

## **Introdução**

Os motivos do comportamento humano são variados e complexos não havendo uma razão única, global e satisfatória que explique todo o processo motivacional. Os motivos variam de pessoa para pessoa e na mesma pessoa ao longo dos tempos (Pinto, 2001).

O termo motivação deriva do verbo latino *movere*, podendo ser definido como o processo responsável pela intensidade, direcção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta (Robbins, 2007).

No entanto, não há uma teoria geral da motivação humana, tal como no domínio do trabalho e da empresa não há uma teoria única que seja capaz de explicar o que motiva as pessoas a fazer mais e melhor (Pinto, 2001). Por tal facto, assume-se que as diversas teorias da motivação podem entender-se como contributos para o esclarecimento do que é a motivação e que em virtude das suas diversas visões e ângulos de análise podem proporcionar uma visão mais abrangente da motivação, superando as análises e conclusões proporcionadas por cada uma individualmente na compreensão e explicação do comportamento humano. É nesta linha de integração de diversas perspectivas sobre a motivação que é desenvolvido o presente trabalho, recorrendo à escala Multi-Factorial de Motivação no Trabalho (*Multi-Moti*), que se suporta nos modelos de Hackman e Oldham (1980); McClelland (1989); Locke e Latham (1990); Allen e Meyer (1993, 1996, 1997).

O estudo visa avaliar a motivação dos recursos humanos em contexto laboral, através da medição de várias dimensões da motivação nos trabalhadores do Instituto Português de Oncologia Lisboa Francisco Gentil (IPOLFG), designadamente a motivação com a organização do trabalho, a motivação com realização e poder, a motivação para o desempenho e a motivação associada ao envolvimento.

Concretamente, o objectivo do estudo é compreender a natureza do impacto de um conjunto de variáveis sócio-demográficas sobre a variável motivação, nomeadamente o género, idade, habilitações literárias, grupo profissional, antiguidade no IPOLFG e na carreira.

Contudo, a natureza jurídica do IPOLFG (entidade pública empresarial) impõe que se referenciem dois factores susceptíveis de condicionar o objecto de estudo, designadamente:

- O sistema integrado de gestão e avaliação de desempenho na Administração Pública (SIADAP) e seus eventuais impactos na motivação dos trabalhadores do IPOLFG.
- As medidas consagradas nos Orçamentos de Estado 2011 e 2012, como sejam a redução salarial, o congelamento de salários e de carreiras, a suspensão do pagamento de subsídios de natal e de férias aos trabalhadores da Administração Pública, em que se integram os trabalhadores do IPOLFG.

O trabalho está organizado em seis capítulos. No capítulo 1, é efectuada uma abordagem inicial à definição da motivação e são referidas as principais teorias da motivação. No capítulo 2, identificam-se temas da Administração Pública com potencial impacto na motivação dos trabalhadores, designadamente o SIADAP e as medidas dos Orçamentos de Estado 2011 e 2012. No capítulo 3, é apresentada a instituição, especificados os instrumentos utilizados e efectuada a caracterização da amostra. No capítulo 4, são apresentados os resultados relativos ao objectivo de estudo e à hipótese de investigação. No capítulo 5, são discutidos os principais resultados e o último capítulo é dedicado às conclusões do estudo, apontando as limitações e recomendações para trabalhos futuros.

## Capítulo I – Motivação

### *1.1. O que é a Motivação?*

Em termos gerais, a motivação pode ser entendida como a força que inicia, guia e mantém comportamentos orientados a objectivos (Pinto, 2001). Todavia, tal afirmação não decorre da existência de uma razão global e satisfatória que explique todo o processo motivacional, nem da existência de uma teoria geral da motivação humana. Trata-se sim, de uma afirmação que parece reunir um largo consenso dos investigadores e académicos.

Em todo o caso, assinala-se desde já que não se pretende analisar a motivação em geral e, por isso, não se pretende analisar o esforço para atingir qualquer objectivo. O propósito do estudo é a motivação no contexto laboral. Por tal facto, os comportamentos orientados a objectivos anteriormente referidos, devem ser circunscritos aos objectivos organizacionais.

Nestes termos e clarificando o conceito de motivação no contexto laboral, sustenta-se, tal como Robbins (1993), que a motivação é a vontade de exercer elevados níveis de esforço para que a organização alcance os seus objectivos, esforço esse que é condicionado pela forma como esta satisfaz algumas das necessidades dos indivíduos.

Prosseguindo esta linha de pensamento, há pois a necessidade de considerar que o estudo da motivação em contexto laboral terá de atender às condições de trabalho que, são responsáveis pelos objectivos, pela qualidade e pela intensidade no trabalho (Doron e Parot, 2001), temas de relevo no domínio da gestão empresarial.

Neste quadro, há que fazer uma referência indispensável à década de 50 do século XX, período durante o qual ocorreu um importante desenvolvimento dos conceitos de motivação, tendo sido formuladas as teorias mais conhecidas da motivação, como sejam a teoria da hierarquia das necessidades de Maslow, a teoria motivação-higiene de Herzberg e a teoria X e Y de McGregor. Tais teorias são incontornáveis, atendendo a que constituem os fundamentos sobre os quais se desenvolveram as teorias mais recentes. Para uma melhor compreensão do tema revela-se pertinente uma síntese das principais teorias da motivação (tabela I) que irão ser objecto de desenvolvimento no próximo ponto.

**Tabela I – Síntese das teorias da motivação**

Teoria da Hierarquia das Necessidades Maslow	Modelo que assenta na hierarquia de cinco necessidades. As necessidades não satisfeitas são os principais motivadores do comportamento humano, havendo primazia das necessidades mais básicas sobre as mais elevadas. Por outro lado, estando satisfeitas as necessidades de um determinado nível, tomam-se activas as necessidades do nível imediatamente seguinte, deixando as de nível anterior de ser motivadoras.
Teoria Motivação-Higiene Herzberg	A teoria motivação-higiene postula que as pessoas possuem dois grupos de necessidades independentes: os factores motivadores e os factores higiénicos. Os factores motivadores são responsáveis pela satisfação e os factores higiénicos conduzem ao evitamento da dor e ao alívio da insatisfação a curto prazo.
Teoria X e Y McGregor	Esta teoria apresenta duas abordagens antagónicas, as teorias X e Y, relativamente ao comportamento humano nas organizações. A teoria X (concepções convencionais de gestão) considera que o homem médio é de natureza indolente, trabalha o mínimo possível, falta-lhe ambição, não gosta de responsabilidade e é resistente à mudança enquanto que a teoria Y (nova abordagem de gestão), considera que o ser humano é capaz de auto-orientação e auto-controlo, capaz de gerar ideias que melhorem a eficácia organizacional. A abordagem da teoria Y tem características motivadoras.
Teoria das Expectativas Vroom	Abordagem que considera que o comportamento e o desempenho resultam de escolhas conscientes e, por isso, a motivação do indivíduo para despende esforço é baseada nas suas expectativas de sucesso.
Teoria ERG Alderfer	Teoria que defende que a motivação pode ser obtida através da satisfação de três tipos de necessidades: necessidades de existência, de relacionamento e de crescimento. Nesta teoria é possível um indivíduo sentir-se motivado por necessidades de diferentes níveis. Por outro lado, a frustração de necessidades de um nível elevado conduz ao retorno das necessidades do nível inferior, mesmo que estas já tenham sido satisfeitas anteriormente.
Modelo das Características da Função Hackman e Oldham	O modelo postula que cinco características do trabalho contribuem para o rendimento e motivação dos colaboradores, sendo estas: a variedade de funções, a identidade e significado das tarefas, a autonomia e o <i>feedback</i> .
Teoria das Necessidades Aprendidas McClelland	A teoria refere que a motivação ocorre pela satisfação de três tipos de necessidades: realização, afiliação e poder. Estas necessidades têm pesos diferentes entre indivíduos, variam ao longo do tempo e dependem fortemente da sua interacção com o meio onde se inserem.
Teoria do <i>Goal Setting</i> Locke e Latham	Esta teoria explica que para os indivíduos estarem motivados e terem um bom desempenho é necessário estabelecer objectivos e delinear uma meta que oriente a acção.
Modelo de Conceptualização do Comprometimento Organizacional Allen e Meyer	Este modelo refere a importância da existência de uma ligação psicológica entre o empregado e a organização para a qual trabalha. O envolvimento daqui decorrente determina a produtividade e contribui para a motivação no trabalho.
Teoria da Auto-Determinação Deci e Ryan	Teoria que faz a distinção entre os diversos tipos de motivação com base nas diversas razões ou metas que dão origem a uma acção. A teoria sugere que devemos ver a motivação como um contínuo que vai da ausência de motivação, num extremo, até à motivação intrínseca, no outro, passando pela motivação extrínseca.

Fonte: Autora

As diferentes teorias sobre a motivação, propondo diversas perspectivas de análise, não travam uma competição entre si e o facto de uma ser considerada válida não invalida as restantes automaticamente, admitindo-se que muitas delas são complementares e que o desafio é juntá-las e tentar o seu inter-relacionamento (Robbins, 2007). É precisamente esta a filosofia adoptada no presente trabalho.

## **1.2. Teorias da Motivação**

### ***Teoria da Hierarquia das Necessidades***

Abraham Maslow no ano de 1954 elaborou um modelo que assenta na hierarquia das necessidades básicas. Tais necessidades são agrupadas em cinco categorias apresentadas em

forma de pirâmide, em que o nível mais baixo corresponde às necessidades fisiológicas, referindo-se ao nível mais elementar da existência humana, como a fome, a sede, o sono e o sexo. No patamar seguinte estão presentes as necessidades de segurança, entre as quais se destacam a estabilidade, a protecção e a ausência de medo, ansiedade e caos, para além da necessidade de estrutura, ordem, lei e limites. Sucedem-se as necessidades de amor e sociais, que são caracterizadas pelos sentimentos de amor, afecto e pertença. No nível imediatamente superior encontram-se as necessidades de estima que englobam as necessidades ou desejos de reconhecimento e avaliação positiva por terceiros e auto-estima. No topo da pirâmide encontram-se as necessidades de auto-realização que correspondem à possibilidade dos indivíduos serem aquilo que podem ser (Maslow, 1970).

O autor refere que as necessidades não satisfeitas são os principais motivadores do comportamento humano, havendo primazia das necessidades mais básicas sobre as mais elevadas. Por outro lado, estando satisfeitas as necessidades de um determinado nível, tornam-se activas as necessidades do nível imediatamente seguinte, deixando as de nível anterior de ser motivadoras (Cunha, Rego, Cunha e Cabral-Cardoso, 2006).

### ***Teoria Motivação-Higiene***

A teoria motivação-higiene de Frederick Herzberg (1959, citado por Herzberg, 1996) postula que as pessoas possuem dois grupos de necessidades independentes: necessidades motivadoras (factores motivadores) e necessidades contextuais (factores higiénicos). Os factores motivadores provocam atitudes positivas face ao trabalho e são responsáveis pela satisfação no contexto laboral (a realização, o reconhecimento, a responsabilidade, o trabalho em si, a possibilidade de crescimento e desenvolvimento na carreira). Os factores higiénicos presentes no local de trabalho, como o salário, a supervisão, as políticas da empresa e de gestão, as relações institucionais, as condições de trabalho e a estabilidade/segurança, conduzem ao evitamento da dor e ao alívio da insatisfação a curto prazo (Herzberg, 1968, cit. por Herzberg, 1996), isto é, quando os factores higiénicos não estão presentes causam grande insatisfação. Porém, só damos por eles quando estão ausentes.

Um importante contributo da teoria de Herzberg consiste em distinguir os factores que conduzem à satisfação, dos factores que causam insatisfação no trabalho (Cunha et al., 2006).

Assinala Bilhim (2004) que a mudança operada na gestão, por volta de meados dos anos sessenta, no sentido de incentivar os trabalhadores a se implicarem mais nos objectivos da

organização se ficou a dever a Herzberg. Um dos temas que introduziu foi o enriquecimento de funções como técnica que procura novas maneiras de motivar os trabalhadores.

### *Teoria X e Y*

Douglas McGregor, com a publicação do livro “*The Human Side of Enterprise*”, no ano de 1960, apresentou duas visões distintas para as necessidades humanas.

