



## ANALISANDO A INFLUÊNCIA DOS NÍVEIS DE MOTIVAÇÃO NO DESEMPENHO PROFISSIONAL DOS PROFESSORES PRIMÁRIOS: CASO DO DISTRITO DE RIBAUÉ.

Luís Cabral de Castro <sup>1</sup>

<sup>1</sup>Mestrando em Formação, Trabalho e Recursos Humanos, pela Academia Militar “Marechal Samora Machel”, Nampula, Moçambique, 2024. Licenciado em Gestão de Empresas, Gestor Bancário – Empreendedor Activista Social - Consultor em RH

### Resumo

Com o crescente debate público sobre a qualidade de ensino básico em Moçambique, torna-se necessário compreender os factores que influenciam a actividade docente. Este estudo analisa os níveis de motivação dos professores primários de Ribáuè e sua influência no desempenho profissional desses quadros. A pesquisa, quanto aos objectivos, é descritiva e adopta abordagem quantitativa, do tipo estudo de caso. A pesquisa foi realizada em três escolas, com uma amostra de 170 professores do nível básico. Os resultados mostram que 88,8% dos professores estão satisfeitos com seu trabalho, embora a maioria não considere que o ambiente de trabalho seja favorável. Ainda assim, a motivação extrínseca mostra-se determinante, uma vez que metade dos entrevistados afirma que a remuneração, os benefícios sociais, as condições de trabalho e o reconhecimento por parte dos superiores são mais importantes que os demais factores. Dessa forma, almejam melhorias em suas condições de trabalho, para que sua actividade seja desempenhada com zelo e dedicação, em prol da educação no país.

**Palavras-chave:** Motivação, Satisfação, Desempenho de professores, Escolas Primarias.

### Abstract

With the growing public debate on the quality of basic education in Mozambique, it becomes necessary to understand the factors that influence teaching activity. This study analyzes the motivation levels of primary school teachers in Ribáuè and their influence on the professional performance of these staff members. The research, in terms of objectives, is descriptive and adopts a quantitative approach, using a case study methodology. The research was conducted in three schools, with a sample of 170 primary level teachers. The results show that 88.8% of teachers are satisfied with their work, although most do not consider the work environment to be favorable. Nevertheless, extrinsic motivation proves to be decisive, as half of the respondents state that remuneration, social benefits, working conditions, and recognition by superiors are more important than other factors. Therefore, they seek improvements in their working conditions, so that their activity can be carried out with dedication and care, for betterment of the country's education system.

**Keywords:** Motivation, Satisfaction, Teacher performance, primary schools.

### Informações do Artigo

#### Histórico:

Recepção: 28 de Abril de 2024

Aprovação: 31 de Agosto de 2024

Publicação: 25 de Setembro de 2024

Contacto ✉ [Lcc.spanela@gmail.com](mailto:Lcc.spanela@gmail.com)



## 1. Introdução

Este artigo apresenta uma pesquisa sobre a motivação e sua influência no desempenho dos profissionais de educação, mais concretamente sobre professores do ensino primário do Distrito de Ribáuè. O artigo examina a motivação e a satisfação como elementos fundamentais no contexto do funcionamento organizacional. Parte-se do pressuposto de que nenhuma organização pode operar de maneira eficaz sem um nível adequado de comprometimento e de esforço por parte dos seus membros, conforme destaca (Drucker, 1999).

A satisfação e a motivação constituem uma componente importante para que os funcionários se comprometam com os objectivos organizacionais, garantindo deste modo a qualidade dos produtos e serviços prestados. Apesar da relevância da motivação humana para as organizações, nem sempre é encarada como uma ferramenta estratégica para o alcance dos objectivos.

A motivação é vista como um processo pelo qual um conjunto de razões ou motivos, explica, induz, incentiva, estimula ou provoca algum tipo de acção ou comportamento humano. Portanto motivação pode ser definida como um motivo que leva à acção, é tudo aquilo que leva a pessoa a determinado comportamento (Maximiano, 2000). Já a satisfação é um fenómeno complexo e de difícil definição, não só por tratar de um estado subjectivo, mas também por suas variações entre os indivíduos e situações, e ao longo do tempo para a mesma pessoa (Fraser, 1983).

No entanto, natureza e intensidade desta motivação variam de indivíduo para indivíduo. Depende ainda das motivações internas e externas ao indivíduo. E a satisfação sofre influência de forças internas e externas ao ambiente de trabalho imediato.

