v7.n7.2026

REVISTA CIENTÍFICA - RECIMA21 ISSN 2675-6218

PRÁTICAS MOTIVACIONAIS COMO FACTORES PARA A MELHORIA DO DESEMPENHO DOS COLABORADORES NA EMPRESA ENGIGEST HOLDING, LDA

MOTIVATIONAL PRACTICES AS FACTORS FOR IMPROVING EMPLOYEE PERFORMANCE AT ENGIGEST HOLDING, LDA

PRÁCTICAS MOTIVACIONALES COMO FACTORES PARA MEJORAR EL RENDIMIENTO DE LOS EMPLEADOS EN ENGIGEST HOLDING, LDA

Josefina Simba Lelo[1], João Baptista Gama[2], David Muto Lubota[3]

e778662
https://doi.org/10.47820/recima21.v7i7.8662

PUBLICADO: 07/2026 - Português europeu

RESUMO

O estudo tem como objectivo central: Analisar a incidência das práticas motivacionais na melhoria do desempenho dos colaboradores da organização. Durante a pesquisa, observou-se que 64,7% (n=29,78) dos trabalhadores da empresa em estudo está insatisfeito, os principais factores considerados mais importantes para que haja motivação e que determinam para o aumento do desempenho no trabalho são reconhecimento do desempenho (17,20%), segurança e estabilidade no emprego (16,40%), o salário (16,00%) e promoção (14,8%). A Segurança e Estabilidade" apresentou um coeficiente estatisticamente significativo (β = -0,334; p = 0,046), indicando que percepções de insegurança no emprego exercem influência negativa e estatisticamente relevante sobre o desempenho dos colaboradores. Este resultado reforça a importância de ambientes organizacionais estáveis e seguros como factor determinante para o aumento da produtividade. Desta, verificou-se que uma boa parte das acções levadas a cabo pela empresa Engigest não tem motivado os seus colaboradores a obter o desempenho desejado, sendo a média da avaliação do desempenho do ano 2024 de 2,587. Assim, baseando-se nos principais resultados destacados acima, concluiu-se que as práticas motivacionais influenciam no aumento do desempenho dos trabalhadores.

PALAVRAS-CHAVE: Práticas motivacionais. Satisfação e desempenho.

ABSTRACT

The central objective of this study is to analyze the impact of motivational practices on increasing the performance of the organization's employees. During the research, it was observed that 64.7% (n=29.78) of the workers in the company under study are dissatisfied; the main factors considered most important for motivation and for increasing work performance are performance recognition (17.20%), Job security and stability (16.40%), salary (16.00%), and promotion (14.8%). The "Security and Stability" category showed a statistically significant coefficient (β = -0.334; p = 0.046), indicating that perceptions of job insecurity exert a negative and statistically relevant influence on employee performance. This result reinforces the importance of stable and safe organizational environments as a determining factor for increased productivity. Furthermore, it was found that a significant portion of the actions undertaken by the company Engigest have not motivated its employees to achieve the desired performance, with the average performance evaluation for the year 2024 being 2.587. Thus, based on the main results highlighted above, it was concluded that motivational practices influence the increase in worker performance.

KEYWORDS: *Motivational practices, satisfaction and performance.*

RESUMEN

[1] Mestre e Licenciada em Gestão de Empresas pela Faculdade de Economia da Universidade 11 de Novembro.
[2] Licenciado em Gestão de Empresas pela Faculdade de Economia da Universidade 11 de Novembro.
[3] Professor Associado da Faculdade de Economia da Universidade 11 de Novembro.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

REVISTA CIENTÍFICA - RECIMA21 ISSN 2675-6218

El objetivo principal de este estudio es analizar el impacto de las prácticas de motivación en el mejoria del desempeño de los empleados dentro de la organización. Durante la investigación, se observó que el 64,7% (n=29,78) de los empleados de la empresa están insatisfechos. Los principales factores considerados más importantes para la motivación y el aumento del desempeño laboral son el reconocimiento del desempeño (17,2%), la seguridad y estabilidad laboral (16,4%), el salario (16,0%) y las oportunidades de ascenso (14,8%). El estudio sobre "Seguridad y Estabilidad" mostró un coeficiente estadísticamente significativo (β = -0,334; p = 0,046), lo que indica que la percepción de inseguridad laboral ejerce una influencia negativa y estadísticamente relevante en el desempeño de los empleados. Este resultado refuerza la importancia de entornos organizacionales estables y seguros como factor determinante para el aumento de la productividad. Además, se constató que una parte significativa de las acciones llevadas a cabo por la empresa Engigest no han motivado a sus empleados para alcanzar el desempeño deseado, con una evaluación promedio del desempeño para el año 2024 de 2,587. Así pues, con base en los principales resultados destacados anteriormente, se concluyó que las prácticas motivacionales influyen en el aumento del rendimiento de los empleados.

PALABRAS CLAVE: *Prácticas motivacionales, satisfacción y rendimiento.*

INTRODUÇÃO

O principal objectivo das empresas passa pela maximização de lucros mediante minimização de custos (SANTOS, 2008). Neste sentido, o caminho viável para o alcance do desiderato das empresas passa pela maximização da produtividade do factor trabalho, isto é, o homem. Pois, as organizações não funcionam ao acaso e nem são bem-sucedidas aleatoriamente, elas precisam ser bem geridas, mas o sucesso ou o fracasso das mesmas depende, fundamentalmente, do capital humano.

Em virtude disso, é importante verificar as necessidades dos profissionais sobre diversos factores, tais como política da organização, condições de trabalho, relações interpessoais, realização profissional, reconhecimento, entre outros aspectos, para que os objectivos pessoais e profissionais estejam alinhados aos objectivos organizacionais, atendendo assim, as expectativas motivacionais de cada indivíduo e as necessidades e metas da organização.

Face ao contexto actual das organizações, a motivação passou a ser considerada como um dos principais factores associados a produtividade e a qualidade no trabalho, dado que as instituições começaram a perceber a importância das pessoas que trabalham nela, como um diferencial competitivo. Os recursos humanos são a chave do sucesso ou insucesso das estratégias de uma organização. São eles que dão vida aos processos, daí que, nas organizações de sucesso. A motivação é hoje uma ferramenta indispensável nas organizações, para alcançar os objectivos de forma eficaz e eficiente.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

Formulação do problema

De acordo com a pesquisa exploratória feita com base na observação não participativa e no diálogo mantido com o responsável da empresa Engigest Holding, lda, constatou-se que uma boa parte das acções levadas a cabo pela mesma não tem motivado os seus colaboradores a obter o desempenho desejado, ou seja, observou-se que alguns colaboradores estão insatisfeitos com a organização, fundamentalmente com o vencimento relativo aos técnicos da área de produção que a sua função e os riscos que são submetidos proporciona bastante receitas para empresa, flexibilidade de horário, as condições de trabalho (ambiente físico de trabalho) e a instabilidade no emprego, sendo estes considerados factores motivacionais levando de uma forma ou de outra a pessoa a esforçar-se ou aumente a sua produtividade para atingir determinado objectivo. Para o efeito, o presente trabalho procura responder a seguinte questão científica: Porquê as práticas motivacionais servem de factores do aumento do desempenho dos colaboradores na empresa ENGIGEST?

Hipótese

Para responder a questão acima, foi admitido como hipótese que a implementação de práticas motivacionais contribui para o aumento do desempenho dos colaboradores das empresas, pois, a compensação pecuniária mais justa, existência de planos de carreira, liderança assertiva, garantia do conforto a partir dos meios e condições adequadas para o trabalho, determinam a motivação do colaborador.

Objectivo geral

- ❑ Analisar a incidência das práticas motivacionais no aumento do desempenho dos colaboradores da organização.

Objectivos específicos

- ❑ Fundamentar abordagem teórica sobre as práticas motivacionais e desempenho;
- ❑ Diagnosticar as acções de motivação implementadas pela empresa ENGIGEST, níveis de satisfação dos trabalhadores e o ambiente laboral entre os colaboradores e/ou colaboradores e lideres;
- ❑ Aferir o desempenho dos trabalhadores da empresa ENGIGEST.

Justificativa

Para que as empresas tenham vantagens competitivas, muitas alternativas de estratégias baseadas em recursos da organização têm sido adoptadas, mas a maioria se esquecem que o recurso mais valioso é a pessoa, pois, é ela que transforma os recursos quer materiais como imateriais através da sua intelectualidade. É crucial manter os colaboradores satisfeitos e

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

motivados para que trabalhem arduamente no alcance das metas e objectivos traçados. Tem-se notado, à nível nacional, muitas empresas superexplorarem os trabalhadores e não oferecerem qualidade de vida no trabalho condigna, péssimos salários, sem o devido reconhecimento do esforço destes e sem um programa devidamente estruturado para garantir o crescimento profissional. Essa situação, em grande parte, tem causado com que estes colaboradores não tenham bom engajamento e comprometimento tendo um fraco desempenho no trabalho. Nesta conformidade, surge o grande interesse em levar avante esta pesquisa para demonstrar que as pessoas motivadas melhoram o seu desempenho, o que proporciona um equilíbrio no alcance dos objectivos traçados pela organização e nos objectivos pessoais do trabalhador.