O autor, questionando alguns dos pressupostos sobre o comportamento humano nas organizações, delineou um novo papel para os gestores: em vez de comandar e controlar os subordinados, os gestores devem ajudá-los a alcançar todo o seu potencial (teoria Y). Esta teoria postula que um indivíduo não é necessariamente preguiçoso; é capaz de auto-orientação e auto-controlo; é capaz de gerar ideias/sugestões que melhorem a eficácia organizacional. Assim, com as práticas de gestão adequadas, tais como o fornecimento de objectivos e recompensas e a oportunidade de participar na tomada de decisões, os objectivos pessoais e organizacionais, podem simultaneamente serem realizados (Kopelman, Prottas e Davis, 2008).

Este é um processo principalmente de criar oportunidades, libertar potenciais, remover obstáculos e encorajar o crescimento, fornecendo orientação. É o que Peter Drucker designou como “gestão por objectivos”, em contraste com a “gestão por controlo” (McGregor, 1960).

Em contraste com a teoria Y, McGregor (1960) sustentou que as concepções convencionais de gestão reflectem essencialmente uma visão oposta e negativa (teoria X) – o homem médio é de natureza indolente, trabalha o mínimo possível, falta-lhe ambição e não gosta de responsabilidade; o homem médio é centrado em si mesmo, é indiferente às necessidades organizacionais e é resistente à mudança.

Para McGregor (1960), se uma empresa adopta as concepções da teoria X, os seus funcionários apresentam-se desmotivados e com atitudes e comportamentos preguiçosos; por outro lado, se optar pela teoria Y, as pessoas vão interagir e apresentar características motivadoras.

Robbins (1993) assinala que, tendo presente o enquadramento da teoria da hierarquia das necessidades de Maslow, a teoria X assume que as necessidades de ordem inferior (fisiológicas e de segurança) dominam os indivíduos, enquanto que a teoria Y assume que são as necessidades de ordem superior (sociais, estima e auto-realização) a dominar os indivíduos.

### ***Teoria das Expectativas***

A teoria das expectativas de Victor Vroom (1964, cit. por Cunha et al., 2006) é uma abordagem que considera que o comportamento e o desempenho resultam de escolhas conscientes e, por isso, a motivação do indivíduo para despende esforço é baseada nas suas expectativas de sucesso. Nesta linha, entende-se que a motivação do indivíduo para produzir e cooperar com os objectivos da organização depende dos objectivos individuais e da percepção que possa ter acerca da utilidade desse desempenho.

Sousa, Duarte, Sanches, e Gomes (2006), referindo-se ao modelo de Vroom, sustentam que existem três factores que determinam em cada indivíduo a motivação para produzir (1) expectativas – desejo de alcançar objectivos individuais, (2) recompensas – a relação percebida entre a produtividade e alcance de objectivos individuais, (3) relação entre expectativas e recompensas – capacidade do indivíduo influenciar o seu próprio nível produtivo.

Vroom (1964, cit. por Bilhim, 2004) sustenta que o indivíduo só aumentará o seu nível de esforço, quando perceber que este trabalho adicional poderá resultar em produtividade mais elevada e que esta poderá proporcionar-lhe a satisfação de desejos, tais como remuneração, promoção, admiração ou poder.

Acresce que, de acordo com Vroom *in* Mitchell (1982, cit. por Cunha et al., 2006) a formulação clássica do desempenho poderia ser definida nos seguintes termos:

$$\text{Desempenho} = \text{capacidade} \times \text{motivação}$$

Assim, fica claro que o desempenho resulta da interacção entre as capacidades/competências do indivíduo e a sua motivação, assinalando-se que, se um dos factores for nulo, independentemente do valor do outro factor, o desempenho será nulo. Esta caracterização leva à seguinte conclusão: pessoas com elevada capacidade/competência mas desmotivadas (assim como, pessoas com elevada motivação mas sem capacidade/competência) obterão um fraco desempenho.

### ***Teoria ERG (Existence, Relatedness, Growth)***

A teoria *ERG* (*Existence, Relatedness, Growth*) de Clayton Alderfer (1972) sustenta, à semelhança da teoria da hierarquia das necessidades de Maslow, que a motivação pode ser obtida através da satisfação das necessidades dos trabalhadores. No entanto, a diferença entre

ambas reside no facto de Alderfer propor apenas três grandes categorias de necessidades (as necessidades de existência, de relacionamento e de crescimento) ao invés das cinco propostas por Maslow.

Cunha et al. (2006) refere que a relação entre estas categorias e o esquema de Maslow é linear, correspondendo as necessidades de existência às necessidades fisiológicas e de segurança, as necessidades de relacionamento às necessidades sociais e de auto-estima e as necessidades de crescimento ao desejo intrínseco de desenvolvimento pessoal, isto é, às necessidades de auto-realização.

Importa ainda referir que Alderfer se distancia de Maslow pela flexibilização das relações entre os vários níveis hierárquicos das necessidades. Para o autor é possível um indivíduo sentir-se motivado por necessidades de diferentes níveis. Por outro lado, a frustração de necessidades de um nível elevado conduz ao retorno das necessidades do nível inferior, mesmo que estas já tenham sido satisfeitas anteriormente.

### ***Modelo das Características da Função***

As características do trabalho têm sido apontadas como uma das principais causas de (des) motivação dos colaboradores (Parker e Wall, 2001, cit. por Cunha et al., 2006). Segundo Hackman e Oldham (1980), os estados psicológicos associados à obtenção de conhecimentos, aumento de responsabilidades e conhecimento dos resultados são determinantes na forma como afectam a motivação no local de trabalho. Deste modo, os autores através do modelo das características da função concluíram que o trabalho apresenta cinco características que contribuem para o rendimento e motivação dos colaboradores, sendo estas a variedade de funções, a identidade e significado das tarefas, a autonomia e o *feedback* (Hackman e Oldham, 1980).

A variedade de funções remete-nos para o grau em que a função exige o recurso a diversas competências, actividades e conhecimentos. Uma função será tanto menos variada quanto maior for a rotina de tarefas. A identidade das tarefas pressupõe uma unidade de trabalho identificável, ou seja, com princípio e fim, e que origina um resultado visível. O significado das tarefas diz respeito ao impacto que o trabalho possui na vida dos outros, seja dentro ou fora da organização. Quanto maior esse impacto, maior o significado do trabalho. A autonomia é caracterizada pelo nível de independência no planeamento e execução do trabalho. Por fim, o *feedback* representa a quantidade e qualidade da informação sobre a

evolução do indivíduo na execução do trabalho e os níveis de desempenho alcançados (Cunha et al., 2006).

### ***Teoria das Necessidades Aprendidas***

David McClelland (1989) na sua abordagem sobre as motivações do comportamento humano refere a existência de três tipos de necessidades (realização, afiliação e poder), que levam as pessoas a estarem motivadas para um determinado desempenho. Estas necessidades têm pesos diferentes entre indivíduos, variam ao longo do tempo e dependem fortemente da sua interação com o meio onde se inserem (Ferreira, Diogo, Ferreira e Valente, 2006). A necessidade de realização representa a busca pela excelência e o desejo de ser bem-sucedido em situações que envolvam competição. Segundo o mesmo autor, um indivíduo com uma elevada motivação para a realização tende a assumir responsabilidades, tende a responder a objectivos exigentes e valoriza o *feedback* (McClelland, 1987; McClelland e Koestner, 1992, cit. por. Rego, 2000). A necessidade de afiliação ambiciona estabelecer relações interpessoais próximas, amigáveis e saudáveis (McClelland, 1989). Deste modo, um indivíduo com um grau elevado de necessidade de afiliação prefere situações de cooperação e pretende relacionar-se mais positivamente com o próximo. A necessidade de poder relaciona-se com o desejo de influenciar o comportamento dos outros, ter prestígio, ser reconhecido pelos outros. Neste caso, se o indivíduo apresenta um grau elevado de motivação para o poder tende a assumir actividades de competição e tem comportamentos assertivos com o intuito de alcançar prestígio (McClelland, 1987, cit. por Rego, Tavares, Cunha e Cardoso, 2005).

### ***Teoria do Goal Setting***

A teoria do *goal setting* de Locke e Latham (1990) consiste em estabelecer objectivos e delinear uma meta que oriente a acção. Locke (1996) refere a importância de estabelecer objectivos para estar motivado no trabalho e ter um bom desempenho, considerando a teoria como uma das mais simples e eficaz. De acordo com os autores, os indivíduos enquanto realizam as suas actividades comparam o desempenho com os objectivos e se esta auto-avaliação for positiva melhora a percepção de auto-eficácia e aumenta a motivação. Pelo contrário, se esta auto-avaliação for negativa o indivíduo tende a ficar insatisfeito (Locke e Latham, 1990). Para que a teoria traga bons resultados nas organizações, os objectivos devem ser específicos, ter algum grau de dificuldade, devem obedecer a critérios de proximidade no tempo, e no caso de serem bem-sucedidos devem ser recompensados, pois todas estas características conduzem a um maior grau de motivação nos colaboradores e melhores níveis

de desempenho (Locke, 1996). Sublinha ainda Bilhim (2004) que, quando os trabalhadores são ouvidos no processo de definição dos objectivos, a probabilidade de aceitar e cumprir objectivos mais difíceis aumenta e que o *feedback* leva a uma maior realização.

Hoje em dia é comum as organizações adoptarem esta teoria que é designada por sistema de gestão por objectivos.

### ***Modelo de Conceptualização do Comprometimento Organizacional***

Allen e Meyer (1996) definem comprometimento organizacional como uma ligação psicológica entre o empregado e a organização para a qual trabalha. Quando existe esta ligação é menos provável que o empregado saia voluntariamente da organização a que pertence.

O modelo de conceptualização do comprometimento organizacional de Allen e Meyer (1990, 1991, cit. por Allen e Meyer, 1996) é constituído por três componentes: afectiva, instrumental e normativa. De acordo com estes autores, a componente afectiva refere-se à identificação, ao envolvimento e à ligação emocional com a organização. Nesta perspectiva, o colaborador com forte comprometimento afectivo permanece na organização porque é a sua vontade. A componente instrumental descreve o envolvimento como um comprometimento implicado nas acções de cada indivíduo na organização, resultando na permanência do trabalhador na organização após avaliação dos custos inerentes à sua saída. Por fim, a componente normativa, sustenta que as pessoas comprometidas com a organização exibem determinados comportamentos porque acreditam ser o mais correcto moralmente (sentido de obrigação). Deste modo, o envolvimento dos colaboradores é tanto maior quanto maior o grau de afecto à organização (Meyer e Allen, 1993). O envolvimento é uma medida que determina a produtividade e que contribui para a motivação no trabalho (Meyer e Allen, 1997).

### ***Teoria da Auto-Determinação (SDT)***

A *SDT – Self-Determination Theory*, ou teoria da auto-determinação, proposta por Deci e Ryan em 1985, efectua a distinção entre os diversos tipos de motivação com base nas diversas razões ou metas que dão origem a uma acção. Os autores argumentam que a primeira distinção a fazer é, por isso, classificada como a mais básica, é entre motivação extrínseca e motivação intrínseca. Mas o seu enquadramento deve ser visto num contínuo motivacional que vai da ausência de motivação, num extremo, até à motivação intrínseca, no outro, passando pela motivação extrínseca (Ryan e Deci, 2000).

A ausência de motivação pode ser caracterizada como o estado de falta de intenção em agir. Quando a motivação está ausente, o comportamento de uma pessoa carece de intencionalidade e de um sentido de causalidade pessoal (Ryan e Deci, 2000), ou seja, exprime o nível zero da motivação.

Por seu turno, a motivação extrínseca refere-se a uma grande variedade de comportamentos cujos objectivos da acção vão além dos inerentes à própria actividade, ou seja, o foco principal são as recompensas que resultam da actividade mas que não fazem parte da actividade em si. A actividade é vista como um “meio para atingir um fim” (Deci, 1975; Kruglanski, 1978, cit. por Vallerand e Bissonnette, 1992). Porém, a motivação extrínseca pode variar em função do grau, assumindo as seguintes formas de acordo com níveis crescentes de autonomia: regulação externa (recompensa ou medo), interiorização (a pessoa age porque se sente culpada), identificação (a pessoa valoriza a importância da tarefa) e integração (existe uma escolha em função de valores) (Deci e Ryan, 1985, cit. por Ryan e Deci, 2000).

Já a motivação intrínseca é definida como a realização de actividades pelo prazer das actividades em si mesmas e não devido a recompensas, impulsos ou pressões e representa o nível mais elevado de auto-determinação. São actividades de carácter voluntário e que suscitam nos indivíduos comportamentos de natureza exploratória e sentimentos de curiosidade, desafio e prazer (Ryan e Deci, 2000), constituindo autênticos reforços psicológicos. Em suma, são actividades que as pessoas realizam voluntariamente na ausência de recompensas materiais ou restrições. Por conseguinte, a promoção da motivação intrínseca deve ser o objectivo principal, mas pode não ser o objectivo primeiro.

