

IMPACTO DOS FATORES MOTIVACIONAIS NO DESEMPENHO DOS COLABORADORES E DOCENTES – ESTUDO DE CASO NA UNI-MINDELO

Felipa Lopes dos Reis
felipareis2011@hotmail.com

Letícia Santos¹

Resumo

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

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

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

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

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

1 Mestre em Gestão de Empresas, na ULHT

Abstract

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

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

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

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

Keywords:

Motivation; Motivational factors; University

Introdução

Atualmente, o tema da motivação no trabalho tem sofrido diversas mudanças, por considerarmos as pessoas como o principal “ativo” das organizações, sendo as suas ações, comportamentos e atitudes determinantes para a vantagem competitiva no mercado.

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

Sabe-se que se os colaboradores de uma organização estão motivados e o clima é bom, isso conseqüentemente trará uma satisfação para os colaboradores que, por sua vez, contribuirá para um maior interesse pelos assuntos da organização. Pelo contrário, quando há divergência entre os integrantes, baixa a motivação, além de originar outros fatores negativos que afetam diretamente o sucesso da organização.

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

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

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

1. Revisão da Literatura

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

De acordo com Greenberg e Baron (2003), a definição de motivação pode ser dividida em três partes principais. A primeira parte contempla o exercício que concerne com a unidade, ou a energia por detrás da ação individual. As pessoas procuram ter uma boa impressão sobre os outros, fazendo um trabalho interessante e bem-sucedido. A segunda parte refere-se à escolha que as pessoas fazem e a direção que o seu comportamento toma. A última parte trata da manutenção do comportamento, definindo claramente quanto ao tempo a persistir na tentativa de atingir as suas metas.

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

Helepota (2005, p.16) define motivação como “a forma como uma pessoa ativa a participação e o compromisso para alcançar os resultados previstos”. Helepota defende, ainda, que o conceito de motivação é abstrato porque utiliza diferentes estratégias de produzir resultados em diferentes momentos, não existindo nenhuma estratégia única que possa produzir resultados favoráveis garantidos em todos os momentos.

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

1.1 Motivação no Trabalho

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

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

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

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

1.2 Teorias da Motivação – uma revisão

1.2.1 Hierarquia das Necessidades de Maslow

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

Como descrito por Hamner e Organ (1978), os cinco níveis gerais de necessidades são demonstrados na seguinte ordem hierárquica:

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

de se tornar cada vez mais completo e realizado. (As condições de vida industrial moderna contribuem apenas com oportunidades limitadas para a autorrealização encontrar a sua “expressão” ideal.)

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

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

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

1.2.2 Teoria da Motivação de Herzberg assente na Higiene

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

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

3. Fatores motivacionais – que são satisfatórios e prendem-se com realização; reconhecimento; o próprio trabalho; responsabilidade; avanço e crescimento pessoal;
4. Fatores de higiene – que são insatisfatórios e envolvem: segurança no trabalho; vida pessoal; salário; relações interpessoais;

condições de trabalho; política da empresa; *status* e supervisão. (Herzberg, Mousner & Snyderman, 1959).

Herzberg identifica e compara a dinâmica de higiene e motivação, como ilustra o quadro seguinte (Quadro 1).

Quadro 1 – Comparação entre as dinâmicas da motivação e as dinâmicas da higiene.

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

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

Assim, um gestor eficaz deve saber o que motiva uma pessoa e como atuar de forma mais adequada para satisfazer as necessidades do empregado (Ferguson, 1987). Reed (2006) afirma que outra maneira de os gestores compreenderem como motivar os seus subordinados é saber o que os energiza humanamente em termos comportamentais.

1.2.3 Teoria do Usufruto da Terra de McClelland

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

O tema principal da teoria de McClelland é que as necessidades são aprendidas através do próprio ambiente. Como tal, o comportamento que é recompensado tende a ocorrer com maior frequência (Gibson, Ivancevich & Donnelly, 1979).

