003).

Herzberg concluiu que o trabalho de satisfação e insatisfação são o produto de dois fatores separados:

- 1) Fatores motivacionais – que são satisfatórios e prendem-se com realização; reconhecimento; o próprio trabalho; responsabilidade; avanço e crescimento;
- 2) Fatores de higiene – que são insatisfatórios e envolvem: segurança no trabalho; vida pessoal; salário; relações interpessoais; condições de trabalho; política da empresa; *status* e supervisão. (Herzberg, Mousner & Snyderman, 1959).

O Quadro 1 resume a Teoria da Higiene e da Motivação de Herzberg.

Quadro 1 - Teoria da Higiene e da Motivação de Herzberg.

Fatores de Motivação	Fatores de Higiene
Reconhecimento	Condições de Trabalho
Realização	Salários & Status
Nível de Responsabilidade	Política da empresa & Benefícios
Necessidade de Crescimento Pessoal	Relações Laborais

Fonte: Adaptado de Hall e Williams (1986)

Herzberg usou o termo "higiene" no sentido médico, em que ele opera de modo a remover os perigos da ambiente (Duttweiler, 1986). Herzberg identifica e compara a dinâmica de higiene e motivação como ilustrado a seguir.

Quadro 2 – Comparação entre as dinâmicas da motivação e as dinâmicas da higiene.

Fatores de Motivação	Fatores de Higiene
A base psicológica da motivação é a necessidade de crescimento pessoal	A base psicológica para a necessidades de higiene é o evitar a dor no ambiente (Política de Associação Ambiental)
Existem fontes limitadas de motivação satisfatória	Há infinitas fontes de dor no ambiente
As melhorias motivacionais têm efeitos de longo prazo	Melhorias de higiene têm efeitos no curto prazo
Os motivadores são aditivos da natureza	As necessidades de higiene são de natureza cíclica
As necessidades motivadoras têm sempre uma escala de medição inicial	As necessidades de higiene têm sempre uma escala de medição inicial
Existem respostas para as necessidades motivadoras	Não há uma resposta definitiva para as necessidades de higiene

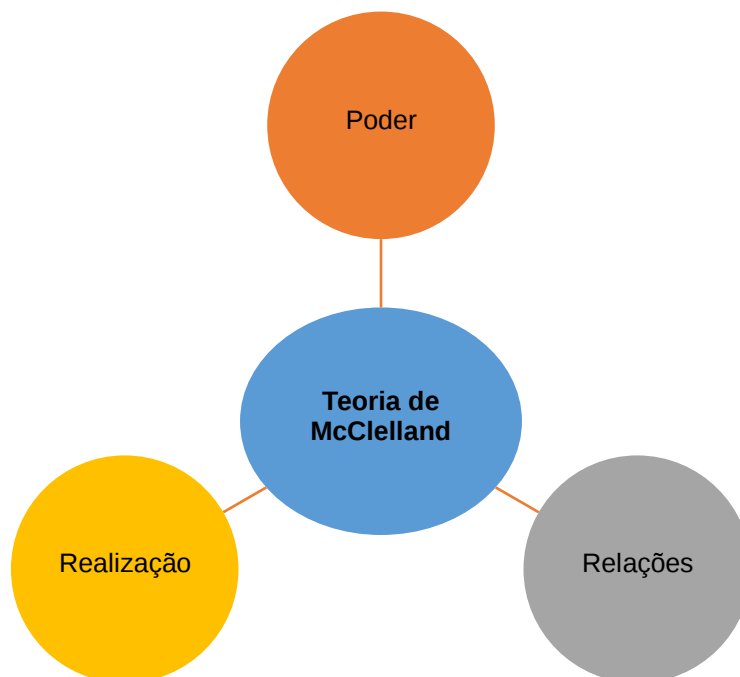
Fonte: Elaboração própria a partir de Herzberg (1976, p.101).

1.3.3 Teoria do Usufruto da Terra de McClelland

McClelland propôs uma teoria da motivação que está intimamente associada com o conceito de aprendizagem. A teoria propõe que, quando a necessidade de uma pessoa é forte, o seu efeito é motivar a pessoa a usar o comportamento que leva à satisfação da necessidade. O tema principal da teoria de McClelland é que as necessidades são aprendidas

através do próprio ambiente. Como as necessidades são aprendidas, o comportamento que é recompensado tende a ocorrer com maior frequência (Gibson, Ivancevich & Donnelly, 1979).

Figura 2 - Teoria do Usufruto da Terra de McClelland



Fonte: Adaptado de Wallace, Goldstein e Nathan (1987)

Conforme ilustra a Figura 2, a necessidade de realização envolve o desejo de dominar independentemente objetos, ideias e outras pessoas (relações humanas) na procura de poder com o objetivo de aumentar a autoestima através do exercício do talento (Wallace, Goldstein & Nathan, 1987).

Baseado nos resultados da sua investigação, McClelland e Johnson (1984) desenvolveram um conjunto descritivo de fatores que refletem uma alta necessidade de realização. Estes fatores são:

- 1) Desenho de situações reais em que as mesmas traduzam realidades acerca da responsabilidade pessoal, procurando encontrar soluções para os problemas dos empreendedores.
- 2) A criação de tendências para definir moderadamente metas de realização e posse consciente de riscos calculados.
- 3) A transmissão de novas mentalidades aos empreendedores para que eles queiram receber o *feedback* concreto sobre a evolução e comportamentos que têm estado a produzir.

1.4 Motivação no Local de Trabalho

Se o tratamento para com os empregados for razoavelmente bom, mas eles expressarem algumas atitudes menos positivas em relação ao seu trabalho e não estiverem dispostos a realizar qualquer esforço extra em prol da empresa, a organização irá ter um problema de motivação que irá implodir mais tarde ou mais cedo (Herzberg, 1976).

Herzberg (1976) define cinco regras para a Administração da Higiene no Trabalho:

- 1) Identificar o tipo de higiene;
- 2) Dar higiene para fins de higiene;
- 3) Dar higiene para o que magoa;
- 4) Manter a higiene da administração simples;
- 5) Dar higiene e não falar sobre isso.

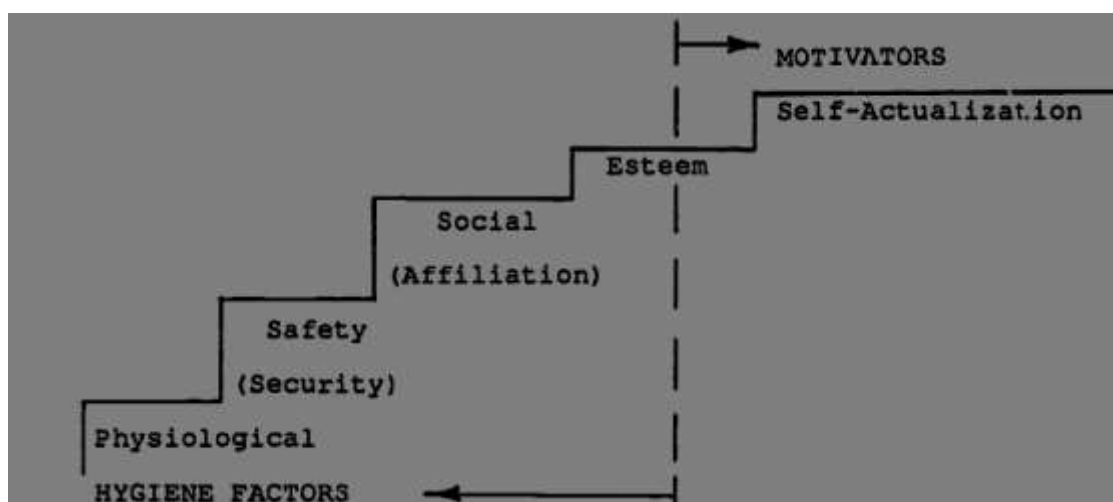
Deste modo, um gestor eficaz deve saber o que motiva uma pessoa e como atuar de forma mais adequada para satisfazer as necessidades do empregado (Ferguson, 1987).

Reed (2006) afirma que outra maneira de os gestores compreenderem como motivar os seus subordinados é saber o que os energiza humanamente em termos comportamentais.

Em termos de comparação entre Teorias, Herzberg argumenta que somente os objetivos-meta associados ao *status* e à autorrealização da Teoria das Necessidades de Maslow proporcionam motivação ou satisfação no trabalho. Se os mesmo se cingirem apenas e simplesmente à procura da redução da insatisfação; eles acabarão igualmente por não fornecer satisfação (Burke, 1987).

A figura seguinte (Figura 3) esquematiza a relação entre a Teoria da Motivação e da Higiene no Trabalho de Herzberg e a Teoria das Necessidades de Maslow.

Figura 3 - Relação entre a Teoria da Motivação e da Higiene no Trabalho de Herzberg e a Teoria das Necessidades de Maslow



Fonte: Hersey e Blanchard (1982, p.60)

1.5 Resumo e Conclusões

Esta revisão de literatura mostrou que há uma clara e precisa relação entre a Hierarquia das Necessidades de Maslow, a Teoria dos dois Fatores de Herzberg e a teoria da Motivação de McClelland. Esta relação mostra a sobreposição das necessidades de nível mais elevado e motivador, sobrepondo-as às teorias de ordem inferior de higiene e das necessidades correspondentes. As necessidades de ordem inferior devem ser atendidas antes das necessidades de ordem superior, podendo quaisquer forças motivacionais e de higiene paralela aos fatores de Herzberg ser cumpridas para evitar a insatisfação no trabalho. As necessidades de ordem superior de Maslow servem para motivar as pessoas e são de natureza intrínseca. Correspondendo aos fatores motivacionais de Herzberg que também têm um valor intrínseco na natureza, Hersey e Blanchard (1982, p.48) declarou publicamente: "A gestão diretiva e o controlo podem não ter êxito, porque são um método questionável para motivar as pessoas cujas necessidades físicas e lógicas e de segurança estão razoavelmente satisfeitas e cujas necessidades sociais, de auto-estima e auto-realização estão a tornar-se predominantes."