A revisão de literatura efectuada permite construir a associação entre os conceitos de motivação e desempenho. Tem-se presente que Vroom (1964, cit. por Cunha et al., 2006) sustenta que a motivação do indivíduo para produzir e cooperar com os objectivos da organização depende dos objectivos individuais e da percepção que possa ter acerca da utilidade desse desempenho. A relação entre motivação e desempenho consegue ser vista de forma mais precisa quando Vroom *in* Mitchell (1982, cit. por Cunha et al., 2006) a caracteriza nos seguintes termos: o desempenho é igual à capacidade x motivação, isto é, a motivação constitui-se como um componente essencial do desempenho. Faz ainda notar que o indivíduo só aumentará o seu nível de esforço, quando perceber que o trabalho adicional poderá resultar em produtividade mais elevada e que esta poderá proporcionar-lhe a satisfação de desejos, tais

como remuneração, promoção, admiração ou poder. Por sua vez, Hackman e Oldham (1980) sustentam que o rendimento e motivação dos colaboradores dependem das características do trabalho, como a variedade de funções, a identidade e significado das tarefas, a autonomia e o *feedback*. David McClelland (1989) advoga que o que conduz as pessoas a estarem motivadas para um determinado desempenho, depende da satisfação de três tipos de necessidades (realização, afiliação e poder). Locke (1996), por seu turno, refere a importância de estabelecer objectivos para estar motivado no trabalho e ter um bom desempenho. De acordo com Locke e Latham (1990), os indivíduos enquanto realizam as suas actividades comparam o desempenho com os objectivos e se esta auto-avaliação for positiva melhora a percepção de auto-eficácia e aumenta a motivação. Por último, Meyer e Allen (1997) sustentam que o envolvimento é uma medida que determina a produtividade e que contribui para a motivação no trabalho.

Na revisão de literatura efectuada é inequívoca a associação entre os conceitos de motivação e desempenho, mas importa questionar se a motivação é uma variável mais apropriada do que a satisfação para influenciar o desempenho e os resultados produtivos. De facto, motivação e satisfação são conceitos diferentes. Enquanto a motivação se refere aos comportamentos esforçados e persistentes no sentido de alcançar objectos/condições/resultados, a satisfação tem a ver com as avaliações/afectos sobre objectos/condições/resultados (Schneider, 1985). O que mostram os resultados de diversas investigações é que não se confirma que as pessoas mais satisfeitas sejam as pessoas mais produtivas (Lima, Vala e Monteiro, 1994 cit. por. Cunha et al., 2006). Assim sendo, parece justificada a ideia, segundo a qual a satisfação é menos apropriada do que a motivação para influenciar desempenhos e produtividade.

Neste contexto, definiu-se como hipótese de investigação:

**Motivação está associada positivamente com a percepção de desempenho que os trabalhadores possuem**

## Capítulo II – Temas da Administração Pública

Se for aceite que o exercício de um elevado nível de esforço está relacionado com a percepção do colaborador de que existe uma forte relação entre esforço, desempenho, recompensa e satisfação de objectivos pessoais, então importa reconhecer que, no quadro das carreiras e retribuições dos trabalhadores da Administração Pública existem limitações severas neste domínio. As carreiras e a progressão estavam rigidamente reguladas e marcadas pela ausência de instrumentos de gestão que pudessem impactar positivamente no desempenho dos serviços e dos trabalhadores. É para responder ao desafio de alterar esta situação que surge o sistema integrado de gestão e avaliação de desempenho na Administração Pública (SIADAP).

A Lei 66-B/2007 de 28 de Dezembro estabelece o sistema integrado de gestão e avaliação de desempenho na Administração Pública (SIADAP).

O nº 2 do artigo 1º da referida Lei esclarece que o SIADAP visa contribuir para a melhoria do desempenho e qualidade de serviço da Administração Pública, para a coerência e harmonia da acção dos serviços, dirigentes e demais trabalhadores e para a promoção da sua motivação profissional e desenvolvimento de competências.

Com efeito, estão definidos como objectivos globais do SIADAP a melhoria da gestão da Administração Pública e nomeadamente a identificação das necessidades de formação e desenvolvimento profissional, a promoção da motivação e o desenvolvimento de competências e qualificações e o reconhecimento e distinção dos serviços, dirigentes e trabalhadores.

Regista-se que a referida Lei se aplica ao desempenho dos serviços (SIADAP 1), dos dirigentes (SIADAP 2) e dos trabalhadores da Administração Pública (SIADAP 3) e que o SIADAP se assume como um instrumento de avaliação do cumprimento dos objectivos estratégicos plurianuais e dos objectivos anuais e planos de actividade, baseado em indicadores de medida dos resultados a obter pelos serviços e dos objectivos fixados aos dirigentes e trabalhadores.

No plano de incentivos associado à avaliação de desempenho dos dirigentes constam a atribuição de prémios de gestão, períodos sabáticos ou estágios e renovação ou cessação de comissões de serviço. No caso dos trabalhadores, para além da identificação de

potencialidades pessoais e profissionais, do diagnóstico de necessidades de formação, da melhoria do posto de trabalho, é consagrada também a possibilidade de alteração do posicionamento remuneratório na carreira e a atribuição de prémios de desempenho.

Outro tema que enquadra e é susceptível de condicionar o desempenho e a motivação dos trabalhadores da Administração Pública é a difícil situação económico-financeira do País que tem levado o Governo a tomar decisões que visam reduzir a despesa pública de modo a conseguir-se o equilíbrio orçamental. De entre as diversas medidas assumidas, constam algumas que têm impacto directo nas remunerações e nas carreiras dos trabalhadores da Administração Pública, como sejam as seguintes:

O Orçamento de Estado 2011 (Lei n.º 55-A/2010 de 31 de Dezembro) determinou que são reduzidas as remunerações totais líquidas de valor superior a 1.500€ (art. 19º) e a proibição de valorizações remuneratórias (art. 24º) consubstanciadas no congelamento de carreiras.

O Orçamento de Estado 2012 (Lei n.º 64-B/2011 de 30 de Dezembro) manteve as reduções e a proibição de valorizações remuneratórias consagradas no Orçamento anterior e adicionalmente determinou a suspensão do pagamento de subsídios de férias e de natal ou equivalentes (art. 21º) durante a vigência do PAEF - Programa de Assistência Económica e Financeira (até 2014), como medida excepcional de estabilidade orçamental. Tal medida incide sobre os trabalhadores da Administração Pública cuja remuneração base mensal seja igual ou superior a 1.100€ ou redução de subsídios para quem auferisse uma remuneração base mensal entre os 600€ e os 1.100€.

Faz-se notar que, por força do Acórdão do Tribunal Constitucional 353/2012, foram declarados inconstitucionais os art. 21º e 25º do Orçamento de Estado 2012 (Lei 64-B/2011) restringindo os seus efeitos a 2012, isto é, a suspensão do pagamento de subsídios de férias e de natal ou equivalentes aos trabalhadores da Administração Pública já não ocorrerá em 2013 e anos seguintes.

Tal contexto, não pode deixar de ter impacto na motivação dos trabalhadores da Administração Pública. Vejamos o contributo de duas teorias para esclarecer o possível impacto destas medidas:

Na teoria motivação-higiene, a remuneração e carreira integram-se nos factores higiénicos que são responsáveis por evitarem a insatisfação mas são factores que têm uma capacidade muito limitada de aumentar a satisfação (Herzberg, 1968, cit. por Herzberg, 1996). De facto,

quando estes factores estão presentes evitam a insatisfação mas não conseguem aumentar a satisfação. No caso em apreço, as medidas tomadas constituem uma afectação negativa dos factores higiénicos induzindo, por isso, um potencial de insatisfação nos trabalhadores da Administração Pública.

Na *SDT*, ou teoria da auto-determinação, a motivação extrínseca corresponde a estímulos motivacionais externos em que se integram as remunerações e a carreira profissional, não podendo ser desvalorizada a sua eficácia no desempenho profissional. Nem todas as pessoas adoptam a mesma orientação motivacional e os impactos acima referidos, como sejam a redução de salários e o congelamento de carreiras, tendem a afectar sobretudo os que revelam uma orientação motivacional extrínseca, ou seja, aqueles cujo comportamento se estende para além dos inerentes à própria actividade, sendo sensíveis às recompensas.

Em síntese, as medidas de redução de salários e de congelamento de carreiras, entre as diversas que se anunciam para os trabalhadores da Administração Pública (como sejam, o encerramento de serviços, transferência de trabalhadores para o quadro de excedentários, novo regime de mobilidade), tendem a gerar impactos na satisfação e na eficácia do desempenho profissional. É, pois, neste contexto que decorre o presente estudo.

De acordo com o que foi visto anteriormente, vários são os instrumentos que permitem actuar pelo lado da motivação, quando se visa maximizar desempenhos. Reconhece-se o importante papel dos sistemas de recompensa, que devem garantir equidade interna e externa, mas a sua sobrevalorização é redutora na análise da motivação e desempenho. Importa reconhecer que tal afirmação tem particular relevo quando o presente estudo se propõe analisar a motivação em contexto laboral numa entidade pública empresarial enquadrada no Sistema Nacional de Saúde.

## Capítulo III – Estudo Empírico: O caso do IPOLFG

### 3.1. *Instituição*

O Instituto Português de Oncologia de Lisboa Francisco Gentil, EPE (IPOLFG) foi criado em 1923 e assume-se como uma instituição de referência em Portugal para a prestação de cuidados de saúde altamente diferenciados e para o ensino e investigação na área da Oncologia.

O IPOLFG é um estabelecimento integrado no Serviço Nacional de Saúde, com a natureza de entidade pública empresarial, de acordo com o Decreto-lei nº 233/2005 de 29 de Dezembro.

O quadro geral dos Recursos Humanos do IPOLFG em 2011/12/31 era o seguinte: 1.890 trabalhadores, dos quais 1.469 (77,8%) do género feminino e 421 (22,2%) do género masculino. Relativamente aos grupos profissionais com maior número de trabalhadores destacam-se o Pessoal de Enfermagem (510 – 27,0%), Assistente Operacional (489 – 25,9%), Pessoal Médico (291 – 15,4%) e Assistente Técnico (262 – 13,9%), que representam 82,2% do total de trabalhadores, de acordo com o Balanço Social do IPOLFG relativo ao ano 2011. A média etária situa-se nos 40 anos, destacando-se os seguintes factos: 50,5% dos trabalhadores situam-se na faixa etária dos 25 aos 39 anos; 38,6% têm menos de 35 anos e 5,3% tem idade igual ou superior a 60 anos. No que concerne às habilitações académicas, regista-se que 59,0% dos profissionais do IPOLFG tinham em 2011/12/31, formação académica superior, 12,8% o 12.º ano e apenas 28,2% detinham qualificação académica inferior à escolaridade mínima obrigatória (12.º ano).

Um dado importante no domínio da gestão de recursos humanos tem a ver com o total de custos com pessoal que, em 2011, foi de 50.897.625€, o que traduz uma diminuição de 8,2% (-4.534.468€) relativamente a 2010. Esta variação ficou a dever-se, essencialmente, à aplicação da redução remuneratória prevista no Orçamento de Estado para 2011. Os grupos profissionais com maior redução de remuneração base foram o Pessoal Médico em 530.398€ (-5,2%), Pessoal de Enfermagem em 169.869€ (-2,0%) e Pessoal Técnico Superior em 142.263€ (-6,0%), de acordo com o Balanço Social do IPOLFG de 2011.

Por outro lado, importa assinalar que no IPOLFG, por se tratar de uma entidade pública empresarial, a aplicação do SIADAP apenas é obrigatória para os trabalhadores com contrato

de trabalho em funções públicas mas a sua aplicação a todos os trabalhadores das carreiras gerais foi objecto de decisão pelo Conselho de Administração.

Acresce referir que a Lei 66-B/2007 permite igualmente a realização de adaptações do SIADAP atenta a existência de especificidades das carreiras médica (Portaria n.º 209/2011 de 25 de Maio) e de enfermagem (Portaria n.º 242/2011 de 21 de Junho), que só se aplicarão à avaliação de desempenho prestado a partir de 2012, inclusive. Por conseguinte, o SIADAP para as carreiras médica e de enfermagem não produziu ainda avaliações e consequentemente quaisquer efeitos, nomeadamente em aspectos importantes da motivação nestes profissionais da saúde.

