



UNIVERSIDADE POLITÉCNICA

A POLITÉCNICA

ESCOLA SUPERIOR DE ALTOS ESTUDOS E NEGÓCIOS - ESAEN

Programa de Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos

**Influência da motivação no desempenho profissional dos
colaboradores da Autoridade Tributária de Moçambique**

Ana Cristina Acácio Pedro Sunde Selemane

Maputo

2023

Influência da motivação no desempenho profissional dos colaboradores da Autoridade Tributária de Moçambique

Dissertação apresentada no Programa de Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos da Universidade Politécnica como requisito parcial para obtenção do título de Mestre.

Orientadora: Professora Doutora Simone Costa Nunes

A influência da motivação no desempenho profissional dos colaboradores da Autoridade Tributária de Moçambique

Dissertação apresentada no Programa de Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos da Universidade Politécnica como requisito parcial para obtenção do título de Mestre.

Aprovado em de de 2023

Banca Examinadora:

ORIENTADORA: Professora Doutora Simone Costa Nunes

JURI: _____

ARG _____

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos meus filhos, Naomi e David, que iluminaram de maneira especial os meus pensamentos na busca de mais conhecimentos e ao meu marido, Paulo César que de forma especial e carinhosa deu-me forças e incentivou-me a realizá-lo.

AGRADECIMENTO

A realização deste trabalho de investigação, tornou-se possível com o apoio e contributo de pessoas por quem tenho um grande apreço, às quais endereço a minha profunda gratidão.

De forma particular, agradeço a Professora Doutora Simone Costa Nunes, minha supervisora, pelo apoio e orientação, bem como pelo elevado sentido crítico na supervisão e acompanhamento durante a elaboração do presente trabalho. O meu muito Obrigado.

Aos meus pais, pelo dom da vida.

Aos meus filhos (Naomi e David) pela paciência, compreensão das ausências da mãe, pelo apoio moral e motivação que me oferecem a cada dia. Sem vocês a realização deste trabalho não teria sido possível.

Ao meu marido, Paulo César, pelo companheirismo, carinho, amizade e pela força para a concretização de mais este desafio no percurso da minha vida.

Aos colegas de curso de graduação, em especial a Tânia, a Nélia e ao Dedino, pela amizade, companheirismo, força e momentos vividos no decorrer do curso. Ao Júnior por todo apoio prestado ao longo da pesquisa.

E por último, de modo especial, vai o meu reconhecimento aos colaboradores da Autoridade Tributária de Moçambique (AT), pela colaboração, pela valiosa contribuição e pelo tempo que dedicaram para responder ao questionário que viabilizou a realização da presente pesquisa.

Por fim, agradeço a Deus, por cada amanhecer em que me permite acordar!

PARECER DO SUPERVISOR

Eu,, Supervisora de Dissertação da estudante **Ana Cristina Acácio Pedro Sunde Selemane**, intitulada “Influência da motivação no desempenho profissional dos colaboradores da Autoridade Tributária de Moçambique”, considero o presente trabalho de Mestrado da candidata, apto para ser submetido à avaliação e defesa pública perante o Júri nomeado para o efeito.

Maputo,de de 2023

RESUMO

A utilização do termo Motivação vem-se intensificando cada vez mais na actualidade. No mercado de trabalho, um profissional nem sempre exerce actividades na área que deseja por vários factores, relacionados por exemplo com o número de vagas disponíveis, por possuir qualificações acima dos requisitos, ou porque a área de actuação é diferente da sua área de formação. Embora algumas dessas barreiras possam frustrar o profissional, nem sempre são o real motivo da sua aparente falta de motivação.

É importante, à partida, ter conhecimento de que a motivação no trabalho constitui somente uma parte da satisfação do indivíduo. Na verdade, existem factores externos à organização, ou internos, derivados de instintos de forma inconsciente que também podem influenciar no desempenho funcional. Nesta ordem de ideias entende-se que a motivação é um impulso que vem de dentro, ou seja, a sua fonte de energia emana do interior de cada indivíduo.

A motivação e o desempenho são variáveis que permitem ao colaborador desenvolver o seu trabalho com mais empenho. O presente estudo tem como objectivo aferir como a motivação influencia no desempenho do colaborador na AT.

PALAVRAS CHAVE: Motivação. Influência. Desempenho

ABSTRACT

The concept of Motivation remains relevant, and it seems that it continues to be used even more nowadays. In the employment market, a professional does not always carry out activities in its area of choice/preference, due to several factors. Such may be related, for example, with the number of available vacancies; overqualifications, or because the field of activity is different from the area in which the professional has been trained. Although some of these barriers can frustrate the professional, they may not always be the real reason for their apparent lack of motivation.

It is important, from the outset, to be mindful that motivation at work is only a part of the individual's satisfaction. In fact, there are external and internal factors, to the organization, that are inherent to the individual. These derive from instincts that unconsciously are likely to influence functional performance. Therefore, motivation is to be understood as an impulse that comes from within the individual, this is, a source of energy emanating from within everyone.

Motivation and performance are variables that allow employees to develop their work with more commitment. This study seeks to assess how motivation influences employee performance at the AT.

Keywords: Motivation. Influence. Performance

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Relação dos funcionários da Autoridade Tributária	28
Tabela 2 - Descrição das variáveis a envolver na Análise Factorial.....	37
Tabela 3 - Descritivas das variáveis em análise.....	39
Tabela 4 - Testes de Normalidade das variáveis.....	41
Tabela 5 - Análise da multicolinearidade das variáveis.....	43
Tabela 6 - Medida do KMO e teste de Bartlett.....	45
Tabela 7 - Comunalidades das variáveis em análise.....	45
Tabela 8 - Total da variância explicada	46
Tabela 9 - Valores das cargas factoriais rotacionados	48
Tabela 10 - Estatística <i>Alpha</i> de <i>Cronbach</i>	50
Tabela 11 - Teste de associação para participação e o desempenho.....	53
Tabela 12 - Teste de associação, motivacional e desempenho	53
Tabela 13 - Teste de associação, orientação e o desempenho	54
Tabela 14 - Teste de associação, obrigação e o desempenho	54
Tabela 15 - Teste de associação, função e o desempenho	55
Tabela 16 - Teste de associação, supervisão e o desempenho.....	55
Tabela 17 - Teste de associação para mérito e o desempenho.....	56
Tabela 18 - Teste de associação, competência e o desempenho.....	56
Tabela 19 - Teste de associação, comunicação e o desempenho.....	57

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Distribuição por faixa etária	33
Gráfico 2 - Distribuição da amostra por sexo	34
Gráfico 3 - Distribuição da amostra por instrução/habilitações literárias.....	34
Gráfico 4 - Distribuição da amostra por tempo de serviço	35
Gráfico 5 - Distribuição da amostra por nível hierárquico	36
Gráfico 6 - Distribuição da amostra por nível de motivação	36
Gráfico 7 - <i>Scree plot</i> dos factores escolhidos.....	46

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Pirâmide das necessidades de Abraham Harold Maslow.....	15
Figura 2 - Modelo de Vroom	20
Figura 3 - Motivos internos e externos que afectam o desempenho.....	23
Figura 4 - Organograma da tabela de Alpha de Cronbach.....	52

ABREVIATURAS E SIGLAS/ACRÓNIMOS

ACP - Análise de Componentes Principais

AF - Análise Factorial

AP – Administração Pública

AT – Autoridade Tributária de Moçambique

DGA – Direcção Geral das Alfândegas

DIFOR - Direcção de Formação

DRS – Direcção Regional Sul

FMI - Fundo Monetário Internacional

GERH – Gestão Estratégica de Recursos Humanos

H – Hipótese

IRPC - Imposto sobre Rendimentos de Pessoas Colectivas

IRPS - Imposto sobre Rendimentos de Pessoas Singulares

MEF – Ministério da Economia e Finanças

RH – Recursos Humanos

UGC's - Unidades de Grandes Contribuintes

UTRA – Unidade Técnica de Reestruturação das Alfândegas

RTE – Receitas Tributárias do Estado

SUMÁRIO

CAPÍTULO I – Introdução	1
1.1 Enquadramento do Tema	1
1.2 Problema de Estudo	2
1.2.1 Organização objecto de estudo	3
1.3 Justificativa e Relevância do Estudo.....	6
1.4 Objectivos	8
1.4.1 Objectivo geral.....	8
1.4.2 Objectivos específicos:	8
1.5 Hipóteses Orientadoras do Estudo	8
1.6 Delimitação do Objecto	9
1.7 Estrutura do Trabalho	9
CAPÍTULO II – Referencial Teórico	11
2.1 Motivação: Conceitos e Teorias.....	12
2.2 Teorias Motivacionais.....	13
2.2.1 Teoria da hierarquia das necessidades de Maslow	14
2.2.2 Teoria de dois factores de Herzberg	16
2.2.3 Teoria X e Y de Douglas McGregor.....	17
2.2.4 Teorias da Expectativa de Victor Vroom.....	18
2.2.5 Teorias de necessidades adquiridas de David McClelland	20
2.2.6 Teoria das Características do Trabalho de Hackman e Oldham	21
2.3 Motivação e Desempenho: Possíveis Relações	22
CAPÍTULO III – Metodologia	25
3.1 Aspectos Prévios	25
3.2 Tipo de Pesquisa	26
3.3 Unidade de Análise	26
3.4 Método de Colecta de Dados	27
3.4.1 Amostragem.....	27
3.4.1.1 Tamanho da amostra	27
3.4.2 Instrumentos de Colecta de Dados.....	28
3.5 Tratamento e Análise de dados	30
CAPÍTULO IV – Apresentação e Análise dos Resultados.....	32
4.1 Questões gerais	32

4.1.1	Variáveis em análise	32
4.2	Caracterização dos participantes da amostra	33
4.2.1	Distribuição da amostra	33
4.2.2	Análise Factorial	37
4.2.3	Análise descritiva.....	38
4.2.4	Suposições da Análise Factorial	40
4.2.4.1	Normalidade multivariada	41
4.2.4.2	Análise de Multicolinearidade	42
4.2.4.3	Análise da correlação	44
4.2.4.4	Análise das Comunalidades	45
4.2.4.5	Número de factores a reter	46
4.2.4.6	Nomeação dos factores	48
4.2.4.7	Análise da confiabilidade dos factores	50
4.2.4.8	Análise da associação entre as variáveis.....	51
4.2.5	Associação entre os 9 factores de motivação e o desempenho	52
CAPÍTULO V – Conclusão E Recomendação		58
5.1	Conclusão.....	58
5.2	Recomendações.....	60
5.3	Proposta de estudos.....	61
REFERÊNCIAS.....		62

CAPÍTULO I – Introdução

1.1 Enquadramento do Tema

Nos últimos tempos a motivação tem sido um dos temas mais pesquisados no campo do comportamento organizacional (Júnior e Barbosa, 2016). Os estudos mostram que o funcionário motivado com o que faz, produz com mais eficiência e eficácia, pois desempenha a sua actividade comprometido com o alcance e a realização da meta individual. Em contrapartida, a organização ganha em produção (Fraga, 2011).

Segundo Antunes e Sant Anna (1996), a motivação pode afectar a estabilidade interna de todo um sistema. Os autores, entendem ainda, que um funcionário desmotivado pode causar desequilíbrio e afectar os outros colaboradores. Para Araújo (2006) ninguém motiva ninguém, cabendo aos gestores proporcionar condições que satisfaçam tanto as necessidades, objectivos e perspectivas dos colaboradores como também da organização.

Assim, urge a necessidade das organizações se reinventarem e criarem mecanismos de motivação e satisfação dos seus colaboradores. Com efeito, é possível obter um alto desempenho, numa base contínua se o funcionário tiver uma sensação de satisfação pessoal no trabalho (Vieira et al. 2011), satisfação, essa que, segundo Bergamini (1998), está ligada á motivação.

Não obstante o exposto, é importante, à partida, ter o conhecimento de que a motivação no trabalho constitui somente uma parte da satisfação do indivíduo. Na verdade, existem factores externos à organização, ou internos, derivados de instintos de forma inconsciente que também podem influenciar no desempenho funcional. Nesta ordem de ideias entende-se que a motivação é um impulso que vem de dentro, ou seja, a sua fonte de energia emana do interior de cada indivíduo (Bergamini e Coda, 1995).

Este cenário, de forma incondicional, coloca desafios às organizações, instituições, e a Administração Pública (AP), de forma particular (objecto do presente estudo) sobre a necessidade de repensar as suas estratégias de acção em termos de Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GERH), e procurar, permanentemente, a melhoria dos níveis de eficiência, eficácia e efectividade das suas políticas públicas, de forma a garantir ao público interno e ao

cliente final, os cidadãos, serviços prestados com competência, qualidade, transparência, celeridade e um gostar de servir consciente.

Dentro desta perspectiva de identificar os pontos de estímulo dos colaboradores, é lícito e até natural, que constitua preocupação permanente para a AP, organizar e direccionar a acção das suas actividades, o seu relacionamento com a sociedade, o seu processo de tomada de decisão, bem como a organização dos métodos e processos de trabalho. Contudo, todos estes processos e procedimentos dependem de um elemento crucial, vital, sensível e incontornável o elemento humano.

Qualquer diferencial de qualquer acção que o Estado queira empreender está sustentado na adopção de políticas e estratégias coerentes de recursos humanos (RH). São as pessoas que viabilizam o sucesso das políticas públicas adoptadas. Neste sentido, torna-se necessária a adopção de uma GERH modelada em princípios de eficiência e resultados, que esteja sustentada, dentre outros, em políticas de recrutamento focalizadas, sistemas de planos de carreiras coerentes e alinhadas com uma perspectiva estratégica de desenvolvimento e actuação da instituição, capaz de atrair e manter os funcionários capacitados, e que se mantenham constante e continuamente motivados.

É dentro do exposto que surge a relevância deste trabalho, que visa analisar como a motivação influencia no desempenho do funcionário na organização, no caso em concreto, na Autoridade Tributária de Moçambique (AT), onde o presente estudo é realizado.

1.2 Problema de Estudo

A motivação no trabalho é a chave para o sucesso do ambiente profissional, tanto a nível individual quanto para a organização (Batista, et al. 2004). Efectivamente, a motivação está directamente relacionada à satisfação e à produtividade, o que afecta a prestação de serviço público de qualidade, e não só, incluindo toda a cadeia de valores, de uma forma holística (Lima, 2008).

Cabe às instituições públicas, representadas pelo sector que zela pela função pública e os seus diferentes envolventes sectores do RH, criar acções e políticas eficazes que promovam a manutenção da motivação no trabalho, de forma sustentável e contínua. Ou seja, o RH deve

ser o mentor, orientador e o prestador de serviços específicos. Paradoxalmente, cabe também a este mesmo RH, a tarefa de admitir/recrutar, remunerar, controlar e, quando necessário punir/responsabilizar o servidor (Vieira, et al. 2011), como medida extrema, mas não desejável, para que este adira à disciplina laboral que se exige e espera.

Ao abordar a questão da motivação na AP um dos aspectos a considerar é a questão da valorização do funcionário público, sendo esta uma das condições essenciais para que o processo de modernização administrativa tenha êxito. Com efeito, a qualidade profissional dos funcionários e a sua motivação são condições *sine qua non* para o alcance dos objectivos macro institucionais. Não se pode falar em qualidade de produto e serviços, se aqueles que vão produzi-los não possuem qualidade de vida e satisfação no seu local de trabalho (Costenaro e Stecca, 2004). Efectivamente, este é um dos factores determinantes para o funcionamento formal de uma cadeia de valores, mesmo tratando-se de instituição cujo foco é arrecadação de receitas.

Uma das instituições que não se pode alhear ao processo, e deve capitalizar este contexto, é o Ministério da Economia e Finanças (MEF), através da AT, uma entidade da Administração Pública, que joga um papel central no processo de arrecadação de receitas para promoção do desenvolvimento sócio-económico nacional. Logo um sector de valor estratégico na espinha dorsal da AP.

Assim sendo, surge a seguinte questão: Como a motivação influencia o desempenho do funcionário na organização?

1.2.1 Organização objecto de estudo

A administração tributária moçambicana era constituída (até 2006) por duas instituições, ou seja, por duas direcções nacionais, designadamente, a Direcção Nacional de Impostos e Auditoria (responsável pela execução da política fiscal do Estado referente aos impostos internos) e a Direcção Nacional das Alfândegas (responsável pela execução da política fiscal referente aos impostos externos), órgãos que integravam a estrutura orgânica do Ministério das Finanças, enquanto entidades responsáveis pela execução da política tributária do Estado.

A necessidade de modernização do sistema tributário moçambicano, com vista à

melhoria e optimização dos mecanismos de arrecadação de receitas para o Estado, simplificação e harmonização de procedimentos, tanto dos impostos¹ internos como dos impostos externos, levou o Governo a introduzir reformas tributárias, com forte influência das recomendações feitas pelo Fundo Monetário Internacional (FMI) no que se refere à implementação das políticas fiscais com vista a melhoria da balança de pagamentos. Para tal adoptou políticas consentâneas com a necessidade de crescimento económico rápido que se requeria para o País, alinhadas às boas práticas regionais e internacionais e a redução do défice orçamental.

A reforma aduaneira de Moçambique independente iniciou com criação da UTRA – Unidade Técnica de Reestruturação das Alfândegas, por despacho do Ministro do Plano e Finanças, datado de 02 de Setembro de 1995, através da qual se concretizou a contratação da *Crown Agents*², em 1996, para a condução dos processos de reformas e modernização das Alfândegas, cujo contrato teve início em Janeiro de 1997 (Guimarães, 2014).

O racional que determinou a necessidade, e conseqüente efectivação da reforma, alicerçou-se nas seguintes constatações: (i) burocracia excessiva, cujo impacto eram as demoras excessivas nos procedimentos de importação e exportação de mercadorias; (ii) corrupção generalizada; (iii) baixa colecta de receitas para o Estado; e (iv) baixo nível de escolaridade dos funcionários que se reflectia no despreparo na execução do seu trabalho.

A reforma tributária teve o seu início em 1998, com a introdução do Imposto sobre Valor Acrescentado (IVA). Com a necessidade de melhorar o serviço de atendimento ao contribuinte, por despacho de 29 de Março de 2001, da Ministra do Plano e Finanças, foram criadas as Repartições de Finanças Especiais de Maputo e da Beira, nos termos do disposto no número 5 do artigo 4 do Regulamento Interno da Direcção Nacional de Impostos e Auditoria, aprovado pelo Diploma Ministerial nº 173-A/2000, de 12 de Dezembro, com a redacção dada pelo Diploma Ministerial nº 55/2001, de 11 de Abril.

¹ Segundo ACIS, (2011: 12) “Os Impostos são as prestações obrigatórias, avaliáveis em dinheiro, exigidas por uma entidade pública para a prossecução de fins públicos, sem contraprestação individualizada, e cujo facto tributário assenta em manifestações de capacidade contributiva”.

² Guimarães, (2014: 595) Empresa pública britânica, que em 1997 transformou-se numa sociedade anónima detida pela fundação Crown Agents, que operava em mais de cem países, virada para uma multiplicidade de actividades, nomeadamente: colecta de receitas, gestão financeira pública, gestão da dívida pública, logística, etc.

A criação das Repartições de Finanças Especiais, hoje denominadas Unidades de Grandes Contribuintes (UGC's), teve como objectivo primordial providenciar serviços de atendimento personalizado aos Grandes Contribuintes tendo a de Maputo sido implementada em 2002 e as da Beira e Nampula em 2004.

No seguimento da Reforma Tributária, foram aprovados os códigos de impostos sobre rendimentos, nomeadamente, Imposto sobre Rendimentos de Pessoas Colectivas (IRPC) e Imposto sobre Rendimentos de Pessoas Singulares (IRPS), ambos em 2002, os quais viriam a ser reformados em 2007, por imperativo da revisão da Constituição da República de 2004.

Outros marcos importantes no decurso da reforma tributária foram a criação da Direcção Geral da Administração Tributária dos Impostos, à luz do Decreto nº 5/2004, de 1 de Abril e o Conselho de Coordenação da Política Aduaneira, criado à luz do Decreto Presidencial nº 4/2000, de 17 de Março. Estes dois órgãos gestores da política fiscal em Moçambique viriam a ser extintos em 2006 com a criação da Autoridade Tributária de Moçambique.

As reformas acima referidas, tiveram o seu apogeu com a criação de uma entidade a quem compete a administração e controlo de receitas públicas de natureza tributária, designada por Autoridade Tributária de Moçambique (AT). Criada em 2006, pela Lei nº. 1/2006, de 22 de Março, foi definida como órgão do Estado, orientado para assegurar a eficácia, a eficiência e a equidade na aplicação das políticas tributárias e aduaneiras, garantindo uma maior comodidade para os contribuintes no cumprimento das obrigações fiscais e criando uma maior capacidade de detecção sobre o incumprimento e evasão fiscal, (Autoridade Tributária, 2006-2012: 5).

Uma das atribuições da AT, previstas no nº. 3, do artigo 4, da Lei nº. 1/2006, de 22 de Março, é formar e qualificar os recursos humanos, planificar e controlar as suas actividades e os sistemas de informação, dentre outras.

