

UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MOÇAMBIQUE
EXTENSÃO DE GURUÉ
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Impacto da remuneração na motivação dos Recursos Humanos: Caso da Escola Secundaria
Geral de Lioma 2019--2023

Bresgineves Jorge Mussage

Gurué, Outubro de 2023

UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MOÇAMBIQUE
EXTENSÃO DE GURUÉ
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Impacto da remuneração na motivação dos Recursos Humanos: Caso da Escola Secundaria
Geral de Lioma 2019--2023

Bresgineves Jorge Mussage

Dissertação, a ser apresentada na Universidade Católica de Moçambique Extensão de Gurué, curso de mestrado em Administração Pública com a finalidade de elaboração do trabalho de conclusão do curso.

Orientador:

MBA. Tânia da Conceição Manuel Carlos

Gurué, Outubro de 2023

Índice	
Declaração	i
Dedicatória	ii
Agradecimentos.....	iii
Lista de Abreviaturas	iv
Lista de Tabelas.....	v
Resumo.....	vi
Abstract	vii
1. CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO	7
1.1. Introdução.....	7
1.2. Problematização	8
1.3. Objectivos.....	9
1.3.1. Objectivos gerais	9
1.3.2. Objectivos específicos.....	9
1.4. Justificativa.....	10
1.5. Significância/Relevância do estudo	10
1.6. Perguntas de partida	11
1.7. Delimitação Espacial, Temporal, Enquadramento temático	11
2. CAPÍTULO – II. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	12
2.1. Conceptual / Teórico	12
2.1.1. Remuneração	12
2.1.2. Motivação.....	14
2.1.3. Teorias motivacionais	17
2.1.4. Recursos humanos.....	19
2.2. Literatura empírico	21
3.3. Literatura relacionada.....	24
3. CAPÍTULO – III. METODOLOGIA.....	27

3.1. Definição da metodologia	27
3.2. Universo e amostra (critérios de determinação de amostra)	29
3.3. Técnicas e instrumentos de recolha de dados.....	31
3.3.1. Questionários.....	31
3.4. Técnicas e instrumentos de análise e validação de dados	32
3.5. Limitações do estudo.....	32
3.6. Aspectos éticos	33
4. CAPITULO – IV. APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	35
4.1. Apresentação	35
4.1.1. Apresentação dos dados referentes ao questionário para liderança.	35
4.1.2. Apresentação dos dados referentes ao questionário para o sector administrativo. .	37
4.1.3. Apresentação dos dados referentes ao questionário para os docentes.	38
4.1.4. Apresentação dos dados referentes ao questionário para os agentes de serviço.	42
4.2.1. Análise e discussão dos resultados das respostas dos líderes.....	43
4.2.2. Análise e discussão dos resultados das respostas do Sector Administrativo	46
4.2.3. Análise e discussão dos resultados das respostas dos Docentes	50
4.2.4. Análise e discussão dos resultados das respostas dos agentes de serviço.....	54
5. CAPITULO – V. CONCLUSÕES E SUGESTÕES	58
5.1. Conclusões	58
5.2. Sugestões.....	64
Referências bibliográficas	66

Declaração

Declaro por minha honra que esta Dissertação resulta de uma pesquisa feita pessoalmente por mim, nunca foi apresentada por antes para aquisição de qualquer grau acadêmico ou qualquer finalidade, e constam no trabalho as referências bibliográficas como fontes utilizadas para a sua elaboração.

Dedicatória

Dedico este trabalho a minha mãe Ana Gabriel e a minha irmã Remilda Vizeiro.

Agradecimentos

Agradeço em primeiro lugar a minha família e em particular a minha mãe Ana Gabriel, e a minha irmã Remilda Vizeiro pelo apoio incondicional que me tem dado no dia-a-dia. Em seguida agradecer a minha supervisora e a todos os docentes, aos meus colegas de turma e a todos que de forma directa ou indirecta contribuíram para a finalização deste trabalho.

Lista de Abreviaturas

DAPDI - Direcção de Administração do Património e Desenvolvimento Institucional

ESGL – Escola Secundaria Geral do Lioma

OLAP – Organização, Liderança na Administração Publica

RH – Recurso Humanos

SDEJTG – Serviço Distrital de Educação, Juventude e Tecnologia do Gurué

TJPM – Tribunal Judicial da Província de Manica

Lista de Tabelas

Tabela 01 Representação dos participantes que responderam os questionários-----35

Resumo

O impacto da remuneração na motivação dos Recursos Humanos é um tema de grande importância na gestão de pessoas. Nesse contexto, este estudo tem como objectivo investigar o impacto da remuneração na motivação dos Recursos Humanos na Escola Secundária Geral de Lioma. Para alcançar esse objectivo, foram estabelecidos objectivos gerais e específicos. O objectivo geral é analisar o impacto da remuneração na motivação dos Recursos Humanos na escola mencionada. Já os objectivos específicos são identificar as formas de remuneração actualmente em vigor na escola, descrever essas formas de remuneração e demonstrar o impacto que elas têm tido na motivação dos Recursos Humanos. A metodologia da pesquisa será qualitativa, de natureza básica, exploratória e bibliográfica. Serão utilizadas técnicas como revisão de literatura, análise de documentos e entrevistas. Essa abordagem permitirá a compreensão e interpretação dos aspectos relacionados à remuneração e motivação dos Recursos Humanos na escola. O estudo será organizado em cinco capítulos. O primeiro capítulo apresentará a introdução, contextualizando o tema e apresentando os objectivos da pesquisa. O segundo capítulo abordará a fundamentação teórica sobre remuneração e motivação dos Recursos Humanos. O terceiro capítulo descreverá a metodologia adoptada. O quarto capítulo apresentará os resultados da pesquisa e o quinto capítulo trará as conclusões e recomendações.

Palavras-chaves: Remuneração, Motivação, Recursos Humanos

Abstract

The impact of remuneration on the motivation of Human Resources is a topic of great importance in people management. In this context, this study aims to investigate the impact of remuneration on the motivation of Human Resources at Lioma General Secondary School. To achieve this objective, general and specific objectives have been established. The general objective is to analyse the impact of remuneration on the motivation of Human Resources in the mentioned school. The specific objectives are to identify the forms of remuneration currently in place at the school, describe these forms of remuneration, and demonstrate the impact they have had on the motivation of Human Resources. The research methodology will be qualitative, basic in nature, exploratory, and bibliographic. Techniques such as literature review, document analysis, and interviews will be used. This approach will allow for the understanding and interpretation of aspects related to remuneration and motivation of Human Resources at the school. The study will be organized into five chapters. The first chapter will present the introduction, contextualizing the theme and presenting the research objectives. The second chapter will address the theoretical foundation on remuneration and motivation of Human Resources. The third chapter will describe the adopted methodology. The fourth chapter will present the research results, and the fifth chapter will provide the conclusions and recommendations.

Keywords: Compensation, Motivation, Human Resources

1. CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO

1.1.Introdução

A remuneração é um dos factores mais importantes na motivação dos Recursos Humanos de uma organização. É uma forma de recompensar os colaboradores pelos seus esforços, habilidades e desempenho no trabalho. Além disso, pode ser um factor decisivo para atrair e reter funcionários talentosos e dedicados. Uma remuneração adequada é essencial para que os trabalhadores se sintam valorizados e reconhecidos pela sua contribuição para a empresa. Quando um colaborador se sente bem pago, ele tende a ter uma maior motivação em seu trabalho.

Além disso, a remuneração pode ser utilizada como uma ferramenta de incentivo para os funcionários. Através de programas de bonificação, por exemplo, os trabalhadores podem ser encorajados a alcançar metas e objectivos específicos, trazendo benefícios tanto para a empresa quanto para o próprio colaborador. No entanto, a remuneração não deve ser vista apenas como uma forma de incentivo financeiro. Ela deve ser entendida como um conjunto de benefícios e condições oferecidas aos funcionários, incluindo salário, benefícios, horários flexíveis.

Por outro lado, uma remuneração inadequada pode levar à desmotivação dos funcionários, diminuição da qualidade do trabalho e até mesmo a resignação dos colaboradores para outras empresas que ofereçam melhores condições salariais e de trabalho. Em resumo, é possível observar que a remuneração é um factor determinante para a motivação dos Recursos Humanos. Ela deve ser vista como uma forma de valorizar e reconhecer o trabalho dos colaboradores, incentivando-os a alcançar objectivos e metas específicas. Por isso, é importante que as organizações invistam em remunerações adequadas e justas para seus funcionários, o que certamente contribuirá para a melhoria do desempenho da empresa como um todo.

Este trabalho tem como tema “Impacto da remuneração na motivação dos Recursos Humanos: Caso da Escola Secundaria Geral de Lioma”, com o mesmo espera-se que possa contribuir para a melhoria da vida dos Recursos Humanos nas instituições públicas e em particular para a Escola Secundaria Geral de Lioma e o SDEJTG.

A estrutura organizacional começa com os elementos pré-textuais, que se segue da introdução que contem o problema, os objectivos, justificativas e as perguntas de partida, que segue ainda de outros aspectos envolventes nesta fase do trabalho. Mais adiante, esta a revisão bibliográfica que tem como objectivo referenciar estudos já feitos sobre o tema em questão a nível internacional e nacional, em seguida esta patente a metodologia usada para o alcance dos objectivos pretendidos com o estudo. O capítulo seguinte é da apresentação, análise e discussão dos resultados que procede com as conclusões e sugestões, por último estão as referências bibliográficas.

1.2. Problematização

Sousa (2015) afirma que há uma dificuldade em se criar um sistema de recompensas adequado devido à falta de definição e critérios que efectivamente diferenciem os funcionários conforme sua contribuição nas organizações. Esses critérios devem levar em consideração o mercado de trabalho e os padrões internos de equidade, principalmente e as necessidades básicas dos funcionários tendo em conta a sua localização geográfica, à alimentação, moradia, vestimenta, educação. Os incentivos salariais e os benefícios também compõem a gestão da remuneração e estão directamente ligados às necessidades básicas da maioria dos empregados, atendendo a objectivos individuais, económicos e sociais.

Os funcionários públicos têm sido um dos elementos incontestáveis para garantir a funcionalidade do aparelho do Estado em diferentes sectores de actividade em Moçambique e em particular para o distrito de Gurué. O destacamento do trabalho destes depende de uma forma de uma motivação consistente, e esta que provem em parte de algumas remunerações em grande parte delas para o caso em estudo, as remunerações monetárias proporcionadas pelos gestores em diversos sectores.

Tendo em conta a importância da motivação para o alcance do desempenho positivo por parte dos funcionários nas instituições, verifica-se que os gestores dos sectores de actividades estão focados em atingir os objectivos determinados pela instituição durante um período de actividades, ignorando os aspectos pessoais dos seus colaboradores, e os desejos dos colaboradores são tidos como abordagens menos importantes, desvalorizadas, preocupando-se mais com o alcance dos objectivos da instituição.

A Escola Secundaria Geral do Lioma ligada ao Sector Distrital da Educação, Juventude e Tecnologia do Gurué, tem vindo a funcionar com normalidade tendo em conta a dedicação

dos funcionários alocados a este sector de actividades, tendo uma equipe de profissionais muito dedicados compostos por diferentes categorias, desde o pessoal da área pedagógica, até os da área administrativa e o pessoal de apoio.

Apesar do esforço evidenciado pelos gestores desta escola e do sector responsável, por algum motivo, se tem verificado uma frequente oscilação na forma de remuneração dos seus funcionários nos últimos tempos, sendo como a subida e redução dos salários, a falta de pagamento de horas extras, premiação dos melhores funcionários do ano, entre outras formas. Outro aspecto menos importante é a questão dos subsídios de localização destes funcionários afectos a quilómetros distantes da sede distrital, em que muitas vezes, tem enfrentado dificuldades de transitabilidade durante o percurso para a sede do distrito, este facto tem tido mais incidência em tempos de chuvas. Estes factores, tem desmotivado um número relevante de funcionários em diferentes áreas de trabalho desta instituição.

Uma instituição para que tenha resultados satisfatórios durante as suas actividades tem de se garantir uma motivação consistente por parte dos seus colaboradores, sendo que este elemento tem tido uma força tão grande que outros elementos que compõem as diferentes formas de alcançar os objectivos. No entanto, poucas são as possibilidades de alcançar o sucesso sem que o elemento motivação esteja completamente ultrapassado. Desta forma, as abordagens remetem-nos a seguinte questão:

Até que ponto a remuneração proporciona a motivação dos RH da Escola Secundária Geral de Lioma?

1.3. Objectivos

Quanto aos objectivos estão patentes os gerais e os objectivos específicos na presente pesquisa, sendo que os objectivos gerais ilustram o que se pretende alcançar com este estudo de uma forma mais genérica, e os específicos de uma forma mais particularizada que vão dar suporte ao geral.

1.3.1. Objectivos gerais

- Analisar o impacto da remuneração na motivação dos Recursos Humanos da Escola Secundaria Geral de Lioma.

1.3.2. Objectivos específicos

- Identificar as formas de remuneração vigentes na Escola Secundaria Geral de Lioma;

- Descrever as formas de remuneração vigentes na Escola Secundaria Geral do Lioma;
- Demonstrar o impacto que as remunerações têm proporcionado na motivação dos Recursos Humanos na Escola Secundaria Geral do Lioma;

1.4. Justificativa

Falar sobre a motivação dos RH dentro das instituições moçambicanas, tem sido na maior parte associada ao processo de remuneração que tem propiciado um impacto muito relevante no seio de vários sectores de actividades.

Sendo um funcionário publico afecto numa das instituições do Sector Distrital da Educação, Juventude e Tecnologia do Gurué, tenho vivenciado de perto a realidade do processo de remuneração neste sector de actividade, podendo se verificar uma fraca remuneração por parte dos funcionários deste sector desde a minha chegada no sector. Este facto tem vindo a levar os funcionários a uma desmotivação no seio do seu trabalho. Por este motivo, e sendo um estudante do curso de mestrado em Administração Pública levou-me a procurar pesquisar mais sobre o tema, procurando saber a que ponto a remuneração tem impactado na motivação dos funcionários deste sector de actividade.

Tendo em conta a sua localização geográfica, e devido as difíceis vias de acesso e outras situações vividas pelos funcionários da Escola Secundária Geral do Lioma, o autor procurou perceber mais e melhor em relação ao processo de remuneração vigente nesta instituição de ensino. Tendo em conta as dificuldades que este enfrentam para se fazerem chegar a sede do distrito para resolução de assuntos administrativos no direcção distrital, e vários aspectos que requerem a presença do funcionário. Estes funcionários fazem parte do mesmo leque dos funcionários do Sector Distrital de Educação, Juventude e Tecnologia de Gurué, e os mesmos são regidos pela mesma legislação referente a remuneração que vigora no país.

1.5. Significância/Relevância do estudo

Primeiramente, com este estudo, o autor se beneficiou das respostas que a pesquisa trouxe na sua conclusão, facto este que de forma satisfatória trouxe os propósitos do autor que lhe levou a estudar sobre este tema.

O mesmo tem como relevância um contributo para o Sector Distrital da Educação, Juventude e Tecnologia de Gurué, e em concreto para a ESGL, visto que vai se beneficiar dos resultados

ao compreender o seu impacto sobre a remuneração dos RH. Ao mesmo tempo também os funcionários vão se beneficiar desta pesquisa.

Para além do sector mencionado anteriormente, este estudo vai beneficiar os diversos sectores de actividades que constituem o nosso país, sendo eles desde os sectores públicos e os sectores privados, desde o primeiro sector até ao último. O factor da remuneração tem sido um factor que tem impactando em diversas esferas da vida.

No seio académico, esta pesquisa traz ganhos nas referências que poderão ampliar os conhecimentos dos leitores sobre as suas pesquisas em relação a motivação pela remuneração, e proporcionando assim com os seus resultados, uma percepção mais clara dos factos vivenciados dentro deste sector.

1.6. Perguntas de partida

- Quais são as formas de remuneração na Escola Secundaria Geral de Lioma;
- Como é feito o processo de remuneração na Escola Secundaria Geral de Lioma;
- De que forma as remunerações têm impactado na motivação dos RH na ESGL?

1.7. Delimitação Espacial, Temporal, Enquadramento temático

O estudo tem como lugar de pesquisa a Escola Secundaria Geral de Lioma, no sector dos Serviços Distritais da Educação, Juventude e Tecnologia de Gurué. A presente pesquisa foi feita a partir de algumas evidências informativas tendo em conta os últimos cinco (05) anos 2018 a 2022. O estudo tem como linha de pesquisa "Organização Liderança e Administração Publica" alinhado com o módulo de OLAP que tivemos durante o percurso das nossas seções modulares.

2. CAPITULO – II. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1. Conceptual / Teórico

É nesta fase que se responde às seguintes questões: quem já escreveu e o que já foi publicado sobre o assunto, que aspectos já foram abordados, quais as lacunas existentes na literatura. Pode objectivar determinar o “estado da arte”, ser uma revisão teórica, ser uma revisão empírica ou ainda ser uma revisão histórica. A revisão de literatura é fundamental, porque fornece elementos para evitar a duplicação de pesquisas sobre o mesmo enfoque do tema. Favorece a definição de contornos mais precisos do problema a ser estudado (Moresi, 2003, p.28).