Salienta-se que, anteriormente, a carreira médica nunca teve avaliação de desempenho e que, relativamente aos enfermeiros, até ao ano de 2012, a sua carreira era regulada pelo disposto no Decreto-Lei n.º 437/91, de 8 de Novembro (regime legal da carreira de enfermagem) que determinava avaliação trienal, com impactos na progressão e promoção na carreira. Mas, em 2011 e 2012 não ocorreram quaisquer valorizações remuneratórias, tendo sido congeladas as progressões de carreira.

No que respeita aos restantes grupos profissionais, o Balanço Social de 2011 do IPOLFG esclarece que, por força da aplicação do artigo 24.º, da Lei n.º 55-A/2010 Orçamento de Estado para 2011, foi vedada a possibilidade de praticar quaisquer actos que se pudessem traduzir em valorizações remuneratórias, pelo que não se registaram promoções, nem progressões relativas ao período em análise. O processo de avaliação nos termos da Lei n.º 66-B/2007 começou a ser aplicado no IPOLFG em 2009. Ora, a produção de efeitos só ocorrerá três anos após a aplicação da avaliação SIADAP, pelo que só depois disso poderão ser exercidos os direitos conferidos pelos artigos 39.º e 52.º da referida Lei. De facto, nesta data, ainda não se encontra encerrado o processo de avaliação de desempenho referente ao ano de 2011.

Em face do anteriormente exposto, importa concluir que o SIADAP não produziu quaisquer efeitos concretos que pudessem impactar positivamente na motivação dos trabalhadores.

### 3.2. Instrumentos de Pesquisa

A investigação decorreu no IPOLFG, tendo sido solicitado aos trabalhadores das diversas categorias profissionais a sua colaboração no preenchimento de dois questionários em formato de papel: a escala *Multi-Moti*, construída por Ferreira et al., (2006) e a *Job Performance Rating* construída por Visversweran, Ones, e Schmidt (1996), posteriormente validada e aferida para a população portuguesa por Werbel, Henriques e Howell, J. P. (2011) sob a designação escala de Avaliação de Desempenho no Trabalho.

A definição das dimensões da motivação contidas na escala *Multi-Moti* contou com os contributos de Hackman e Oldham (1980), que suportam a dimensão motivação com a organização do trabalho; de McClelland (1989), que apoia a dimensão motivação com realização e poder; de Locke e Latham (1990), que sustenta a dimensão motivação para o desempenho; de Allen e Meyer (1993, 1996, 1997), que alicerça a dimensão motivação associada ao envolvimento.

A escala *Multi-Moti* é constituída por 28 *itens* que avaliam quatro dimensões referentes à motivação no trabalho, designadamente motivação com a organização do trabalho (*itens* 1, 5, 9, 13, 17, 21 e 25) – ex. *O feedback que recebo no trabalho contribui enquanto factor motivacional*; motivação com realização e poder (*itens* 3, 7, 11, 15, 19, 23 e 27) – ex. *Gostaria de desempenhar funções com maior responsabilidade*; motivação para o desempenho (*itens* 2, 6, 10, 14, 18, 22 e 26) – ex. *Gostaria de ser avaliado (a) no meu desempenho periodicamente*; e motivação associada ao envolvimento (*itens* 4, 8, 12, 16, 20, 24 e 28) – ex. *Sinto-me envolvido (a) emocionalmente com a organização*.

Todas as afirmações presentes no instrumento encontram-se associadas a uma escala de resposta do tipo *Likert* com cinco opções de resposta: 1 – discordo totalmente; 2 – discordo; 3 – não discordo nem concordo; 4 – concordo; e 5 – concordo totalmente. Dos 28 *itens* que compõem a escala, alguns encontram a pergunta formulada na negativa, pelo que deverão ser invertidos, nomeadamente, os *itens* 8, 20 e 28.

A escala de Avaliação Desempenho no Trabalho é constituída por 8 *itens* que avaliam a percepção dos trabalhadores relativamente ao seu desempenho em comparação com os seus pares.

As afirmações existentes no instrumento encontram-se associadas a uma escala de resposta do tipo *Likert* com cinco opções de resposta: 1 – pior que os outros; 2 – como os outros; 3 –

melhor que muitos outros; 4 – melhor que a maioria dos outros; e 5 – o melhor nesta actividade.

Releva-se o facto de ter sido efectuado um pré-teste aos instrumentos com cerca de 10 sujeitos, com o objectivo de verificar se eram perceptíveis e compreensíveis as afirmações constantes nas escalas, tendo sido recebido *feedback* positivo.

A opção de recurso à escala *Multi-Moti* é justificada pelo facto de se considerar que o instrumento é mais completo na medição da avaliação da motivação, quando comparado com os instrumentos de McClelland, desenvolvidos e validados por Rego (2000), que se baseiam apenas na medição dos motivos relacionados com sucesso, afiliação e poder. Utilizou-se a escala de Avaliação de Desempenho no Trabalho, porque houve necessidade de suprir a limitação encontrada no processo de avaliação dos trabalhadores do IPOLFG, dado que, até à data de conclusão do presente trabalho, o SIADAP não tinha produzido quaisquer efeitos e nem todos os trabalhadores conheciam a sua avaliação de desempenho em virtude de não se encontrar encerrado o processo de avaliação de desempenho referente ao ano de 2011.

Com o objectivo de se conseguir uma amostra representativa do universo em estudo, definiu-se à partida a necessidade de assegurar uma representação mínima de 10% de participantes por grupo profissional.

Em ambos os questionários foi apresentado um conjunto de afirmações, sendo pedido à amostra que assinalasse a opção com a qual mais se identificava. O primeiro questionário tinha como objectivo avaliar a motivação em contexto organizacional e o segundo avaliar a percepção dos participantes sobre o seu desempenho no local de trabalho.

### **3.3. Caracterização da Amostra**

A análise sócio-demográfica da amostra evidencia que, dos 232 participantes no estudo, 173 participantes correspondem ao género feminino (74,6%) e 59 ao género masculino (25,4%). Por seu turno, o Balanço Social 2011 do IPOLFG revela que o género feminino tem uma representatividade de 77,7% e o masculino de 22,3%, o que permite concluir que a amostra tem uma correspondência próxima com o real.

A média de idades dos participantes na amostra é de 41,3 anos, com os limites mínimo e máximo de idades de 23 e 64 anos, respectivamente. No Balanço Social 2011 do IPOLFG, a média etária situa-se nos 40 anos, atestando igualmente uma conformidade com o real.

A amostra reflecte a existência de uma larga maioria de pessoas com formação académica superior – 63,0%, cerca de 22,4% com habilitações literárias entre o 10º e o 12º ano e 14,7% com habilitações iguais ou inferiores ao 9º ano de escolaridade. Por seu lado, o Balanço Social 2011 mostra que 59,0% dos profissionais do IPOLFG têm formação académica superior.

Os trabalhadores do IPOLFG no estudo encontram-se distribuídos em 9 grupos profissionais, tendo os grupos Assistente Operacional e Pessoal de Enfermagem número e percentagem iguais de participantes (53, a que correspondem 22,8%, cada). No Balanço Social 2011, os grupos Assistentes Operacionais e Pessoal de Enfermagem representam 25,9% e 27,0%, respectivamente.

O nível médio de antiguidade dos participantes no estudo é de 14,4 anos, o que compara com a antiguidade média de 12,1 anos do universo total dos trabalhadores do IPOLFG.

Constata-se que o nível médio de antiguidade na carreira da amostra ascende a 16,1 anos.

Acresce referir que a amostra é do tipo não probabilística ou não aleatória e o processo de amostragem é por conveniência (Trochim, 2000 cit. por Marôco, 2010).

## Capítulo IV – Resultados

O presente capítulo é dedicado à análise do impacto das variáveis sócio-demográficas sobre a variável motivação e à verificação da hipótese “Motivação está associada positivamente com a percepção de desempenho que os trabalhadores possuem” suportada no enquadramento teórico precedente. Para as respectivas análises, os métodos estatísticos utilizados foram: fiabilidade das dimensões da escala *Multi-Moti* e fiabilidade da escala de Avaliação de Desempenho no Trabalho, avaliada através da consistência interna, com o indicador *alpha* de Cronbach; sensibilidade das dimensões da escala *Multi-Moti* para avaliar a capacidade que a escala tem em discriminar os participantes segundo os factores que estão a ser avaliados (variabilidade de resultados) e sensibilidade da escala de Avaliação de Desempenho no Trabalho; análise da variância (ANOVA *one-way*) para analisar e verificar diferenças ao nível da motivação segundo o grupo profissional do funcionário; *t*-Student para testar se a motivação apresenta diferenças conforme o género sexual do trabalhador; análise de correlações para avaliar o grau de relação entre, por um lado, a motivação no trabalho e o desempenho e, por outro, a motivação no trabalho e as variáveis demográficas – idade, habilitações literárias e antiguidade no IPOLFG e na carreira. A análise foi elaborada com base no *software* estatístico: *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) (v.19).

Para análise das qualidades métricas foi calculada a consistência interna da escala *Multi-Moti* para cada um dos quatro factores/dimensões com recurso ao coeficiente *alpha* de Cronbach, tendo presente que uma boa consistência interna apresenta um  $\alpha > 0,70$  (Nunnally e Bernsetin, 1994).

Na tabela II, observa-se que o coeficiente  $\alpha$  para as dimensões da motivação que compõem a escala oscilam entre 0,48 e 0,72. Os coeficientes no estudo apresentam valores significativamente baixos quando comparados com os do estudo de Ferreira et al. (2006), o que traduz uma menor consistência interna e, por consequência, uma menor fiabilidade.

Importa realçar que se analisou, para as diversas dimensões da motivação, a possibilidade de retirar *itens* com o objectivo de aumentar o  $\alpha$  e, conseqüentemente, aumentar a fiabilidade. No entanto, após esta análise, constatámos que apenas o *item* 28 pertencente à dimensão envolvimento, caso fosse eliminado, permitiria obter ganhos significativos ( $> 5\%$ ) para a precisão da medida, muito embora inferior ao recomendado por Nunnally e Bernsetin (1994).

**Tabela II** – Consistência interna das dimensões da escala *Multi-Moti*

Dimensão	Nº Itens	Item	Correlação Item -Total	Alpha se o item for eliminado	Alpha Total	Alpha Ferreira et al. (2006)
Organização do Trabalho	7	1	0,48	0,69	<b>0,72</b>	0,84
		5	0,53	0,67		
		9	0,24	0,74		
		13	0,45	0,69		
		17	0,39	0,70		
		21	0,41	0,70		
		25	0,59	0,65		
Desempenho	7	2	0,36	0,59	<b>0,63</b>	0,78
		6	0,43	0,56		
		10	0,29	0,61		
		14	0,56	0,52		
		18	0,31	0,60		
		22	0,24	0,62		
		26	0,24	0,63		
Realização e Poder	7	3	0,31	0,62	<b>0,64</b>	0,77
		7	0,42	0,58		
		11	0,33	0,62		
		15	0,43	0,59		
		19	0,28	0,63		
		23	0,42	0,59		
		27	0,30	0,62		
Envolvimento	7	4	0,31	0,41	<b>0,48</b>	0,72
		8	0,33	0,38		
		12	0,24	0,43		
		16	0,25	0,44		
		20	0,13	0,50		
		24	0,39	0,37		
		28	0,06	0,53*		

Por se ter obtido um *alpha* de Cronbach tão baixo (0,48) para a dimensão envolvimento, procedeu-se à validação da estrutura factorial para esta dimensão através de uma análise factorial exploratória (AFE) pelo método das componentes principais com rotação *Varimax*.

Após se ter efectuado a AFE constante na tabela III, verificámos um KMO = 0,64. O valor obtido é considerado insuficiente mas aceitável na recomendação relativamente à análise factorial (Pestana e Gageiro, 2000). Adicionalmente, através do teste de Esfericidade de Bartlett foi possível averiguar que as variáveis estão correlacionadas significativamente,  $p < 0,00$  (Marôco, 2010).

**Tabela III – KMO e teste de Esfericidade de Bartlett**

Medida de adequação da amostragem de Kaiser-Meyer-Olkin		0,64
Qui-quadrado aproximado		135,99
Teste de Esfericidade de Bartlett	gl	21,00
	Sig.	0,00

A matriz anti-imagem é uma medida utilizada para avaliar a adequação dos dados à análise factorial, designada como medida de adequação da amostragem (do anglo-saxónico *MSA – Measure of Sampling Adequacy*) para cada uma das variáveis na análise. Esta medida é uma particularização do KMO. Valores de *MSA* inferiores a 0,50 indicam que essa variável não se ajusta à estrutura definida pelas outras variáveis e, neste caso, deve considerar-se a sua eliminação (Marôco, 2010).