Uma análise mais aprofundada destas teorias leva à conclusão de que quando os gestores incorporam motivações - elementos em ambientes de trabalho ao invés de simplesmente eliminarem fatores de higiene adversos -, poderão esperar ver maior produtividade e satisfação no trabalho. Este parece ser um paradoxo em muitos ambientes de trabalho onde uma grande quantidade de tempo, energia e esforço é despendida em fatores extrínsecos que não levam à satisfação no trabalho / motivação, mas só servem para reduzir o trabalho e a insatisfação.

O impulso da avaliação para todas as teorias motivacionais é que os gestores devem analisar cuidadosamente como estão a incorporar na empresa os diversos sistemas de recompensa existentes. Se as recompensas forem predominantemente baseadas em fatores extrínsecos, é bem provável que os empregados não fiquem insatisfeitos com o seu trabalho. Satisfazer as necessidades de higiene é relativamente simples, mas a satisfação é de curta duração e estes tipos de necessidades não são aditivos presentes na natureza.

Assim, a motivação pode ser alcançada apenas por satisfazer uma área muito limitada das necessidades complexas, que são aditivos presentes na natureza e cujos resultados de satisfação têm um efeito muito mais longo e duradouro.

Portanto, o que é realmente necessário é a implementação de uma de duas vias de esforço que são dirigidas em primeiro lugar para a higiene e, em seguida, para o desenvolvimento da motivação (Haimann, 1973).

Capítulo 2 – Abordagem Metodológica

2.1 Metodologia

A metodologia aplicada para esta investigação foi o estudo de caso. Dubois e Gadde, (2002) definem estudo de caso como uma metodologia de investigação a partir de entrevistas ou inquéritos que são usados numa dissertação de mestrado envolvendo um vasto corpo de conhecimento.

Foi escolhida esta metodologia pois permite investigar fenómenos contemporâneos em diferentes áreas, incluindo, a Psicologia, a Sociologia, a Ciência Política, a História, a Antropologia, a Economia e a Gestão, sendo, por isso, favoravelmente reconhecida por inúmeros investigadores (Eisenhardt, 1989; Burki & Perry, 1998; Dubois & Gadde, 2002; Elo, Halinen & Tornroos, 2005).

No presente estudo de caso, a pesquisa incorporada está preocupada com a descrição de fenómenos que ocorrem em meio empresarial – fatores motivacionais -, procurando encontrar e solidificar um fio condutor que encontre respostas e soluções para factos concretos ocorridos – o nível de motivação intrínseca e extrínseca dos colaboradores.

Assim, o estudo de caso é uma escolha favorável para a delineação de um modelo concreto que alcançará certamente novas formas de interpretação e abordagem perante questões do quotidiano intraempresarial.

Entre os pontos fortes dos estudos de caso consideram-se:

- Fornece informações detalhadas de cariz qualitativo.
- Fornece *insights* para futuras pesquisas.
- Permite a investigação de situações que de outra forma seria impraticável ou antiético.

Por causa da sua profundidade interna, os estudos de caso fazem uma abordagem multissensorial lançando luzes sobre aspetos do pensamento e do comportamento humano que seriam antiéticos ou impraticáveis de estudo em outras ocasiões. Uma investigação que só olha para os aspetos mensuráveis do comportamento humano não é suscetível de dar *insights* sobre a dimensão subjetiva da experiência que é tão importante para os psicólogos psicanalíticos e humanistas.

Os estudos de caso são frequentemente utilizados em pesquisas exploratórias. Eles podem ajudar a gerar novas ideias (que possam ser testadas por outros métodos). Eles são

uma importante forma de ilustração das teorias, podendo ajudar a mostrar como os diferentes aspetos da vida de uma pessoa estão relacionados com os aspetos de vida de outras pessoas.

Por outro lado, o estudo de caso tem como limitações:

- Não poder generalizar-se os resultados para a população em geral.
- Os investigadores possuem sentimentos subjetivos que podem influenciar o estudo de caso (polarização do investigador).
- Difícil de replicar.
- Demorado.

Visto que um estudo de caso lida com apenas uma pessoa / evento / grupo nunca podemos ter certeza se as conclusões deste caso específico se aplicam a outras situações. Os resultados do estudo não são generalizáveis porque nunca poderemos saber se o caso que foi investigado é representante do corpo mais amplo de casos "semelhantes".

Como demonstrado acima, existem várias vantagens para ambas as análises dos estudos de caso, nomeadamente os empiricamente ricos, de contexto específico e a sua contribuição para a construção da teoria e, em menor medida, a sua contribuição para a teoria dos testes. Além disso, enquanto eles possuem limitações claras - qualquer método de pesquisa envolve necessários *trade-offs*; as fraquezas inerentes de qualquer método -, podem, potencialmente, ser compensadas por situá-los dentro, de uma estratégia de investigação através de um método misto e plural mais amplo. Sejam ou não estudos de caso individuais usados desta forma, eles têm claramente muito para oferecer.

Para este estudo de caso foi adotada a metodologia quantitativa, pois foram utilizados instrumentos de quantificação (inquérito por questionário), nomeadamente técnicas estatísticas, que permitiram garantir a precisão dos dados com poucas distorções dos resultados. Os estudos quantitativos partem de conceitos de referência estruturados e é partir destes que são formuladas hipóteses sobre o tema que se pretende estudar. Por sua vez, a recolha de dados deve permitir a sua conversão em variáveis que devem ser analisadas com técnicas estatísticas ou outras técnicas matemáticas (Dalfovo, Lana & Silveira, 2008).

2.2 Variáveis em estudo

As variáveis estatísticas podem ser qualitativas, quando a escala de medida indica apenas categorias de classificação discreta, ou quantitativas, quando a escala de medida permite a ordenação e quantificação de diferenças entre elas (Maroco, 2003).

As variáveis qualitativas dividem-se em nominais, que são classes discretas sem possibilidade de ordenação, e ordinais, que são classes discretas com uma determinada ordem descritiva e não quantificável. Por outro lado, as variáveis quantitativas incluem as intervalares, que assumem valores quantitativos relacionados entre si e sem zero absoluto, e as de razão, que possuem valores com relações exatas e com zero absoluto (Maroco, 2003).

Para a construção deste estudo de caso, foram definidas variáveis, todas elas qualitativas, de caracterização da amostra e variáveis incluídas nos fatores motivacionais. A caracterização inclui variáveis categóricas, tais como: o sexo, a faixa etária, o grau de escolaridade, o estado civil e tempo de serviço. Os fatores motivacionais dividem-se em internos e externos e, uma vez que utilizam a escala de Likert de 5 pontos, são variáveis ordinais.

2.3 Caracterização da População

A amostra utilizada foi do tipo aleatória simples, uma vez que todos os elementos da população (Uni-Mindelo) teriam a mesma probabilidade de serem incluídos na amostra.

Desta forma, pretendia-se que este estudo de caso incluísse todo o universo de colaboradores e docentes da Uni-Mindelo, que totalizaria 163 pessoas. Contudo, por estar disponível por um período limitado foram incluídas apenas 81 pessoas, sendo esta a amostra considerada.

2.4 Instrumentos de Recolha de dados

Os inquéritos permitem recolher informação quantitativa em diversas áreas, nomeadamente nas pesquisas das ciências económicas e sociais. Os inquéritos possuem como vantagens: serem eficientes na recolha de informação de um grande número de inquiridos; a possibilidade de utilizar técnicas estatísticas para determinar a validade, a fiabilidade e a significância estatística; permitirem a recolha de uma variedade de informação; serem fáceis de administrar; e focalizarem a informação com questões padronizadas. Por outro lado, tem como desvantagens depender da motivação, honestidade, memória e capacidade de resposta dos inquiridos, não se adequarem para o estudo de fenómenos sociais complexos e dependerem de uma amostra representativa para conseguir inferir para a população considerada (Alves, 2005/2006).

Assim, neste estudo considerou-se que o inquérito por questionário seria o instrumento de recolha de dados adequado, uma vez que o inquérito foi construído de forma a responder

à problemática e objetivos do estudo, foi distribuído pelo universo escolhido, administrado pelos próprios inquiridos e posteriormente procedeu-se à sua análise estatística.

No inquérito constam três blocos de questões: caracterização do perfil do inquirido, questões relacionadas com a motivação interna e questões relacionadas com a motivação externa. Todas as questões são de resposta fechada para facilitar a análise estatística e para os blocos de motivação utilizou-se a escala de Likert de 5 pontos, com as seguintes opções: 1 – “Totalmente Satisfeito”, 2 – “Satisfeito”, 3 – “Indeciso”, 4 – “Insatisfeito” e 5 – “Totalmente Insatisfeito”.

De referir que o inquérito foi distribuído, em mão, entre os dias 21 de outubro de 2015 e 10 de novembro de 2015 na Uni-Mindelo.

2.5 Análise dos dados

Como referido, a análise de dados recorreu a procedimentos estatísticos, utilizando dois programas, o Excel 2013 do Microsoft Office, para caracterizar a amostra, e o SPSS 17.0, para quantificar os graus de motivação interna e externa.