1. ABORDAGEM TEÓRICA SOBRE MOTIVAÇÃO E DESEMPENHO

Para uma melhor compreensão das práticas motivacionais, procurou-se apresentar, em termos teóricos e explicativo, o conceito e fundamentos sobre a motivação e o desempenho; para este último, dando ênfase aos principais factores determinantes para a sua melhoria.

1.1. Motivação

A palavra motivação deriva do latim *motivus, movere,* que significa mover. Em seu sentido original, a palavra indica o processo pelo qual o comportamento humano é incentivado, estimulado ou energizado por algum tipo de motivo ou razão (MAXIMIANO, 2014, P. 238).

De acordo com Robbins (2005), a motivação é o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de determinada meta. Este, enfatiza a motivação como um processo que determina a intensidade com que um indivíduo se esforça para alcançar determinado objectivo.

Para Chiavenato (2025), a motivação refere-se as forças dentro de cada pessoa que a conduz a um determinado comportamento. Manter motivada as pessoas para atingir os objectivos da organização é sem dúvida, um dos grandes objectivos da actualidade, de nada adianta ter grande empresa, com grandes investimentos, bons produtos, com instalações excelentes, com alta tecnologia se os funcionários estiverem desmotivados, e não aliados com objectivos da empresa. Não divergindo do Robbins (2005), Chiavenato (2025), destaca que a motivação refere-se força interna de cada indivíduo que determina o seu comportamento, este, evidencia que a motivação é impulsionada por factores intrapsíquicos.

Já para Teixeira (2011), a motivação é a vontade de uma pessoa desenvolver esforços com vista a prossecução dos objectivos da organização, ou seja, um estado interno que canaliza

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

o comportamento no sentido de metas e objectivos. Teixeira enfatiza, a motivação como uma escolha consciente, este destaca a vontade de desenvolver esforços para alcançar objectivos. Esta terceira definição parece mais vazia de conceito próprio da motivação que é mais dinâmico (motivo = acção), onde, sempre que há vontade de alcançar algo haverá uma acção determinada para este fim, não dependendo apenas da escolha do indivíduo.

A motivação é a tensão persistente que leva o indivíduo a alguma forma de comportamento visando à satisfação de uma ou mais necessidades (MAXIMIANO, 2014, P. 238). Maximiano, menciona a tensão persistente que conduz a um comportamento, enfatizando que a motivação é como uma voz que insistentemente nos leva a fazer alguma coisa, “uma mão invisível” que nos empurra para um caminho específico.

Para Monteiro *et al* (2020), motivação se refere à energia que uma pessoa está disposta a dedicar a uma tarefa. Deste modo, quando uma pessoa é motivada, ela tende a fazer o melhor para alcançar seus objectivos, bem como se torna capaz de criar novas estratégia para conduzir de maneira eficaz os imprevistos. A motivação tem a capacidade de mover resultados, cumprir metas, atingir objectivos e criar facilitadores emocionais para driblar as dificuldades do dia a dia.

A maioria dos autores têm ideias que se aproximam relativo a motivação, destacando-se no conceito da motivação: a força, o incentivo, a razão que conduz uma pessoa no alcance de metas e objectivos. A título de exemplo, quando o leão tem fome ele caça com bastante afinco os outros animais para se alimentar; do mesmo jeito, se um determinado trabalhador de um empresa deseja ser promovido, ele se esforça e trabalha com bastante dedicação para atingir a meta preconizada – ou seja, “existe sempre um motivo que conduz a uma acção determinada.”

Em suma, todos os autores apresentados, compartilham a ideia de que a motivação é um impulso que leva a um comportamento direccionado a objectivos, mas cada uma destaca aspectos específicos, como processo, forças internas, vontade, tensão ou outros factores. Destacando que a motivação pode ser influenciada por forças intrínsecas e extrínsecas.

A motivação no trabalho, em psicologia de trabalho, é associada ao comportamento dos colaboradores no ambiente organizacional, fazendo emergir a compreensão dos níveis de satisfação, desempenho e produtividade (NAPOLEÃO, 2023, P. 89).

A motivação dos colaboradores é importantíssima para manter o clima organizacional e também para garantir o sucesso da empresa, pois através dos funcionários motivados, sucedem em bons resultados no alcance dos objetivos das instituições. Para compreender o comportamento organizacional é necessário interpretar o comportamento individual das pessoas. Pelo facto do ser humano possuir diversas características, torna-se necessário o estudo da motivação humana. Sendo assim, através do estudo das teorias se consegue explicar, entender

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

e aplicar métodos para a motivação das pessoas e melhorar a qualidade de vida dentro das organizações.

1.1.1. Teorias da motivação

De acordo com Napoleão (2023), as teorias de motivação podem distinguir-se em duas categorias: Teoria de conteúdo e teoria do processo. O primeiro parte do princípio das necessidades humanas ressentidas que considera satisfação em face das operações psicológicas, tanto conscientes quanto inconscientes, pressupõe que o colaborador satisfeito é produtivo, ao passo que a teoria do processo insta a atenção nas sucessivas etapas motivacionais, ao perceber e perspectivar, em colaboração com as metas e objectivos pessoais, o engajamento que gera competências nas organizações.

Esta pesquisa, entretanto, não pretende aprofundar-se no estudo de todas as variáveis, seu foco conduz na investigação daquelas que tratam especificamente do desempenho do indivíduo na execução de tarefas e são determinantes na sua produtividade. Para tanto, serão analisadas as teorias das necessidades, teorias de liderança e das expectativas, para que se possa posteriormente verificar a possibilidade de integração àquelas e analisar os caminhos preferenciais dos colaboradores no alcance da motivação e consequente no desempenho de suas actividades.

Quadro 1. Quadro explicativo das teorias motivacionais

Teoria	Ano	Descrição
Teorias do conteúdo		
Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow	1954	Nesta teoria postula que as necessidades humanas são organizadas em uma hierarquia de cinco níveis, que vão desde as necessidades fisiológicas, segurança, afiliação, estima até as necessidades de auto- realização.
Teoria dos dois factores de Frederick Herzberg	1960	Nesta teoria há dois grupos de factores que influenciam na motivação: factores motivacionais, sendo aqueles que se referem ao conteúdo do cargo, às tarefas e às actividades relacionadas à função em si; factores higiénicos, que dizem respeito às condições físicas do ambiente onde as pessoas desempenham seus trabalhos.
Teoria ERC de Alderfer	1969	O autor propõe que as necessidades humanas podem ser agrupadas em três categorias: Existência, relacionamento e crescimento. Alderfer aborda que a satisfação é progressiva, sucessivamente.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

Teoria do reforço do Skinner	1972	Skinner defende que, o comportamento que é recompensado tende a ser repetido, enquanto o comportamento que é punido tende a ser eliminado. Comportamento das pessoas pode ser controlado e enformado, recompensando (reforçando) os desejados e ignorando as acções não desejadas.
Teorias do processo		
Teoria X e Y de McGregor	1960	Douglas McGregor associa a motivação á actividade de liderança, ou seja, à maneira como os gestores vêem os colaboradores, mesmo que essa visão não corresponda a realidade, e propõe duas visões distintas do ser humano, uma pessimista (teoria X) e outra optimista (teoria Y). A **teoria X** assume que o indivíduo não gosta do trabalho e para fazê-lo necessita ser coagido. E, a **teoria Y** considera que o desgaste do trabalho é tão natural como em qualquer outra actividade, por isso o indivíduo deve ter autocontrolo para atingir os objectivos que lhe são colocados
Teoria das expectativas de Victor Vroom	1964	Para este autor, uma pessoa estará disposta a despender altos níveis de esforços quando acredita que isto o levará a obter uma avaliação de desempenho satisfatória.
Teoria dos objectivos do Edwin Locke	1981	A teoria de fixação dos objetivos de Edwin Locke é uma abordagem que destaca a importância de definir metas claras e desafiadoras para aumentar a motivação e o desempenho dos indivíduos. Segundo Locke, estabelecer metas específicas, mensuráveis, alcançáveis, relevantes e com prazo definido é fundamental para direcionar o comportamento e impulsionar a realização de tarefas.

Fonte: Adaptado de Oliveira e Silva (2021).