Sendo assim, a satisfação e a motivação devem ser levadas em conta quando as organizações definem suas estratégias e planos de negócio.

Em Moçambique, a motivação e a satisfação não têm recebido a atenção devida, principalmente nas instituições do sector público. Estudos realizados em alguns órgãos do sector público, estão divididos em 2 períodos: antes da crise (2000 a 2015), onde os funcionários públicos experimentaram um período de reformas administrativas, e expectativas positivas, impulsionadas pelo crescimento económico e investimentos estrangeiros. E período durante e pós-crise, em que o surgimento das dívidas ocultas, que levaram a implementação de medidas de austeridade e cortes nos gastos públicos, resultando em atrasos salariais e aumento da carga de trabalho. A instabilidade em Cabo Delgado e os desafios económicos também tiveram destaque.

Mahumane (2012) realizou um estudo a respeito de incentivos como factores de retenção de talentos no Ministério de Saúde, onde constatou que há uma alocação deficiente e não efectiva dos sistemas de incentivos aos funcionários, resultantes do incumprimento dos instrumentos legais.

Machado (2004) constatou que há falta de motivação pela maioria dos funcionários do Ministério do Turismo. Embora exista uma estratégia de incentivos e benefícios previstos, não responde aos anseios dos funcionários do ministério.

Chambule (2023) apurou que para se obter um bom desempenho profissional é necessário que haja motivação extrínseca, aquela que é proporcionada pela escola aos professores, tais como: bonificações; existência de materiais e condições de trabalho condignas; valorização do trabalho do professor e clima organizacional.



Num panorama global, embora o tema da motivação seja considerado, ainda existem indícios de que precisamos dar mais atenção aos factores motivacionais, quando queremos um desempenho satisfatório dos funcionários.

Chipuca (2020) constatou que existe uma vontade e amor para o exercício da docência, mas é necessário que alguns factores motivacionais sejam mobilizados e implementados sem perder de vista os elementos de nível básico (higiénicos), conforme defende Maslow, de maneira a permitir a satisfação permanente aos profissionais da docência

Viseu (2017) verificou que os docentes que tenham uma perceção positiva relativamente ao funcionamento das suas escolas, tanto na vertente interna como externa, estarão mais satisfeitos com o seu trabalho, no contexto laboral e profissional.

Os resultados obtidos por Furtado e Medeiros (2019), no estudo realizado sobre Satisfação Profissional dos Professores em Pré-Reforma, os resultados indicam que, à medida que aumenta a idade, aumenta igualmente o nível de satisfação profissional, e que esta última não varia com a preparação para a reforma. A satisfação profissional constitui uma variável importante no âmbito da profissão de docente, uma vez que poderá influenciar o desempenho do professor e, consequentemente, todo o processo de ensino e aprendizagem.

No geral, as abordagens destacam mais a importância dos factores motivacionais extrínsecos, pelo que esta pesquisa dará um ênfase aos factores motivacionais intrínsecos, pois, segundo Robbins (2002), estes factores têm um efeito mais profundo e de longa duração, por serem inerentes aos indivíduos e não serem impostos pelo exterior.

Tendo em conta que o estudo faz uma análise dos níveis de motivação e sua influência no Desempenho dos Professores Primários do sector público, concretamente nas Escolas Primárias da Vila do Distrito de Ribáuè, importa afirmar que o sector público moçambicano possui diversos instrumentos legais que, aplicados de forma integral, anunciam questões relativas aos benefícios salariais, subsídios, formações, bónus, as progressões na carreira, ou seja, abordam aspectos intrinsecamente ligados à motivação e à satisfação. São os casos do Estatuto Geral dos Funcionários e Agentes do Estado (EGFAE) e seu Regulamento, o Sistema de Carreiras e Remuneração (SCR), e o Sistema Nacional de Gestão de Recursos Humanos.

## 2. Metodologia

A pesquisa adota uma abordagem quantitativa, buscando representar de forma estatística o impacto real dos factores motivacionais no desempenho dos professores. Além disso, a pesquisa visa capturar as percepções dos professores sobre o fenómeno em estudo. Quanto aos objectivos, trata-se de uma pesquisa descritiva, conforme define Oliveira (2010), que visa identificar as variáveis envolvidas nas causas do fenómeno estudado, sem a interferência direta dos pesquisadores. O estudo tem como foco analisar a influência dos níveis de motivação e satisfação no desempenho dos professores do ensino básico, com o intuito de compreender melhor a baixa qualidade da educação no país, especialmente no distrito de Ribáuè.

