

## Questionário de motivação nas organizações: um estudo de validação do constructo em Angola<sup>1</sup>

 Anibal Simões<sup>2</sup>

Recibo: 20.02.2025  
Aceito: 10.04.2025  
Publicado: 09.06.2025

**Resumo:** O objectivo deste estudo foi o de construir e validar uma escala trifactorial de motivação nas organizações. Uma das razões para tal foi a ausência, no nosso país, de instrumentos para medir as dimensões da motivação. Para o efeito, apoiamos-nos na teoria das necessidades adquiridas de David McClelland para elaboração deste questionário, que integra 30 itens. Participaram nos estudos de validação do questionário 262 funcionários de instituições públicas e privadas, de ambos os sexos, com idades compreendidas entre os 19 e mais de 40 anos. A escala apresenta índices de consistência interna bons (valores entre 0,70 a 0,90). A análise factorial revelou a existência de uma estrutura trifactorial com 52,1% de variância explicada: motivação com realização, poder e afiliação. Espera-se ainda que futuros estudos possam ser desenvolvidos partindo deste questionário.

**Palavras-chave:** Motivação, necessidade, realização, poder e afiliação.

## Motivation questionnaire in organizations: a construct validation study in Angola

**Abstract:** The aim of this study was to construct and validate a three-factor scale of motivation in organizations. One of the reasons for this was the lack of instruments to measure the dimensions of motivation in our country. To this end, we used David McClelland's acquired needs theory to develop this questionnaire, which includes 30 items. A total of 262 employees of public and private institutions, of both sexes, aged between 19 and over 40 years, participated in the validation studies of the questionnaire. The scale presents good internal consistency indices (values between 0.70 and 0.90). Factor analysis revealed the existence of a three-factor structure with 52.1% of explained variance: motivation with achievement, power and affiliation. It is also expected that future studies can be developed based on this questionnaire.

**Keywords:** Motivation, need, achievement, power and affiliation.

## Questionário de motivação nas organizações: um estudo de validação do constructo em Angola

**Resumen:** El objetivo de este estudio fue construir y validar una escala trifactorial de motivación en las organizaciones. Una de las razones para ello fue la falta de instrumentos para medir las dimensiones de la motivación en nuestro país. Para ello, se utilizó la teoría de las necesidades adquiridas de David McClelland para desarrollar este cuestionario, que incluye 30 ítems. Un total de 262 empleados de instituciones públicas y privadas, de ambos sexos, con edades comprendidas entre 19 y más de 40 años, participaron en los estudios de validación del cuestionario. La escala presenta buenos índices de consistencia interna (valores entre 0,70 y 0,90). El análisis factorial reveló la existencia de una estructura trifactorial con un 52,1% de varianza explicada: motivación con el logro, poder y afiliación. También se espera que se puedan desarrollar futuros estudios basados en este cuestionario.

**Palabras clave:** Motivación, necesidad, logro, poder y afiliación.

1 DOI: <https://dx.doi.org/10.4314/academicus.v3i2.5>

2 Professor e Investigador da Faculdade de Ciências Sociais da Universidade Agostinho Neto. E-mail: [anisimoes@hotmail.com](mailto:anisimoes@hotmail.com)

## Introdução

A compreensão do comportamento individual e grupal dos sujeitos passa necessariamente pelos estudos das suas motivações. Investigações têm sido feitas, no âmbito das ciências do comportamento, e não só, para explicar as raízes das motivações humanas. Autores referem-se às necessidades psicológicas básicas (Deci & Ryan, 2020) ou a factores mais intrínsecos como a paixão e a perseverança (Park, Tsukayama, Yu & Duckworth, 2020).

Descobriu-se que os processos motivacionais exercem uma influência muito grande na aprendizagem, sobretudo na aquisição, transferência e uso de conhecimentos e habilidades (Elliot, & Dweck, 1988). Do outro, que eles são preditivos, a longo prazo, do desempenho dos alunos em Matemática (Elliot, Jury & Murayama (2018) e que os mesmos têm relação com a atenção e o pensamento (Farouk, 2018).