1.2. Desempenho dos colaboradores

O desempenho é o conjunto de caraterísticas ou capacidades de comportamento (e rendimento) de um colaborador de uma organização, quando comparados com metas, requisitos, ou expetativas previamente definidos. Em geral, é possível expressar o desempenho ou performance do que se pretende avaliar, utilizando-se um índice de desempenho em relação às metas, requisitos, ou expetativas previamente definidos (BENDASSOLI, 2012, P. 172).

1.2.1. Indicadores do desempenho dos trabalhadores

Vários autores, como Pindyck e Rubinfeld (2009), Maximiano (2014) e Tamo (2019), definem como os indicadores de desempenho do trabalhador: a produtividade, eficiência, eficácia, comprometimento do trabalhador com o objectivo da empresa, engajamento dos

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

trabalhadores, onde: Produtividade, corresponde ao volume de produção obtido por unidade de factor(es) de produção utilizado(s), para um dado período de tempo; Eficiência, é o acto de fazer uso racional dos recursos limitados; Eficácia, é a relação entre os resultados obtidos e os objectivos visados; Comprometimento: refere-se ao grau em que determinado funcionário se identifica e se envolve com metas e objectivos da organização. Para Napoleão (2023), ele ajuda a obter baixa rotatividade, trabalho árduo, baixo absentismo e elevado nível de eficiência. E, Engajamento dos trabalhadores: Para Mattos e Andrade (2019), o engajamento de trabalhadores refere-se ao nível de envolvimento, compromisso e motivação que os funcionários têm com o trabalho e a organização.

1.2.2. Principais factores determinantes do desempenho dos trabalhadores

Napoleão (2023), refere que existem vários factores que contribuem inequivocamente na mutação do nível de desempenho, portanto, destaca três componentes psicossociais como: o bem-estar no trabalho, o envolvimento e comprometimento organizacional afectivo.

De acordo com Maximiano (2014), existem dois grupos de motivos que influenciam o desempenho, os motivos internos e os motivos externos. Os motivos internos são aqueles que surgem das próprias pessoas, como: aptidões, interesses, valores e habilidades. Os motivos externos são aqueles que são criados pela situação ou ambiente em que a pessoa se encontra.

1.2.3. A motivação como factor determinante do desempenho do trabalhador

Administrar pessoas e mantê-las motivadas para atingir os objectivos da organização, é sem dúvida, um dos grandes desafios das organizações da actualidade. Hoje em dia, de nada adianta ter uma grande empresa, com grandes investimentos, com bons produtos, com instalações excelentes, com alta tecnologia se os funcionários estiverem desmotivados e não estiverem alinhados com os objectivos da empresa (NAPOLEÃO, 2023, P. 81).

Para Robbins (2005), a motivação e desempenho estão intrinsecamente ligados, bons resultados dependem do quanto se está disposto a buscar por eles. Quando não há motivação, fica difícil realizar tarefas mais complexas. Simplificando, podemos dizer que a motivação funciona como o combustível que move as pessoas para alcançar seus objectivos.

A pesquisa feita pelo Fernandes e Justi na empresa Enerzee em 2025, permitiu compreender de modo mais concreto quais são as estratégias motivacionais que podem ser empregadas por gestores e gerentes, a partir da perspectiva dos participantes (trabalhadores) sobre o que é considerado relevante ou não, quando o objectivo é aumentar o engajamento, produtividade e compromisso dos funcionários dentro das organizações.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

Sendo assim, o uso de sistemas de remuneração mais eficientes, a utilização de recompensas as quais proporcionam maior autonomia, crescimento e desenvolvimento profissional no colaborador e a construção de um ambiente de trabalho que seja agradável, equitativo e favorável para a realização das actividades organizacionais se torna essencial, ao passo que, contribui para a redução dos índices de rotatividade e absenteísmo entre a força de trabalho (FERNANDES e JUSTI, 2025, P. 22-23).

Do estudo feito pela Betterfly, em dezembro de 2022, destacaram alguns exemplos de organizações de grande porte que se preocupam com a motivação de seus colaboradores, e como elas promovem o engajamento. **São elas:**[4]

Coca-Cola

A cultura organizacional da Coca-Cola se baseia fortemente no bem-estar dos profissionais. Dentre seus pilares está a crença de que o sucesso da empresa depende diretamente de funcionários comprometidos e motivados. O trabalho da empresa pelo engajamento de seus funcionários é feito por meio de excelentes benefícios. O pacote de vantagens da empresa já é bem interessante por si só, e ainda somado com alguns recursos difíceis de encontrar em outras organizações. Dentre essas vantagens estão: reembolso de matrícula - um fundo financeiro para graduação renovável; descontos para a compra de carros e serviço de limpeza à seco nas dependências da empresa.

Facebook

Dentre os diferenciais do pacote de benefícios oferecido por Mark Zuckerberg aos seus funcionários está a assistência médica e odontológica e seguro de vida. Além disso, a empresa reembolsa 50% da mensalidade da academia. Para futuras mamães, o Facebook oferece quatro meses de licença-maternidade e uma verba adicional de 4 mil dólares para despesas de adoção. Os colaboradores com filhos até 5 anos de idade têm direito a 3 mil dólares anuais para cobrir gastos com babás.

Google

Em todos os escritórios do Google espalhados pelo mundo, os funcionários seguem horários flexíveis de trabalho. Isso se dá graças à crença da empresa na liberdade e na responsabilidade das pessoas. Um dos pontos mais marcantes do Google é a administração por metas e não por processos. Assim, os próprios colaboradores definem como vão alcançar seus objectivos e gerir a carreira, mantendo a sua identidade e maneira de trabalhar.

[4] Betterfly - https://betterfly.com › pt-br › blog ›6 grandes empresas que investem na motivação dos funcionários - Betterfly

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

Ainda, a título de exemplos práticos, tem se observado diversas empresas a nível nacional que têm práticas motivacionais e aparentam ter sucesso no mercado, como é o caso da:

- UNITAL, SA – Funcionário do mês, este destaca os funcionários com melhor desempenho durante o mês, reconhecendo o seu empenho e recompensando em dinheiro, certificado e uma placa com o seu nome na vitrine da empresa.
- Shoprite – parecido com o que ocorre com a Unitel, pode observar-se todos o meses na Shoprite (em Cabinda) um atendedor com crachá “Caixa do mês”. Destacando aquele que melhor desempenhou aquela função durante um determinado mês.
- Bancos comerciais que oferecem, geralmente, um ambiente físico de trabalho bastante agradável e climatizado.

Essas e outras práticas semelhantes são impulsos para a garantia da satisfação de colaboradores na empresa, fazendo com que estes sintam-se reconhecidos, recompensados e parte importante para empresa. Tal como afirma Maximiano (2014), a motivação no trabalho é um factor que influencia directamente no desempenho de um colaborador, pois é responsável por moldar o seu comportamento e direcioná-lo para a realização de tarefas com mais produtividade e comprometimento.

A satisfação das necessidades do trabalhador, a forma com que os gestores lideram as suas equipas e expectativa de alcance dos objectivos são, sem dúvidas, com base em autores, factores conducentes ao aumento do desempenho dos trabalhadores nas empresas.

2. METODOLOGIA

O procedimento metodológico representa toda estratégia que foi adoptada para se alcançar o objectivo macro da pesquisa, os métodos usados, os tipos de pesquisa, as técnicas de recolha de dados, técnicas de amostragem, entre outros aspectos.

Tendo em conta o fenómeno em análise, para o alcance do desiderato que incide sobre o aumento do desempenho dos trabalhadores da empresa Engigest Holding, Lda por meio de adopção de práticas motivacionais, adoptou-se uma abordagem quantitativa pois, através de técnicas de tratamento de dados fez-se a medição do desempenho (produtividade do trabalhador) e por outro lado pretende-se observar a incidência das práticas motivacionais através da satisfação e expectativas no alcance dos objectivos, pelo que a abordagem qualitativa neste último assume uma grande relevância e por outro, a discussão e a explicação de diversos aspectos ligados a esta pesquisa terão um grande suporte da abordagem qualitativa. Nesta

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

conformidade, a presente pesquisa passa pelo pluralismo metodológico, ou seja, tanto para uma abordagem quantitativa assim como para uma abordagem qualitativa.

Os métodos de pesquisa adoptados na presente pesquisa são método hipotético-dedutivo e método estatístico, os tipos de pesquisa usados foram: pesquisa exploratória, pesquisa bibliográfica e pesquisa descritiva.

Técnicas de recolha e tratamento de dados

As técnicas usadas para colectar as informações da presente dissertação são: observação não directiva, análise documental, entrevista semi-estruturada e questionário.

