

## **Impacto do Clima Organizacional no processo de Motivação dos professores de Ensino Superior na Guiné-Bissau**

## **Impact of Organizational Climate on the Motivation process of Higher Education Teachers in Guinea-Bissau**

Mamadú Conté, N<sup>o</sup> 20200021

### **ORIENTADORAS:**

Professora Doutora Marta Sofia Alves Félix

Professora Doutora Sara Monteiro Morgado Dias Nunes

Dissertação apresentada à Escola Superior de Gestão de Idanha-a-Nova, do Instituto Politécnico de Castelo Branco para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão de Empresas, realizada sob a orientação científica da Professora Doutora Marta Sofia Alves Félix e Professora Doutora Sara Monteiro Morgado Dias Nunes, do Instituto Politécnico de Castelo Branco.

**fevereiro de 2024**



## Composição do júri

Presidente do júri:

- Professor José Pedro Rebola Ferreira de Sousa (Presidente, diretor da UO);
- Professor Doutor Válder Victorino Lemos (arguente, ESE/IPCB);

Vogal:

- Professora Doutora Marta Sofia Alves Félix (vogal, orientadora, professora da ESGIN/IPCB)”



## **Dedicatória**

O presente trabalho é dedicado à memória dos meus falecidos pais, que as suas almas descansem em paz do senhor.



## **Agradecimentos**

Primeiramente agradeço à Deus todo-poderoso pela Dom da vida. Agradeço também a minha Orientadora Professora Doutora Marta Sofia Alves Félix e Professora Doutora Sara Monteiro Morgado Dias Nunes pela disponibilidade e paciência que tiveram comigo desde primeira hora, abrindo mão de tantos outros assuntos para me atender, sou grato por tudo que fizeram por mim.

Não posso deixar de agradecer um amigo-irmão Telmo Presado, Cooperante e Administrador da Cooperativa Agrícola “ECOFRUTAS” da zona Oeste de Portugal pelas oportunidades de trabalhos que sempre me deu a fim de poder minimizar as minhas dificuldades em pagar contas e outras despesas do estudo.

O meu muito obrigado vai para os meus sobrinhos Umaro Fal e Amadú Lamine Conté, pelos acolhimentos e apoios financeiros e peço à Deus que lhes conceda a recompensa. Sem esquecer igualmente minhas irmãs, irmãos, amigos e família em geral.



## **Resumo**

O presente trabalho de dissertação tem como objetivo pesquisar e aferir o impacto do clima organizacional no processo de motivação dos professores de Ensino Superior na Guiné-Bissau. O trabalho analisa o nível de influência que o clima organizacional tem no estado motivacional dos professores afetos às instituições do Ensino Superior Público e Privado do país que se situa na Costa Ocidental Africana.

A investigação é de natureza descritiva, e as técnicas de recolha de dados compreendem levantamento bibliográfico e uma pesquisa de campo feita através dos questionários elaborados no Google Formulário e enviados aos professores das Instituições do Ensino Superior.

Os resultados mais significativos do estudo são as competências, o clima organizacional, o compromisso e a produtividade organizacional, como os fatores que merecem atenção no presente estudo. Não obstante, o estudo permitiu identificar diferenças estatisticamente significativas nas pontuações obtidas para as dimensões Clima Organizacional, Compromisso e Produtividade Organizacional em função do rendimento dos inquiridos. Em particular, observa-se uma tendência para perceções mais positivas nestes dois fatores nos inquiridos com rendimentos mensais mais elevados. Perante esses fatos, há uma normalização na satisfação, influenciando a motivação das mesmas.

## **PALAVRAS-CHAVE**

Competências, Clima e Cultura Organizacional, Motivação no Trabalho, Compromisso e Produtividade Organizacional.

## **Abstract**

This dissertation aims to explore and assess the impact of organizational climate on the motivation of higher education teachers in Guinea-Bissau. The work analyses the extent to which the organizational climate influences the motivational state of teachers in public and private higher education institutions in the country, which is located on the West African coast.

The research is descriptive, and the data collection techniques include a bibliographical survey and field research using questionnaires created using Google Forms and sent to teachers in higher education institutions.

The main findings of the study are that competencies, organizational climate, commitment, and organizational productivity are the factors that deserve attention in this study. Nevertheless, the study found statistically significant differences in the scores obtained for the organizational climate, commitment, and organizational productivity dimensions depending on the income of the respondents. There was a trend towards more positive perceptions of these two factors among respondents with higher monthly incomes. Given these facts, there is a normalization of satisfaction that influences their motivation.

## **KEYWORDS**

Skills, Organizational Climate and Culture, work Motivation, Commitment and Organizational Productivity.



# Índice Geral

<b>1. Introdução.....</b>	<b>2</b>
<b>2. Enquadramento Teórico .....</b>	<b>4</b>
2.1. Ensino superior na Guiné-Bissau.....	4
2.2. Clima Organizacional .....	5
2.3. Cultura Organizacional.....	7
2.4. Competências .....	12
2.5. Motivação.....	14
2.6. Compromisso e produtividade organizacional .....	20
<b>3. Metodologia.....</b>	<b>22</b>
<b>4. Análise e interpretação dos resultados .....</b>	<b>23</b>
4.1. Caracterização da Amostra.....	23
4.2. Resultados Obtidos .....	25
<b>5. Conclusões .....</b>	<b>38</b>
<b>6. Limitações e Recomendações .....</b>	<b>40</b>
<b>Referências Bibliográficas .....</b>	<b>41</b>
<b>Anexo .....</b>	<b>42</b>

## Lista de Tabelas

<b>Tabela 1:</b> Caracterização de amostra dos dados sociodemográfico-----	23
<b>Tabela 2:</b> Grau da concordância através de escala de Likert. -----	25
<b>Tabela 3:</b> Matriz Fatorial obtida após a Rotação Varimax -----	26
<b>Tabela 4:</b> Alpha de Cronbach para a totalidade dos itens em análise e respectivas subescalas---	27
<b>Tabela 5:</b> Estatística Descritiva Básica para as Pontuações Ponderadas-----	28

## Lista de Quadros

<b>Quadro 1:</b> Cultura Organizacional Adaptativa e não adaptativa -----	18
<b>Quadro 2:</b> Fatores Motivacionais e higiênicos -----	26

## Lista de Figuras

<b>Figura 1:</b> Continuum de níveis do Clima Organizacional .....	6
<b>Figura 2:</b> Perspetivas Culturais sobre o Clima .....	7
<b>Figura 3:</b> Iceberg da Cultura Organizacional .....	8
<b>Figura 4:</b> Graus de alinhamento da Cultura Organizacional .....	10
<b>Figura 5:</b> Adaptação X estabilidade Cultural e sobrevivência Organizacional.....	11
<b>Figura 6:</b> Hierarquia das necessidades, segundo Maslow.....	17
<b>Figura 7:</b> Etapas do Ciclos Motivacionais, resultando em Satisfação da Necessidade.....	19
<b>Figura 8:</b> Etapas de Ciclos Motivacionais, resultando em frustração .....	20
<b>Figura 9:</b> Valores médios obtidos nas dimensões em análise, em função da instituição a que os inquiridos pertencem. ....	29
<b>Figura 10:</b> Respostas a questão “Qual é o seu rendimento financeiro por mês?” consideradas pertinentes quando aplicado o teste de Kruskal Wallis.....	30
<b>Figura 11:</b> Valores médios obtidos nas dimensões em análise em função de antiguidade. ....	31
<b>Figura 12:</b> Valores médios obtidos nas dimensões em análise em função da situação laboral .....	31
<b>Figura 13:</b> Valores médios obtidos nas dimensões em análise em função das horas laboral. ....	32
<b>Figura 14:</b> Valores médios obtidos nas dimensões em análise em função da idade. ....	33
<b>Figura 15:</b> Valores médios obtidos nas dimensões em análise em função de exercício de outras funções. ....	34
<b>Figura 16:</b> Valores médios obtidos nas dimensões em análise em função de nível de escolaridade. ....	34
<b>Figura 17:</b> Valores médios obtidos nas dimensões em análise em função de Nacionalidade. ....	35
<b>Figura 18:</b> Valores médios obtidos nas dimensões em análise em função do estado civil. ....	36
<b>Figura 19:</b> Valores médios obtidos nas dimensões em análise em função de número dos filhos. ....	37

## **Lista de Abreviaturas**

**CEDEAO** - Comunidade Económica dos Estados da Africa Ocidental

**GTH** - Gestão de Talento Humano

**IES** - Instituição de Ensino Superior

**INEP** - Instituto Nacional de Estudos e Pesquisa

**INEC** - Instituto Nacional de Estatística e Censo

**INDE** - Instituto Nacional do Desenvolvimento Educacional

**TGA** - Teoria Geral de Administração

**UA** - União Africana

**UEMOA** - União Económica Monetária Oeste Africana





## 1. Introdução

O relacionamento entre pessoas e organizações tem uma história carregada de foco na previsibilidade e no controlo de modelos burocráticos, como forte instrumento na abordagem do comportamento humano e um desequilíbrio entre as práticas de gestão humana e as necessidades e desafios das organizações (Chiavenato, 2020a).

São inúmeros os trabalhos de investigação realizados nas diversificadas organizações e variados setores de atividades, que acabam por revelar o poder influenciador do clima organizacional na atitude, comportamento e satisfação dos indivíduos no ambiente do trabalho e na produtividade organizacional. Nesse contexto, o conceito identifica-se com um conjunto de determinantes como estratégias, políticas e práticas organizacionais, objetivamente avaliadas e percebidas pelos indivíduos como sendo a expressão do funcionamento e regularidade durante um período de vivência da organização (Caetano, 2020).

Para Chiavenato (2020a) a socialização organizacional consiste na ambientação e integração das pessoas como primeiro passo para a sua adequada familiarização dentro das diversas atividades na organização. Assim, priorizar direções, definir metas e objetivos, comportamentos e ações, e estabelecer resultados a cumprir são providências orientadoras que a organização deve sempre oferecer aos seus colaboradores para garantir a sua participação, compromisso e direcionamento.

Em ambientes de mudanças constantes, para que haja o desenvolvimento integral, as organizações devem, não só centralizar os seus esforços em atingir os seus objetivos centrais preconizados, mas, na satisfação dos seus colaboradores, pois, a satisfação destes trará como consequência positiva, os resultados e benefícios definidos para organização.

Por outra perspetiva, pode-se observar que as pessoas equilibradas emocionalmente elevam o seu grau de profissionalismo e eficiência no ambiente laboral, podendo sempre melhorar a qualidade das relações entre os membros de uma organização. É preciso identificar quais os fatores que afetam a atitude ou os sentimentos do ser humano em relação ao seu trabalho e os impactos no seu desempenho e competitividade das organizações.

Neste âmbito, o objetivo deste trabalho é analisar a relação do clima organizacional com a motivação dos professores nos respetivos ambientes de trabalho nas instituições do ensino superior da Guiné-Bissau (IES), através das respostas dos questionários fornecidos pelos professores afetos às diferentes instituições do ensino superior naquele país e assim, este estudo poderá contribuir para a melhoria de práticas relacionadas com o tema, nas diversas instituições do ensino superior.

O presente trabalho de dissertação está dividido em seis capítulos, entre eles a revisão da literatura (clima e cultura organizacional, competências, motivação, e compromisso e produtividade organizacional), e metodologia utilizada (abordando a caracterização do questionário, recolha e tratamento dos dados). Depois, são apresentados os resultados, com a caracterização da amostra e dos resultados obtidos do questionário aplicado, e por fim a conclusão, as limitações e recomendações.

## 2. Enquadramento Teórico

### 2.1. Ensino superior na Guiné-Bissau

A Guiné-Bissau é uma República do continente africano com 36.125km<sup>2</sup>, situada na costa ocidental da África, banhada pelo Oceano Atlântico. Faz fronteira ao norte com República do Senegal e ao sul com a República da Guiné-Conacri. Tem uma população de 1.548.159 mil habitantes segundo o último recenseamento realizado pelo INEC (Instituto Nacional de Estatística e Censo) em 2009.

Integra cerca de 80 ilhas que constituem o arquipélago dos Bijagós, além dos territórios continentais que compreendem oito regiões: Bolama, Bafatá, Gabu, Cacheu, Quinara, Tombali, Oio, Biombo, mais o setor autónomo de Bissau que é a capital. É membro da União Africana (UA); União Económica Monetária Oeste Africana (UEMOA); Comunidade Económica dos Estados da África Ocidental (CEDEAO); Comunidade dos Países da Língua Portuguesa (CPLP), uma organização dos países colonizados por Portugal.

O ensino superior na Guiné-Bissau tem poucos anos de existência. A primeira Universidade Pública do País (Universidade Amílcar Cabral) foi criada em 1999, que depois começou a funcionar em 2003/2004. Mas antes, tinha algumas escolas do curso médio como o caso da Escola Normal Tchico Té, destinada à Formação de Professores, criada em 1979; Escola Nacional de Direito, criada em 1979, que depois recebeu o nome Faculdade de Direito de Bissau em 1990; a Faculdade de Medicina criada em 1985 e outros. Também, na década de 1980, o país viu nascer o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisa (INEP), criado em 1984; o Instituto Nacional do Desenvolvimento Educacional (INDE), criado em 1985.

No mesmo ano em que a Universidade Pública começou a funcionar, em 2003/2004, criou-se também a Universidade Colinas do Boé de carácter privado. Depois deste período, começou-se a surgir outras Universidades privada como o caso da Universidade Lusófona da Guiné, fundada em 14 de novembro de 2008, pertence ao Grupo Ensino Lusófona, grupo empresarial português do ramo de ensino superior.