Contudo, os estudos sobre as motivações remontam há vários séculos. Na antiguidade, filósofos como Aristóteles e Platão já discutiam questões relacionadas com a motivação, embora não usassem essa terminologia moderna. Eles estavam mais preocupados com questões sobre o que leva o ser humano a agir de determinada forma, o que os motiva a buscar a virtude, felicidade ou sabedoria. Aristóteles, por exemplo, argumentava que o comportamento humano é movido pela busca do bem supremo e do equilíbrio (Aristóteles, 2002; Paviani, 2010). Durante essa época, as ideias de motivação estavam intimamente ligadas a conceitos filosóficos sobre a natureza humana, razão e moralidade, mais do que em termos psicológicos como entendemos hoje.

No século XIX, a psicologia começou a separar-se da filosofia, tornando-se uma ciência empírica. Foi nesse período que começaram a surgir os primeiros estudos sobre comportamento e motivação. James (1890) e Dewey (1954) foram figuras importantes na Psicologia da Motivação, explorando questões sobre o instinto e o apetite humano. Isto é, o estudo dos instintos humanos começou a ganhar destaque, com a ideia de que os seres humanos seriam motivados por impulsos biológicos naturais. Logo de seguida, surgiram teorias de motivação instintiva: essas teorias sugeriam que o comportamento humano era governado por uma série de instintos inatos, como autossuficiência e sobrevivência.

No início do Século XX, com Freud (1920), a motivação começou a ser entendida dentro do contexto da psicanálise, com a noção de que os seres humanos seriam motivados por impulsos inconscientes. Nessa obra, reeditada em 2006, pela Imago, Freud (1920) introduziu a ideia de que a motivação humana era movida principalmente por desejos sexuais, agressivos e outras forças inconscientes, e que os conflitos internos moldavam o comportamento. Temos assim, conforme é descrito no livro, os desejos inconscientes, onde a motivação é governada por forças inconscientes e que o comportamento humano muitas vezes está além da consciência. Nesta óptica, as motivações não eram apenas racionais, pois havia igualmente uma forte componente emocional e inconsciente.

Na metade do século XX, houve uma mudança de foco na Psicologia, com a introdução de teorias mais centradas no indivíduo e nas suas necessidades. Surgindo as ditas correntes humanistas. Maslow (1970) propôs a sua famosa hierarquia de necessidades, na qual ele argumentava que as pessoas têm necessidades básicas que devem ser satisfeitas antes de poderem buscar a autorrealização. Sua teoria classificava as necessidades humanas numa pirâmide, começando pelas necessidades fisiológicas e chegando até à realização pessoal. Outro humanista foi Rogers (1997). Centrou-se no indivíduo, estudando a forma como este busca a autenticidade, o crescimento pessoal e a auto-estima.

Ainda nesse período aparecem as teorias cognitivas que afirmavam que os seres humanos são motivados por expectativas, crenças e valores. A motivação é vista como o resultado da interacção entre as crenças do indivíduo e seus objectivos. Um dos defensores desta perspectiva é Vroom (1964), que propôs a teoria da expectativa, sugerindo que as pessoas são motivadas a agir com base na expectativa de que suas acções resultarão em recompensas desejadas.

A partir da década de 1970 a 1980, as teorias sobre motivação começaram a ser mais aplicadas a contextos organizacionais, com um foco maior na motivação no ambiente de trabalho. Temos assim a teoria dos dois factores. Para Herzberg (1959 *apud* Casado, 2002) existem factores como motivadores (ex.: realização, reconhecimento) e factores higiénicos (ex.: condições de trabalho, salário) que influenciam a satisfação e motivação no trabalho. Ele sugeriu que a motivação no trabalho não é simplesmente uma questão de evitar insatisfações, mas também de estimular satisfação positiva. Além dessa abordagem, aparece igualmente a teoria das necessidades adquiridas de David McClelland (1987) que é o referencial teórico do presente estudo. Ele sugere que as pessoas são motivadas por três necessidades principais: realização, poder e afiliação, que são adquiridas ao longo da vida, dependendo de experiências sociais e culturais.

No final do século XX, e início do século XXI, os investigadores começaram a integrar abordagens mais diversas e multidimensionais para entender a motivação. O foco ampliou-se para a interação de factores internos e externos, incluindo variáveis sociais, culturais e económicas. Ryan e Deci (2020) propuseram a teoria da autodeterminação. Esta enfatiza a importância de satisfazer as necessidades de competência, autonomia e relacionamento para promover a motivação intrínseca.