A AT estrutura-se em Direcções-Gerais que compreendem os serviços técnicos operacionais das áreas tributárias e aduaneiras, serviços comuns de planeamento estratégico, cooperação internacional, inspecção e auditoria interna, administração e finanças, previsto no artigo 11, da Lei nº. 1/2006, de 22 de Março.

Através das suas unidades orgânicas, a AT, tem a responsabilidade de, aumentar progressivamente a receita fiscal e aduaneira, em geral, melhorando o desempenho operacional em todas as áreas de tributação, simplificar o sistema tributário, reduzindo a sua complexidade, alargar a base tributária e modernizar a Administração Tributária, facilitar o comércio legítimo, protegendo e promovendo a economia nacional e regional e fortalecendo a segurança no comércio interno e externo, (artigo 2 do Decreto n.º. 29/2006, de 30 de Agosto de 2006).

Com efeito, todas estas intervenções da AT são feitas em resultado do plasmado nas suas competências estatutárias, onde vêm que esta têm a obrigação de implementar a política e legislação tributária e todas as acções de controlo, de fiscalização; realizar acções de Inspeção e Auditoria Interna; planificar estratégias de apoio às políticas tributárias e de cooperação internacional; desenvolver Serviços de Administração e Finanças, Gestão e Logística dos RH e respectiva formação, tudo com o fim primordial de aumentar a receita do Estado.

A AT tem como Missão, arrecadar receitas, de forma justa e transparente, para o financiamento da despesa pública, proteger a economia e a sociedade. Assim sendo, a AT tem a Visão de ser referência internacional na arrecadação de receitas e prestação de serviços tributários. A materialização dessa missão é assente em Valores intrínsecos da AT, que reflectem no trinómio Legalidade, Eficiência e Integridade (LEI)³.

1.3 Justificativa e Relevância do Estudo

Parece ser repetitivo voltar a apresentar um trabalho, sobre um tema, aparentemente esgotado. De acordo com Bergamini (2003), apesar de muito utilizada e discutida nas organizações, a motivação continua a ser objecto de considerações tão diferentes entre si. Essa discrepância indica que há um interesse contínuo e renovado no assunto. Daí entendermos que o que ora se propõe seja actual dado que pode apresentar particularidades e nuances que sugerem que este tema tem relevância e pode, efectivamente, acrescentar valor no entendimento, e no modo de fazer dos profissionais da Direcção dos Recursos Humanos (DRH) da Autoridade Tributária.

Esta convicção assenta na ideia de que, ainda que se reconheça o papel crítico que o RH desempenha na motivação para aumentar o desempenho que se traduza num aumento da

³ www.at.gov.mz, acedido no dia 14.07.2021.

receita, a motivação é um conceito psicológico muito associado a vontade do indivíduo. Ou seja, é algo intrínseco e inerente a pessoa como entidade singular e única.

Aliás, e como já indicado, Bergamini (2003) refere que ninguém motiva ninguém. O potencial motivacional já existe dentro de cada um. O importante é não desperdiçá-lo, mas sim descobrir, como estimular. Esta linha de argumentação parece ganhar sustento, pois a vontade do indivíduo, sobretudo num contexto em que os trabalhadores, mais do que subordinados são autênticos colaboradores e parceiros, não parece ser influenciável de forma tão mecânica ou automática. Aqui torna-se imprescindível o papel do profissional de RH, que munido do conhecimento adequado, esteja habilitado a criar um sistema que permita influenciar o comportamento do indivíduo, através da persuasão, da gestão participativa e da negociação.

Logo, conhecer e compreender as necessidades dos seus colaboradores torna-se a ordem do dia, pelo facto de a motivação profissional ter um grande destaque na promoção da qualidade de vida dos funcionários, repercute no desempenho organizacional como um todo. Segundo, Bergamini (1997), citada por (Ferreira, et al. 2006) “a estratégia de trabalhar com pessoas motivadas exige mais dedicação das hierarquias, elas devem conhecer as necessidades de cada um dos seus subordinados e cabe a estas chefias o papel de estimular, incentivar e provocar a motivação”.

A relevância do estudo nesta organização justifica-se sobretudo pelo facto de a Autoridade Tributaria, órgão do Estado criado pela Lei nº. 1/2006, de 22 de Março, ser uma instituição do sector público, por excelência, com a responsabilidade de primeira linha, arrecadar receita para o Estado Moçambicano. O sector público joga um papel vital no crescimento e desenvolvimento da economia ao assumir responsabilidade pelos serviços públicos ao nível nacional.

Aliás, o funcionamento eficiente da máquina governamental (da qual a AT é o ponto nevrálgico, no caso de Moçambique) é crucial para a manutenção da ordem social e económica do país (Baraldi, et al. 2010). Consequentemente, as instituições do sector público, empresas públicas são pressionadas a tornarem-se mais ágeis, produtivas e auto-suficientes (Iverson, 1996) para aliviar o peso que constituem ao Orçamento do Estado. A ideia de um sector público eficiente emergiu nos anos 80 em países como os Estados Unidos da América e Reino Unido que passaram a dar atenção especial a ineficiência no sector público (Asquith, 1998), gerando

uma nova linha de debate. Esta linha de preocupação parece justificar-se, plenamente, também no contexto de Moçambique.

O presente trabalho permitirá obter conhecimento um pouco mais profundo da organização, embora não necessariamente exaustivo, através da análise crítica que se propõe, que terá como corolário a possibilidade de obter lições que possam ser consideradas em outras unidades orgânicas da organização em outras regiões do país. O estudo não visa criar teorias; outrossim busca encontrar soluções práticas aplicáveis e que possam ajudar a gerar níveis de motivação e desempenho que se repercutam no aumento das Receitas Tributárias do Estado.

1.4 Objectivos

1.4.1 Objectivo geral

Este trabalho tem como objectivo geral, analisar a influência da motivação no desempenho do colaborador na Autoridade Tributária de Moçambique.

1.4.2 Objectivos específicos:

Constituem objectivos específicos:

- Analisar a motivação e o desempenho do colaborador da instituição alvo de pesquisa;
- Discutir como os factores de motivação são aplicados na Autoridade Tributária de Moçambique;
- Relacionar os níveis de motivação com o desempenho dos colaboradores.

1.5 Hipóteses Orientadoras do Estudo

Para Marconi e Lakatos (2006) uma vez formulado o problema, propõe-se uma suposta resposta, provável, e provisória, ou seja, é uma hipótese.

Já para Andrade (2006), hipótese é uma solução provisória que se propõe para o problema formulado. Trata-se de solução provisória porque o desenvolvimento da pesquisa determinará a sua validade, ou seja, esta pode ser confirmada ou rejeitada. Andrade afirma ainda que, sendo a hipótese uma suposição, carece de confirmação, podendo ser formulada tanto na forma afirmativa quanto na interrogativa. Este entendimento contrapõe-se em parte ao

defendido pelos autores Marconi e Lakatos (2006), que afirmam que o problema constitui sentença interrogativa e a hipótese, sentença afirmativa mais detalhada.

Assim, com base na explanação desses autores, para efeitos deste trabalho, foram definidas as seguintes hipóteses:

H1 – Os colaboradores encontram-se com suas necessidades primárias satisfeitas.

H2 – Os colaboradores encontram-se com suas necessidades secundárias satisfeitas.

H3 – Os colaboradores encontram-se em estado de satisfação quanto aos factores motivadores (intrínsecos).

H4 - Os colaboradores encontram-se em estado de não satisfação quanto aos factores higiénicos (extrínsecos).

H5 – Quanto maior a satisfação no trabalho, melhor é o desempenho profissional.

1.6 Delimitação do Objecto

A presente pesquisa será feita na Autoridade Tributária de Moçambique (AT), tendo sido definido como período de referência o ano de 2021, por ter sido um ano atípico por causa da pandemia da COVID-19, que assolou o mundo inteiro. Durante este período a instituição registou uma arrecadação de receitas acima da média prevista, não obstante as restrições de apoio financeiro impostas ao Orçamento do Estado Moçambicano, por diversas entidades internacionais e parceiros de cooperação, por conta do caso das dívidas ocultas e da crise económica internacional.

1.7 Estrutura do Trabalho

O presente trabalho obedece uma estrutura composta por cinco capítulos, a saber:

O capítulo I – centra-se na introdução do estudo, problema do estudo, justificativa e relevância do estudo, nos objectivos da investigação, nas razões que conduziram à escolha do tema, delimitação do objecto e por último na estrutura do trabalho.

O Capítulo II – é dedicado a discussão dos principais conceitos teóricos e operacionais, que norteiam o trabalho.

O capítulo III – aborda a parte metodológica da pesquisa mormente, o tipo de pesquisa adoptado, o método eleito para a colecta de dados, aplicação dos instrumentos de pesquisa, e tratamento e análise de dados.

O capítulo IV – procede a análise dos resultados obtidos a partir da recolha de dados e apresenta, igualmente, os factores de constrangimento e de apoio a motivação.

O capítulo V – Analisa e expõe as conclusões sobre o problema da pesquisa e as recomendações. É neste capítulo que são apresentadas as principais contribuições da presente pesquisa para o conhecimento, nesta área de investigação, e também os contributos, de natureza mais prática, ao nível da gestão dos recursos humanos com potencial para serem replicados em outras instituições similares.

CAPÍTULO II – Referencial Teórico

A teoria serve como orientação e marcos de referência para restringir a dispersão dos factos a serem estudados, ao mesmo tempo que serve como um sistema de conceptualização e de classificação de factos.

Na essência, o referencial teórico sumariza o que já se sabe sobre o objecto de pesquisa, através das generalizações empíricas e das inter-relações entre afirmações comprovadas; serve ainda, para ajudar a prever novos factos e novas relações; para indicar os factos e as relações que ainda não estão satisfatoriamente explicados, e as áreas da realidade que demandam pesquisas (Goode e Hatt, 1992).

Nas organizações, a motivação é associada ao melhor desempenho dos funcionários que, conseqüentemente, se reflecte no aumento da sua produtividade. Assim, a motivação pode ser associada à valorização da força de trabalho (Júnior, et al. 2016). Daí que, de acordo com Lau, Roopnarain (2014), citado por (Duarte, et al. 2019), é possível haver uma motivação intrínseca, que é do próprio funcionário, e outra extrínseca que é “controlada” pela organização, cuja finalidade é o alcance de um melhor desempenho do funcionário e, conseqüentemente, da organização (Georgellis; Tabvuma, 2010; Lau; Roopnarain, 2014).

Nos últimos anos, o sector público, diante das suas principais funções, nomeadamente; reguladora, provedora de bens e serviços, fiscalizadora, redistribuidora e estabilizadora, tem desenvolvido mecanismos com objectivo de melhorar a qualidade de serviços prestados, conseqüentemente a resolução de questões ligadas a motivação dos funcionários públicos (Bergue, 2012).

Alguns estudiosos construíram teorias para explicar o factor fundamental que faz as pessoas adoptarem atitudes, pensar, agir e buscar seus objectivos ou metas, resultando em diversas teorias sobre a motivação (Batista, et al. 2004). Pelo exposto, é pertinente que se elucidem os conceitos que vão orientar o trabalho, apresentar as bases teóricas sobre motivação e desempenho, expor as propostas que vários teóricos e autores foram sugerindo sobre a temática. É nesse contexto que é apresentado, a seguir, um inventário sucinto de conceitos e teorias que servem de pilares para o presente estudo.

2.1 Motivação: Conceitos e Teorias

Segundo Maximiano (2000: 347) “A palavra motivação deriva do latim *motivus*, *movere*, que significa mover, indica o processo pelo qual um conjunto de razões ou motivos explica, induz, incentiva, estimula ou provoca algum tipo de acção ou comportamento humano”. Esse autor diz ainda que, o comportamento humano sempre é motivado. Rainha (2016: 24), comunga da mesma definição e diz que “a palavra motivação assumiu o significado de tudo aquilo que pode fazer mover, tudo aquilo que causa ou determina uma coisa, ou até mesmo, o fim e a razão de uma acção”.

A motivação é o desejo inconsciente de obter algo, ou seja, é um impulso para a satisfação com vista ao crescimento e desenvolvimento pessoal, e consequentemente da organização, (Batista, 2005).

Motivação para o trabalho é uma expressão que indica um estado psicológico de disposição ou vontade de perseguir uma meta ou realizar uma tarefa. Dizer que uma pessoa está motivada para o trabalho significa dizer que essa pessoa apresenta disposição favorável ou positiva para realizar o trabalho, (Maximiano, 2000: 347).

Davidoff, (2001), referido por (Souza, et al. 2016), entende que motivação é o estado interno que origina de uma necessidade que pode despertar uma conduta que tem como fim último a satisfação de uma necessidade instigadora. Por exemplo, a atitude de um indivíduo quando sente fome, os seus sentidos evidenciarão esforços para suprir essa necessidade, logo essas necessidades serão complementares e secundárias, (Municucci, 1995).

De acordo com Bergamini (1998, 2003), quando falamos em motivação, referimo-nos a um tipo de acção que vem do próprio indivíduo – um tipo de acção qualitativamente diferente daquela determinada por prémios ou punições oriundas do meio ambiente. Trata-se, mais precisamente, de uma fonte autónoma de energia cuja origem se situa no mundo interior de cada um, e que não responde a qualquer tipo de controlo do mundo exterior.

Ainda de acordo com a mesma autora, Bergamini (1998), as primeiras explicações sobre a motivação deixaram-se influenciar pelas preocupações económicas e pragmáticas em lugar de privilegiar a pesquisa científica. Os estudos feitos almejaram conseguir dinamizar o comportamento produtivo, chegando, ao mesmo tempo, a níveis mais altos de motivação. Como resultado, o enfoque foi em lograr obter uma reacção positiva imediata a partir da ideia de premiação que não raras vezes tem vida curta, persistindo algumas vezes até a segunda ou

terceira premiação no máximo. Passada a novidade o estado de euforia volta-se à situação anterior.

É difícil definir o conceito motivação pelo simples facto de ser usado com diferentes sentidos. Mas, de modo geral, Chiavenato, (1998), referido por (Rocha, 2009) afirma que, motivação é tudo aquilo que faz com que uma pessoa aja de determinada forma, dando origem a um comportamento específico provado por um estímulo externo ou interno. Complementado esta ideia:

[...] todo comportamento motivacional só existe em função de um estado interior de carência, portanto quanto maior for o referido estado, maior será a motivação vigente, o que faz com que a necessidade seja sinónimo de motivação. Pois, quanto maior for a necessidade, maior será a motivação (Bergamini, 2006: 89).

Motivação é o pensamento que se transforma em atitude. Na vida, tudo exige motivação (Leite, et al. 2016).

Neste contexto, deve-se entender que segundo, Maximiano (2000: 347), motivação para o trabalho é o processo pelo qual o esforço ou acção que leva ao desempenho profissional de uma pessoa é impulsionado por certos motivos. Uma vez compreendido o conceito da motivação, é necessário entender algumas das teorias motivacionais mais difundidas.

2.2 Teorias Motivacionais

O estudo das teorias motivacionais ajuda-nos a compreender o processo da motivação humana dentro das organizações em situações de trabalho. O homem trabalha constantemente em direcção a suas necessidades e é papel da empresa motivar seus colaboradores para que tenham maiores resultados em questões relacionadas ao rendimento empresarial (Soares, 2015: 17)

Segundo Chiavenato, (2010), citado por Júnior et al. (2016) “cada um de nós tem motivos para cada acção que praticamos, e o indivíduo trabalha com objectivos que visam atender as suas necessidades”. Tais necessidades são abordadas por diversas teorias, tendo-se como exemplos aquelas de autores como Abraham Maslow (1943), Frederick Herzberg (1950), Douglas McGregor (1960), David McClelland (1961) e Victor Vroom (1964), que trouxeram a compreensão do significado das principais forças que elevam à motivação dos indivíduos.

[...] as diferentes teorias das necessidades afirmam que o comportamento humano é motivado por estados de carência, pois, as pessoas agem nas mais diferentes situações para satisfazerem esses estados de carência (Maximiano, 2000: 349).

Essas teorias envolvem vários aspectos, desde emocionais, biológicos até o cognitivo da motivação humana. Estas teorias, que servem de base de estudos para organizações a nível mundial, são apresentadas de seguida para um melhor entendimento.

2.2.1 Teoria da hierarquia das necessidades de Maslow

Dentro do estudo da motivação, e entre as teorias motivacionais mais conhecidas está a teoria da Hierarquia das Necessidades desenvolvida por Abraham Maslow. Nesta teoria, Maslow procura organizar em hierarquia as necessidades humanas básicas (Nars, et al. 2010). Como afirmam Guilherme e Alberton (2014), para o psicólogo Abraham Maslow, as necessidades humanas apresentam uma hierarquia com diferentes níveis de força que, quando satisfeitas, geram uma preocupação com as subsequentes.

A premissa é de que a motivação ascende através de vários níveis de necessidades, que devem ser preenchidas. Assim que alguma dessas necessidades esteja satisfeita em grau razoável, o esforço de motivação desta incidirá na busca de satisfação do nível imediatamente superior.

Maslow, citado por Bohrer (1981), hierarquizou, em cinco níveis, as necessidades humanas na seguinte ordem de importância: necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, auto-estima e de auto-realização.

As necessidades fisiológicas são as mais prementes e demandam um nível mínimo de satisfação para a sobrevivência do homem. Estas necessidades englobam a fome, a sede, o sono, o abrigo contra intempéries e o alívio de perigos de ordem fisiológica. Em síntese são as necessidades básicas de sobrevivência biológica.

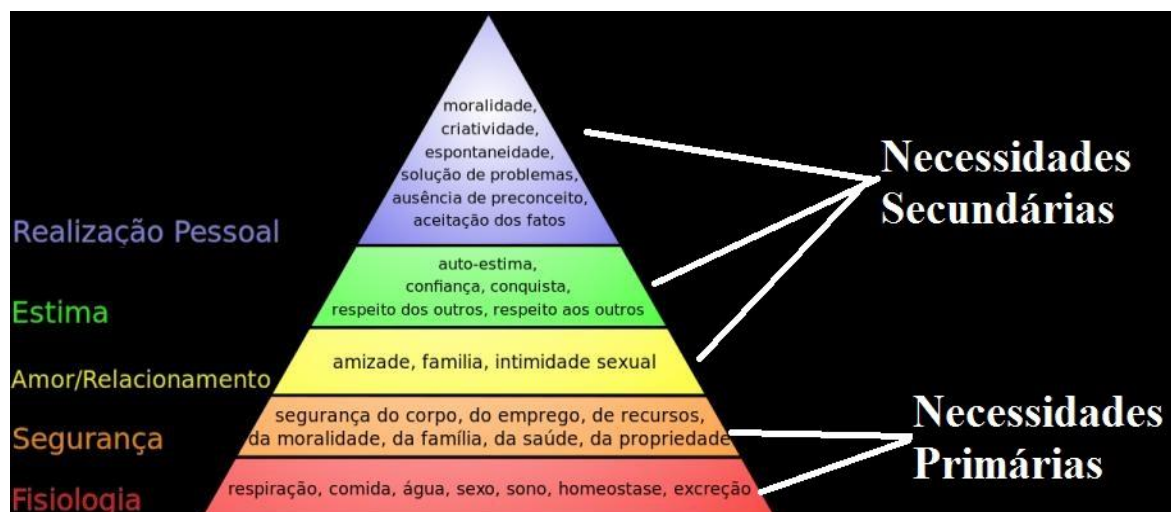
As necessidades de segurança encontram-se no nível mais baixo da pirâmide, mas estão num nível superior às fisiológicas e estão relacionadas também à sobrevivência do indivíduo. Estão relacionadas com a segurança física, a estabilidade, a protecção, a ordem, as leis e os limites. Estas têm a ver com a estabilidade da pessoa.

As necessidades sociais ou de afiliação são as que estão vinculadas à carência que as pessoas têm de amar, participar de grupos sociais, ou seja, são as que estão ligadas ao campo de relacionamento humano e da afectividade.

As necessidades de auto-estima apresentam-se sob o aspecto de auto-afirmação ou valorização das pessoas em relação a elas mesmas ou aos outros. Nestas encontramos a procura de poder, de *status*, de prestígio, de reconhecimento, de apreço, de competência ou suficiência.

A necessidade mais elevada e mais difícil de ser alcançada, o nível mais raramente preenchido, na sua plenitude é, segundo Maslow, o das necessidades de auto-realização. Esta engloba a necessidade dos indivíduos de realizar ou actualizar o seu potencial, de concretizar ou operacionalizar as suas possibilidades. Assim, por exemplo, a busca de vencer, de ser coerente, de possuir conhecimentos, revelam necessidades a nível da auto-realização. Elas resumem-se e desenvolvem-se no indivíduo, dentro da dicotomia: poder ser *versus* vir a ser. A Figura 1 apresenta uma explicação sobre os níveis das necessidades na pirâmide de Maslow.

Figura 1 - Pirâmide das necessidades de Abraham Harold Maslow



Fonte: <http://www.br.psicologia-online.com.com/piramide-de-maslow-o-que-e-e-como-funciona-61.html>

A pirâmide de Maslow divide-se em duas partes, a destacar: as necessidades humanas básicas, ordenadas em necessidades primárias ou de nível inferior, e as necessidades secundárias ou de nível superior. A diferença entre as duas, parte da premissa de que as necessidades primárias manifestam-se externamente, ou seja, são satisfeitas externamente, que pode ser através das condições de trabalho, remuneração, etc. As necessidades secundárias manifestam-se internamente, são mais complexas, isto é, estão ligadas aos aspectos internos de cada um, individualmente (Leite, et al. 2016; Vieira, et al. 2011).