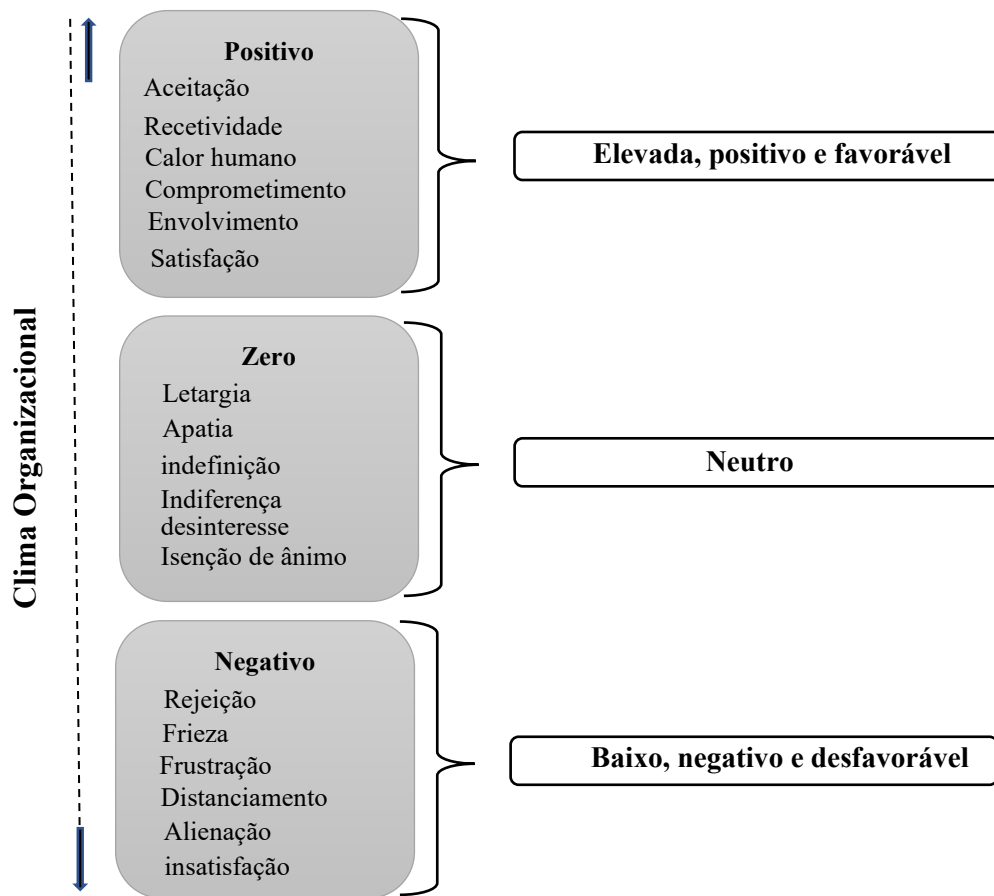
Em 31 de Dezembro de 2009 foi fundada a Universidade Jean Piaget da Guiné-Bissau, uma Cooperativa do Ensino Superior. Iniciada, em 2007, como um campus-polo de ensino da "Universidade Católica da África Ocidental" (UCAO), a Universidade Católica de Bissau tornou-se autónoma pelo voto nº 04/2014 da Conferência Episcopal do Senegal, Mauritânia, Cabo Verde e Guiné-Bissau em 25 de fevereiro de 2014.

Atualmente, a Guiné-Bissau conta com seis instituições do ensino superior pública e um pouco mais de oito instituições privada. Todas as IES estão situadas na capital Bissau e têm parcerias internacionais dada as suas precariedades. Segundo (PNUD, 2010) nos 174 países em Índice de Desenvolvimento Humano, a posição da Guiné-Bissau é de 164<sup>a</sup>. Considerado um dos países mais pobre do mundo.

## **2.2. Clima Organizacional**

Nas organizações modernas cada vez mais o papel das pessoas é determinante. O sucesso de uma organização passa por ter colaboradores motivados, empenhados na prossecução dos objetivos da organização, identificados com a mesma e que atuem de forma eticamente correta em prol da mesma (Sotomayor, 2021).

Como refere Chiavenato (2020a) o clima organizacional representa o conjunto de sentimentos predominantes numa determinada organização e envolve a satisfação dos colaboradores, tanto nos aspetos mais técnicos das suas carreiras e trabalho, quanto nos aspetos afetivos e emocionais, refletindo nas suas relações com os colegas de trabalho, com os superiores hierárquicos e com os clientes. Envolve diferentes propriedades motivacionais: ele é positivo e favorável quando proporciona a satisfação das necessidades pessoais dos participantes, produzindo elevação do moral interno, ou é negativo e desfavorável quando proporciona frustração daquelas necessidades. Assim, quando elevado, conduz a um clima de sentimentos positivos, satisfação, envolvimento e compromisso; quando baixo, um clima de sentimentos negativos, insatisfação, descompromisso e tendências de abandonar a organização como se pode observar na figura 1.



**Figura 1:** Continuum de níveis do Clima Organizacional. Adaptado de (Chiavenato, 2020a)

O clima organizacional pode ser considerado o resultado psicossociológico da interpretação das condições de trabalho na organização. O resultado desse pensamento psicológico da informação define a atmosfera de trabalho e constitui uma influência sobre aspectos como a motivação e a satisfação dos trabalhadores” (Pina e Cunha, Rego et al. 2016, p. 658)

Segundo Chiavenato (2005), o termo clima organizacional refere-se aos aspectos internos de uma organização, a atmosfera psicológica e as características da empresa, ele pode ser sentido psicologicamente e está relacionado especificamente com as propriedades motivacionais do ambiente interno da organização.

No contexto organizacional o conceito de clima aparece identificado com um conjunto de determinantes como estratégias, políticas e práticas organizacionais, objetivamente avaliadas e percebidas pelos indivíduos como sendo expressão de funcionamento e

regularidade durante um período de tempo na organização (Caetano, 2020). É possível construir um modelo de formação do clima, no qual as características organizacionais representam o ponto focal das percepções individuais, filtradas pelas características cognitivas e emocionais de quem percebe, pelos processos de influência social resultantes da interação dos indivíduos e pela cultura organizacional. A figura 2 apresenta uma representação gráfica desta perspectiva.

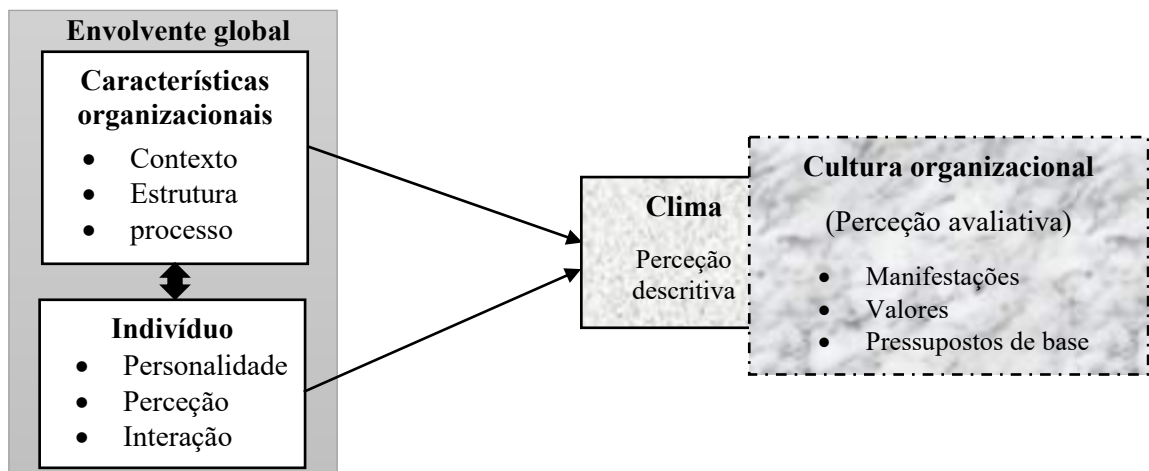


Figura 2: Perspectivas Culturais sobre o Clima. Adaptado de (Caetano, 2020)

### 2.3. Cultura Organizacional

Para Chiavenato (2020), a cultura organizacional ou cultura corporativa é o conjunto de hábitos e crenças estabelecidos por meio de normas, valores, atitudes e expectativas que é compartilhado por todos os membros da organização. A cultura organizacional não é algo palpável, que se possa tocar. Ela não é percebida ou observada em si mesma, mas por meio dos seus efeitos e consequências. Neste sentido, ela lembra um *iceberg*. Ver a figura 3.

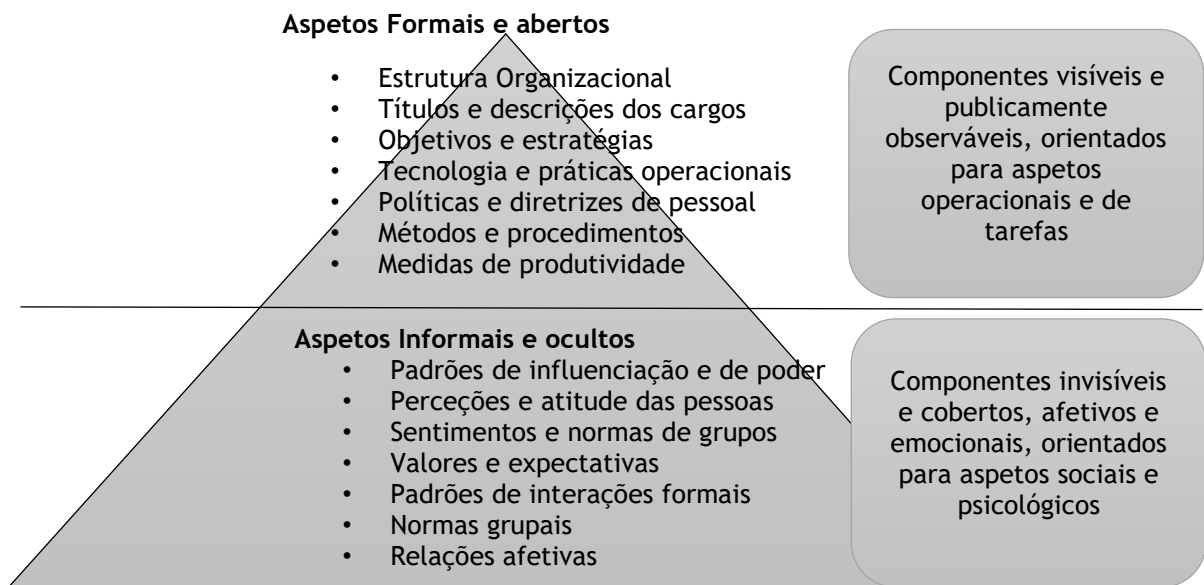


Figura 3: Iceberg da Cultura Organizacional. Adaptado de (Chiavenato 2020a)

### a) Componentes da Cultura Organizacional

A cultura organizacional apresenta três diferentes níveis de profundidade: Artefactos, valores compartilhados e pressuposições básicas.

**Artefactos** – constituem o primeiro nível da cultura, o mais superficial, visível e perceptível. São as coisas concretas que cada pessoa vê, ouve e sente quando se depara com uma organização. Incluem os produtos, serviços e os padrões de comportamento dos membros duma organização.

**Valores compartilhados** – segundo nível da cultura é formado pelos valores relevantes que se tornam importantes para as pessoas e que definem as razões pelas quais elas fazem o que fazem. Funcionam como justificativas aceitas por todos os membros.

**Pressuposições básicas** – o nível mais íntimo, profundo e oculto da cultura organizacional são as crenças inconscientes, percepções, sentimentos e pressuposições dominantes nas quais as pessoas acreditam. A cultura prescreve a maneira de como fazer as coisas, muitas vezes por meio de pressuposições não escritas, inconscientes e não faladas nas organizações.

## **b) Principais elementos da cultura**

Segundo Chiavenato (2020a), são os elementos da cultura organizacional:

**Cotidiano do comportamento observável** – como as pessoas interagem, a linguagem e gestos utilizados, os rituais, rotinas e procedimentos comuns.

**As normas** – ou regras que envolvem os grupos e seus comportamentos, como nos momentos de lazer, nas refeições, nos dias informais.

**Os valores dominantes** – defendidos pela organização, como ética, respeito pelas pessoas, qualidade de seus produtos ou preços acessíveis.

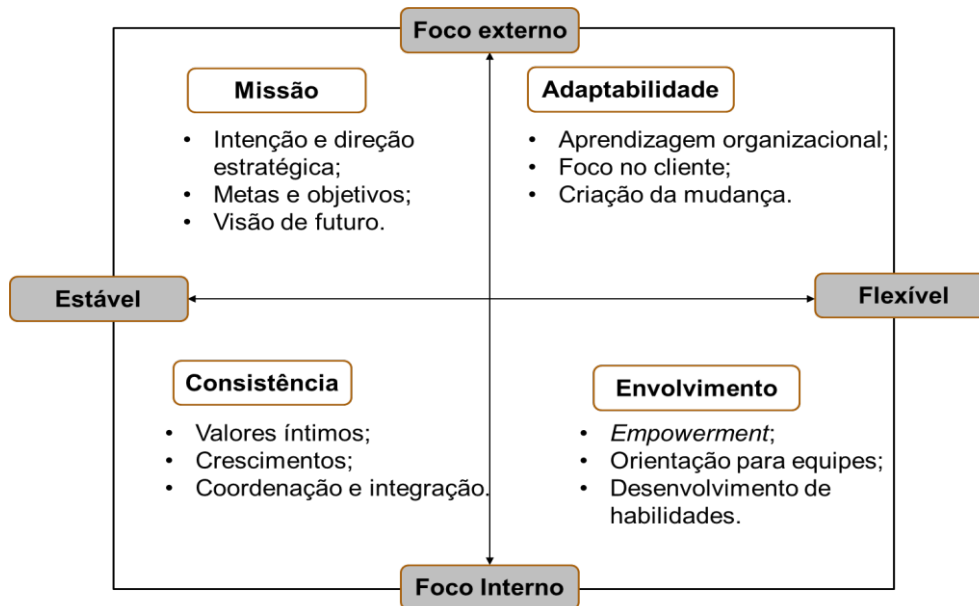
**A filosofia administrativa** – que guia e orienta as políticas da organização quanto aos colaboradores, clientes, acionistas e todos os *Stackeholders*.