A história da motivação reflecte a evolução de conceitos filosóficos para teorias psicológicas cada vez mais robustas. O que começou como uma questão filosófica sobre os impulsos humanos foi gradualmente incorporado em teorias científicas e psicológicas, até chegar a modelos mais complexos e aplicados nos contextos sociais e organizacionais contemporâneos.

Depois desta resenha histórica importa falar do papel importante das motivações nas organizações. Este papel tem sido posto de relevo em organizações interculturais (Tiwari, & Wiles, 2022). Sucede o mesmo em questões mais específicas como o desempenho, engajamento organizacional, retenção de talentos (Fernandes, 2021), e nos processos de criatividade, inovação e empreendedorismo (Amabile, 2019).

Contudo, não existe unanimidade na adopção de teorias e modelos para estudar as motivações. Uns estudiosos colocam a tónica na aplicação de modelos motivacionais em contextos organizacionais de carácter multicultural (Earley & Yang, 2019). Outros, mais voltados para uma visão africana, consideram que esses modelos, de carácter ocidental, não consideram factores como a relação de hierarquia nas famílias próprias das comunidades africanas. Enfatizam, igualmente, o facto de as teorias motivacionais acentuarem mais as expectativas individualistas em detrimento das expectativas colectivistas (Alabi, 2013; Mosiemedi, 2018).

Estas dificuldades também se estendem aos instrumentos de investigação. Isto é evidente, pois a motivação é algo subjectivo, psicológico e a sua tradução em algo quantificável, acarreta muitas dificuldades. A solução para esses problemas pode passar pelo desenvolvimento de instrumentos mais sensíveis às especificidades culturais, contextuais e individuais. E a par disso, pela combinação de métodos qualitativos e quantitativos para capturar a multiplicidade das motivações humanas. Importa, por isso, procurar teorias mais adequadas a este ponto de vista, considerando a sua classificação.

Katzel e Thompsom (1990) classificam as motivações em duas categorias: as exógenas, mais ligadas aos factores externos e as endógenas, de carácter pessoal, cujo constructo mais referido são as necessidades.

Cada uma dessas dimensões tem sido objecto de estudos aturados o que nos motivou em fazer o mesmo. Por não possuímos instrumentos para medir várias dimensões da motivação desenvolvemos e elaboramos uma escala de motivação. Baseamo-nos numa das teorias, classificada como endógena, que é precisamente a de David McClelland (1987). A teoria de McClelland, também designada por teoria das necessidades adquiridas sugere que as motivações humanas são explicadas a partir de três necessidades principais: necessidade de realização (desejo de alcançar metas difíceis), necessidade de afiliação (vontade de estabelecer e manter boas relações interpessoais e necessidade de poder (desejo de controlar e influenciar os outros) (McClelland, 2018).

Relativamente às necessidades de realização (*need for achievement, N ach*) é importante destacar os contributos do próprio McClelland (2018). Ele usou a técnica de análise de histórias projectivas, como o *Thematic Apperception Test* (TAT), para medir essa necessidade nas pessoas e entender como ela afecta o comportamento em contextos de trabalho e desempenho. De acordo com Winter (1998), McClelland acredita que o TAT evoluiu no estudo da motivação humana, permitindo identificar temas na história de vida, assim como descobrir temas interculturais. Refira-se, no entanto, que o TAT (teste de apercepção temática) foi desenvolvido inicialmente por Murray (2005). O teste consiste em figuras que mostram pessoas em situações ambíguas. Em cada umas das situações pede-se aos sujeitos para inventarem uma história. A intenção é de que estes relatos revelem as aspirações e os sonhos dos sujeitos.

Houve, no entanto, muitas críticas sobre o TAT. De entre elas, podemos apontar as seguintes: a) Subjectividade nas interpretações. Esta crítica foi feita por McClelland (1987). Na sua óptica, O TAT envolve uma interpretação subjectiva das respostas dos indivíduos às imagens apresentadas. Isto é, as interpretações podem ser influenciadas pelo próprio estado emocional do psicólogo, pela cultura e até pelas suas crenças pessoais, o que afecta a consistência do teste; b) Ausência de padrões objectivos de avaliação. A ausência de uma codificação de forma padronizada, compromete a confiabilidade dos relatos, levantando problemas de validade para as respostas (Eysenck, Meili & Arnold, (1975). c) Dúvida quanto à validade predictiva, ou seja, a ausência de evidências robustas que comprovem a capacidade de o teste prever comportamentos futuros. Ou seja, poucos acreditam na sua validade predictiva (Eysenck, Meili & Arnold, (1975).