Os dados foram tratados com recurso ao SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*) e ao Ms Excel. E para a facilitação da recolha de dados para o tratamento através destes instrumentos, foi adoptada a utilização da escala de medição, que de acordo com Prodanov e Freitas (2013), é um sistema que permite classificar e quantificar variáveis, fornecendo dados para análise e interpretação. É essencial para a validade dos resultados de uma pesquisa, pois influencia a precisão e consistência dos dados.

Por intermédio das ferramentas SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*) e Ms Excel, aplicou-se indicadores como, média, desvio padrão, correlação de Pearson eanálises de regressão linear múltipla para dar tratamento aos dados obtidos no campo.

Média: A média aritmética é a soma de todos os valores observados da variável dividida pelo número total de observações (REIS *et al*, 2021, P. 65). Foi aplicado a média aritmética devido ao elevado volume de informações recolhidos por via do questionário, facilitando assim o tratamento destes dados, pois, forneceu uma medida de tendência central para resumir um conjunto de dados, permitindo a simples compreensão do "valor médio" da amostra de trabalhadores nos inquéritos.

Desvio padrão: o desvio padrão é uma medida de dispersão estatística que indica o quão espalhados os dados de um conjunto estão em relação à sua média aritmética. Um desvio padrão menor significa que os dados estão mais próximos da média (mais homogêneos), enquanto um desvio padrão maior indica que os dados estão mais distantes da média (mais heterogêneos) (REIS *et al*, 2021, P. 110).

O cálculo do desvio padrão foi usado para indicar o grau de dispersão dos dados obtidos a partir do questionário aplicado aos trabalhadores da empresa Engigest, Lda. O que ajudou a determinar se os pontos dos dados tendiam a estar próximos ou afastados da média ou do valor esperado. Permitindo, assim, aferir a precisão e veracidade da amostra de dados tratados.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

Correlação de person: Para REIS, *et al.* (2021), a correlação de Pearson é uma medida estatística que quantifica a força e a direção da relação linear entre duas variáveis contínuas. O coeficiente de correlação (r) varia de (-1) a (+1). Um valor de (+1) indica uma correlação linear positiva perfeita, enquanto (-1) indica uma correlação linear negativa perfeita e um valor de (0) sugere a ausência de correlação linear.

O coeficiente de correlação de Pearson serviu para avaliar a força e a direção da relação linear entre as práticas motivacionais aplicadas pela empresa Engigest holding, lda e o desempenho dos trabalhadores daquela empresa**.** Esta medida estatística ajudou a entender em que medida, as mudanças na variável independente (práticas motivacionais) estão associadas a mudanças na outra variável – dependente (desempenho dos trabalhadores).

Análises de regressão linear múltipla: Para se perceber como as acções de motivação ocorrentes na empresa em estudo afectam o desempenho dos colaboradores, recorreu-se à análise de regressão múltipla hierárquica, e utilizou-se como variável dependente o desempenho dos trabalhadores e variável independente os factores motivacionais. As análises de regressão múltipla hierárquica, permitem avaliar o relacionamento de uma variável dependente com diversas variáveis independentes (MOREIRA, 2020, P. 70).

Limite e delimitação da pesquisa

Tendo em conta a natureza da pesquisa e respeitando a extensão e a complexidade do tema, isto é, limite, aflorou-se questões inerentes às práticas motivacionais, mais especificamente como pode servir de factor para o aumento do desempenho dos trabalhadores. Em termos espaciais delimita-se em Cabinda, Engigest Holding, lda e, em termos temporais, serão levados em consideração dados referentes ao ano 2024.

População e amostra

Para o efeito, utilizou-se a técnica de amostragem aleatória estratificada para permitir trabalhar com os funcionários da empresa Engigest Holding, Lda. Assim, teremos uma amostra de 46 trabalhadores, sendo 37 de género masculino e 9 de género feminino, que representam 82,14% do total da população, que é de 56 trabalhadores.

3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

3.1. Caracterização sumária da empresa Engigest Holding, lda

A Engigest Holding, Lda é uma empresa 100% angolana de EPCT (Engenharia, Aprovisionamento, Construção e Tecnologia) dedicada a fornecer soluções abrangentes de engenharia e tecnologia para projectos de todos os portes. A sua sede está estrategicamente

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

localizada em Luanda, Angola, na Rua Salvador Allende, 71, garantindo fácil acesso aos seus clientes e parceiros. Operam uma Base Logística Integrada no Malembo, Cabinda.

Quadro 2. Resumo da empresa Engigest Holding, lda

Elementos	Descrição
Parcerias estratégicas	A Engigest Holding, lda cultiva parcerias estratégicas com empresas de renome mundial, incluindo Ceone InfoSolutions, EMC, Det-Tronics, Ennox Technology, Wesco Distribution e Red Rescue. Essas colaborações aprimoram a capacidade de enfrentar desafios complexos de engenharia e tecnologia e fornecer expertise de alto nível quando necessário.
Missão	Prestar serviços superiores de engenharia, aquisição, construção e tecnologia que superem as expectativas dos clientes, promovendo ao mesmo tempo o crescimento, a confiabilidade e a inovação nos setores em que actuamos.
Visão	Ser um fornecedor líder de soluções de engenharia, aquisição, construção e tecnologia, estabelecendo referências em inovação, qualidade e sustentabilidade em Angola e além.
Valores da empresa	Inovação, Integridade, Excelência, Colaboração e Sustentabilidade
Os principais serviços e capacidades da empresa	Serviços de engenharia conforme construído; de redação; digitalização e gêmeos digitais; engenharia de projecto;apoio logístico e gestão; aquisição e gestão da cadeia de suprimentos; apoio à engenharia de construção; consultoria em gerenciamento de projectos; fornecimento e gestão de mão-de-obra.

Fonte: Portfólio da empresa Engigest holding, lda (2024)

3.2. Principais acções de motivação praticadas pela empresa Engigest Holding, lda

Para se obter dados relativos às principais estratégias e políticas de motivação desenvolvidas pela empresa em estudo, fez-se entrevista dirigida ao Subdirector da empresa, em representante do gestor para Cabinda, para além disso, para não se basear apenas nos dados fornecidos por este, foi aplicada a observação não directiva para cruzar e apurar a veracidade de certas informações. Nesta conformidade, apurou-se que a empresa tem estabelecido diversas práticas de motivação para os seus colaboradores, dentre os quais:

- A implementação de avaliação de desempenho por objectivo com devido reconhecimento aos destacados (recompensa monetária) que tem sido um grande desafio sobretudo no ano de 2025; O reconhecimento do empenho, comprometimento e contributo dos colaboradores; sendo que em 2024 houve reconhecimento dos técnicos destacados por área com menção honrosa e prémios no jantar organizacional de final de ano;

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

- A empresa tem convênio com Instituições financeiras para a facilitação de crédito aos trabalhadores;
- Tem realizado formações para melhoria do desempenho dos seus colaboradores, apesar de não existir um plano de formação documentado e bem estruturado.
- Relativamente ao programa de Endomarketing. Por enquanto a empresa tem feito promoção de esporte, com participação em torneios de Instituições (exemplo prático é a participação do torneio em alusivo ao Expo Cabinda 2025).

3.3. Situação de práticas motivacionais e desempenho do trabalhador.

Neste ponto da dissertação foram apresentados e analisados os resultados obtidos no inquérito através do questionário, tendo como objectivo responder às questões de investigação inicialmente propostas. O inquérito foi distribuído aos trabalhadores da empresa Engigest Holding, lda, sendo estes um total de 46 elementos e os resultados foram tratados com recurso ao SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*) e ao Ms Excel.