**Regras do jogo** – como as coisas funcionam, o que um novo colaborador deve aprender para sair-se bem e ser aceito como membro de uma equipe.

**O clima organizacional** – sentimentos e percepções das pessoas e a maneira como elas interagem entre si, com os clientes ou com elementos exteriores.

## **c) Característica da cultura bem-sucedida**

A Cultura organizacional pode ser um fator de sucesso ou de fracasso das organizações. Ela pode ser flexível e impulsionar a organização, como também pode ser rígida e travar o seu desenvolvimento. As organizações bem-sucedidas adotam culturas flexíveis e sensitivas para acomodar as diferenças sociais e culturais de seus *Stakeholders*, principalmente quando elas atuam em termos globais e competitivos, espalhando-se por várias partes do mundo (**Figura 4**).



**Figura 4:** Graus de alinhamento da Cultura Organizacional. Adaptado de (Chiavenato 2020a)

#### **d) Cultura adaptativas e não adaptativas**

Existem culturas organizacionais adaptativas e outras não adaptativas. As primeiras se caracterizam pela sua maleabilidade e flexibilidade e são voltadas para inovação e mudança. As segundas pela sua rigidez e inflexibilidade e são voltadas para a manutenção de *Status quo* e conservadorismo.

Schein (2019) salienta duas razões principais para o desenvolvimento de uma cultura nas organizações: a dupla necessidade de adaptação externa e de integração interna. A adaptação externa sugere que as culturas desenvolvem e persistem porque ajudam a organização a sobreviver e a florescer. Se ela é viável, aumenta potencial e gera a vantagem competitiva. E a integração interna criar uma estrutura social interna necessária à própria existência da organização. As práticas da organização são aprendidas por meio da socialização no local de trabalho. O meio ambiente de trabalho reforça a cultura e encoraja os colaboradores a exercitar os valores culturais (**quadro 1**).

**Quadro 1** - cultura organizacional adaptativas e não adaptativas. Adaptado de (Chiavenato, 2020a)

	<b>Culturas adaptativas</b>	<b>Culturas não adaptativas</b>
<b>Normas de Comportamento</b>	Os administradores prestam atenção a todos os aspetos, especialmente clientes, e iniciam a mudança quando precisam servir seus legítimos interesses, mesmo que isso signifique assumir riscos.	Os administradores tendem a comportar-se política e burocraticamente de modo isolado. Como resultado, eles não mudam suas estratégias prontamente para ajustar ou ganhar vantagens com a mudança em seus ambientes de trabalho.
<b>Valores Compartilhados</b>	Os administradores cuidam profundamente dos clientes, investidores e empregados. Eles atribuem forte valor às pessoas e aos processos que podem criar mudanças úteis (como liderança acima e abaixo da hierarquia administrativa).	Os administradores cuidam principalmente de si mesmos, de seu grupo imediato de trabalho ou de algum produto (ou tecnologia) associado com seu grupo de trabalho. Eles atribuem mais valor à ordem e à redução de riscos nos processos administrativos do que em liderar iniciativas.



**Figura 5:** Adaptação X estabilidade Cultural e sobrevivência Organizacional.

Adaptado de (Chiavenato 2020a)

Segundo Duarte (2011) a cultura organizacional é o padrão básico de crenças, valores, atitudes, premissas e comportamentos compartilhados ao longo do tempo pelos membros

de uma organização.” Ou seja, A cultura é a personalidade da empresa e, como tal, se manifesta nas decisões e no cotidiano do seu funcionamento.”

De acordo com Moura (apud Luz, 2005), a cultura de uma organização é um conjunto de valores, normas e princípios, já estabelecidos na vida organizacional e que interage com a estrutura e os comportamentos, provocando uma forma própria de como proceder naquela empresa, baseado em certos fundamentos com o objetivo de obter determinados resultados.

Ainda para Wagner e Hollenbeck (2004), a cultura organizacional é uma maneira informal e compartilhada de perceber a vida e a participação na empresa, preservando os seus membros unidos e influenciando o que pensam sobre si mesmos e seu trabalho.

## 2.4. Competências

O termo competência tem origem nos finais da idade média. Inicialmente restrito a linguagem jurídica, significava que, a determinada corte, tribunal ou indivíduo era competente face a uma função ou tarefa. Era considerada a capacidade de apreciar e julgar certas questões ou realizar determinados atos. O conceito foi também utilizado para designar alguém capaz de pronunciar-se sobre certos assuntos (Guimarães, 2001).

Segundo Duarte (2011) a competência é a capacidade pessoal para realizar eficientemente uma tarefa. Na sua concepção, os fatores que constituem a competência são:

- **Conhecimento** - Conjunto de informações adquiridas, compreendidas e retidas por uma pessoa ou um grupo que pode ser utilizado de forma produtiva.
- **Habilidade** - Aplicação do conhecimento ou da experiência na realização de uma atividade.
- **Atividade** - Forma de proceder, demonstração de um propósito ou posicionamento, comportamento.

Para Ceitil (2021), as competências são modalidades estruturadas de ação, requeridas, exercidas e validadas num determinado contexto. Enquanto modalidades estruturadas de ação, as competências são comportamentos específicos que as pessoas evidenciam, com uma certa constância e regularidade, no exercício das suas diferentes atividades profissionais. Essa constância e regularidade constituem fatores determinantes para que

as referidas ações possam ser consideradas como competências e não meras expressões de comportamentos que ocorram casuística e esporadicamente no exercício das atividades profissionais. Neste contexto, ele identificou quatro perspectivas principais:

1. **As competências como atribuições** – são atribuições, poderes ou prerrogativas inerentes a um cargo ou a uma tarefa, podendo ainda o termo ser considerado como sinónimo de jurisdição de uma autoridade.
2. **As competências como qualificações** – são conjunto de saberes ou de domínios de execução técnica que as pessoas poderão adquirir, seja por via do sistema formal de ensino, seja por via da formação profissional, seja ainda, por outras modalidades de aprendizagem ao longo da vida.
3. **As competências como traços ou características pessoais** – é seguramente a mais conhecida, difundida e, porventura, a mais amplamente aceite e até aplicada, nos atuais sistemas que se afirmam como sendo de gestão, avaliação e desenvolvimento de competências sendo:
  - a) uma característica intrínseca, o que significa que, a competência é uma parte profunda e estruturada da personalidade da pessoa e pode predizer o comportamento dessa pessoa numa ampla variedade de situações ou atividades profissionais;
  - b) com uma relação de causalidade, significa que uma competência é causa de ou permite predizer o comportamento e a performance;
  - c) com critérios de referência, significa que a competência realmente prediz que faz alguma coisa bem ou mal feita, segundo critérios ou *standards* específicos de medida.
4. **As competências como comportamentos ou ações** – nesta perspectiva, a competência só existe, e só pode ser considerada como tal, na ação. Dir-se-á então, que uma competência está atualizada quando as suas expressões fenomenais, ou seja, as suas manifestações no comportamento das pessoas, se tornam evidentes e suscetíveis de medida, através de indicadores observáveis (os indicadores comportamentais).

Assim, enquanto as descrições das funções apresentam as tarefas específicas que devem ser realizadas numa determinada atividade ou função, as competências

constituem os modos como essas tarefas ou atividades devem ser realizadas, para se traduzirem em elevados níveis de *performance*.

Em suma, a pessoa que é conhecida como competente, é aquela que age com competência, todavia, a competência não resulta somente de agir, mas de um querer e de um poder agir. Importa salientar que existem dois tipos de competências:

- **Competências transversais** – devem ser comuns/transversais a vários contextos, e por isso, isentas de especificidades profissionais e situacionais. A transversalidade refere-se a não contextualização das competências, ou seja, ausência de especificidades e adaptação a contextos particulares.
- **Competências específicas** – enquanto as competências transversais não estão associadas a um emprego, a uma função ou a uma profissão, as específicas estão diretamente relacionadas com a atividade profissional, sendo hierarquizadas, ao contrário das competências transversais.

Segundo Roseli & Fischer (2009), a Competência está relacionada, à capacidade de combinar e mobilizar adequadamente recursos (de forma apropriada) e não apenas à manutenção de uma vasta gama de conhecimentos e habilidades. Essa ação gera uma nova configuração de competências resultante do aprendizado ao lidar com a nova situação.

## 2.5. Motivação

Segundo Duarte (2011) a motivação é estímulo conseguido por intermédio do reconhecimento de valores, incentivos e apoio às aspirações das pessoas de quem se deseja a realização de uma atividade. Ou seja, é incitação a uma pessoa ou a um grupo, fazendo com que suas ações sejam ativadas de forma acentuada.

A motivação leva a pessoa ao desejo de fazer bem e melhor criar e desenvolver. A motivação organizacional é um processo cíclico, direcionado para um determinado objetivo. Este estado de espírito pessoal traduz-se em certos tipos do comportamento, cujo propósito resulta em ambição, necessidades e determinações. (Isidoro 2014)

A literatura tem sido consensual ao demonstrar que colaboradores motivados são uma fonte de vantagem competitiva para as organizações, apresentando maior produtividade e bem-estar. Em oposição, colaboradores com uma motivação reduzida tendem a exibir

taxas mais elevadas de absentismo, desejo de *turnover* (saída) e maior probabilidade de desenvolver problemas de saúde física e/ou psicológica (Duarte et al.2020).

A motivação é o ânimo psicológico que encoraja indivíduos a começarem e darem continuidade a algum projeto. Pode ser definida como o processo responsável pela intensidade, direção e persistência de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta (Robbins, 2002).

Segundo (Gonçalves et al. apud Pinder, 1998) a motivação no trabalho pode ser definida como um estado energético que tem origens em forças internas e externas e que leva ao surgimento de um comportamento com um objetivo, intenção e duração específicos. Nas pesquisas sobre o comportamento social, desenvolvida pela teoria de Campo de Kurt Lewin (1890 – 1947) já se referia ao importante papel da motivação que se baseia em duas suposições fundamentais:

- O comportamento humano é derivado da totalidade de factos coexistentes. Ele é mola e não molecular.
- Os factos coexistentes apresentam o carácter de um campo dinâmico, no qual cada parte do campo depende de uma inter-relação com as demais partes.

O comportamento humano não depende somente do passado ou do futuro, mas do campo dinâmico atual e presente. Esse campo dinâmico é o que chamou de “*espaço de vida* que contém a pessoa e o seu *ambiente psicológico*”. Para explicar o comportamento humano, Lewin propõe a seguinte equação:  $C = f(P, M)$ . Em que o comportamento (C) é função (f) ou resultado da interação entre a pessoa (P) e o meio ambiente (M) que a rodeia.

Ele afirmou ainda que toda a necessidade gera um estado de tensão no indivíduo, uma predisposição à ação, sem nenhuma direção específica. Quando os objetivos foram atingidos, ele adquire uma valência positiva, e um vetor é despertado. Quando a tensão é excessiva, ela pode tumultuar a percepção do ambiente e desorientar o comportamento do indivíduo. Se surgir uma barreira, ocorre a frustração, provocando aumento da tensão e levando a um comportamento ainda mais desorientado (Chiavenato, 2020b).

Victor Vroom (1964) em busca de flexibilidade e agilidade organizacional, criou o modelo Contingencial enfatizando que o nível de produtividade depende de três forças básicas em cada indivíduo, tais como:

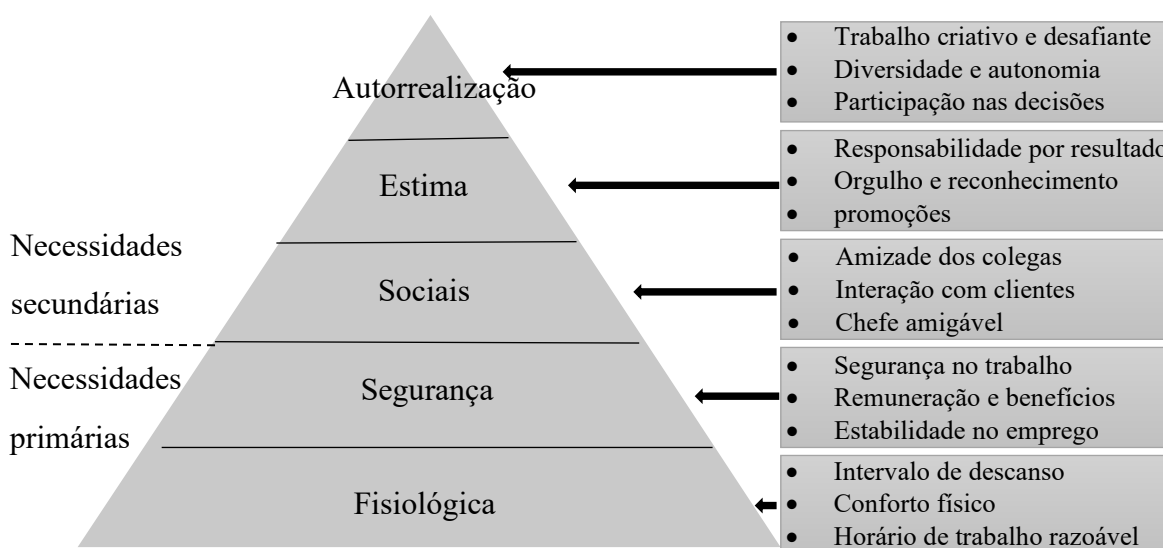
1. **Expectativas** – são objetivos individuais que incluem dinheiro, segurança no cargo, aceitação social, reconhecimento e várias combinações de objetivos.
2. **Recompensas** – é relação percebida entre produtividade e alcance dos objetivos individuais.
3. **Relações entre expectativas e recompensas** – é a capacidade percebida de aumentar a produtividade para satisfazer expectativas com recompensas.