Essas críticas têm levado a que os estudos sobre os motivos, baseados no modelo teórico da teoria das necessidades adquiridas sejam maioritariamente feitos com questionários. De entre estes podemos apontar o Questionário de Necessidades de McClelland (*Need for Achievement Scale*), desenvolvido por McClelland (1987). Além do motivo de realização ele também desenvolveu ferramentas para medir os motivos de afiliação e poder. Em estudos posteriores, pesquisadores começaram a usar essas escalas para investigar como essas necessidades motivacionais se manifestam em diferentes contextos sociais, como no ambiente de trabalho ou nas relações interpessoais. Sendo, como tal, o objectivo deste artigo que é o de construir e validar um questionário sobre motivação baseado na teoria deste autor.

## **Metodologia**

### *Design do estudo*

O presente estudo enquadra-se na abordagem quantitativa, cujo objectivo é a construção e validação do questionário. Optou-se pelo desenho descritivo transversal para a análise psicométrica do instrumento "Questionário de motivação nas organizações". Os participantes totalizaram 276 sujeitos (162 homens e 114 mulheres). A selecção foi feita com base no critério de participação voluntária, recorrendo-se à amostragem digital sendo, como tal, uma amostragem por conveniência. Relativamente ao método de acesso foi criado um formulário de pesquisa *online* utilizando o *Google Forms* como ferramenta. Como critério de inclusão foram considerados a profissionalização, isto é, os inquiridos tinham de ser trabalhadores (1º ou 2º empregos), habilitações, estado civil e o tempo de serviço, com destaque para o primeiro emprego.

### *Método*

O questionário de motivação nas organizações é composto por 30 itens, com respostas no formato Likert de cinco pontos (1 = nunca ou quase nunca, 5 = sempre ou quase sempre). Cada item avalia as dimensões das motivações na óptica de McClelland, isto é: realização; poder; e afiliação, conforme se vê na tabela mais abaixo. Os participantes foram informados sobre os objectivos do estudo, bem como sobre a confidencialidade e a importância do consentimento informado. A análise dos dados foi realizada com o software SPSS versão 26.0. As técnicas estatísticas para avaliar o

questionário foram o cálculo da consistência interna (Alfa de Cronbach) para cada uma das dimensões do questionário. Esse índice, que mede a consistência interna, foi utilizado para verificar a homogeneidade das respostas dentro de cada factor. Recorreu-se à análise factorial para examinar a estrutura subjacente do questionário e verificar se as variáveis observadas se agrupam em factores de acordo com o modelo proposto.

A escolha do número de factores extraídos baseou-se na teoria do modelo original de McClelland. Este sugere que o instrumento deve avaliar três dimensões principais das motivações. Com base nisso, fixamos a extração de três com a rotação *varimax* para facilitar a interpretação dos dados. Essa abordagem foi adoptada para garantir que os resultados reflectissem a estrutura teórica proposta pelo instrumento e validada em estudos anteriores. As médias e os desvios-padrão das pontuações nas dimensões do questionário foram calculados para fornecer uma visão geral das distribuições das respostas. O que nos permitiu entender a tendência central e a variabilidade dos dados.

Tabela 1 - Dimensões do Questionário de Motivação nas Organizações

Dimensões	Indicadores
Realização	Inclui questões como ambição pessoal, o desejo de alcançar objetivos, desafios e superação de obstáculos.
Poder	Inclui questões como o desejo de controlo, influência e liderança.
Afiliação	Inclui questões relacionadas com as relações interpessoais, o desejo de aceitação e o desejo de agradar aos outros.

Fonte: Elaborado pelo autor

### Resultados do estudo

Inicialmente, procurámos verificar se os nossos dados eram favoráveis para o tratamento factorial. Para o efeito, recorreu-se ao índice de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) < 0,75;  $p < 0,001$  que o confirmaram. Em seguida, quisemos saber para quantos componentes as variáveis poderiam ser reduzidas. Observamos 9 componentes com *eigenvalues* maiores do que 1 (critério de Kaiser) o que não condizia com o nosso modelo teórico. De seguida, fez-se uma análise paralela, tendo-nos fixado em 3 componentes, o que foi permitido com um total de variância explicada de 52,1%.