Para a análise das motivações foram calculados dois pontos de corte e quantificada a amostra em inquiridos com “motivação insatisfatória”, “motivação satisfatória” e “motivação excelente”, tanto para a motivação interna como externa, e traçar uma linha de tendência.

Adicionalmente, foram comparados os dois tipos de motivação, utilizando o teste T de Student para a diferença de médias. Para tal foram consideradas as seguintes hipóteses:

H0: Não existem diferenças significativas entre as médias da motivação interna e da motivação externa.

H1: Existem diferenças significativas entre os dois tipos de motivação.

Capítulo 3 – Caracterização da Organização – Uni-Mindelo

3.1 Breve historial da Universidade do Mindelo

A Universidade do Mindelo surgiu em 2010 a partir do Instituto de Estudos Superiores Isidoro da Graça, constituído em 2002. Esta elevação de estatuto aumentou o nível de exigência dos desafios e atribuições.

Fica situada na rua Patrice Lumumba, no centro histórico da Cidade do Mindelo, na ilha de S. Vicente, em Cabo Verde. É constituída por três blocos – A, B e C – estando o último na fase final de construção (Conselho de Avaliação e Qualidade, 2015).

3.2 Missão, Visão, Valores e Objetivos

A Universidade do Mindelo tem como missão a implementação de um projeto que possibilita o acesso de todos os cabo-verdianos à educação-formação, oferecendo um ensino de qualidade, estimulando e desenvolvendo a investigação, promovendo a atividade de extensão relevante para a comunidade, contribuindo para a formação plena do cidadão alicerça numa cultura empreendedora.

No desempenho da sua missão, a Universidade orienta-se pelos princípios da justiça e da ética, fundamentados em pressupostos democráticos, da igualdade, da solidariedade humana, da verdade, da liberdade de expressão, da igualdade de oportunidade, da idoneidade, do mérito, da eficiência, da excelência e inovação, do rigor e competência, da partilha de sucesso e da valorização do capital humano.

A visão da Universidade do Mindelo é ser reconhecida como uma Instituição atual, inovadora pelas suas competências profissionais e caráter empreendedor, pela contribuição na investigação aplicada às demandas da sociedade e do setor produtivo, e pelo impacto das suas ações de extensão desenvolvidas na sociedade cabo-verdiana. No plano internacional pretende ser um centro de excelência e referência regional nos próximos 10 anos.

No âmbito da sua missão e visão, a direção da Universidade considera como prioridade na sua atividade a melhoria contínua da qualidade académica, o desenvolvimento tecnológico institucional e a captação de financiamentos alternativos através da cooperação nacional e internacional.

A Universidade do Mindelo tem por objetivos:

- 1) Ministrando um ensino superior em diferentes campos do saber científico e técnico;
- 2) Educar para a vida cívica e ativa, no respeito pela ética e pelos Direitos Humanos;

- 3) Estimular criação cultural e o desenvolvimento do pensamento crítico e do espírito científico;
- 4) Incentivar a investigação científica fundamentalmente a aplicação, assim como a divulgação dos seus resultados;
- 5) Fomentar o empreendedorismo como forma de promoção de uma cultura de iniciativa empresarial;
- 6) Promover a formação contínua e a extensão cultural;
- 7) Fomentar a associação com o tecido socioeconómico, no sentido da valorização recíproca;
- 8) Dinamizar, no âmbito próprio, ações de cooperação internacional, especialmente com os países da CPLP e da CEDEAO.
- 9) Realizar intercâmbios culturais, científicos e técnicos com instituições similares, nacionais e estrangeiros (Conselho de Avaliação e Qualidade, 2015).

3.3 Política de Pessoal

A Universidade do Mindelo privilegia a formação e capacitação do pessoal docente e não docente, seja através de formações de curta duração, seja em formações de média e longa duração.

Do relatório de avaliação de 2014 verifica-se que esta capacitação não tem sido aproveitada da melhor forma pelo pessoal docente, nomeadamente no que concerne às exigências técnico-pedagógicas. O relatório mostra ainda alguma falta de motivação não só na participação em atividades curriculares e não curriculares, como também no compromisso com o desenvolvimento da Universidade.

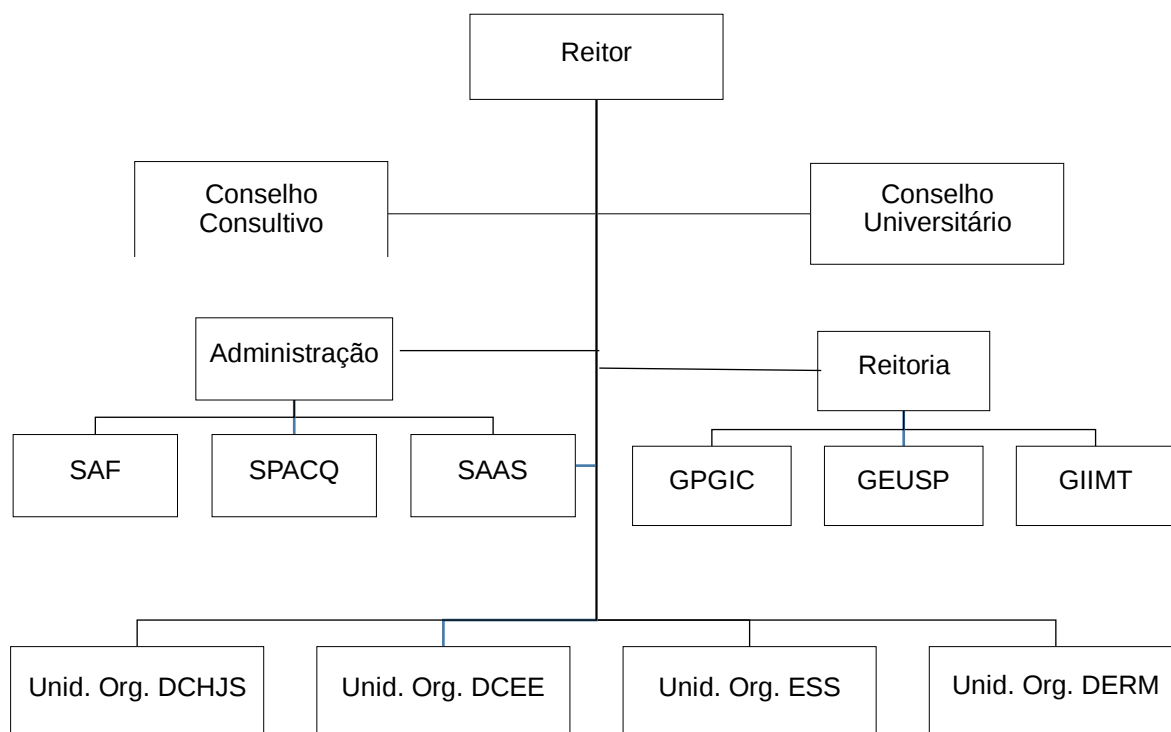
O mesmo relatório refere que, a nível do pessoal não docente, existe uma promoção da necessidade de capacitação, incentivando a complementação dos estudos, para que a sua carreira possa evoluir dentro da Universidade.

Ainda que a Universidade não disponha de um Plano de Carreira, os contratos do pessoal têm garantido condições de estabilidade no emprego e possibilidade de desenvolvimento da carreira, seja com revisões periódicas dos contratos, seja com incentivos à formação e com uma valorização permanente (Conselho de Avaliação e Qualidade, 2015).

3.4 Organograma da Universidade do Mindelo

A Universidade do Mindelo segue a estrutura apresentada na seguinte figura (Figura 4):

Figura 4 – Organograma estrutural e funcional da Universidade do Mindelo.



Legenda:

DCHJS – Departamento das Ciências Humanas, Jurídicas e Sociais

DCEE – Departamento das Ciências Económicas e Empresariais

DERM – Departamento de Engenharia e Recursos do Mar

ESS – Escola Superior de Saúde

SAF – Serviços Administrativos e Financeiros

SPACQ – Serviços de Planeamento, Auditoria e Controlo de Qualidade

SAAS – Serviços Académicos e de Ação Social

GPGIC – Gabinete de Pós-Graduação, Investigação e Cooperação

GEUSP – Gabinete de Estratégias, Extensão Universitária e Saídas Profissionais

GIIMT – Gabinete de Imagem, Inovação e Modernização Tecnológicas

3.5 Análise SWOT da Universidade do Mindelo

A análise S.W.O.T.¹ é uma ferramenta estrutural de análise do ambiente interno e externo, importante para a formulação de estratégias. Permite identificar as forças e fraquezas da empresa, assim como as oportunidades e ameaças externas para a mesma.

De acordo com *Value Based Management*², Forças e Fraquezas são fatores internos de criação (ou destruição) de valor, como ativos ou habilidades ou recursos que uma companhia tem à sua disposição, em relação aos seus competidores.

Já as Oportunidades e Ameaças são fatores externos de criação (ou destruição) de valor, os quais a empresa não pode controlar, mas que emergem ou da dinâmica competitiva do mercado em questão, ou de fatores demográficos, económicos, políticos, tecnológicos, sociais ou legais.

O modelo da análise S.W.O.T. normalmente é realizado usando um diagrama que facilita a visualização sistémica e a relação entre cada um dos fatores.