Neste sentido e analisando a matriz anti-imagem na tabela IV constata-se que o *item 28* apresenta um valor inferior a 0,50, mais precisamente 0,49. Assim deve proceder-se à sua eliminação, pois tem uma correlação pouco significativa com os restantes *itens* da dimensão.

**Tabela IV – Matriz anti-imagem**

	<i>Item 4</i>	<i>Item 8</i>	<i>Item 12</i>	<i>Item 16</i>	<i>Item 20</i>	<i>Item 24</i>	<i>Item 28</i>	
Covariância Anti-Imagem	<i>Item 4</i>	0,85	-0,08	-0,22	-0,10	-0,15	0,00	0,00
	<i>Item 8</i>	-0,08	0,82	0,01	-0,05	0,00	-0,27	-0,13
	<i>Item 12</i>	-0,22	0,01	0,83	-0,11	0,01	-0,14	0,06
	<i>Item 16</i>	-0,10	-0,05	-0,11	0,84	0,06	-0,19	0,05
	<i>Item 20</i>	-0,15	0,00	0,01	0,06	0,96	-0,06	-0,08
	<i>Item 24</i>	0,00	-0,27	-0,14	-0,19	-0,06	0,75	0,01
	<i>Item 28</i>	0,00	-0,13	0,06	0,05	-0,08	0,01	0,96
Correlação Anti-Imagem	<i>Item 4</i>	,65 <sup>a</sup>	-0,09	-0,26	-0,12	-0,16	0,00	0,00
	<i>Item 8</i>	-0,09	,62 <sup>a</sup>	0,01	-0,06	0,00	-0,35	-0,15
	<i>Item 12</i>	-0,26	0,01	,67 <sup>a</sup>	-0,13	0,02	-0,18	0,06
	<i>Item 16</i>	-0,12	-0,06	-0,13	,71 <sup>a</sup>	0,07	-0,24	0,06
	<i>Item 20</i>	-0,16	0,00	0,02	0,07	,52 <sup>a</sup>	-0,07	-0,08
	<i>Item 24</i>	0,00	-0,35	-0,18	-0,24	-0,07	,63 <sup>a</sup>	0,02
	<i>Item 28</i>	0,00	-0,15	0,06	0,06	-0,08	0,02	,49 <sup>a</sup>

a - Medida de adequação da dimensão da amostra

Seguidamente, efectuou-se nova AFE excluindo o *item 28*, atendendo à correlação pouco significativa com os restantes *itens* da dimensão. Verifica-se na tabela V um KMO = 0,65, superior à primeira AFE. Adicionalmente, através do teste de Esfericidade de Bartlett foi

possível averiguar que as variáveis estão correlacionadas significativamente,  $p < 0,00$  (Marôco, 2010).

**Tabela V** –KMO e teste de Esfericidade de Bartlett

<b>Medida de adequação da amostragem de Kaiser-Meyer-Olkin</b>		0,65
<b>Qui-quadrado aproximado</b>		127,52
<b>Teste de Esfericidade de Bartlett</b>	<b>gl</b>	15,00
	<b>Sig.</b>	0,00

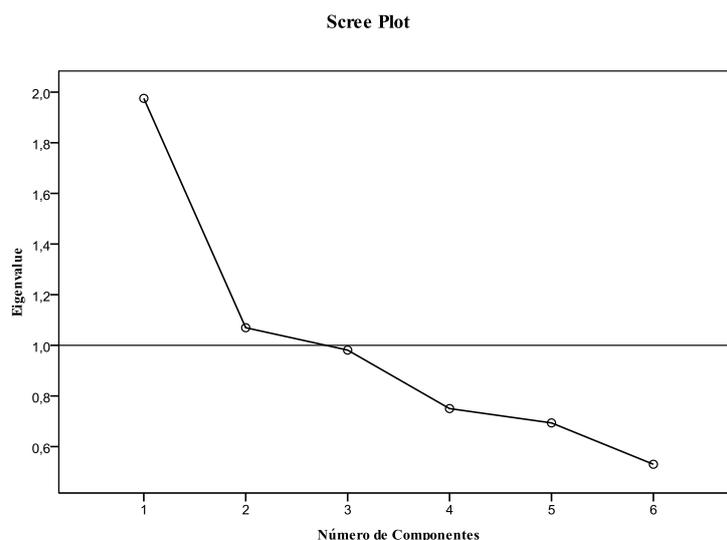
A análise apresentou uma solução factorial de duas dimensões/factores que se devem reter de forma a representar e resumir a informação presente nas variáveis originais de acordo com o critério de Kaiser (o “*eigenvalue* superior a 1”), conforme se pode observar na tabela VI.

**Tabela VI** – Total de variância explicada

<b>Componentes</b>	<b>Eigenvalues Iniciais</b>		
	<b>Total</b>	<b>% Variância</b>	<b>% Cumulativa</b>
1	<b>1,98</b>	32,92	32,92
2	<b>1,07</b>	17,83	50,75
3	0,98	16,35	67,10
4	0,75	12,50	79,60
5	0,69	11,56	91,16
6	0,53	8,84	100,00

Método de Extracção: Análise de Componentes Principais

Contudo, esta regra, por si só, pode levar à retenção de mais ou menos factores que os realmente adequados. Deste modo, reconhece-se a importância de confirmar esta regra com o critério de Catell (o “cotovelo no *Scree plot*”) (Marôco, 2010) que, no caso em apreço, permitiu identificar o ponto de inflexão da curva (ou cotovelo) entre o 2º e o 3º factor, determinando assim que o número mínimo de factores a reter é dois – figura I.



**Figura I – Scree Plot**

Na análise da tabela VII, foram apenas considerados os *itens* da escala com a proporção de variância explicada pela respectiva componente superior a 25% ( $\lambda > 0,5^2$ ). Pode verificar-se que todos os *itens* apresentaram pesos factoriais  $> 0,50$ . Após análise semântica do conteúdo dos *itens*, não foi possível nomear os factores. Dada a incongruência dos dados apresentados, assume-se a estrutura original da escala sem o *item* 28.

**Tabela VII – Matriz de componentes rodados**

	Componentes	
	1	2
<i>Item</i> 24	0,76	0,08
<i>Item</i> 16	0,68	0,01
<i>Item</i> 8	0,63	0,02
<i>Item</i> 12	0,50	0,37
<i>Item</i> 20	-0,16	0,80
<i>Item</i> 4	0,31	0,67

A fiabilidade da escala de Avaliação de Desempenho no Trabalho foi avaliada através da consistência interna com o indicador *alpha* de Cronbach. A escala apresenta um coeficiente  $\alpha$  muito elevado ( $\alpha > 0,90$ ), revelando uma boa consistência interna (Nunnally e Bernsetin, 1994), como se pode constatar na tabela VIII.

**Tabela VIII** – Consistência interna da escala de Avaliação de Desempenho no Trabalho

Nº Itens	Item	Correlação Item-Total	Alpha se o item for eliminado	Alpha Total	Alpha Henriques et al. (2006)
	1	0,67	0,93		
	2	0,78	0,92		
	3	0,78	0,92		
8	4	0,75	0,92	<b>0,93</b>	<b>0,96</b>
	5	0,80	0,92		
	6	0,75	0,92		
	7	0,76	0,92		
	8	0,78	0,92		

Para avaliar a capacidade que a escala *Multi-Moti* tem em discriminar os participantes, segundo os factores que estão a ser avaliados, isto é, a variabilidade de resultados, foram utilizadas medidas estatísticas de dispersão, tendência central e distribuição.

O cálculo das novas dimensões teve por base a seguinte expressão:

$$\frac{\text{Item}(x)+\text{Item}(y)+\dots+\text{Item}(z)}{\text{Número total de itens da dimensão}}$$

**Tabela IX** – Sensibilidade das dimensões da escala *Multi-Moti*

		Organização do Trabalho	Desempenho	Realização e Poder	Envolvimento
N	Válidos	232	232	232	232
	Omissos	0	0	0	0
Média		3,11	3,60	3,73	3,52
Desvio-Padrão		0,61	0,53	0,53	0,46
Assimetria		-0,39	-0,47	-0,03	-0,06
Erro-Padrão da Assimetria		0,16	0,16	0,16	0,16
Achatamento		-0,10	0,54	-0,17	0,06
Erro-Padrão do Achatamento		0,32	0,32	0,32	0,32
Mínimo		1,43	2,00	2,29	2,14
Máximo		4,57	5,00	5,00	4,57
Percentis	25	2,71	3,29	3,32	3,14
	50	3,14	3,57	3,71	3,57
	75	3,57	4,00	4,14	3,86

Através da análise aos valores de assimetria e achatamento (tabela IX) conclui-se que nenhuma dimensão apresenta um desvio grosseiro à curva de normalidade, assimetria  $<|3|$  e achatamento  $<|8|$  (Kline, 2011). Verifica-se assim, a sensibilidade das dimensões da escala em discriminar diferentes participantes.

Na escala de Avaliação de Desempenho no Trabalho verifica-se que os valores de assimetria e achatamento se encontram dentro dos valores de referência da distribuição normal, assimetria  $<|3|$  e achatamento  $<|8|$  (Kline, 2011) – tabela X.

**Tabela X** – Sensibilidade da escala de Avaliação de Desempenho no Trabalho

N	Válidos	232
	Omissos	0
Média		3,02
Desvio-Padrão		0,77
Assimetria		0,65
Erro-Padrão da Assimetria		0,16
Achatamento		-0,03
Erro-Padrão do Achatamento		0,32
Mínimo		1,88
Máximo		5,00
Percentis	25	2,38
	50	3,00
	75	3,50

#### 4.1. *Impacto das variáveis sócio-demográficas e caracterizadoras sobre a variável em estudo: Motivação*

Na análise da variável género foi utilizado o teste *t*-Student para amostras independentes na comparação dos dois grupos (feminino *versus* masculino) face às várias dimensões avaliadas – tabela XI, tendo sido inicialmente verificado o pressuposto da homogeneidade das variâncias (Teste de Levene,  $p > 0,05$ ).

**Tabela XI** – Teste-t para a variável género

Dimensão	Teste de Levene		Teste t	
	Sig.	t	gl	Sig.
Organização do Trabalho	0,78	-1,85	230,00	0,07
Desempenho	0,83	-0,47	230,00	0,64
Realização e Poder	0,57	-0,53	230,00	0,60
Envolvimento	0,25	0,64	230,00	0,52

Não existem diferenças estatisticamente significativas entre o género feminino e masculino em nenhuma dimensão da escala *Multi-Moti* ( $p > 0,05$ ).

A título de curiosidade, verifica-se na tabela XII que a única dimensão da motivação em que o género feminino apresenta *scores* superiores relativamente ao género masculino é na dimensão envolvimento, apesar das diferenças não serem estatisticamente significativas.

**Tabela XII** – Estatística para a variável género

Dimensão	Género	N	Média	Desvio-Padrão	Erro-Padrão da Média
<b>Organização do Trabalho</b>	Feminino	173	3,06	0,62	0,05
	Masculino	59	3,23	0,60	0,08
<b>Desempenho</b>	Feminino	173	3,59	0,54	0,04
	Masculino	59	3,63	0,50	0,07
<b>Realização e Poder</b>	Feminino	173	3,72	0,52	0,04
	Masculino	59	3,76	0,56	0,07
<b>Envolvimento</b>	Feminino	173	3,78	0,47	0,04
	Masculino	59	3,73	0,55	0,07

Para averiguar a magnitude e a direcção da associação existente entre a idade dos participantes e as dimensões em estudo foi utilizado o coeficiente de correlação.

Através da análise da tabela XIII, constata-se que existem associações significativas entre a variável realização e poder e a variável idade ( $r = -0,17$ ,  $p = 0,01$ ). Sublinha-se o facto da correlação ser negativa – o aumento do valor de uma das variáveis tem associada uma redução linear do valor da outra variável.

Nas correlações das restantes variáveis com a variável idade, conclui-se que não existem associações significativas ( $p > 0,05$ ).

**Tabela XIII** – Associação entre idade e as dimensões da escala *Multi-Moti*

Dimensão	Idade		
	Correlação de Pearson	Sig.	N
<b>Organização do Trabalho</b>	0,02	0,80	232
<b>Desempenho</b>	-0,08	0,22	232
<b>Realização e Poder</b>	<b>-0,17</b>	0,01	232
<b>Envolvimento</b>	0,01	0,84	232

A Correlação é significativa ao nível de 0,05

Na variável habilitações literárias, medida numa escala ordinal, procedeu-se à associação entre habilitações literárias e as várias dimensões da escala *Multi-Moti* através do coeficiente de correlação proposto por C. Spearman.