2.1.1. Remuneração

"Remuneração é o conjunto de valores pagos ao colaborador pela sua contribuição efectiva para a organização" (Franzoni e Frampton, 2019, p. 82).

De acordo com Chiavenato (2014), a remuneração é uma forma de retribuição, prémio ou reconhecimento pelos serviços prestados por alguém, e desempenha um papel central na motivação e no engajamento das pessoas na organização. É essencial que a remuneração funcione como um reforço positivo para o alto desempenho e ajude a manter a permanência dos colaboradores na organização. Nas organizações bem-sucedidas, a motivação das pessoas é um factor crucial.

Remuneração é o processo que envolve todas as formas de pagamento ou de recompensas dadas aos funcionários e decorrentes do seu emprego (Chiavenato, 2014). Para este autor, os principais objectivos das recompensas organizacionais são os seguintes:

- Aumentar a consciência e a responsabilidade do indivíduo e da equipe para com a organização, isto é, incentivar a consciência da missão organizacional e o espírito de visão de futuro na empresa.
- Ampliar a interdependência do indivíduo para com a equipe e da equipe para com toda a organização. Em outras palavras, incentivar o espírito de equipa e o trabalho em conjunto.
- Ajudar a enfatizar a constante criação de valor na organização. Em outras palavras, incentivar acções que agreguem valor à organização, ao cliente e às próprias pessoas. O desempenho excelente deve ser premiado.

Para Chiavenato (2010), é fundamental que os processos de remuneração nas organizações sejam cuidadosamente estruturados, levando em consideração tanto os objectivos organizacionais a serem alcançados quanto os objectivos individuais a serem satisfeitos, a fim de proporcionar incentivo e motivação aos funcionários. Além disso, os processos de oferecer remunerações ocupam uma posição de destaque entre os principais processos de gestão de pessoas nas organizações.

Como referencia Chiavenato (2014), a satisfação dos stakeholders é influenciada pelas recompensas oferecidas pela organização. É possível observar que cada um deles está disposto a investir com seus recursos individuais, desde que obtenham retornos e resultados adequados de seus investimentos.

O autor a cima citado destaca também a questão da remuneração total dos funcionários, o mesmo descreve como sendo constituída de quatro componentes principais. A proporção relativa de cada um desses componentes varia de uma organização para outra. Algumas delas enfatizam a remuneração básica, outras preferem enfatizar incentivos salariais em um composto de remuneração variável em sintonia com a contribuição de cada funcionário ao negócio.

O autor ainda considera que a maioria das organizações, o principal componente da remuneração total é a remuneração básica, que é o pagamento fixo que o funcionário recebe de maneira regular na forma de salário mensal ou salário por hora. O segundo componente da remuneração total são os incentivos salariais, que são programas desenhados para recompensar funcionários com elevado desempenho que alcançam objectivos predefinidos e contribuem directa ou indirectamente para o resultado final da organização. Os incentivos assumem diversas formas, como bónus, prémios e participação no resultado ou nas metas e objectivos alcançados. O terceiro componente da remuneração total são os benefícios quase sempre enquadrados na remuneração indirecta e que serão abordados mais adiante (o mesmo).

De acordo com Chiavenato (2014) as recompensas proporcionadas aos funcionários nas organizações, podem ser classificadas como sendo: financeiras e não financeiras. E as recompensas financeiras podem ser directas e indirectas.

Desta forma, a recompensa financeira directa: consiste no pagamento em forma de salários, bónus, prémios e comissões. Salário é a retribuição em dinheiro ou equivalente paga pelo empregador ao funcionário em função do cargo que exerce e dos serviços que presta durante

determinado período. O salário é percebido como a contraprestação do serviço no cargo ocupado (o mesmo).

Segundo Chiavenato (2014), a recompensa financeira indirecta é representada pelo salário indirecto proveniente de cláusulas da convenção colectiva do trabalho e do plano oferecido pela organização de benefícios e serviços sociais, englobando diversas formas de remuneração adicional, como férias, gratificações, gorjetas, adicionais (periculosidade, insalubridade, adicional noturno, adicional de tempo de serviço, etc.), participação nos resultados, horas extraordinárias, bem como o valor correspondente aos serviços e benefícios sociais fornecidos pela empresa, tais como alimentação subsidiada, transporte subsidiado, seguro de vida em grupo, entre outros.

Na mesma visão de ideias, Sousa (2015) refere que existem várias maneiras de remuneração que vem surgindo com objectivo de reforçar o vínculo entre as empresas e seus funcionários, e podem ser classificadas nos seguintes grupos: remuneração estratégica, remuneração funcional, remuneração por habilidades, remuneração por competência, salário indirecto, planos privados de aposentadoria, remuneração por resultados e participação nos lucros e remuneração accionaria.

A remuneração, de acordo com Silva (2013), desempenha um papel importante no suprimento das necessidades básicas, de segurança, sociais, de estima e de auto-realização dos indivíduos. As empresas, portanto, devem elaborar e divulgar programas de remuneração que busquem recompensar efectivamente os funcionários que desempenham suas tarefas de maneira exemplar, ao mesmo tempo em que incentivam o crescimento salarial.

Na visão de Chiavenato (2006), os sistemas de remuneração têm como objectivo a excelência do serviço prestado, e para que o funcionário consiga alcançar as expectativas propostas, trabalha em benefício da organização e tem um alto grau de comprometimento e responsabilidade nas tarefas realizadas.

2.1.2. Motivação

"A motivação é uma força interna que estimula e direcciona o comportamento humano, influenciando a intensidade, a persistência e a direcção das acções realizadas em prol de um objectivo" (Pintrich & Schunk, 1996, p. 4).

De acordo com Soares (2015), a palavra motivação deriva da palavra “mobil” que significa mover e “ção” significa acção, ou seja, refere-se aos diferentes motivos que levam as pessoas a agirem de determinada maneira. Segundo o Dicionário Aurélio, motivação é definida como o ato ou efeito de motivar, a exposição de motivos ou causas, e o conjunto de factores que interagem entre si e influenciam o comportamento de um indivíduo. Nesse sentido, a palavra motivação aponta para o processo pelo qual o comportamento humano é impulsionado, seja por uma razão específica ou por algum motivo.

Actualmente as organizações têm outra forma de trabalhar, os líderes são as principais pessoas que se relacionam directamente com os colaboradores, é de responsabilidade do líder trabalhar a motivação em sua equipe para que todos trabalhem com o mesmo foco no sucesso da empresa (o mesmo).

Estas ideias fazem compreender que posturas os líderes em diferentes instituições podem tomar de modo a garantir uma dinâmica mais positiva nos trabalhos dos seus colaboradores, ao se perceber que este precisa de um impulso que os possa motivar para que isso aconteça. Desta forma, a motivação tem de ser criada no seio do ambiente de trabalho.

Ao falar deste assunto, Soares (2015) refere que varias foram as teorias feitas por estudiosos no passado, o presente trabalho irá abordar sobre a teoria das necessidades que foi desenvolvida por Abraham Maslow (A hierarquia das necessidades de Maslow) onde procurou organizar em uma hierarquia as necessidades humanas básicas para as pessoas se sentirem motivadas. Maslow procurou definir em forma de pirâmide essas necessidades.

a) Necessidades fisiológicas: essas necessidades correspondem ao nível mais baixo da pirâmide, esta ligada as necessidades primárias, que estão relacionadas com a fome, o cansaço, o sono, o desejo sexual etc. Essas necessidades se diz respeito a sobrevivência do indivíduo;

b) Necessidades de segurança: essas necessidades também se encontram no nível mais baixo da pirâmide, que também estão relacionadas á sobrevivência do individuo. As necessidades de segurança levam os indivíduos a se protegerem de qualquer perigo real, imaginário, físico, ou abstracto;

c) Necessidades Sociais: estão relacionadas com a vida associativa do individuo com outras pessoas: amor, afeição, participação levam o individuo a adaptação social ou não;

d) Necessidades de estima: essa necessidade está relacionada com a auto avaliação, auto-estima, amor-próprio, reputação, reconhecimento, status, valor, força. Elas estão relacionadas com o que as pessoas estão se sentindo consigo mesmo.

e) Necessidades de auto realização: essas estão coladas no topo da hierarquia, que é o nível mais alto da pirâmide, que se caracteriza como necessidade secundária, que estão relacionadas ao desejo de cumprir a tendência que cada indivíduo tem de realizar o seu potencial, de auto realização plena dos seus talentos (o mesmo).

De acordo com Soares (2015), a teoria das necessidades, conhecida como a mais relevante nos estudos sobre motivação, postula que as necessidades humanas seguem uma hierarquia de valores. Isso implica que o comportamento humano pode ser motivado por mais de uma necessidade, já que cada necessidade satisfeita abre caminho para o surgimento de outra, exigindo que as pessoas busquem constantemente meios para satisfazê-las.

O autor recorre a teoria de Maslow para poder explicar até que ponto um indivíduo pode estar mais determinado a atingir um determinado objectivo por meio da satisfação das suas necessidades, facto este que serve como motivação para uma determinação muito mais maior dependendo da sua necessidade a alcançar. As necessidades elas são visíveis em todos os seres humanos, e cada indivíduo procura de alguma forma buscar a satisfação das mesmas, sendo por vias de recompensas e remunerações, ou mesmo de bonificações diversificadas.

Para Chiavenato (2014) a motivação baseada na remuneração procura incentivar o alcance de objectivos e a entrega de resultados. E o foco pode estar no desempenho do cargo ou na oferta de competências individuais. A forte tendência actual é migrar para a construção de competências capazes de alicerçar a competitividade organizacional.

O mesmo autor destaca que o sistema de recompensas deve levar em conta o conceito de reforço positivo de Skinner: todo comportamento é determinado pelas suas consequências. O reforço positivo se fundamenta em dois princípios básicos:

1. As pessoas procuram desempenhar as actividades pelas quais obterão maiores recompensas ou benefícios.
2. As recompensas obtidas atuam no sentido de reforçar cada vez mais a melhora do desempenho

O reforço positivo é orientado para os resultados desejados. A teoria do reforço positivo considera que as pessoas se comportam por uma das duas razões:

1. Porque um tipo ou nível de desempenho é consistentemente recompensado.
2. Porque um padrão de desempenho específico já foi recompensado, de maneira que será repetido na expectativa de que a recompensa dispõe.

As recompensas dentro das organizações não são baseadas apenas em pagamentos monetários. Souza (2015) afirma que muitas organizações colocam uma ampla gama de programas de remuneração baseados em dinheiro à disposição dos funcionários como forma de incentivo/motivação. Entretanto, uma organização pode manter seus funcionários comprometidos e motivados por meios não monetários, como por exemplo, uma política de promoção interna.

2.1.3. Teorias motivacionais

Teoria de motivação de Maslow "Somente quando as necessidades mais baixas do ser humano são satisfeitas, pode-se identificar e se preocupar com as necessidades mais elevadas." (Maslow, 1954, p.327).

A teoria de motivação de Maslow é conhecida como a Hierarquia das Necessidades de Maslow. Ele acreditava que as pessoas são motivadas a satisfazer uma série de necessidades básicas, dispostas em uma hierarquia, na qual as necessidades mais básicas devem ser satisfeitas antes das necessidades mais elevadas.

Uma das abordagens da teoria de Maslow é a ênfase na satisfação das necessidades fisiológicas, como a fome, a sede, o sono e o abrigo. Maslow argumentou que as pessoas estão motivadas a satisfazer essas necessidades antes de buscarem necessidades mais elevadas, como a necessidade de segurança, a necessidade de amor e pertencimento, a necessidade de estima e a necessidade de auto-realização.

A teoria de motivação de McGregor: também conhecida como teoria X e teoria Y, foi desenvolvida pelo psicólogo Douglas McGregor em 1960. Esta teoria enfoca a relação entre o gestor e os colaboradores, e busca entender como diferentes estilos de gestão afetam a motivação e o desempenho dos funcionários.

A teoria X assume uma abordagem mais autoritária, acreditando que os colaboradores são naturalmente preguiçosos, evitam o trabalho e necessitam ser controlados e supervisionados de perto. Por outro lado, a teoria Y adota uma visão mais positiva, pressupondo que os colaboradores possuem iniciativa, busca desafios e são capazes de tomar decisões por si mesmos.

De acordo com McGregor (1960, p. 48), "a teoria X implica que o indivíduo médio tem pouco interesse no trabalho, evita responsabilidades e precisa ser direccionado e controlado para alcançar os objectivos da organização". Já a teoria Y, segundo o autor (1960, p. 47), "parte do princípio de que o esforço físico e mental no trabalho é tão natural quanto jogar ou descansar".

Outra teoria de motivação é a do McClelland, também conhecida como teoria das necessidades, propõe que as pessoas são motivadas por três tipos de necessidades: necessidade de realização, necessidade de poder e necessidade de afiliação.

Uma das abordagens da teoria de motivação do McClelland é a necessidade de realização, que se refere ao desejo de alcançar metas desafiadoras e de se destacar por meio do sucesso pessoal. Segundo McClelland, indivíduos com alta necessidade de realização geralmente se definem no trabalho como uma tarefa a ser concluída, em vez de focar apenas em recompensas externas. Eles têm uma intensa necessidade de assumir responsabilidades e estão dispostos a assumir riscos calculados para alcançar seus objectivos.

"Indivíduos com alta necessidade de realização se definem no trabalho como uma tarefa a ser concluída, em vez de focar apenas em recompensas externas" (Ivancevich, Konopaske & Matteson, 2013, p. 123).

Em suma, Abordagem da teoria da motivação de Maslow sugere que as pessoas têm necessidades hierárquicas e que a motivação ocorre à medida que essas necessidades são atendidas. Ao aplicar essa teoria, as organizações podem identificar as necessidades dos colaboradores e desenvolver estratégias para atender a essas necessidades, o que pode aumentar sua motivação e satisfação no trabalho.

Já na teoria da expectativa de Vroom postula que a motivação é resultado da expectativa de que o esforço levará a um desempenho eficaz e a recompensas desejadas. Ao adotar essa abordagem, as organizações devem fornecer aos funcionários metas desafiadoras,

recompensas atraentes e um claro vínculo entre desempenho e recompensa. Isso pode incentivar os colaboradores a se esforçarem mais e a se sentirem mais motivados.

Abordagem da teoria dos dois factores de Herzberg: Essa teoria divide os factores que influenciam a motivação em factores de higiene e factores motivacionais. Os factores de higiene referem-se ao ambiente de trabalho e às condições que podem causar insatisfação se forem inadequados. Os factores motivacionais referem-se às tarefas em si e às oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional. Ao aplicar essa abordagem, as organizações devem se concentrar tanto na remoção de factores de higiene insatisfatórios quanto na promoção de factores motivacionais, a fim de aumentar a motivação dos recursos humanos.

Abordagem da teoria da equidade de Adams: Essa teoria sugere que as pessoas são motivadas quando percebem que estão sendo tratadas de forma justa em relação a seus colegas. Portanto, as organizações devem garantir que as políticas e práticas de remuneração sejam percebidas como justas e que haja um equilíbrio entre esforço e recompensa. Isso pode aumentar a motivação dos funcionários, pois eles se sentirão valorizados e reconhecidos.

Cada uma dessas abordagens tem um impacto diferente na motivação dos recursos humanos. Depende das características da organização, do perfil dos colaboradores e do contexto em que estão inseridos. No entanto, todas essas abordagens têm em comum o objectivo de promover a motivação e o engajamento dos colaboradores, o que pode levar a um desempenho melhor e a um maior bem-estar no trabalho.

2.1.4. Recursos humanos

"Recursos Humanos consistem nas actividades relacionadas à gestão das pessoas em uma organização, incluindo o recrutamento, selecção, treinamento, desenvolvimento e remuneração dos colaboradores." (CHIAVENATO, 2014, p. 16).

De acordo com Cruz e Santana (2015), no século XXI, o sector de Recursos Humanos passa por uma mudança de estilo organizacional, a fim de atender às demandas crescentes de eficiência das empresas em diferentes decisões. Esse sector deixa de ser apenas um departamento de pessoal e se torna o principal agente de transformação dentro de uma organização. Essa transformação inclui uma nova abordagem centrada nas essências das pessoas, visando garantir resultados e agregar valor à empresa.

O RH tem sido o responsável pela excelência das organizações e pela contribuição de capital intelectual que simboliza a importância do factor humano em plena Era da Informação. O sector está directamente ligado as pessoas, partindo dessa afirmação, é necessário que as suas acções gerem resultados directos a todos os membros que compõem a empresa, entretanto é um tanto contraditório quando esta realidade não é notória (o mesmo).

A definição da área de Recursos Humanos segundo Maier e Cruz (2014) é um conjunto de políticas e práticas que permite a conciliação de expectativas entre empresa e pessoas, no longo prazo. No entanto, os autores argumentam que o RH de uma empresa não deve se limitar a políticas e práticas nem ter sua administração centralizada em um departamento ou função específica.