Em termos de procedimentos, a pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso. De acordo com Fonseca (2002), este método permite uma compreensão profunda de uma situação específica, o que faz com que o pesquisador não interfira no



fenómeno, mas revele os factores que influenciam o desempenho dos professores.

O estudo foca-se no Distrito de Ribáuè e abrange o período de 2020 a 2022. Com base em Gil (2010), trata-se de um estudo profundo e exaustivo de poucos objectos, possibilitando um conhecimento amplo e detalhado. Quanto ao universo e à amostra, o distrito de Ribáuè conta com 1.348 professores registados nos Serviços Distritais de Educação, Juventude e Tecnologia, dos quais 896 estão ativos no ensino primário. A amostra da pesquisa incluirá 269 professores, considerando uma margem de erro de 5% e um nível de confiança de 95%. Todos os professores do ensino primário das três escolas localizadas na Vila de Ribáuè, num total de 170 professores, também serão envolvidos na pesquisa.

### 3. Análise e Interpretação de Dados

No que se refere à renda familiar mensal, conforme a tabela 1, a amostra foi composta, em sua maioria, por professores com renda na faixa de 4 a 8 salários mínimo (51,20%). A renda familiar de até 1 salário mínimos foi a que não obteve nenhuma resposta conforme pode ser observado na Tabela 1 abaixo.

**Tabela 1:** Renda Familiar dos professores

Designação	Frequência	Percentage m “%”
Até 1 salário mínimo	0	0%
De 1 a 3 salários mínimos	80	47%
De 4 a 8 salários mínimos	87	51.20 %
De 9 a 20 salários mínimos	3	1.80%
<b>TOTAL</b>	<b>170</b>	<b>100%</b>

Inqueridos.

Na tabela 2, questionou-se também sobre o nível de escolaridade dos professores daquelas escolas. De acordo com os dados apresentados na Tabela 2, 37,10% dos professores possuem ensino médio, e 62,90% ensino superior. Quanto aos níveis básico, pós-graduação, não foi possível identificar professores com estes níveis de escolaridade. Sendo assim, pode-se afirmar que a maior parte dos professores destas escolas são licenciados em diversas áreas.

**Tabela 2:** Nível de Escolaridade dos Professores.

Designação	Frequência	Percentagem“%”
Básico	0	0%
Médio	63	37,10%
Superior	107	62,90%
Pós-graduado	0	0%
Mestre	0	0%
Doutorando	0	0%
Phd	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>170</b>	<b>100%</b>

A tabela 3 demonstra que dos inqueridos, 68,20% estão a frequentar cursos em diversas áreas e 1,8% não estão a fazer nenhum curso. Daí surge a questão, por que razão os funcionários não estão a frequentar algum curso? Será por falta de recursos ou de motivação?

**Tabela 3 –** Frequenta algum Curso

Designação	Frequência	Percentagem“%”
Sim	3	1,80%
Não	167	68,20%
<b>TOTAL</b>	<b>170</b>	<b>100%</b>

Após a implementação do questionário, constatou-se, na tabela 4, que 84,10% dos inqueridos estão a gozar duma nomeação provisória, apesar de alguns professores já reunirem condições para nomeação definitiva, mas devido a questões





burocráticas e de ambiente de trabalho não se efectiva a nomeação definitiva. Somente 13,50% dos professores têm nomeação definitiva, e não existem professores na situação de contratado e prestação de serviço. 2,40% dos professores não declararam a sua situação profissional com medo de represálias futuras.

**Tabela 4:** Situação profissional

Designação	Frequência	Percentagem “%”
Nomeação definitiva	23	13,50%
Nomeação provisória	143	84,10%
Contratado	0	0%
Prestação de serviço	0	0%
Nulo	4	2,40%
<b>TOTAL</b>	<b>170</b>	<b>100%</b>

Com base nos dados da tabela 5, verifica-se que 50,0% dos professores apontam os benefícios sociais como o mais importante, 41,80% são estimulados pelos meios monetários (salários e abonos/suplementos), 4,70% dos professores não se identificam com nenhum meio, e 3,50% pelo reconhecimento/promoção.