3.3.1. Grau de satisfação dos colaboradores com a sua situação laboral

De acordo com os dados obtidos, é possível apurar o grau de satisfação dos inquiridos quanto aos principais indicadores relativos à sua situação laboral, tendo em conta a área em que trabalham na organização e as funções exercidas. Os indicadores, e respectiva categorização em dimensões, encontram-se detalhados nas tabelas 5 e 6, onde os inquiridos foram chamados a classificar, com base a escala de Likert, o seu nível de satisfação em relação a determinados factores na empresa. Utilizando uma escala de 1 a 5 (descrita abaixo):

1 = Muito insatisfeito; 2 = Insatisfeito; 3 = Indiferente; 4 = Satisfeito; 5 = Muito satisfeito

Tabela 1. Nível de satisfação do trabalhador relativo a empresa

Indicadores	1		2		3		4		5	
	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%
A comunicação com o seu chefe/superiores hierárquicos	9	19,6%	13	28,3%	4	8,7%	11	23,9%	9	20%
A capacidade do seu chefe para gerir o serviço	3	6,5%	9	19,6%	3	6,5%	21	45,7%	10	22%
O modo como a supervisão do seu trabalho é realizada	11	23,9%	23	50,0%	0	0,0%	9	19,6%	3	7%
Tratamento interno de conflitos	15	32,6%	11	23,9%	7	15,2%	5	10,9%	8	17%
O ambiente de trabalho	23	50,0%	16	34,8%	5	10,9%	2	4,3%	0	0%
As condições de higiene e limpeza	29	63,0%	11	23,9%	4	8,7%	1	2,2%	1	2%
O conforto no local de trabalho	19	41,3%	22	47,8%	4	8,7%	1	2,2%	0	0%
Os equipamentos de trabalho disponíveis	3	6,5%	1	2,2%	0	0,0%	25	54,3%	17	37%
Horário de trabalho/Ritmo de trabalho diário	11	23,9%	27	58,7%	6	13,0%	2	4,3%	0	0%
O espírito de equipa	19	41,3%	10	21,7%	5	10,9%	9	19,6%	3	7%

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

Modo como a empresa lida com problemas pessoais dos técnicos	0	0,0%	3	6,5%	9	19,6%	21	45,7%	13	28%
O sentimento de pertença ao departamento/organização	14	30,4%	11	23,9%	1	2,2%	15	32,6%	5	11%
A possibilidade de participação na tomada de decisão da empresa	26	56,5%	19	41,3%	1	2,2%	0	0,0%	0	0%
A quantidade de tarefas que lhe são atribuídas	26	56,5%	15	32,6%	4	8,7%	1	2,2%	0	0,0%
O tipo de tarefas que lhe são atribuídas	21	45,7%	11	23,9%	7	15,2%	6	13,0%	1	2,2%
A dificuldade das tarefas que lhe são atribuídas	12	26,1%	15	32,6%	7	15,2%	11	23,9%	1	2,2%
A autonomia que lhe é dada	8	17,4%	12	26,1%	9	19,6%	15	32,6%	2	4,3%
As responsabilidades que lhe são atribuídas	16	34,8%	19	41,3%	4	8,7%	7	15,2%	0	0,0%
O feedback que recebe do seu desempenho dos seus colegas	0	0,0%	9	19,6%	6	13,0%	12	26,1%	19	41,3%
O feedback que recebe do seu desempenho por parte do seu chefe	22	47,8%	20	43,5%	1	2,2%	2	4,3%	1	2,2%
O feedback que recebe do seu desempenho da organização	19	41,3%	23	50,0%	1	2,2%	2	4,3%	1	2,2%
O salário que recebe, mediante o exercício das suas funções	29	63,0%	10	21,7%	3	6,5%	4	8,7%	0	0,0%
As recompensas: benefícios, bónus e/ou prémios monetários	21	45,7%	19	41,3%	4	8,7%	2	4,3%	0	0,0%
Média	**15,48**		**14,30**		**4,13**		**8,00**		**4,09**	

Fonte: Pesquisa de campo, 2025

Tabela 2. Quadro resumo do grau de satisfação com base a tabela 1

Grau de satisfação	Média			
	Frequência Absoluta	Frequência Relativa	Frequência Absoluta acumulada	Frequência Relativa acumulada
Muito insatisfeito	15,48	33,7%	15,48	33,7%
Insatisfeito	14,3	31,1%	29,78	64,7%
Indiferente	4,13	9,0%	33,91	73,7%
Satisfeito	8	17,4%	41,91	91,1%
Muito satisfeito	4,09	8,9%	46	100,0%
Total	**N = 46**	**100,0%**	**==**	**==**

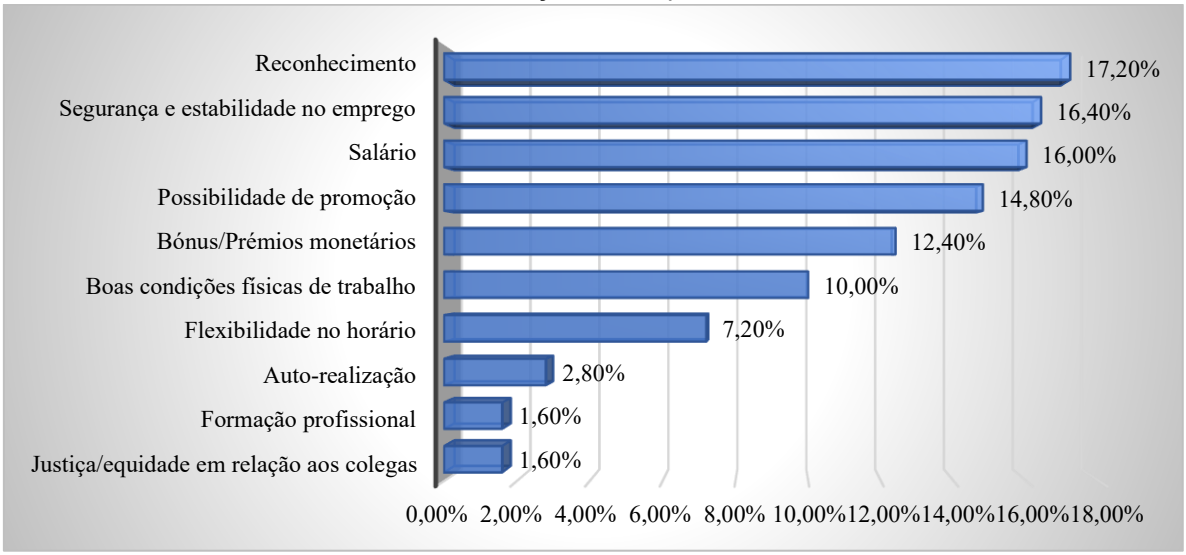
Fonte: elaboração própria baseada na pesquisa de campo, 2025.

Como ilustrado na tabela 1 e 2, a maioria dos inquiridos, isto é 64,7% (n=29,78) respondeu negativamente (muito insatisfeito ou insatisfeito) relativo a diversas questões da empresa que podem determinar a sua motivação e desempenho no exercício das suas tarefas. Sendo que, em média, 33,7% (n=15,48) está muito insatisfeito com os indicadores seleccionados, 31,1% (n=14,3) está insatisfeito.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

Dentre os pontos de insatisfação dos técnicos na empresa em estudo, destacam-se: o ambiente de trabalho, onde 50,0% (n=23) dos inquiridos considera estar muito insatisfeito e 34,8% (n=16) diz estar insatisfeito com o ambiente físico na qual exerce as suas atribuições; as condições de higiene e limpeza com 63,0% (n=29) a mostrar-se muito insatisfeito e 23,9% (n=11) com insatisfação em relação a essa situação; o horário de trabalho/Ritmo de trabalho diário, onde 23,9% (n=11) aponta estar muito insatisfeito e 58,7% (n=27) diz estar insatisfeito, considerando ser muito pesada a carga horária diária que têm no exercício das suas tarefas e gostariam ter maior a flexibilidade no horário; Quanto a possibilidade de participação no processo de tomada de decisão da empresa, 56,5% (n=26) e 41,3% (n=19) consideram estar, respectivamente, muito insatisfeito e insatisfeito com esta questão, o que os faz se sentir incluído nas políticas e acções da organização; relativamente a situação do salário que recebem, mediante o exercício das suas funções, 63,0% (n=29) está muito insatisfeito e 21,7% (n=10) está insatisfeito, o que torna a remuneração injusta e inadequada de acordo com os colaboradores.

Gráfico 1. Factores determinantes da motivação/desempenho do trabalhador



Fonte: Pesquisa de campo, 2025.

No seguimento da questão em que se pretendia apurar quais os factores que os inquiridos consideram mais importantes para que haja motivação e consequentemente determinantes para o aumento do desempenho no trabalho, foi solicitado aos participantes que escolhessem uma, ou mais do que uma, opção das indicadas e, ainda, tinha a possibilidade de mencionar outro factor que não tivesse sido referido. Todos os factores mencionados no inquérito por questionário, bem como, os dinamicamente referidos pelos inquiridos (N = 46), foram

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

agrupados nas categorias referidas na tabela e gráfico, por forma a uniformizar os mesmos. O gráfico ilustra a relevância dos indicadores, conforme o número de vezes que foram escolhidos cada um deles.

Tendo em consideração as 4 categorias mais mencionadas – Reconhecimento do desempenho, segurança e estabilidade no emprego, o salário e possibilidade de promoção – de modo dinâmico referidas pelos inquiridos como factores que poderiam motivar os trabalhadores a serem mais produtivos, foi possível verificar que características possuem em comum os inquiridos que mencionaram estas categorias.