Com base na pirâmide ilustrada na Figura 1, podemos concluir que nem todas as pessoas conseguem chegar ao topo da pirâmide das necessidades, porque algumas pessoas preocupam-se com as necessidades de auto-realização, outras param nas necessidades de estima e necessidades sociais, enquanto que outras preocupam-se somente com as necessidades fisiológicas e de segurança (Rocha, 2009).

Para Maximiano (2000), de acordo com a teoria de Maslow, a realização de objectivos está ligada a busca da satisfação de necessidades, e uma vez alcançado o objectivo, será satisfeita uma carência. No entanto, a teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow, apesar de ter sido reconhecida pela lógica intuitiva, alguns estudos dizem que não oferece substanciação empírica (Vieira, et al. 2011).

2.2.2 Teoria de dois factores de Herzberg

Frederick Herzberg, citado por Chiavenato (2003) e Fraga (2011), formulou a Teoria de dois factores para explicar o comportamento das pessoas no trabalho. Para Herzberg, a motivação é influenciada por dois factores: higiénicos e motivacionais, que são independentes e responsáveis pela satisfação profissional das pessoas.

A importância da pesquisa desenvolvida por Herzberg, para além de corroborar o que anteriormente foi referido, permite que se perceba a diferença entre os factores chamados de **factores higiénicos** ou factores extrínsecos, que não motivam, mas tão somente neutralizam a insatisfação quando estão presentes, sem no entanto, provocar satisfação. São factores relacionados à organização, ou seja, não estão sob controlo do indivíduo, pois dependem completamente da administração da organização (Soares, 2015).

Os principais factores higiénicos são: o salário, os benefícios sociais, tipo de chefia, condições físicas e ambientais de trabalho, políticas e directrizes da empresa, etc., (Vieira, et al. 2011). As pesquisas de Herzberg revelaram que quando os factores higiénicos são bons, apenas evitam a insatisfação dos funcionários e, se elevam a satisfação, não a conseguem sustentar por muito tempo.

E os **factores motivacionais** ou factores intrínsecos são aqueles que representam a essência, a verdadeira fonte de satisfação motivacional. Os factores motivacionais estão sob o controlo do indivíduo porque estão relacionados com o que o indivíduo faz e desempenha. E

englobam o sentimento de auto-realização de crescimento e de realização profissional (Soares, 2015).

Herzberg aponta que, o contrário de insatisfação não é satisfação, mas sim nenhuma insatisfação, do mesmo modo que o contrário de satisfação não é insatisfação, mas sim nenhuma satisfação. Isso significa que o que deixa as pessoas insatisfeitas quando está ausente, não as satisfaz quando presente. E aquilo que deixa as pessoas satisfeitas quando presente, não as deixa insatisfeitas quando ausente. Se, por exemplo, as políticas administrativas forem justas, ninguém estará mais motivado por causa disso, pois é considerado como obrigação da empresa, mas, se forem injustas, instala-se um clima de insatisfação geral.

Para Herzberg é necessário oferecer às pessoas a oportunidade de garantir a sua chegada aos objectivos de satisfação interior, responsáveis pela verdadeira motivação. Todos esses factores intrínsecos pertencem a um tipo de necessidades de mais alto nível e não de necessidades primárias consideradas como básicas à subsistência física, de acordo com Herzberg, (1997) citado por Nars et al. (2010).

Segundo Soares (2015: 20) “Herzberg afirma que as pessoas são motivadas apenas pelos factores intrínsecos, isto é, apenas o trabalho e os factores que lhe são directamente relacionados podem motivar”.

É importante ressaltar que estar motivado não é o mesmo que experimentar momentos de alegria, entusiasmo, bem-estar ou euforia. Esses estados podem, até certo ponto, ser considerados efeitos posteriores do processo motivacional, mas nada explica sobre a sua origem nem sobre o caminho percorrido até que sejam alcançados. Portanto, a motivação é um processo e a chave mestra está em saber como se gera a capacidade de a provocar, (Nars et al. 2010; Vieira et al. 2011).

2.2.3 Teoria X e Y de Douglas McGregor

McGregor, no seu livro *The human side of enterprise* (1960), defende que existem basicamente duas maneiras de ver o comportamento humano na empresa, e que variam consideravelmente. Para McGregor, existem duas concepções com características próprias: uma negativa – Teoria X, e outra positiva – Teoria Y. McGregor lança a ideia de que os

trabalhadores são, por natureza, laboriosos, fazendo todo o possível para atingir a sua própria auto-realização através do trabalho.

Para McGregor, se as pessoas forem impedidas de satisfazer as suas necessidades através do trabalho, comportar-se-ão com indolência, passividade e má vontade, ficando sob a responsabilidade da empresa os níveis de imaturidade motivacional dos seus trabalhadores (Bergamini, 1998).

Vieira, et al. (2011), entendem que a teoria X é predominantemente um estilo de administração dura, rígida e autocrática, que põe as pessoas a trabalharem dentro de esquemas e padrões planificados e organizados com vista o alcance dos objectivos da organização. Na teoria X, as pessoas devem ser persuadidas, recompensadas, punidas, coagidas e controladas. E, como as pessoas são motivadas pelo incentivo económico, a organização usa a remuneração como meio de recompensa ou punição. Independentemente dos objectivos pessoais, esta teoria força as pessoas a fazerem exactamente o que a organização pretende.

A teoria Y, pelo contrário, é um estilo mais moderno de administração, baseia-se em premissas mais democráticas e liberais. Segundo esta as pessoas trabalham com prazer, não são passivas ou resistentes às necessidades da organização, as pessoas têm motivação e capacidade para assumir responsabilidades, etc.

Para Bowditch e Buono (1992), a teoria de McGregor influencia o poder de escolha dos gestores de RH na eleição da abordagem motivacional adequada para os seus colaboradores. Por exemplo, por um lado, ao optar pela teoria X os gestores tornar-se-iam, hipoteticamente, autocráticos, exercendo um controle rígido sobre os colaboradores. E, por outro lado, ao optarem pela teoria Y, tornariam a sua gestão participativa.

Nesta abordagem de McGregor, abre-se espaço para uma intervenção externa por parte da organização através de um RH atento, proactivo e interventivo.

2.2.4 Teorias da Expectativa de Victor Vroom

A teoria da expectativa, foi desenvolvida pelo psicólogo Victor Vroom que tenta explicar a motivação humana. A teoria da expectativa sugere que a motivação depende das expectativas dos indivíduos em relação a sua capacidade de realizar actividades e receber

recompensas desejadas (Vieira, et. al. 2011). O funcionário pode fazer as suas próprias escolhas através de comportamento voluntário alternativo. Vroom encara a produtividade como um meio de alcançar a satisfação, e que o alto desempenho é recompensado com resultados cujo esforço tenha valido a pena.

Enquanto Maslow e Herzberg analisam a relação entre as necessidades internas, a teoria da expectativa afirma que o desempenho, o esforço e a recompensa estão ligadas a motivação do indivíduo. Para reforçar a sua posição, Vroom, usa as seguintes variáveis (Sotille, 2010):

- Expectativa – é a crença de que o esforço resultará em um desempenho bem-sucedido, ou seja, capacidade de influenciar o nível de produtividade na medida em que acredita que pode influenciar no desempenho desejado (Correia, 2016 & Eteimbruch, 2012).
- Instrumentalidade – é a crença que o indivíduo tem de que o desempenho alcançado resultará na recompensa desejada.
- Valência – é a orientação motivacional que é atribuída aos resultados esperados.

Ou seja, “o indivíduo esforça-se na realização de uma tarefa quando acredita que desse esforço resultará o desempenho desejado, que esse desempenho resultará em recompensa e a recompensa seja atractiva ou desejada pelo indivíduo” (Rodrigues, 2009: 39).

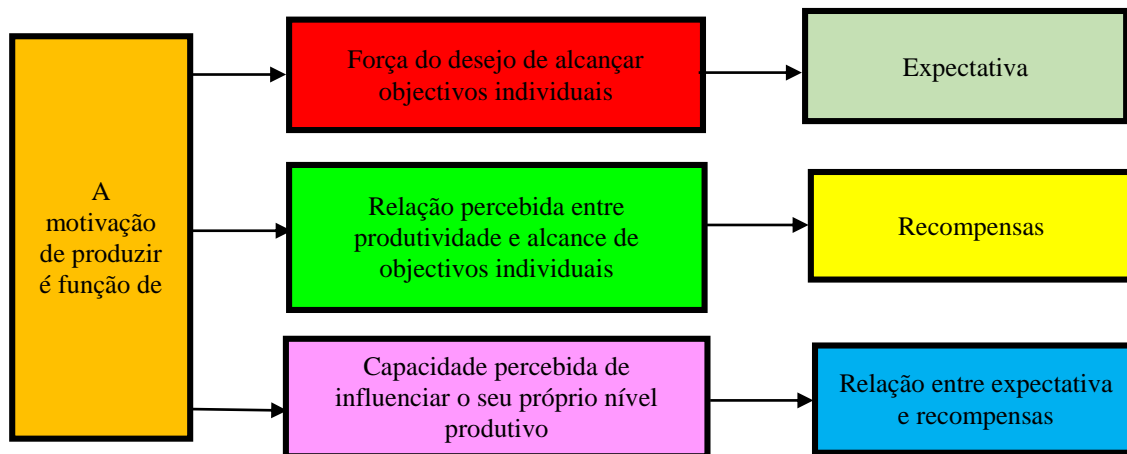
Rodrigues (2009: 39) afirma ainda que:

No ambiente organizacional, a expectativa é gerada no funcionário a partir do momento em que ele percebe que o seu esforço pode conduzir ao desempenho esperado pela organização. A instrumentalidade aparece quando o funcionário percebe que o seu desempenho pode resultar em recompensas (como por exemplo: segurança no cargo, dinheiro, aceitação social e reconhecimento). A valência é a intensidade de satisfação ou frustração, ligada ao resultado, que a pessoa experimenta na sequência do comportamento.

Assim, para Vroom, a motivação é resultado de três factores que fazem parte dos objectivos de cada indivíduo, nomeadamente: desejo de alcançar objectivos pessoais; relação positiva entre a alta produtividade e a satisfação dos objectivos individuais; e por último, a capacidade percebida de influenciar o seu próprio nível de produtividade (Júnior, et al. 2016, Rocha, 2009).

Conforme a Figura 2, para Vroom, a motivação de produzir é função das relações entre expectativas e recompensas, ou seja, baseia-se na expectativa da recompensa pela quantidade de esforço e envolvimento empregado (Júnior, et al. 2016, Eteimbruch, 2012).

Figura 2 - Modelo de Vroom



Fonte – Chiavenato 1992, adaptação de Pedro, 2014

A teoria da Expectativa reconhece que não há um princípio universal que explica as motivações de todo o mundo, de acordo com Moreira (2002) citado por Pedro (2014: 13).

2.2.5 Teorias de necessidades adquiridas de David McClelland

A teoria de necessidades adquiridas, também designada por teoria das necessidades aprendidas, foi desenvolvida por David McClelland e interliga-se aos conceitos de aprendizagem. Para este autor, as necessidades humanas são aprendidas e adquiridas pelo indivíduo no decorrer da vida (Vieira, et al. 2011). McClelland afirma que, a realização, a filiação e o poder são três necessidades importantes que ajudam a explicar a motivação de uma sociedade e são adquiridas ao longo da vida. São necessidades que derivam das experiências individuais, ou seja, um dos pressupostos é de que os motivos são aprendidos e não herdados (Rocha, et. al. 2010).

A necessidade de realização leva o indivíduo a lutar pelo sucesso, a focar-se na excelência. A necessidade de poder está virada no desejo de influenciar e controlar as pessoas, ou seja, reflecte a necessidade de poder e autoridade, e a necessidade de filiação prende-se ao desejo de ser amado e de ser aceite por outras pessoas, (Vieira, et al. 2011: 14).

A teoria de necessidades adquiridas mostra que cada indivíduo possui necessidades específicas, e num contexto institucional, munido desta sabedoria, cabe ao RH conhecê-las, para criar as condições que conduzam a que o funcionário se sinta mais satisfeito para desempenhar o seu papel na organização.

2.2.6 Teoria das Características do Trabalho de Hackman e Oldham

A teoria das características do trabalho, também conhecida por teoria de planejamento do trabalho, ou ainda, modelo das características da função, foi desenvolvida pelo psicólogo John Richard Hackman e pelo então sociólogo e psicólogo Gregory Robert Oldham em 1975 – 1980.

Esta teoria tem por base o princípio que as tarefas desafiadoras servem como impulso da motivação e as tarefas monótonas eliminam a motivação e conduz ao funcionário a uma situação de insatisfação, Roberto (2021).

Vieira (2006) citada por Gonçalves, (2017) diz que esta teoria explica como as funções influenciam a motivação. E que as tarefas com um nível alto de satisfação e de desempenho eram as que apresentavam uma maior variedade de competências, mais autonomia e feedback. Refere ainda que a teoria das características do trabalho, considera cinco dimensões do conteúdo do trabalho que contribuem para o nível de motivação e estão divididos em:

Identidade da tarefa – o grau de percepção que o colaborador possui na realização e condução da atividade desde o início até ao fim.

Variedade de habilidade – refere-se à possibilidade de aplicação, pelo indivíduo, de competências, habilidades e conhecimentos no desempenho das suas actividades. As tarefas rotineiras são pouco motivadoras.

Significado da tarefa ou sentido da tarefa – o impacto ou influência que a tarefa tem na vida de outras pessoas ou da organização.

Autonomia em relação ao trabalho – o grau de independência que o individuo tem na planificação e desenvolvimento das tarefas.

Feedback – designa a informação recebida sobre a qualidade do trabalho realizado.

As características da função têm impacto positivo na motivação do sujeito quando produzem estados psicológicos críticos: significado do trabalho, responsabilidade pelos resultados e feedback sobre as atividades e resultados. Ou seja, o modelo sugere que a recompensa (intrínseca) e conseqüentemente a motivação para trabalhar, se verifica quando o trabalhador aprende, através do feedback, que, em termos individuais (responsabilidade e autonomia), correspondeu à exigência da função (reconhecendo na atividade significado, identidade e variedade) (Gonçalves, 2017 e Roberto, 2021).

A título de síntese, como se pode ver, o conceito de motivação bem como as teorias que a procuram explicar, são diversificadas e multifacetadas, não se podendo eleger uma que seja a panaceia para todos os males ou a explicação de toda a questão. A equação não é simples, pois inúmeras variáveis podem actuar. Aliás, Bergamini (1990) já afirmara que a visão sistémica em administração também parece ter ajudado a oferecer modelos distorcidos da compreensão da motivação humana ao ter, aparentemente, aceitado como verdadeiros os pressupostos dos teóricos behavioristas a partir dos quais um determinado estímulo (*input*) será o suficiente para disparar necessariamente uma resposta que lhe corresponda (*output*).

A visão sistémica concebe o ser humano como um sistema aberto (um conceito emprestado da biologia), composto de partes que interagem entre si de maneira organizada e previsível, logo e por via de regra, com as suas acções condicionadas pelos estímulos que recebe do entorno com que interage.

Diante da exposição, pode-se afirmar que as teorias aqui arroladas trazem contribuições específicas para a organização e seus respectivos gestores, seja organização pública ou privada, com a ressalva de que para serem aplicadas deve-se conhecer o perfil motivacional dos seus funcionários para melhor direccionar as suas acções (Vieira, et al. 2011).

2.3 Motivação e Desempenho: Possíveis Relações

Maximiano (2000: 347) entende que desempenho é o resultado que uma pessoa consegue com a aplicação de algum esforço intelectual ou físico. Assim sendo, o desempenho é positivo quando o resultado beneficia a própria pessoa, o grupo do qual ela participa, um cliente ou a organização na qual trabalha.

Para Chiavenato (2005), desempenhar significa executar uma tarefa, exercer um papel na organização, ou actuar em cumprimento, ou ainda executar uma função ou obrigação.

O desempenho na realização de qualquer tipo de tarefa, ou objectivo, é influenciado por forças chamadas motivos e estas forças produzem a motivação (Maximiano, 2000). Depreende-se aqui, que o desempenho depende da motivação e a compreensão dos mecanismos da motivação para o trabalho é importante para as organizações.

[...] o processo pelo qual o esforço ou acção que leva ao desempenho profissional de uma pessoa é impulsionada por certos motivos. Toda acção é orientada para algum tipo de desempenho, assim como todo o comportamento, é sempre motivado. A motivação pode gerar desempenho positivo ou negativo (Maximiano, 2000: 347).

Ainda de acordo, com Maximiano, o desempenho é influenciado por dois grupos de motivos, designadamente internos e externos. Por um lado, os motivos internos, são os que surgem das próprias pessoas e comportam as suas necessidades, interesses, valores, habilidades e fazem com que as pessoas sejam capazes de realizar certas tarefas e outras não. Este tipo de motivos, considerados impulsos de natureza psicológica e fisiológica, são afectados por factores sociológicos de um grupo ou comunidade do qual a pessoa faz parte.

Por outro lado, os motivos externos, são os criados pela situação ou ambiente em que a pessoa se encontra. Ou seja, são estímulos ou incentivos que o ambiente oferece, ou objectivos que o indivíduo segue para a satisfação das suas necessidades.

A Figura 3 retrata os dois grupos de motivos que influenciam o desempenho. Nesta pode-se ver que motivos internos e externos afectam o desempenho (Maximiano, 2000).

Figura 3 - Motivos internos e externos que afectam o desempenho



Fonte: Maximiano, 2000, p. 348

Assim, depreende-se que o desempenho de cada indivíduo está relacionado com as suas habilidades e aptidões. Porém, para a obtenção de um bom desempenho, o funcionário deve estar motivado para exercer as suas tarefas, ou seja, o bom desempenho depende de quão motivado o funcionário está (Lopes, et al. 2018).

Vários estudiosos provaram que a produtividade e o desempenho de um funcionário satisfeito e motivado são maiores (Nascimento, et al. 2009). Por exemplo, Spector (2002) citado por Lopes (2018: 122), reforça esta conclusão de que a motivação é um dos inúmeros

factores, que contribuem para o bom desempenho no trabalho. O insistente enfoque na motivação parece justificar-se porque esta é facilmente influenciável em relação às demais características do indivíduo, como habilidades, aptidões, traços de personalidade, etc.

Para Chiavenato (2005), o desempenho humano depende de vários factores que interagem de maneira dinâmica entre si. A referida interacção é consequência do estado motivacional e do esforço individual em realizar a tarefa e atingir os objectivos. E isso, de acordo com a situação, varia de pessoa para pessoa. Portanto, está reflectido aqui, implicitamente, e a confirmar, o valor e a influência do aspecto interno e o externo no desempenho do indivíduo.

Face ao exposto, e pelas evidências e constatações apresentadas pelos autores citados, é perceptível e justificado que as empresas/instituições invistam em políticas e práticas que visem comprometer os seus funcionários, valorizando-os, recorrendo, dentre outros a motivação que é um valioso recurso. Para tal, os gestores do RH devem usar ferramentas inovadoras para motivar e estimular, criando condições não apenas para que os funcionários produzam mais, mas sobretudo para que eles sintam parte daquilo que estão a construir (Scopel, 2012).

CAPÍTULO III – Metodologia

3.1 Aspectos Prévios

Método, vem do grego *méthodos* (*meta* = além de, após de + *ódos* = caminho), (Richardson, 2010: 22). De acordo com Zanella (2013: 19), método é a maneira, a forma que o cientista escolhe para ampliar o conhecimento sobre determinado objecto, facto ou fenómeno, ou seja, “é uma série de procedimentos intelectuais e técnicos dotados para atingir determinado conhecimento. E seguindo a sua origem, “método é o caminho ou a maneira para chegar a determinado fim ou objectivo” (Richardson, 2010: 22), distinguindo-se assim, do conceito de metodologia.

Segundo Richardson (2010: 22) “metodologia, deriva do grego *méthodos* (caminho para chegar a um objectivo) + *logos* (conhecimento). Assim a metodologia são procedimentos e regras utilizadas por determinado método”. Seguindo esta linha, Carvalho (2002) e Yin (2010), citados por (Tajú, 2020: 31) dizem que metodologia consiste no estudo da forma de argumentar sobre os campos disciplinares de investigação e na aplicação e formulação de regras de procedimentos práticos, bem como os métodos de investigação que podem ser a indução e a dedução.

De entre os vários métodos existentes, optamos pelo método dedutivo, porque segundo Andrade (2006), é o caminho das consequências, uma cadeia de raciocínio em conexão descendente, isto é, perante a observação de aspectos gerais gera-se uma conclusão particular. Segundo esse método, partindo-se de teorias e leis gerais, pode-se chegar à determinação ou previsão de fenómenos particulares. Esta linha de raciocínio é reforçada por Zanella (2013: 21) que diz que na dedução o raciocínio parte de uma premissa geral para o particular, ou seja, de um princípio geral, chega-se ao particular e que é um procedimento lógico.