Nas décadas de 1954, Maslow apresentou uma teoria da motivação segundo o qual as necessidades humanas estão organizadas e dispostas em uma hierarquia de importância e de influência visualizada como uma pirâmide. Na sua base estão as necessidades mais baixas (necessidade fisiológica) e, no topo, as necessidades mais elevadas (necessidade de autorrealização).

1. **Necessidades fisiológica** – constituem as necessidades de elevada importância. Neste nível, estão as necessidades de alimentação (fome e sede), sono e repouso (cansaço), abrigo (frio ou calor), desejo sexual etc. As necessidades fisiológicas estão relacionadas com a sobrevivência do indivíduo e com a preservação da espécie.
2. **Necessidades de segurança** – constituem o segundo nível de necessidades. São necessidade de segurança, estabilidade, busca de proteção contra a ameaça ou privação e fuga do perigo. Surgem no comportamento quando as necessidades fisiológicas estão satisfeitas.
3. **Necessidades sociais** – surgem no comportamento quando as necessidades mais baixas (fisiológicas e de segurança) encontram-se relativamente satisfeitas. Dentre elas estão as necessidades de associação, participação, aceitação por parte dos companheiros, trocas de amizade, afeto e amor.
4. **Necessidades de estima** – são necessidades relacionada com a maneira pela qual o indivíduo se vê e se autoavalia. Envolvem autoapreciação, autoconfiança, necessidade de aprovação social e de respeito, *status*, prestígio e consideração. Incluem também o desejo de força e de adequação, confiança, independência e autonomia.

- 5. Necessidade de autorrealização** – são as mais elevadas e estão relacionada com a realização do próprio potencial e autodesenvolvimento contínuo, cuja tendência se expressa por meio de impulso de tornar-se sempre mais do que é e de vir a ser tudo o que pode ser.

As necessidades humanas assumem forma de expressões que variam conforme o indivíduo. A intensidade das necessidades e sua manifestação são variadas e obedecem as diferenças individuais entre as pessoas (**Figura 6**).



**Figura 6:** Hierarquia das necessidades, segundo Maslow. Adaptado de (Chiavenato 2020b)

Apesar disso, a teoria da hierarquia de necessidades de Maslow fundamenta-se nos seguintes aspetos:

- Somente quando um nível inferior de necessidades está satisfeito é que o nível imediatamente mais elevado surge no comportamento da pessoa. Quando uma necessidade é satisfeita, ela deixa de ser motivadora de comportamento, dando oportunidade para que um nível mais elevado da necessidade se manifeste.
- Nem todas as pessoas conseguem chegar ao topo dessa pirâmide. Algumas chegaram a alcançar as necessidades de autorrealização, outras estacionam nas necessidades de estima, outras ainda nas necessidades sociais, enquanto muitas outras ficam preocupadas exclusivamente com necessidades de segurança e fisiológicas, sem que consigam satisfazê-las adequadamente.

- Quando as necessidades mais baixas estão satisfeitas, as dos níveis mais elevados passam a dominar o comportamento. E quando alguma necessidade de níveis mais baixo deixa de ser satisfeita, ela volta a predominar no comportamento, enquanto gerar tensão no organismo.
- Cada pessoa possui sempre mais de uma motivação. Todos os níveis de motivação atuam conjuntamente no organismo. As necessidades mais elevadas sobre as mais baixas, desde que estas estejam satisfazidas.
- O comportamento motivado funciona como um canal por meio do qual as necessidades são expressas ou satisfeitas.
- A frustração de satisfação de certas necessidades pode ser considerada ameaça psicológica que produz as reações de emergência no comportamento humano.

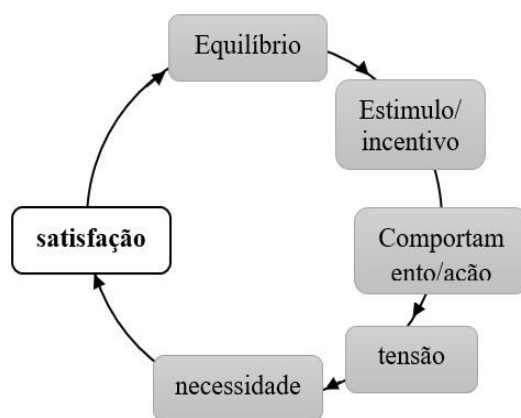
Em 1966, Frederick Herzberg formulou a teoria de dois fatores para explicar o comportamento das pessoas em situação de trabalho, os primeiros são fatores higiênicos ou extrínsecos, segundo ele, quando estes fatores são ótimos, eles apenas evitam a insatisfação e quando são precárias, incentivam a insatisfação. Os fatores abrangem salário, benefícios sociais, tipo de supervisão, condições físicas e ambientais de trabalho, políticas e diretrizes da empresa, regulamento interno, etc. os segundos fatores são fatores motivacionais ou intrínsecos, estes estão sob o controle do indivíduo e relacionado com o que ele faz e desempenha. Envolve sentimentos de crescimento individual, reconhecimento profissional e de autorrealização **(quadro 2)** (Chiavenato, 2020b)

**Quadro 2** - Fatores motivacionais e higiênicos. Adaptado de (Chiavenato, 2020 TGA).

Fatores motivacionais	Fatores higiênicos
<p><b>Conteúdo do cargo</b> (como a pessoa se sente em relação ao seu trabalho)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabalho em si</li> <li>• Realização</li> <li>• Reconhecimento</li> <li>• Progresso profissional</li> <li>• responsabilidade</li> </ul>	<p><b>Contexto do cargo</b> (como a pessoa se sente em relação à sua empresa)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• condições de trabalho</li> <li>• administração da empresa</li> <li>• salário</li> <li>• relações com o supervisor</li> <li>• benefícios e serviços sociais</li> </ul>

### a) Ciclo motivacional

A motivação é estado emocional persistente que leva o indivíduo a alguma forma de comportamento visando a satisfação de uma ou mais necessidades. Assim, o conceito de ciclo motivacional: o organismo humano permanece em estado de equilíbrio psicológico até que um estímulo o rompa e cria uma necessidade. Essa necessidade provoca um estado de tensão em substituição ao estado de equilíbrio anterior. A tensão conduz a um comportamento ou ação a fim de chegar alguma forma de satisfação de necessidade. Se a necessidade for satisfeita, o organismo retoma ao seu estado de equilíbrio inicial, até o surgimento de outro estímulo. Toda satisfação é, uma liberação de tensão ou descarga tensional que permite o terno de equilíbrio anterior (**Figura 7**).

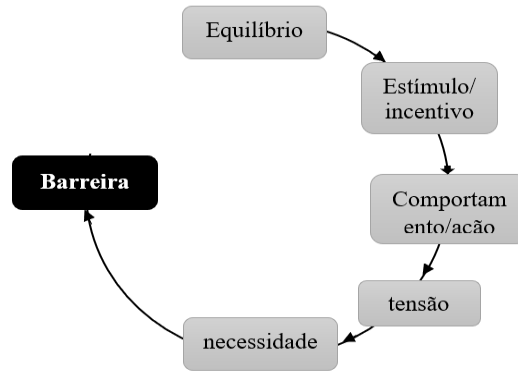


**Figura 7:** Etapas do Ciclos Motivacionais, resultando em Satisfação da Necessidade.

Adaptado de (Chiavenato, 2020b)

### b) Frustração e compensação

Nem sempre a satisfação da necessidade é alcançada, pode existir alguma barreira ou obstáculo que impeça a satisfação da necessidade. Toda vez que a satisfação é bloqueada por causa de barreira, ocorre a frustração e a tensão existente não é liberada e mantém o estado de desequilíbrio. O ciclo motivacional pode ter outra solução. Além da satisfação ou frustração da necessidade, existe a compensação. Ocorre a compensação quando o indivíduo tenta satisfazer uma necessidade impossível de ser satisfeita por meio da satisfação de outra necessidade complementar ou substitutiva capaz de aplacar a necessidade mais importante e reduz ou evita a frustração. Desta forma, toda necessidade humana pode ser satisfeita, frustrada ou compensada por uma infinidade de nuances e variações intermediárias (**Figura 8**).



**Figura 8:** Etapas de Ciclos Motivacionais, resultando em frustração.

Adaptado de (Chiavenato 2020b)

## 2.6. Compromisso e produtividade organizacional

A obtenção de um elevado grau de compromisso dos empregados nas organizações tem sido considerada por numerosas empresas como um objetivo a atingir pela direção de recursos humanos, devido à convicção generalizada acerca da sua capacidade e impacto na eficácia empresarial. Hoje em dia, a gestão eficaz desta atitude requer que as empresas definem as suas estratégias de recursos humanos, levando em consideração a natureza ambígua da noção de compromisso (Rodriguez et al. 2005).

Segundo Duarte (2011) o compromisso organizacional visa intensificar e fortalecer as relações com seus empregados, objetivando torná-las mais afetivas, para atingir plenamente a satisfação de todos.

No entendimento de Brooks (2002), o compromisso organizacional corresponde à relação entre um funcionário e uma organização. O compromisso do funcionário com a organização tem repercussões nos trabalhadores, quer relativamente à organização, quer relativamente à sociedade. Estando os funcionários comprometidos com a organização, vão tender a permanecer na organização e a adotar mais comportamentos de cidadania no local de trabalho.

Para Pereira (2017) o compromisso organizacional dos colaboradores tem impacto importante nas organizações, nomeadamente na sua produtividade e na satisfação dos clientes. Nas suas conceções, o compromisso organizacional apresenta três formas:

- a) **Compromisso afetivo** – Os colaboradores com elevado compromisso afetivo são assíduos, empenham-se mais e buscam ajudar para além das obrigações que são importantes no desempenho de suas tarefas;
- b) **Compromisso calculativo** – elevada percepção de custo, caso o indivíduo decida sair da organização. Assim, a permanência na organização visa evitar os custos de saída, realizando apenas as tarefas necessárias para manter o posto de trabalho.
- c) **Compromisso normativo** – Quando o compromisso normativo é preponderante, o desempenho do colaborador retoma-se ao cumprimento exclusivo da tarefa.

O compromisso organizacional tem impacto na rotatividade dos colaboradores, no absentismo e na satisfação dos clientes.

### 3. Metodologia

No que toca à abordagem metodológica, foi a quantitativa, que é uma técnica utilizada para aplicação, recolha e análise dos dados da pesquisa, com o objetivo de obter uma resposta eficiente e eficaz através dos questionários elaborados no Google Formulário e enviado aos inquiridos das instituições académicas.

Podemos resumir que métodos de investigação quantitativos foram usados como especificações formais, e métodos qualitativos para avaliar, através dos questionários respondidos, o valor e a qualidade obtido no âmbito da dissertação. Esses foram divididos em 3 etapas. A primeira é a definição do propósito e orientação da investigação, a segunda, a recolha de dados e a terceira foi a análise e interpretação dos resultados.

A escala aplicada nesta pesquisa, em parte foi extraída do livro “Psicossociologia das Organizações” de autoria de Caetano (2020) e a outra parte foi do Artigo “Motivação dos Professores para o Ensino na Educação Superior Científico” de (Almeida, Moreira & Caldeira et al. 2021).

## 4. Análise e Interpretação dos Resultados

### 4.1. Caracterização da Amostra

O presente estudo incidiu sobre os professores das diferentes instituições do ensino superior na Guiné-Bissau. O critério de seleção justifica-se pela diversidade dessas instituições na aplicação das políticas e práticas dos recursos humanos sobre os seus professores.

Através de uma análise da Tabela 1, podemos verificar que a amostra em estudo é constituída por 136 professores de 11 instituições do Ensino Superior, dos quais 16,9% são da Escola Nacional de Educação Física e Desporto. Entre os inquiridos, 52,9% estão no exercício das funções do professor entre 1 a 5 anos, 58,3% deles são contratados por tempo determinado, 61% trabalham por tempo parcial, 74,3% não exerce outras funções nas suas Universidades/institutos, 68,4% têm o nível de Mestrado, 29,6% assumem ter um salário entre 201000 a 350000 Fcfa (duzentos e um mil a trezentos e cinquenta mil Francos cfa) e 67,6% tem idade compreendida entre 36 a 50 anos.

Relativamente a nacionalidade, estado civil e número de filhos dos inquiridos, é de salientar que 86% são da nacionalidade guineense, 67,2% são casados e 47,8% têm entre 1 a 3 filhos.