No que diz respeito ao reconhecimento do trabalho realizado, foi mencionado por 43 inquiridos (17,20%), relativamente a segurança e estabilidade no emprego foi mencionado por 41 inquiridos (16,40%), quanto ao aumento do salário foi apontado por 40 inquiridos correspondendo a 16,00%, já a possibilidade de promoção, 20 inquiridos o consideram ser factor de motivação que corresponde a 14,8%.

Relativamente a situação económica/financeira do país, manter o emprego tem sido um grande desafio para a população, portanto, a segurança e estabilidade de emprego é um factor de satisfação muito apontada nos dias de hoje e que motiva o técnico a desempenhar com engajamento as suas obrigações e dar algo a mais na empresa de modo a garantir a sua permanência nesta.

O salário é, inequivocamente, considerado o factor que mais impulsiona a motivação dos colaboradores. No entanto, a remuneração pode estar relacionada com a importância também conferida ao reconhecimento, uma vez que a remuneração pode ser considerada como uma forma imediata e indirecta de reconhecimento pelo trabalho desempenhado.

Quanto ao reconhecimento, o mesmo pode manifestar-se de diversas formas. Contudo, uma palavra de estima e incentivo no momento adequado, pode fazer a diferença na motivação dos colaboradores. Deste modo, considera-se que a organização em análise poderá apostar em congratular mais os seus colaboradores pelo seu desempenho e objectivos atingidos, uma vez que é algo que não acarreta custos financeiros para a organização.

3.3.2. Resultados de avaliação do desempenho dos trabalhadores

De acordo com a direcção da empresa em estudo, é realizado na empresa avaliação do desempenho de todos os trabalhadores pelos seus chefes directos com base nos objectivos que são definidos para estes de forma mensal, onde é encontrado uma média anual por trabalhadores. A avaliação do desempenho dos trabalhadores é feita com base objectivos definidos para cada perfil de função, escalonando os resultados por pontuação de 5 a 1, onde 5

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

representa funcionário com desempenho excelente, 4 - Bom, 3 - Médio satisfatório, 2 - A recuperar (mau). 1 - Mediocre.

Quadro 3. Resumo de avaliação do desempenho dos colaboradores da Engigest, lda

Intervalos	Níveis	Fr.	%	Intervalos x Fr.
5	Excelente	5	9%	25
4	Bom	9	16%	36
3	Médio satisfatório	11	20%	33
2	A recuperar	20	36%	40
1	Mediocre	11	20%	11
n = 5	**TOTAL**	**56**	**100%**	**145**
MÉDIA				**2,58**

Fonte: Pesquisa de campo, 2025.

Como se pode observar do quadro acima, da pesquisa de campo realizado na empresa em estudo, obteve-se a informação que na avaliação do desempenho realizado em 2024, uma grande parte, correspondendo a 36% foram classificados como a recuperar e 20% como mediocre, tendo uma média geral de 2,58, o que representa que o desempenho destes trabalhadores não correspondeu as expectativas ou aos objectivos definidos pela empresa.

Como apresentado anteriormente, muitos destes colaboradores são jovens e com vontade de crescimento profissional, a implementação de práticas motivacionais consistentes podem determinar a melhoria do desempenho destes, pois, um trabalhador motivado tende a engajar-se mais, ser mais comprometido, desperdiçar menos recursos (eficiente), lutar alcançar sempre os objectivos que lhe competem (ser eficaz) e contribuir de forma mais significativa para o bom desempenho da empresa (produtividade).

3.3.3. Satisfação *versus* desempenho dos colaboradores

Do inquérito feito aos trabalhadores da empresa Engigest Holding, Lda, permitiu, para além de destacar e aferir o grau de satisfação/insatisfação dos colaboradores, fazer um cruzamento deste com o seu desempenho na empresa. Nesta fase de pesquisa, os resultados foram tratados com recurso ao SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*).

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

Estatística Descritiva

Tabela 3. Estatística Descritivas

	Média	Desvio Padrão	N
Desempenho	2,587	1,4075	46
Reconhecimento	2,087	1,3304	46
Salário	1,891	0,9482	46
Possibilidade de Promoção	3,891	0,9713	46
Segurança e Estabilidade	1,587	0,8049	46
Bónus/Prémios Monetários	1,630	0,8262	46
Condições Físicas de trabalho	1,761	0,8215	46
Flexibilidade no horário	1,848	0,7293	46
Autorealização	1,609	0,4934	46
Formação Profissional	1,500	0,6583	46
Justiça/equidade em relação aos colegas	3,913	0,8901	46

Fonte: Pesquisa de campo, 2025.

Com base nos resultados da análise descritiva, observa-se uma variação considerável nas percepções dos colaboradores em relação às diferentes dimensões das práticas motivacionais e seu impacto no desempenho individual. A variável Desempenho, considerada variável dependente nesta investigação, apresenta uma média de 2,587 (DP = 1,4075), o que denota um nível moderado de desempenho percebido, com uma dispersão relativamente elevada, sugerindo heterogeneidade nas respostas.

No que diz respeito às variáveis independentes associadas às práticas motivacionais, destaca-se a elevada média atribuída à Justiça e Equidade em relação aos colegas (M = 3,913; DP = 0,8901) e à Possibilidade de Promoção (M = 3,891; DP = 0,9713), indicando que os colaboradores percebem de forma bastante positiva essas dimensões. Tais resultados sugerem que factores relacionados à equidade no ambiente laboral e às oportunidades de crescimento interno constituem importantes elementos de motivação percebida no contexto organizacional em análise.

Por outro lado, as dimensões Formação Profissional (M = 1,500; DP = 0,6583), Segurança e Estabilidade (M = 1,587; DP = 0,8049) e Autorealização (M = 1,609; DP = 0,4934) revelam médias substancialmente baixas, o que pode ser interpretado como indicadores de carência ou fragilidade nestes domínios. Estes resultados sugerem a existência de limitações estruturais e funcionais no que se refere à oferta de capacitação contínua, estabilidade no vínculo

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

laboral e realização pessoal dos colaboradores — aspectos que, segundo a literatura especializada, são essenciais para o fortalecimento do engajamento e da produtividade no trabalho.

A análise evidencia ainda que factores extrínsecos como Bónus/Prémios Monetários (M = 1,630) e Salário (M = 1,891) apresentam médias abaixo do ponto médio da escala, o que aponta para uma insatisfação latente com as recompensas financeiras, corroborando abordagens teóricas que ressaltam a importância da valorização tangível como elemento motivacional, sobretudo em contextos de elevada competitividade e exigência profissional.

Essas evidências preliminares permitem inferir que, embora existam pontos de valorização no que tange ao reconhecimento meritocrático e à justiça interna, há fragilidades notórias em dimensões fundamentais do sistema motivacional institucional, o que poderá comprometer, directa ou indiretamente, os níveis de desempenho organizacional a longo prazo.

Teste de Normalidade

Tabela 4. Testes de Normalidade

Indicadores	Shapiro-Wilk		
	Estatística	Df	Sig.
Desempenho	0,848	46	0,000
Reconhecimento	0,776	46	0,000
Salário	0,722	46	0,000
Possibilidade de Promoção	0,795	46	0,000
Segurança e Estabilidade	0,726	46	0,000
Bónus/Prémios Monetários	0,703	46	0,000
Condições Físicas de trabalho	0,761	46	0,000
Flexibilidade no horário	0,802	46	0,000
Autorealização	0,620	46	0,000
Formação Profissional	0,688	46	0,000
Justiça/equidade em relação aos colegas	0,808	46	0,000

Fonte: SPSS, 2025

A análise da normalidade, conduzida por meio dos testes de Shapiro-Wilk, evidenciou que todas as variáveis envolvidas no estudo — incluindo a variável dependente "Desempenho" e as variáveis independentes — apresentaram distribuições significativamente diferentes da normal ($p < 0,05$). Tal resultado implica a necessidade de cautela na utilização de métodos

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

paramétricos, como a regressão linear, recomendando-se a verificação posterior da normalidade dos resíduos. Ainda assim, conforme a literatura, a regressão linear pode ser aplicada desde que os resíduos do modelo se comportem de forma aproximadamente normal, justificando-se, portanto, a continuidade da análise inferencial com avaliação complementar dos pressupostos pós-ajuste.

Tabela 5. Estatísticas de resíduos

	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	N
Valor previsto	1,254	4,069	2,587	0,7162	46
Resíduo	-2,3242	2,4491	0,0000	1,2117	46
Valor Previsto Padrão	-1,861	2,069	0,000	1,000	46
Resíduo Padronizado	-1,692	1,782	0,000	0,882	46

Fonte: SPSS, 2025.