Estes dados atestam a apologia de Chiavenato (2003), segundo qual o desejo de cooperar dos trabalhadores depende dos incentivos oferecidos pela organização e essa precisa influenciar no comportamento das pessoas por meio de incentivos materiais (salário e benefícios sociais), oportunidade de crescimento, consideração, prestígio ou poder pessoal, condições físicas adequadas de trabalho.

Embora seja evidente a importância de múltiplos factores na motivação dos professores das três escolas primárias da vila de Ribaué, está explícito que o meio benefício social (despesas de funeral, assistência médica, bolsa de estudo, tempo

para estar com suas famílias, dar aulas noutras escolas privadas e aposentação) se destacam. Cerca de 50,0% dos professores afirmaram que o principal factor motivacional é o benefício social, uma vez que, para estes funcionários, o *Estado é pai e garante a reforma*. Dentro desta categoria, o salário não é o mais destacado. Os funcionários não consideram o salário como sendo o meio de motivação mais relevante.

**Tabela 5:** Mecanismo usado para motivar

Designação	Frequência	Percentagem “%”
Monetário (dinheiro)	71	41,80%
Benefícios Sociais	85	50,00%
Reconhecimento/promoção	6	3,50%
Outros	8	4,70%
<b>TOTAL</b>	<b>170</b>	<b>100%</b>

Quando inquiridos os professores sobre a avaliação de desempenho, constatou-se, conforme a tabela 6, que 57,10% dos professores já foram submetidos à avaliação de desempenho; 30,60% da amostra não foram submetidos ao processo e 12,40% nunca tiveram oportunidade para serem avaliados.

**Tabela 6 – Avaliação de Desempenho**

Designação	Frequência	Percentagem
Sim	97	57,10%
Não	52	30,60%
Nunca	21	12,40
<b>TOTAL</b>	<b>170</b>	<b>100%</b>

A tabela 7 mostra outro ponto que importa referenciar, a percepção dos funcionários relativamente à justiça e legitimidade da avaliação do desempenho. Os dados do inquérito apontam que 68,20% dos funcionários não concordam com a avaliação, 14,10% concordam com a



legitimidade da avaliação do desempenho e os restantes 17,60% não fizeram menção, tendo medo de represálias.

**Tabela 7:** Justiça dos resultados da avaliação de desempenho

Designação	Frequência	Percentagem
Sim	24	14,10%
Não	116	68,20%
Outros	30	17,60%
<b>TOTAL</b>	<b>170</b>	<b>100%</b>

O inquérito realizado, tabela 8, demonstra que 88,80% dos funcionários afirmaram estar satisfeitos com as actividades que exercem, enquanto os restantes 11,20% se afirmam insatisfeitos. Isto significa que, de uma forma geral, os professores das três Escolas primárias do Distrito de Ribaué sentem que as actividades que exercem influenciam o seu comportamento e isso constitui motivo de satisfação.

**Tabela 8:** Satisfação com as actividades que exerce

Designação	Frequência	Percentagem
Sim	151	88,80%
Não	19	11,20%
<b>TOTAL</b>	<b>170</b>	<b>100%</b>

No tocante ao ambiente de trabalho na instituição, a tabela 9 mostra que os 87,60% dos professores afirmaram que este é razoável, 5,30% considera bom (poderia ser melhor), 5,30% caracterizam o ambiente como mau, ou insatisfatório, e 1,80% apontam outros motivos.

**Tabela 9:** Como caracteriza o ambiente de trabalho na instituição

Designação	Frequência	Percentagem
Bom	9	5,30%
Mau	9	5,30%
Razoável	149	87,60%
Outro	3	1,80%

<b>TOTAL</b>	<b>170</b>	<b>100%</b>
--------------	------------	-------------

A tabela 10 indica que o trabalho, ou actividades que os professores exercem, pode, igualmente, influenciar o desempenho. Este aspecto está relacionado com a natureza das tarefas ou conteúdo do cargo, tal como afirmou Herzberg. Cerca de 44,10% dos professores consideram que o seu desempenho é muito influenciado pela natureza da actividade que realizam, 1,80% afirmou que não são consideravelmente influenciados pelo ambiente de trabalho, e 54,10% não formula opinião. O tipo de actividades, o esforço físico e psicológico empreendido, a duração são alguns dos elementos considerados pelos funcionários relativamente a este ponto.