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

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

1.2.4 Relação entre Teorias

Esta revisão mostra uma clara relação entre a Hierarquia das Necessidades de Maslow, a Teoria dos dois Fatores de Herzberg e a teoria da Motivação de McClelland. Esta relação mostra a sobreposição das necessidades de nível mais elevado e motivador, sobrepondo-as às teorias de ordem inferior de higiene e das necessidades correspondentes. As necessidades de ordem inferior devem ser atendidas antes das necessidades de ordem superior, podendo quaisquer forças motivacionais e de higiene, paralela aos fatores de Herzberg, ser cumpridas para evitar a insatisfação no trabalho. As necessidades de ordem superior de Maslow servem para motivar as pessoas e são de natureza intrínseca, correspondendo aos fatores motivacionais de Herzberg que também têm um valor intrínseco. Hersey e Blanchard (1982, p.48) declararam que “a gestão diretiva e o controlo podem não ter êxito, porque são um método questionável para motivar as pessoas cujas necessidades físicas, psicológicas e de segurança estão

razoavelmente satisfeitas e cujas necessidades sociais, de auto-estima e auto-realização estão a tornar-se predominantes.”

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

O impulso da avaliação para todas as teorias motivacionais é que os gestores devem analisar cuidadosamente como estão a incorporar na empresa os diversos sistemas de recompensa existentes. Se as recompensas forem predominantemente baseadas em fatores extrínsecos, é bem provável que os empregados não fiquem insatisfeitos com o seu trabalho. Satisfazer as necessidades de higiene é relativamente simples, mas a satisfação é de curta duração e estes tipos de necessidades não são aditivos presentes na natureza. Assim, a motivação pode ser alcançada apenas por satisfazer uma área muito limitada das necessidades complexas, que são aditivos presentes na natureza e cujos resultados de satisfação têm um efeito muito mais longo e duradouro.

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

2. Metodologia

As organizações valorizam, cada vez mais, colaboradores que tenham um compromisso com a organização e que realizem uma boa execução das suas tarefas. Uma organização com um bom clima organizacional, conseqüentemente terá um bom ambiente de trabalho. Esse

processo é uma das principais características para que se obtenham resultados satisfatórios na organização, pois com os clientes internos e externos satisfeitos, haverá maiores possibilidades da organização ser mais valorizada e crescer.

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

Atendendo a estes pressupostos, torna-se importante responder à seguinte questão: Em que medida os fatores motivacionais dos colaboradores e docentes contribuem para o sucesso da Uni-Mindelo?

Com este trabalho pretende-se compreender o impacto dos fatores motivacionais dos colaboradores e dos docentes no sucesso da Uni-Mindelo, em Cabo Verde. Especificamente, pretende-se caracterizar a população-alvo, avaliar os níveis motivacionais internos e externos dos colaboradores e docentes e comparar os níveis motivacionais médios internos e externos.

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

Para este estudo de caso foi adotada a metodologia quantitativa, pois foram utilizados instrumentos de quantificação (inquérito por questionário) e técnicas estatísticas, que permitiram garantir a precisão dos dados com poucas distorções dos resultados.

Para a construção deste estudo, foram definidas variáveis, todas elas qualitativas, de caracterização da amostra e incluídas nos fatores motivacionais. A caracterização inclui variáveis categóricas, tais

como: o sexo, a faixa etária, o grau de escolaridade, o estado civil e tempo de serviço. Os fatores motivacionais dividem-se em internos e externos e, uma vez que utilizam a escala de Likert de 5 pontos, são variáveis ordinais.

A amostra utilizada foi do tipo aleatória simples; pretendia-se que este estudo de caso incluísse todo o universo de colaboradores e docentes da Uni-Mindelo, que totalizaria 163 pessoas. Contudo, por estar disponível por um período limitado foram incluídas apenas 81 pessoas, sendo esta a amostra considerada. O inquérito foi distribuído, em mão, entre os dias 21 de outubro de 2015 e 10 de novembro de 2015 na Uni-Mindelo.

3. Apresentação de Resultados

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

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

3.1 Caracterização da Amostra

Dos 81 inquiridos da amostra, 55,56% são do sexo masculino e 44,44% são do sexo feminino. A maioria encontra-se entre as faixas etárias dos 26 aos 35 anos e dos 36 aos 50 anos, que representam 90,12% do total dos inquiridos. Apenas 6,17% tem entre 18 e 25 anos e no extremo oposto 3,7% têm mais de 50 anos.

Em termos de estado civil, a maioria dos inquiridos é solteiro, com 67,90%. Os inquiridos casados representam 27,16% e os divorciados 4,94%.