**Tabela 1:** Caracterização da amostra

<b>Instituição a que pertence</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Universidade Jean Piaget	16	11,8
Universidade Colinas de Boé	15	11,0
Universidade Lusófona da Guiné	14	10,3
Instituto Politécnico Bimantecs	4	2,9
Universidade Livre de Bissau	15	11,0
Escola Nacional Superior Tchico Té	23	16,9
Escola Nacional de Educação Física e Desporto	23	16,9
Escola Nacional de Administração	17	12,5
Escola Nacional de Saúde	2	1,5
Faculdade Direito de Bissau	6	4,4
Faculdade da Medicina	1	0,7

<b>Há quanto tempo trabalha como Docente?</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Menos de 6 meses	1	0,7
Entre 6 a 11 meses	9	6,6
Entre 1 a 5 anos	72	52,9
Entre 5 a 10 anos	40	29,4

Maia de 10 anos	14	10,3
<b>Qual é a sua situação laboral?</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Contratado por tempo Determinado	81	58,3
Efetivo	55	41,7
<b>Quantas horas trabalha na sua Universidade?</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Tempo inteiro	53	39,0
Tempo parcial	83	61,0
<b>Qual é a sua idade?</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
26 a 35 anos	33	24,3
36 a 50 anos	92	67,6
Mais de 50 anos	11	8,1
<b>Por além da Docência, exerce mais alguma função na sua Universidade?</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Sim	35	25,7
Não	101	74,3
<b>Qual das funções?</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Nenhuma	101	74,3
Reitoria	1	0,7
Secretaria	2	1,5
Serviços Acadêmicos	5	3,7
Departamento financeiro	3	2,2
Departamento dos RH	3	2,2
Conselho Científico e pedagógico	7	5,2
Serviços Administrativo	6	4,5
Centro Tecnológico	2	1,5
Direção de Faculdade	6	4,5
<b>Qual é o seu rendimento financeiro por mês?</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
De 100000 a 200000 Fcfa	25	18,5
De 201000 a 350000 Fcfa	40	29,6
De 351000 a 400000 Fcfa	37	27,4
De 401000 a 600000 Fcfa	32	23,0
Mais de 600000 Fcfa	2	1,5
<b>Nível de Escolaridade</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Licenciatura	3	2,2
Mestrado	93	68,4
Doutoramento	40	29,4
<b>Nacionalidade a que pertence</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Portuguesa	8	5,9
Guineense	117	86,0
Brasileira	5	3,7
Cabo-verdiana	1	0,7
Togolesa	3	2,2
Espanhola	2	1,5
<b>Estado Civil</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Solteiro(a) / Divorciado(a)	44	32,1
Casado(a) / União de Facto	91	67,2
Viúvo(a)	1	0,7
<b>Quantos filhos tem?</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Nenhum	27	19,9
Entre 1 a 3 filhos	65	47,8
Entre 4 a 6 filhos	27	19,9
Mais de 6 filhos	17	12,5

## 4.2. Resultados Obtidos

A Tabela 2 contém as médias e desvios padrão para todos os itens em escala de likert, foram reunidas afirmações que avaliam o nível da concordância destes relativamente ao assunto em estudo.

Em termos médios, os inquiridos valorizaram mais o item “Quando estou a ensinar apercebo-me que estou a gostar”, tendo esta atingido um valor médio mais elevado, de 5,170, e um desvio padrão mais baixo atribuída a afirmação “Avaliando o meu percurso docente, sinto-me um(a) professor(a) competente” de 0,8257, indicando um elevado grau de concordância por parte dos inquiridos (Tabela 2).

Para afirmações da natureza motivacional, na afirmação “Apoio mútuo na resolução dos problemas do trabalho”, observamos o valor de desvio padrão mais elevado de todas as afirmações, obtendo 1,1881, o que significa que os inquiridos são menos consensuais, ou seja, as suas respostas são heterogêneas em relação a este item. A média mais baixa encontra-se associada a afirmação “As pessoas são estimuladas a cumprir regras”, com um valor de 3,563 (Tabela 2).

**Tabela 2:** Descritiva básica relativa aos itens em análise

	N	Min	Max	Média	Desvio Padrão
Existe uma linha hierárquica definida.	134	1	6	4,000	1,1762
Conhece concretamente as metas a atingir.	136	1	6	3,809	1,1123
As pessoas são estimuladas a cumprir regras.	135	1	6	3,563	1,1820
Preocupação com atingir resultados.	136	1	6	3,691	1,1386
Cada um é responsabilizado pelo desempenho.	135	1	6	3,881	1,0999
As regras são escritas.	136	1	6	3,735	1,2247
Aceitação de outras opiniões, ainda que são diferentes.	136	1	6	3,632	1,2038
Estou motivado a dar mais e melhor na(s) minha(s) unidade(s) curricular(es).	136	1	6	3,654	1,2495
As pessoas são recompensadas pelo trabalho que fazem.	136	1	6	3,610	1,2121
Preocupação com os colegas do trabalho.	136	1	6	3,868	1,1662
Aceitação e cumprimento das normas.	136	1	6	3,897	1,2128
Fazer o trabalho de acordo com as instruções.	135	1	6	4,037	1,1356
Avaliar o trabalho que cada um faz	136	1	6	4,051	1,1758
Apoio mútuo na resolução dos problemas do trabalho.	136	1	6	4,103	1,1881

Clima de paz entre as pessoas.	136	1	6	4,199	1,0806
Ambiente agradável entre as pessoas.	136	1	6	4,257	1,1353
Estou satisfeito(a) com as minhas competências para ensinar.	135	1	6	4,593	1,0316
Cada um sabe com clareza o que tem a fazer.	136	1	6	4,375	1,1671
Preocupo-me com a obtenção de bons resultados profissionais.	136	1	6	4,588	1,0919
Respeitar e valorizar as chefias.	136	1	6	4,478	1,1673
Tenho a certeza que possuo as capacidades necessárias para ensinar esta unidade curricular.	135	1	6	4,859	1,0160
Tenho a certeza que os alunos aprendem comigo nesta unidade curricular.	135	2	6	4,874	,9177
Avaliando o meu percurso docente, sinto-me um(a) professor(a) competente.	133	1	6	5,000	,8257
Estou satisfeito(a) com as minhas competências.	135	2	6	5,037	,8759
Gosto muito de dar aulas.	136	2	6	5,059	,9170
Acho que sou bastante eficaz a ensinar.	135	1	6	5,074	,9194
Dar aulas é, para mim, divertido.	133	2	6	5,098	,8865
Dar aulas é, para mim, agradável.	134	2	6	5,075	,9548
Dar aulas é uma atividade interessante	135	1	6	5,089	,9421
Quando estou a ensinar, apercebo-me que estou a gostar	135	1	6	5,170	,9584
Eu dou o meu melhor nas tarefas de ensino.	134	2	6	5,104	,9034
Dedico-me muito às tarefas de ensino.	136	1	6	5,103	,9292

Numa fase seguinte procedeu-se a uma Análise Fatorial dos 32 itens em estudo. Obteve-se um valor de 0,972 para o KMO e um valor de  $p < 0,001$  associado ao Teste de Bartlett, indicando que o modelo de análise aplicado se adequa à amostra em estudo. Para a extração dos eixos recorreu-se à Análise em Componentes Principais e para a determinação do número de eixos a reter, utilizou-se o *scree plot* de Cattell.

Os três eixos retidos explicam 76,5% da variância total. Após a rotação Varimax, obteve-se a distribuição dos itens pelos fatores que se apresenta na Tabela 3. De modo a facilitar a interpretação removeram-se as cargas fatoriais inferiores a 0,3.

**Tabela 3:** Matriz Fatorial obtida após a Rotação Varimax

	Componente		
	1	2	3
28. Dar aulas é, para mim, agradável.	,886		
29. Dar aulas é uma atividade interessante	,873		
25. Gosto muito de dar aulas.	,868		
31. Eu dou o meu melhor nas tarefas de ensino.	,857		
32. Dedico-me muito às tarefas de ensino.	,852		
24. Estou satisfeito(a) com as minhas competências.	,851		
27. Dar aulas é, para mim, divertido.	,848		
26. Acho que sou bastante eficaz a ensinar.	,847		

30. Quando estou a ensinar, apercebo-me que estou a gostar	,805		
23. Avaliando o meu percurso docente, sinto-me um(a) professor(a) competente.	,769	,354	
22. Tenho a certeza que os alunos aprendem comigo nesta unidade curricular.	,693	,429	
21. Tenho a certeza que possuo as capacidades necessárias para ensinar esta unidade curricular.	,656	,524	
16. Ambiente agradável entre as pessoas.		,840	,327
18. Cada um sabe com clareza o que tem a fazer.	,347	,802	
20. Respeitar e valorizar as chefias.	,356	,798	
15. Clima de paz entre as pessoas.		,796	,341
19. Preocupo-me com a obtenção de bons resultados profissionais.	,325	,765	
14. Apoio mútuo na resolução dos problemas do trabalho.		,695	,518
13. Avaliar o trabalho que cada um faz		,672	,587
17. Estou satisfeito(a) com as minhas competências para ensinar.	,421	,663	
12. Fazer o trabalho de acordo com as instruções.	,325	,641	,490
10. Preocupação com os colegas do trabalho.		,596	,582
11. Aceitação e cumprimento das normas.	,303	,584	,574
4. Preocupação com atingir resultados.		,311	,843
1. Existe uma linha hierárquica definida.			,837
5. Cada um é responsabilizado pelo desempenho.			,835
2. Conhece concretamente as metas a atingir.			,809
3. As pessoas são estimuladas a cumprir regras.			,802
6. As regras são escritas.		,328	,782
7. Aceitação de outras opiniões, ainda que são diferentes.		,426	,696
8. Estou motivado a dar mais e melhor na(s) minha(s) unidade(s) curricular(es).		,539	,648
9. As pessoas são recompensadas pelo trabalho que fazem.		,542	,646

A estrutura fatorial obtida evidencia que o Fator 1 reúne os itens relativos as Competências, o Fator 2 relaciona-se com o Clima Organizacional e o Fator 3 concentra informação relativa ao Compromisso e produtividade Organizacional.

Como medida de consistência interna utilizou-se o Alpha de Cronbach (Tabela 4), obtendo-se níveis satisfatórios que oscilam entre 0,946 (Compromisso e produtividade Organizacional) e 0,972 (Escala Completa).

**Tabela 4:** Alpha de Cronbach para a totalidade dos itens em análise e respetivas subescalas

Escala	N (itens)	Alpha de Cronbach
<b>ESCALA COMPLETA</b>	32	0,972
<b>Competências</b>	12	0,969
<b>Clima Organizacional</b>	11	0,968
<b>Compromisso e produtividade Organizacional</b>	9	0,946

Numa análise aos resultados obtidos, procedeu-se ao cálculo dos valores observados para cada uma das dimensões. De forma a tornar os resultados comparáveis, os valores foram ponderados pelo número de itens que integra cada dimensão, assumindo como

valor mínimo 1,33 e valor máximo 6. Na Tabela 5 encontra-se a estatística descritiva básica para cada uma das dimensões.

**Tabela 5:** Estatística Descritiva Básica para as Pontuações Ponderadas

Fatores	N	Min	Max	Média	Desvio Padrão
Competências	125	1,75	6,00	5,0627	,74982
Clima Organizacional	134	1,73	6,00	4,2415	,98008
Compromisso e produtividade Organizacional	134	1,33	5,89	3,7463	,98363

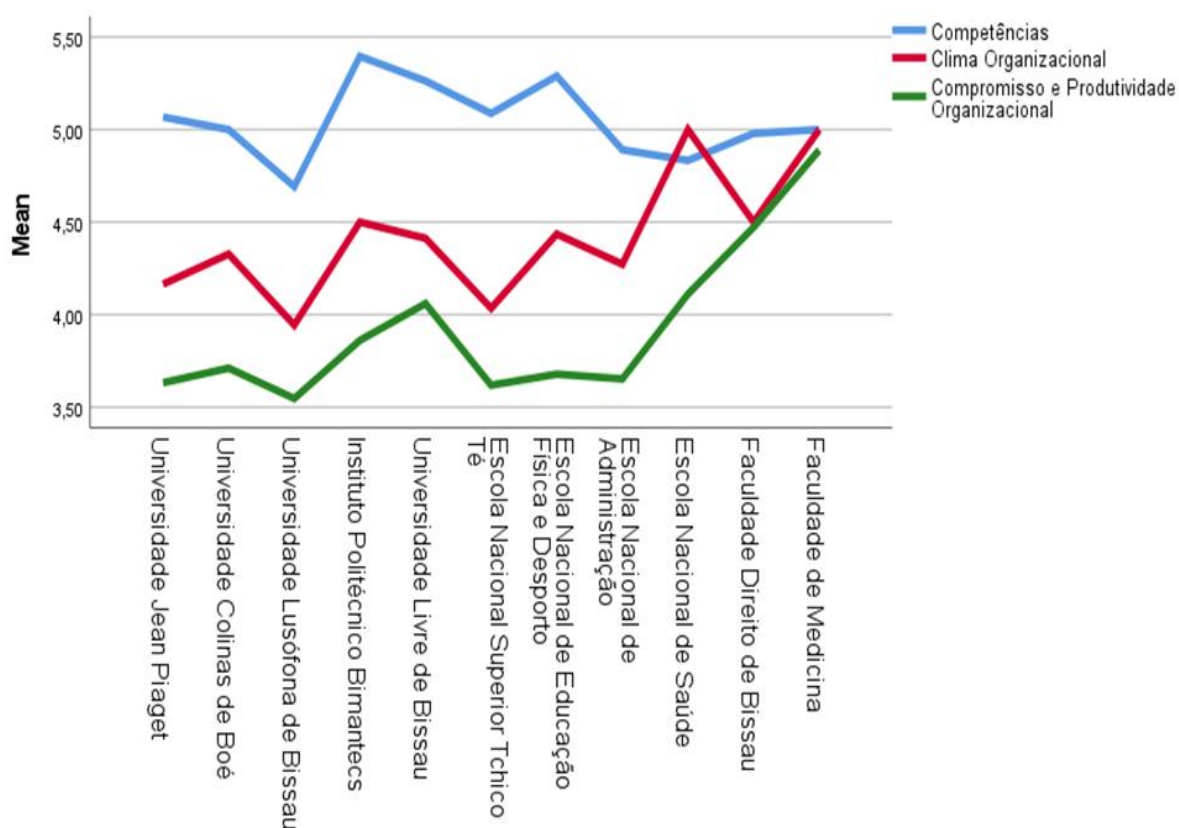
Sendo assim, constatou-se que as competências são aquelas que mais valorizadas pelos inquiridos obtendo a média mais alta de 5,0627, seguido do clima organizacional com a média de 4,2415 e o compromisso e produtividade organizacional assumiu a média mais baixa com 3,7463 valores.