¹Strengths (forças), Weaknesses (fraquezas), Opportunities (oportunidades), Threats (ameaças)

²In http://valuebasedmanagement.net/methods_swot_analysis.html (acedido a 13 de outubro de 2015)

Assim, a análise SWOT da Universidade do Mindelo é apresentada no seguinte diagrama:

Oportunidades	Ameaças
1. Aumento da procura do ensino superior em consequência da acelerada expansão do ensino secundário em Cabo Verde; 2. Determinação do Governo em não conceder bolsas de estudo aos alunos que optam por estudar no estrangeiro, quando os cursos escolhidos são lecionados no país; 3. Apoio político e social que o projeto tem merecido do Governo e da sociedade civil Cabo-verdiana, seja através de personalidades, seja através das Câmaras Municipais ou Instituições públicas e privadas manifestadas através de assinaturas de protocolos de colaboração; 4. Visão externa e o apoio recebido a nível internacional, através de ações concretas de cooperação; 5. Exigência social e a disponibilidade internacional para a criação de espaços de mobilidades entre IES; 6. Contratação de docentes estrangeiros experientes e capacitados.	1. Tendência da redução do índice de crescimento da população, que por sua vez, reduz o ritmo de crescimento do número de alunos no secundário a partir de 2015; 2. Existência de um número considerável de Instituições de Ensino Superiores privadas estrangeiros; 3. Dispersão geográfica das ilhas que acarretam pesados custos na implementação de uma política de equilíbrio; 4. Preferência dos estudantes nacionais em realizarem seus estudos superiores no estrangeiro; 5. Baixo reconhecimento internacional da categoria de instituição de estudos superiores.
Forças	Fraquezas
1. Atitude, dinâmica e a visionária capacidade de mobilização e decisão da Direção da Universidade, no sentido de instaurar um ensino superior sólido e de qualidade em Cabo Verde; 2. Liderança de um plano estratégico que está a ser implementado de forma segura e sustentada; 3. Aperfeiçoamento e utilização de novas formas e métodos de ensino; 4. Competitividade dos licenciados; 5. Atualidade dos planos curriculares; 6. Corpo docente qualificado; 7. Protocolos de colaboração com instituições políticas, sociais e empresárias.	1. Incipiente desenvolvimento de uma cultura universitária; 2. Inexistência de um corpo docente próprio; 3. Insuficiência de infraestruturas complementares á atividade universitária, designadamente cantina e residência para estudantes deslocados e com poucos recursos; 4. Pouca diversificação das fontes de financiamento; 5. Condição de instituição privada.

3.6 Recomendações e Perspetivas Futuras

Apesar de ainda haver muito a fazer, a sociedade cabo-verdiana tem sido cada vez mais sensível à necessidade de complementar os seus estudos, nomeadamente os superiores, de forma a aumentar o seu número de competências num mercado global cada vez mais exigente e competitivo.

Em conformidade com esta motivação, a Universidade do Mindelo tem vindo a desenvolver um plano estratégico, onde a qualidade e a inovação nos métodos e técnicas de ensino são uma prioridade, reforçada pela contratação de docentes qualificados e experientes, sendo alguns estrangeiros. A esta medida acresce a cooperação com entidades empresariais que permite os alunos terem uma maior noção das exigências do mercado de trabalho, o que os torna mais competentes, nomeadamente na difícil tarefa da tomada de decisão, seja ela ao nível de um quadro superior ou operacional.

Assim, em termos de perspetivas futuras, verifica-se uma tendência de crescimento da Universidade, o que acarreta o aumento do número de alunos e a consequente expansão das suas infraestruturas. O aumento da qualificação destes alunos deve exigir da parte da Universidade a negociação de um conjunto de parcerias nacionais e internacionais que possibilite a realização não só de experiências académicas internacionais, mas também de estágios profissionais que facilitem a entrada no mercado de trabalho.

O incentivo político para a complementação de estudos permite ainda que jovens de classes menos favorecidas e que vivem longe dos centros urbanos possam adquirir competências que permitam competir, de forma igualitária, com os outros jovens no mercado de trabalho. Cabe à Universidade receber estes alunos e criar parcerias com algumas entidades que forneçam o seu alojamento e um espaço acolhedor para estudarem, discutirem e conviverem com outros jovens.

A Universidade, em concorrência com outras, deve primar pela diferenciação, que é conseguida através da elaboração de planos curriculares direcionados para a realidade e necessidades da sociedade cabo-verdiana, mas também pelo incentivo ao empreendedorismo jovem. Ideias empreendedoras para resolver um conjunto de respostas às necessidades da sociedade promovem, só por si, a Universidade, não só a nível nacional como também a nível internacional.

Para isso, é importante que o corpo docente tenha um compromisso sólido e sério com a Universidade. É importante que se criem compromissos com alguns docentes chave, que devem ser incentivados a desenvolver a sua atividade na Universidade, oferecendo meios técnicos que motivem este compromisso. É evidente que as qualificações são um fator deveras importante para o exercício da atividade de ensino, contudo o desenvolvimento de atividades extracurriculares, que motivem professores e alunos e o desenvolvimento de

projetos inovadores que façam pensar “fora da caixa” torna o ensino como uma atividade contínua, não encerrada nas salas de aula. Neste sentido, cabe à Universidade criar estruturas e ceder meios (não precisam de ser financeiros) que possibilitem estas atividades.

Por fim, qualquer Universidade deve estar atenta não só ao seu ambiente interno mas também externo; perceber o que faz a concorrência, que projetos podem ser desenvolvidos com a comunidade, quais os incentivos estatais e que tipo de parcerias internacionais pode fazer são fatores que devem ser tidos em consideração numa universidade moderna e virada para o mercado de trabalho.

Capítulo 4 – Apresentação e Discussão dos Resultados

4.1 Caracterização da amostra

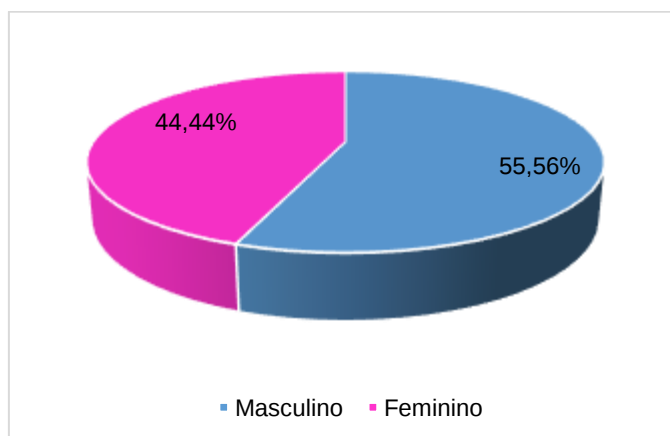
Esta caracterização permite identificar o perfil dos 81 inquiridos, que incluem colaboradores e docentes da Uni-Mindelo, de forma a quantificar os aspetos considerados mais relevantes.

4.1.1 Género dos colaboradores e docentes

Tabela 1 - Género dos colaboradores e docentes inquiridos

Género	Nº de Colaboradores e Docentes	Frequência Relativa (%)
Masculino	45	55,56
Feminino	36	44,44
Total	81	100

Figura 5 – Representação gráfica do género dos colaboradores e docentes



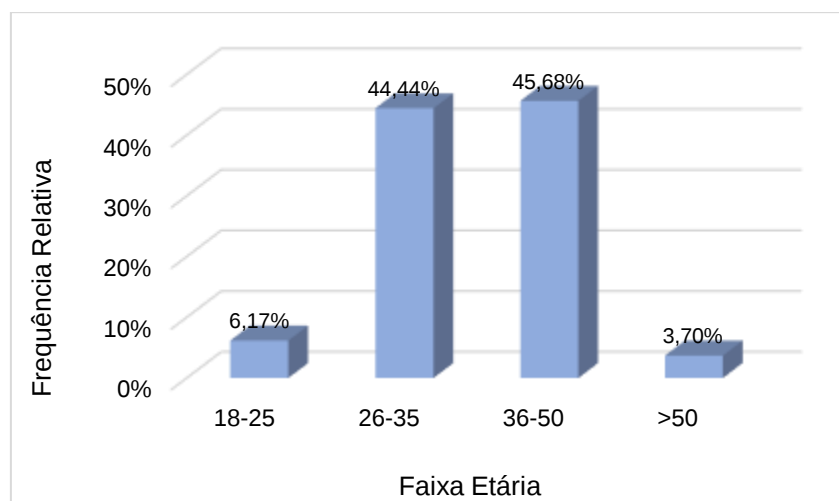
Conforme mostra a Figura 5, no que se refere ao género a amostra é relativamente equilibrada, com 55,56% dos inquiridos do sexo masculino e 44,44% do sexo feminino.

4.1.2 Faixa Etária dos colaboradores e docentes

Tabela 2 – Faixa Etária dos colaboradores e docentes inquiridos

Faixa Etária	Nº de Colaboradores e Docentes	Frequência Relativa (%)
18-25	5	6,17
26-35	36	44,44
36-50	37	45,68
>50	3	3,70
Total	81	100

Figura 6 – Representação gráfica da faixa etária dos colaboradores e docentes



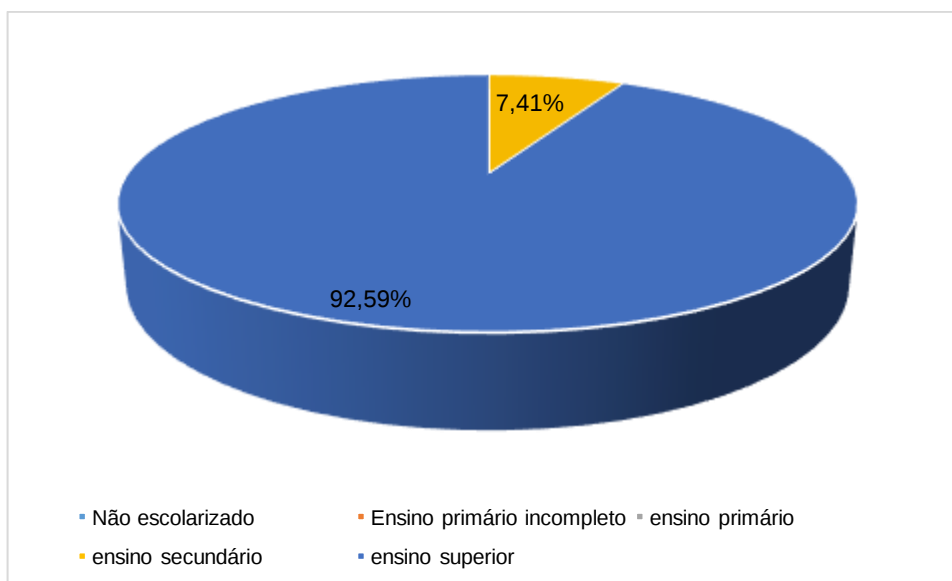
Verifica-se que a maioria dos colaboradores e docentes encontra-se entre as faixas etárias dos 26 aos 35 anos e dos 36 aos 50 anos, que representam 90,12% do total dos inquiridos. Apenas 6,17% tem entre 18 e 25 anos e no extremo oposto 3,7% têm mais de 50 anos.