Olhando para os pensamentos dos dois autores a cima citados, pode se perceber que estes destacam o RH de como sendo a peça chave para a execução de várias actividades dentro de uma organização. O primeiro autor focaliza mais na questão das decisões tomadas na organização tem sido participadas pelos colaboradores nos últimos tempos, e isto tem proporcionado resultados satisfatórios para o alcance dos objectivos. O segundo não foge da ideia de que actualmente o RH tem de estar presente em todos os aspectos organizacionais de modo a dinamizar as actividades.

Na visão de Vazquez e Muller (2017), a gestão de pessoas é composta por pessoas e organizações, sendo amplamente discutido que assuntos relacionados aos Recursos Humanos são fundamentais para o sucesso sustentável das organizações. Práticas alinhadas, inovadoras e integradas têm um impacto significativo no desempenho tanto individual quanto organizacional. De acordo com Ulrich (2013), a abordagem de "Recursos Humanos de fora para dentro" permite aos profissionais de RH reconhecer e reagir às tendências externas e paradoxos, criando valor ao conectar as acções internas com as expectativas externas.

Lidar com esta camada nas organizações tem sido um aspecto muito sensível no que concerne a produtividade desejada. GIL (2001) refere a gestão de pessoas é um ramo especializado da Ciência da Administração que contempla todas as acções empreendidas por uma organização, com o objectivo de integrar o colaborador no contexto da organização e aumentar sua produtividade.

Os últimos dois autores destacam que as práticas de Recursos Humanos alinhadas, inovadoras e integradas são fundamentais para o desempenho individual e organizacional. A abordagem

"Recursos Humanos de fora para dentro" é mencionada como um modo de conectar as acções internas às expectativas externas. O autor ainda aponta que a gestão de pessoas é um ramo especializado da ciência da administração que integra o colaborador à organização e aumenta a produtividade. A conclusão é que lidar com a gestão de pessoas é um aspecto crucial na busca por alcançar a produtividade desejada.

2.2. Literatura empírico

Estudo feito por Lopes 2012, referente a os Factores Motivacionais dos Trabalhadores da Administração Local, que tiveram objectivos analisar os factores que motivam e/ou satisfazem os trabalhadores numa autarquia local e como objectivos específicos, primeiro analisar a satisfação do trabalho, nomeadamente a satisfação com o conteúdo e as condições de trabalho, segundo analisar as características sociodemográficas dos trabalhadores e por último saber o grau de importância atribuída pelos trabalhadores aos factores do contexto laboral. Em termos metodológicos, recorreu-se ao estudo de caso tendo como foco a pesquisa quantitativa e qualitativa. Foram utilizadas várias técnicas de recolha de dados, nomeadamente a triangulação de informação contemplada na metodologia estudo de caso, como o inquérito por questionário aplicado aos trabalhadores da Câmara Municipal, a análise documental que incluiu o Balanço Social do ano 2011 e a observação participante.

Dos resultados obtidos identificou-se três factores relativos às dimensões percebidas pelos trabalhadores. No geral, o nível de satisfação dos trabalhadores com o trabalho é positivo, salientando-se a satisfação com a situação de trabalho que se encontra acima da média global. Constatou-se que a satisfação no trabalho é condicionada pelas características sociográficas dos trabalhadores, como sejam, a idade, o sexo, o vínculo, a escolaridade e a antiguidade na entidade. Desta forma, o autor concluiu que foi possível constatar três factores relativos às dimensões percebidas pelos trabalhadores como relevantes para respectiva satisfação no trabalho. Estes factores foram definidos como Factor 1 - satisfação com o sentido de pertença e reconhecimento, Factor 2 - satisfação com a situação de trabalho e Factor 3 - satisfação com as condições físicas e higiénicas. No geral, o nível de satisfação dos trabalhadores com o trabalho é positivo, salientando-se que a percepção dos trabalhadores relativamente ao Factor 2 - satisfação com a situação de trabalho encontra-se acima da média e os outros dois factores estão abaixo da média global.

Já outro estudo feito por Cardoso em 2014 na mesma instituição a cima referida, referente ao estudo sobre Políticas de Remuneração como um Sistema de Gestão Estratégica de Recursos Humanos, que tem como objectivo identificar e caracterizar a política de remunerações em três Empresas. Para alcançar os resultados pretendidos, esta investigação possui como característica metodológica a utilização de uma abordagem qualitativa, utilizando o estudo de caso como base, e as técnicas de entrevistas e de análise documental como suporte ao mesmo. Contudo, chegou-se a seguinte conclusão:

Uma adequação entre os subsistemas da gestão das remunerações com os subsistemas remanescentes pertencentes à Gestão de Recursos Humanos; a existência de diferentes estratégias ao nível da Gestão de Recursos Humanos em cada organização, não obstante de estarem devidamente alinhadas com as estratégias de remuneração das mesmas; a subsistência de uma componente fixa determinada através de descrição e análise de funções e estudos de mercado, complementando-se com uma componente variável como resultado das avaliações de desempenho dos trabalhadores.

No estudo feito pelo Gonçalves no ano de 2017, com o tema a motivação e satisfação no trabalho: importância, factores, relacionamentos e consequências. Este estudo teve como objectivo avaliar a satisfação dos trabalhadores de uma empresa, aferindo assim, quais os factores mais relevantes para a mesma. Para o alcance dos objectivos, recorreu-se a seguinte metodologia, referente a pesquisa descritiva com técnicas de colecta na base do questionário, que culminou com a amostragem probabilística. O estudo concluiu que os gestores deveriam conhecer os seus colaboradores e deveriam arranjar planos motivacionais adaptados para cada um. A promoção ou a progressão na carreira, também é uma fórmula de motivação no trabalho, mas também é uma atitude um pouco arriscada, pois, não se sabe como é que o individuo irá reagir a esta mudança, para isto, é necessário que a empresa tenha a completa noção que o individuo está preparado para aquela promoção.

Tendo em conta objectivos e metodologia e resultados, as abordagens a cima citadas se assemelham e divergem da pesquisa da seguinte maneira:

Em relação ao estudo realizado por Lopes em 2012, os resultados obtidos identificaram três factores relevantes para a satisfação no trabalho dos trabalhadores da Administração Local. Esses factores são: satisfação com o sentido de pertença e reconhecimento, satisfação com a situação de trabalho e satisfação com as condições físicas e higiénicas. Foi observado que o

nível de satisfação geral dos trabalhadores é positivo, com destaque para a satisfação com a situação de trabalho, que está acima da média geral. No entanto, os outros dois factores estão abaixo da média global.

No estudo realizado por Cardoso em 2014, o objectivo foi identificar e caracterizar a política de remunerações em três empresas. A pesquisa utilizou uma abordagem qualitativa, com estudo de caso como base, e as técnicas de entrevistas e análise documental como suporte. A conclusão da pesquisa foi que há uma adequação entre os subsistemas de gestão das remunerações e os outros subsistemas de Gestão de Recursos Humanos. Além disso, foi observado que cada organização possui estratégias diferentes em relação à Gestão de Recursos Humanos, mas que estão alinhadas com as estratégias de remuneração. Também foi observado que há uma componente fixa nas remunerações, determinada por descrição e análise de funções e estudos de mercado, complementada por uma componente variável, resultado das avaliações de desempenho dos trabalhadores.

No estudo realizado por Gonçalves em 2017, o objectivo foi avaliar a satisfação dos trabalhadores de uma empresa e identificar os factores mais relevantes para essa satisfação. A metodologia utilizada foi a pesquisa descritiva, com técnicas de colecta de dados através de questionário e amostragem probabilística. A pesquisa concluiu que os gestores devem conhecer seus colaboradores e desenvolver planos motivacionais adaptados a cada um deles. A promoção e progressão na carreira também foram identificadas como formas de motivação no trabalho, embora representem um risco, pois não se sabe como o indivíduo reagirá a essa mudança. É importante que a empresa esteja ciente de que o indivíduo está preparado para a promoção.

Em resumo, os estudos analisados abordam diferentes aspectos da motivação e satisfação dos trabalhadores, desde factores motivacionais e satisfatórios em uma autarquia local, até a política de remuneração em empresas e a importância da motivação e satisfação no trabalho em uma empresa específica. Todos os estudos utilizaram diferentes metodologias, como estudo de caso, pesquisa quantitativa e qualitativa, entrevistas e análise documental, para alcançarem seus objectivos.

Relativamente a estas abordagens, o autor pode concluir que num ambiente de trabalho seja em qualquer ambiente, há sempre um factor que proporciona a motivação nos trabalhadores durante as suas actividades diárias, e os gestores dos recursos humanos por sua vez, tem de

procurar melhorar cada vez mais nas formas como motivam os seus colaboradores, estas motivações podem partir desde a forma como são liderados, e da forma como são bonificados pelos seus desempenhos.

3.3. Literatura relacionada

Pinguine em 2021 fez um estudo com o tema contributo do sistema de recompensas para a satisfação dos trabalhadores dos empreendimentos turísticos da cidade de Inhambane. O estudo teve como objectivo analisar o contributo do sistema de recompensas para a satisfação dos trabalhadores nos empreendimentos Turísticos. Para o alcance dos objectivos o estudo teve como metodologia de carácter qualitativo e quantitativo, que se apoiou nos questionários para a colecta de dados. Nos estudos feitos, o autor conclui que o contributo do sistema de recompensas para a satisfação dos trabalhadores é ainda um tema novo no seio dos empreendimentos turísticos, o que significa que ainda existe um trabalho árduo e rogo por parte dos órgãos responsáveis para difundir a ideia do sistema de recompensas. O meio utilizados para aplicação do sistema de recompensas para a satisfação dos trabalhadores é cada vez menos efectivo e privilegia – se o pagamento mensal sem incentivos e entre outros benefícios.

Em 2016 foi realizado um trabalho por Miambo em Maputo que teve como tema a motivação como factor determinante para o desempenho dos funcionários: O Caso da DAPDI (2012-2014). O trabalho seguiu a metodologia que combinou as pesquisas quantitativas e qualitativas com base no método hipotético dedutivo, e estudo de caso, que culminou com as técnicas de recolha de dados o estudo documental, entrevistas e questionários. Desta forma, o autor refere que não existe, na DAPDI, um único factor motivacional, mas vários que influenciam, em escalas distintas, o comportamento dos funcionários na execução das tarefas. Cerca de 56.2% dos funcionários afirmaram que são motivados pelos benefícios monetários, sendo a atribuição dos prémios funcionário do mês e guarda do mês os mais importantes (relegando os salários para plano secundário); 6.3% pelos benefícios sociais, onde a atribuição do “apoio social” aos afectados pelas calamidades e doenças contribuído significativamente; 25% pelo reconhecimento/promoção e 12.5% nenhum factor.

Com tudo, relativamente a influência da motivação no desempenho, conclui-se que 55.6% dos funcionários são muito e/ou consideravelmente influenciados pelas condições físicas do trabalho; 61.1% dos funcionários são muito e/ou consideravelmente influenciados pelos

salários e outros benefícios materiais; 50.1% dos funcionários são muito e/ou consideravelmente influenciados pelas relações com amigos/colegas do trabalho na realização das suas actividades; 62.4% dos funcionários são muito e/ou consideravelmente influenciados pela natureza das tarefas que exercem na DAPDI; e 68.1% são muito e/ou consideravelmente influenciados pelo reconhecimento/promoção.

Fica evidente que os meios motivacionais influenciam o desempenho dos funcionários, variando de 50.1%, taxa mais baixa (relações amigos/colegas) aos 68.1%, taxa mais elevada (reconhecimento/promoção). Estes dados comprovam a tese de que, de facto, é importante que as organizações atribuam, aos seus trabalhadores, sistemas de incentivos por forma a estimular seu compromisso para o alcance dos objectivos mas, estes não podem ser vistos como eminentemente determinantes do bom desempenho. Isto porque há outros factores que intervêm no processo. Portanto, afirmar categoricamente que o desempenho dos funcionários é resultado de uma política de incentivos (monetários, sociais, simbólicos) bem delineado da DAPDI, é incorrer no risco de subvalorizar a influência de outras variáveis, não controladas pelas organizações.

Estudo feito por Magule em 2016 na cidade de Chimoio com o tema avaliação do nível de motivação dos recursos humanos no sector público (estudo de caso: tribunal judicial da província de Manica teve como objectivo avaliar o nível de motivação dos funcionários (Assistentes e Oficiais de Justiça) do Tribunal Judicial da Província de Manica-TJPM. O método usado para elaboração deste trabalho foi o Indutivo, e teve como procedimento usado o estatístico, onde foram usadas técnicas de pesquisas, tais como: pesquisa descritiva, exploratória e o questionário, que culminou com amostragem probabilística. A conclusão tirada foi de que a maioria dos funcionários, 72%, sentem-se orgulhosos em trabalhar no TJPM e 63% dos funcionários sentem sim prazer em trabalhar todos os dias, estas conclusões podem-se enquadrar-se com factores motivacionais ou factores intrínsecos.

Com objectivos de descrever os factores específicos, extrínsecos e intrínsecos, que incentivam os trabalhadores tendo em conta o SCR de 2005 a 2008, Mateço faz um estudo sobre Análise dos Factores que Constituem Incentivos no Sistema de Carreiras e Remuneração Caso de uma Instituição Pública em 2013. Foi feito um com recorrência a uma abordagem mista que juntou a pesquisa quantitativa e a pesquisa qualitativa, e teve como instrumento de recolha de dados a técnica de questionário e entrevistas. E devido a não observância do preceituado nas pessoas visadas que volvido três anos depois não houve progressões, promoções e mudança de

carreira por conclusão de nível, alegando-se que não existe cabimento orçamental que suporte os encargos. Esses factores criam problemas no seio dos funcionários afectos à instituição.

Com tudo, conclui-se que existe o descontentamento no seio dos funcionários da instituição em estudo. Esta situação deve-se pelo facto de não haver satisfação das condições de trabalho, salários baixos, não o pagamento de bónus de antiguidade, redução da carga horária para 1.5 aos funcionários que prestam serviços fora do seu tempo normal, isto é após ter concluído o tempo normal estabelecido pela Função Pública, firmam o outro contrato extra no curso nocturno sem subsídio técnico sobre o seu salário, falta de condições materiais. Mesmo com essas dificuldades, esforços têm sido feitos no sentido de inverter os cenários em vista, dando incentivos na criação de bolsa de estudo para o ingresso no ensino superior sem a realização de exames de admissão, melhoria dos serviços no pagamento de salários em tempo útil, evolução nas carreiras de acordo com o tempo de serviço.

Olhando para as abordagens a cima concluídas pelos pesquisadores, a o autor chega a conclusão que o sistema de remuneração das instituições públicas em Moçambique tem de ser melhorado de modo a garantir uma motivação no seio dos funcionários que apesar das dificuldades enfrentadas tem dedicado esforços de modo a alcançar melhores resultados nas suas actividades laborais. Tem de se criar programas de incentivos que seleccionam diversos critérios no seio dos funcionários, tendo em conta o tempo de serviço, nível académico, desempenho individual entre outros aspectos que possam bonificar estes no final de cada temporada laboral. Desta forma, poder-se-á alcançar uma motivação massiva dentro da função pública.

3. CAPÍTULO – III. METODOLOGIA

Teixeira (2005) apresenta o estudo dos caminhos e instrumentos utilizados para realizar pesquisa científica, abordando o aspecto da eficiência na sua execução. O autor também destaca a importância da selecção do quadro teórico pelo pesquisador para abordar uma situação prática específica relacionada ao problema de pesquisa.

3.1. Definição da metodologia

"Metodologia é o conjunto de procedimentos, técnicas e ferramentas utilizadas para conduzir uma pesquisa científica de forma sistemática e organizada, visando alcançar os objectivos propostos" (Sampieri, C., Collado, C., & Lucio, P., 2013, p. 57).

Há um dinamismo que se relaciona entre o sujeito e mundo real, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objectivo e a subjectividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. A interpretação dos fenómenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa. Não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas (Moresi, 2003, p.9).

3.1.1. Definição da metodologia quanto ao enfoque

Quanto ao enfoque o presente trabalho cingiu-se na pesquisa qualitativa. Na visão de Moresi, (2003) o mundo real relaciona-se com o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objectivo e a subjectividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. A interpretação dos fenómenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa. O método não se baseia nas análises estatísticas. O ambiente natural é a fonte directa para colecta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave. É descritiva. Os pesquisadores tendem a analisar seus dados indutivamente. O processo e seu significado são os focos principais de abordagem (p.8, 9).

Este tipo de pesquisa apresenta vantagens e desvantagens, sendo que nas **vantagens** pode-se elaborar uma pesquisa sem conhecer o comportamento geral, as opiniões ou as palavras usadas por um grupo para descrever seu tópico. E nas desvantagens é feita com um pequeno número de pessoas (ou amostra), ou seja, limita-se a uma descrição. Esta não ajuda a tomar uma decisão nem a chegar a uma conclusão mais completa com os resultados.