Apesar de os testes de normalidade indicarem que as variáveis do modelo não seguem distribuição normal, verificou-se que os resíduos padronizados resultantes da regressão linear apresentam média nula, variância aproximadamente unitária e valores dentro do intervalo esperado (entre -2 e +2). Tais evidências sustentam que o pressuposto de normalidade dos erros está razoavelmente satisfeito, o que justifica a continuidade da análise inferencial com base na regressão linear múltipla.

Tabela 6. Correlação entre variáveis

		Y	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10
Correlação de Pearson	Y	1,000	,198	,215	,226	-,213	,000	-,241	,067	-,046	-,156	-,065
	X1	,198	1,000	,131	,283	,263	,010	-,245	,060	-,049	-,127	,007
	X2	,215	,131	1,000	,204	,027	-,109	-,006	-,217	-,188	-,053	-,196
	X3	,226	,283	,204	1,000	,055	-,273	-,033	-,055	-,091	-,400	-,191
	X4	-,213	,263	,027	,055	1,000	,200	,083	,156	,144	,021	,104
	X5	,000	,010	-,109	-,273	,200	1,000	-,002	-,059	,073	,347	,318
	X6	-,241	-,245	-,006	-,033	,083	-,002	1,000	,086	,038	,185	,123
	X7	,067	,060	-,217	-,055	,156	-,059	,086	1,000	,016	-,116	-,089
	X8	-,046	-,049	-,188	-,091	,144	,073	,038	,016	1,000	,410	-,029
	X9	-,156	-,127	-,053	-,400	,021	,347	,185	-,116	,410	1,000	,265
	X10	-,065	,007	-,196	-,191	,104	,318	,123	-,089	-,029	,265	1,000
Sig. (1 extremidade)	Y		,094	,075	,065	,078	,499	,053	,328	,381	,150	,334
	X1	,094		,193	,029	,039	,475	,050	,347	,374	,200	,483
	X2	,075	,193		,087	,429	,235	,485	,073	,106	,362	,096
	X3	,065	,029	,087		,358	,03	,413	,358	,274	,003	,102
	X4	,078	,039	,429	,358		,092	,293	,151	,171	,445	,246
	X5	,499	,475	,235	,033	,092		,494	,350	,314	,009	,016
	X6	,053	,050	,485	,413	,293	,494		,284	,401	,109	,208

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

	X7	,328	,347	,073	,358	,151	,350	,284		,458	,222	,278
	X8	,381	,374	,106	,274	,171	,314	,401	,458		,002	,425
	X9	,150	,200	,362	,003	,445	,009	,109	,222	,002		,037
	X10	,334	,483	,096	,102	,246	,016	,208	,278	,425	,037	
N	Y	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
	X1	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
	X2	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
	X3	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
	X4	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
	X5	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
	X6	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
	X7	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
	X8	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
	X9	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
	X10	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46

Fonte: SPSS, 2025. **Legenda**: **Y:** Desempenho **X1:** Reconhecimento; **X2:** Salário; **X3:** Possibilidade de Promoção; **X4:** Segurança e Estabilidade; **X5:** Bónus/Prémios Monetários; **X6:** Boas Condições Físicas de trabalho; **X7:** Flexibilidade no horário; **X8:** Autorealização; **X9:** Formação Profissional; **X10:** Justiça/equidade em relação aos colegas.

A análise de correlação de Pearson foi utilizada para investigar a associação linear entre o desempenho dos colaboradores e as variáveis relacionadas às práticas motivacionais. Os resultados revelaram, de modo geral, correlações fracas, sendo a maioria estatisticamente não significativa.

Dentre os resultados, destaca-se a Possibilidade de Promoção (r = 0,226; p = 0,065), que apresentou uma correlação positiva fraca e marginalmente significativa, sugerindo que percepções de crescimento na carreira podem estar associadas a um melhor desempenho. De modo semelhante, Salário (r = 0,215; p = 0,075) e Reconhecimento (r = 0,198; p = 0,094) também apresentaram tendências positivas, embora sem significância estatística. Por outro lado, variáveis como Boas Condições Físicas de Trabalho (r = -0,241; p = 0,053) e Segurança e Estabilidade (r = -0,213; p = 0,078) apresentaram correlações negativas fracas, igualmente sem significância.

Esses resultados indicam que, embora existam indícios de associação entre certas práticas motivacionais e o desempenho, tais relações são fracas e não conclusivas.

Tabela 7. Coeficientes de regressão linear múltipla

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	T	Sig.	Correlações			Estatísticas de colinearidade	
		B	Erro Padrão	Beta			Ordem zero	Parcial	Parte	Tolerância	VIF
	(Constante)	0,233	1,951		0,120	0,906					
	Reconhecimento	0,140	0,175	0,132	0,799	0,430	0,198	0,134	0,116	0,772	1,295
	Salário	0,384	0,240	0,259	1,604	0,118	0,215	0,262	0,233	0,812	1,231
	Possibilidade de Promoção	0,266	0,250	0,184	1,065	0,294	0,226	0,177	0,155	0,712	1,404
	Segurança e Estabilidade	-0,584	0,282	-0,334	-2,067	0,046	-0,213	-0,330	-0,301	0,812	1,232
	Bónus/Prémios Monetários	0,273	0,285	0,160	0,959	0,344	0,000	0,160	0,140	0,759	1,318
	Condições Físicas de trabalho	-0,314	0,271	-0,183	-1,160	0,254	-0,241	-0,192	-0,169	0,849	1,178
	Flexibilidade no horário	0,376	0,302	0,195	1,245	0,221	0,067	0,206	0,181	0,863	1,159
	Autorealização	0,324	0,486	0,114	0,667	0,509	-0,046	0,112	0,097	0,730	1,371
	Formação Profissional	-0,237	0,412	-0,111	-0,576	0,568	-0,156	-0,097	-0,084	0,570	1,754
	Justiça/equidade em relação aos colegas	0,121	0,259	0,076	0,466	0,644	-0,065	0,079	0,068	0,786	1,272

Fonte: SPSS, 2025.

A análise dos coeficientes de regressão múltipla permitiu avaliar a influência de diferentes práticas motivacionais sobre o desempenho dos colaboradores. Conforme apresentado na Tabela 7, observam-se tanto os coeficientes não padronizados (B) quanto os padronizados (Beta), além das estatísticas de significância e colinearidade.

Entre as dez variáveis independentes incluídas no modelo, apenas a variável “Segurança e Estabilidade” apresentou um coeficiente estatisticamente significativo (β = -0,334; p = 0,046), indicando que percepções de insegurança no emprego exercem influência negativa e estatisticamente relevante sobre o desempenho dos colaboradores. Este resultado reforça a importância de ambientes organizacionais estáveis e seguros como factor determinante para o aumento da produtividade.

As demais variáveis – tais como Reconhecimento, Salário, Possibilidade de Promoção, Bónus/Prémios Monetários, Condições Físicas de Trabalho, Flexibilidade no Horário,

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

Autorealização, Formação Profissional e Justiça/Equidade – embora com coeficientes positivos ou negativos, não apresentaram significância estatística ao nível de 5%, sugerindo que, isoladamente, não têm impacto robusto sobre o desempenho no presente modelo. Contudo, é importante não as desconsiderar, pois seus efeitos podem ser indiretos ou mediados por outras variáveis latentes.

No que diz respeito à colinearidade, os indicadores de Tolerância e Fator de Inflação da Variância (VIF) apresentaram valores dentro dos limites aceitáveis (Tolerância > 0,1 e VIF < 10), indicando que não há presença de multicolinearidade severa entre os preditores, e, portanto, as estimativas dos coeficientes são estáveis.

Em termos objectivos, os resultados insinuam que as políticas motivacionais devem priorizar a garantia de estabilidade e segurança no vínculo laboral, dado seu impacto direto e estatisticamente comprovado sobre o desempenhoA Tabela 6 apresenta os coeficientes da regressão múltipla aplicada para verificar a influência de diferentes práticas motivacionais sobre o desempenho dos colaboradores. Foram incluídas dez variáveis independentes, com o objetivo de identificar quais fatores apresentam efeito estatisticamente significativo sobre a variável dependente.

Dentre as variáveis analisadas, apenas “Segurança e Estabilidade” apresentou significância estatística ao nível de 5% (p = 0,046), com um coeficiente padronizado negativo (Beta = -0,334). Isso sugere que, quanto maior a percepção de insegurança no trabalho, menor tende a ser o desempenho dos colaboradores, confirmando a hipótese relacionada a essa variável. O valor negativo do coeficiente evidencia um impacto inverso entre a variável preditora e o desempenho, o que está de acordo com a teoria motivacional, na medida em que ambientes instáveis e inseguros tendem a desmotivar os profissionais.