4.1.3 Nível de Escolaridade dos colaboradores e docentes

Tabela 3 – Nível de Escolaridade dos colaboradores e docentes inquiridos

Nível de Escolaridade	Nº de Colaboradores e Docentes	Frequência Relativa (%)
Não escolarizado	0	0
Ensino Primário incompleto	0	0
Ensino Primário	0	0
Ensino Secundário	6	7,41
Ensino Superior	75	92,59
Total	81	100

Figura 7 – Representação gráfica do nível de escolaridade dos colaboradores e docentes



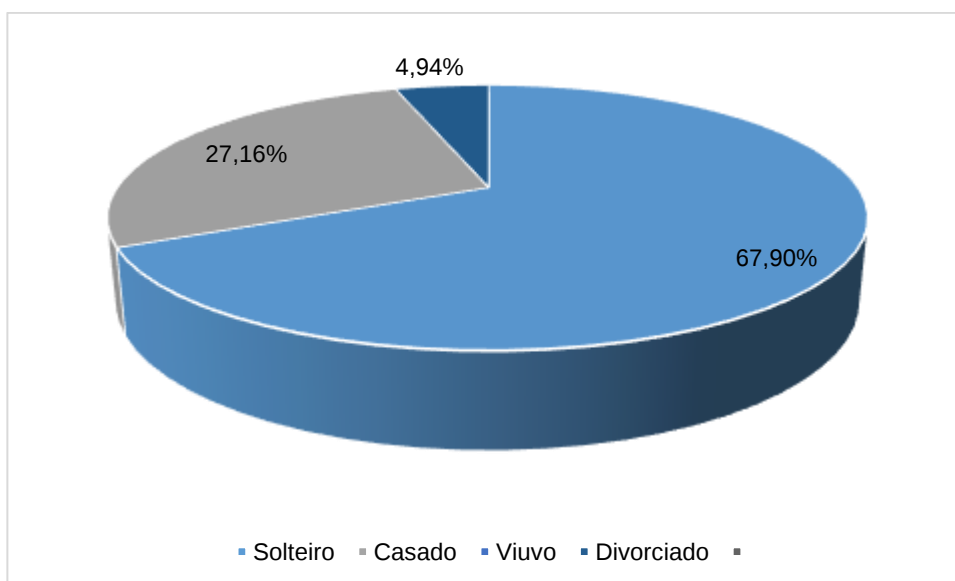
Como seria espectável, uma vez que este estudo de caso envolve uma universidade, a maioria dos inquiridos concluiu o ensino superior, com 92,59%. Apenas 7,41% concluíram o ensino secundário, sendo esta a escolaridade mínima dos inquiridos.

4.1.4 Estado Civil dos colaboradores e docentes

Tabela 4 – Estado Civil dos colaboradores e docentes inquiridos

Estado Civil	Nº de Colaboradores e Docentes	Frequência Relativa (%)
Solteiro	55	67,90
Casado	22	27,16
Viúvo	0	0
Divorciado	4	4,94
Outros	0	0
Total	81	100

Figura 8 – Representação gráfica do estado civil dos colaboradores e docentes



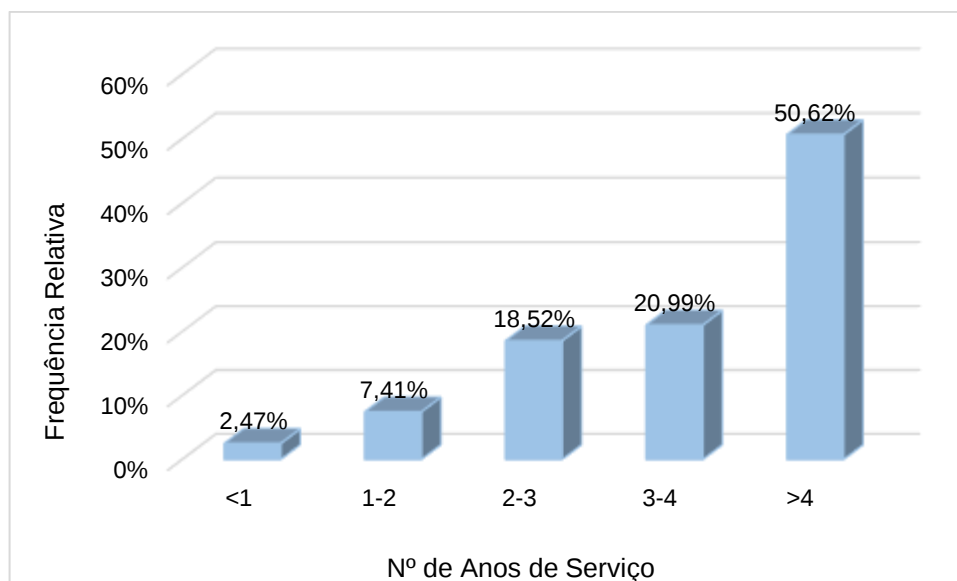
Como mostra a Figura 8, a maioria dos inquiridos é solteiro, com 67,90%. Os inquiridos casados representam 27,16% e os divorciados 4,94%.

4.1.5 Número de Anos de Serviço dos Colaboradores e Docentes

Tabela 5 – Número de Anos de Serviço dos colaboradores e docentes inquiridos

N de Anos de Serviço	Nº de Colaboradores e Docentes	Frequência Relativa (%)
<1	2	2,47
1-2	6	7,41
2-3	15	18,52
3-4	17	20,99
>4	41	50,62
Total	81	100

Figura 9 – Representação gráfica do nº de anos de serviço dos colaboradores e docentes



Em relação ao número de anos de serviço, verifica-se que cerca de metade dos inquiridos (50,62%) tem mais de 4 anos de serviço. Entre 2-3 anos e 3-4 anos de serviço encontram-se 18,52% e 20,99% dos inquiridos. Uma menor percentagem de inquiridos trabalha há menos tempo na universidade, com 7,41% a trabalharem há mais de 1 ano e apenas 2,47% trabalham há menos de 1 ano.

4.2 Nível de motivação dos colaboradores e docentes

Para o estudo dos fatores motivacionais dos inquiridos foram incluídos fatores motivacionais internos e externos. Os internos incluídos no questionário estão relacionados com o reconhecimento, desempenho de responsabilidades, oportunidades, exigências, autonomia, criatividade, inovação e participação. Por sua vez, os fatores motivacionais externos estudados incluem políticas de integração, relacionamento com hierarquia e colegas, condições de trabalho, salários, disponibilidade para a vida pessoal, *status* proporcionado pela organização, preocupação com a segurança e saúde e comunicação organizacional.

4.2.1 Nível motivacional interno dos colaboradores e docentes

Para avaliar o nível motivacional interno foi criada a variável MInt que corresponde à soma das questões 2.1 a 2.7 do questionário, estando a sua estatística descritiva apresentada na Tabela 6.

Tabela 6 – Estatística descritiva para a variável MInt (Motivação Interna)

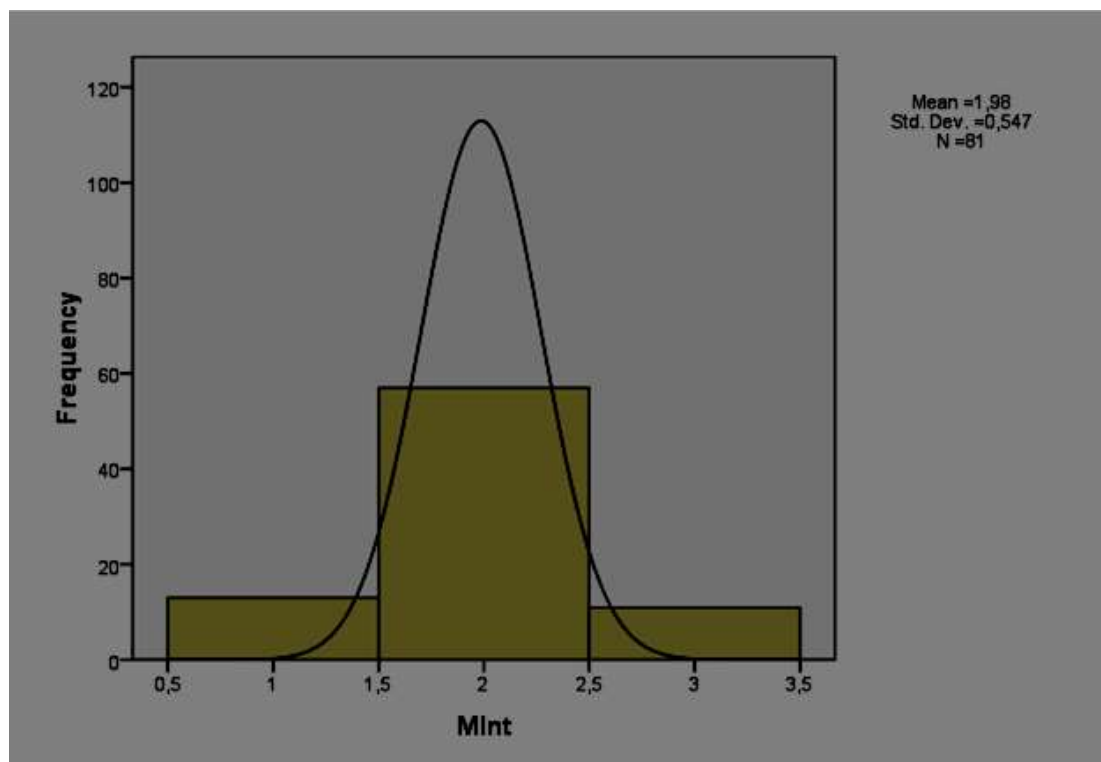
Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
MInt	81	7,00	45,00	13,1481	4,78307
Valid N (listwise)	81				