3.1.2. Definição da metodologia quanto a natureza

Quanto a natureza o estudo foi feito com base na **pesquisa básica**: esta pesquisa tem como objectivo gerar novos conhecimentos que serão úteis no campo das ciências sem que precise a aplicação prática prevista no seu desenvolvimento. A pesquisa consiste em verdades e interesses generalizados (Moresi, 2003, p.8).

3.1.3. Definição da metodologia quanto aos procedimentos técnicos e aos objectivos

No que concerne aos Procedimentos técnicos, a pesquisa foi elaborada tendo em conta **a pesquisa bibliográfica**.

A pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes electrónicas, isto é, material acessível ao público em geral. Fornece instrumental analítico para qualquer outro tipo de pesquisa, mas também pode esgotar-se em si mesma. O material publicado pode ser fonte primária ou secundária. Por exemplo: o livro *Princípios de Administração Científica*, de Frederick W. Taylor, publicado pela Editora Atlas, é fonte primária se cotejado com obras de outros autores que descrevem ou analisam tais princípios. Estas, por sua vez, são fontes secundárias em relação ao primeiro por se basearem nele para explicitar outras relações. (Moresi, 2003, p.10).

Com a pesquisa, foi possível extrair conhecimentos que suportaram o tema em estudo a partir de manuais físicos e electrónicos, consultas a partir da internet e alguns artigos disponíveis. O levantamento bibliográfico foi feito a partir da análise de fontes secundárias que aborda de diferentes maneiras, o tema escolhido para estudo.

Na mesma senda, se usou a pesquisa documental que é a realizada em documentos conservados no interior de órgãos públicos e privados de qualquer natureza, ou com pessoas: registos, anais, regulamentos, circulares, ofícios, memorandos, balancetes, comunicações informais, filmes, microfilmes, fotografias, vídeo-tape, informações em disquete, diários, cartas pessoais a outros (Moresi, 2003, p.10).

Também fez-se o estudo de caso que é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objectos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado, tarefa praticamente impossível mediante os outros tipos de delineamentos considerados. (GIL, 2008, p.57).

Quanto a abordagem foi usado o método indutivo. De acordo com Gil (2008) este método vem antes ao dedutivo: parte do particular e coloca a generalização como um produto posterior do trabalho de colecta de dados particulares. De acordo com o raciocínio indutivo, a generalização não deve ser buscada aprioristicamente, mas constatada a partir da observação de casos concretos suficientemente confirmadores dessa realidade (p.10).

Quanto aos objectivos a pesquisa cingiu-se nos estudos **exploratórios**. De acordo com Moresi (2003) diz que a investigação exploratória é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado em relação a um assunto. Por sua natureza de sondagem, não comporta hipóteses que, todavia, poderão surgir durante ou ao final da pesquisa. É, normalmente, o primeiro passo para quem não conhece suficientemente o campo que pretende abordar (P.9).

3.2.Universo e amostra (critérios de determinação de amostra)

No que tange ao universo, a pesquisa envolveu todos os funcionários da Escola Secundaria Geral de Lioma que fazem um total de trinta (30) funcionários.

Universo é o conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum. Sendo N o número total de elementos do universo ou população, o mesmo pode ser representado pela letra latina maiúscula X, tal que $XN = X1; X2; X3; \dots; XN$. A delimitação do universo consiste em explicitar que pessoas ou coisas, fenómenos etc. serão pesquisados, enumerando suas características comuns, como, por exemplo, sexo, faixa etária, organização a que pertencem, comunidade onde vivem etc (Marconi & Lakatos, 2003, P.223).

Amostragem só ocorre quando a pesquisa não é censitária, isto é, não abrange a totalidade dos componentes do universo, surgindo a necessidade de investigar apenas uma parte dessa população. O problema da amostragem é, portanto, escolher uma parte (ou amostra), de tal forma que ela seja a mais representativa possível do todo e, a partir dos resultados obtidos, relativos a essa parte, poder inferir, o mais legitimamente possível, os resultados da população total, se esta fosse verificada. O conceito de amostra é ser uma porção ou parcela, convenientemente seleccionada do universo (população); é um subconjunto do universo (Marconi & Lakatos, 2003, P.223).

Para o alcance dos resultados por via da população, recorreu-se o uso da **amostragem probabilística sistemática**. De acordo com Gil, (2008), a sua aplicação requer que a população seja ordenada de modo tal que cada um de seus elementos possa ser unicamente identificado pela posição. Apresentam condições para satisfação desse requisito uma população identificada a partir de uma lista que englobe todos os seus elementos, uma fila de pessoas ou o conjunto. A composição da amostra por este processo é bastante simples. Deve ficar claro, porém, que só é aplicável nos casos em que se possa previamente identificar a posição de cada elemento num sistema de ordenação da população (P.92).

Foi feita uma amostragem sistemática estratificada, neste caso, a população alvo foi dividida em estratos, ou seja, grupos mutuamente exclusivos e exaustivos. Em seguida, uma amostra sistemática é retirada de cada estrato proporcionalmente ao tamanho do estrato.

Tendo em conta as características e objectivo da pesquisa, foram seguidos os seguintes critérios para determinar a amostra:

A amostragem sistemática estratificada envolve a divisão da população em estratos. Os critérios de inclusão podem exigir que os participantes pertençam a um estrato específico de interesse para a pesquisa.

A pesquisa pode requerer a inclusão apenas de participantes de um determinado sexo para examinar diferenças de género em relação ao fenómeno estudado, neste caso serão envolvidos ambos os sexos.

Alguns estudos podem exigir que os participantes tenham certa quantidade de experiência prévia ou conhecimento especializado para fornecer informações relevantes, o presente trabalho ira se priorizar este aspecto.

Nos critérios de exclusão, não preencher os requisitos de inclusão: Participantes que não atendem aos requisitos de inclusão estabelecidos anteriormente são excluídos automaticamente.

Violação de critérios de elegibilidade se a pesquisa tiver critérios específicos de elegibilidade (como histórico de doença, uso de medicamentos, etc.), aqueles que não atenderem a esses critérios serão excluídos.

Inabilidade de fornecer consentimento informado, se um participante não conseguir fornecer consentimento informado devido a razões como incapacidade mental, ele será excluído.

Participação em estudos semelhantes anteriores: Se um participante já tiver participado de estudos anteriores com a mesma temática ou objectivo, ele pode ser excluído para evitar viés nos resultados.

Desta feita, a amostra foi constituída por dez (10) funcionários seleccionados de acordo com a posição na instituição, onde dois (02) com posição de liderança, dois (02) do sector administrativo, e cinco (05) docentes, por ultimo um (01) agente de serviço. Este número restrito dos sujeitos a investigar considera-se suficiente, pois, todos estes serão submetidos ao questionário. Esta forma de selecção faz com que cada membro em cada grupo é seleccionado em períodos regulares, e garante a oportunidade igual para cada membro de uma população.

3.3. Técnicas e instrumentos de recolha de dados

Consideradas como um conjunto de preceitos ou processos de que se serve uma ciência, são, também, a habilidade para usar esses preceitos ou normas, na obtenção de seus propósitos. Correspondem, portanto, à parte prática de colecta de dados. Apresentam duas grandes divisões: documentação indirecta, abrangendo a pesquisa documental e a bibliográfica e documentação directa (Marconi & Lakatos, 2003, P.174).

Com esta técnica foi feita a análise de documentos e questionários que foram elaborados para o efeito.

3.3.1. Questionários

Questionário é um instrumento de colecta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador. Em geral, o pesquisador envia o questionário ao informante, pelo correio ou por um portador; depois de preenchido, o pesquisado devolve-o do mesmo modo (Marconi & Lakatos, 2003, p.201).

O pesquisador conheceu bem o assunto para poder dividi-lo, organizando uma lista com 8 a 10 temas, e, de cada um deles, extraiu duas ou três perguntas. Esta técnica pode ajudar o autor nos questionários referentes ao tema abordado no trabalho, visto que serão elaboradas diversas questões de modo que os questionados pudessem responder.

O processo de elaboração é longo e complexo: exige cuidado na selecção das questões, levando em consideração a sua importância, isto é, se oferece condições para a obtenção de informações válidas. Os temas escolhidos devem estar de acordo com os objectivos geral e específico (Marconi & Lakatos, 2003, p.202).

3.4. Técnicas e instrumentos de análise e validação de dados

Uma vez manipulados os dados e obtidos os resultados, o passo seguinte é a análise e interpretação dos mesmos, constituindo-se ambas no núcleo central da pesquisa. Análise e interpretação são duas actividades distintas, mas estreitamente relacionadas e, como processo, envolvem a análise e interpretação (Marconi & Lakatos, 2003, p. 167).

Face a estas técnicas e instrumentos, recorreu-se ao uso da análise de conteúdos, que tem como apoio a na elaboração dos dados colectados através das diferentes técnicas de colecta de dados mencionadas anteriormente no trabalho, assim como a Triangulação: este método envolveu o uso de várias fontes de dados ou métodos de análise para corroborar as descobertas. Isso incluiu a colecta de dados em diferentes contextos ou de diferentes fontes, como evidências documentais ou observações e questionários.

3.5. Limitações do estudo

No que tange as limitações, primeiramente afectou nas dificuldades de obtenção do material bibliográfico de estudos feitos a nível local para o desenvolvimento da literatura focalizada. Em seguida foi destacada a limitação financeira que abrangeu em todas as fases do trabalho, sendo que para a elaboração do estudo foram necessárias várias despesas de transportes, manuais, internet, entre outras despesas extras. Outra limitação foi a questão de tempo, sendo que o pesquisador para além de ser estudante, tem outras actividades que lhe ocupam durante o seu dia-a-dia.

Para ultrapassar essas limitações, foi necessário buscar fontes alternativas de material bibliográfico, além das bibliotecas locais, procurar por artigos e livros disponíveis online, em bases de dados académicas e em repositórios digitais. Participar de grupos de estudo e discussão online também pode ser uma maneira de ampliar o acesso a materiais relevantes.

Fazer um planeamento financeiro, buscar alternativas de financiamento para cobrir despesas específicas do estudo, como solicitar bolsas de pesquisa, bolsas de ajuda ou procurar por

instituições que ofereçam apoio financeiro a pesquisadores. Além disso, otimizar os recursos disponíveis, como utilizar a internet de forma mais eficiente e priorizar o uso de materiais reutilizáveis ou acessíveis gratuitamente.

Gerenciar bem o tempo, criar um plano de estudo com horários definidos e estabelecer prioridades, reservando períodos específicos para a pesquisa. Identificar actividades que podem ser delegadas, compartilhadas ou adiadas para liberar mais tempo para a pesquisa. Estabelecer limites e buscar o equilíbrio entre as diferentes responsabilidades e compromissos.

Estabelecer parcerias e redes de colaboração, procurar por colegas, professores ou outros pesquisadores com interesses e objectivos similares, buscando formas de compartilhar tarefas, recursos e conhecimentos. Participar de eventos académicos, congressos e seminários pode abrir oportunidades para conhecer pessoas e estabelecer colaborações. Ser flexível e adaptável: estar disposto a ajustar os objectivos e metodologia do estudo de acordo com as limitações encontradas. Ser criativo na busca por soluções alternativas e estar aberto a novas perspectivas e oportunidades.

3.6.Aspectos éticos

O presente trabalho seguiu todas as medidas que não possam ferir a sensibilidade da instituição que foi estudada, e desta forma, prosseguir com o protocolo adequado de acordo com as normas estabelecidas. Foi seguido o protocolo informado todos os participantes da pesquisa, ou seja, certificar-se de que eles estejam cientes dos objectivos, procedimentos, riscos e benefícios do estudo antes de participarem.

Foi assegurado que as informações colectadas seriam mantidas em sigilo absoluto e que a identidade dos participantes não seria revelada em nenhuma publicação, garantindo a confidencialidade dos dados, e que deveria se avaliar cuidadosamente os possíveis benefícios e riscos da pesquisa para os participantes, garantindo que a pesquisa seja conduzida de maneira ética, minimizando danos e maximizando os benefícios.

Evitou-se qualquer forma de preconceito, parcialidade ou discriminação na condução da pesquisa, tratando todos os participantes de forma justa e equitativa, independentemente de sua posição ou cargo na Escola Secundária Geral de Lioma.

Foi obtida a permissão e aprovação dos superiores ou autoridades competentes envolvidos na gestão da Escola Secundária Geral de Lioma antes de iniciar a pesquisa, garantindo que todas as políticas e procedimentos fossem em conformidade com as normas institucionais. E realizar a pesquisa de forma objectiva, seguindo os princípios científicos e utilizando métodos adequados de colecta e análise de dados, a fim de garantir resultados precisos e confiáveis.

Na divulgação dos resultados, pode se compartilhar os resultados da pesquisa de forma transparente, respeitando a privacidade dos participantes e garantindo que as informações sejam utilizadas apenas para fins científicos ou académicos.

4. CAPITULO – IV. APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo apresentam-se os resultados colectados no local de estudo desta pesquisa, caso concreto da Escola Secundaria do Lioma. No mesmo capítulo, também faz-se a análise e discussão dos resultados já apresentados de modo a trazer a devida das conclusões e sugestões.

4.1. Apresentação

Para a colecta dos dados na Escola Secundaria Geral do Lioma, foi necessário o uso de questionários. Através da amostragem sistemático, foi possível dividir os participantes da amostra em quatro grupos, sendo compostos pela liderança, pelo sector administrativo, pelos docentes e os agentes de serviço. Da mesma forma, foram elaborados quatro questionários diferentes para cada um desses grupos. Desta forma, os dados estarão apresentados seguindo a divisão dos quatro grupos de participantes, começando com os líderes, em seguida o sector administrativo, os docentes e por ultimo os agentes e auxiliares.

Quadro 1: Representação dos participantes que responderam os questionários

Descrição	Líderes	Sector Administrativo	Docentes	Agentes de serviço
Nº	02	02	05	01

Fonte: Autor (2023)

4.1.1. Apresentação dos dados referentes ao questionário para liderança.

Foram seleccionados dos líderes da escola para responder as questões seguintes:

Quais são as formas de remuneração actualmente utilizadas na Escola Secundária Geral de Lioma?

Resposta 01: a forma de remuneração é o salário.

Resposta 02: O salário

Existe algum tipo de remuneração variável ou benefícios além do salário na escola? Se sim, quais são eles?

Resposta 01: Não existe nenhum.

Resposta 02: Não existe

Existe algum tipo de programa de incentivo ou premiação para os funcionários que se destacam em seu trabalho? Se sim, como funciona?

Resposta 01: sim existe um programa de incentivo de premiação dos funcionários empenhados ao longo do ano. Não especificou.

Resposta 02: não existe o programa na escola nos últimos cinco anos.

A escola oferece algum tipo de benefício adicional aos funcionários, como plano de saúde, auxílio transporte ou alimentação? Se sim, quais são eles?

Resposta 01: Não

Resposta 02: Não oferece nenhum benefício adicional.

Qual é a percepção dos funcionários em relação às remunerações oferecidas pela escola? Sentem-se justamente recompensados pelo trabalho realizado?

Resposta 01: A percepção dos funcionários com relação a remuneração não tem sido vista de bom modo, sendo que esta não tem respondido as demandas das despesas mensais.

Resposta 02: Os funcionários não se sentem justamente recompensados pelo trabalho realizado.

Existem dificuldades ou problemas relacionados à remuneração dos funcionários na escola? Se sim, quais são eles?

Resposta 01: existem dificuldades sim. O pagamento de horas extras.

Resposta 02: existe sim. Atraso nos pagamentos dos salários, e a falta de definição dos dias dos salários.

Como a motivação dos recursos humanos tem sido afectada pelas remunerações oferecidas pela escola? Há algum indicativo de que os funcionários estejam mais motivados em função das remunerações?

Resposta 01: a motivação na tem sido completa.

Resposta 02: não há nenhum indício.

4.1.2. Apresentação dos dados referentes ao questionário para o sector administrativo.

Quais são as diferentes formas de remuneração utilizadas na Escola Secundária Geral de Lioma?

Resposta 01: Apenas o salário

Resposta 02: Salário.

Existe algum plano de incentivos ou benefícios adicionais para os funcionários da escola? Se sim, quais são eles?

Resposta 01: Não.

Resposta 02: Não.

Existem promoções ou aumentos salariais baseados no desempenho dos funcionários na Escola Secundária Geral de Lioma? Como funciona esse processo?

Resposta 01: Não existe.

Resposta 02: Não existe na escola.

De que forma as remunerações na escola têm sido ajustadas ao longo do tempo? Há alguma política de revisão salarial?

Resposta 01: Não

Resposta 02: Não há nenhuma política de remuneração para além do salário.

A escola oferece algum tipo de sistemas de incentivo ou bónus para os funcionários que alcançam metas específicas?

Resposta 01: Não

Resposta 02: Não oferece nenhum sistema de incentivos nos últimos anos.

Qual é a percepção dos funcionários sobre a remuneração na Escola Secundária Geral de Lioma?

Resposta 01: A percepção dos funcionários sobre a remuneração na Escola Secundária Geral de Lioma é com base nos salários/vencimento.

Resposta 02: A percepção dos funcionários sobre a remuneração na Escola Secundária Geral de Lioma é na base salarial apenas.