Conclui-se que existem associações significativas entre a variável habilitações literárias e a dimensão desempenho ( $r = - 1,13$ ,  $p = 0,05$ ) na análise da tabela XIV. Importa assinalar que esta correlação é negativa.

Contudo, apesar de se ter concluído que, nas correlações das restantes variáveis com a variável habilitações, não existiam associações significativas ( $p > 0,05$ ), é importante salientar que a dimensão realização e poder se aproxima da significância ( $0,05 < p < 0,10$ ), uma vez que o seu *p-value* apresenta um valor de 0,06. Constata-se que esta correlação é negativa.

**Tabela XIV** – Associação entre habilitações literárias e as dimensões da escala *Multi-Moti*

Dimensão	Habilitações Literárias		
	Correlação de Spearman	Sig.	N
Organização do Trabalho	-0,04	0,54	232
Desempenho	<b>-0,13</b>	0,05	232
Realização e Poder	-0,13	0,06	232
Envolvimento	0,03	0,66	232

A Correlação é significativa ao nível de 0,05

Para analisar e verificar diferenças ao nível da motivação segundo o grupo profissional do funcionário foi utilizado o teste ANOVA *one-way*. Os grupos profissionais Pessoal de Informática, Administração ou Pessoal Dirigente e Outros não foram considerados devido às suas reduzidas dimensões ( $N < 30$ ). Importa sublinhar que atendendo, por um lado à reduzida dimensão de cada grupo de *per si* e, por outro, à semelhança existente entre os grupos Pessoal Técnico (Superior/Superior de Saúde) e Pessoal Técnico Diagnóstico e Terapêutica procedeu-se à sua agregação num único grupo denominado doravante Pessoal Técnico, o que terá a vantagem da não exclusão destes profissionais na análise que se propõe levar a cabo. Inicialmente foi verificado e validado o pressuposto da homogeneidade de variâncias ( $p > 0,05$ ) – (Anexo I – Teste de homogeneidade de variâncias).

Através da análise da tabela XV pode verificar-se que existem diferenças significativas nas dimensões da motivação segundo os grupos profissionais, nomeadamente: motivação para o desempenho, motivação para a organização do trabalho e motivação para a realização e poder ( $p < 0,05$ ). A única dimensão da motivação que não regista diferenças estatisticamente significativas segundo o grupo profissional é a dimensão envolvimento ( $p = 0,79 > \alpha = 0,05$ ).

Tem-se presente que a ANOVA apenas permite concluir que existem pelo menos duas médias diferentes. Contudo, esta questão é resolvida pelo quadro de comparações múltiplas que permite verificar qual ou quais os pares de médias significativamente diferentes.

**Tabela XV** – ANOVA *one-way* para o grupo profissional

Dimensão		Soma dos Quadrados	gl	Quadrados Médios	F	Sig.
<b>Organização do Trabalho</b>	Entre os Grupos	3,79	4	0,95	2,56	<b>0,04</b>
	Dentro dos Grupos	80,53	218	0,37		
	Total	84,32	222			
<b>Desempenho</b>	Entre os Grupos	3,51	4	0,88	3,25	<b>0,01</b>
	Dentro dos Grupos	58,87	218	0,27		
	Total	62,38	222			
<b>Realização e Poder</b>	Entre os Grupos	3,73	4	0,93	3,65	<b>0,01</b>
	Dentro dos Grupos	55,70	218	0,26		
	Total	59,43	222			
<b>Envolvimento</b>	Entre os Grupos	0,41	4	0,10	0,42	0,79
	Dentro dos Grupos	52,96	218	0,24		
	Total	53,37	222			

Tem-se por certo que não há consenso relativo à identificação dos testes *Post-hoc* de comparações múltiplas de médias mais apropriados (Steel & Torrie, 1980, cit. por Marôco, 2010). No entanto, de um modo geral, para se comparar um número reduzido de grupos pode utilizar-se o teste LSD, que constituiu a opção utilizada na análise efectuada.

As diferenças significativas ao nível da motivação entre grupos profissionais ( $p < 0,05$ ), de acordo com a escala *Multi-Moti*, encontram-se registadas na tabela abaixo:

**Tabela XVI** – Teste LSD para a variável grupo profissional (extracção de resultados significativos)

Dimensão	Diferenças significativas entre Grupos	Sig.
<b>Organização do Trabalho</b>	Assistente Operacional – Assistente Técnico	0,03
	Assistente Operacional – Pessoal de Enfermagem	0,04
	Assistente Técnico – Pessoal Médico	0,02
	Pessoal de Enfermagem – Pessoal Médico	0,02
<b>Desempenho</b>	Assistente Operacional – Assistente Técnico	0,00
	Assistente Operacional – Pessoal Médico	0,01
	Assistente Operacional – Pessoal Técnico	0,03
<b>Realização e Poder</b>	Assistente Operacional – Pessoal Médico	0,00
	Assistente Operacional – Pessoal Técnico	0,04
	Assistente Técnico – Pessoal Médico	0,00
	Pessoal de Enfermagem – Pessoal Médico	0,02

Destaca-se ainda que a análise comparativa de valores médios constantes na tabela XVII revela que diferentes grupos profissionais se encontram mais motivados que outros consoante as diversas dimensões da escala *Multi-Moti*, não existindo um grupo claramente mais motivado que outro em termos globais.

**Tabela XVII** – Nível de motivação no trabalho consoante a variável grupo profissional

<b>Dimensão</b>	<b>Grupo Profissional</b>	<b>Média</b>
<b>Organização do Trabalho</b>	Assistente Operacional	3,22
	Assistente Técnico	2,95
	Pessoal de Enfermagem	2,97
	Pessoal Médico	<b>3,29</b>
	Pessoal Técnico	3,11
<b>Desempenho</b>	Assistente Operacional	<b>3,79</b>
	Assistente Técnico	3,43
	Pessoal de Enfermagem	3,62
	Pessoal Médico	3,49
	Pessoal Técnico	3,56
<b>Realização e Poder</b>	Assistente Operacional	<b>3,84</b>
	Assistente Técnico	<b>3,84</b>
	Pessoal de Enfermagem	3,74
	Pessoal Médico	3,46
	Pessoal Técnico	3,63
<b>Envolvimento</b>	Assistente Operacional	3,75
	Assistente Técnico	3,74
	Pessoal de Enfermagem	3,70
	Pessoal Médico	3,78
	Pessoal Técnico	<b>3,82</b>

Na associação entre antiguidade no IPOLFG e na carreira com as variáveis relativas às dimensões da motivação (tabela XVIII) pode concluir-se que não existem associações significativas ( $p > 0,05$ ). Todas as correlações são negativas excepto a correlação entre a variável antiguidade na carreira e a dimensão organização do trabalho. Contudo, através da análise da magnitude das correlações verificamos que os valores são todos próximos de zero (ausência de associação).

**Tabela XVIII** – Associação entre antiguidade no IPOLFG e na carreira e as dimensões da escala *Multi-Moti*

<b>Antiguidade no IPOLFG</b>			
<b>Dimensão</b>	<b>Correlação de Pearson</b>	<b>Sig.</b>	<b>N</b>
<b>Organização do Trabalho</b>	0,00	0,96	232
<b>Desempenho</b>	-0,07	0,28	232
<b>Realização e Poder</b>	-0,06	0,33	232
<b>Envolvimento</b>	-0,01	0,82	232

<b>Antiguidade na Carreira</b>			
<b>Dimensão</b>	<b>Correlação de Pearson</b>	<b>Sig.</b>	<b>N</b>
<b>Organização do Trabalho</b>	0,00	0,96	232
<b>Desempenho</b>	-0,07	0,27	232
<b>Realização e Poder</b>	-0,11	0,11	232
<b>Envolvimento</b>	-0,01	0,85	232

Após a apresentação dos resultados detalhados, considera-se justificável a apresentação de um quadro síntese dos resultados quanto ao objectivo de estudo.

**Tabela XIX** – Síntese dos resultados quanto ao objectivo de estudo

Género	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não existem diferenças estatisticamente significativas entre o género feminino e masculino em nenhuma dimensão da escala <i>Multi-Moti</i> (<math>p &gt; 0,05</math>).</li> </ul>
Idade	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existem associações significativas entre a variável realização e poder e a variável idade (<math>r = - 0,17</math>, <math>p = 0,01</math>). Esta correlação é negativa.</li> <li>• Nas correlações das restantes variáveis com a variável idade, conclui-se que não existem associações significativas (<math>p &gt; 0,05</math>).</li> </ul>
Habilitações Literárias	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existem associações significativas entre a variável habilitações literárias e a dimensão desempenho (<math>r = - 1,13</math>, <math>p = 0,05</math>). Importa ainda assinalar que esta correlação é negativa.</li> <li>• As correlações das restantes variáveis com a variável habilitações não possuem associações significativas, (<math>p &gt; 0,05</math>).</li> </ul>
Grupo Profissional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existem diferenças significativas nas dimensões da motivação segundo os grupos profissionais, nomeadamente: motivação para o desempenho, motivação para a organização do trabalho e motivação para a realização e poder (<math>p &lt; 0,05</math>).</li> <li>• A dimensão envolvimento não regista diferenças estatisticamente significativas (<math>p = 0,79 &gt; \alpha = 0,05</math>).</li> </ul>
Antiguidade no IPO e na Carreira	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não existem associações significativas entre as variáveis antiguidade no IPOLFG e antiguidade na carreira com as variáveis relativas às dimensões da motivação (<math>p &gt; 0,05</math>). Todas as correlações são negativas excepto a correlação entre a variável antiguidade na carreira e a dimensão organização do trabalho.</li> </ul>

#### 4.2. *Hipótese de investigação*

Hipótese: A motivação está associada positivamente com a percepção de desempenho que os trabalhadores possuem.

Para se testar a hipótese, procedeu-se ao estudo de correlações, pretendo avaliar-se a magnitude e a direcção da associação existente entre a motivação e o desempenho.

Ao analisar a tabela XX, pode observar-se que todas as correlações são estatisticamente significativas, com excepção da correlação entre a dimensão organização do trabalho com o desempenho percebido pelos trabalhadores. Assinala-se que esta é a única correlação negativa. Deste modo, pode afirmar-se que a hipótese de investigação foi parcialmente confirmada.

**Tabela XX** – Associação entre as dimensões da escala *Multi-Moti* e a escala de Avaliação de Desempenho no Trabalho

Dimensão	Escala de Avaliação de Desempenho no Trabalho		
	Correlação de Pearson	Sig.	N
Organização do Trabalho	-0,04	0,50	232
Desempenho	<b>0,14</b>	0,03	232
Realização e Poder	<b>0,36*</b>	0,00	232
Envolvimento	<b>0,28*</b>	0,00	232

A Correlação é significativa ao nível de 0,05

\*A Correlação é significativa ao nível de 0,01

## Capítulo V – Discussão de Resultados

A investigação procurou avaliar a motivação dos recursos humanos em contexto laboral, analisando a associação entre motivação e desempenho conforme percebido pelos trabalhadores do IPOLFG. Para o efeito, foram considerados os seguintes objectivo de estudo e hipótese:

(O.E) – Compreender a natureza do impacto de um conjunto de variáveis sócio-demográficas sobre a variável motivação, nomeadamente o género, idade, habilitações literárias, grupo profissional, antiguidade no IPOLFG e na carreira.

(H) – “Motivação está associada positivamente com a percepção de desempenho que os trabalhadores possuem”

Relativamente ao objectivo de estudo pode concluir-se que:

A variável género, analisada através do teste *t*-Student não apresenta diferenças estatisticamente significativas entre o género feminino e masculino em nenhuma dimensão da escala *Multi-Moti*. No entanto, assinala-se que a única dimensão da motivação em que o género feminino apresenta *scores* superiores relativamente ao género masculino é na dimensão envolvimento. Tal facto não deixa de ser relevante quando a percentagem do género feminino, quer no universo, quer na amostra, é largamente maioritária (77,7% e 74,6%, respectivamente).