A estatística descritiva dá-nos a média ($M=13,148$) e o desvio padrão ($SD=4,783$) da variável MInt que permite calcular dois pontos de corte. Estes correspondem ao nível de motivação interna abaixo de 25% ($a=9,561$), designada por “motivação interna insatisfatória”, ao nível de motivação interna entre 25% e 75% ($b=16,735$), denominada “motivação interna satisfatória” e acima de 75% classifica-se como “motivação interna excelente”.

Deste modo, foram encontradas as seguintes frequências (Tabela 7, Figura 10):

Tabela 7 – Frequência do nível de MInt (Motivação Interna)

		MInt			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	MInt insatisfatória	13	16,0	16,0	16,0
	MInt satisfatória	57	70,4	70,4	86,4
	MInt excelente	11	13,6	13,6	100,0
	Total	81	100,0	100,0	

Figura 10 – Representação gráfica do nível de motivação interna e respetiva curva de tendência.

De acordo com estes resultados, 16,0% dos inquiridos mostra um nível de motivação interna insatisfatória, 70,4% possui um nível satisfatório e 13,6% sentem um nível de motivação interna excelente. Estas frequências são corroboradas através do histograma e respetiva curva de tendência que mostra uma centralização dos resultados, que corresponde a um nível satisfatório de motivação interna.

4.2.1 Nível motivacional externo dos colaboradores e docentes

Também para avaliar o nível motivacional externo foi criada a variável MExt que corresponde à soma das questões 3.1 a 3.9 do questionário, estando a sua estatística descritiva apresentada na Tabela 8.

Tabela 8 – Estatística descritiva para a variável MExt (Motivação Externa)

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
MExt	81	9,00	27,00	16,9753	3,52128
Valid N (listwise)	81				

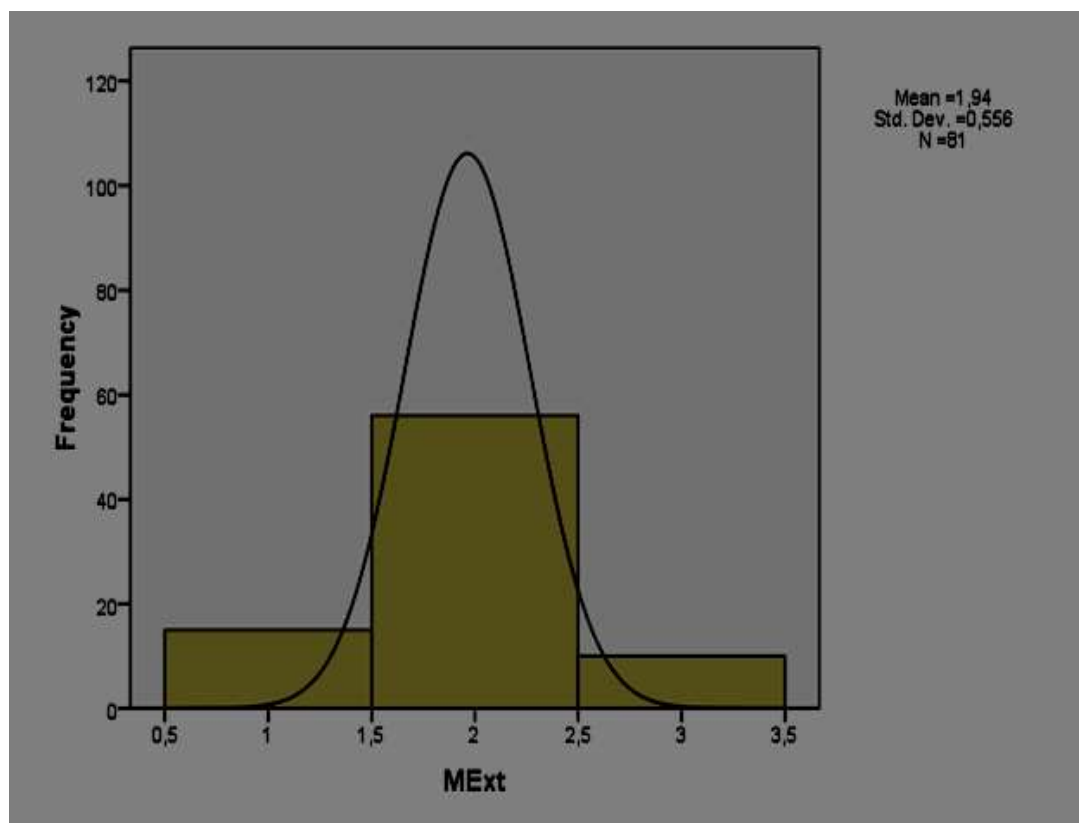
Também para a variável MExt a estatística descritiva permite obter a média ($M=16,975$) e o desvio padrão ($SD=3,521$) de forma a calcular os dois pontos de corte, que correspondem ao nível de motivação externa abaixo de 25% ($a=14,334$), designada por “motivação externa insatisfatória”, ao nível de motivação externa entre 25% e 75% ($b=19,616$), denominada “motivação externa satisfatória” e acima de 75% classifica-se como “motivação externa excelente”.

Desta forma, para a motivação externa foram encontradas as seguintes frequências (Tabela 9, Figura 11):

Tabela 9 – Frequência do nível de MExt (Motivação Externa)

MExt					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	MExt insatisfatória	15	18,5	18,5	18,5
	MExt satisfatória	56	69,1	69,1	87,7
	MExt excelente	10	12,3	12,3	100,0
	Total	81	100,0	100,0	

Figura 11 – Representação gráfica do nível de motivação externa e respetiva curva de tendência.



Relativamente à motivação externa, os resultados são similares aos da motivação interna. Assim, 18,5% dos inquiridos revelam um nível de motivação interno insatisfatório, 69,1% mostram um nível de motivação satisfatório e apenas 12,3% assumem um nível de motivação externa excelente. Também a curva de tendência do histograma mostra uma centralização dos resultados entre os dois pontos de corte, revelando um nível de motivação satisfatório.

4.3 Comparação entre as motivações interna e externa dos colaboradores e docentes

Para comparar as motivações interna e externa dos colaboradores e docentes começou por ser calculada a média de cada uma das variáveis, verificando-se 1,878 para a motivação interna e 1,886 para a motivação externa.

O teste T de Student para a diferença de médias na amostra assinala uma significância de 0,000 para ambas, o que leva a rejeitar a hipótese nula de igualdade de médias, logo as médias são estatisticamente diferentes. Atendendo a este facto, verifica-se que existe uma

maior motivação externa do que interna entre os inquiridos. A Tabela 10 resume os dados deste teste.

Tabela 10 – Teste T de Student para a diferença de médias da amostra.

One-Sample Test						
	Test Value = 0					
					95% Confidence Interval of the Difference	
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper
MMint	24,740	80	,000	1,87831	1,7272	2,0294
MMEExt	43,387	80	,000	1,88615	1,7996	1,9727

4.4 Discussão dos Resultados

Foi realizado um inquérito a colaboradores e docentes da Uni-Mindelo, o qual foi respondido por 81 pessoas. A partir daqui foi possível caracterizar o perfil de inquiridos, verificando-se que 55,6% são do sexo masculino, 67,9% são solteiros e a maioria encontra-se entre os 26 e os 50 anos.

Encontrando-se o público-alvo deste estudo no meio universitário, seria previsível que houvesse uma grande representação de pessoas que concluíram o ensino superior, o que se verificou em 92,6% dos inquiridos.

No que se refere ao número de anos de serviço, fator que pode indicar comprometimento com a empresa onde se trabalha, verifica-se que cerca de metade dos inquiridos (50,6%) tem mais de 4 anos de serviço e em oposição 2,5% trabalham há menos de 1 ano, o que revela que para a maioria já existe uma relação relativamente sólida com a entidade empregadora.

Tendo como segundo e terceiro objetivos a avaliação dos níveis motivacionais internos e externos da amostra, foram calculados dois pontos de corte para cada um dos tipos de motivação (interna e externa), o que permitiu quantificar a amostra em inquiridos com “motivação insatisfatória”, “motivação satisfatória” e “motivação excelente”. Deste modo, verificou-se que a maioria dos inquiridos (70,4%) possui um nível de motivação interna satisfatória (cf. Tabela 7, Figura 10), seguindo a mesma tendência do nível de motivação externa, que é satisfatório para 69,1% dos inquiridos (cf. Tabela 9, Figura 11).