Apesar de o Teste de Kruskal-Wallis não ter permitido identificar diferenças estatisticamente significativas nas pontuações obtidas para as dimensões em análise em função da instituição a que pertencem os inquiridos, observa-se que os professores do Instituto Politécnico Bimantecs tendem a valorizar mais a dimensão Competências. Observa-se ainda que são os da Escola Nacional de Saúde e Faculdade de Medicina que mais valorizam o Clima Organizacional. São também os professores da Faculdade de Medicina que mais valorizam o Clima Organizacional, Compromisso e Produtividade Organizacional (Figura 9).

Os Professores do Instituto Politécnico Bimantecs tendem a valorizar mais o fator Competências porque segundo os inquiridos, o contrato laboral é semestral e a sua renovação depende de avaliação da Competência do avaliado.

No que diz respeito a Faculdade de Medicina, a valorização dos fatores supracitadas deve-se ao facto de que essa IES é fruto de uma cooperação estabelecida entre a Brigada Médica Cubana em Bissau, sob responsabilidade da Embaixada cubana e o governo da Guiné-Bissau com o intuito de formar quadros técnico-superiores de saúde e medicina para aquele país africano.

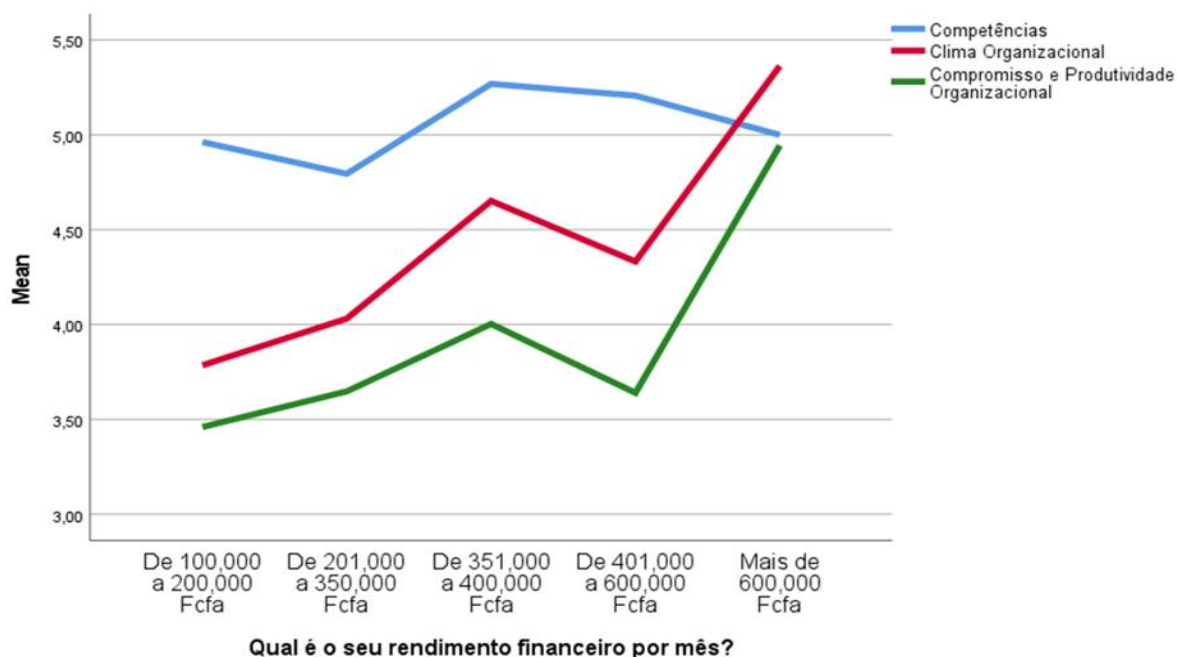
Segundo os inquiridos daquela instituição, existe uma valorização pela dignidade humana, o que permitiu os professores a assumirem elevado nível de compromisso e ter espírito voltada a produtividade organizacional, atingindo metas com maior eficiência e eficácia.



**Figura 9:** Valores médios obtidos nas dimensões em análise, em função da instituição a que os inquiridos pertencem.

O teste de Kruskal-Wallis permitiu identificar diferenças estatisticamente significativas nas pontuações obtidas para as dimensões Clima Organizacional ( $p=0,001$ ) e Compromisso e Produtividade Organizacional ( $p=0,044$ ) em função do rendimento dos inquiridos. Em particular, observa-se uma tendência para perceções mais positivas nestes dois fatores nos inquiridos com rendimentos mensais mais elevados (Figura 10).

Relativamente ao Clima Organizacional, os inquiridos afirmaram que são reconhecidos e se sentem valorizados pelo facto de serem envolvidos nos processos de tomadas de decisões das IES em que trabalham. No que respeita ao Compromisso e Produtividade Organizacional, eles afirmaram que tendo em conta o encargo familiar, quanto mais elevado é o salário, mais compromisso vão assumir com as suas instituições, criando a estabilidade no emprego realçando mais o fator Produtividade Organizacional, através dos seus contributos.



**Figura 10:** Valores médios obtidos nas dimensões em análise, em função do rendimento dos inquiridos

O Teste de Kruskal-Wallis não permitiu identificar diferenças estatisticamente significativas nas pontuações obtidas para as dimensões em análise em função de antiguidade dos inquiridos, observa-se que os professores entre 6 a 10 anos de função tendem a valorizar mais a dimensão Competências. Observa-se ainda que são os da 6 a 11 meses que mais valorizam o Clima Organizacional e Compromisso e Produtividade Organizacional (Figura 11).

Segundo os inquiridos, esses fatores se justificam pela necessidade de conquistar a confiança das instituições onde pertencem, dando mais e melhor para elas e alcançar a oportunidade de se estabilizar nos seus empregos.

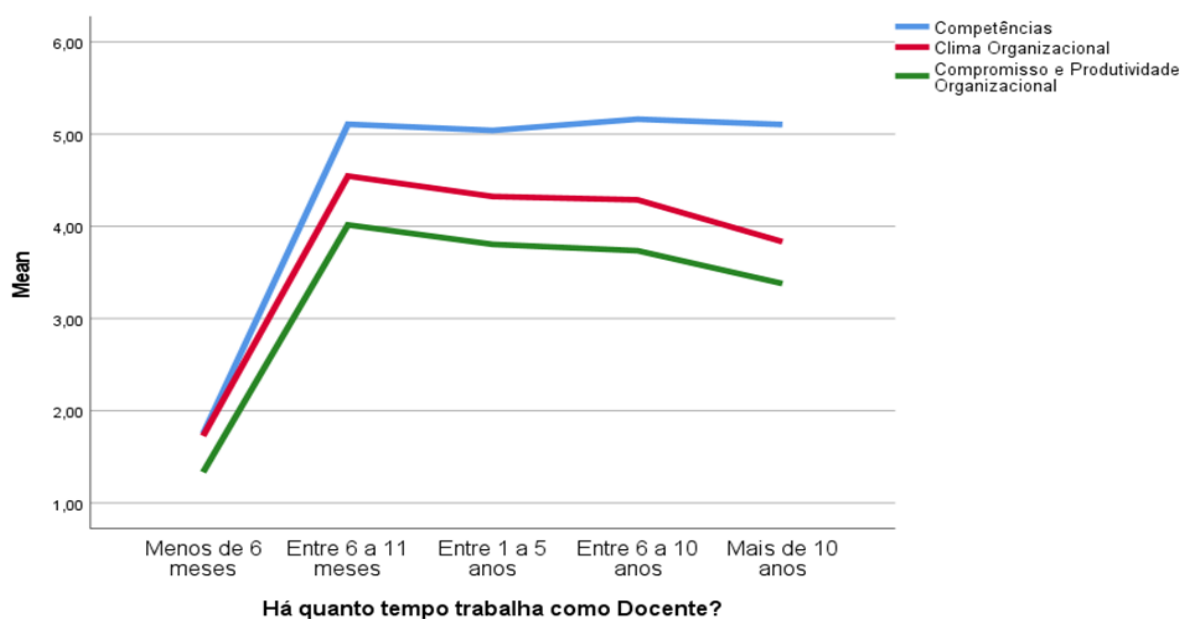


Figura 11: Valores médios obtidos nas dimensões em análise em função de antiguidade.

O Teste de Kruskal-Wallis não permite identificar diferenças estatisticamente significativas nas pontuações obtidas para as dimensões em análise em função da situação laboral dos inquiridos, observa-se que os professores efetivos tendem a valorizar todas as dimensões (Figura 12). Os inquiridos afirmaram que ser professor, é estar munido de Competências e ser homem comprometido com a ciência, independentemente da situação laboral.

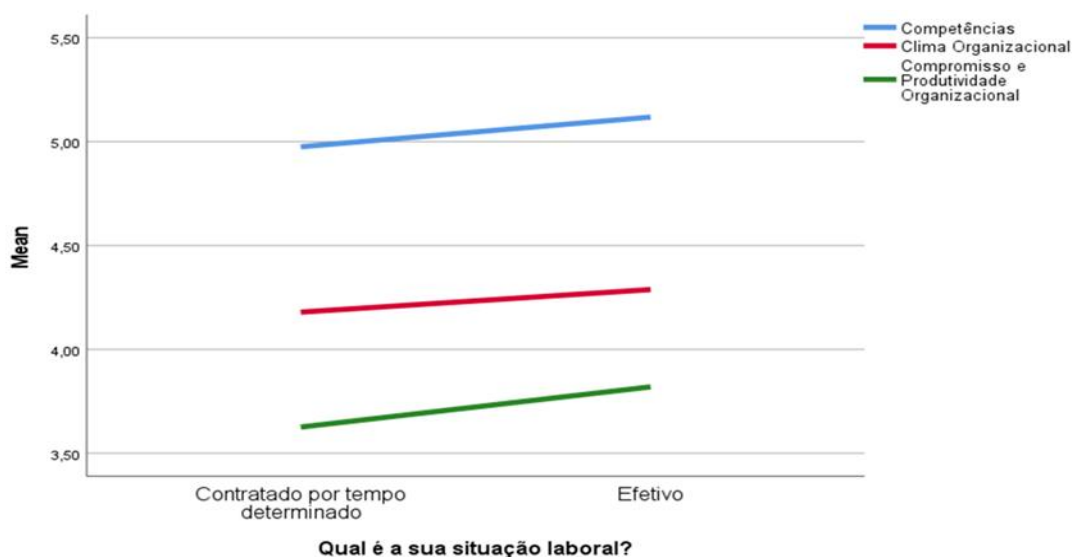
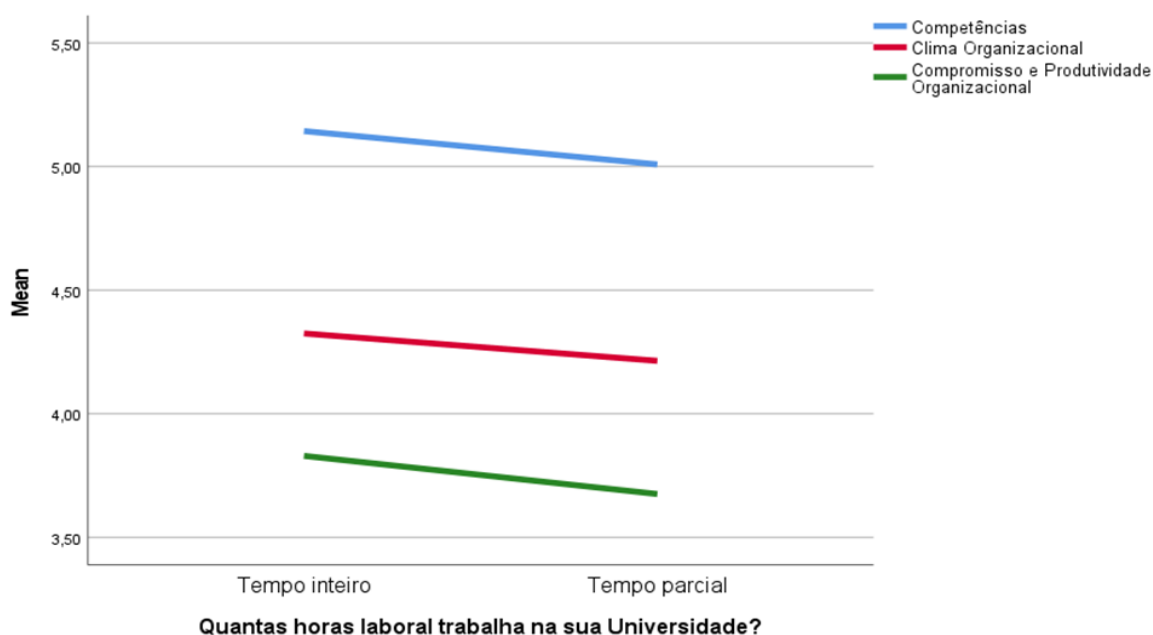


Figura 12: Valores médios obtidos nas dimensões em análise em função da situação laboral

O Teste de Kruskal-Wallis também não permite identificar diferenças estatisticamente significativas nas pontuações obtidas para as dimensões em análise em função das horas laborais dos inquiridos, observa-se que os professores que trabalham tempo inteiro tendem a valorizar todas as dimensões da figura 13. Considerando que na Guiné-Bissau o salário é pago aos professores em função das horas letivas lecionadas e tendo em conta o seu nível literário, o que implica que, quanto mais tempo permanecer na instituição dando aula, mais salário tende a receber.