Portanto, neste capítulo, vamos descrever os procedimentos metodológicos que enquadram o presente estudo. Abordaremos os seguintes aspectos: o tipo de pesquisa adoptado, unidade de análise, aplicação dos instrumentos de pesquisa, o método eleito para a colecta e análise de dados.

3.2 Tipo de Pesquisa

A presente pesquisa é descritiva. De acordo com Gil (2008) a pesquisa descritiva tem como objectivo realizar investigações sobre os conceitos a investigar e explicar as ideias resultantes da recolha e análise de dados que proporcionam novas informações para além das constatações sobre o objecto de estudo. Para Bryman e Bell (2011), a estratégia de pesquisa é uma orientação geral que apresenta duas vertentes: quantitativa e qualitativa.

A pesquisa quantitativa enfatiza a quantificação na recolha de dados e na análise, e é dedutiva e positivista (Bryman e Bell, 2011; Collins e Hussey 2009). Os seus métodos de pesquisa incluem as *surveys* e os questionários (Dooley, 2002). De uma forma geral, visam recomendar um rumo de acção a tomar (Polonsky e Waller, 2011). Ou seja, “(...) o método quantitativo representa, em princípio, a intenção de garantir a precisão dos resultados, evitar distorções de análises e interpretação, possibilitado, conseqüentemente, uma margem de segurança quanto às inferências” (Richardson, 2010: 70).

A abordagem adoptada neste trabalho será principalmente a pesquisa quantitativa. Esta é que vai enformar a presente pesquisa, uma vez que irá permitir, dentre outros, a inclusão de um grande número de respondentes e a recolha de dados quantificáveis, seguindo as seguintes etapas: (1) concepção do questionário; (2) pré-teste do questionário; (3) procedimentos de envio do questionário; (4) recolha e tratamento dos dados; e (5) análise e interpretação dos resultados.

3.3 Unidade de Análise

O universo em análise e de observação são os funcionários da Autoridade Tributária de Moçambique, com sede na cidade de Maputo, capital de Moçambique. A AT é uma instituição com 3.790 funcionários.

Para a realização da presente pesquisa, foi estabelecido um contacto inicial com a representante máxima da instituição para autorização da pesquisa. A pesquisadora foi portadora de cartas de apresentação com informação sobre os objectivos da pesquisa.

3.4 Método de Colecta de Dados

Dados são um conjunto de factos que permitem análises e elaboração de conclusões (Mathews e Ross, 2010). Um método de pesquisa é uma técnica que envolve um instrumento específico (Bryman e Bell, 2011) e apropriado para responder à pergunta de pesquisa e a situação (Polonsky e Waller, 2011). No caso em apreço vai recorrer-se a amostragem para obter a informação.

3.4.1 Amostragem

A pesquisa prevê usar a amostragem (Marshall e Rossman, 2006) devido a impraticabilidade de se fazer o *survey* a toda população (Saunders et al, 2009). A ideia do uso da amostragem tem como finalidade a recolha de dados de alguns elementos da população grande, sem precisar de examinar todos integrantes e a sua análise poder proporcionar informações relevantes sobre a mesma. Espera-se que esta permita a recolha e a análise de dados de um determinado número de respondentes. A amostra mínima recomendada seria de 246 respondentes, cuja informação será posteriormente projectada para uma população maior (Polonski e Waller, 2011). Adicionalmente, a amostragem permite reduzir o tempo para recolha de dados.

3.4.1.1 Tamanho da amostra

O tamanho da amostra usado para a presente pesquisa, foi determinado tendo em conta o nível de confiança de 95% (cujo valor do $Z_{cr} = 1.96$), escolheu-se ainda um erro de 5% e sem uma proporção exacta, optou-se em usar 20% que é o recomendado a usar.

$$n = \frac{z^2 * \rho * q}{\varepsilon^2} = \frac{1.96^2 * 20 * 80}{5^2} = 245.8 \cong 246$$

Após determinar o tamanho mínimo aconselhável, foram acrescentadas algumas observações e assim, o tamanho da amostra é composta por n=375 funcionários da Autoridade tributária dos 3.790, de várias aéreas existentes na instituição, nomeadamente: Serviços Centrais; Direcção Regional Sul; Direcção Regional Centro e da Direcção Regional Norte, respectivamente, conforme a seguinte tabela.

Tabela 1 - Relação dos funcionários da Autoridade Tributária

N/O	Local	HOMENS (H)	PESO (H)	MULHERES (M)	PESO (M)	TOTAL	PESO
1	Serviços Centrais	658	23%	263	30%	921	24.3%
2	Direcção Regional Sul	1169	40%	365	42%	1534	40.5%
3	Direcção Regional Centro	677	23%	153	18%	830	21.9%
4	Direcção Regional Norte	416	14%	89	10%	505	13.3%
	Total	2920	100%	870	100%	3790	100.0%

Fonte: Direcção de Recursos Humanos da Autoridade Tributária

De acordo com a disponibilidade dos participantes, a pesquisadora teve a preocupação em viabilizar uma amostra variada de colaboradores quanto a faixa etária, sexo, habilitações literárias, tempo de serviço, nível hierárquico e nível de motivação.

3.4.2 Instrumentos de Colecta de Dados

“Os instrumentos usados com maior proveito para a pesquisa são aqueles que, além de apontar a presença ou a ausência de um fenómeno, são capazes de quantifica-los, dando uma medida sobre o mesmo” (Alyrio, 2009: 204).

Para o presente trabalho, o instrumento utilizado para a colecta de dados foi questionário. Segundo Cervo (2002), citado por Oliveira (2011: 37), ‘questionário refere-se a um meio de obter respostas às questões por uma fórmula que o próprio informante preenche’.

Zanella (2009: 109) afirma ainda que “Questionário é um instrumento de colecta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas chamadas: descritivas, comportamentais ou preferenciais”.

As perguntas descritivas têm como objectivo descrever perfis dos participantes da pesquisa e podem ser em relação à idade, escolaridade e profissão; as perguntas comportamentais têm como propósito conhecer o comportamento (pessoal, social e económico); e as perguntas preferenciais avaliam as opiniões que têm relação com a problemática da pesquisa, Zanella (2009).

O questionário pode ser construído por perguntas com respostas abertas e/ou fechadas. As perguntas com respostas abertas possibilitam respostas mais ricas e variadas, ou seja, os entrevistados expõem suas opiniões escrevendo ou falando. Nas perguntas com respostas fechadas, o participante escolhe as respostas dentre as opções oferecidas e esse tipo de pergunta possibilita maior facilidade na tabulação e análise dos dados (Zanella, 2009).

Ainda de acordo com Zanella (2009), as perguntas com respostas fechadas podem ser: escolha múltipla, dicotómicas e escala de intervalo.

O questionário é um instrumento que possibilita atingir maior número de pessoas, na medida em que pode ser enviado por correio electrónico ou pelo correio postal, dispensando assim a presença do pesquisador no momento do preenchimento do questionário. A outra vantagem deste instrumento de colecta de dados é o anonimato das respostas e ainda da disponibilidade de tempo do inquerido (Zanella, 2009). Outro factor não menos importante é a uniformidade das perguntas e respostas, estas são padronizadas (Zanella, 2009), conforme modelo apresentado no apêndice A da presente pesquisa.

Apesar dos seus méritos, os questionários apresentam alguns inconvenientes. Por exemplo, uma vez respondido, não pode ser modificado, mesmo após constatarem-se ambiguidades. Estes dão ao pesquisador acesso limitado a experiências profundas e aos sentimentos (Mathews e Ross, 2010), o pesquisador não pode colher informação adicional, há o risco de perda de dados e até mesmo de baixa taxa de respostas (Bryman e Bell, 2011). E uma baixa taxa de respostas torna questionável a representatividade da amostra. Uma das formas de evitar que isso aconteça é fazer questionários curtos, uma vez que estes tendem a ter maior taxa de respostas (Bryman e Bell, 2011).

Antes da aplicação do questionário, realizamos um pré-teste com 30 funcionários da instituição, para permitir a verificação dos procedimentos de aplicação estipulados no protocolo de forma a garantir a responderem e relatar algum problema de entendimento. O pré-teste possibilita informar o tempo usado para responder o questionário e perceber se estava associado aos constructos e aos objectivos formulados. Foram feitos os ajustes necessários com base nas observações feitas pelos participantes do pré-teste.

As afirmativas colocadas no questionário vão ao encontro da revisão bibliográfica e foram aceites pela Secretária-geral, através da Direcção de Formação (DIFOR) da Autoridade Tributária de Moçambique, pois não ferem os princípios pelos quais a instituição se rege.

Dos questionários distribuídos de forma anónima, sendo a participação de carácter voluntário, responderam 375 funcionários da instituição.

Importa frisar que o questionário foi construído numa primeira abordagem no Microsoft Word, porém a pesquisadora deparou-se com a limitação de efectuar o registo de todas as respostas manualmente. Então optou por transferir para *Google Forms* que apesar de ser *online* e permitir que as respostas sejam gravadas automaticamente, houve limitações na apresentação de todas afirmativas do questionário em específico.

Nesta senda, usou a ferramenta *Survey Monkey*, usada para criação de inquéritos *online*, pois tem todos os recursos para apresentar as afirmativas da melhor forma e partilhar para maior número de respondentes.

Foi solicitado aos respondentes para assinalarem com X a sua escolha, a resposta tendo como referência a uma escala de intervalos, de 11 (onze) pontos, com a nota 0 (zero) indicando ‘Discordo totalmente’, a nota 10 (dez) indicando ‘Concordo totalmente’ e a nota 11 (onze) indicando ‘Não sei ou não se aplica’, está última foi com a intenção de dar aos respondentes uma margem representativa de opções de graduação nos níveis de concordância ou discordância em relação a cada questão.

O questionário é composto por 46 afirmativas e contou ainda com as seguintes variáveis de segmentação; faixa etária, sexo, habilitações literárias, tempo de serviço, nível hierárquico e nível de motivação. Os questionários foram aplicados pessoalmente pela pesquisadora através de envio de e-mail e em visita aos locais seleccionados, durante os meses de Outubro, Novembro e Dezembro de 2021.

3.5 Tratamento e Análise de dados

A análise dos dados recolhidos através da aplicação do questionário foi feita usando análises estatísticas descritivas (Page e Meyer, 2000), com recurso, ao Microsoft Excel versão

2019 e auxílio do Pacote Estatístico para as Ciências Sociais (SPSS – *Statistical Package for Social Sciences*) versão 20,0. Estes proporcionam critérios específicos para interpretações (Yin 2009), ao fornecerem estimativas probabilísticas dos valores numéricos, que são úteis nos processos de tomada de decisão (Polonsky e Waller, 2011).

Para o tratamento e análise dos dados da pesquisa foram observadas algumas etapas, nomeadamente: descrição da amostra, descrição das variáveis, análise da confiabilidade dos factores e análise de associação entre as variáveis de acordo com o referencial teórico para a obtenção de dados para uma análise honesta e efectiva quanto as conclusões.

CAPÍTULO IV – Apresentação e Análise dos Resultados

4.1 Questões gerais

Neste capítulo vamos analisar e interpretar os dados obtidos e recolhidos por via de questionário, na base de dados, com objectivo de avaliar como a motivação dos funcionários pode estar associada ao desempenho profissional. É uma etapa importante porque permite a caracterização dos dados e também sugere limites na análise de resultados da pesquisa.

Segundo Urbina (2007) a Análise Factorial (AF) é utilizada para investigar os padrões ou relações latentes para um número grande de variáveis e determinar se a informação pode ser resumida a um conjunto menor de factores. Através da AF é possível “reduzir o número de dimensões necessárias para se descrever dados derivados de um grande número de medidas, sem perder a informação das variáveis iniciais” (Urbina, 2007: 176).

De acordo com Pestana e Gageiro (2008: 687), a análise das componentes principais, é um método estatístico multivariado que permite transformar um conjunto de variáveis iniciais correlacionadas entre si, para o caso em concreto são todas as variáveis desde P1 à P46, num outro conjunto menor de variáveis não correlacionadas (Ortogonais), que resultam de uma combinação linear das variáveis iniciais.

Segundo Feild (2009: 554), factor ou variáveis latentes é o resultado de uma combinação linear, que ocorre quando existem vários coeficientes de correlação altos entre os grupos de variáveis que sugerem expressar ou medir uma mesma dimensão subjacente.

4.1.1 Variáveis em análise

Para a análise factorial foram usadas as variáveis descritas na tabela 1, representadas pela letra P, seguidas do constructo colocado ao funcionário e pelas variáveis categóricas, estas últimas são qualitativas porque expressam qualidades e não números ou valores numéricos (que seriam quantitativas) e por sua vez são categóricas porque estas são divididas em categorias como:

- Mau, suficiente, bom
- Muito insatisfeito, insatisfeito, indiferente, satisfeito e muito satisfeito

- Elevada concordância, alta concordância, média concordância, baixa concordância e incipiente (também podem ser expressas por percentagens, que a posterior podem ser categorizadas), ou ainda dicotômicas, quando assume dois possíveis valores do tipo Sim ou Não.

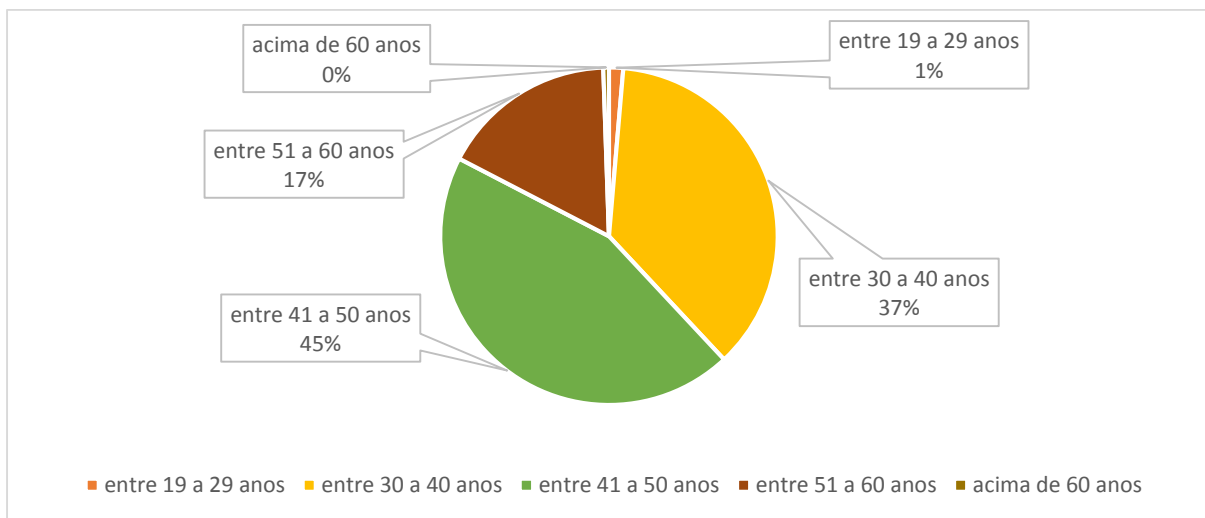
4.2 Caracterização dos participantes da amostra

Em relação aos dados do questionário, analisam-se e interpretam-se as características que constituem o perfil dos participantes da pesquisa, nomeadamente: faixa etária, sexo, habilitações literárias, tempo de serviço, posição ocupada na instituição e nível de motivação para descrever o perfil da amostra.

4.2.1 Distribuição da amostra

Com vista a analisar o perfil dos participantes do estudo, na distribuição da amostra, procedeu-se a elaboração de gráficos gerais das variáveis demográficas.

Gráfico 1 - Distribuição por faixa etária

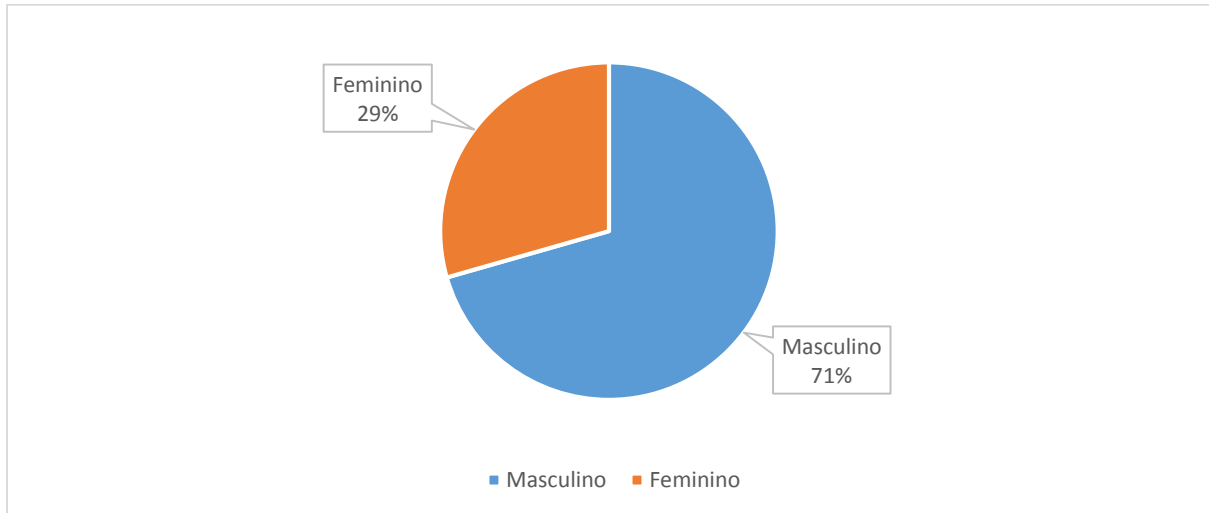


Fonte: dados da pesquisa

No gráfico 1, apresentamos o número e percentagem de participantes por intervalos de idades. A idade dos participantes mais frequentemente observada encontra-se no intervalo entre os 41 a 50 anos, correspondente a 45%. Seguem-se os respondentes com idades compreendidas entre os 30 a 40 anos, correspondente a 37%, e posteriormente os de intervalo de idades compreendidas entre os 51 a 60 anos, correspondente a 17%. Por fim, verifica-se em menor

número de participantes com idades compreendidas entre 19 a 29 anos, o que corresponde apenas 1%.

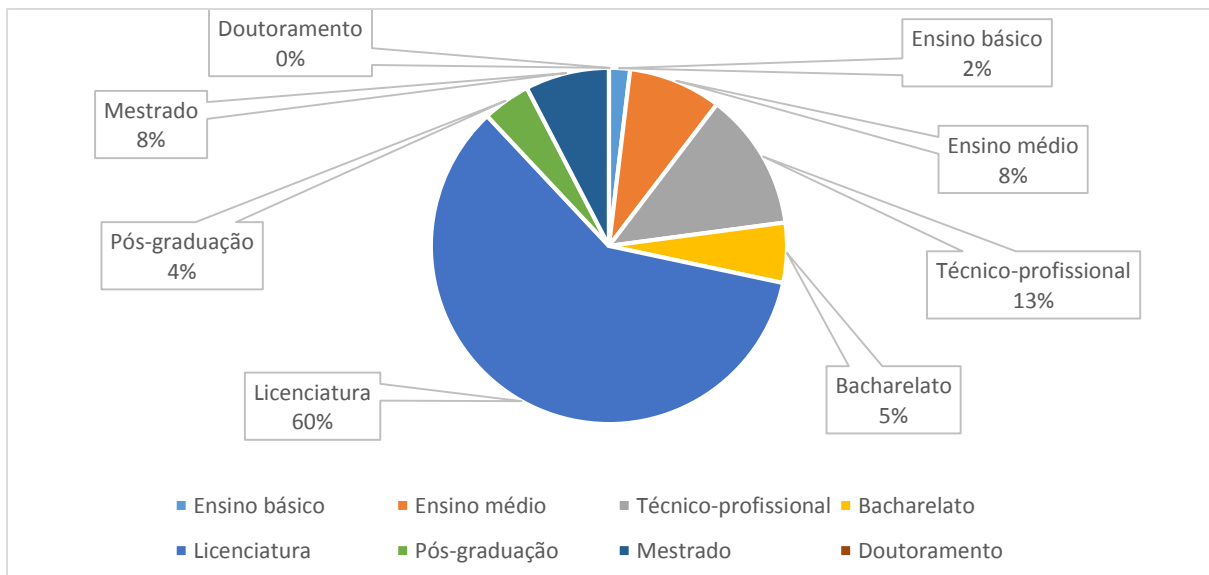
Gráfico 2 - Distribuição da amostra por sexo



Fonte: dados da pesquisa

Conforme ilustra o gráfico 2, do total dos respondentes, verifica-se uma grande predominância do sexo masculino, com 71%, e apenas 29% correspondente ao sexo feminino. A distribuição da mostra por habilitações literárias, está representada no gráfico a seguir.