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

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

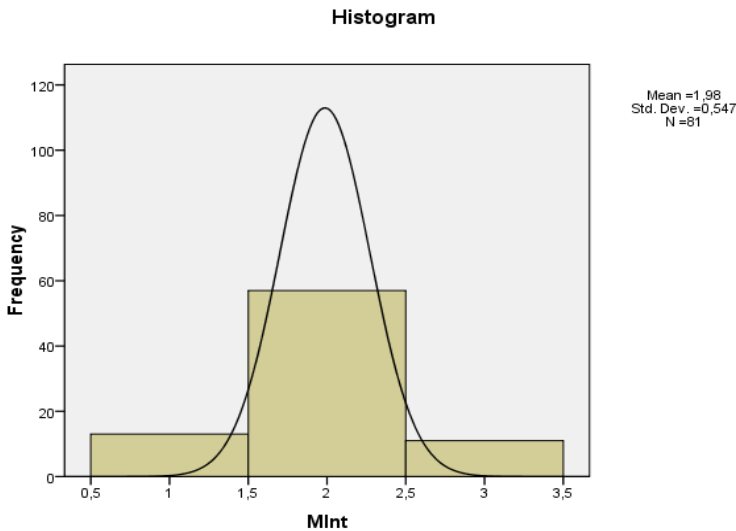
3.2 Nível de motivação dos colaboradores e docentes

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

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

Assim, o nível de motivação interna e curva de tendência encontram-se representadas na figura seguinte (Figura 1).

Figura 1 – Representação gráfica do nível de motivação interna e respetiva curva de tendência.



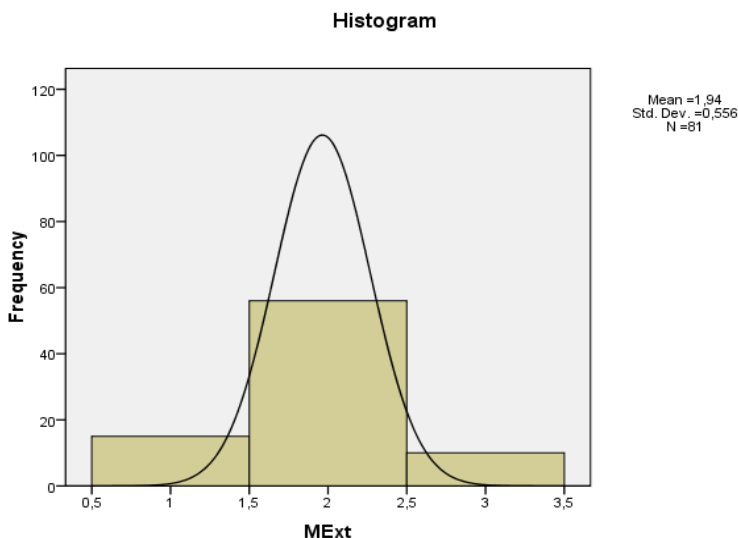
Fonte: Elaboração própria

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

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

Logo, o nível de motivação externa e curva de tendência encontram-se representadas na figura seguinte (Figura 2).

Figura 2 – Representação gráfica do nível de motivação externa e respectiva curva de tendência.



Fonte: Elaboração própria

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

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

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

O teste T de Student para a diferença de médias na amostra assinala uma significância de 0,000 para ambas. Deste modo, atendendo à hi-

pótese de que “existem diferenças significativas entre os dois tipos de motivação”, verificou-se que as médias são estatisticamente diferentes. No mesmo teste, foi possível mostrar que a motivação externa é superior à motivação interna entre os inquiridos. A Tabela 1 resume os dados deste teste.

Tabela 1 – Teste T de Student para a diferença de médias da amostra.

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

Fonte: Elaboração própria

Conclusão

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

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

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

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

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

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

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

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

Assim, na tentativa de diagnosticar os problemas de desempenho das pessoas nas organizações, é fundamental tentar descobrir se o problema se deve à fraca capacidade ou à fraca motivação, uma vez que a causa do fraco desempenho exige diferentes tipos de ações corretivas. Os problemas que são causados pela baixa motivação podem, por exemplo, ser resolvidos através de mudanças no projeto de trabalho, das formas de liderança, ou dos tipos de sistema de recompensa. Por outro lado, os problemas que são causados por baixos níveis de capacidade podem ser mais difíceis de resolver. Em primeiro lugar, é necessário determinar se o problema pode ser ultrapassado através da formação. No entanto, muitas vezes o problema não ocorre porque a pessoa não tem aptidão ou talento para um bom desempenho, mas sim porque ela não tem a formação e a experiência necessárias para um bom desempenho. Se for este o caso, a formação pode resolver o problema, mas se atitude for insuficiente, então não há nenhuma maneira de melhorar o desempenho.