Tabela 2 - Agrupamento dos itens nos componentes

N°	Conteúdo	Componentes		
		1	2	3
1	No meu dia-a-dia evito, sobretudo em questões financeiros, situações de alto risco	0,78		
2	Luto pelas coisas mais difíceis, porque são as que mais me satisfazem.	0,68		
5	.Prefiro trabalhar em áreas onde posso obter grandes êxitos.	0,75		
9	Procuro sempre destacar-me em todas os grupos de trabalho onde sou inserido	0,56		
11	Ajudo frequentemente os colegas com dificuldades	0,82		

12	Os colegas dizem que sou uma pessoa prestável	<b>0,81</b>	
13	Geralmente não me sinto bem quando não estou bem com os outros	<b>0,62</b>	
14	Detesto estar num grupo de pessoas que não me respeita	<b>0,82</b>	
15	Pessoas próximas de mim afirmam que os vizinhos do bairro falam bem de mim	<b>0,76</b>	
17	Adapto-me facilmente às regras estabelecidas por uma instituição	<b>0,77</b>	
18	Contrario o meu superior hierárquico quando ele impõe o cumprimento das regras do jogo com as quais não concordo	<b>0,44</b>	
19	Prefiro trabalhar com pessoas que me fazem crescer	<b>0,83</b>	
24	Considero normal os meus colegas reagirem de modo negativo por eu lutar para ser chefe deles	<b>0,54</b>	
25	Gosto de influenciar pessoas na organização onde trabalho	<b>0,80</b>	
26	Sinto satisfação quando sou eu a organizar as tarefas dos grupos com que trabalho	<b>0,73</b>	
27	Gosto de apontar os erros dos colegas quando realizam mal uma tarefa	<b>0,58</b>	
30	Na instituição onde trabalho, o alcance dos objectivos da mesma depende muito da minha contribuição	<b>0,62</b>	
20	Desisto facilmente dos grupos que estão constantemente em conflito	<b>0,70</b>	
21	Considero uma boa reunião em que participo àquela em que a maioria concorda com as minhas ideias	<b>0,67</b>	
22	Numa actividade de grupo procuro convencer os outros a pensarem como eu.	<b>0,73</b>	
23	Se conseguisse um emprego numa empresa, desistiria se não for nomeado para um cargo de chefia	<b>0,54</b>	
28	Sinto prazer quando controlo as tarefas de cada elemento do grupo	<b>0,44</b>	
29	Sinto prazer quando controlo as tarefas de cada elemento do grupo	<b>0,70</b>	
3	Na instituição onde trabalho, nem sempre consigo levar avante algumas tarefas delegadas pelo meu superior hierárquico	<b>0,72</b>	
4	Atribuo a sorte aos bons resultados que obtenho nas actividades que realizo	<b>0,61</b>	
8	Sinto-me inútil numa reunião onde não dou nenhuma contribuição	<b>0,52</b>	
10	Desisto facilmente, quando não me elogiam	<b>0,73</b>	
	Quantidade de itens	17	4
	Eigenvalue	51,2	47,9
	Alfa de Cronbach	0,91	0,74

Fonte: Elaborado pelo autor

Conforme a tabela, podemos verificar que o total de variância explicada (52,1%) e o alfa de

Cronbach (0,70-0,90) foram adequados e excelentes.

A tabela 2 mostra-nos que o primeiro componente agrupou itens relacionados com os motivos de realização, ou seja, com a tónica na superação de obstáculos. Por exemplo, o item 1= Luto pelas coisas mais difíceis, porque são as que mais me satisfazem; item 2= Luto pelas coisas mais difíceis, porque são as que mais me satisfazem. Este componente foi denominado motivos de realização.

No segundo componente, encontram-se itens que representam motivos relacionados com o poder: Por exemplo, o item 21 “Numa actividade de grupo procuro convencer os outros a pensarem como eu; item 22 “se conseguisse um emprego, desistiria senão for nomeado para um cargo de chefia”, que como se vê, têm a ver com questões de liderança. Este componente foi designado por motivos de poder. Por fim, o terceiro componente que engloba itens que têm a ver com realização pessoal e a aceitação social. Exemplo: item 10 “Desisto facilmente, quando não me elogiam”. E, por isso, este componente foi designado por afiliação.