Você acredita que a actual estrutura de remuneração tem impactado positivamente ou negativamente na motivação dos colaboradores da escola?

Resposta 01: Sim. Tem um impacto positivo na motivação dos funcionários desta instituição.

Resposta 02: Sim. Tem um impacto positivo.

Quais são os principais desafios enfrentados na gestão da remuneração dos docentes na Escola Secundária Geral de Lioma?

Resposta 01: Os principais desafios enfrentados na gestão da remuneração dos docentes na Escola Secundária Geral de Lioma são, enquadramento dos funcionários nas suas respectivas carreiras e escalões, provas de vida dos funcionários, e continuação dos estudos para aumentar o grau académico.

Resposta 02: Os principais desafios enfrentados na gestão da remuneração dos docentes na Escola Secundária Geral de Lioma são os problemas nas progressões.

4.1.3. Apresentação dos dados referentes ao questionário para os docentes.

Qual é a sua percepção sobre as diferentes formas de remuneração existentes na Escola Secundária Geral de Lioma?

Resposta 01: A única forma de remuneração nesta escola, é o pagamento do salário base, excluindo a remuneração pela correcção dos exames nacionais, na qual abrange todas as escolas do país.

Resposta 02: A minha percepção sobre a remuneração existente na escola, é o pagamento do salário base e alguns subsídios adicionais.

Respostas 03: A minha percepção sobre as remunerações nesta escola, variam de acordo com as perspectivas e valores individuais dos envolvidos no total do processo.

Resposta 04: Não tenho nenhuma percepção.

Resposta 05: O mais destacado é o salário base.

Como é realizado o processo de remuneração dos docentes na Escola Secundária Geral de Lioma?

Resposta 01: Através do pagamento dos salários bases partir do Ministério das Finanças em concordância com a Direcção Distrital da Educação, Juventude e Tecnologia de Gurué.

Resposta 02: Através do pagamento de Salários.

Respostas 03: O processo de remuneração baseia em factores como o nível de formação académica, tempo de serviço e carga horária.

Resposta 04: Não tenho conhecimento.

Resposta 05: O processo de remuneração dos docentes na escola é realizado por meio de pagamento de salários.

Existe alguma forma de remuneração específica na escola que você acha que poderia ser implementada ou melhorada? Qual?

Resposta 01: Sim. Uma vez que os docentes trabalham em longas horas, a escola deveria criar uma cantina escolar para que os docentes possam lanchar e aumentar as energias para trabalhar, isto a custa da escola.

Resposta 02: Sim. Alguma poderiam ser implementadas os prémios para os funcionários, benefícios adicionais como plano de saúde, seguro de vida e auxilio de creche e outros benefícios.

Respostas 03: Não há uma remuneração específica que possa ser implementada para melhorar universalmente a situação de todas as escolas, pois cada instituição tem suas próprias necessidades e recursos financeiros disponíveis. No entanto, é importante que as escolas ofereçam salários justos e benefícios adequados para atrair e reter educadores qualificados.

Resposta 04: Ajustar os Salários.

Resposta 05: Não.

Existe algum tipo de incentivo financeiro oferecido aos docentes da escola? Se sim, como isso impacta na sua motivação?

Resposta 01: Não existe nenhum incentivo financeiro oferecido aos docentes nesta instituição de ensino para além do salário base.

Resposta 02: Não.

Respostas 03: Sim. O Pagamento dos salários tem um impacto positivo nas nossas vidas quotidianas.

Resposta 04: O salário tem impactado positivamente na motivação dos docentes, proporcionando um reconhecimento pelo seu trabalho e incentivando o aprimoramento profissional.

Resposta 05: Não impacta de forma positiva.

Você acredita que a remuneração adequada e justa dos docentes é importante para manter a qualidade do ensino na escola? Por quê?

Resposta 01: Sim. Uma remuneração adequada e justa é importante para atrair e reter docentes qualificados, o que contribui para a qualidade do ensino na escola.

Resposta 02: Importante é, porque estimula a motivação.

Respostas 03: Sim. Porque a boa remuneração garante a maior satisfação no seio dos docentes e os funcionários em geral.

Resposta 04: Sim. Porque se a remuneração for adequada e justa, poderá motivar o docente a se empenhar mais nas suas actividades na escola.

Resposta 05: Acredito sim. Uma vez que a remuneração for satisfatória de acordo o seu nível e desempenho, a qualidade de ensino e os resultados poderá melhorar substancialmente.

Quais medidas, na sua opinião, poderiam ser adoptadas para melhorar a relação entre remuneração e motivação dos docentes na escola?

Resposta 01: As mediadas são simples. A remuneração por via de pagamento por via salário, deve ser revista e aumentada a todos os níveis, de modo a motivar os docentes a realizarem trabalhos satisfatórios.

Resposta 02: As mediadas que deveriam ser adoptadas para melhorar a relação entre a remuneração e a motivação dos docentes na escola tem de ser feita através de uma melhoria na remuneração disponível, e evitando o atraso do pagamento dos salários.

Respostas 03: Aumentar a remuneração do pessoal docente. A título de exemplo, actualmente com a implementação da TSU, muitos docentes que tinham 85% de bónus, somente ficaram com 5% e recebem abaixo do que recebiam antes.

Resposta 04: Não tenho ideia.

Resposta 05: Algumas medidas que poderiam melhorar a relação entre remuneração e motivação dos docentes na escola incluem: oferecer salários competitivos, reconhecer e recompensar o desempenho excepcional, fornecer oportunidades de desenvolvimento profissional e envolver os docentes na tomada de decisões.

Existe algum programa de reconhecimento ou recompensas para os docentes na escola?

Se sim, qual é a sua eficácia na motivação dos docentes?

Resposta 01: Sem resposta.

Resposta 02: Não.

Respostas 03: Não existe.

Resposta 04: Não existe.

Resposta 05: Não existe nenhum programa de reconhecimento ou recompensas para funcionários nesta escola.

Você acredita que a remuneração dos docentes está em conformidade com as suas responsabilidades e carga horária de trabalho?

Resposta 01: Sim acredito.

Resposta 02: Sim.

Respostas 03: Não. Esta abaixo do desejado.

Resposta 04: Não.

Resposta 05: A remuneração dos docentes não esta em conformidade com suas responsabilidades e carga horárias, o que pode levar a insatisfação e falta de motivação.

Como você avalia o nível de satisfação dos docentes em relação à remuneração actual?

Resposta 01: Não tenho acesso a dados específicos para avaliar o nível de satisfação em relação a remuneração actual. Do meu lado, não tenho sido remunerado com base no nível académico.

Resposta 02: Muita insatisfação.

Respostas 03: Muita insatisfação. Muito mais pela implementação da TSU.

Resposta 04: Satisfatório.

Resposta 05: Remuneração actual para os docentes e funcionários da escola é catastrófica, uma vez que o país possui vários recursos naturais, não se justifica o quanto auferem os funcionários ou docentes desta e outras instituições de ensino.

4.1.4. Apresentação dos dados referentes ao questionário para os agentes de serviço.

Qual é a forma de remuneração dos agentes de serviço na Escola Secundária Geral de Lioma?

Resposta 01: Na base do salário.

Existe algum tipo de bónus ou incentivo adicional oferecido aos agentes de serviço na Escola Secundária Geral de Lioma? Se sim, quais são?

Resposta 01: Nos últimos anos não tenho visto e nem ouvido.

Em sua opinião, a forma de remuneração na Escola Secundária Geral de Lioma é justa e adequada? Por quê?

Resposta 01: Tendo em conta as condições de trabalho e o custo de vida, não é Justa para todos.

De que forma a remuneração tem influenciado no nível de satisfação dos agentes de serviço da escola?

Resposta 01: Com o pagamento dos salários tem sido satisfatório, mas não tem sido num nível desejado.

Os agentes de serviço se sentem valorizados e reconhecidos pela remuneração oferecida na Escola Secundária Geral de Lioma? Por quê?

Resposta 01: Sim.

Quais são os principais benefícios oferecidos juntamente com as remunerações na Escola Secundária Geral de Lioma?

Resposta 01: Para além do salário, não tem outro benefício nesta escola.

Os agentes de serviço têm conhecimento sobre como funciona o sistema de remuneração na escola? Sentem que é transparente?

Resposta 01: Não tenho conhecimento.

4.2. Análise e Discussão dos Resultados

Neste ponto, vai se fazer análise e discussão dos resultados apresentados no ponto anterior, seguindo os subpontos referentes as respostas dos diferentes grupos envolvidos na amostra do estudo, baseando-se nas questões de partidas levantadas anteriormente no primeiro capítulo.

4.2.1. Análise e discussão dos resultados das respostas dos líderes

Fazendo uma análise e discussão dos resultados e procurando responder a nossa primeira pergunta de partida referente a “*quais são as formas de remuneração na Escola Secundaria Geral de Lioma?*” percebe-se o seguinte:

Tendo em conta as respostas da parte da liderança, pode-se observar que ambas mencionam o salário como a forma de remuneração actualmente utilizada na Escola Secundária Geral de Lioma. Porém, quando questionadas sobre a existência de remuneração variável ou benefícios adicionais além do salário, as respostas indicam que não existe nenhum tipo de vantagem adicional.

Essas respostas sugerem que a escola não oferece programas de remuneração variável, como bónus por desempenho ou comissões, nem benefícios extras, como plano de saúde, vale-refeição ou auxílio educação. É possível que os funcionários recebam apenas o salário base, sem nenhuma forma de incentivo financeiro adicional.

Essa falta de remuneração variável ou benefícios extras pode ter um impacto negativo na motivação e satisfação dos funcionários, uma vez que esses elementos são muitas vezes considerados importantes para atrair e reter talentos. Sem essas vantagens, pode ser difícil para a escola atrair profissionais qualificados e manter sua equipe motivada e engajada. Para Sousa (2015) existem várias maneiras de remuneração que vem surgindo com objectivo de reforçar o vínculo entre as empresas e seus funcionários, e podem ser classificadas nos seguintes grupos: remuneração estratégica, remuneração funcional, remuneração por habilidades, remuneração por competência, salário indirecto, planos privados de aposentadoria, remuneração por resultados e participação nos lucros e remuneração accionaria.

Seria interessante a escola considerar a implementação de algum tipo de remuneração variável ou benefícios adicionais, como forma de incentivar e recompensar os funcionários pelo bom desempenho e dedicação. Isso poderia ajudar a melhorar a qualidade do ensino e o ambiente de trabalho na escola.

Respondendo sobre “*como é feito o processo de remuneração na Escola Secundaria Geral de Lioma*”. Das análises feitas as respostas fornecidas, é possível perceber que a escola possui um programa de incentivo de premiação para os funcionários que se destacam em seu trabalho, de acordo com a primeira resposta. No entanto, os detalhes e critérios desse programa não foram especificados. A segunda resposta indica que não houve um programa desse tipo nos últimos cinco anos.

Em relação aos benefícios adicionais oferecidos pela escola aos funcionários, ambas as respostas indicam que não existem benefícios como plano de saúde, auxílio transporte ou alimentação.

A percepção dos funcionários em relação às remunerações oferecidas pela escola é negativa, de acordo com ambas as respostas fornecidas. Na primeira resposta, os funcionários não veem a remuneração como suficiente para cobrir suas despesas mensais. Na segunda resposta, os funcionários não se sentem justamente recompensados pelo trabalho realizado.

Dificuldades e problemas relacionados à remuneração dos funcionários foram mencionados nas respostas. A primeira resposta aponta a dificuldade no pagamento de horas extras, o que pode indicar que os funcionários não estão sendo devidamente compensados por seu tempo extra de trabalho. A segunda resposta destaca o atraso nos pagamentos dos salários e a falta de

definição dos dias de pagamento, o que pode gerar incerteza e instabilidade financeira para os funcionários. De acordo com Chiavenato (2014), remuneração é o processo que envolve todas as formas de pagamento ou de recompensas dadas aos funcionários e decorrentes do seu emprego.

Portanto, com base nas respostas analisadas, é possível afirmar que a escola possui um programa de incentivo ou premiação para os funcionários que se destacam em seu trabalho, embora os detalhes desse programa não tenham sido especificados. No entanto, a percepção dos funcionários em relação às remunerações e benefícios oferecidos pela escola é negativa, e existem dificuldades e problemas relacionados à remuneração, como o pagamento de horas extras, atrasos nos salários e falta de definição nos dias de pagamento. Isso pode afectar a motivação e satisfação dos funcionários, além de causar instabilidade financeira. Seria importante que a escola revisasse seus programas de incentivo e benefícios, bem como melhorasse seu sistema de pagamento, para garantir uma remuneração adequada e justa aos funcionários.

Já para dar resposta a esta ultima pergunta levantada sobre *“de que forma as remunerações têm impactado na motivação dos RH na Escola Secundaria Geral do Lioma?”* A motivação dos recursos humanos em uma escola pode ser afectada pelas remunerações oferecidas. A remuneração é uma das principais formas de recompensar os funcionários por seu trabalho e desempenho, e pode ter um impacto significativo em sua motivação e satisfação no trabalho.

A resposta 01 afirma que a motivação não tem sido completa. Isso sugere que os funcionários não estão totalmente motivados devido às remunerações oferecidas pela escola. Pode haver diversas razões para isso, como remunerações inadequadas em relação ao mercado de trabalho ou a falta de reconhecimento e recompensas por um bom desempenho. Sem uma motivação completa, os funcionários podem não estar engajados em suas actividades diárias e podem não se esforçar ao máximo para alcançar os objectivos da escola.

A resposta 02 afirma que não há nenhum indício de que os funcionários estejam mais motivados em função das remunerações. Isso sugere que as remunerações oferecidas pela escola não estão influenciando significativamente a motivação dos funcionários. Isso pode indicar que outros factores, como o ambiente de trabalho, o reconhecimento ou o desenvolvimento de carreira, podem ter um impacto maior na motivação dos recursos humanos na escola.

É importante destacar que a motivação dos recursos humanos não depende apenas das remunerações oferecidas. Há outros factores que podem influenciar a motivação dos funcionários, como o reconhecimento e o feedback adequado, a possibilidade de desenvolvimento de carreira, o ambiente de trabalho e a cultura organizacional.

Além disso, é preciso considerar que a motivação é um processo complexo e individual, podendo variar de pessoa para pessoa. Enquanto algumas pessoas podem ser altamente motivadas pela remuneração, outras podem encontrar motivação em outras formas de reconhecimento ou recompensas. Portanto, é necessário adoptar uma abordagem holística e personalizada para a motivação dos recursos humanos, considerando diferentes factores e necessidades individuais. De acordo com Chiavenato (2014), a remuneração é uma forma de retribuição de prémio ou reconhecimento pelos serviços prestados por alguém, e desempenha um papel central na motivação e no engajamento das pessoas na organização. É essencial que a remuneração funcione como um reforço positivo para o alto desempenho e ajude a manter a permanência dos colaboradores na organização. Nas organizações bem-sucedidas, a motivação das pessoas é um factor crucial.

No entanto, as respostas indicam que a motivação dos recursos humanos pode ser afectada pelas remunerações oferecidas pela escola. No entanto, há indícios de que outros factores, além das remunerações, também desempenham um papel importante na motivação dos funcionários. Portanto, é fundamental adoptar uma abordagem abrangente para a motivação dos recursos humanos, considerando diferentes factores e necessidades individuais.

4.2.2. Análise e discussão dos resultados das respostas do Sector Administrativo

Para responder a esta pergunta de partida “*Quais são as formas de remuneração na Escola Secundária Geral de Lioma?*”, fez-se uma análise e discussão dos resultados obtidos com os participantes do sector administrativo, e percebe-se que a primeira resposta menciona que a única forma de remuneração utilizada na escola é o salário. Embora essa seja uma forma comum de remunerar os funcionários, é importante lembrar que existem outras possibilidades de compensação além do salário base.

A segunda resposta apenas menciona o salário, sem fornecer informações adicionais. É válido ressaltar que o salário é a principal forma de remuneração na maioria das organizações e escolas, incluindo a Escola Secundária Geral de Lioma. No entanto, é necessário considerar que pode haver outras formas de recompensar os funcionários além do salário em si.

É importante mencionar que a remuneração não se limita apenas ao salário em si. É fundamental considerar outros aspectos, como benefícios, bônus, comissões e incentivos, que podem variar de acordo com cada organização. Essas formas adicionais de remuneração são utilizadas para motivar e recompensar os funcionários pelo seu desempenho, além de fornecer incentivos para que eles permaneçam na empresa.

A Escola Secundária Geral de Lioma, ao oferecer benefícios adicionais além do salário base, demonstra interesse em valorizar seus funcionários e fornecer um pacote de remuneração completo. Isso pode contribuir para a atração e retenção de talentos, além de oferecer um ambiente de trabalho mais satisfatório.

Em relação a segunda pergunta de partida “*Como é feito o processo de remuneração na Escola Secundaria Geral de Lioma?*” das respostas fornecidas às perguntas acima, fica claro que a Escola Secundária Geral de Lioma não possui nenhum plano de incentivos ou benefícios adicionais para os funcionários. Isso significa que os funcionários não recebem nenhum tipo de recompensa extra além do salário regular.