Gráfico 3 - Distribuição da amostra por instrução/habilitações literárias

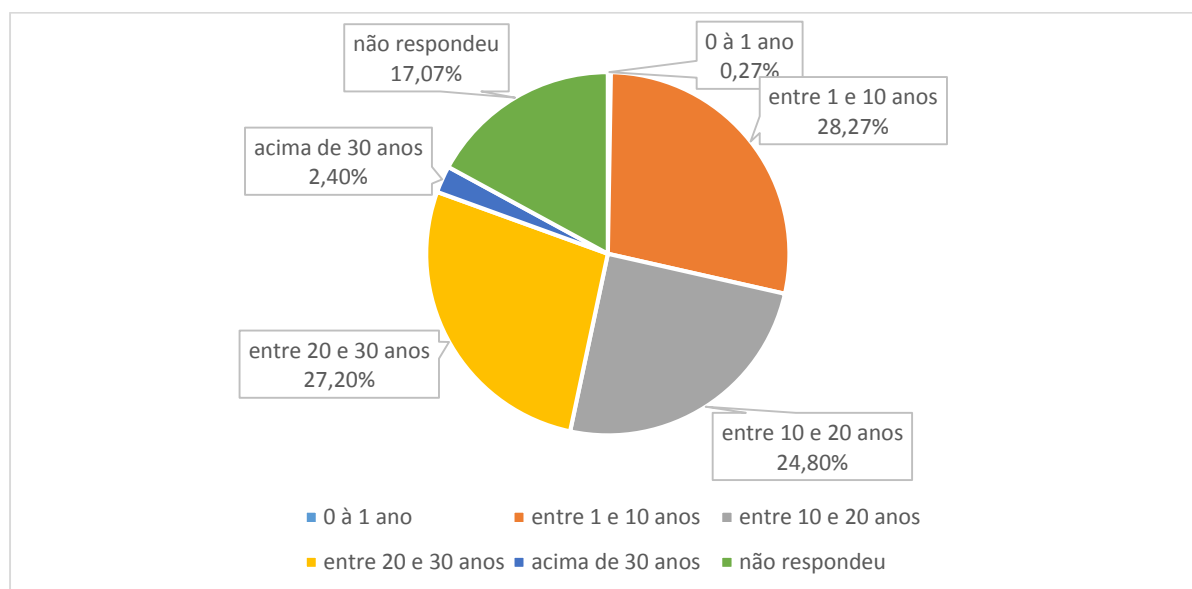


Fonte: dados da pesquisa

No quesito habilitações literárias constata-se, através do gráfico 3, que a maior parte dos respondentes possui grau de licenciatura, o que corresponde a 60%, seguida pelos que possuem certificações profissionais, 13%. Constata-se ainda que 8% fizeram mestrado e o ensino médio, uma parcela de 5% possui bacharelato, seguido de pós-graduação com 4% e apenas 2% da amostra fez o ensino básico.

Com base nos resultados, pode-se dizer que a instituição tem uma boa percentagem de funcionários com habilitações literárias, o que é uma mais valia. Quanto a amostra pelo tempo de serviço, os dados encontram-se no gráfico 4.

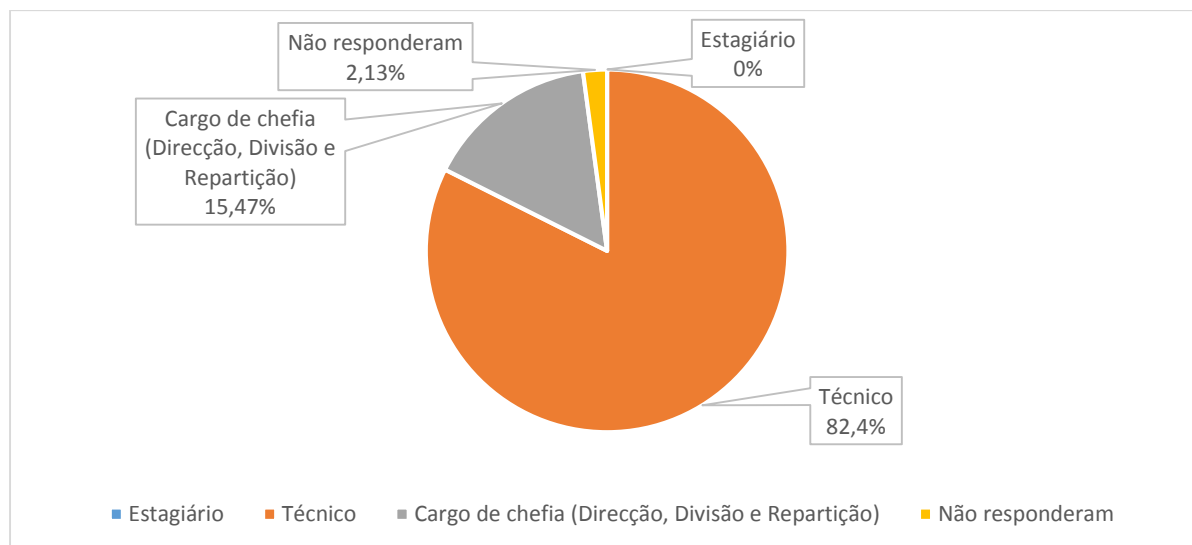
Gráfico 4 - Distribuição da amostra por tempo de serviço



Fonte: dados da pesquisa

De acordo com os resultados representados no gráfico quanto ao tempo de serviço na instituição, observa-se que o maior grupo com 28,27% têm 1 a 10 anos de serviço, o correspondente a 27,20% têm 20 a 30 anos, seguido pelo grupo dos que estão entre 10 a 20 anos a trabalhar na instituição com 24,80%, sendo que os que estão a trabalhar a mais de 30 anos representam apenas 2,4% dos inquiridos. Os dados demonstram que o quadro do pessoal da instituição está integrado por uma longa experiência profissional. Em sequência, aponta-se a distribuição por nível hierárquico, conforme atesta o gráfico seguinte.

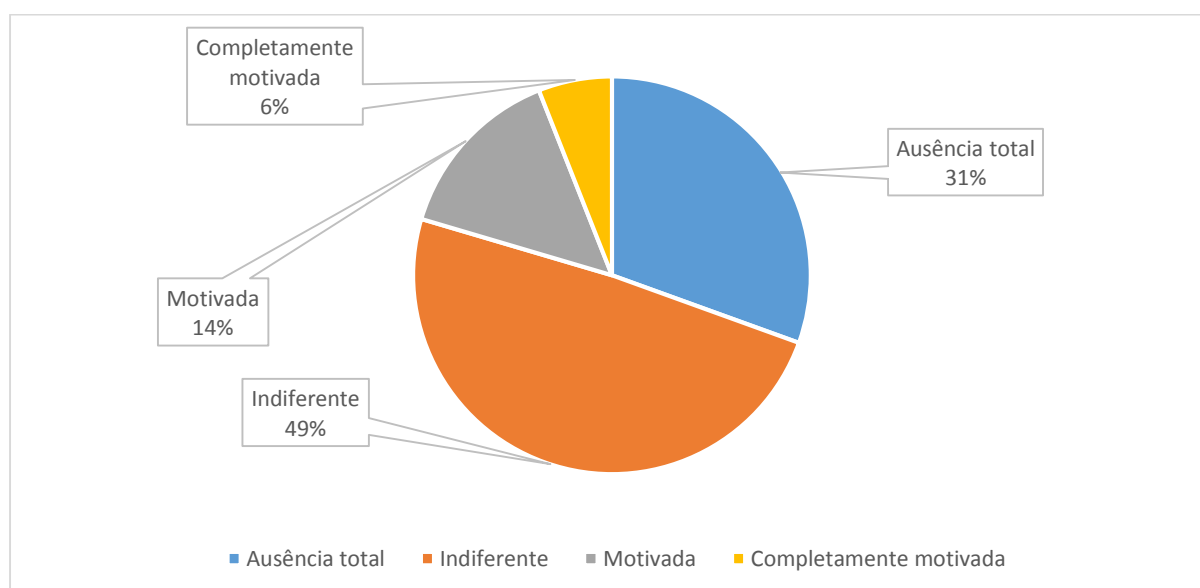
Gráfico 5 - Distribuição da amostra por nível hierárquico



Fonte: dados da pesquisa

O gráfico 5, ilustra a distribuição da amostra por nível hierárquico, constatando-se que a maioria dos respondentes são técnicos, o que corresponde a uma percentagem de 82,4%. Os que se segue, são os respondentes que ocupam cargo de chefe de direcção, de divisão e repartição, o que corresponde a 15,47%. Por fim os dados mostram que 2,13% dos respondentes recusaram-se a responder. Os resultados quanto a avaliação em relação ao nível de motivação, encontram-se descritos no gráfico 6.

Gráfico 6 - Distribuição da amostra por nível de motivação



Fonte: dados da pesquisa

O gráfico 6, representa os resultados obtidos quanto ao nível de motivação dos inqueridos. Nota-se que cerca de 49% mostrou-se indiferente. Um total de 31% de inqueridos

sentem-se desmotivados, seguindo de 14% que se mostra motivado e apenas 6% encontra-se completamente motivada a continuar os seus trabalhos na instituição.

4.2.2 Análise Factorial

Devido ao facto de o número de variáveis envolvidas na análise ser grande, foi necessária a utilização da técnica de Análise Factorial através do método das componentes principais para condensar as variáveis iniciais em factores, que são variáveis latentes que resulta do resumo das variáveis iniciais. Para tal, foram usadas as variáveis descritas e classificadas na tabela 2.

Tabela 2 - Descrição das variáveis a envolver na Análise Factorial

Variáveis	Descrição das variáveis	Tipo de variáveis
P1	Participo nos processos de tomada de decisão da instituição	Qualitativa Categórica
P2	A minha opinião é considerada na definição dos objectivos do sector onde trabalho	Qualitativa Categórica
P3	Participo em actividades de melhoria e desenvolvimento do meu sector	Qualitativa Categórica
P4	Sinto-me reconhecido pelo trabalho que realizo	Qualitativa Categórica
P5	Sou comunicado sobre os objectivos da instituição	Qualitativa Categórica
P6	Sou informado sobre meu desempenho pelo meu superior hierárquico	Qualitativa Categórica
P7	O ambiente (iluminação, ventilação, temperatura) de trabalho no meu sector é bom	Qualitativa Categórica
P8	O espaço e as instalações onde realizo as minhas actividades são adequados	Qualitativa Categórica
P9	O ambiente de trabalho onde existe confiança e respeito influencia a minha motivação	Qualitativa Categórica
P10	Sinto-me motivado com o trabalho que realizo	Qualitativa Categórica
P11	Estou satisfeito com a minha remuneração	Qualitativa Categórica
P12	A relação com os meus colegas influencia a minha motivação no trabalho	Qualitativa Categórica
P13	Sou tratado de forma respeitosa pelos meus colegas	Qualitativa Categórica
P14	Trabalho num ambiente de cooperação com os meus colegas	Qualitativa Categórica
P15	O trabalho que realizo permite-me usar as minhas habilidades e capacidades ao máximo	Qualitativa Categórica
P16	Disponho de condições materiais apropriadas para desenvolver o meu trabalho	Qualitativa Categórica
P17	Recebo orientação adequada sobre como realizar o meu trabalho	Qualitativa Categórica
P18	Sinto que posso crescer profissionalmente no meu sector	Qualitativa Categórica
P19	O trabalho que executo interfere na minha vida privada	Qualitativa Categórica
P20	Estou satisfeito com o meu trabalho	Qualitativa Categórica
P21	Sinto-me motivado em perceber que sou atarefado	Qualitativa Categórica
P22	Sinto-me motivado em perceber que ao realizar as minhas tarefas, tenho oportunidade de aprendizagem	Qualitativa Categórica
P23	Sou respeitado pelos meus superiores hierárquicos	Qualitativa Categórica
P24	Sinto-me motivado em perceber o cumprimento das normas e obrigações da instituição para comigo	Qualitativa Categórica

Variáveis	Descrição das variáveis	Tipo de variáveis
P25	Sinto que há estabilidade no sector onde trabalho	Qualitativa Categórica
P26	Sinto que há estabilidade na instituição	Qualitativa Categórica
P27	Tenho prazer em realizar as tarefas que me são incumbidas	Qualitativa Categórica
P28	A possibilidade de participar, com frequência, de acções de formação para actualização de conhecimentos é uma mais-valia na minha motivação	Qualitativa Categórica
P29	As funções que desempenho no meu local de trabalho contribuem para aumentar a minha motivação	Qualitativa Categórica
P30	Sinto-me motivado com os mecanismos usados para partilha das decisões superiores	Qualitativa Categórica
P31	Sinto-me motivado com o sistema de avaliação de mérito usado na instituição	Qualitativa Categórica
P32	Sinto-me motivado com o sistema de mobilidade/transferência na instituição	Qualitativa Categórica
P33	Consigo transmitir as minhas ideias ao meu superior hierárquico	Qualitativa Categórica
P34	O meu superior hierárquico usa dos meios disponíveis para motivar o meu desempenho	Qualitativa Categórica
P35	Sou informado sobre meu desempenho pelos colegas do meu sector	Qualitativa Categórica
P36	Sou avaliado em função do meu desempenho no sector	Qualitativa Categórica
P37	Desempenho funções de maior responsabilidade no meu sector	Qualitativa Categórica
P38	Sinto-me reconhecido e valorizado pelo trabalho que realizo	Qualitativa Categórica
P39	O ambiente de trabalho do sector influencia o meu desempenho	Qualitativa Categórica
P40	O que estimula e incentiva é o reconhecimento em função dos meus méritos	Qualitativa Categórica
P41	Tenho oportunidade de testar a minha capacidade com acesso aos resultados	Qualitativa Categórica
P42	O sistema de avaliação de mérito da instituição estimula o meu desempenho no trabalho	Qualitativa Categórica
P43	Considero relevante o sistema de avaliação de mérito para a melhoria do meu trabalho na instituição	Qualitativa Categórica
P44	O sistema de avaliação de mérito permite perceber que atitudes e competências tenho que melhorar ou onde evoluir	Qualitativa Categórica
P45	O subsídio de recompensa associado ao mérito tem impacto no meu desempenho profissional	Qualitativa Categórica
P46	As tecnologias de informação e comunicação do meu sector influenciam o meu desempenho	Qualitativa Categórica

Fonte: dados da pesquisa

Por conseguinte, foi usado o teste de independência de Qui-quadrado para avaliar a existência de alguma associação entre os factores resultantes da AF com o desempenho dos funcionários em análise.

4.2.3 Análise descritiva

Para conhecer as variáveis é fundamental descrever as características básicas dos dados, (Rodrigues, 2009), neste âmbito, apresentamos as descritivas de cada variável envolvida na análise factorial, na tabela 3, onde é possível verificar o número dos que responderam devidamente as questões, os que se abstiveram de responder, o valor médio das opções

escolhidas nas questões, o erro padrão, o valor mínimo e máximo das observações, onde por exemplo se verifica que, em relação a primeira variável responderam apenas 328 funcionários. 47 destes não se pronunciaram sobre o constructo participação. Em média os funcionários seleccionaram a opção de escolha que expressava uma concordância média em torno da questão.

Tabela 3 - Descritivas das variáveis em análise

Variáveis	N	Média	Erro	Mínimo	Máximo
P1	328	2,73	2,914	0	10
P2	352	4,53	3,050	0	10
P3	364	4,62	2,532	0	9
P4	364	5,47	2,785	0	10
P5	365	5,67	2,942	0	10
P6	365	6,81	2,686	0	10
P7	371	5,82	2,799	0	10
P8	368	6,11	2,606	0	10
P9	368	6,63	2,620	0	10
P10	368	6,10	2,743	0	10
P11	367	6,52	2,713	0	10
P12	371	7,36	2,120	0	10
P13	370	7,50	2,262	0	10
P14	368	7,32	2,247	0	10
P15	359	6,14	2,564	0	10
P16	369	5,42	2,615	0	10
P17	369	6,10	2,495	0	10
P18	369	5,97	2,640	0	10
P19	361	4,97	2,992	0	10
P20	369	6,08	2,651	0	10
P21	365	6,64	2,326	0	10
P22	363	6,70	2,560	0	10
P23	364	6,72	2,442	0	10
P24	357	6,20	2,553	0	10
P25	366	5,98	2,570	0	10
P26	368	5,09	2,791	0	10
P27	369	6,62	2,421	0	10
P28	361	6,48	2,545	0	10
P29	360	6,14	2,549	0	10
P30	368	4,76	2,719	0	10
P31	375	5,89	2,683	0	10

Variáveis	N	Média	Erro	Mínimo	Máximo
P32	375	2,42	2,306	0	10
P33	375	5,59	2,919	0	10
P34	375	5,69	2,763	0	10
P35	374	5,48	2,769	0	10
P36	375	6,53	2,700	0	10
P37	375	6,14	2,829	0	10
P38	375	6,01	2,685	0	10
P39	375	6,61	2,592	0	10
P40	375	6,35	2,662	0	10
P41	375	5,77	2,638	0	10
P42	375	6,34	2,650	0	10
P43	375	6,52	2,569	0	10
P44	375	6,27	2,648	0	10
P45	375	6,55	2,606	0	10
P46	375	5,85	2,666	0	10

Fonte: dados da pesquisa

Legenda:

N – número de funcionários que respondeu a pergunta P1, P2 ... P46

Missing – número de funcionários que não respondeu a pergunta P1, P2 ... P46

Erro – é diferença média entre os valores observados

Máximo – é o valor máximo das observações ou respostas dadas pelos funcionários

Mínimo – é o valor mínimo das observações ou respostas dadas pelos funcionários

Média – resume os valores da amostra com um único valor que representa o centro dos dados. A média é a média dos dados, que é a soma de todas as observações divididas pelo número de observações

4.2.4 Suposições da Análise Factorial

Embora já se tenha feito menção ao tamanho, para iniciar-se a técnica de análise factorial por componentes principais (AFCP) deve-se ter variáveis de medidas métricas com um mínimo de 100 observações, e em que para cada variável no mínimo tem-se 5 observações. No presente estudo logrou-se obter 375 observações, valor consideravelmente superior ao recomendado em termos do número de observações por variável. Com efeito, para uma boa execução da análise factorial o tamanho da amostra seria de $46 \times 5 = 230$ observações.

Assim, para além do tamanho de amostra, que depende do número de variáveis, também deve-se verificar a normalidade multivariada, a existência de alguma colinearidade entre as variáveis e ainda a existência ou não de correlação entre as variáveis envolvidas na análise factorial.

4.2.4.1 Normalidade multivariada

As variáveis foram submetidas ao teste de normalidade do Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk (que serve para testar a normalidade, ou seja, para verificar se as variáveis têm as mesmas características da população). Constatou-se que todas as variáveis desde a P1 à P46 não apresentaram uma distribuição normal, tabela 4, os valores de significância (sig.) são todos iguais a 0.000 e é inferior a 0.05 (nível de significância de 5%), mas esse pressuposto não é muito exigido, em caso de estudos que não vão fazer o uso destes factores resultantes da análise factorial em outras análises estatísticas, como é o caso da regressão linear que exige que essa suposição da normalidade seja satisfeita nas variáveis envolvidas.

Tabela 4 - Testes de Normalidade das variáveis

Variáveis	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estatística	df	Sig.	Estatística	df	Sig.
P1	0.208	257	0.000	0.858	257	0.000
P2	0.135	257	0.000	0.947	257	0.000
P3	0.141	257	0.000	0.939	257	0.000
P4	0.090	257	0.000	0.966	257	0.000
P5	0.092	257	0.000	0.958	257	0.000
P6	0.128	257	0.000	0.937	257	0.000
P7	0.129	257	0.000	0.955	257	0.000
P8	0.130	257	0.000	0.957	257	0.000
P9	0.124	257	0.000	0.949	257	0.000
P10	0.111	257	0.000	0.958	257	0.000
P11	0.117	257	0.000	0.936	257	0.000
P12	0.120	257	0.000	0.936	257	0.000
P13	0.145	257	0.000	0.923	257	0.000
P14	0.139	257	0.000	0.937	257	0.000
P15	0.120	257	0.000	0.959	257	0.000
P16	0.152	257	0.000	0.960	257	0.000
P17	0.130	257	0.000	0.957	257	0.000
P18	0.120	257	0.000	0.964	257	0.000
P19	0.136	257	0.000	0.948	257	0.000
P20	0.119	257	0.000	0.961	257	0.000
P21	0.130	257	0.000	0.955	257	0.000
P22	0.138	257	0.000	0.941	257	0.000
P23	0.127	257	0.000	0.948	257	0.000
P24	0.127	257	0.000	0.952	257	0.000
P25	0.124	257	0.000	0.964	257	0.000

Variáveis	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estatística	df	Sig.	Estatística	df	Sig.
P26	0.091	257	0.000	0.966	257	0.000
P27	0.132	257	0.000	0.954	257	0.000
P28	0.114	257	0.000	0.951	257	0.000
P29	0.112	257	0.000	0.962	257	0.000
P30	0.144	257	0.000	0.963	257	0.000
P31	0.144	257	0.000	0.959	257	0.000
P32	0.154	257	0.000	0.903	257	0.000
P33	0.111	257	0.000	0.958	257	0.000
P34	0.111	257	0.000	0.963	257	0.000
P35	0.150	257	0.000	0.957	257	0.000
P36	0.138	257	0.000	0.944	257	0.000
P37	0.124	257	0.000	0.934	257	0.000
P38	0.133	257	0.000	0.952	257	0.000
P39	0.113	257	0.000	0.947	257	0.000
P40	0.124	257	0.000	0.953	257	0.000
P41	0.134	257	0.000	0.957	257	0.000
P42	0.120	257	0.000	0.947	257	0.000
P43	0.135	257	0.000	0.947	257	0.000
P44	0.110	257	0.000	0.954	257	0.000
P45	0.134	257	0.000	0.937	257	0.000
P46	0.170	257	0.000	0.938	257	0.000

Fonte: dados da pesquisa

Legenda:

Df – vêm da expressão inglesa *degree freedom*, quer dizer graus de liberdade

Sig.– Significância e para não rejeitar a H₀ ela deve ser > 0,05 quando o nível de significância é de 5%

Feita leitura da tabela 4, constata-se a não normalidade multivariada na análise de dados apresentados na referida tabela, daí, ir buscar outros procedimentos robustos à violação deste pressuposto (Rodrigues, 2009).