**Tabela 10:** O ambiente de trabalho como influenciador no desempenho das actividades

Designação	Frequência	Percentagem
Sim	75	44,10%
Não	3	1,80%
Sem opinião	92	54,10%
<b>TOTAL</b>	<b>170</b>	<b>100%</b>

A tabela 11 mostra falta de preocupação com o reconhecimento/promoção dos professores, factor apontado por Herzberg como gerador de satisfação dos funcionários. Apenas 5,30% dos professores afirmam a existência de um processo de promoção, 9,40% afirmam que esse processo não existe 85,30% não formulam opinião.

**Tabela 11:** há promoção na instituição

Designação	Frequência	Percentagem
Sim	9	5,3%
Não	16	9,40%
Sem opinião	145	85,30%
<b>TOTAL</b>	<b>170</b>	<b>100%</b>

Em relação aos critérios tomados em consideração nas promoções, constatou-se



na tabela 12, que cerca de 69,40% consideram a antiguidade como estratégia de promoção, 17,10% identificam outros critérios não especificados, 10% considera que a promoção se deve a relações de familiaridade e 3,50% considera que se deve à competência. Este instrumento de motivação propõe elogiar e encorajar os funcionários pelo trabalho realizado ou por realizar, promover os funcionários dentro da estrutura hierárquica da organização.

Desta feita, no caso do sector Público, tem-se a progressão funcional que regida por regras diferentes, vem suprir essa necessidade de ascensão do trabalhador na sua carreira. No caso das três Escolas Primárias do Distrito da Sede do distrito de Ribaué, a escolha política para ocupação de cargos de maior importância e destaque, pode ser considerada com pano de fundo para as insatisfações ressaltadas pelos sujeitos nas dimensões salário e promoções.

**Tabela 12:** Critérios tomados nas promoções

Designação	Frequência	Porcentagem
Competências	6	3.50%
Familiaridade	17	10%
Antiguidade	118	69.40%
Outro	29	17.10%
<b>TOTAL</b>	<b>170</b>	<b>100%</b>

#### 4. Considerações finais

Este estudo teve como objectivos específicos: identificar os níveis de motivação e satisfação dos professores primários do distrito de Ribaué; conhecer os factores que influenciam os níveis motivacionais e satisfatório dos professores primários do distrito de Ribaué; aferir o desempenho profissional dos professores Primários do distrito de Ribaué e identificar a relação existente entre a motivação, satisfação e desempenho dos professores primários.

No que diz respeito ao objectivo geral, o estudo revelou que os professores indicam elevado nível de satisfação. A satisfação com as chefias tende a baixar, enquanto a satisfação extrínseca tem a média mais elevada, aproximando-se do ponto médio teórico. Em termos de motivação, a Motivação Intrínseca detém a média mais baixa, embora a Motivação Extrínseca tende a aumentar.

Conclui-se que cerca de 88,80% dos funcionários afirmaram estar satisfeitos com as actividades que exercem, e os restantes 11,20% afirmam estar insatisfeitos. Isto significa que, de uma forma geral, os professores das três Escolas primárias do Distrito de Ribaué sentem que as actividades que exercem influenciam o seu comportamento e constitui motivo de satisfação.

No tocante ao ambiente de trabalho na instituição, os professores afirmaram que é razoável com uma percentagem de 87,60%, 5,30% considera bom (poderia ser melhor), 5,30% caracterizam o ambiente mau ou insatisfatório, e 1,80% apontam outros motivos.

Após a tabulação dos dados, conclui-se que os factores que influenciam os níveis de motivação e satisfação dos professores são os factores extrínsecos assim como demonstra o resultado da pesquisa. Cerca de 50.0% dos professores apontam que são motivados pelos benefícios sociais como o mais importante (onde a atribuição do apoio social aos afectados pelas calamidades e doenças tem contribuído significativamente), 41.80% são estimulados pelos meios monetários (salários, abonos/suplementos e atribuição dos prémios funcionário do mês/trimestre/ano), 4,70% dos professores não se identificam com nenhum meio, e 3,50% pelo reconhecimento/promoção.



Conclui-se também que 48,80% dos professores, o que lhes agrada é o salário, 42,90% é o próprio trabalho, e 8,20% indicam que o que lhes agrada são os seus superiores hierárquicos. Importa salientar que em relação ao item colegas/amigos e outros foi sem opinião ou neutros.