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

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

amostra. Outra limitação prendeu-se com a tipologia do questionário, as perguntas fechadas impediram de perceber as expectativas sobre as funções profissionais, as perspetivas quanto à progressão na carreira, a independência e a autonomia no exercer de funções e se estes aspetos contribuem para a sua afirmação pessoal, profissional e motivação. Neste caso, poderiam ter sido utilizadas perguntas abertas. Também pode considerar-se uma limitação o facto de ter sido apenas observado e constatado o impacto dos fatores motivacionais no desempenho dos colaboradores e docentes, na Universidade do Mindelo, num estudo de caso, o que não nos permite generalizar os resultados obtidos em função da reduzida amostra recolhida.

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

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

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

Referências Bibliográficas

Bassett-Jones, N. & Lloyd, G.C. (2005). Does Herzbergs Motivational Theory have staying power? *Journal of Management Development*, 24(10), 57-59

Bindra N. (2000). Motivate employees with intangible benefits. Acedido a 5 de fevereiro de 2016 em [http:// www.findarticles.com](http://www.findarticles.com).

Chiavenato, I. (1999). *Introdução a teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações*. (3ª ed. rev. e atualizada). Rio de Janeiro: Elsevier.

Conselho de Avaliação e Qualidade (2015). *Relatório de Auto-avaliação, ano 2014*. Mindelo: Universidade do Mindelo.

Ferguson, D.B. (1987). Management Styles and Employee Motivation. In R. Wilkins. *Administrative Manual*. Vol II. Arlington, VA: American Association of Blood Banks.

Gibson, J.L., Ivancevich, J.M. & Donnelly, J.H. (1979). *Organizations: Behavior, Structure, Process*. Dallas, Texas: Business Publications, Inc.

Greenberg, J. & Baron A.R (2003). *Behavior in Organizations*. (Cap.8, pp.188-215). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Haimann, T. (1973). *Supervisory Management for Health Care Institutions*. St. Louis: The catholic Hospital Association.

Hamner, W.C. & Organ, D. (1978). *Organizational Behavior an Applied Psychological Approach*. Dallas: Business Publications.

Helepota, H.A. (2005). Motivational Theories and their application in construction. *Cost Engineering*, 47(3), 14-35.

Hersey, P. & Blanchard, K. (1982). *Management of Organizational Behavior utilizing Human Resources*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Herzberg, F. (1976). *The managerial choice to be efficient and to be human*. Homewood, IL: Dow Jones-Irwin.

Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. (1959). *The Motivation to Work*. New York: Wiley.

Kast, F. & Rosenzweig, J. (1985). *Organization and Management*. (5th Ed.). New York: McGraw-Hill.

Kinicki, A. & Kreitner, R. (2006). *Comportamento Organizacional – Chaves dos Conceitos, Características & Melhores Práticas*. (2ª Ed). Nova York: McGraw-Hill Irvin.

McClelland, D.C. & Johnson, E.W. (1984). *Learning to Achieve*. Glenview, Illinois: Foresman & Co.

Reed, R. (2006). *Conflict in a Small Groups in Organizational Settings* Englewood Cliffs, Prentice-Hall.

Robbins, S. (2001). *Organizational behavior* (11th Ed.). Pearson: Prentice-Hall.

Ruthankoon, R. & Ogunlana, S.O. (2003). Testing Herzberg's Two-Factor Theory in the Thai Construction Industry. *Engineering, Construction and Architectural Management*. 10(5), 333-342.

Steers, R.M., Mowday, R.T. & Shapiro, D.L (2004). The future of work motivation Theory. *Academy of Management Review*, 29(3), 379-387.

Thurow, L. (1992). *Head to Head: A Próxima Batalha Económica entre Japão, Europa e América*. Nova York: Morrow.

Young, B.C. (2000). *Methods of Motivating: Yesterday and Today*. Acedido a 5 de fevereiro de 2016 em <http://academic.empria.edu>