De seguida, vamos observar as propriedades psicométricas do questionário que podem ser vistas na tabela 2.

Tabela 3 - Características psicométricas do questionário sobre motivação nas organizações

Escala	Número de itens	Total da amostra N=262			Homens (N=162)		Mulheres (N=100)		Diferenças entre o sexo	
		Media	D.P	Cronbach	Media	DP	Media	DP	T	P
Realização	17	64,7	1,29	0,91	62,8	14,5	67,7	8,98	-0,3054	0,002
Poder	4	10,2	3,53	0,74	10,0	2,76	10,4	4,40	-0,809	0,419
Afiliação	6	12,9	3,16	0,70	13,5	3,12	12,1	3,19	3,726	0,000

Fonte: Elaborado pelo autor

Observando a tabela 3, nota-se que a escala de “realização tem uma boa consistência interna (0,91) e que a diferença entre as médias dos homens e das mulheres é estatisticamente significativa ( $p < 0,05$ ). As mulheres apresentam uma média mais alta do que os homens. Por outras palavras, o estudo revelou que as mulheres apresentam maiores motivações de realização que os homens. Relativamente a escala “poder”, também se verifica uma boa consistência interna (0,74). A par disso, a diferença entre os sexos não é estatisticamente significativa, indicando que os homens e as mulheres possuem médias semelhantes nesta escala. Ou seja, a motivação para o poder é a mesma quer para os homens quer para mulheres.

Contudo, importa chamar a atenção ao valor T negativo (-0,809), que indica que a média do grupo de mulheres é ligeiramente maior do que a dos homens, já que a média das mulheres é 10,4 e a dos homens é 10,0. Um valor negativo no teste t é um reflexo da direção da diferença (no caso, mulheres com média um pouco maior). Por fim, temos a escala “Afiliação”, igualmente com uma boa consistência interna (0,70). A diferença entre os sexos é estatisticamente significativa ( $p < 0,05$ ), com os homens apresentando uma média mais alta do que as mulheres nesta escala. Significando que, no presente estudo, os homens apresentam uma maior motivação para a afiliação que as mulheres.

Por fim, pretendeu-se conhecer a relação entre as escalas, conforme se pode ver na tabela abaixo representada.

Tabela 4 - Correlação entre as escalas

Escala	Realização	Poder	Afiliação
1.Realização	1,000	0,344**	0,298***
2.Poder		1,000	.0,040
3.Afiliação			1,000

\*\* Correlation is significant at the level 0,05 level (2 tailed).

Fonte: Elaborado pelo autor

Observando a tabela 3, podemos constar em primeiro lugar que a correlação entre realização e poder é uma relação moderada e positiva. Ou seja, há uma tendência de que, à medida que a busca por realização aumenta, o poder também tende a aumentar, mas a relação não é muito forte. Chamamos a atenção ao facto de "a correlação ser significativa no nível de 0,05 (bilateral)". Isso significa que a correlação entre as variáveis testadas é estatisticamente significativa, com um valor de  $p$  menor que 0,05, e o teste foi feito considerando as duas direcções (positiva e negativa) da correlação. Em segundo lugar, temos a correlação entre a realização e afiliação (0,298). Também é moderada e positiva, embora um pouco mais fraca do que entre realização e poder. Isso indica que, em geral, quem busca mais realização tende também a buscar mais afiliação, mas a relação não é muito intensa. Em terceiro lugar, temos a correlação entre poder e afiliação que é muito fraca. O valor (.0,040) sugere que poder e afiliação não estão correlacionados de maneira significativa. Isso significa que a busca por poder não tem uma relação clara com a busca por afiliação, ou seja, as duas variáveis se comportam de forma independente uma da outra. Embora a escala de Likert produza dados ordinais (ou seja, que indicam ordem, mas não intervalos iguais entre as categorias), é comum na investigação quantitativa tratá-los como dados intervalares quando se calcula uma pontuação composta.

### Conclusão

O presente trabalho teve como objectivo relatar o processo de construção e validação da estrutura interna do questionário das motivações organizacionais, um tema que importante para todos envolvidos na gestão dos recursos humanos nas organizações. Assim, o presente estudo adquire importância à medida que identifica o tipo de motivos que podem levar os gestores a gizarem políticas de gestão de recursos humanos capazes de influenciar a motivação e o desempenho dos seus colaboradores.