Na variável idade, foi utilizado o coeficiente de correlação para averiguar a magnitude e a direcção da associação existente entre a idade dos participantes e as várias dimensões da motivação da escala *Multi-Moti*. Verifica-se a existência de relações significativas entre a variável realização e poder e a variável idade, observando-se que a correlação é negativa, ou seja, quanto maior o grau de motivação para realização e poder, menor a idade dos trabalhadores. Uma possível explicação para esta situação terá a ver com o facto de colaboradores de idade mais avançada já terem efectuado progressos nas respectivas carreiras e ou ascendido a cargos hierárquicos que os conduzem a maior realização profissional, enquanto que os colaboradores mais jovens aspiram naturalmente a uma maior progressão. Nas correlações das restantes variáveis com a variável idade, conclui-se que não existem relações significativas.

Relativamente à associação entre habilitações literárias e as várias dimensões da escala *Multi-Moti*, medida através do coeficiente de correlação proposto por Spearman (escala ordinal), é possível concluir que apenas a correlação entre a variável habilitações e a dimensão desempenho é estatisticamente significativa, sendo esta uma correlação negativa, ou seja, quanto maior o grau de motivação para o desempenho, menor grau de habilitações os trabalhadores apresentam – o que não deixa de constituir uma preocupação, atendendo a que os trabalhadores mais qualificados evidenciam menor motivação para o desempenho. Apesar de se ter concluído que as restantes correlações não evidenciam significado estatístico relevante, julga-se interessante fazer notar que a correlação entre a dimensão realização e poder com a variável habilitações se aproxima da significância e que esta correlação é negativa, ou seja, quanto maior grau de motivação para o poder e realização, menor grau de habilitações os trabalhadores apresentam.

A análise das diferenças ao nível da motivação, segundo o grupo profissional do funcionário, foi efectuada com recurso ao teste ANOVA *one-way*. Dos seus resultados, destaca-se a existência de diferenças significativas dos grupos profissionais em três das quatro dimensões, excluindo a dimensão envolvimento que não regista diferenças estatisticamente significativas e que apresenta valores elevados. Esta constatação é particularmente importante se atender ao facto da generalidade dos colaboradores dos diversos grupos profissionais apresentarem elevados níveis de envolvimento numa instituição de saúde cuja missão é a prevenção e tratamento oncológico. Por outro lado, a análise comparativa de valores médios por grupo profissional em cada dimensão da motivação evidencia que não existe um grupo claramente dominante.

As variáveis antiguidade no IPOLFG e na carreira não apresentam relações significativas com as variáveis relativas às dimensões da motivação. Todas as correlações são negativas excepto a correlação entre a variável antiguidade na carreira e a dimensão organização do trabalho.

Relativamente à hipótese de investigação “Motivação está associada positivamente com a percepção de desempenho que os trabalhadores possuem” procedeu-se ao estudo de correlações visando avaliar a magnitude e a direcção da associação existente entre a motivação e o desempenho.

A escala *Multi-Moti* encontra-se positivamente correlacionada com a escala de Avaliação de Desempenho no Trabalho nas dimensões motivação com realização e poder, motivação para o desempenho e motivação associada ao envolvimento. Todavia, a correlação entre a dimensão

organização do trabalho e o desempenho percebido pelos trabalhadores não é estatisticamente significativa e apresenta uma direcção negativa. Deste modo, pode concluir-se que a nossa hipótese foi apenas parcialmente confirmada.

As correlações entre a dimensão realização e poder e a dimensão envolvimento com o desempenho percebido pelos trabalhadores são muito fortes, apresentando a máxima significância. Tais resultados vão ao encontro das respectivas teorias de suporte, designadamente quando McClelland (1989) afirma que a motivação das pessoas para o desempenho é determinada pela satisfação das necessidades de realização, em que se insere o desejo de ser bem-sucedido, das necessidades de poder, que está associado ao desejo de influenciar, ter prestígio e ser reconhecido e das necessidades de afiliação que se traduzem na vontade de ser aceite pelos outros; e Meyer e Allen (1993) quando sustentam que os colaboradores se sentem envolvidos com a organização desenvolvem um forte comprometimento, estando implicados afectiva e emocionalmente. Este envolvimento é uma medida determinante na produtividade e que contribui fortemente para a motivação no trabalho (Meyer e Allen, 1997).

Na correlação entre a dimensão organização do trabalho e o desempenho percebido pelos trabalhadores regista-se o facto da correlação ser negativa, o que implica que o aumento do valor de uma das variáveis tem associada uma redução linear do valor da outra variável, isto é, o aumento da motivação com a organização do trabalho tem associada a redução da percepção do desempenho (e vice versa). O resultado obtido contradiz o modelo de Hackman e Oldham (1980) referenciado na revisão de literatura, que sustenta que as características do trabalho contribuem para o rendimento e motivação dos trabalhadores.

## Capítulo VI – Conclusão

A investigação relativa à motivação dos recursos humanos em contexto laboral é estimulada pela sua relação com o desempenho e a produtividade. Nas organizações em geral, saber motivar as pessoas é sinónimo de conseguir alcançar vantagens competitivas e desempenhos acima da média. Ora, o desenvolvimento destes estudos no sector da saúde na Administração Pública, ganha especial relevo num contexto de procura de maior eficiência económica mas tendo presente a especificidade da actividade, que tem de ser norteada por princípios de respeito pelo direito à vida e à saúde e pela preocupação dos seus resultados terem impacto na qualidade de vida dos seus utentes. É, pois, neste contexto que se desenrola o presente estudo.

A investigação desenvolvida em torno da motivação e do desempenho dos trabalhadores do IPOLFG permitiu concluir que a escala *Multi-Moti* se encontra positivamente correlacionada com a escala de Avaliação de Desempenho no Trabalho nas dimensões motivação com realização e poder, motivação para o desempenho e motivação associada ao envolvimento, excepto na dimensão organização do trabalho. Por seu turno, o objectivo de estudo prosseguido revelou a existência de um elevado nível de envolvimento de todos os grupos profissionais do IPOLFG com o trabalho e com a instituição em que se integram, desenvolvendo um forte comprometimento organizacional, estando implicados afectiva e emocionalmente. Tais características, ao garantirem bons níveis de motivação e produtividade, conduzem a resultados em que todos ganham, utentes, colaboradores e a instituição, constituindo factores críticos de sucesso para a saúde e bem-estar da população.

Como recomendação para trabalhos futuros apresenta-se a proposta de um maior número de investigações que permitam testar a consistência interna das várias dimensões da escala *Multi-Moti*, pois o estudo apresentou coeficientes  $\alpha$  com valores significativamente baixos quando comparados com os do estudo de Ferreira et al. (2006), sobretudo na dimensão envolvimento. Devido ao problema detectado, validou-se a estrutura factorial para esta dimensão através de uma análise factorial exploratória pelo método das componentes principais com rotação *Varimax* e obteve-se dois factores segundo o critério de Catell, o que pode explicar a baixa fiabilidade obtida nesta dimensão e a necessidade de mais estudos que corroborem os resultados encontrados na presente investigação.

Também poderia ser interessante utilizar outra escala de avaliação de desempenho no trabalho, pois a que se empregou apesar de ter uma elevada consistência interna, usa somente as percepções que os próprios trabalhadores têm acerca do seu desempenho e não as avaliações de outros intervenientes na avaliação. A utilização desta escala foi justificada pela necessidade de suprir a limitação encontrada no processo de avaliação dos trabalhadores do IPOLFG, dado que, até à data de conclusão do presente trabalho, o SIADAP não tinha produzido quaisquer efeitos e nem todos os trabalhadores conheciam a sua avaliação de desempenho.

## Referências Bibliográficas

- Alderfer, C. P (1972). *Existence, relatedness, and growth: human needs in organizational settings*. New York: Free Press.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49, 252-276.
- Bilhim, J. A. (2004). *Teoria Organizacional: Estruturas e Pessoas* (3ª ed.). Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cabral-Cardoso, C. (2006). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* (5ª ed.). Lisboa: Editora RH.
- Doron, R., & Parot, F. (2001). *Dicionário de Psicologia*. Lisboa: Climepsi Editores. (Tradução do original em língua francesa Dictionnaire de Psychologie. Paris: Presses Universitaires de France, 1991)
- Ferreira, A., Diogo, C., Ferreira, M., & Valente, A. (2006). Construção e validação de uma escala multi-factorial de motivação no trabalho (Multi-Moti). *Comportamento Organizacional e Gestão*, 12, 187-198.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. New York: Addison-Wesley Publishing Company.
- Herzberg, F. (1996). A teoria motivação-higiene. In C. A. Marques & M. P. Cunha (Eds.), *Comportamento Organizacional e Gestão de Empresas* (pp.43-65). Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Kline, R. (2011). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling* (3<sup>rd</sup> ed.). New York: Guilford Press.
- Kopelman, R. E., Prottas, D. J., & Davis, A. L. (2008). Douglas McGregor's theory X and Y: Toward a construct-valid measure. *Journal of Managerial Issues*, 20, (2) 255-271.
- Locke, E. A. (1996). Motivation through conscious goal setting. *Applied & Preventive Psychology*, 5, 117-124.

Locke, E.A., & Latham, G.P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Marôco, J. (2010). *Análise Estatística com o PASW Statistics*. Pêro Pinheiro: ReportNumber, Lda.

Maslow, A. H. (1970). *Motivation and Personality* (3<sup>th</sup> ed.). New York: Harper & Row, Publishers, Inc.

McClelland, D.C., (1989). Motivational factors in health and disease. *American Psychologist*, 44, 675-683.

McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research and application*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.

Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78, 538-551.

Nunnally, J. C., & Bernsetin, I. H. (1994). *Psychometric theory* (3<sup>rd</sup> ed.). New York: Mcgraw-Hill.

Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2000). *Análise de Dados para Ciências Sociais. A complementaridade do SPSS* (2<sup>a</sup> ed.). Lisboa: Edições Sílabo.

Pinto, A. C. (2001). *Psicologia Geral*. Lisboa: Universidade Aberta.

Rego, A. (2000). Os motivos de sucesso, afiliação e poder: Desenvolvimento e validação de um instrumento de medida. *Análise Psicológica*, 18 (3), 335-344.

Rego, A., Tavares, A., Cunha, M., & Cardoso, C. (2005). Os motivos de sucesso, afiliação e poder: Perfis motivacionais de estudantes de graduação e pós-graduação e sua relação com níveis remuneratórios. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 18 (2), 225-236.

Robbins, S. P. (1993). *Organization Behavior* (6<sup>th</sup> ed.). New Jersey: Prentice-Hall.

Robbins, S. P. (2007). *Comportamento Organizacional* (11<sup>a</sup> ed.). São Paulo: Prentice-Hall. (Tradução do original em Inglês *Organization Behavior* (11<sup>th</sup> ed.). Prentice Education, Inc., 2005)

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25, 54-67.

Schneider, B. (1985). Organizational behavior. *Annual Review of Psychology*, 36, 573-611.

Sousa, M. J., Duarte, T., Sanches, P. G., & Gomes, J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos: Métodos e Práticas* (8ª ed.). Lisboa: Lidel – Edições Técnicas, Lda.

Vallerand, R. J., & Bissonnette (1992). Intrinsic, extrinsic, and amotivational styles as predictors of behavior: A prospective study. *Journal of Personality*, 60 (3), 599-620.

Viswesvaran, C., Ones, D. S., & Schmidt, F. L. (1996). Comparative analysis of the reliability of job performance ratings. *Journal of Applied Psychology*, 81 (5), 557-574.

Werbel J. D., Henriques P.L., & Howell, J. P. (2011) *New Perspectives on substitutes for Leadership: An Examination of Leader Human and Social Capital*. Paper presented at the 11<sup>th</sup> Annual Conference of the EURAM, Tallinn.

#### *Sites Consultados*

<http://www.ipolisboa.min-saude.pt> Consultado em 14 de Setembro de 2012.

<http://www.hospitaisepe.min-saude.pt/> Consultado em 14 de Setembro de 2012.