Essa falta de incentivos e benefícios pode ter um impacto negativo na motivação e satisfação dos funcionários. Acredita-se que funcionários que se sentem valorizados e recompensados por seu desempenho tendem a ser mais engajados e produtivos no trabalho. No entanto, sem nenhum plano de incentivos, os funcionários podem ter menos motivação para se destacarem e alcançarem metas específicas.

Além disso, a inexistência de promoções ou aumentos salariais baseados no desempenho também é uma desvantagem para os funcionários. Muitas vezes, a possibilidade de avançar em suas carreiras ou receber um aumento salarial pode ser um factor motivador importante para os funcionários. Sem essas oportunidades, os funcionários podem se sentir estagnados em suas posições e menos inclinados a buscar melhorias e excelência no trabalho.

Outro ponto a considerar é a falta de ajuste nas remunerações ao longo do tempo e a ausência de uma política de revisão salarial. Isso significa que os salários dos funcionários não são actualizados para acompanhar o custo de vida ou quaisquer mudanças na economia. Isso pode levar a uma deterioração do poder de compra dos funcionários ao longo do tempo e pode levar a problemas financeiros e insatisfação entre os funcionários.

A falta de sistemas de incentivo ou bônus para os funcionários que alcançam metas específicas também é decepcionante. Esses sistemas podem ser uma maneira eficaz de promover a excelência e recompensar os funcionários por seu desempenho excepcional. Sem esses sistemas, não há um reconhecimento claro ou recompensa para os funcionários que alcançam metas específicas, o que pode afectar negativamente sua motivação e senso de conquista. Para Chiavenato (2010), é fundamental que os processos de remuneração nas organizações sejam cuidadosamente estruturados, levando em consideração tanto os objectivos organizacionais a serem alcançados quanto os objectivos individuais a serem satisfeitos, a fim de proporcionar incentivo e motivação aos funcionários. Além disso, os processos de oferecer remunerações ocupam uma posição de destaque entre os principais processos de gestão de pessoas nas organizações.

Por tanto, com base nas respostas fornecidas, é evidente que a Escola Secundária Geral de Lioma não possui planos de incentivos ou benefícios adicionais para os funcionários. Isso pode ter um impacto negativo na motivação, satisfação e desempenho dos funcionários. Além disso, a falta de promoções, aumentos salariais baseados no desempenho, ajustes salariais ao longo do tempo e sistemas de incentivo para metas específicas pode levar a problemas financeiros, estagnação na carreira e insatisfação entre os funcionários. Seria recomendável que a escola considerasse a implementação de planos de incentivos e benefícios, bem como revisões salariais regulares, para melhorar a motivação e engajamento dos funcionários.

Com a pergunta número 3 que procura saber “*de que forma as remunerações têm impactado na motivação dos RH na Escola Secundaria Geral do Lioma?*” A resposta primeira resposta indica que a gestão da remuneração dos docentes na Escola Secundária Geral de Lioma enfrenta desafios relacionados ao enquadramento dos funcionários em suas respectivas carreiras e escalões. Isso sugere que pode haver dificuldades em garantir que os professores sejam adequadamente classificados e progridam em suas carreiras com base em critérios claros e justos. Além disso, menciona a complicação das provas de vida dos funcionários, o que pode indicar questões relacionadas à comprovação da continuidade do vínculo empregadíssimo e à garantia de que apenas os funcionários activos recebam a remuneração adequada. Por fim, destaca a importância da continuação dos estudos para aumentar o grau académico, indicando que pode haver dificuldades em encorajar e apoiar os funcionários a buscar aprimoramento profissional.

A segunda resposta indica que os principais desafios enfrentados na gestão da remuneração dos docentes na Escola Secundária Geral de Lioma estão relacionados aos problemas nas progressões. Isso pode sugerir que pode haver dificuldades em garantir que os professores avancem nos níveis salariais de acordo com critérios e requisitos estabelecidos. Problemas nas progressões podem levar a uma falta de motivação e satisfação dos funcionários, já que eles podem sentir que seu esforço e desempenho não são devidamente recompensados.

Em relação à primeira pergunta sobre o impacto da actual estrutura de remuneração na motivação dos colaboradores da escola, ambas as respostas indicam que há um impacto positivo. No entanto, as respostas são breves e não fornecem detalhes sobre as razões pelas quais a remuneração tem um impacto positivo. Para uma análise e discussão mais substancial, seria necessário investigar mais a fundo como a actual estrutura de remuneração motiva os colaboradores da escola.

Em relação aos desafios enfrentados na gestão da remuneração dos docentes na Escola Secundária Geral de Lioma, ambas as respostas indicam que há dificuldades relacionadas a diferentes aspectos. No entanto, a resposta 01 fornece uma explicação mais detalhada abordando questões como enquadramento dos funcionários, provas de vida e continuação dos estudos. Esta resposta sugere uma maior complexidade na gestão da remuneração dos docentes, pois aborda várias áreas de preocupação. Por outro lado, a resposta 02 aborda apenas os problemas nas progressões, indicando uma preocupação específica nesse aspecto.

Chiavenato (2014) destaca a questão da remuneração total dos funcionários, o mesmo descreve como sendo constituída de quatro componentes principais. A proporção relativa de cada um desses componentes varia de uma organização para outra. Algumas delas enfatizam a remuneração básica, outras preferem enfatizar incentivos salariais em um composto de remuneração variável em sintonia com a contribuição de cada funcionário ao negócio.

A partir das respostas fornecidas, pode-se concluir que a gestão da remuneração dos docentes na Escola Secundária Geral de Lioma enfrenta desafios relacionados a aspectos como enquadramento dos funcionários, provas de vida, continuação dos estudos e problemas nas progressões. Esses desafios podem ter implicações negativas na motivação dos colaboradores da escola, uma vez que afectam a progressão na carreira e o reconhecimento do trabalho realizado. Para melhorar a motivação dos colaboradores, seria necessário abordar esses

desafios e implementar medidas que garantam uma gestão justa e transparente da remuneração dos docentes.

4.2.3. Análise e discussão dos resultados das respostas dos Docentes

Com base nas respostas fornecidas pelos docentes da escola em estudo, para responder sobre “*quais são as formas de remuneração na Escola Secundária Geral de Lioma*” A partir das respostas apresentadas, é possível notar que existe uma diversidade de percepções sobre as diferentes formas de remuneração existentes na Escola Secundária Geral de Lioma. Enquanto algumas respostas mencionam apenas o pagamento do salário base como a única forma de remuneração na escola (Resposta 01), outras destacam a existência de subsídios adicionais junto ao salário base (Resposta 02). A Resposta 03 chama a atenção para a influência das perspectivas e valores individuais dos envolvidos no processo de remuneração, indicando que a percepção sobre as remunerações pode variar de acordo com as visões pessoais de cada um. Já a Resposta 04 afirma não ter nenhuma percepção sobre as diferentes formas de remuneração existentes na escola. Por fim, a Resposta 05 destaca o salário base como o elemento mais evidente na estrutura de remuneração da Escola Secundária Geral de Lioma.

Essa diversidade de respostas sugere a possibilidade de diferentes compreensões e percepções sobre as formas de remuneração existentes na escola. É importante destacar que essa análise se baseia exclusivamente nas respostas apresentadas e não reflecte necessariamente a realidade da escola.

A resposta 01, que menciona apenas o salário base sem levar em consideração outros elementos da remuneração, sugere uma percepção restrita sobre a estrutura de pagamento na escola. Isso pode indicar que a pessoa que respondeu talvez não esteja ciente de outros benefícios e subsídios existentes além do salário base.

Já a resposta 02, que destaca a existência de subsídios adicionais junto ao salário base, sugere uma percepção mais ampla sobre as formas de remuneração na escola. Essa resposta indica que o respondente está ciente de que existem outros benefícios além do salário base, o que pode demonstrar um maior conhecimento sobre o sistema de remuneração na escola.

A resposta 03 enfatiza a influência das perspectivas e valores individuais dos envolvidos no processo de remuneração. Essa resposta sugere que diferentes pessoas podem ter visões diferentes sobre o sistema de remuneração da escola, o que pode ser influenciado por seus

próprios valores e crenças. Isso indica que a percepção sobre as formas de remuneração pode variar de pessoa para pessoa.

A resposta 04, que afirma não ter nenhuma percepção sobre as diferentes formas de remuneração existentes na escola, não fornece muita informação para a análise. Essa resposta pode indicar falta de conhecimento ou interesse sobre o tema da remuneração na escola.

Por fim, a resposta 05 destaca o salário base como o elemento mais notável nas formas de remuneração da Escola Secundária Geral de Lioma. Essa resposta sugere que o salário base é o ponto central e mais evidente na estrutura de pagamentos da escola, o que pode indicar que outros benefícios e subsídios não são tão destacados ou conhecidos. De acordo com Chiavenato (2014) as recompensas proporcionadas aos funcionários nas organizações, podem ser classificadas como sendo: financeiras e não financeiras. E as recompensas financeiras podem ser directas e indirectas.

Por tanto, as respostas apresentadas revelam diferentes percepções sobre as formas de remuneração na Escola Secundária Geral de Lioma. Enquanto alguns responderam de forma restrita, mencionando apenas o salário base, outros foram mais abrangentes, destacando a existência de subsídios adicionais. A influência das perspectivas e valores individuais também foi citada como um elemento que pode influenciar a percepção sobre as remunerações. Essa diversidade de respostas indica que há espaço para aprofundar a compreensão sobre o sistema de remuneração da escola, considerando todas as suas formas e benefícios.

Sobre *“como é feito o processo de remuneração na Escola Secundaria Geral de Lioma?”* As respostas variam desde o pagamento dos salários bases pelo Ministério das Finanças em acordo com a Direcção Distrital da Educação, Juventude e Tecnologia de Gurué (Resposta 01), até a falta de conhecimento sobre o assunto (Resposta 04 e 05). A Resposta 03 destaca que a remuneração dos docentes é baseada em factores como nível de formação, tempo de serviço e carga horária.

Em relação a uma forma específica de remuneração que poderia ser implementada ou melhorada na escola, as respostas são variadas. Algumas sugerem a criação de uma cantina escolar para que os docentes possam lanchar e aumentar as energias para trabalhar (Resposta 01), enquanto outras sugerem benefícios adicionais como plano de saúde, seguro de vida e auxílio de creche (Resposta 02). A Resposta 03 destaca que não há uma remuneração específica que possa ser implementada universalmente em todas as escolas, mas é importante

oferecer salários justos e benefícios adequados para atrair e reter educadores qualificados. Por outro lado, a Resposta 05 indica que não há necessidade de implementar ou melhorar qualquer forma de remuneração específica.

Em relação aos incentivos financeiros oferecidos aos docentes da escola, a maioria das respostas indica que não há nenhum além do salário base (Resposta 01 e 02). No entanto, a Resposta 03 destaca que o pagamento dos salários tem um impacto positivo nas vidas diárias dos docentes, enquanto a Resposta 04 destaca que o salário tem impactado positivamente na motivação, reconhecendo o trabalho dos docentes e incentivando o aprimoramento profissional. A Resposta 05, por outro lado, indica que os incentivos financeiros não têm um impacto positivo na motivação.

A importância de uma remuneração adequada e justa dos docentes para manter a qualidade do ensino na escola é reconhecida pela maioria das respostas. Elas afirmam que uma remuneração adequada e justa é importante para atrair e reter docentes qualificados (Resposta 01) e para estimular a motivação (Resposta 02). A Resposta 03 destaca que uma boa remuneração garante maior satisfação entre os docentes e funcionários em geral, enquanto a Resposta 04 destaca que uma remuneração adequada e justa pode motivar os docentes a se empenharem mais em suas atividades na escola. A Resposta 05 sustenta que uma remuneração satisfatória de acordo com o nível e desempenho pode melhorar substancialmente a qualidade de ensino e os resultados.

Em relação a medidas que poderiam ser adotadas para melhorar a relação entre remuneração e motivação dos docentes na escola, as respostas variam desde a necessidade de revisar e aumentar a remuneração em todos os níveis (Resposta 01), até melhorar a remuneração disponível e evitar atrasos no pagamento dos salários (Resposta 02). A Resposta 03 destaca a necessidade de aumentar a remuneração dos docentes, mencionando que a implementação da TSU resultou em uma redução nos benefícios. A Resposta 05 sugere medidas como oferecer salários competitivos, reconhecer e recompensar o desempenho excepcional, fornecer oportunidades de desenvolvimento profissional e envolver os docentes na tomada de decisões.

No que diz respeito a programas de reconhecimento ou recompensas para os docentes na escola, a maioria das respostas indica que não existem (Resposta 02, 03, 04 e 05). A falta de resposta na Resposta 01 impede a avaliação sobre a existência desses programas e sua eficácia na motivação dos docentes. De acordo com Chiavenato (2014), a remuneração é uma forma

de retribuição, prémio ou reconhecimento pelos serviços prestados por alguém, e desempenha um papel central na motivação e no engajamento das pessoas na organização. É essencial que a remuneração funcione como um reforço positivo para o alto desempenho e ajude a manter a permanência dos colaboradores na organização. Nas organizações bem-sucedidas, a motivação das pessoas é um factor crucial.

As respostas fornecidas revelam que o processo de remuneração dos docentes na Escola Secundária Geral de Lioma é baseado no pagamento de salários e considera *factores* como nível de formação, tempo de serviço e carga horária. As opiniões sobre formas de remuneração específicas que poderiam ser implementadas ou melhoradas variam, assim como as opiniões sobre a eficácia dos incentivos financeiros na motivação dos docentes. A maioria das respostas reconhece a importância de uma remuneração adequada e justa dos docentes para manter a qualidade do ensino, e sugere medidas como revisar e aumentar a remuneração, oferecer benefícios adicionais e reconhecer e recompensar o desempenho excepcional dos docentes. No entanto, a falta de programas de reconhecimento ou recompensas na escola é percebida como uma oportunidade de melhoria.

“De que forma as remunerações têm impactado na motivação dos RH na ESGL?” Na primeira pergunta, as respostas apresentam algumas divergências. As respostas 01 e 02 afirmam que a remuneração dos docentes está em conformidade com suas responsabilidades e carga horária de trabalho. No entanto, não são apresentados argumentos que justifiquem essa posição. Por outro lado, as respostas 03 e 04 afirmam que a remuneração é abaixo do desejado, sem oferecer uma análise mais aprofundada sobre o tema.

Já a resposta 05 traz uma visão mais crítica, apontando que a remuneração dos docentes não está em conformidade com suas responsabilidades e carga horárias. Além disso, ressalta que esse cenário pode gerar insatisfação e falta de motivação. Essa resposta vai além das demais, já que traz à tona a importância de alinhar a remuneração dos professores ao seu papel fundamental na sociedade.

A segunda pergunta sobre a avaliação do nível de satisfação em relação à remuneração actual também apresenta respostas distintas. A resposta 01 indica a falta de dados específicos para avaliar o nível de satisfação, mas afirma que o respondente não tem sido remunerado de acordo com seu nível académico. Isso demonstra insatisfação pessoal.

As respostas 02 e 03 afirmam que há muita insatisfação dos docentes em relação à remuneração actual. Porém, a resposta 03 acrescenta que essa insatisfação aumentou com a implementação da TSU (Taxa Social Única), sem detalhar o motivo dessa insatisfação.

A resposta 04 é a única que indica um nível satisfatório de satisfação em relação à remuneração actual dos docentes, mas não traz justificativas para essa opinião.

Por fim, a resposta 05 também é bastante crítica em relação à remuneração actual dos docentes, caracterizando-a como catastrófica. Além disso, enfatiza que, considerando a abundância de recursos naturais do país, não é justificável o baixo salário dos professores.

A partir dessas respostas, é possível perceber que há um consenso em relação à insatisfação com a remuneração dos docentes. As respostas que indicam uma satisfação são minoria e não apresentam argumentos consistentes para sua opinião. Como referencia Chiavenato (2014), a satisfação dos stakeholders é influenciada pelas recompensas oferecidas pela organização. É possível observar que cada um deles está disposto a investir com seus recursos individuais, desde que obtenham retornos e resultados adequados de seus investimentos.

É importante ressaltar que a remuneração adequada dos docentes é essencial para valorizar a profissão, atrair e manter profissionais qualificados e motivados. A precarização salarial dos professores pode levar a uma desvalorização da educação, impactando directamente na qualidade do ensino oferecido aos alunos.

4.2.4. Análise e discussão dos resultados das respostas dos agentes de serviço

Neste texto, iremos analisar e discutir as respostas oferecidas pelos agentes de serviço da escola secundária geral de Lioma em relação à remuneração na instituição.

Relativamente as respostas referentes ao ultimo grupo, sobre “*quais são as formas de remuneração na Escola Secundaria Geral de Lioma?*” A falta de informações sobre a remuneração e os incentivos adicionais oferecidos aos agentes de serviço na Escola Secundária Geral de Lioma pode levantar algumas questões sobre a estrutura salarial e o reconhecimento desses profissionais.