Por fim, foram comparados os níveis motivacionais médios internos e externos da amostra, utilizando o teste T de Student para a diferença de médias. Deste modo, atendendo

à hipótese de que “existem diferenças significativas entre os dois tipos de motivação”, verificou-se que as médias são estatisticamente diferentes. No mesmo teste, foi possível mostrar que a motivação externa é superior à motivação interna entre os inquiridos (cf. Tabela 10)

Conclusão

As pesquisas elaboradas por Thurow (1992) mostraram que as empresas de sucesso (e os países) vão competir no futuro com base, principalmente, na qualidade tanto da sua tecnologia como dos seus recursos humanos. A força de trabalho motivada torna-se um ativo estratégico fundamental em mercado competitivo.

Existe uma grande quantidade de pesquisa e opinião sobre a necessidade de gerir e criar grandes relações entre organizações e seus funcionários. Do mesmo modo, a motivação no trabalho tem sido um tema muito popular dentro do comportamento organizacional. Apesar do pouco progresso, o desafio tem envolvido a elaboração e teste das teorias da gestão de relacionamento e o seu efeito sobre a motivação no trabalho.

As mesmas abordagens para motivar os funcionários existem em diferentes tipos de organizações de trabalho. Ainda assim, o estudo académico da motivação humana em geral e as suas implicações no local de trabalho, em particular, não são os mesmos dos existentes há 100 anos. Como vimos, o estudo da motivação humana é complexo e diversificado, o que deu assim origem a muitas abordagens e teorias diferentes a partir apenas do século XX. De acordo com Latham e Pinder (2005), a rivalidade e a oposição que existia entre as teorias de motivação recém-desenvolvidos, em grande parte do século XX, desapareceram ou foram drasticamente minimizados no alvorecer do século XXI.

Mesmo que possa ser intensamente procurada e altamente desejada, a conceção e a implementação de programas motivacionais que possam ser reproduzidos com êxito em várias indústrias e culturas, até agora, foram uma utopia. Os gestores não podem simplesmente adotar uma das teorias discutidas nesta dissertação e aplicá-la palavra a palavra nas suas organizações. As dinâmicas dentro das organizações interferem com a aplicação de teorias de motivação na forma pura (Kinicki & Kreitner, 2006).

Uma pesquisa feita por Mitchell (1982) concluiu que há situações e configurações extremamente difíceis para um sistema motivacional funcionar. Estas circunstâncias podem envolver os vários tipos de postos de trabalho ou pessoas presentes e a presença de uma união, logo os fatores que dificultam a aplicação da teoria motivacional (no local de trabalho) não foram articulados com frequência ou sistematicamente.

No entanto, é possível detetar determinadas "tendências globais" nesse campo da motivação no trabalho, em pleno século XXI. Pesquisas elaboradas por Latham e Pinder (2005) afirmaram que o aumento sobre o foco da teoria de definição das metas é uma das três tendências globais mais importantes no campo da motivação no trabalho dos últimos 30 anos. Os mesmos autores afirmam que há também uma forte tendência para um reviver da

teoria de Maslow das necessidades de forma a explicar os fatores motivacionais subjacentes no trabalho.

Contudo, apesar de todas as teorias manterem algum grau da verdade sobre a natureza humana, nenhuma delas apresenta a resposta ou o método que irá funcionar sempre, em todas as organizações, em todos os países, e num determinado momento. Organizações e as distinções da natureza humana são simplesmente demasiado complexas para que isso seja possível.

O presente estudo toma uma posição de acordo com a pesquisa conduzida e acima indicada, verificando que uma organização, independentemente do tipo ou cultura, em que se institui a promoção de relações entre o empregador e cada empregado tem de ser baseada num ambiente organizacional em que a motivação possa prosperar (Bindra, 2000).

A pesquisa deste estudo descobriu que um baixo nível de motivação da força de trabalho é um problema em muitas organizações e as suas consequências são percebidas pelos gestores, custando muito dinheiro para as empresas, nomeadamente na produtividade perdida e danos não-mensuráveis. As razões para a motivação ser baixa em organizações empresariais são variadas, assim como variam tantas as suas consequências de indivíduo para indivíduo.

Neste sentido, esta investigação teve como finalidade ajudar a empresa onde foi desenvolvida a conhecer o grau da motivação dos colaboradores e docentes e perceber se existia ou não a necessidade de rever os fatores motivacionais e consequentemente melhorar o desempenho dos colaboradores.

Verificando-se que a motivação dos colaboradores e docentes é satisfatória na sua maioria, é importante salientar que nem todos os problemas de desempenho que ocorrem nas organizações de trabalho são causados por baixa motivação. O desempenho é função não só da motivação como também da capacidade [$\text{Desempenho} = f(\text{Capacidade} \times \text{Motivação})$], pelo que muitas vezes, especialmente em empregos de nível superior, os problemas de desempenho são causados pela baixa capacidade, onde se inclui a aptidão, o treino e a experiência [$\text{Capacidade} = \text{Aptidão} \times (\text{Treino} + \text{Experiência})$] (Steers et al., 2004).

Assim, na tentativa de diagnosticar os problemas de desempenho das pessoas nas organizações, é fundamental tentar descobrir se o problema se deve à fraca capacidade ou à fraca motivação, uma vez que a causa do fraco desempenho exige diferentes tipos de ações corretivas. Os problemas que são causados pela baixa motivação podem, por exemplo, ser resolvidos através de mudanças no projeto de trabalho, das formas de liderança, ou dos tipos de sistema de recompensa. Por outro lado, os problemas que são causados por baixos níveis de capacidade podem ser mais difíceis de resolver. Em primeiro lugar, é necessário determinar se o problema pode ser ultrapassado através da formação. No entanto, muitas vezes o

problema não ocorre porque a pessoa não tem aptidão ou talento para um bom desempenho, mas sim porque ele ou ela não tem a formação e a experiência necessárias para um bom desempenho. Se for este o caso, a formação pode resolver o problema, mas se atitude for insuficiente, então não há nenhuma maneira de melhorar o desempenho.

No caso da Uni-Mindelo, a análise SWOT sugere que o sucesso pode passar pela criação de um corpo docente próprio, pela criação de parcerias com as empresas e com a construção de infraestruturas que tornem a atividade académica agradável.

Limitações do Estudo

Uma das limitações sentidas foi a pouca adesão do público-alvo deste estudo, teria sido interessante comparar os docentes com os restantes colaboradores, mas tal não foi possível pela dimensão da amostra.

Outra limitação prendeu-se com a tipologia do questionário, as perguntas fechadas impediram de perceber as expectativas sobre as funções profissionais, as perspetivas quanto à progressão na carreira, a independência e a autonomia no exercer de funções e se estes aspetos contribuem para a sua afirmação pessoal, profissional e motivação. Neste caso, poderiam ter sido utilizadas perguntas abertas.

Também pode considerar-se uma limitação o facto de ter sido apenas observado e constatado o impacto dos fatores motivacionais no desempenho dos colaboradores e docentes, na Universidade do Mindelo, num estudo de caso, o que não nos permite generalizar os resultados obtidos em função da reduzida amostra recolhida.

Sugestões para futuras investigações

Para este estudo de caso sugere-se o estudo da capacidade dos colaboradores e docentes, utilizando por exemplo uma ferramenta de avaliação de desempenho, o que permitiria perceber o nível de satisfação e de competências deste público.

Como já sugerido anteriormente, seria interessante comparar a motivação e adicionalmente a capacidade dos colaboradores e dos docentes para definir se a formação superior tem influência nestes aspetos.

Por fim, espera-se que esta investigação contribua para a reconfirmação das teorias já emitidas. Por esta razão julga-se que este trabalho, eminentemente académico, servirá como fonte de pesquisa para universitários e profissionais desta e de outras áreas de estudo, ficando desde já este modesto contributo para o futuro.

Bibliografia

- Aldag, R.J. (1979). *Task Design and Employee Motivation*. Glenview, IL: Scott, Foresman and Company.
- Alves, N. A. (2005/2006). *Investigação por Inquérito*. Trabalho elaborado para o Departamento de Matemática da Universidade dos Açores para a obtenção do grau de licenciado em Matemática Aplicada, Ponta Delgada.
- Basset-Jones, N. & Lloyd, G.C. (2005). Does Herzbergs Motivational Theory have staying power? *Journal of Management Development*, 24(10), 57-59
- Bindra N. (2000). *Motivate employees with intangible benefits*. Acedido a 5 de fevereiro de 2016 em [http:// www.findarticles.com](http://www.findarticles.com).
- Burke, W.W. (1987). *Organizational Development*. Reading, MA: Adaison-Weslwy Publishing Company.
- Burki, S.J. & Perry, G.E. (1998). *Beyond the Washington Consensus: Institutions Matter*. Washington: The World Bank.
- Chiavenato, I. (2004). *Introdução a teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações*. (3ª ed. rev. e atualizada). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Conselho de Avaliação e Qualidade (2015). *Relatório de Auto-avaliação, ano 2014*. Mindelo: Universidade do Mindelo.
- Dalfovo, M.S., Lana, R.A. & Silveira, A. (2008). Métodos quantitativos e qualitativos: um resgate teórico. *Revista Interdisciplinar Científica Aplicada*, 2(4), 1-13.
- Dubois, A. & Gadde, L.E. (2002). The construction industry as a loosely coupled system: implications for productivity and innovation. *Construction Management and Economics*, 20, 621-631.
- Duttweiler, P.C. (1986). Educational Excellence and Motivating Teacher. *Clearing House*, 59, 371–374.
- Eisenhardt, E. (1989). Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.