Após a pesquisa, conclui-se que os professores gozam de um bom desempenho visto que cerca de 88,80% dos funcionários afirmaram estar satisfeitos com as actividades que exercem, e os restantes 11,20% afirmaram-se insatisfeitos. Isto significa que, de uma forma geral, os professores das três Escolas primárias do Distrito de Ribaué sentem que as actividades que exercem influenciam o comportamento e constitui motivo de satisfação.

No que diz respeito à relação entre factores de satisfação e factores de motivação, neste estudo verificou-se que Satisfação está significativa e positivamente correlacionada com a Motivação.

Constatou-se que o trabalho ou actividades que os professores exercem pode, igualmente, influenciar o desempenho. Este aspecto está relacionado com a natureza das tarefas ou conteúdo do cargo, tal como afirmou Herzberg. Cerca de 44,10% dos professores consideram que o seu desempenho é muito influenciado pela natureza da actividade que realiza, 1,80% afirmou que não são consideravelmente influenciados com o ambiente de trabalho, e 54,10% sem opinião. O tipo de actividades, o esforço físico e psicológico empreendidos, a duração são alguns dos elementos considerados pelos funcionários relativamente a este ponto.

## 5. Referências

Academia Militar (2022). *Normas de elaboração e apresentação de trabalhos académicos* (3ª.ed.). Nampula, Moçambique: AM.

Chambule, Amelia Filimão (2023). *Análise da Influência da Motivação no Desempenho Profissional dos Professores da Escola Primária Completa de Timanguene – Distrito de Magde, Província de Maputo (2020 –2021)*. Trabalho de Conclusão do Curso (Monografia) - Curso de Organização e gestão da Educação, Universidade Eduardo Mondlane, Maputo, Moçambique.

Chiavenato, Adalberto (2003). *Introdução a teoria geral da administração*. Elsevier, Brasil.

Chipuca, Lúcia (2020). *Análise da motivação como catalisador da satisfação e do desempenho profissional dos docentes de Benguela/angola*. Instituto Superior de Ciências de Educação (ISCED) – Benguela.

Drucker, Peter Ferdinand (1999). *Management Challenges for the 21<sup>st</sup> century*. Harper Busines.

Fraser, Thomos (1983). *Human Stress, work and job satisfaction: a critical approach*. Internacional Labour Office. German.

Fonseca, Gerson (2002). *Gestão do relacionamento com o cliente*. São Paulo, Brasil: Thomson Learning Edições.

Furtado, Sheila Catherine Oliveira; & Medeiros, Teresa (2019). *Satisfação Profissional dos Professores em Pré-Reforma*. Universidade dos Açores, Portugal.

Gil, António Carlos (2010). *Como elaborar projectos de pesquisa*. 5ª Ed. São Paulo, Brasil: Atlas.

Herzberg, Frederick (1959). *A motivação para trabalhar*. New York, USA.

Machado, Hélder (2004). *Gestão de Recursos Humanos no Ministério de Turismo: o factor motivacional (2001-2004)*. Trabalho de Conclusão do Curso (Monografia) - Curso de Administração





- Pública, Universidade Eduardo Mondlane, Maputo, Moçambique.
- Mahumane, Ezequiel Francisco (2012). *Incentivos como factores motivacionais para retenção de cérebros no Ministério da Saúde em Moçambique: O caso de Hospital Geral de Mavalane (2006-2011)*. Maputo, Moçambique.
- Marconi, Marina de Andrade; & Lakatos, Eva Maria (2002). *Técnicas de pesquisa*. São Paulo, Brasil: Atlas.
- Maximiano, Alberto Carlos (2002). *Teoria Geral da Administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada* (2 ed.) São Paulo, Brasil: Atlas.
- Oliveira, Wiliam (2010) *Metodologia do trabalho científico*, Instituto Mantenedor de Ensino Superior Metropolitano S/C Ltda, Bahia, Brasil.
- Robbins. Stephen. (2002) *Comportamento organizacional*. São Paulo, Brasil: Pearson Prentice Hall Editota.
- Viseu, João Nuno Ribeiro (2017). *A motivação profissional dos docentes do ensino básico e secundário: a influência de variáveis organizacionais, individuais e pertencentes à interface sujeito-organização*. Universidade do Algarve, Portugal.