4.2.4.2 Análise de Multicolinearidade

Segundo Hair et al. (2009), quando a multicolinearidade aumenta a habilidade de definir qualquer efeito da variável diminui. Incluir variáveis irrelevantes ou de significado marginal pode apenas aumentar o grau de multicolinearidade, o que torna a interpretação de todas as variáveis mais complicada.

E ainda, de acordo com Pestana e Gageiro (2003), quanto mais próximo de zero estiver o VIF (*Variance inflation fact* - factor de inflação da variância), menor será a multicolinearidade. Neste caso, pode-se observar na tabela 5, que o valor de VIF é menor para todos os casos, diante dessas evidências pode-se concluir, que as variáveis não estão correlacionadas.

Tabela 5 - Análise da multicolinearidade das variáveis

Modelo Constante	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.	Estatísticas de colinearidade	
	B	Erro padrão	Beta			Tolerância	VIF
	1.236	0.262		4.715	0.000		
P1	0.001	0.025	0.004	0.048	0.961	0.405	2.472
P2	0.014	0.025	0.051	0.545	0.586	0.360	2.775
P3	-0.013	0.021	-0.041	-0.638	0.524	0.777	1.287
P4	-0.008	0.028	-0.027	-0.290	0.772	0.364	2.746
P5	0.010	0.026	0.035	0.389	0.697	0.379	2.638
P6	0.015	0.027	0.050	0.576	0.565	0.417	2.399
P7	0.032	0.026	0.108	1.245	0.214	0.416	2.404
P8	-0.006	0.030	-0.018	-0.187	0.852	0.353	2.832
P9	0.013	0.027	0.041	0.477	0.634	0.420	2.381
P10	-0.008	0.029	-0.026	-0.274	0.784	0.347	2.880
P11	-0.015	0.022	-0.049	-0.681	0.497	0.615	1.627
P12	0.016	0.034	0.040	0.455	0.650	0.414	2.415
P13	0.062	0.037	0.170	1.698	0.091	0.313	3.192
P14	-0.072	0.036	-0.195	-2.022	0.044	0.338	2.961
P15	-0.004	0.031	-0.012	-0.123	0.902	0.351	2.852
P16	-0.010	0.028	-0.032	-0.358	0.721	0.397	2.521
P17	0.033	0.032	0.101	1.046	0.297	0.340	2.944
P18	-0.019	0.032	-0.059	-0.585	0.559	0.307	3.261
P19	0.002	0.019	0.006	0.086	0.932	0.662	1.509
P20	0.040	0.035	0.128	1.138	0.256	0.248	4.035
P21	-0.022	0.034	-0.061	-0.638	0.524	0.346	2.892
P22	-0.007	0.036	-0.021	-0.193	0.847	0.257	3.898
P23	0.019	0.032	0.054	0.586	0.558	0.363	2.751
P24	-0.006	0.028	-0.018	-0.213	0.832	0.431	2.318
P25	0.041	0.029	0.126	1.375	0.170	0.378	2.648
P26	-0.003	0.028	-0.010	-0.108	0.914	0.356	2.806
P27	0.003	0.035	0.008	0.074	0.941	0.305	3.279
P28	0.028	0.027	0.085	1.018	0.309	0.454	2.205
P29	-0.035	0.036	-0.108	-0.980	0.328	0.259	3.862
P30	-0.009	0.029	-0.030	-0.308	0.758	0.343	2.919
P31	-0.051	0.025	-0.166	-2.053	0.041	0.480	2.084

Modelo Constante	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.	Estatísticas de colinearidade	
	B	Erro padrão	Beta			Tolerância	VIF
P32	0.036	0.027	0.101	1.354	0.177	0.568	1.760
P33	-0.022	0.026	-0.076	-0.838	0.403	0.386	2.593
P34	0.036	0.030	0.119	1.194	0.234	0.314	3.180
P35	-0.018	0.024	-0.059	-0.720	0.472	0.475	2.103
P36	-0.019	0.026	-0.062	-0.736	0.462	0.444	2.254
P37	0.016	0.024	0.055	0.680	0.497	0.487	2.055
P38	-0.031	0.030	-0.102	-1.049	0.295	0.336	2.979
P39	0.002	0.028	0.006	0.066	0.947	0.400	2.497
P40	-0.038	0.026	-0.123	-1.448	0.149	0.438	2.282
P41	0.019	0.029	0.062	0.665	0.506	0.364	2.751
P42	0.076	0.032	0.241	2.365	0.019	0.303	3.305
P43	-0.027	0.029	-0.084	-0.928	0.354	0.387	2.587
P44	0.022	0.031	0.070	0.707	0.480	0.324	3.091
P45	0.041	0.027	0.128	1.492	0.137	0.425	2.354
P46	-0.004	0.024	-0.013	-0.172	0.864	0.511	1.957

Fonte: dados da pesquisa

Legenda:

B – Coeficientes que ditam a significância das variáveis em relação a multicolinearidade, isto é, tem que se verificar se esta é estatisticamente diferente de 0

Erro padrão – é o desvio padrão de sua distribuição amostral ou uma estimativa desse desvio padrão

Beta – é o coeficiente padronizado

t – Estatística de testes t, associado ao teste de multicolinearidade

Tolerância – O intervalo de tolerância é um intervalo estatístico tal que os dados da amostra caem neste intervalo com uma certa proporção específica. O intervalo de tolerância delimita um intervalo superior e inferior de uma distribuição.

VIF – Valor que pode ser usado para verificar se existe ou não multicolinearidade, isso em caso destes serem maiores e para este caso nenhuma delas é maior

4.2.4.3 Análise da correlação

A tabela 6, apresenta alguma estatística relevante para a análise de correlação entres as variáveis, existindo evidências de que há alguma correlação entre as diversas variáveis. Verificou-se pelo teste de esfericidade de Bartlett, cujo valor de significância foi (Sig.= 0.000), que sugere a rejeição da hipótese nula de que a determinante da matriz de correlação é igual a 0, e isso é sustentado pelo valor do determinante que é igual a 6,446⁽⁻¹³⁾. E, para aferir a adequação do uso ACP (Análise de Componentes Principais), a estatística KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) demonstrou existir adequação da amostra pois, o valor de 0,931 é significativo, confirmando assim que, os dados colhidos para o presente estudo são satisfatórios para a aplicação da análise factorial.

Tabela 6 - Medida do KMO e teste de Bartlett

Medida de adequação da amostra KMO		,931
Teste de especificidade de Bartlett	Approx. Chi-Square	8304,072
	df	1035
	Sig.	0,000

Fonte: dados da pesquisa

4.2.4.4 Análise das Comunalidades

Segundo Hair et al, (2005: 90) comunalidades ‘é a quantia total de variância que uma variável original compartilha com todas as outras variáveis incluídas na análise’. Deste modo na análise das comunalidades, pode-se ver que todas elas apresentam os seus valores superiores a 0.5, isso é bom, na medida em que não sugere a remoção de nenhuma variável antes da execução da análise factorial.

Tabela 7 - Comunalidades das variáveis em análise

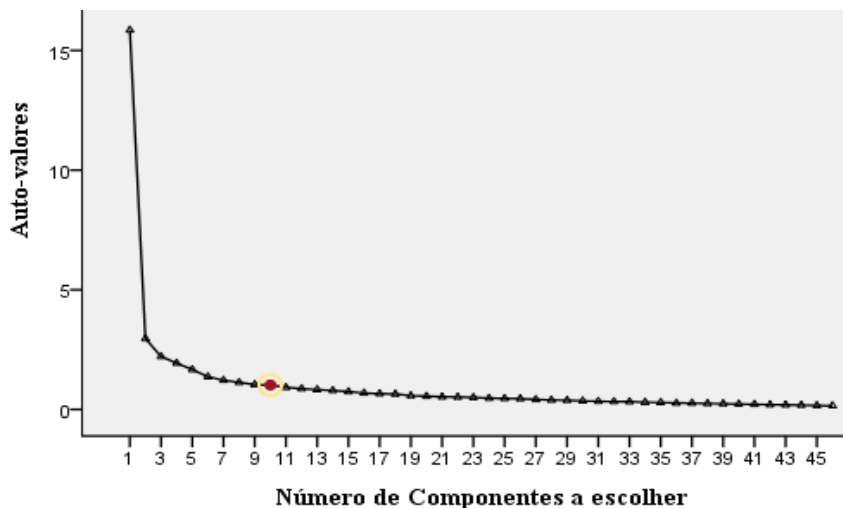
Variáveis	Initial	Extraction	Variáveis	Initial	Extraction
P1	1,000	,579	P24	1,000	,571
P2	1,000	,685	P25	1,000	,652
P3	1,000	,531	P26	1,000	,671
P4	1,000	,665	P27	1,000	,751
P5	1,000	,669	P28	1,000	,552
P6	1,000	,666	P29	1,000	,695
P7	1,000	,762	P30	1,000	,678
P8	1,000	,733	P31	1,000	,626
P9	1,000	,644	P32	1,000	,524
P10	1,000	,657	P33	1,000	,657
P11	1,000	,527	P34	1,000	,699
P12	1,000	,712	P35	1,000	,630
P13	1,000	,771	P36	1,000	,656
P14	1,000	,712	P37	1,000	,540
P15	1,000	,683	P38	1,000	,657
P16	1,000	,658	P39	1,000	,665
P17	1,000	,701	P40	1,000	,601
P18	1,000	,679	P41	1,000	,667
P19	1,000	,750	P42	1,000	,719
P20	1,000	,752	P43	1,000	,701
P21	1,000	,680	P44	1,000	,741
P22	1,000	,739	P45	1,000	,602
P23	1,000	,643	P46	1,000	,530

Fonte: dados da pesquisa

4.2.4.5 Número de factores a reter

Validadas as análises preliminares da ACP, tem lugar a fase de retenção do número de factores adequados.

Gráfico 7 - *Scree plot* dos factores escolhidos



Fonte: dados da pesquisa

Através dos três critérios seleccionados, nomeadamente: *scree plot*, **variância acumulada** (tabela 8 - valores sublinhados a vermelho) e **auto-valores** (tabela 8 - valores sublinhados a amarelo), para a retenção do número de factores, verificou-se que existe uma concordância entre todos os três critérios aqui referidos. Efectivamente, tanto o critério do valor próprio e o *scree plot*, sugerem a retenção de 10 factores, onde o gráfico 7, denominado *scree plot* apresenta a sua maior inclinação da curva exactamente no 10º factor a reter. E com a informação disponibilizada na referida tabela, pode-se confirmar os auto-valores superiores a 1, que vem desde o 1º até ao 10º factor. Finalmente, para reforçar esses critérios a variância mínima a ser explicada para que a análise factorial seja bem-sucedida é de 60% estudos sociais (quando se trata de vidas humanas o mínimo deve ser de 99%), é com base no critério do total da variância explicada, que pode se constatar que no 10º factor, é que se alcança um total de 66.051% da variância explicada.

Tabela 8 - Total da variância explicada

Component	Auto-valores iniciais			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	15,854	34,464	34,464	15,854	34,464	34,464	5,378	11,691	11,691
2	2,955	6,423	40,888	2,955	6,423	40,888	4,351	9,459	21,151

Component	Auto-valores iniciais			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
3	2,210	4,804	45,692	2,210	4,804	45,692	4,225	9,185	30,335
4	1,935	4,206	49,898	1,935	4,206	49,898	3,623	7,875	38,210
5	1,667	3,624	53,521	1,667	3,624	53,521	3,498	7,603	45,814
6	1,362	2,961	56,483	1,362	2,961	56,483	3,109	6,758	52,572
7	1,221	2,655	59,138	1,221	2,655	59,138	2,236	4,860	57,432
8	1,130	2,457	61,595	1,130	2,457	61,595	1,403	3,050	60,482
9	1,034	2,247	63,842	1,034	2,247	63,842	1,392	3,026	63,508
10	1,016	2,208	66,051	1,016	2,208	66,051	1,170	2,543	66,051
11	,922	2,003	68,054						
12	,866	1,882	69,936						
13	,826	1,795	71,731						
14	,790	1,718	73,449						
15	,745	1,619	75,067						
16	,685	1,488	76,556						
17	,655	1,424	77,979						
18	,645	1,402	79,382						
19	,573	1,246	80,627						
20	,551	1,197	81,825						
21	,526	1,143	82,968						
22	,515	1,119	84,087						
23	,500	1,087	85,174						
24	,467	1,016	86,190						
25	,460	,999	87,190						
26	,445	,968	88,158						
27	,416	,905	89,062						
28	,391	,850	89,912						
29	,380	,825	90,738						
30	,357	,777	91,514						
31	,339	,738	92,252						
32	,329	,715	92,967						
33	,326	,708	93,675						
34	,298	,647	94,323						
35	,290	,630	94,952						
36	,268	,582	95,534						
37	,259	,564	96,098						
38	,248	,538	96,636						
39	,237	,515	97,151						
40	,222	,484	97,635						
41	,214	,464	98,100						
42	,196	,425	98,525						
43	,190	,412	98,937						

Component	Auto-valores iniciais			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
44	,180	,391	99,328						
45	,159	,345	99,674						
46	,150	,326	100,000						

Fonte: dados da pesquisa

Assim, depois dessa interação dos critérios seleccionados, e com as evidências, acima arroladas pode-se concluir que, neste estudo devem ser considerados 10 factores a reter ou extrair da análise factorial.

4.2.4.6 Nomeação dos factores

A nomeação dos factores ou variáveis latentes, foi baseada nas variáveis com as maiores cargas factoriais, e para melhor análise da associação essas variáveis foram categorizadas de acordo com os seus valores contínuos resultantes da análise factorial, como se pode verificar na tabela 9.

Tabela 9 - Valores das cargas factoriais rotacionados

Variáveis	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
P1	,778									
P2	,734									
P3	,716									
P4	,689									
P5	,675									
P6	,563									
P7	,456									
P8	,452									
P9	,403									
P10		,789								
P11		,765								
P12		,746								
P13		,664								
P14		,528								
P15		,494								
P16		,486								
P17			,688							
P18			,654							
P19			,627							
P20			,584							

Variáveis	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
P21			,583							
P22			,571							
P23			,557							
P24				,713						
P25				,654						
P26				,578						
P27				,539						
P28				,522						
P29					,698					
P30					,694					
P31					,656					
P32					,645					
P33					,641					
P34						,794				
P35						,739				
P36						,676				
P37						,432				
P38						,407				
P39						,348				
P40							,820			
P41							,758			
P42								,827		
P43								,348		
P44									,513	
P45									,463	
P46										,624

Fonte: dados da pesquisa

- O primeiro factor foi denominado **participação**. Esta variável, que faz menção a participação do funcionário, deteve a maior carga factorial com cerca de 0,778. Este factor apresenta 9 construtores ou variáveis iniciais.
- Em relação ao factor **motivacional**, este resulta de uma combinação linear de 7 construtores e a variável como maior carga factorial é P10.
- Factor **orientação** – é um dos factores que resulta da junção de 7 factores sendo que a questão P17, é que apresentou a maior carga factorial de todos os construtores com 0,688, tendo ditado a nomeação desse factor.
- **Obrigações** – também foi fruto de uma combinação linear de variáveis. Desta feita, eram 5 variáveis iniciais que foram consensadas e foi assim nomeado devido a variável P24, que apresentou a maior carga factorial como ilustra a tabela 9.

- O factor **funções** foi definido usando a mesma lógica, onde a variável P29 apresentou a maior carga factorial.
- O factor **supervisão**, 6 variáveis construtoras, contou com a maior carga factorial por parte da variável P34.
- **Mérito** é um dos factores com menos construtores, sendo o primeiro dos 3 que contaram com apenas 2 construtores, variável P40.
- O factor referente ao **desempenho**, assim nomeado devido a maior carga factorial está associada a variável P42.
- **Competência**: este factor não é excepção em relação a sua nomeação, e a variável que deteve maior carga factorial foi a P44.
- Por último, o factor sobre **comunicação**, é composto apenas por uma variável e nada se teria a dizer em relação a esta carga factorial.

4.2.4.7 Análise da confiabilidade dos factores

Após a realização do teste *Bartlett*, depois da extracção e retenção dos factores e a sua posterior interpretação, realizou-se a análise da consistência interna para averiguar a sua validade, através do coeficiente de *Alpha* de *Cronbach*, por ser uma medida bastante popular. O teste do *Alpha* de *Cronbach* é um importante indicador estatístico de fiabilidade, pois permite determinar o limite inferior da consistência interna de um grupo de variáveis ou itens. Este limite corresponderá à correlação que se espera obter entre a escala usada e outras escalas hipotéticas, do mesmo universo e com igual número de itens utilizados para medir a mesma característica.

Tabela 10 - Estatística *Alpha* de *Cronbach*

Nome do Factor	<i>Alpha</i> de <i>cronbach</i>	<i>Alpha</i> de <i>cronbach</i> padronizado	Nº de itens
Participação	,822	,823	5
Motivacional	,806	,811	7
Orientação	,847	,855	7
Obrigações	,822	,823	5
Funções	,743	,745	5
Supervisão	,825	,826	6
Mérito	,668	,668	2
Desempenho	,774	,774	2
Competência	,710	,710	2

Nome do Factor	<i>Alpha de cronbach</i>	<i>Alpha de cronbach padronizado</i>	Nº de itens
Comunicação	-----	-----	-----

Fonte: dados da pesquisa

Legenda:

Alpha Cronbach – é uma medida da consistência interna de uma escala e é geralmente usado como uma estimativa da fiabilidade de um teste psicométrico para uma amostra de respondentes

Com base na tabela 10, que contém a análise de consistência interna dos factores em relação as questões respondidas pelos funcionários em estudo, verificou-se que, a maioria dos factores apresentam os valores do *Alpha de Cronbach* superiores a 0.7 e 0.8. A literatura sugere que a confiabilidade apresente valores acima de 0.8 mas o limite de 0.7 pode ser aceitável para escalas novas (Rodrigues, 2009). Por conta disso, pode-se afirmar que os dados apresentam confiabilidade aceitável de acordo com os parâmetros estabelecidos. Mas, o factor mérito teve o seu valor de *Alpha de Cronbach* igual a 0.668 demonstrando assim, que este factor tem uma consistência fraca, relativamente aos factores participação, motivacional e orientação com consistência forte. Por último, o factor comunicação não apresentou nenhum valor dos *alpha* em análise, o que se poderá dever a própria composição/natureza deste factor que é representado por apenas um constructo.

4.2.4.8 Análise da associação entre as variáveis

Antes de fazer a análise da associação existente entre as variáveis foi necessário primeiro distinguir os factores motivacionais, que são aqueles que despertam alguma motivação nos funcionários no seu desempenho. Deste modo, dos 10 factores criados pela análise factorial, cerca de 9 factores são os considerados determinantes para a motivação dos funcionários, devido a sua importância, nomeadamente; a participação, factor motivacional, orientação, obrigações da instituição, a comunicação, funções, supervisão, mérito e competência. Em síntese, a avaliar pelos resultados, todos esses factores é que ditam a motivação do funcionário.

Figura 4 - Organograma da tabela de Alpha de Cronbach



Fonte: dados da pesquisa – tabela 10

No entanto, o factor desempenho que também resultou da análise factorial, é o único que foi composto por apenas uma variável que era o próprio desempenho.

4.2.5 Associação entre os 9 factores de motivação e o desempenho

Nesta secção do presente trabalho, vai se verificar se todos esses factores motivacionais têm alguma associação ou influência sobre o desempenho dos funcionários em análise. Para o efeito foi necessário categorizar os factores de modo a obter grupos distintos dentro do mesmo factor. São feitos dois cortes nos factores motivacionais, passando a assumir três categorias e apenas um corte no factor desempenho, que passará a assumir duas categorias que seriam bom e mau desempenho, respectivamente.

4.2.5.1 Resultados dos testes de associação de Qui-quadrado

Esse teste Qui-Quadrado (Chi-Square) foi realizado com vista a verificar a existência de alguma associação entre as variáveis e as hipóteses são:

- Hipótese Nula (H_0): As variáveis em análise são independentes.
- Hipótese Alternativa (H_1): As variáveis em análise são dependentes.

Assim sendo, pode-se verificar a estatística do teste Qui-quadrado de Pearson e o seu respectivo valor de sig. para tomada da decisão, onde se o sig. > 0.05 (nível de significância de 5%) então não rejeita-se a hipótese nula, e se o valor do sig. < 0.05, aí sim rejeita-se a hipótese nula.

Analisando a tabela 11. Pode-se verificar a estatística Qui-quadrado de Pearson e o seu respectivo sig. e já que o sig. > 0,05, então não rejeita-se H_0 e assume-se que as variáveis participação e o desempenho são independentes.