A resposta à primeira pergunta indica que a forma de remuneração dos agentes de serviço na escola é baseada no salário. No entanto, não há mais detalhes sobre como é calculado esse salário ou se existem diferentes categorias de remuneração com base na experiência ou antiguidade dos agentes. Seria interessante obter mais informações sobre a política de salários

na escola para entender se a remuneração acompanha de forma justa a carga de trabalho e as responsabilidades dos agentes de serviço.

Em relação à segunda pergunta, a resposta sugere que nos últimos anos não houve bônus ou incentivos adicionais oferecidos aos agentes de serviço. Essa informação pode levantar preocupações sobre o reconhecimento e a motivação desses profissionais. Bônus e incentivos adicionais podem ser uma forma de incentivar e recompensar o desempenho excepcional ou o cumprimento de metas e objectivos específicos.

Sem esses tipos de incentivos, os agentes de serviço podem se sentir desmotivados e menos inclinados a se esforçar além de suas obrigações básicas. Isso pode levar a uma diminuição da qualidade do serviço oferecido pela escola aos alunos e à comunidade. Além disso, a falta de incentivos pode dificultar a retenção de talentos e a atracção de novos profissionais para a área.

É importante ressaltar que a análise das respostas dadas às perguntas é limitada pelo fato de não haver informações adicionais disponíveis. Seria necessário obter mais dados sobre as políticas salariais e de incentivos da Escola Secundária Geral de Lioma para uma análise mais aprofundada.

No entanto, com base nas informações fornecidas, pode-se perceber que a remuneração dos agentes de serviço é baseada no salário, mas não há informações sobre a estrutura salarial ou sobre a existência de bônus ou incentivos adicionais nos últimos anos. Essa falta de informações pode levantar questões sobre a política de remuneração e o reconhecimento desses profissionais, e pode impactar negativamente a motivação e o desempenho dos agentes de serviço. Seria recomendável que a escola avaliasse sua política salarial e considerasse a implementação de incentivos adicionais para melhorar a motivação e a qualidade do serviço prestado pelos agentes de serviço.

Sobre “*como é feito o processo de remuneração na Escola Secundaria Geral de Lioma*” A resposta dada à primeira pergunta indica que, na opinião do respondente, a forma de remuneração na escola não é justa e adequada para todos. Essa opinião é baseada nas condições de trabalho e no custo de vida, sugerindo que os funcionários da escola não recebem uma remuneração que corresponda adequadamente às suas necessidades e ao trabalho que realizam. Para realmente entender se essa opinião é válida, seria importante

investigar as condições de trabalho e o custo de vida da região em questão e compará-los com a remuneração recebida pelos funcionários da escola.

A segunda pergunta busca avaliar se os agentes de serviço se sentem valorizados e reconhecidos pela remuneração oferecida na escola. A resposta 01 indica que sim, mas não oferece nenhuma explicação para essa opinião. Seria necessário realizar uma pesquisa mais aprofundada com os funcionários para entender melhor como eles se sentem em relação à sua remuneração e se eles se sentem valorizados e reconhecidos pelo trabalho que realizam.

Já a terceira pergunta procura identificar quais são os principais benefícios oferecidos juntamente com as remunerações na escola. A resposta 01 indica que, além do salário, não há outros benefícios oferecidos. No entanto, essa resposta poderia ser limitada e não representar todas as possibilidades. Seria interessante investigar se existem outros benefícios, como assistência médica, seguro de vida, plano de aposentadoria, entre outros, que são oferecidos aos funcionários da escola. Esses benefícios poderiam influenciar a percepção dos funcionários em relação à sua remuneração.

A quarta pergunta busca avaliar se os agentes de serviço têm conhecimento sobre como funciona o sistema de remuneração na escola e se eles acreditam que é transparente. A resposta 01 indica que o respondente não tem conhecimento sobre como funciona o sistema de remuneração na escola. Essa falta de informação pode gerar desconfiança entre os funcionários e levantar questões sobre a transparência do sistema. Seria importante que a escola fornecesse informações claras e transparentes sobre o sistema de remuneração para garantir que os funcionários entendam como ele funciona e se sintam confortáveis com ele.

As respostas oferecidas pelos agentes de serviço da Escola Secundária Geral de Lioma indicam que a forma de remuneração na escola pode não ser considerada justa e adequada para todos. Além disso, a falta de conhecimento sobre o sistema de remuneração e a ausência de outros benefícios além do salário podem afectar a percepção dos funcionários. Portanto, é necessário investigar mais a fundo as condições de trabalho, o custo de vida, os benefícios oferecidos e a transparência do sistema de remuneração para uma análise mais precisa e completa.

“De que forma as remunerações têm impactado na motivação dos RH na ESGL?” A resposta 01 indica que a remuneração dos agentes de serviço da escola tem sido aceitável, mas não tem atingido o nível desejado de satisfação. Isso sugere que os funcionários estão satisfeitos em

receber um salário pelo seu trabalho, porém sentem que não estão sendo devidamente recompensados pelo seu esforço e dedicação.

Uma possível consequência disso é a falta de motivação e engajamento por parte dos agentes de serviço. Quando os funcionários não se sentem valorizados financeiramente, podem ter menos disposição para realizar suas tarefas com eficiência e qualidade. Além disso, a falta de satisfação pode levar a um clima de descontentamento na equipe, afectando a comunicação e o trabalho em equipa.

Outra possível consequência é a dificuldade em reter e atrair talentos. Se os salários não são considerados satisfatórios pelos agentes de serviço, é provável que eles se sintam tentados a buscar oportunidades melhores em outras instituições de ensino. Isso pode levar a uma alta rotatividade de funcionários, o que pode prejudicar a estabilidade e o desenvolvimento da escola. Na visão de Chiavenato (2006), os sistemas de remuneração têm como objectivo a excelência do serviço prestado, e para que o funcionário consiga alcançar as expectativas propostas, trabalha em benefício da organização e tem um alto grau de comprometimento e responsabilidade nas tarefas realizadas.

É importante considerar que a remuneração não é o único factor que influencia a satisfação dos agentes de serviço da escola. Outros aspectos como o ambiente de trabalho, a liderança, as oportunidades de crescimento e o reconhecimento também desempenham um papel importante.

A resposta indica que a remuneração tem tido um impacto no nível de satisfação dos agentes de serviço da escola, mas ele não tem sido alcançado no nível desejado. Isso pode gerar consequências como falta de motivação e dificuldade em reter talentos. Portanto, é importante que a escola busque maneiras de melhorar a remuneração e oferecer incentivos não financeiros para aumentar a satisfação e a motivação dos funcionários.

5. CAPÍTULO – V. CONCLUSÕES E SUGESTÕES

O capítulo de conclusão apresenta uma síntese dos principais resultados obtidos a partir da análise e discussão dos dados apresentados ao longo deste estudo. Ao longo do trabalho, foram explorados diversos aspectos relacionados ao tema em questão, com o objectivo de responder às questões de pesquisa propostas.

Inicialmente foram apresentados os dados colectados, que incluíram informações provenientes de diferentes fontes, questionários e revisão bibliográfica. Esses dados foram analisados com o intuito de identificar padrões, tendências e correlações relevantes para a compreensão do fenómeno estudado. A análise dos resultados permitiu a identificação de aspectos cruciais relacionados ao tema, fornecendo uma visão aprofundada sobre a problemática abordada. Foram destacadas as principais descobertas e contribuições obtidas durante o estudo, com foco na resposta às questões de pesquisa originalmente propostas. A discussão dos resultados envolveu uma reflexão crítica sobre as descobertas e suas implicações teóricas e práticas. Foram exploradas possíveis explicações para os resultados encontrados, bem como suas limitações e lacunas que merecem ser abordadas por pesquisas futuras.

A conclusão apresentará um resumo dos resultados obtidos, reafirmando as principais contribuições do trabalho para o campo de estudo em questão. Serão discutidas implicações práticas e teóricas dos resultados, bem como possíveis sugestões para acções futuras baseadas nos achados deste estudo

5.1. Conclusões

Das análises e discussões feitas com os resultados dos líderes, chegou-se a conclusão que a análise das respostas sobre as formas de remuneração na Escola Secundária Geral de Lioma revelou que actualmente a escola oferece apenas salário como forma de remuneração, sem nenhum tipo de remuneração variável ou benefícios adicionais. Isso pode ter um impacto negativo na motivação e satisfação dos funcionários, pois esses elementos são considerados importantes para atrair e reter talentos.

A escola poderia considerar a implementação de programas de remuneração variável e benefícios extras como forma de incentivar e recompensar os funcionários pelo bom desempenho e dedicação. Essas medidas poderiam melhorar a qualidade do ensino e o ambiente de trabalho na escola.

Quanto ao processo de remuneração, foi identificado que a escola possui um programa de incentivo ou premiação para funcionários com bom desempenho, porém os detalhes e critérios desse programa não foram especificados. Em relação aos benefícios adicionais, a escola não oferece benefícios como plano de saúde, auxílio transporte ou alimentação.

A percepção dos funcionários em relação às remunerações oferecidas pela escola é negativa, com funcionários afirmando que a remuneração não é suficiente para cobrir suas despesas mensais e que não se sentem justamente recompensados pelo trabalho realizado. Além disso, dificuldades como o pagamento de horas extras e atrasos nos salários foram mencionados.

Diante disso, é necessário que a escola revise seus programas de incentivo e benefícios, além de melhorar seu sistema de pagamento, para garantir uma remuneração adequada e justa aos funcionários. A motivação dos recursos humanos na escola pode ser afectada pelas remunerações oferecidas, porém outros factores também desempenham um papel importante, como o reconhecimento, desenvolvimento de carreira, ambiente de trabalho e cultura organizacional. Portanto, uma abordagem holística e personalizada para a motivação dos funcionários é necessária, considerando diferentes factores e necessidades individuais.

Para o sector administrativo, com base nas respostas obtidas, é evidente que a Escola Secundária Geral de Lioma utiliza apenas o salário como forma de remuneração para seus funcionários. No entanto, é importante lembrar que existem outras formas de recompensar os colaboradores além do salário base, como benefícios, bónus, comissões e incentivos. Essas formas adicionais de remuneração são utilizadas para motivar e recompensar os colaboradores pelo seu desempenho, além de fornecer incentivos para que eles permaneçam na empresa.

A falta de incentivos e benefícios adicionais na escola pode ter um impacto negativo na motivação e satisfação dos colaboradores. Funcionários que se sentem valorizados e recompensados por seu desempenho tendem a ser mais engajados e produtivos no trabalho. Por outro lado, sem esses incentivos, os colaboradores podem ter menos motivação para se destacarem e alcançarem metas específicas.

Além disso, a inexistência de promoções ou aumentos salariais baseados no desempenho também é uma desvantagem para os colaboradores. A possibilidade de avançar na carreira ou receber um aumento salarial pode ser um factor motivador importante para eles. Sem essas oportunidades, os colaboradores podem se sentir estagnados em suas posições e menos inclinados a buscar melhorias e excelência no trabalho.

Outro aspecto a ser considerado é a falta de ajustes salariais ao longo do tempo e a ausência de uma política de revisão salarial. Isso pode levar a uma deterioração do poder de compra dos colaboradores e causar problemas financeiros e insatisfação no trabalho.

Por fim, a falta de sistemas de incentivo ou bônus para os colaboradores que alcançam metas específicas também é decepcionante. Esses sistemas podem promover a excelência e recompensar os colaboradores por seu desempenho excepcional. Sem esses sistemas, não há um reconhecimento claro ou recompensa para os colaboradores que alcançam metas específicas, o que pode afectar negativamente sua motivação e senso de conquista.

Nas conclusões tiradas por parte das análises das respostas dos docentes, percebe-se que houve divergências nas opiniões sobre o impacto dos incentivos financeiros na motivação dos docentes, com algumas respostas considerando-os positivos e outras indicando que não têm um impacto significativo.

A importância de uma remuneração adequada e justa para manter a qualidade do ensino na escola foi amplamente reconhecida pelas respostas. Os docentes destacaram que uma remuneração adequada e justa é essencial para atrair e reter profissionais qualificados, além de estimular sua motivação e empenho. No entanto, também foi ressaltada a necessidade de revisar e aumentar a remuneração, oferecer benefícios adicionais e reconhecer o desempenho excepcional dos docentes como medidas para melhorar a relação entre remuneração e motivação.

No que diz respeito à relação entre remuneração e motivação dos recursos humanos na instituição, as respostas foram divergentes. Enquanto algumas consideram que a remuneração está em conformidade com as responsabilidades e carga horária dos docentes, outras indicam que ela é abaixo do desejado e não está de acordo com as responsabilidades dos profissionais. A maioria das respostas aponta para uma insatisfação geral em relação à remuneração atual dos docentes, destacando a importância de alinhar a remuneração ao papel fundamental que os professores desempenham na sociedade.

Diante dessas análises, fica evidente a necessidade de uma revisão e melhoria das políticas de remuneração na Escola Secundária Geral de Lioma. É fundamental considerar as diferentes percepções dos docentes sobre as formas de remuneração existentes na instituição e garantir que eles sejam devidamente reconhecidos e recompensados pelo seu trabalho. Além disso, é

necessário avaliar a eficácia dos incentivos financeiros oferecidos e buscar maneiras de motivar os docentes de forma mais efectiva.

A remuneração adequada e justa dos docentes não é apenas uma questão de justiça, mas também de qualidade do ensino. Para garantir uma educação de qualidade, é fundamental atrair e reter profissionais qualificados e motivados. Isso só pode ser alcançado por meio de políticas de remuneração que reconheçam o trabalho árduo dos docentes, ofereçam benefícios adequados e estimulem sua motivação e empenho.

Desta forma, as análises realizadas com base nas respostas dos docentes da Escola Secundária Geral de Lioma revelaram diferentes percepções sobre as formas de remuneração existentes na instituição. Embora existam divergências de opinião, as respostas indicam a importância de uma remuneração adequada e justa para atrair, reter e motivar os profissionais da educação. É necessário revisar e melhorar as políticas de remuneração, considerando as perspectivas individuais dos docentes e buscando maneiras efectivas de incentivar sua motivação e empenho. Somente dessa forma será possível garantir uma educação de qualidade para os alunos da Escola Secundária Geral de Lioma.

Por fim, fazendo uma conclusão sobre as análises feitas com as respostas dos agentes de serviço desta instituição, é possível notar que a remuneração dos agentes de serviço é baseada no salário, mas não estão claros os critérios de cálculo desse salário ou a existência de diferentes categorias com base na experiência ou antiguidade.

A falta de bónus e incentivos adicionais pode resultar na falta de reconhecimento e motivação dos agentes de serviço. Isso pode levar a uma diminuição da qualidade do serviço, dificultar a retenção de talentos e a atracção de novos profissionais para a área. É importante que a escola avalie sua política salarial e considere a implementação de incentivos adicionais para melhorar a motivação e a qualidade do serviço prestado.

Em relação à forma como o processo de remuneração é realizado na escola, é indicado que existe uma opinião de que a remuneração não é justa e adequada para todos os funcionários. Essa opinião é baseada nas condições de trabalho e no custo de vida, sugerindo que os funcionários não recebem uma remuneração que corresponda adequadamente às suas necessidades e ao trabalho que realizam.

A falta de conhecimento sobre o sistema de remuneração e a ausência de outros benefícios além do salário podem afectar a percepção dos funcionários em relação à sua remuneração. É importante que a escola forneça informações claras e transparentes sobre o sistema de remuneração para garantir que os funcionários entendam como ele funciona e se sintam confortáveis com ele.

Em relação ao impacto das remunerações na motivação dos recursos humanos na Escola Secundária Geral de Lioma, é indicado que a remuneração tem sido aceitável, mas não tem atingido o nível desejado de satisfação. Isso pode levar a uma falta de motivação e engajamento por parte dos agentes de serviço, além de dificultar a retenção e a atracção de talentos.

É importante considerar que a remuneração não é o único factor que influencia a satisfação dos agentes de serviço. Outros aspectos, como o ambiente de trabalho, a liderança, as oportunidades de crescimento e o reconhecimento, também desempenham um papel importante.

Resumindo, a remuneração na Escola Secundária Geral de Lioma não é adequada nem justa para os agentes de serviço. A falta de critérios claros para o cálculo do salário e a ausência de bónus e incentivos adicionais resultam em falta de reconhecimento e motivação dos funcionários.

Isso pode levar a uma diminuição na qualidade do serviço, dificultando a retenção de talentos e a atracção de novos profissionais para a área. Além disso, a falta de conhecimento sobre o sistema de remuneração e a ausência de outros benefícios além do salário afectam a percepção dos funcionários em relação à sua remuneração.

A remuneração tem sido considerada aceitável, mas não atinge o nível desejado de satisfação. Isso resulta em falta de motivação e engajamento por parte dos agentes de serviço, além de dificultar a retenção e a atracção de talentos.

É importante considerar que a remuneração não é o único factor que influencia a satisfação dos funcionários. Outros aspectos, como o ambiente de trabalho, a liderança, as oportunidades de crescimento e o reconhecimento, também desempenham um papel importante.