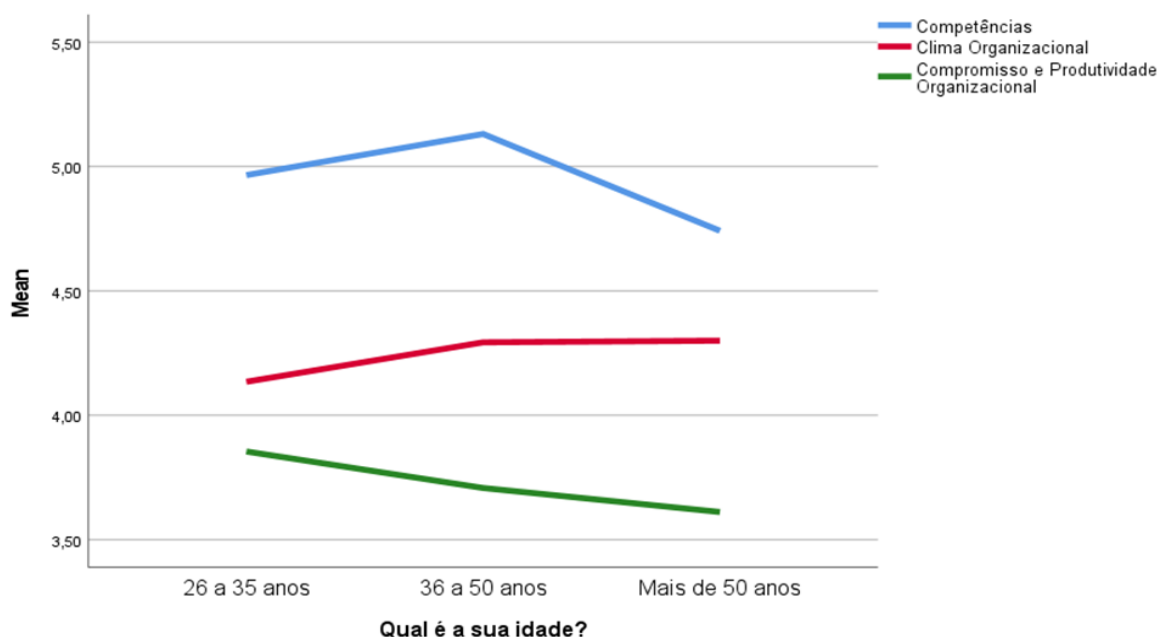


**Figura 13:** Valores médios obtidos nas dimensões em análise em função do regime laboral.

Apesar de o Teste de Kruskal-Wallis não ter permitido identificar diferenças estatisticamente significativas nas pontuações obtidas para as dimensões em análise em função da idade dos inquiridos, observa-se que os professores de 26 a 35 anos de idade tendem a valorizar mais a dimensão Compromisso e Produtividade Organizacional. Observa-se ainda que são os de 36 a 50 anos de idade tendem a valorizar mais a dimensão Competências.

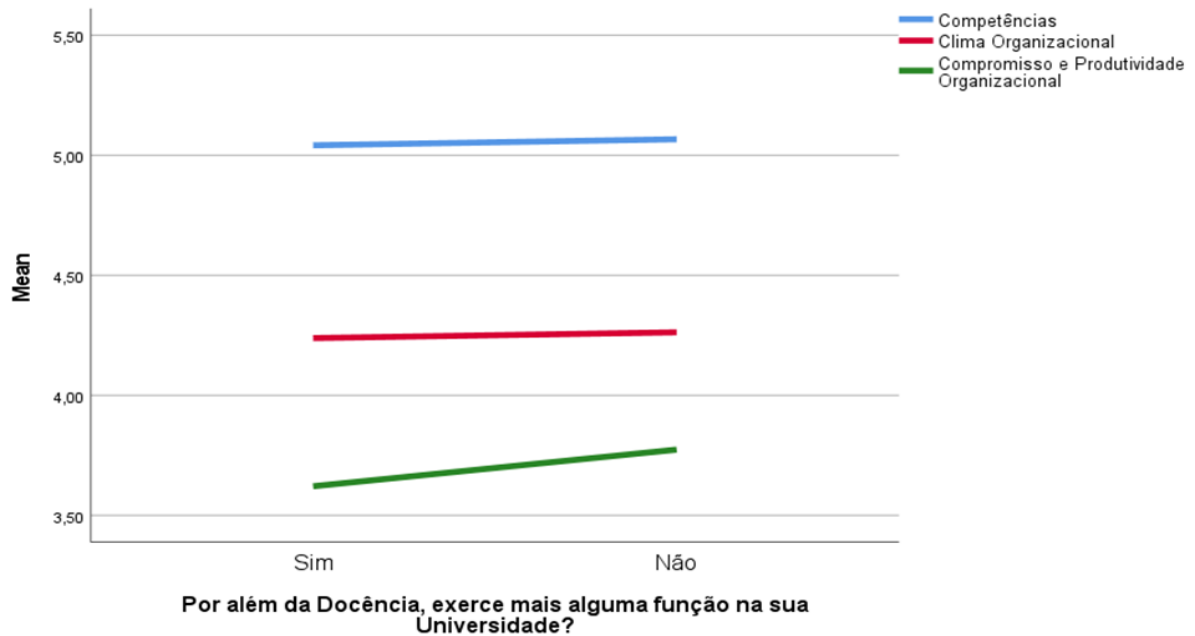
São também os professores com mais de 50 anos que mais valorizam o Clima Organizacional. (Figura 14). Os professores de 26 a 35 anos de idade tendem a valorizar mais o Compromisso e produtividade Organizacional talvez pela necessidade de conquistar o mercado de trabalho e poder ter um emprego estável. Em relação aos mais novos, os de 36 a 50 anos de idade demonstram elevado nível de experiência em termos da prática pedagógica, tendem a valorizar mais as competências.

A medida que um professor se torna mais velho, diminui a probabilidade de este deixar voluntariamente o emprego, isto porque as alternativas no mercado de trabalho são progressivamente menores o que lhes obrigam a assumir mais compromissos e tentam produzir mais pelas IES em que trabalham.



**Figura 14:** Valores médios obtidos nas dimensões em análise em função da idade.

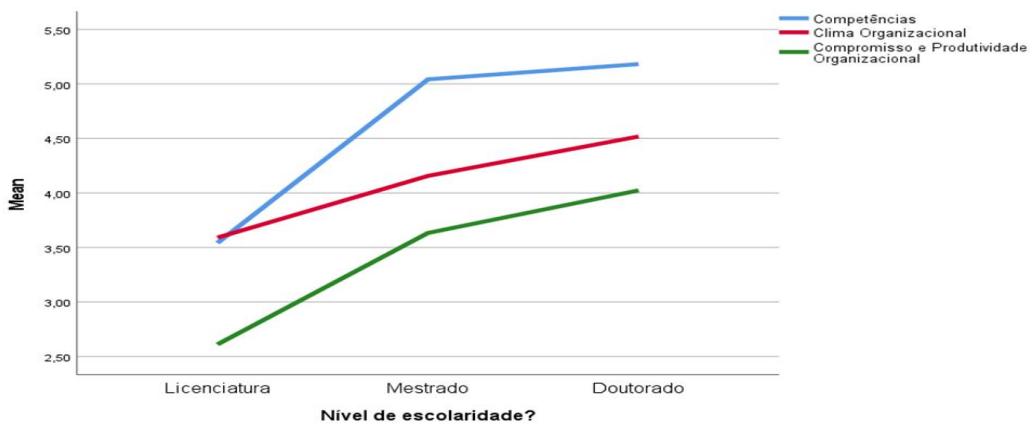
O Teste de Kruskal-Wallis mais uma vez não permitiu identificar diferenças estatisticamente significativas nas pontuações obtidas para as dimensões em análise em função de outras funções dos inquiridos, observa-se que os professores que não exercem outras funções além da Docência tendem a valorizar todas as dimensões (Figura 15). Segundos os inquiridos, o não exercício de outras funções lhes permite conciliar o tempo disponível com as tarefas pedagógicas, auxiliando-os a ter mais Competências e assumindo Compromisso com a finalidade de ter uma produtividade eficiente e eficaz.



**Figura 15:** Valores médios obtidos nas dimensões em análise em função do exercício de outras funções.

O teste de Kruskal-Wallis permitiu identificar diferenças estatisticamente significativa na pontuação obtida para a dimensão Compromisso e Produtividade Organizacional ( $p=0,015$ ) em função de nível de escolaridade dos inquiridos.

Em particular, observa-se uma tendência para perceções mais positivas neste fator nos inquiridos com nível de escolaridade mais elevado (Figura 16). Nota-se que os professores Doutorados apresentaram um nível de compromisso mais elevado com a IES em que trabalham e são mais produtivos em termos do desenvolvimento dos trabalhos Científico em relação aos professores com nível de Mestrado.



**Figura 16:** Valores médios obtidos nas dimensões em análise em função de nível de escolaridade.

O teste de Kruskal-Wallis permitiu identificar diferenças estatisticamente significativas nas pontuações obtidas para as dimensões Compromisso e Produtividade Organizacional ( $p=0,031$ ) e Clima Organizacional ( $p=0,043$ ) em função da Nacionalidade dos inquiridos. Em particular, observa-se uma tendência para perceções mais positivas nestes dois fatores nos inquiridos da Nacionalidade Espanhola e Cabo-verdiana (Figura 17).

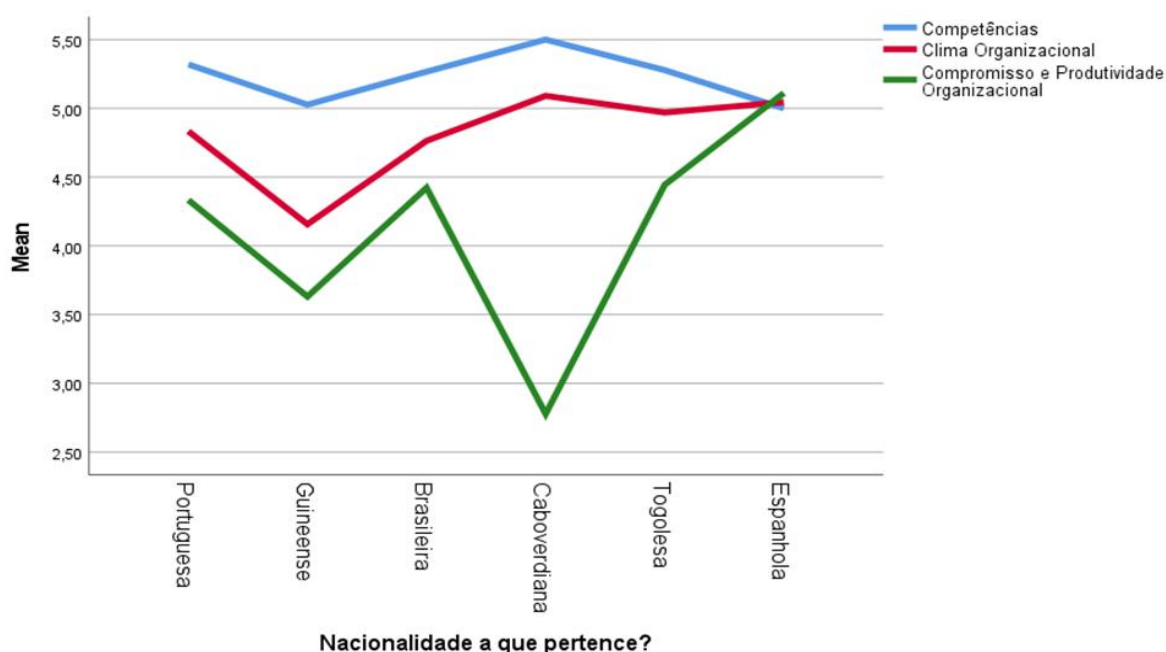
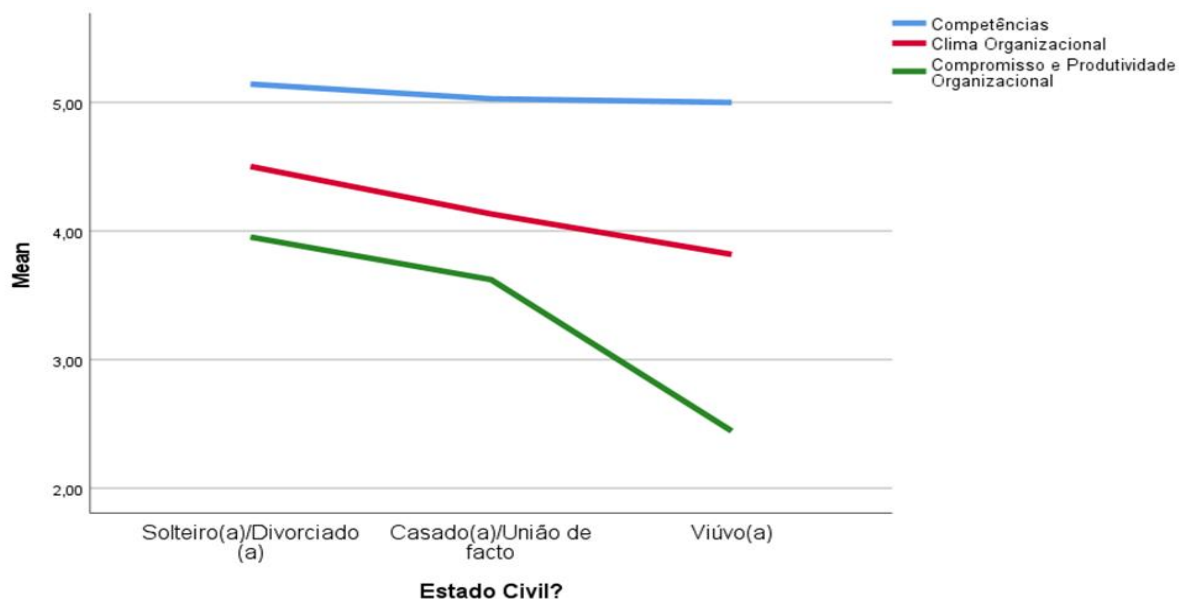


Figura 17: Valores médios obtidos nas dimensões em análise em função de Nacionalidade.