- Elo, M.N., Halinen, A. & Tornroos, J.A. (2005). *Process Research in Business Networks - an event-based method for qualitative analysis*. Artigo apresentado no 26th IMP Conference em Budapeste, Setembro, 2010. Acedido a 12 de julho de 2015 em <http://www.impgroup.org/uploads/papers/7565.pdf>
- Ferguson, D.B. (1987). Management Styles and Employee Motivation. In R. Wilkins. *Administrative Manual*. Vol II. Arlington, VA: American Association of Blood Banks.
- Gibson, J.L., Ivancevich, J.M. & Donnelly, J.H. (1979). *Organizations; Behavior, Structure, Process*. Dallas, Texas: Business Publications, Inc.
- Greenberg J & Baron A.R (2003). *Behavior in Organizations*. (Cap.8, pp.188-215). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Haimann, T. (1973). *Supervisory Management for Health Care Institutions*. St. Louis: The catholic Hospital Association.
- Hall, J. & Williams, M.S. (1986). *Work motivation Inventory*. The Woodlands, Texas: Telemetrics International, Inc.
- Hamner, W.C. & Organ, D. (1978). *Organizational Behavior an Applied Psychological Approach*. Dallas: Business Publications.
- Helepota, H.A. (2005). Motivational Theories and their application in construction. *Cost Engineering*, 47(3), 14-35.
- Hersey, P. & Blanchard, K. (1982). *Management of Organizational Behavior utilizing Human Resources*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Herzberg, F. (1976). *The managerial choice to be efficient and to be human*. Homewood, IL: Dow Jones-Irwin.
- Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. (1959). *The Motivation to Work*. New York: Wiley.
- Kast, F. & Rosenzweig. J. (1985). *Organization and Management*. (5th Ed.). New York: McGraw-Hill.
- Kinicki, A. & Kreitner, R. (2006). *Comportamento Organizacional – Chaves dos Conceitos, Caraterísticas & Melhores Práticas*. (2^a Ed). Nova York: McGraw-Hill Irvin.
- Latham, G.P. & Pinder, C. (2005). *A Teoria da Motivação do Trabalho Investigacional*. Dawn of the Twenty-First Century, Publicação Académica da Rotman School of Management, Universidade de Toronto, Canadá, e da Universidade de Victoria, no Canadá,

- reimpresso na Revisão Anual de Psicologia, 2005; 56, 485-516.
- Maroco, J. (2003). *Análise Estatística com utilização de SPSS*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Maslow, A.H. (1954). *Motivation and Personality*. New York: Harper and Bros.
- McClelland, D.C. & Johnson, E.W. (1984). *Learning to Achieve*. Glenview, Illinois: Foresman & Co.
- Mitchell, T. (1982). Motivation: new directions for theory, research, and practice. *Academy of Management*, 7, 80-88.
- Oliveira, S.L. (2011). *Metodologia científica*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Reed, R. (2006). *Conflict in a Small Groups in Organizational Settings* Englewood Cliffs, Prentice-Hall.
- Ribeiro, A.L. (2006). *Gestão de pessoas*. São Paulo: Saraiva.
- Robbins, S. (2001). *Organizational behavior* (11th Ed.). Pearson: Prentice-Hall.
- Rogers, F.G. & Levey, I.N. (1987). *Getting the best out of yourself and others*. New York: Harper & Row.
- Ruthankoon, R. & Ogunlana, S.O. (2003). Testing Herzberg's Two-Factor Theory in the Thai Construction Industry. *Engineering, Construction and Architectural Management*. 10(5), 333-342.
- Stanton, E.S. (1983). A Critical Reevaluation of Motivation, Management and Productivity. *Personnel Journal*, 62(3), 208-214.
- Steers, R.M., Mowday, R.T. & Shapiro, D.L (2004). The future of work motivation Theory. *Academy of Management Review*, 29(3), 379-387.
- Thurow, L. (1992). *Head to Head: A Próxima Batalha Económica entre Japão, Europa e América*. Nova York: Morrow.
- Wallace, P, Goldstein, J.H. & Nathan, P. (1987). *Introduction to Psychology*. Dubuque, IA: Wm. C. Brown.
- Yorks, L. (1976). *A Radical Approach to Job Enrichment*. New York: Amacom.
- Young, B.C. (2000). Methods of Motivating: Yesterday and Today. Acedido a 5 de fevereiro de 2016 em <http://academic.empria.edu>.

APÊNDICES

Apêndice I – Exemplar do questionário aplicado

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias
Mestrado Gestão de Empresas

“Impacto dos fatores motivacionais no desempenho dos colaboradores” – Estudo de caso Universidade do Mindelo (UNI-MINDELO)

Este documento tem o único objetivo de conhecer o perfil dos colaboradores da UNI-MINDELO, sendo fonte de pesquisa para uma Dissertação de Mestrado. Por favor, preencha os dados abaixo, não sendo necessária a sua identificação.

Obrigada pela sua colaboração.

I. PERFIL

1. Sexo

☐ Masculino

☐ Feminino

2. Faixa etária

☐ de 18 a 25 anos

☐ de 26 a 35 anos

☐ de 36 a 50 anos

☐ acima de 50 anos

3. Grau de Escolaridade

☐ Não escolarizado

☐ Ensino primário incompleto

☐ Ensino primário

☐ Ensino secundário

☐ Ensino superior

4. Estado civil

☐ Solteiro(a)

☐ Casado(a)

☐ Viúvo(a)

☐ Divorciado(a)

☐ Outros

5. Tempo como colaborador

- ☐ Até 1 ano
- ☐ 1 a 2 anos
- ☐ 2 a 3 anos
- ☐ 3 a 4 anos
- ☐ Mais de 4 anos

II. FATORES MOTIVACIONAIS INTERNOS

2.1. Em termos de realização ao reconhecimento/valorização pelo trabalho, sente-se:

- ☐ Totalmente satisfeito
- ☐ Satisfeito
- ☐ Indeciso
- ☐ Insatisfeito
- ☐ Totalmente insatisfeito

2.2 Sobre o desempenho de suas responsabilidade, está:

- ☐ Totalmente satisfeito
- ☐ Satisfeito
- ☐ Indeciso
- ☐ Insatisfeito
- ☐ Totalmente insatisfeito

2.3 Com relação às oportunidades oferecidas pela organização para seu desenvolvimento profissional

- ☐ Totalmente satisfeito
- ☐ Satisfeito
- ☐ Indeciso
- ☐ Insatisfeito
- ☐ Totalmente insatisfeito

2.4 Quanto às atividades exigidas pelo seu cargo, sente:

- ☐ Totalmente satisfeito
- ☐ Satisfeito
- ☐ Indeciso
- ☐ Insatisfeito
- ☐ Totalmente insatisfeito

2.5 Quanto à autonomia que tem para propor melhorias na execução do seu trabalho, sente-se:

- ☐ Totalmente satisfeito

- ☐ Satisfeito
- ☐ Indeciso
- ☐ Insatisfeito
- ☐ Totalmente insatisfeito

2.6 Com relação à criatividade e inovação do trabalho sente-se:

- ☐ Totalmente satisfeito
- ☐ Satisfeito
- ☐ Indeciso
- ☐ Insatisfeito
- ☐ Totalmente insatisfeito

2.7 Quanto à participação na organização, está:

- ☐ Totalmente satisfeito
- ☐ Satisfeito
- ☐ Indeciso
- ☐ Insatisfeito
- ☐ Totalmente insatisfeito

III. FATORES MOTIVACIONAIS EXTERNOS

3.1 Com relação à políticas de integração da cooperativa, sente-se:

- ☐ Totalmente satisfeito
- ☐ Satisfeito
- ☐ Indeciso
- ☐ Insatisfeito
- ☐ Totalmente insatisfeito

3.2 Quanto ao relacionamento entre os gestores e os demais colaboradores, sente-se:

- ☐ Totalmente satisfeito
- ☐ Satisfeito
- ☐ Indeciso
- ☐ Insatisfeito
- ☐ Totalmente insatisfeito

3.3 Acerca das condições físicas do trabalho que realiza, sente-se:

- ☐ Totalmente satisfeito
- ☐ Satisfeito
- ☐ Indeciso

- ☐ Insatisfeito
- ☐ Totalmente insatisfeito

3.4 Com relação ao salário que recebe, sente-se:

- ☐ Totalmente satisfeito
- ☐ Satisfeito
- ☐ Indeciso
- ☐ Insatisfeito
- ☐ Totalmente insatisfeito

3.5 Com relação ao relacionamento entre os demais cooperados, sente-se:

- ☐ Totalmente satisfeito
- ☐ Satisfeito
- ☐ Indeciso
- ☐ Insatisfeito
- ☐ Totalmente insatisfeito

3.6 Sobre a vida pessoal proporcionada pela organização está:

- ☐ Totalmente satisfeito
- ☐ Satisfeito
- ☐ Indeciso
- ☐ Insatisfeito
- ☐ Totalmente insatisfeito

3.7 Com relação ao status proporcionado pela organização, sente-se:

- ☐ Totalmente satisfeito
- ☐ Satisfeito
- ☐ Indeciso
- ☐ Insatisfeito
- ☐ Totalmente insatisfeito

3.8 Como se sente em relação à preocupação da organização com sua segurança e saúde

- ☐ Totalmente satisfeito
- ☐ Satisfeito
- ☐ Indeciso
- ☐ Insatisfeito
- ☐ Totalmente insatisfeito

3.9 Com relação à comunicação entre a gestão e os demais colaboradores, sente-se:

- ☐ Totalmente satisfeito
- ☐ Satisfeito
- ☐ Indeciso