Tabela 11 - Teste de associação para participação e o desempenho

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Monte Carlo Sig. (2-sided)		
				Sig.	Intervalo de Conf.	
					Inferior	Superior
Qui-quadrado de Pearson	2,389 ^a	2	,303	,305 ^b	,294	,317
Razão de verossimilhança	2,393	2	,302	,305 ^b	,294	,317
Teste exacto de Fisher	2,385			,305 ^b	,294	,317
Associação linear por linear	,255	1	,613	,663 ^b	,650	,675
Número de observações válido	375					

Fonte: dados da pesquisa

Legenda:

a. Nenhum valor esperado é inferior que 5. (o mínimo valor esperado)

b. Baseado numa amostra de 10000.

Monte Carlo – método de uma classe de métodos estatísticos que se baseiam em amostragens aleatórias massivas para obter resultados numéricos.

Ao fazer a análise dos factores motivacional e desempenho, os resultados obtidos a partir dos respondentes mostram evidências de que esses dois factores são dependentes. Ou seja, apresentam alguma associação entre elas, pois, o sig. = 0.522 > 0.05. Assim, os resultados sugerem que qualquer ação que afecte, positiva ou negativamente, a motivação repercute-se no desempenho, proporcionalmente, ou seja, positiva ou negativamente. Pode-se, então, assumir, com base nesta relação de dependência, que de forma intencional e estratégica, a instituição tem espaço para adoptar intervenções que estimulem o colaborador a dar um pouco mais de si, em prol da instituição, por exemplo através da realização de cursos de capacitação, e envolvimento em actividades que promovam o contínuo desenvolvimento os colaboradores, que tem potencial de gerar no colaborador, um maior reconhecimento do seu valor, o que pode estimulá-lo a comprometer-se de forma mais efectiva com a missão da organização, o que se repercutirá no desempenho individual, com impacto no desempenho organizacional (Rocha, 2009).

Tabela 12 - Teste de associação, motivacional e desempenho

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Monte Carlo Sig. (2-sided)		
				Sig.	Intervalo de Conf.	
					Inferior	Superior
Qui-quadrado de Pearson	1,301 ^a	2	,522	,541 ^b	,529	,554
Razão de verossimilhança	1,302	2	,521	,541 ^b	,529	,554

Teste exacto de Fisher	1,303			,541 ^b	,529	,554
Associação linear por linear	,255	1	,613	,660 ^b	,648	,672
Número de observações válido	375					

Fonte: dados da pesquisa

a. Nenhum valor esperado é inferior que 5. (o mínimo valor esperado)

b. Baseado numa amostra de 10000.

A tabela 13, ilustra as evidências do teste de qui-quadrado entre os factores orientação e desempenho, que demonstrou serem independentes, o que quer dizer que o factor orientação não tem influência alguma sobre o desempenho do funcionário em análise neste estudo.

Tabela 13 - Teste de associação, orientação e o desempenho

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Monte Carlo Sig. (2-sided)		
				Sig.	Intervalo de Conf.	
					Inferior	Superior
Qui-quadrado de Pearson	,405 ^a	2	,817	,831 ^b	,821	,841
Razão de verossimilhança	,405	2	,817	,831 ^b	,821	,841
Teste exacto de Fisher	,413			,831 ^b	,821	,841
Associação linear por linear	,064	1	,801	,846 ^b	,837	,855
Número de observações válido	375					

Fonte: dados da pesquisa

a. Nenhum valor esperado é inferior que 5. (o mínimo valor esperado)

b. Baseado numa amostra de 10000.

De seguida, na tabela 14 verificou-se que, os factores obrigação e desempenho dos funcionários, não demonstraram ter alguma relação ou associação linear entre eles, pois, o sig. associado a esse teste é superior ao nível de significância de 5%.

Tabela 14 - Teste de associação, obrigação e o desempenho

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Monte Carlo Sig. (2-sided)		
				Sig.	Intervalo de Conf.	
					Inferior	Superior
Qui-quadrado de Pearson	,341 ^a	2	,843	,854 ^b	,845	,863
Razão de verossimilhança	,341	2	,843	,854 ^b	,845	,863
Teste exacto de Fisher	,349			,854 ^b	,845	,863
Associação linear por linear	,255	1	,613	,657 ^b	,645	,669
Número de observações válido	375					

Fonte: dados da pesquisa

a. Nenhum valor esperado é inferior que 5. (o mínimo valor esperado).

b. Baseado numa amostra de 10000.

A tabela 15, ilustra os resultados do teste Qui-quadrado realizado para os factores função e desempenho, onde com base no sig. = 0.049, constatou-se que existe uma associação entre as funções que o funcionário executa na instituição e o seu desempenho, o que leva a crer que as funções que os funcionários executam durante as suas actividades laborais são importantes para ditar o seu desempenho profissional.

Tabela 15 - Teste de associação, função e o desempenho

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Monte Carlo Sig. (2-sided)		
				Sig.	Intervalo de Conf.	
					Inferior	Superior
Qui-quadrado de Pearson	6,037 ^a	2	,049	,051 ^b	,045	,057
Razão de verossimilhança	6,061	2	,048	,051 ^b	,045	,057
Teste exacto de Fisher	6,023			,051 ^b	,045	,057
Associação linear por linear	2,697	1	,101	,115 ^b	,106	,123
Número de observações válido	375					

Fonte: dados da pesquisa

a. Nenhum valor esperado é inferior que 5. (o mínimo valor esperado).

b. Baseado numa amostra de 10000.

Por conseguinte, na tabela 16, foram tabulados os resultados do teste de associação, supervisão e o desempenho dos funcionários. Verifica-se que o sig. = 0.013, é inferior a 0.05, demonstrando assim significância sobre a Hipótese Nula (H_0) de que as variáveis em análise são independentes, levando a rejeição desta, e concluir que existe alguma relação entre os meios disponibilizados pelos supervisores para motivar os funcionários no seu desempenho.

Tabela 16 - Teste de associação, supervisão e o desempenho

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Monte Carlo Sig. (2-sided)		
				Sig.	Intervalo de Conf.	
					Inferior	Superior
Qui-quadrado de Pearson	8,725 ^a	2	,013	,013 ^b	,010	,016
Razão de verossimilhança	8,776	2	,012	,013 ^b	,010	,016
Teste exacto de Fisher	8,716			,013 ^b	,010	,016
Associação linear por linear	1,021	1	,312	,345 ^b	,333	,358
Número de observações válido	375					

Fonte: dados da pesquisa

a. Nenhum valor esperado é inferior que 5. (o mínimo valor esperado).

b. Baseado numa amostra de 10000.

Prosseguindo com o teste de associação, através dos resultados tabulados na tabela 17, pode-se constatar que o factor que refere ao mérito atribuído no decorrer das actividades laborais influencia, ou seja, pela observação feita constatou-se que o factor mérito está associado ao desempenho dos funcionários.

Tabela 17 - Teste de associação para mérito e o desempenho

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Monte Carlo Sig. (2-sided)		
				Sig.	Intervalo de Conf.	
					Inferior	Superior
Qui-quadrado de Pearson	,277 ^a	2	,871	,898 ^b	,890	,906
Razão de verossimilhança	,277	2	,870	,898 ^b	,890	,906
Teste exacto de Fisher	,286			,898 ^b	,890	,906
Associação linear por linear	,255	1	,613	,656 ^b	,644	,669
Número de observações válido	375					

Fonte: dados da pesquisa

a. Nenhum valor esperado é inferior que 5. (o mínimo valor esperado).

b. Baseado numa amostra de 10000.

Na tabela 18, também foram evidenciados os resultados do teste de Qui-quadrado que demonstraram não haver associação entre os factores competência e o desempenho profissional dos funcionários da instituição em análise.

Tabela 18 - Teste de associação, competência e o desempenho

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Monte Carlo Sig. (2-sided)		
				Sig.	Intervalo de Conf.	
					Inferior	Superior
Qui-quadrado de Pearson	1,109 ^a	2	,574	,572 ^b	,560	,585
Razão de verossimilhança	1,110	2	,574	,572 ^b	,560	,585
Teste exacto de Fisher	1,112			,572 ^b	,560	,585
Associação linear por linear	1,021	1	,312	,340 ^b	,328	,352
Número de observações válido	375					

Fonte: dados da pesquisa

a. Nenhum valor esperado é inferior que 5. (o mínimo valor esperado).

b. Baseado numa amostra de 10000.

Por fim, na tabela 19, é analisada existência de alguma associação entre o factor comunicação e o desempenho, e constatou-se que estes revelaram estarem associados. A comunicação interna é importante para uma melhor gestão, é uma ferramenta crucial porque através dela pode-se desenvolver uma avaliação do desempenho.

Tabela 19 - Teste de associação, comunicação e o desempenho

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Monte Carlo Sig. (2-sided)		
				Sig.	Intervalo de Conf.	
					Inferior	Superior
Qui-quadrado de Pearson	1,045 ^a	2	,593	,622 ^b	,610	,635
Razão de verossimilhança	1,046	2	,593	,622 ^b	,610	,635
Teste exacto de Fisher	1,048			,608 ^b	,595	,620
Associação linear por linear	1,021	1	,312	,344 ^b	,332	,357
Número de observações válido	375					

Fonte: dados da pesquisa

a. Nenhum valor esperado é inferior que 5. (o mínimo valor esperado).

b. Baseado numa amostra de 10000.

CAPÍTULO V – Conclusão e Recomendação

5.1 Conclusão

O objectivo geral do presente estudo foi analisar a influência da motivação no desempenho do colaborador da AT e para alcançar tal desiderato foram propostos os seguintes objectivos específicos: analisar a motivação e o desempenho do colaborador da instituição alvo do estudo; discutir como os factores de motivação são aplicados na AT; e relacionar os níveis de motivação com o desempenho dos colaboradores segundo as hipóteses propostas. Portanto, foi validado o questionário utilizado para a medição dos constructos.

Para o objectivo específico 1 - analisar a motivação e o desempenho do colaborador da instituição alvo de estudo, a pesquisa aponta que há, efectivamente, uma relação de dependência entre a motivação e o desempenho, influenciando-se mutuamente. Logo, algo que se faça ao nível da motivação, tem repercussões no desempenho.

Quanto ao objectivo específico 2 - discutir como os factores de motivação são aplicados na Autoridade Tributária de Moçambique - esse estudo aponta que os factores de motivação – participação, função, supervisão, competência e comunicação - não são aplicados na Autoridade Tributária.

E, relativamente ao objectivo específico 3 - relacionar os níveis de motivação com o desempenho dos colaboradores segundo as hipóteses propostas, a pesquisa aponta que:

H1 – Os colaboradores encontram-se com suas necessidades primárias satisfeitas: esta hipótese foi confirmada.

H2 – Os colaboradores encontram-se com suas necessidades secundárias satisfeitas: esta hipótese não foi confirmada.

H3 – Os colaboradores encontram-se em estado de satisfação quanto aos factores motivadores (intrínsecos): esta hipótese não foi confirmada.

H4 - Os colaboradores encontram-se em estado de não satisfação quanto aos factores higiénicos (extrínsecos): esta hipótese foi confirmada.

H5 – Quanto maior a satisfação no trabalho, melhor é o desempenho profissional: esta hipótese foi confirmada.

Os resultados obtidos permitem confirmar que a motivação é importante no trabalho. A identificação dos níveis de motivação dos colaboradores foi feita através da aplicação do questionário com auxílio de teóricos e autores que versam sobre a temática, podendo citar, por exemplo, Bergamini (1998), Maximiano (2000), Lopes e Queiroz (2018), Rocha, et al (2010), Rodrigues (2009). Foram inquiridos 375 funcionários, dos quais 29,43 % dos inquiridos são do sexo feminino e os outros 70,57 % são do sexo masculino. Foi necessário reduzir a dimensão das variáveis por analisar, e para tal usou-se análise factorial com o método de componentes principais que através de 46 variáveis gerou 10 variáveis latentes que foram nomeados: participação, factor motivacional, orientação, obrigações, funções, supervisão, mérito, desempenho, competência e comunicação. Desta forma, foi possível alcançar o propósito da pesquisa.

Com base nos resultados obtidos, foi possível verificar a existência de relação entre os factores resultantes da análise factorial e o desempenho. Estes dados foram obtidos através da leitura feita às tabelas, 12, 15, 16, 17 e 19, que se referem ao factor motivacional, função, supervisão, mérito e comunicação respectivamente.

Durante a execução da pesquisa foram encontradas algumas limitações, ao nível de resposta e manifestação de vontade em não responder. Com efeito houve falta de *feedback/retorno* de alguns respondentes de algumas delegações provinciais, não obstante os questionários tenham sido distribuídos atempadamente. Adicionalmente, verificou-se alguma burocracia em relação ao acesso aos funcionários (embora tivesse autorização da entidade máxima para a realização da pesquisa, houve necessidade de obter autorização do director regional), e em alguns dos casos em que foi possível ter acesso aos funcionários, constatou-se que muitos deles, devido a natureza da pesquisa, duvidaram da imparcialidade do mesmo e optaram por não responder, por temerem algum tipo de represália. Tal pode ser devido ao facto de a pesquisadora ser funcionária da AT, onde exerce um cargo/função de gestão e chefia, logo, associada as políticas e práticas de gestão vigentes. Apesar destas limitações a importância do estudo e a validade dos resultados não parece ter sido afectada, tal como é evidenciado pelos resultados que confirmam as teorias apresentadas.

Os resultados apresentados confirmam a evidência da influência da motivação no desempenho profissional através da associação dos factores mérito, funções, supervisão e comunicação, o que significa que a motivação tem efeitos válidos sobre o desempenho dos

colaboradores da AT. Ao identificarmos os constructos que mais influenciam a motivação no desempenho, os gestores têm o horizonte desbravado para a busca.

Um colaborador motivado é um colaborador com ideias com disposição para crescer profissionalmente e obter resultados atingindo conhecimentos que até então não havia interesse em obtê-los (Rodrigues, 2009). E os resultados indicados por esta pesquisa permitem concluir, em conjunto com Soares (2015: 35) que a motivação leva os colaboradores a executarem tarefas e desempenhá-las com dedicação, esforço, energia em tudo a que for designado.

Motivar um colaborador não é só apenas aumentar os seus rendimentos, ainda que estes sejam uma componente importante. A instituição, através da sua área especializada em RH, deve entender as necessidades do seu cliente interno e proporcionar meios para que ele adquira conhecimentos e realize cada vez melhor, e eficientemente, o seu trabalho⁴. Motivar pessoas não é fácil. Motivar é entender as necessidades do colaborador, proporcionando meios para que ele adquira conhecimentos para realizar melhor o seu trabalho.

A motivação é um elemento propulsor e dinamizador do comportamento humano. Esta é activada pelas necessidades, aspirações, poder, desejos, objectivos individuais, entre outros, intrínsecos a cada individuo. Ou seja, para que haja melhor desempenho, uma das condições é que o indivíduo esteja motivado. Cabe aos gestores criar condições e ambiente que propiciem este resultado (Soares, 2015).

Assim, conclui-se que é primordial a instituição valorizar cada colaborador no sector de trabalho porque são estes que dão existência, crescimento e resultados a instituição.

5.2 Recomendações

Segundo, Rocha (2009: 9) a chave da questão motivacional está no planeamento de medidas que vão ao encontro das necessidades de quem trabalha, de pretensões psicológicas ou de ordem material ou física, caminhando ambos, empregador e empresa na busca pela consecução dos objectivos de produtividade, conforto e bem-estar.

⁴<https://www.appus.com>, acedido no dia 15.02.22

Fica evidenciada a importância do estudo pelo facto dos resultados confirmarem as teorias apresentadas. Diante do resultado apresentado, este trabalho pode ser ponto de partida para uma pesquisa com amostra mais representativa da AT.

O ambiente de trabalho na instituição não pode ser estruturado apenas para alcançar um de seus objectivos - alargamento da base tributária - pois no seio do ambiente de trabalho existem relações entre colaboradores que precisam de ser encorajadas e motivadas a trabalharem de forma mais efectiva. Com efeito, os gestores/líderes podem influenciar a motivação através de, por exemplo, a realização de cursos de capacitação, virtuais ou híbridos (dentro ou fora do país), participação, através do envolvimento em actividades que promovam o contínuo desenvolvimento dos colaboradores, programas de reconhecimento ou sistema de mérito através de avaliação de desempenho, preferencialmente de 360 graus, e melhoria da comunicação interna.

Recomenda-se aos gestores do RH a proporcionarem um ambiente psicológico, social agradável e seguro, inovar, gerar sinergias positivas no qual os funcionários se sintam motivados na realização das actividades que desenvolvem. Devem ainda, preocupar-se com a motivação e desempenho dos seus colaboradores e desenvolver várias formas para motivar os seus colaboradores.

5.3 Proposta de estudos

Como sugestões para futuras pesquisas pode ser realizado por exemplo 1) estudo de maior amplitude sobre o tema, contemplando uma amostra maior envolvendo as três regiões: sul, centro e norte e identificar os factores do trabalho que influenciam o desempenho profissional; 2) identificar os factores do trabalho que influenciam na qualidade de vida do funcionário público ou 3) enveredar pelo mesmo estudo, comparando com outras instituições públicas.

REFERÊNCIAS

Alyrio, Rovigati (2009) Métodos e Técnicas de Pesquisa em Administração, Fundação CECIERJ, Consórcio CEDERJ, Centro de Educação Superior a Distância do Estado do Rio de Janeiro, v. único, p. 204.

Asquith, A. (1998) Non-elite employee's perception of organizational change in the English local government, *International Journal of Public Sector Management*, 11(4), p. 262–280.

Associação de Comércio e Indústria ACIS (2011) Introdução ao Sistema Tributário Moçambicano, O quadro legal para impostos em Moçambique, N.º. 1 Sistema Geral, ed. II, p. 12, Dezembro.

Batista, A.; Vieira, M. Cardoso, N. Carvalho, G. (2004) *Fatores de Motivação e Insatisfação no Trabalho do Enfermeiro*, RevEsc Enferm USP, Relato de Pesquisa, p. 86.

Baraldi, S. et al. (2010) The Importance of Commitment to Change in Public Reform: An Example from Pakistan, *Journal of Change Management*, v. 10, n.º. 4, p. 347–368, December.

Bergamini, C.; Coda, R. (1995) *Psicodinâmica da Vida Organizacional*, 2ª ed. – São Paulo: Editora Atlas.

Bergamini, Cecilia W. (1998) *A difícil Administração das Motivações*, Revista de Administração de Empresas, São Paulo, FGV, Janeiro/Março.

BRYMAN, A. and BELL, E. (2011) *Business research methods*, 3rd ed. Oxford: Oxford University Press.

Costenaro, A.; Stecca, J. (2004) *Motivação Profissional: Um Indicador de Qualidade de Vida*, Revista electrónica de Contabilidade – UFSM, v. 1, n. 1, p. 226.

Correia, Martim S. (2016) *Motivação no Local de Trabalho: Estudo Empírico Aplicado à Escola Secundária Jaime Moniz*, Lisbon School of Economics & Management – ISEG, Universidade de Lisboa, p. 10.

Dooley, L. M. (2002) Case study research and theory building. *Advances in Developing Human Resources*, 4(3), p. 335-354.

Duarte, R.; Teixeira, A.; Sousa, L. (2019) *A Relação entre a Motivação e a Satisfação no Trabalho dos Servidores Públicos*, Revista de Carreiras Pessoas – REDAPE, v. 9, n. 3, p. 396.

EISENHARDT, K. M. and GRAEBNER, M. E. (2007) Theory building from cases: opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), p. 25–32.

Eteimbruch, Cesar (2012) *Motivação para o Trabalho dos Analistas-Tributários da Receita Federal do Brasil no Estado do Rio Grande do Sul*, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Pós-Graduação em Gestão Publica, Porto Alegre, p. 29.

Ferreira, A.; Fuerth, L.; Esteves, R. (2006) *Factores de Motivação no Trabalho: O Que Pensam os Líderes*, Revista EnANPAD, 30º encontro da ANPAD, Setembro, Salvador/BA-Brasil, p. 2.

Field, A. (2009) *Descobrimo a estatística usando o SPSS*, 2ª ed., L. Viali, Trad., obra original publicada em 2005, Porto Alegre: Artmed, p. 554.

Fraga, L. (2011) *Motivação nas Organizações*, Revista da Católica de Uberlândia, v. 3, p. 1.

Guimarães, A. (2014) *Alfandegas de Moçambique, do ano 1500 a 2012*, 1ª ed., Texto editores Lda, p. 595-597, Novembro.

Gonçalves, B. (2017) *A motivação e satisfação no trabalho: importância, fatores, relacionamentos e consequências*, Universidade Fernando Pessoa, Faculdade de Ciências Humanas e Sociais, Porto

Hair et al. (2005) *Análise multivariada de dados*, 6ª ed., Porto Alegre: Bookman.

Júnior, A.; Barbosa, M. (2016) *Motivação no Sector Público: Um Estudo com Servidores do Município de Ponto Novo – BA*, Revista Multidisciplinar e de Psicologia, v. 10, nº. 30, Supl 2, p. 8-12.

Lima, Danila. (2008) A Influencia da Motivação no Desempenho Organizacional no contexto contemporâneo, FATEC – Faculdade de Tecnologia de Garça, Curso de Tecnologia em Gestão Empresarial.