A construção do questionário baseou-se na teoria das necessidades adquiridas de David McClelland. Os resultados aqui encontrados, em termos dos componentes do instrumento, são diferentes em cada uma delas. No caso da "Realização", as mulheres apresentam maiores motivações do que os homens. O mesmo já não se passa com a componente "Poder", em que tanto os homens como as mulheres apresentam os mesmos valores. Por fim, temos a componente "Afiliação", onde os homens apresentam maiores motivos de afiliação com que as mulheres. Estes resultados não convergem na totalidade com outros estudos. Num estudo realizado por Oliveira (2009) testou-se a hipótese "a motivação no trabalho é diferente conforme o sexo do funcionário".

Do ponto de vista psicométrico, é importante destacar que os índices de consistência interna foram bons (Prieto & Muñiz, 2000), ou seja, entre 0,70-0,90.

Em síntese, podemos afirmar que este trabalho disponibiliza para investigadores e gestores de recursos humanos uma ferramenta útil e confiável para a identificação de motivos que podem influenciar o desempenho dos funcionários ou colaboradores. Dessa forma, este estudo, daí a sua relevância, pode contribuir aprofundar o conhecimento das causas do empenho e do comprometimento dos funcionários. A par disso, o instrumento poderá ser utilizado pelas instituições e profissionais da psicologia do trabalho e das organizações que actuem em programas de avaliação de desempenho.

Contudo, o estudo possui igualmente algumas fragilidades. A amostra de participantes foi reduzida, o que é próprio da selecção por conveniência. Importa de igual modo referir que o acesso ao funcionário de não foi fácil mesmo que a coleta tenha sido *online*.

Em estudos futuros, será necessário aprofundar as propriedades psicométricas do questionário das motivações organizacionais, sobretudo no que diz respeito à validade de critério.

### Referências Bibliográficas

- Alabi, F. A. (2013). Psychosocial Factors and Motivation in African Educational Contexts. *African Journal of Education and Development*, 7(1), 60-72.
- Amabile, T. M. (2019). Creativity and Innovation in Organizations: The Role of Motivation. In *Oxford Handbook of Creativity, Innovation, and Entrepreneurship*. London.
- Aristóteles (2002). *Metafísica*. São Paulo: Edições Loyola.
- Casado, T. (2002). *As pessoas na organização*. 3. ed. São Paulo: Gente.
- Carifio, J., & Perla, R. (2008). Resolving the 50-year debate around using and misusing Likert scales. *Medical Education*, 42(12), 1150–1152.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2020). *Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness*. Guilford Press.
- Dewey, J. (1954). *Vida e Educação*. São Paulo: Melhoramentos. 4ª. Ed
- Duckworth, A. L. (2016). *Grit: The Power of Passion and Perseverance*. Scribner.
- Dweck, C. S. (2017). *Self-theories: Their Role in Motivation, Personality, and Development*. Psychology Press.
- Earley, P. C., & Yang, E. E. (2019). The Role of Culture in Motivation: Understanding the Importance of Contextual Factors in International Organizational Behavior. *Academy of Management Perspectives*, 33(4), 462-478.
- Elliot, A. J., Jury, M., & Murayama, K. (2018). Trait and perceived environmental competitiveness in achievement situations. *Journal of Personality*, 86(3), 353–367. <https://doi.org/10.1111/jopy.12320>
- Elliott, E. S. & Dweck, C. S. (1988). Goals: An approach to motivation and achievement. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54(1), 5-12.
- Eysenck, H. J., Meili, R. & Arnold, W. (1975). *Lexikon der Psychologie*. Editora Herder.
- Farouk, A. S. (2018). The Role of Motivation and Cognitive Processing in Academic Achievement: Implications for Educators. *Learning and Individual Differences*, 67, 17-29.
- Farouk, S. (2004). *Group work in schools: A process consultation approach*. Educational Psychology in.
- Farouk, S. (2004). Group work in schools: A process consultation approach. *Educational Psychology in Practice*, 20(3), 207–22.
- Farouk, S. (2004). *Group work in schools: A process consultation approach*. Educational Psychology in
- Fernandes, C. L. S. (2021). Motivação Organizacional: Fatores de Influência e Impactos no Desempenho. *Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional*, 17(2), 45-58.