O teste de Kruskal-Wallis permitiu identificar diferenças estatisticamente significativas nas pontuações obtidas para as dimensões Clima Organizacional ( $p=0,098$ ) em função de Estados Civil dos inquiridos. Em particular, observa-se uma tendência para percepção mais positiva neste fator nos inquiridos Solteiros(as)/Divorciados(as) (Figura 18).

Segundo os inquiridos, a valorização do fator Clima Organizacional se deve pelo nível de familiaridade desenvolvida com os colegas professores, pessoal administrativo e superiores hierárquicos, o que lhe permitiu ter uma relação boa e respeito mútuo no ambiente do trabalho.



**Figura 18:** Valores médios obtidos nas dimensões em análise em função do estado civil.

Apesar de o Teste de Kruskal-Wallis não ter permitido identificar diferenças estatisticamente significativas nas pontuações obtidas para as dimensões em análise em função de número dos filhos dos inquiridos, observa-se que os professores com mais de 6 filhos tendem a valorizar mais a dimensão Competências. Observa-se ainda que os que não têm filhos tendem a valorizar mais as dimensões Clima Organizacional e Compromisso e Produtividade Organizacional (figura 19).

Segundo os inquiridos com mais de 6 filhos, o fator Competência serve para valorização pessoal e vantagem profissional, podendo com isso obter mais contratação nas IES do país. Na ideia desses professores inquiridos, a fraca economia do país condicionou condições laborais das instituições, em que o salário numa instituição não dá para cobrir as despesas familiar, tendo em conta o número elevado da dependência nos agregados familiar, o que significa que, quanto mais competências demonstrada, mais contrato podem ter e mais rendimento salarial tendem a ganhar a fim de poder cobrir as necessidades familiar.

Enquanto isso, os que não têm filho tendem a restringir os compromissos com instituições, dando mais valor ao fator Clima Organizacional e quando for aceitável, tendem a assumir o compromisso com a instituição e trabalhando fortemente para elevar a produtividade Organizacional.

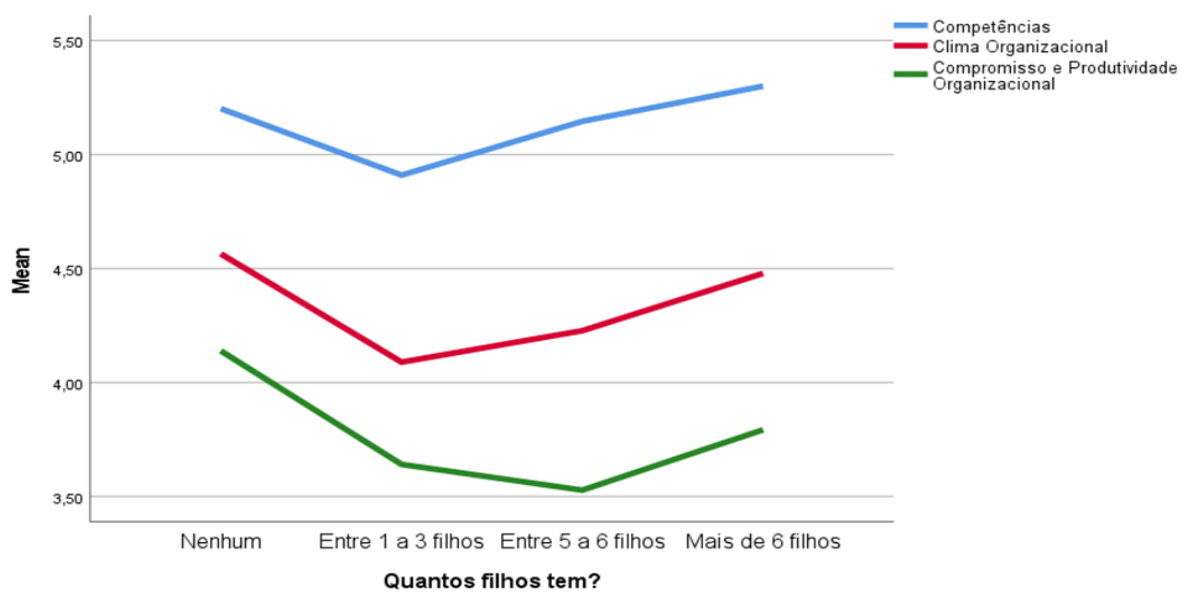


Figura 19: Valores médios obtidos nas dimensões em análise em função de número dos filhos.

## 5. Conclusões

A importância de pessoas nas organizações tem sido reconhecida ao longo dos anos em uma escala crescente. Contudo, essas pessoas necessitam estar inseridas num ambiente organizacional saudável e comprometido, a fim de efetivamente atingir a produtividade organizacional almejada.

Perante essa situação, o objetivo geral do presente trabalho de dissertação foi investigar, analisar e afirmar o impacto do clima organizacional no processo de motivação dos professores de ensino superior na Guiné-Bissau. Nos resultados do presente artigo, existem pontos que chamam atenção para discussão à luz da revisão da literatura.

Numa primeira abordagem, as Competências são consideradas modalidades estruturadas de ação, requeridas, exercidas e validadas num determinado contexto (Ceitil 2021). Relativamente ao clima organizacional, pode ser considerado o resultado psicológico da interpretação das condições de trabalho numa organização e constitui uma influência sobre aspetos como a motivação e a satisfação dos trabalhadores (Pina e Cunha et al. 2016). Enquanto isso, Caetano (2020) afirma que o compromisso organizacional é a força que leva os trabalhadores a um único comportamento e desejo de permanecer na organização.

As competências, o clima organizacional e, compromisso e produtividade organizacional foram fatores que merecem grande atenção no presente estudo. Não obstante, o estudo nos permitiu identificar diferenças estatisticamente significativas nas pontuações obtidas para as dimensões Clima Organizacional e Compromisso e Produtividade Organizacional em função do rendimento dos inquiridos. Em particular, observa-se uma tendência para perceções mais positivas nestes dois fatores nos inquiridos com rendimentos mensais mais elevados. Perante esses fatos, há uma normalização na satisfação, influenciando a motivação das mesmas.

Relativamente a questão “Instituição do ensino a que pertence?” apesar de o teste não ter permitido identificar diferenças estatisticamente significativas nas pontuações obtidas para as dimensões em análise, observa-se uma tendência em que os inquiridos numa IES demonstram mais “competências” na execução das suas atividades em comparação aos outros.

Assim, apesar de precariedade das infraestruturas e algumas dificuldades no pagamento atempado do salário aos professores, os gráficos e tabelas em estudo nos permite afirmar que os professores de IES na Guiné-Bissau demonstram motivados a dar valiosas contribuição no exercício das suas funções.

Os estudos sobre a motivação humana merecem total atenção, por sua natureza intrínseca e extrínseca, mesmo com sua frequente abordagem em diversos trabalhos científicos, pois, o tema ainda gera discussões e merece aprofundamento contínuo.

O clima organizacional, nos últimos anos, obteve uma crescente visualização por parte dos gestores de grandes organizações, e é cada vez mais comum a preocupação com a sua qualidade. Sem dúvida é um assunto que pode ainda ser amplamente estudado e difundido pelo bem-estar das organizações e das pessoas que nelas vivem.

## **6. Limitações e Recomendações futuras**

Uma das dificuldades do presente trabalho foi encontrar livros e artigos científicos específicos sobre a temática do clima organizacional. Contudo o tema tem sido citado em diversas obras literárias, a sua referência não é feita de forma específica e objetiva.

Outra dificuldade encontrada foi obter respostas eficientes sobre os questionários lançados, muitas vezes os inquiridos alegaram a falta do tempo ou as vezes falta da internet de qualidade.

Sugere-se que em próximos estudos se aumente do número dos professores inquiridos, e se alargue aos restantes colaboradores internos, de modo a obter um estudo mais amplo, a fim de consciencializar as organizações sobre os benefícios do clima organizacional.

## Referências Bibliográficas

- Almeida, L. S. (2021). *Motivação dos Professores para o Ensino na Educação Superior Científico*.
- Brooks, G. (2002). Knowledge-based structures and organizational commitment. *Management Decision London*.
- Caetano, A. J. G. (2020). *Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: Silabo.
- Ceartil, M. (2021). *Gestão e Desenvolvimento de Competências*. Lisboa: Sílabo.
- Chiavenato, I. (2005). *Clima e Cultura Organizacional*. São-paulo, Brasil: Saraiva.
- Chiavenato, I. (2020a). *Gestão de Pessoas: o novo papel da gestão do talento humano (5ª Edição)*. São Paulo: Atlas Ltda.
- Chiavenato, I. (2020b). *Introdução à Teoria Geral de Administração 10ª Edição*. São Paulo: Atlas Ltda.
- Duarte, G. (2011). *Dicionário Administração e Negócios*. Brasil: KindleBookBr.
- Guimarães, H. P. . *Gestão de Competência e de Desempenho Humano: Tecnologias distintas ou instrumentos de mesmo construto? Revista de Administração de Empresas*.
- Herzberg, F. (1966). *Work and nature of man*. Ohio: The World.
- Isidoro, A. M. M. (2014). *Manual de Organização e Gestão de Eventos*. Lisboa - Portugal: Silabo.
- Lewin, K. (1935). *A dynamic theory of personaliy*. New York: McGraw-Hill.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and Personality*. New York: Harper&Row.
- Maximiano, A. C. (2010). *Introdução a Administração*. São-paulo: Atlas.
- Moura, M. A. (2005). *Gestão do Clima Organizacional*. Rio de Janeiro: Qualititmark.
- Pereira, A. V. (2017). Compromisso organizacional e satisfação laboral. *ScieLO Brasil*, pp. 8-10.
- Pina e Cunha, R. &. (2016). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão (8ª Edição)*. Lisboa: RH Editora.
- Robbins, S. (2002). *Comportamento Organizacional 9ª Edição*. São-paulo: Prentice Hall.
- Rodríguez, E. T. C. (2005). O Compromisso Organizacional e as Estratégias de Gestão de Recursos Humanos. *ISEG*, pp. 3-5.
- Roseli, A., & Fischer, A. L. (outubro-dezembro de 2009). Aprendizagem e competências organizacionais em instituições de educação tecnológica: estudos de caso. *Revista de Administração - RAUSP*.
- Schein, P. A. (2019). *Cultura Corporativa: Guia de Sobrevivência*. California: 3ª Edição Wiley.
- Sotomayor, A. M. (2021). *Princípio de Gestão de Recursos Humanos 1ª Edição*. Portugal: Letras e Conceitos Lda.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. Nova Yorque: Wiley.
- Wagner J, A. H. (2004). *Comportamento Organizacional: Criando Vantagem Competitiva*.

## Anexo

**Observação:** Se leciona em mais de uma Universidade, ao responder, tenha em questão aquela que leciona mais horas.

Por favor, refira o grau em que as afirmações correspondem à realidade da sua instituição de acordo com a seguinte:

		De modo nenhum	Raramente	Um pouco	Muito	Bastante	Muitíssimo
01	Existe uma linha hierárquica definida.						
02	Conhece concretamente as metas a atingir.						
03	As pessoas são estimuladas a cumprir regras.						
04	Preocupação com atingir resultados.						
05	Cada um é responsabilizado pelo desempenho.						
06	As regras são escritas.						
07	Aceitação de outras opiniões, ainda que são diferentes.						
08	Estou motivado a dar mais e melhor na(s) minha(s) unidade(s) curricular(es).						
09	As pessoas são recompensadas pelo trabalho que fazem.						
10	Preocupação com os colegas do trabalho.						
11	Aceitação e cumprimento das normas.						
12	Fazer o trabalho de acordo com as instruções.						
13	Avaliar o trabalho que cada um faz.						
14	Apoio mútuo na resolução dos problemas do trabalho.						
15	Clima de paz entre as pessoas.						
16	Ambiente agradável entre as pessoas.						
17	Estou satisfeito(a) com as minhas competências para ensinar.						
18	Cada um sabe com clareza o que tem a fazer.						
19	Preocupo-me com a obtenção de bons resultados profissionais.						
20	Respeitar e valorizar as chefias.						

21	Tenho a certeza de que possuo as capacidades necessárias para ensinar esta unidade curricular.						
22	Tenho a certeza de que os alunos aprendem comigo nesta unidade curricular.						
23	Avaliando o meu percurso docente, sinto-me um(a) professor(a) competente.						
24	Estou satisfeito(a) com as minhas competências.						
25	Gosto muito de dar aulas.						
26	Acho que sou bastante eficaz a ensinar.						
27	Dar aulas é, para mim, divertido.						
28	Dar aulas é, para mim, bastante agradável.						
29	Dar aulas é uma atividade muito interessante.						
30	Quando estou a ensinar, apercebo-me que estou a gostar.						
31	Eu dou o meu melhor nas tarefas de ensino.						
32	Dedico-me muito às tarefas de ensino.						