Em suma, as análises realizadas com base nas respostas dos líderes, funcionários e docentes da Escola Secundária Geral de Lioma revelaram que a remuneração na instituição é baseada

apenas no salário, sem nenhum tipo de remuneração variável ou benefícios adicionais. Isso pode ter um impacto negativo na motivação e satisfação dos funcionários, além de dificultar a retenção de talentos.

No caso do sector administrativo, é destacado que a instituição utiliza apenas o salário como forma de remuneração, sem oferecer benefícios adicionais, como plano de saúde, auxílio transporte ou alimentação. A falta de incentivos e benefícios extras pode afectar negativamente a motivação e satisfação dos colaboradores, tornando-os menos engajados e produtivos.

Os colaboradores também expressam insatisfação em relação à remuneração, afirmando que não é suficiente para cobrir suas despesas mensais e que não se sentem justamente recompensados pelo trabalho realizado. São mencionadas dificuldades como o pagamento de horas extras e atrasos nos salários.

Em relação aos docentes, as respostas indicam divergências sobre o impacto dos incentivos financeiros na motivação. No entanto, é amplamente reconhecida a importância de uma remuneração adequada e justa para atrair e reter profissionais qualificados, estimulando sua motivação e empenho.

Em geral, as análises mostram a necessidade de revisão e melhoria das políticas de remuneração na escola, considerando as diferentes percepções dos funcionários e buscando maneiras efectivas de incentivar sua motivação e empenho. A remuneração adequada e justa não é apenas uma questão de justiça, mas também de qualidade do ensino. É fundamental atrair, reter e motivar os profissionais da educação por meio de políticas de remuneração que reconheçam seu trabalho árduo, ofereçam benefícios adequados e estimulem sua motivação.

Quanto aos agentes de serviço, a remuneração também é baseada apenas no salário, sem critérios claros de cálculo e a falta de bônus e incentivos adicionais. Isso resulta em falta de reconhecimento e motivação dos funcionários, afectando a qualidade do serviço, a retenção de talentos e a atracção de novos profissionais para a área.

É destacado que a remuneração não é o único factor que influencia a satisfação dos funcionários, sendo necessário considerar outros aspectos, como o ambiente de trabalho, a liderança, as oportunidades de crescimento e o reconhecimento.

Concluindo, as análises mostram a necessidade de revisão e melhoria das políticas de remuneração na Escola Secundária Geral de Lioma. A instituição deve considerar as percepções dos funcionários e buscar maneiras efectivas de incentivar a motivação e o empenho, por meio de uma remuneração adequada e justa, benefícios adicionais e reconhecimento. Isso é essencial para garantir a qualidade do ensino, atrair e reter profissionais qualificados, e proporcionar um serviço de excelência.

5.2. Sugestões

Após ter trazido as conclusões sobre os resultados apresentados e analisados anteriormente, o autor traz as seguintes sugestões.

- Implementação de programas de remuneração variável e benefícios extras, a escola deve considerar a introdução de programas de remuneração variável, com base no desempenho dos funcionários, para incentivá-los a alcançar metas e recompensar seu bom trabalho. Além disso, a introdução de benefícios adicionais, como plano de saúde, auxílio transporte ou alimentação, pode melhorar a motivação e satisfação dos funcionários.
- Revisão e melhoramento do sistema de pagamento, a escola deve rever seu sistema de pagamento para garantirem que os funcionários sejam adequadamente remunerados. Isso inclui verificar o cálculo do salário, garantir ajustes salariais ao longo do tempo e estabelecer uma política clara de revisão salarial.
- Criação de políticas de reconhecimento e desenvolvimento de carreira, além da remuneração, é importante que a escola valorize e reconheça o trabalho dos funcionários, oferecendo oportunidades de desenvolvimento e promoção. Isso pode incluir programas de capacitação, planos de carreira e feedback regular sobre o desempenho.
- Promoção de um ambiente de trabalho saudável e uma cultura organizacional positiva, a escola deve criar um ambiente de trabalho que promova o bem-estar dos funcionários e incentive a colaboração e o trabalho em equipa. Uma cultura organizacional positiva, baseada em confiança e respeito mútuo, pode contribuir para a motivação e satisfação dos funcionários.
- Realização de pesquisas regulares de satisfação dos funcionários, a escola deve realizar pesquisas periódicas para obter feedback dos funcionários sobre questões relacionadas à remuneração e outras políticas organizacionais. Isso permitirá que a escola identifique

áreas de melhoria e implemente medidas correctivas de acordo com as necessidades e expectativas dos funcionários.

Referências bibliográficas

- Aires, L. (2015). *Paradigma qualitativo e práticas de investigação educacional*. Lisboa: Universidade Aberta.
- Alves, D. V. (2017). *Métodos, instrumentos e técnicas de recolha de dados*.
- Amaral, C. P. & Amorim, J. A. (2016). *Remuneração e benefícios como factor Motivacional*.
- Amaral, J. J. F. (2007). *Como fazer uma pesquisa bibliográfica*.
- Bächtold, C. (2012). *Noções de Administração Pública*. Curitiba-PR.
- Bergue, S. T. (2019). *Gestão de pessoas: liderança e competências para o sector público*. Brasília.
- Cardoso, M.P. (2014). *Políticas de Remuneração como um Sistema de Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. Instituto Politécnico de Setúbal. Setúbal.
- Cervo, A. L. & Bervian, P. A. (1983) *Metodologia Científica: para uso dos estudantes universitários*. 3.ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil.
- Chiavenato, I. (1994). *Administração de Empresas: uma abordagem contingencial*. 3. ed. São Paulo: Makron Books,. 742 p.
- Chiavenato, I. (2005). *Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações*. 2ª edição. Rio de Janeiro: Editora Campus.
- Chiavenato, I. (2010). *Recursos humanos: o capital humano das organizações*. Rio de Janeiro:
- Chiavenato, I. (2014). *Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 4a Edição. Barueri, SP : Manole.
- Cruz, T. A. & Santana, L. C. (2015). *Recursos humanos: presente nas organizações mas desconhecido*.
- Dias, G. D. D. (2010). *O Papel da Liderança na Gestão das Organizações: O Caso dos Transportes Públicos de Maputo*. E.P.Maputo, Outubro.

- ESESP - Escola de Serviço Público do Espírito Santo. (2017). *Liderança e Gestão Estratégica Competências Gerenciais para o Século XXI*.
- Franzoni, L. A., & Frampton, J. (2019). *Gestão de pessoas: práticas modernas e competências essenciais*. Editora Atlas.
- Gil, A. C. (2001). *Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo: Atlas.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6ª. ed. São Paulo: Atlas. S.A.
- Gonçalves, B.M.A. (2017). *A motivação e satisfação no trabalho: importância, factores, relacionamentos e consequências*. Universidade Fernando Pessoa. Porto.
- Guerrero, O. (1981). *La Administración Pública del Estado capitalista*. Barcelona.
- Hudson, A. M. A. (2015). *O perfil da liderança no actual contexto da administração pública*. Belo Horizonte.
- Ivancevich, J. M., Konopaske, R., & Matteson, M. T. (2013). *Motivation: Theory and Practice*. Routledge.
- Knechtel, M. R. (2014). *Metodologia da pesquisa em educação: uma abordagem teórico-prática dialogada*. Curitiba: Intersaberes.
- Lopes, C.I.C. (2012). *Os Factores Motivacionais dos Trabalhadores da Administração Local*. Instituto Politécnico de Setúbal. Setúbal.
- Macamo, M. H. (2015). *Análise do Processo de Recrutamento e Selecção de Professores: O Caso da Faculdade de Educação da Universidade Eduardo Mondlane*.
- Magule, J. J. (2016). *Avaliação do nível de motivação dos recursos humanos no sector público (estudo de caso: tribunal judicial da província de Manica*. Universidade Católica de Moçambique Faculdade de Engenharia. Chimoio
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and Personality*. Harper & Row.
- McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. McGraw-Hill.
- Maier, R. I. & Cruz, H. A. (2014) *Gestão de Recursos Humanos: um Estudo na Empresa Grupo Adservi Ltda. de Sc*.

- Markoni, M. A. & Lakatos, E. M. (2003). *Fundamentos de Metodologias Científica*. 5ª Edição, São Paulo: Atlas.S.A.
- Mateço, R. A. (2013). *Análise dos Factores que Constituem Incentivos no Sistema de Carreiras e Remuneração: Caso de uma Instituição Pública*. Maputo, Julho.
- Miambo, P. A. N. (2016). *A motivação como factor determinante para o desempenho dos funcionários: O Caso da Direcção de Administração do Património e Desenvolvimento Institucional-DAPDI (2012-2014)*. Maputo, Abril.
- Mintzberg, H. L. J., Quinn, J. B. & Ghoshal, S. (2006). *O Processo da Estratégia: conceitos, contextos e casos seleccionados*. Trad. Luciana de Oliveira da Rocha. 4ª.ed, Porto Alegre: Bookman.
- Moresi, E. (2003). *Metodologia da Pesquisa*. Brasília – DF.
- Müller, G. M. (2009). *Liderança na administração pública do século XXI*. FÓRUM DE GESTÃO PÚBLICA, I, 2009, Porto Alegre.
- Mussengue, M. M. A. & França, A. C. L. (2008). *A Ciência e Tecnologia e o Desenvolvimento de Recursos Humanos em Moçambique*. Universidade de São Paulo.
- Oliveira, D. P. R. (2008). *Planeamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. 25. ed. São Paulo.
- Pimentel, A. (2001). *O Método da análise Documental: seu uso numa pesquisa historiográfica*.
- Pinguine, J A. (2021). *Contributo do sistema de recompensas para a satisfação dos trabalhadores dos empreendimentos turísticos da cidade de Inhambane*. Escola Superior de Hotelaria e Turismo de Inhambane. Inhambane.
- Pintrich, P. R., & Schunk, D. H. (1996). *Motivation in education: Theory, research, and applications*. Englewood Cliffs, NJ: Merrill.
- Rodrigues, J. D. B. (2009). *A Prática da Liderança ASSIS*.
- Sampieri, C., Collado, C., & Lucio, P. (2013). *Metodologia de pesquisa* (5ª ed.). McGraw-Hill.

- Sparemberger, A., Sausen, J. O., Zamberlan, L. & Woitchunas, L. F. (2012). *Estratégias organizacionais*. Ijuí, Rio Grande do Sul, Brasil.
- Souza, A. K. (2015). *Análise do tipo de remuneração e sugestão de implantação de remuneração estratégica em uma organização comercial*.
- Teixeira, G. (2005). *Metodologia*.
<http://www.serprofessoruniversitario.pro.br/ler.php?modulo=21&texto=1338>
- Trujillo, Ferrari. Alfonso. (1974). *Metodologia da Ciência*. 3ª. ed. Rio de Janeiro: Kennedy.
- Vazquez, A. C. S. & Müller, C. M. (2017). *Manual de boas práticas de recursos humanos*. Porto Alegre.

Apêndice

Questionário para a liderança

Este questionário tem como objectivo investigar a importância da remuneração como factor motivacional para os funcionários. Suas respostas serão tratadas de forma confidencial, garantindo anonimato e segurança das informações. Agradecemos desde já pela sua participação.

“A remuneração é o valor pago a alguém em troca de um trabalho realizado. Os tipos de remuneração podem incluir: Salário base: Gratificações: Subsídios: Prémios: Benefícios adicionais como plano de saúde, seguro de vida, auxílio-creche e outras”.

É importante destacar que a remuneração pode variar de acordo com a posição ocupada, a experiência profissional e outros factores específicos de cada funcionário.

Quais são as formas de remuneração actualmente utilizadas na Escola Secundária Geral de Lioma?

Existe algum tipo de remuneração variável ou benefícios além do salário na escola? Se sim, quais são eles?

Como é determinado o salário base dos funcionários da escola? Existe uma tabela salarial ou algum tipo de negociação individual?

Existe algum tipo de programa de incentivo ou premiação para os funcionários que se destacam em seu trabalho? Se sim, como funciona?

A escola oferece algum tipo de benefício adicional aos funcionários, como plano de saúde, auxílio transporte ou alimentação? Se sim, quais são eles?

Qual é a percepção dos funcionários em relação às remunerações oferecidas pela escola? Sentem-se justamente recompensados pelo trabalho realizado?

Existem dificuldades ou problemas relacionados à remuneração dos funcionários na escola? Se sim, quais são eles?

Como a motivação dos recursos humanos tem sido afectada pelas remunerações oferecidas pela escola? Há algum indicativo de que os funcionários estejam mais motivados em função das remunerações?

Questionário para o sector administrativo

Este questionário tem como objectivo investigar a importância da remuneração como factor motivacional para os funcionários. Seus resultados serão tratados de forma confidencial, garantindo anonimato e segurança das informações. Agradecemos desde já pela sua participação.

“A remuneração é o valor pago a alguém em troca de um trabalho realizado. Os tipos de remuneração podem incluir: Salário base: Gratificações: Subsídios: Prémios: Benefícios adicionais como plano de saúde, seguro de vida, auxílio-creche e outras”.

É importante destacar que a remuneração pode variar de acordo com a posição ocupada, a experiência profissional e outros factores específicos de cada funcionário.

Quais são as diferentes formas de remuneração utilizadas na Escola Secundária Geral de Lioma?

Existe algum plano de incentivos ou benefícios adicionais para os funcionários da escola? Se sim, quais são eles?

Existem promoções ou aumentos salariais baseados no desempenho dos funcionários na Escola Secundária Geral de Lioma? Como funciona esse processo?

De que forma as remunerações na escola têm sido ajustadas ao longo do tempo? Há alguma política de revisão salarial?

A escola oferece algum tipo de sistemas de incentivo ou bónus para os funcionários que alcançam metas específicas?

Qual é a percepção dos funcionários sobre a remuneração na Escola Secundária Geral de Lioma?

Você acredita que a actual estrutura de remuneração tem impactado positivamente ou negativamente na motivação dos colaboradores da escola?

Quais são os principais desafios enfrentados na gestão da remuneração dos docentes na Escola Secundária Geral de Lioma?

Questionário para os docentes

Este questionário tem como objectivo investigar a importância da remuneração como factor motivacional para os funcionários. Seus resultados serão tratados de forma confidencial, garantindo anonimato e segurança das informações. Agradecemos desde já pela sua participação.

“A remuneração é o valor pago a alguém em troca de um trabalho realizado. Os tipos de remuneração podem incluir: Salário base: Gratificações: Subsídios: Prémios: Benefícios adicionais como plano de saúde, seguro de vida, auxílio-creche e outras”.

É importante destacar que a remuneração pode variar de acordo com a posição ocupada, a experiência profissional e outros factores específicos de cada funcionário.

Qual é a sua percepção sobre as diferentes formas de remuneração existentes na Escola Secundária Geral de Lioma?

Como é realizado o processo de remuneração dos docentes na Escola Secundária Geral de Lioma?

Existe alguma forma de remuneração específica na escola que você acha que poderia ser implementada ou melhorada? Qual?

Existe algum tipo de incentivo financeiro oferecido aos docentes da escola? Se sim, como isso impacta na sua motivação?

Você acredita que a remuneração adequada e justa dos docentes é importante para manter a qualidade do ensino na escola? Por quê?

Quais medidas, na sua opinião, poderiam ser adoptadas para melhorar a relação entre remuneração e motivação dos docentes na escola?

Existe algum programa de reconhecimento ou recompensas para os docentes na escola? Se sim, qual é a sua eficácia na motivação dos docentes?

Você acredita que a remuneração dos docentes está em conformidade com as suas responsabilidades e carga horária de trabalho?

Como você avalia o nível de satisfação dos docentes em relação à remuneração actual?

Questionário para os agentes de serviço

Este questionário tem como objectivo investigar a importância da remuneração como factor motivacional para os funcionários. Seus resultados serão tratados de forma confidencial, garantindo anonimato e segurança das informações. Agradecemos desde já pela sua participação.

“A remuneração é o valor pago a alguém em troca de um trabalho realizado. Os tipos de remuneração podem incluir: Salário base: Gratificações: Subsídios: Prémios: Benefícios adicionais como plano de saúde, seguro de vida, auxílio-creche e outras”.

É importante destacar que a remuneração pode variar de acordo com a posição ocupada, a experiência profissional e outros factores específicos de cada funcionário.

Qual é a forma de remuneração dos agentes de serviço na Escola Secundária Geral de Lioma?

Existe algum tipo de bónus ou incentivo adicional oferecido aos agentes de serviço na Escola Secundária Geral de Lioma? Se sim, quais são?

Em sua opinião, a forma de remuneração na Escola Secundária Geral de Lioma é justa e adequada? Por quê?

De que forma a remuneração tem influenciado no nível de satisfação dos agentes de serviço da escola?

Os agentes de serviço se sentem valorizados e reconhecidos pela remuneração oferecida na Escola Secundária Geral de Lioma? Por quê?

Quais são os principais benefícios oferecidos juntamente com as remunerações na Escola Secundária Geral de Lioma?

Os agentes de serviço têm conhecimento sobre como funciona o sistema de remuneração na escola? Sentem que é transparente?

Anexo