As demais variáveis, embora apresentem coeficientes positivos ou negativos, não apresentaram significância estatística (p > 0,05). Isto significa que, isoladamente, elas não têm poder explicativo suficiente para influenciar o desempenho dos colaboradores, dentro do presente modelo. Por exemplo:

- Salário apresentou um coeficiente positivo (β = 0,259), com p = 0,118, sugerindo uma tendência favorável, porém estatisticamente não significativa;
- Reconhecimento, Promoção, Flexibilidade no horário, Bónus/Prémios e Autorealização também exibem coeficientes positivos, com níveis de significância acima de 0,05, inviabilizando a validação de suas respectivas hipóteses;

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

- Variáveis como Condições Físicas de Trabalho e Formação Profissional apresentaram coeficientes negativos, também não significativos, sinalizando a ausência de efeitos robustos na amostra analisada.

No que diz respeito à colinearidade, os valores de Tolerância e VIF encontram-se dentro dos limites recomendados (Tolerância > 0,1 e VIF < 10), o que indica a ausência de multicolinearidade severa entre os preditores. Isso garante maior confiabilidade nas estimativas dos coeficientes, permitindo concluir que os resultados não foram afetados por redundância estatística entre as variáveis.

Quadro 4. Resumo do resultado esperado versus realizado

Indicador	Relação Esperada	Realizado (Sinal do B)	Significância (p)	Estado da Hipótese
Reconhecimento	Positiva	Positiva (+)	0,430	Rejeitada (não significativa)
Salário	Positiva	Positiva (+)	0,118	Rejeitada (não significativa)
Possibilidade de Promoção	Positiva	Positiva (+)	0,294	Rejeitada (não significativa)
Segurança e Estabilidade	Positiva	Negativa (−)	0,046	Aceita (significativa, mas inversa)
Bónus/Prémios Monetários	Positiva	Positiva (+)	0,344	Rejeitada (não significativa)
Condições Físicas de Trabalho	Positiva	Negativa (−)	0,254	Rejeitada (não significativa)
Flexibilidade no Horário	Positiva	Positiva (+)	0,221	Rejeitada (não significativa)
Autorealização	Positiva	Positiva (+)	0,509	Rejeitada (não significativa)
Formação Profissional	Positiva	Negativa (−)	0,568	Rejeitada (não significativa)
Justiça/Equidade em relação aos colegas	Positiva	Positiva (+)	0,644	Rejeitada (não significativa)

Fonte: Elaboração, 2025.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A motivação em contexto organizacional continua a ser um tema de interesse e relevo, uma vez que as organizações estão em constante desenvolvimento, e por isso, é essencial analisar as estratégias para motivar os colaboradores, para assim ser possível acompanhar a emergente evolução das organizações. Assim, a presente investigação procurou, com base as teorias existentes sobre práticas motivacionais e dentro do contexto organizacional, abordar a necessidade permanente de avaliação/diagnóstico da motivação dos colaboradores, de modo, a ser possível acompanhar as constantes alterações na conjuntura organizacional.

A empresa em estudo, tem estabelecido diversas práticas de motivação para os seus colaboradores, como a avaliação de desempenho por objectivo com devido reconhecimento aos

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

destacados, o reconhecimento do empenho, comprometimento e contributo dos colaboradores, convênio com outras empresas e instituições para facilitação de acesso aos produtos do mercado, programas de endomarketing, entre outros. Porém, não tem sido de todo o suficiente para a satisfação e garantia de aumento do desempenho do trabalhadores.

Pois, do inquérito distribuído aos trabalhadores da empresa Engigest Holding, lda, observou-se que a maioria dos inquiridos, isto é 64,7% (n=29,78) respondeu negativamente (muito insatisfeito ou insatisfeito) relativamente a diversas questões que podem determinar a sua motivação e desempenho no exercício das suas tarefas.

Apurou-se também os principais factores que os técnicos consideram mais importantes para que haja motivação e que determinam para o aumento do desempenho no trabalho, onde as 4 categorias mais mencionadas foram o reconhecimento do desempenho que foi mencionado por 43 inquiridos (17,20%), segurança e estabilidade no emprego foi mencionado por 41 inquiridos (16,40%), o salário foi apontado por 40 inquiridos correspondendo a 16,00%, e possibilidade de promoção 20 inquiridos o consideram ser factor de motivação que corresponde a 14,8%.

Entre as dez variáveis independentes incluídas no modelo, apenas a variável “Segurança e Estabilidade” apresentou um coeficiente estatisticamente significativo ($\beta = -0,334$; $p = 0,046$), indicando que percepções de insegurança no emprego exercem influência negativa e estatisticamente relevante sobre o desempenho dos colaboradores. Este resultado reforça a importância de ambientes organizacionais estáveis e seguros como factor determinante para o aumento da produtividade. As demais variáveis – tais como Reconhecimento, Salário, Possibilidade de Promoção, Bónus/Prémios Monetários, Condições Físicas de Trabalho, Flexibilidade no Horário, Autorealização, Formação Profissional e Justiça/Equidade – embora com coeficientes positivos ou negativos, não apresentaram significância estatística ao nível de 5%, sugerindo que, isoladamente, não têm impacto robusto sobre o desempenho no presente modelo.

Verificou-se que a média do desempenho dos colaboradores da empresa em estudo foi de 2,58 no ano em estudo, o que representa que o desempenho destes trabalhadores não correspondeu as expectativas ou aos objectivos definidos pela empresa. Como apresentado anteriormente, a implementação de práticas motivacionais consistentes podem determinar a melhoria do desempenho destes, pois, um trabalhador motivado tende a engajar-se mais, ser mais comprometido, desperdiçar menos recursos (eficiente), lutar alcançar sempre os objectivos que lhe competem (ser eficaz) e contribuir de forma mais significativa para o bom desempenho da empresa (produtividade).

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

REFERÊNCIAS

BENDASSOLI, P. **Desempenho no trabalho:** Revisão da literatura. Psicologia Argumento, Curitiba, v. 30, p. 171-186, 2012.

MAXIMIANO, A. C. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Atlas, 2014.

MOREIRA, Ana Rita Russel Baptista. **Diagnóstico de motivação em contexto organizacional:** *estudo de caso exploratório no sector da indústria transformadora.* Porto**:** Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, 2020, pp. 7; 24-71. Dissertação de Mestrado.

NAPOLEÃO, Pitra. **Gestão de competências nas empresas.** Lisboa: Lisbon Press, 2023.

PINDYCK, Robert S.; RUBINFELD, Daniel L. **Microeconomía.** 7.ª edição, Madrid: Pearson Educación, S.A., 2009.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico**: *Métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho académico.* 2.ª edição, Rio Grande do Sul: Novo Hamburgo, 2013.

REIS, Elizabeth; CALAPEZ, Teresa; MELO, Paulo; ANDRADE, Rosa. **Estatística Aplicada**. 7.ª edição, Lisboa: Silabo, 2021.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

SANTOS, António J. Robalo. **Gestão estratégica:** *Conceitos, modelos e instrumentos*. Lisboa: Escolar editora, 2008.

TAMO, Kiamvu. **Gerir os Recursos Humanos:** *entre Constrangimentos e Alternativas.* 3.ª edição, Luanda: Capatê-Publicações, 2019.

TEIXEIRA, Sebastião Leite. **Gestão das Organizações**. 2.ª edição, Lisboa: Verlag Dashöfer, 2011.

Documentos electrónicos

FERNANDES, Any Maria Gabrielli Gomes; JUSTI, Edrilene Barbosa Lima. **Motivação no trabalho:** *As influências sobre o desempenho do trabalhador.* Dissertação - Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Mato Grosso. p. 22-23, 2025 https://repositorio.ufms.br/handle/123456789/119666 Acesso em 15/11/2025

MATTOS, C. A. C.; ANDRADE, L. T. L. **Engajamento no Trabalho:** *Uma Aplicação da Análise de Agrupamentos Entre Trabalhadores de um Banco Privado.* Revista FSA, 16(1), pp. 542-74, 2019. http://dx.doi.org/10.12819/2019.16.1.3 Acesso em 22 nov.2025.

MONTEIRO, Elane Peixoto et al. **Proposta de implementação de políticas motivacionais para contribuir com o nível de serviço prestado nas atividades cotidianas de um restaurante: Estudo de caso**. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano 05, Ed. 11, Vol. 07, pp. 05-24. Novembro de 2020. ISSN: 2448-0959.https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/politicas motivacionais Acesso em 02 de outubro de 2024.

OLIVEIRA, **André Amorim de**; SILVA, Fabiana Ferreira. **Limites e Decorrências da Teoria das Necessidades Humanas de Abraham Harold Maslow**. Caderno de Administração, v. 29, n. 2, p. 100-115, 2021. Disponível em: https://doi.org/10.4025/cadadm.v29i2.570155 Acesso em 17/10/24.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.