Lopes, M.; Silva, M.; Queiroz, A. (2018) *Desempenho Profissional: Influencia e Importância da Motivação no Mercado de Trabalho*, Revista Científica Gerencial, v. 22, n. 36, p. 120 – 122.

MARSHALL, C. and ROSSMAN, G.B. (2006) *Designing Qualitative Research*, 4th ed., California: Sage Publications.

Maximiano, António C. (2000) *Introdução à Administração*, 5^a ed. – São Paulo: Editora Atlas S.A., p. 347.

Moreira, J. (2002). A Importância dos Factores Motivacionais na Produtividade dos Colaboradores de Organizações Esportivas da Cidade de Curitiba – Paraná, Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade de Extremadura - Espanha, Dezembro, <http://revista.unibrasil.com.br/index.php/retdu/article/viewFile/36/61>.

Nars, F.; Ferreira, M.; Fischer, A. (2013) *A Motivação do Homem para o Trabalho: Um Estudo Sobre o Impacto da Crise Económica Mundial*, Revista Adm. UFSM, v. 6, nº. 2, p. 339-340, Junho.

Oliveira, Maxwell F. (2011), *Metodologia Científica: um manual para a realização de pesquisas em administração*, Campus Catalão-Go.

Pedro, Marcelina M. (2014) *Factores que Contribuem para a Motivação dos Trabalhadores da Administração Local: Estudo de Caso numa Autarquia Local*, Dissertação (Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos), Instituto Politécnico de Setúbal – IPS, Escola Superior de Ciências Empresariais, p. 13, Setúbal.

Pestana, M. H. e Gageiro, J. N. (2008) *Análise de Dados para Ciências Sociais: A Complementaridade do SPSS*, 5^a ed., Editora Silabo, p. 687, Lisboa.

Polonsky, M. J. and Waller, D. S. (2011) *Designing and managing a research project: a business student's guide*, 2nd ed., California: Sage Publications.

Rainha, Liliana. (2016), *Motivação e Satisfação no Trabalho: Aplicação numa organização do Sector de Formação Profissional*, Dissertação (Mestrado em Gestão – Recursos Humanos), Universidade de Évora – Escola de Ciências Sociais – Departamento de Gestão, p. 24, Évora.

Richardson, Roberto J. (2010) *Pesquisa Social: Métodos e Técnicas*, 3^a ed., Atlas, p. 22-70, São Paulo.

Rocha, Danielle. (2009) *Motivação nas Organizações: Ferramenta Estratégica na Busca pela Excelência no Desempenho Humano*, Faculdade São Luís de França, Curso de Administração, n.º. 8, ----<http://www.novapdf.com>.

Rocha, P.; Frauches, G.; Neto, S. (2010) *Teoria das Necessidades Socialmente Adquiridas: Uma Verificação no Contact Center da Cobra Tecnologia em Brasília*, *Revista XIII SEMEAD – Seminários em Administração - Gestão de Pessoas*, Setembro.

Rodrigues, Weslei A. (2009) *A Influência das Metas e Recompensas na Motivação: Um Estudo no Sector Público Mineiro*, Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade FUMEC – Faculdade de Ciências Empresariais, p. 39, Belo Horizonte.

Souza, J.; Lopes, F.; Rocha, P. (2016) *Função do Líder no Processo de Motivação Organizacional*, *Revista Mundi Engenharia, Tecnologia e Gestão*, v. 1, n.º. 2, p. 3-6, Curitiba, Jul/Dez.

Urbina, S. (2007) *Fundamentos da testagem Psicológica*. Porto Alegre, RS: Artmed, edição, p. 176

Vieira, C.; Boas, A.; Andrade, R.; oliveira, E. (2011) *Motivação na Administração Pública: Considerações Teóricas sobre a Aplicabilidade dos Pressupostos das Teorias Motivacionais na Esfera Pública*, *Revista ADMpg Gestão Estratégica*, v. 4, n.º. 1, p. 3 - 17.

YIN, R.K. (2009) *Case Study Research - Design and Methods*, 4th ed., California: Sage Publications.

Zanella, Liane H. (2009) *Metodologia de Estudo e de Pesquisa em Administração*, Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, Departamento de Ciências de Administração, CAPES, UAB, p. 109 - 113.

Zanella, Liane H. (2013) *Metodologia de Pesquisa*, Universidade Federal de Santa Catarina/Sistema UAB, 2 ed. Reimp., p. 21.

Legislação

República de Moçambique (2006) *Boletim da República*. Lei nº. 1/2006, de 22 de Março de 2006, que cria a Autoridade Tributária de Moçambique. Série I. nº. 12. Maputo.

República de Moçambique (2004) *Boletim da República*. Decreto nº 5/2004, de 1 de Abril, que cria a Administração Tributária dos Impostos e aprova o respectivo Estatuto Orgânico. Série I. nº. 13. Maputo.

República de Moçambique (2006) *Boletim da República*. Decreto nº 29/2006, de 30 de Agosto, que aprova o Estatuto Orgânico da Autoridade Tributária de Moçambique e revoga os Decretos nº 3/2004 e nº 5/2004, de 17 de Março e de 1 de Abril, respectivamente.

República de Moçambique (2000) *Boletim da República*. Decreto Presidencial nº 4 /2000, de 17 de Março, que cria o Conselho de Coordenação da Política Aduaneira e são reformuladas as atribuições dos Órgãos do Sistema Aduaneiro de Moçambique. Série I. nº. 11. Maputo.

República de Moçambique (2000) *Boletim da República*. Diploma Ministerial nº 173-A/2000, de 12 de Dezembro, que aprova o Regulamento Interno da Direcção Nacional de Impostos e Auditoria. Série I. nº. 49. Maputo.

República de Moçambique (2001) *Boletim da República*. Diploma Ministerial nº 55/2001, de 11 de Abril, que introduz alterações nos artigos 4, 13, 27 28 no Regulamento Interno da Direcção Nacional de Impostos e Auditoria. Série. Série I. nº. 15. Maputo.

Apêndice A – Questionário

Questionário

Este questionário faz parte de um trabalho científico e visa analisar como a motivação influencia o desempenho profissional do colaborador.

Enquadra-se numa investigação no âmbito do Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos da Escola Superior de Altos Estudos e Negócios – ESAEN da Universidade A Politécnica de Maputo, a fim de produzir a respectiva dissertação.

Por razões deontológicas e de ética, garantimos total confidencialidade das respostas bem como o anonimato. Ou seja, não é necessário a identificação (nome) para responder o questionário.

Por favor responda com sinceridade, a sua participação e colaboração são muito importantes.

Parte I. Motivação e Desempenho

Para responder a parte I do questionário, assinale com X, a alternativa mais adequada ao seu caso. Assinale somente uma das alternativas, tendo em conta a escala a seguir:

Discordo totalmente					Concordo totalmente					Não sei ou não se aplica	
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

* As afirmativas a seguir referem-se à **motivação** para o trabalho na instituição onde trabalhas. Considere motivação para o trabalho como um processo pelo qual o esforço ou acção que leva ao desempenho profissional de uma pessoa é impulsionado por certos motivos. Marque com **X** a opção que melhor representa sua opinião

	Discordo totalmente					← →		Concordo totalmente					Não sei ou não se aplica
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
1. Participo nos processos de tomada de decisão da instituição	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
2. A minha opinião é considerada na definição dos objectivos do sector onde trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
3. Participo em actividades de melhoria e desenvolvimento do meu sector	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
4. Sinto-me reconhecido pelo trabalho que realizo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
5. Sou comunicado sobre os objectivos da instituição	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
6. Sou informado sobre meu desempenho pelo meu superior hierárquico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

	Discordo totalmente ← → Concordo totalmente										Não sei ou não se aplica	
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
7. O ambiente (iluminação, ventilação, temperatura) de trabalho no meu sector é bom	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. O espaço e as instalações onde realizo as minhas actividades são adequados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. O ambiente de trabalho onde existe confiança e respeito influencia a minha motivação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Sinto-me motivado com o trabalho que realizo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Estou satisfeito com a minha remuneração	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. A relação com os meus colegas influencia a minha motivação no trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Sou tratado de forma respeitosa pelos meus colegas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Trabalho num ambiente de cooperação com os meus colegas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. O trabalho que realizo permite-me usar as minhas habilidades e capacidades ao máximo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. Disponho de condições materiais apropriadas para desenvolver o meu trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. Recebo orientação adequada sobre como realizar o meu trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18. Sinto que posso crescer profissionalmente no meu sector	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19. O trabalho que executo interfere na minha vida privada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20. Estou satisfeito com o meu trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21. Sinto-me motivado em perceber que sou atarefado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22. Sinto-me motivado em perceber que ao realizar as minhas tarefas, tenho oportunidade de aprendizagem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23. Sou respeitado pelos meus superiores hierárquicos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24. Sinto-me motivado em perceber o cumprimento das normas e obrigações da instituição para comigo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25. Sinto que há estabilidade no sector onde trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Discordo totalmente										Concordo totalmente		Não sei ou não se aplica
	0	1	2	3	4	← 5	→ 6	7	8	9	10		
26. Sinto que há estabilidade na instituição	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
27. Tenho prazer em realizar as tarefas que me são incumbidas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
28. A possibilidade de participar, com frequência, de acções de formação para actualização de conhecimentos é uma mais-valia na minha motivação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
29. As funções que desempenho no meu local de trabalho contribuem para aumentar a minha motivação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
30. Sinto-me motivado com os mecanismos usados para partilha das decisões superiores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
31. Sinto-me motivado com o sistema de avaliação de mérito usado na instituição	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
32. Sinto-me motivado com o sistema de mobilidade/transferência na instituição	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

* **Desempenho** é o resultado que uma pessoa consegue com a aplicação de algum esforço intelectual ou físico. Assim sendo, o desempenho é positivo quando o resultado beneficia a própria pessoa, o grupo do qual ela participa, um cliente ou a organização na qual trabalha. Com relação ao **desempenho** na instituição onde trabalhas, marque com **X** a opção que melhor representa sua opinião sobre cada uma das afirmativas abaixo

	Discordo totalmente										Concordo totalmente		Não sei ou não se aplica
	0	1	2	3	4	← 5	→ 6	7	8	9	10		
33. Consigo transmitir as minhas ideias ao meu superior hierárquico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
34. O meu superior hierárquico usa dos meios disponíveis para motivar o meu desempenho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
35. Sou informado sobre meu desempenho pelos colegas do meu sector	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
36. Sou avaliado em função do meu desempenho no sector	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
37. Desempenho funções de maior responsabilidade no meu sector	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Discordo totalmente	0	1	2	3	4	←	→	6	7	8	9	Concordo totalmente	Não sei ou não se aplica
38. Sinto-me reconhecido e valorizado pelo trabalho que realizo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
39. O ambiente de trabalho do sector influencia o meu desempenho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
40. O que estimula e incentiva o meu desempenho é o reconhecimento que me conferem em função dos meus méritos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
41. Tenho oportunidade de testar a minha capacidade com acesso aos resultados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
42. O sistema de avaliação de mérito da instituição estimula o meu desempenho no trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
43. Considero relevante o sistema de avaliação de mérito para a melhoria do meu trabalho na instituição	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
44. O sistema de avaliação de mérito permite perceber que atitudes e competências tenho que melhorar ou onde evoluir	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
45. O subsídio de recompensa associado ao sistema de mérito tem impacto no meu desempenho profissional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
46. As tecnologias de informação e comunicação do meu sector influenciam o meu desempenho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Parte II. Dados demográficos

Assinale a resposta com X

*** 1. Faixa etária**

entre 19 a 29 anos

entre 30 a 40 anos

entre 41 a 50 anos

entre 51 a 60 anos

acima de 60 anos

*** 2. Género (sexo)**

- Masculino
 Feminino

*** 3. Habilitações literárias**

- Ensino básico
 Ensino médio
 Técnico-profissional
 Bacharelato
 Licenciatura
 Pós-graduação
 Mestrado
 Doutoramento

*** 4. Tempo de serviço na instituição**

*** 5. Qual é o cargo que ocupa na instituição?**

- Cargo de chefia (Direcção, Divisão e Repartição)
 Técnico
 Estagiário

*** 6. Como avalia o seu nível de motivação?**

- Ausência total
 Indiferente
 Motivada
 Completamente motivada

MUITO OBRIGADO

Apêndice B – Dados estatísticos resultantes do questionário

Estatísticas								
		Faixa Etária	Sexo	Habilitações literárias	Tempo de serviço na instituição	Qual é o cargo que ocupa na instituição?	Como avalia o seu nível de motivação?	Participo nos processos de tomada de decisão da instituição
N	Válido	375	375	375	316	375	375	375
	Omisso	0	0	0	59	0	0	0
Média					16,53			

A minha opinião é considerada na definição dos objectivos do sector onde trabalho	Participo em actividades de melhoria e desenvolvimento do meu sector	Sinto-me reconhecido pelo trabalho que realizo	Sou comunicado sobre os objectivos da instituição	Sou informado sobre meu desempenho pelo meu superior hierárquico
375	364	364	365	365
0	11	11	10	10
	4,62	5,47	5,67	6,81

O ambiente (iluminação, ventilação, temperatura) de trabalho no meu sector é bom	O espaço e as instalações onde realizo as minhas actividades são adequados	O ambiente de trabalho onde existe confiança e respeito influencia a minha motivação	Sinto-me motivado com o trabalho que realizo	Estou satisfeito com a minha remuneração
371	368	368	368	367
4	7	7	7	8
5,82	6,11	6,63	6,10	6,52

A relação com os meus colegas influencia a minha motivação no trabalho	Sou tratado de forma respeitosa pelos meus colegas	Trabalho num ambiente de cooperação com os meus colegas	O trabalho que realizo permite-me usar as minhas habilidades e capacidades ao máximo	Disponho de condições materiais apropriadas para desenvolver o meu trabalho
371	370	368	359	369
4	5	7	16	6
7,36	7,50	7,32	6,14	5,42

Recebo orientação adequada sobre como realizar o meu trabalho	Sinto que posso crescer profissionalmente no meu sector	O trabalho que executo interfere na minha vida privada	Estou satisfeito com o meu trabalho	Sinto-me motivado em perceber que sou atarefado
369	369	361	369	365
6	6	14	6	10
6,10	5,97	4,97	6,08	6,64

Sinto-me motivado em perceber que ao realizar as minhas tarefas, tenho oportunidade de aprendizagem	Sou respeitado pelos meus superiores hierárquicos	Sinto-me motivado em perceber o cumprimento das normas e obrigações da instituição para comigo	Sinto que há estabilidade no sector onde trabalho	Sinto que há estabilidade na instituição
363	364	357	366	368
12	11	18	9	7
6,70	6,72	6,20	5,98	5,09

Tenho prazer em realizar as tarefas que me são incumbidas	A possibilidade de participar, com frequência, de acções de formação para actualização de conhecimentos é uma mais-valia na minha motivação	As funções que desempenho no meu local de trabalho contribuem para aumentar a minha motivação	Sinto-me motivado com os mecanismos usados para partilha das decisões superiores	Sinto-me motivado com o sistema de avaliação de mérito usado na instituição
369	361	360	368	375
6	14	15	7	0
6,62	6,48	6,14	4,76	5,89

Sinto-me motivado com o sistema de mobilidade/transferência na instituição	Consigo transmitir as minhas ideias ao meu superior hierárquico	O meu superior hierárquico usa dos meios disponíveis para motivar o meu desempenho	Sou informado sobre meu desempenho pelos colegas do meu sector	Sou avaliado em função do meu desempenho no sector
375	375	375	374	375
0	0	0	1	0
2,42	5,59	5,69	5,48	6,53

Desempenho funções de maior responsabilidade no meu sector	Sinto-me reconhecido e valorizado pelo trabalho que realizo	O ambiente de trabalho do sector influencia o meu desempenho	O que estimula e incentiva o meu desempenho é o reconhecimento que me conferem em função dos meus méritos	Tenho oportunidade de testar a minha capacidade com acesso aos resultados
375	375	375	375	375
0	0	0	0	0
6,14	6,01	6,61	6,35	5,77

O sistema de avaliação de mérito da instituição estimula o meu desempenho no trabalho	Considero relevante o sistema de avaliação de mérito para a melhoria do meu trabalho na instituição	O sistema de avaliação de mérito permite perceber que atitudes e competências tenho que melhorar ou onde evoluir	O subsídio de recompensa associado ao sistema de mérito tem impacto no meu desempenho profissional	As tecnologias de informação e comunicação do meu sector influenciam o meu desempenho
375	375	375	375	375
0	0	0	0	0
6,34	6,52	6,27	6,55	5,85

Apêndice C – variáveis e afirmativas

Variáveis e afirmativas para medição da percepção com relação a motivação	
Constructos - Teorias	Variáveis
Participação	<p>1- Participo nos processos de tomada de decisão da instituição</p> <p>2- A minha opinião é considerada na definição dos objectivos do sector onde trabalho</p> <p>3- Participo em actividades de melhoria e desenvolvimento do meu sector</p>
Maslow - necessidade de auto-estima - reconhecimento	<p>4- Sinto-me reconhecido pelo trabalho que realizo</p> <p>12- A relação com os meus colegas influencia a minha motivação no trabalho</p> <p>13- Sou tratado de forma respeitosa pelos meus colegas</p> <p>18- Sinto que posso crescer profissionalmente no meu sector</p> <p>22- Sinto-me motivado em perceber que ao realizar as minhas tarefas, tenho oportunidade de aprendizagem</p> <p>23- Sou respeitado pelos meus superiores hierárquicos</p>
Hackman e Oldham - Feedback	<p>5- Sou comunicado sobre os objectivos da instituição</p> <p>6- Sou informado sobre meu desempenho pelo meu superior hierárquico</p> <p>30- Sinto-me motivado com os mecanismos usados para partilha das decisões superiores</p>
Motivação no trabalho	<p>9- O ambiente de trabalho onde existe confiança e respeito influencia a minha motivação</p> <p>10- Sinto-me motivado com o trabalho que realizo</p> <p>15- O trabalho que realizo permite-me usar as minhas habilidades e capacidades ao máximo</p> <p>20- Estou satisfeito com o meu trabalho</p> <p>24- Sinto-me motivado em perceber o cumprimento das normas e obrigações da instituição para comigo</p> <p>27- Tenho prazer em realizar as tarefas que me são incumbidas</p> <p>28. A possibilidade de participar com frequência de acções de formação para actualização de conhecimentos é uma mais-valia na minha motivação</p>

Herzberg – factor higiénico	<p>7- O ambiente (iluminação, ventilação, temperatura) de trabalho no meu sector é bom</p> <p>8- O espaço E as instalações onde realizo as minhas actividades são adequados</p> <p>16- Disponho de condições materiais apropriadas para desenvolver o meu trabalho</p>
Vroom - instrumentalidade	<p>17- Recebo orientação adequada sobre como realizar o meu trabalho</p> <p>29- As funções que desempenho no meu local de trabalho contribuem para aumentar a minha motivação</p>
Vroom – valência	<p>11- Estou satisfeito com a minha remuneração</p>
Maslow – necessidade social	<p>14- Trabalho num ambiente de cooperação com os meus colegas</p>
Vroom - expectativa	<p>21- Sinto-me motivado em perceber que sou atarefado</p> <p>31- Sinto-me motivado com o sistema de avaliação de mérito usado na instituição</p>
Maslow – segurança no trabalho	<p>25- Sinto que há estabilidade no sector onde trabalho</p> <p>26- Sinto que há estabilidade na instituição</p>
	<p>32- Sinto-me motivado com o sistema de mobilidade/transferência na instituição</p>
Variáveis e afirmativas para medição da percepção com relação ao Desempenho	
Constructos - Teorias	Variáveis
Maslow - necessidade de auto-estima - reconhecimento	<p>33- Consigo transmitir as minhas ideias ao meu superior hierárquico</p> <p>34- O meu superior hierárquico usa dos meios disponíveis para motivar o meu desempenho</p> <p>40- O que estimula e incentiva o meu desempenho é o reconhecimento que me conferem em função dos meus méritos</p> <p>43- Considero relevante o sistema de avaliação de desempenho para a melhoria do meu trabalho na instituição</p>
Hackman e Oldham - Feedback	<p>35- Sou informado sobre meu desempenho pelos colegas do meu sector</p>
Herzberg – factor motivacional	<p>36- Sou avaliado em função do meu desempenho no sector</p> <p>42- O sistema de avaliação de mérito da instituição estimula o meu desempenho no trabalho</p> <p>45- O subsídio de recompensa associado ao sistema de mérito tem impacto no meu desempenho profissional</p>
Vroom - expectativa	<p>37- Desempenho funções de maior responsabilidade no meu sector</p>

	41- Tenho oportunidade de testar a minha capacidade com acesso aos resultados
Maslow - necessidade de auto-estima - reconhecimento	38- Sinto-me reconhecido e valorizado pelo trabalho que realizo
Herzberg – factor higiénico	39- O ambiente de trabalho do sector influencia o meu desempenho
Maslow - competência	44- O sistema de avaliação de mérito permite perceber que atitudes e competências tenho que melhorar ou onde evoluir
Avaliação do desempenho	46- As tecnologias de informação e comunicação do meu sector influenciam o meu desempenho