Relatório e Contas 2011 do IPOLFG, E.P.E. Disponível em 14 de Setembro de 2012 através de

<http://www.ipolisboa.min-saude.pt/PhotoHandler.ashx?i=533>

Lei n.º 66-B/2007 de 28 de Dezembro; *Diário da República*, 1.ª série — N.º 250 — 28 de Dezembro de 2007. Disponível em 28 de Setembro de 2012 através de

<https://www.siadap.gov.pt/PaginasPublicas/Siadap.aspx>

Lei n.º 55-A/2010 de 31 de Dezembro; *Diário da República*, 1.ª série — N.º 253 — 31 de Dezembro de 2010. Disponível em 28 de Setembro de 2012 através de

<http://www.base.gov.pt/legislacao/Legislacao/or%C3%A7amento.pdf>

Lei n.º 64-B/2011 de 30 de Dezembro; *Diário da República*, 1.ª série — N.º 250 — 30 de Dezembro de 2011. Disponível em 28 de Setembro de 2012 através de

[http://www.base.gov.pt/legislacao/Legislacao/Lei%2064-B\\_2011.pdf](http://www.base.gov.pt/legislacao/Legislacao/Lei%2064-B_2011.pdf)

Acórdão N.º 353/2012 do Tribunal Constitucional. Disponível em 28 de Setembro de 2012 através de

<http://www.tribunalconstitucional.pt/tc/acordaos/20120353.html>

Decreto-Lei n.º 437/1991 de 08 de Novembro; *Diário da República*, 1.ª série-A — N.º 257 — 08 de Novembro de 1991. Disponível em 28 de Setembro de 2012 através de

[http://www.dgap.gov.pt/upload/Legis/1991\\_dl\\_437\\_08\\_11.pdf](http://www.dgap.gov.pt/upload/Legis/1991_dl_437_08_11.pdf)

Portaria n.º 209/2011 de 25 de Maio; *Diário da República*, 1.ª série — N.º 101 — 25 de Maio de 2005. Disponível em 28 de Setembro de 2012 através de

[www.dgap.gov.pt/upload/Legis/2011\\_portaria\\_209\\_25\\_05.pdf](http://www.dgap.gov.pt/upload/Legis/2011_portaria_209_25_05.pdf)

Portaria n.º 242/2011 de 21 de Junho; *Diário da República*, 1.ª série — N.º 118 — 21 de Junho de 2011. Disponível em 28 de Setembro de 2012 através de

[http://www.dgaep.gov.pt/upload/Legis/2011\\_portaria\\_242\\_21\\_06.pdf](http://www.dgaep.gov.pt/upload/Legis/2011_portaria_242_21_06.pdf)

#### Outras Publicações

Balanço Social 2011 do IPOLFG, E.P.E. Consultado em 26 de Setembro de 2012.

## Anexos

**Anexo I** – *Output* Estatístico (SPSS): Teste de homogeneidade de variâncias na análise da variável grupo profissional

<b>Dimensão</b>	<b>Teste de Levene calculado a partir:</b>	<b>gl 1</b>	<b>gl 2</b>	<b>Sig.</b>	
<b>Organização do Trabalho</b>	Média	1,51	4,00	218,00	0,20
	Mediana	1,34	4,00	218,00	0,25
	Mediana corrigida	1,34	4,00	205,75	0,25
	Média aparada	1,46	4,00	218,00	0,22
<b>Desempenho</b>	Média	1,91	4,00	218,00	0,11
	Mediana	1,67	4,00	218,00	0,16
	Mediana corrigida	1,67	4,00	200,00	0,16
	Média aparada	1,86	4,00	218,00	0,12
<b>Realização_Poder</b>	Média	1,09	4,00	218,00	0,36
	Mediana	1,05	4,00	218,00	0,38
	Mediana corrigida	1,05	4,00	211,47	0,38
	Média aparada	1,10	4,00	218,00	0,36
<b>Envolvimento</b>	Média	1,07	4,00	218,00	0,37
	Mediana	0,91	4,00	218,00	0,46
	Mediana corrigida	0,91	4,00	204,64	0,46
	Média aparada	1,08	4,00	218,00	0,37

## Anexo II – Instrumento aplicado para a recolha de dados

### Inquérito sobre a Motivação em Contexto Laboral

O presente questionário visa recolher dados relativos a diversas dimensões da motivação dos colaboradores do IPOLFG em contexto laboral.

Os dados obtidos servem exclusivamente para fins académicos (Trabalho Final de Mestrado em Ciências Empresariais no ISEG) e serão mantidos em total anonimato. Não existem respostas certas, nem erradas. A sua opinião sincera é muito importante, pelo que agradecemos que responda a todas as questões e não deixe nenhuma em branco.

Antecipadamente grata pela sua colaboração,

Raquel Roberto

#### I. Caracterização do Colaborador:

Género: M  F  Idade: \_\_\_\_\_

Habilitações Literárias:

Até ao 9ºano  Do 10ºano ao 12ºano  Licenciatura  Mestrado  Doutoramento

Grupo Profissional:

Assistente Operacional	<input type="checkbox"/>
Assistente Técnico	<input type="checkbox"/>
Pessoal de Enfermagem	<input type="checkbox"/>
Pessoal Médico	<input type="checkbox"/>
Pessoal Técnico (Superior/Superior de Saúde)	<input type="checkbox"/>
Pessoal Técnico Diagnóstico e Terapêutica	<input type="checkbox"/>
Pessoal de Informática	<input type="checkbox"/>
Administração ou Pessoal Dirigente	<input type="checkbox"/>
Outros	<input type="checkbox"/>

Antiguidade no IPOLFG: \_\_\_\_\_

Antiguidade na Carreira: \_\_\_\_\_

## II. Grau de concordância

Numa escala de 1 a 5 (1=Discordo totalmente; 2= Discordo; 3= Nem discordo, nem concordo; 4= Concordo; 5= Concordo totalmente) indique o seu grau de concordância com as seguintes afirmações:

		1	2	3	4	5
1	Esta organização tem condições de trabalho satisfatórias.					
2	Considero que as avaliações periódicas me motivam.					
3	Ter perspectivas de carreira é importante para a minha motivação no trabalho.					
4	Normalmente considero-me uma pessoa com grande motivação.					
5	Sinto-me realizado(a) com as funções que desempenho na organização.					
6	Gostaria de ser avaliado(a) no meu desempenho periodicamente.					
7	Gostaria de desempenhar funções com maior responsabilidade.					
8	Considero o meu trabalho monótono.					
9	Sinto-me satisfeito(a) com a minha remuneração.					
10	No desempenho de tarefas é importante demonstrar alguma emotividade.					
11	Sinto-me com capacidade para gerir um grupo de trabalho.					
12	Sinto-me envolvido(a) emocionalmente com a organização.					
13	O “ <i>feedback</i> ” que recebo no trabalho contribui enquanto factor motivacional.					
14	Gosto de ser avaliado(a) no desempenho das tarefas.					
15	Sinto necessidade de crescer cada vez mais na minha função					
16	Os meus conhecimentos são determinantes na forma de trabalhar.					
17	Todos os funcionários da organização participam nos processos de tomada de decisão.					
18	Habitualmente desenvolvo estratégias para alcançar as minhas metas.					
19	Se existissem prémios atribuídos aos melhores funcionários, percebia-os como um factor de motivação profissional.					
20	Aborreço-me quando não compreendo a finalidade das minhas funções.					
21	Considero que trabalho num ambiente de cooperação entre colegas.					
22	Tarefas diversificadas são importantes para o bom desempenho das funções.					
23	Um dos meus objectivos é alcançar o cargo mais elevado dentro da organização.					
24	Identifico-me com a função que desempenho.					
25	A organização permite o desenvolvimento dos objectivos profissionais.					
26	Existe competitividade no meu grupo de trabalho.					
27	Sinto-me motivado(a) quando o trabalho é elogiado pelo meu superior.					
28	Trabalharia com maior empenho se existissem formas de remuneração alternativa.					

### III. Auto-Avaliação

		Pior que os outros	Como os outros	Melhor que muitos outros	Melhor que a maioria dos outros	O melhor nesta actividade
1	Conheço o meu trabalho					
2	Qualidade do meu trabalho					
3	Quantidade do meu trabalho					
4	Capacidade de iniciativa					
5	Competências interpessoais					
6	Capacidade de planeamento e afectação de recursos					
7	Empenho para com a organização					
8	Avaliação geral de desempenho					

**Anexo III** – Pedido de autorização para a utilização da escala Multi-Factorial de Motivação no trabalho (*Multi-Moti*)

---

From: Aristides.Ferreira@iscte.pt  
To: raquelmattos\_@hotmail.com  
Subject: RE: Pedido de autorização para utilização da escala Multi-Factorial de Motivação no Trabalho (*Multi-Moti*)  
Date: Fri, 29 Jun 2012 10:12:01 +0100

Cara Raquel Matos,

Antes de mais, obrigado pelo seu e-mail.

No que concerne ao seu pedido, venho por esta meu dizer que autorizo-a a utilizar a minha escala no seu estudo.

Cumprimentos,

Aristides

---

**De:** Raquel Matos [mailto:raquelmattos\_@hotmail.com]  
**Enviada:** quinta-feira, 28 de Junho de 2012 22:09  
**Para:** aristides.ferreira@iscte.pt  
**Assunto:** FW: Pedido de autorização para utilização da escala Multi-Factorial de Motivação no Trabalho (*Multi-Moti*)

Exmo. Sr. Professor Doutor Aristides Ferreira,

O meu nome é Raquel de Matos Roberto e estou actualmente a realizar o Mestrado em Ciências Empresariais no ISEG- Instituto Superior de Economia e Gestão, Universidade Técnica de Lisboa, tendo concluído a respectiva componente curricular. Proponho-me realizar a Dissertação de Mestrado no âmbito da Gestão de Recursos Humanos e preconizo analisar a motivação no contexto de trabalho, aferindo nomeadamente o seu impacto no desempenho dos trabalhadores no Instituto Português de Oncologia de Lisboa, Francisco Gentil, EPE.

Para o efeito, estou a considerar a possibilidade de utilizar a Escala Multi-Factorial de Motivação no Trabalho (*Multi-Moti*), que se encontra exposta no v/ artigo "Construção e validação de uma Escala Multi-Factorial de Motivação no Trabalho (*Multi-Moti*)".

Neste contexto, venho solicitar a v/ autorização para a utilização da referida escala na pesquisa que me proponho efectuar.

Antecipadamente grata

Com os melhores cumprimentos,

Raquel Roberto

**Anexo IV – Pedido de autorização de recolha de dados para investigação no âmbito do Mestrado em Ciências Empresariais no ISEG ao IPOLFG**

---

From: plrodrigues@ipolisboa.min-saude.pt  
To: raquelmattos\_@hotmail.com  
Date: Wed, 18 Jul 2012 11:20:02 +0100  
Subject: Pedido de autorização de recolha de dados para investigação - Mestrado em Ciências Empresariais

Bom dia Dra. Raquel Matos Roberto,

Na sequência do seu pedido de autorização de recolha de dados para investigação no âmbito do Mestrado em Ciências Empresariais, do Instituto Superior de Economia e Gestão, informo que o mesmo foi autorizado.

Nestes termos, queira, por favor, contactar-me para acordarmos o modo como a recolha de dados irá decorrer.

Com os melhores cumprimentos,

Paula Rodrigues

Directora de Serviço | Gestão de Recursos Humanos

Instituto Português de Oncologia de Lisboa Francisco Gentil, E.P.E.

Rua Professor Lima Basto

1099-023 LISBOA

Ext: 1106 | Tel: 217200400 | Fax: 217229840

[plrodrigues@ipolisboa.min-saude.pt](mailto:plrodrigues@ipolisboa.min-saude.pt)

Raquel de Matos Roberto

Rua Professor Reinaldo dos Santos, 21-8º Dtº

1500.501 Lisboa

E-mail: [raquelmattos@hotmail.com](mailto:raquelmattos@hotmail.com)

Exmo. Sr.

Presidente do Conselho de Administração

Instituto Português de Oncologia de Lisboa, Francisco  
Gentil, EPE

Dr. Francisco Ramos

Rua Professor Lima Bastos

1099.023 Lisboa

Assunto: Pedido de autorização de recolha de dados para investigação no âmbito de Mestrado em Ciências Empresariais no ISEG – Instituto Superior de Economia e Gestão, UTL.

Exmo. Sr.

O meu nome é Raquel de Matos Roberto e estou actualmente a realizar o Mestrado em Ciências Empresariais no ISEG- Instituto Superior de Economia e Gestão, Universidade Técnica de Lisboa, tendo concluído a respectiva componente curricular. Proponho-me realizar a Dissertação de Mestrado no âmbito da Gestão de Recursos Humanos e preconizo analisar a motivação no contexto de trabalho, aferindo nomeadamente o seu impacto no desempenho dos trabalhadores no Instituto Português de Oncologia de Lisboa, Francisco Gentil, EPE. Para o efeito, estou a considerar a possibilidade de utilizar a Escala Multi-Factorial de Motivação no Trabalho (*Multi-Moti*) do Professor Doutor Aristides Ferreira, que autorizou previamente a sua utilização neste estudo.

Neste contexto, venho solicitar a v/ autorização para a recolha de dados junto dos colaboradores da v/ prestigiada Instituição.

Antecipadamente grata, apresento os melhores cumprimentos,

Raquel de Matos Roberto

Lisboa, 29 de Junho de 2012