

UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MOÇAMBIQUE

EXTENSÃO DE GURUÉ

CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

**MOTIVAÇÃO COMO FACTOR IMPULSIONADOR DA PRODUTIVIDADE E
ALCANCE DOS OBJECTIVOS ORGANIZACIONAIS NA SECRETARIA
DISTRITAL DE NAMARRÓI NO PERIODE DE 2011 – 2022**

MOUZINHO BENJAMIM PEREIRA ALFINETE

Gurué, Novembro 2023

CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

**MOTIVAÇÃO COMO FACTOR IMPULSIONADOR DA PRODUTIVIDADE E
ALCANCE DOS OBJECTIVOS ORGANIZACIONAIS NA SECRETARIA
DISTRITAL DE NAMARRÓI NO PERIODE DE 2011 – 2022**

Dissertação a ser apresentada na Universidade Católica de Moçambique, Extensão de Gurué, como parte dos requisitos para a obtenção do grau académico de Mestrado em Administração Pública

Trabalho realizado sob orientação da:

MA Mércia Francisco João

Gurué, Novembro 2023

Índice

Declaração.....	i
Dedicatória	ii
Agradecimentos.....	iii
Lista de Abreviaturas	iv
Lista de Figuras	v
Lista de Tabelas.....	v
Resumo.....	vi
Abstrat.....	vii
CAPITULO I: INTRODUÇÃO	1
1.1. Introdução.....	1
1.2. Problematização	2
1.3. Objectivos.....	3
1.3.1. Objectivo Geral.....	3
1.3.2. Objectivos Especificos	4
1.4. Justificativa.....	4
1.5. Relevância do Estudo	5
1.6. Perguntas de Pesquisa	6
1.7. Delimitação	7
1.7.1. Temporal.....	7
1.7.2. Espacial.....	7
1.7.3. Enquadramento Temático.....	7
CAPITULO II: REVISÃO DA LITERATURA	8
3.1. Teórico	8
3.1.1. Influência da Motivação no Desempenho Profissional	8
2.1.2. Produtividade:.....	14

2.1.3.	Reconhecimento	15
2.1.4.	Avaliação de Desempenho	15
2.1.5.	Tipos de Motivação	17
2.1.6.	Factores Motivacionais.....	18
2.1.7.	Teorias Motivacionais	19
2.1.7.1.	Teoria X e Y de MacGregor	19
	As Teorias das Necessidades de Maslow	21
	Teoria de Herzberg.....	22
2.1.8.	Teoria da expectativaVroom.....	23
2.1.9.	Motivação no Local do Trabalho.....	24
2.1.10.	O Papel do RH em Relação à Motivação dos Funcionários.....	25
2.1.11.	O Papel do Líder.....	26
2.1.12.	Elementos que Proporcionam a Motivação	27
2.1.13.	Como Evitar a Desmotivação	27
2.1.14.	Sinais de Desmotivação dos Funcionários	28
2.1.15.	Factores que Proporcionam a Desmotivação.....	28
2.2.	Revisão da Literatura Impirica.....	29
2.3.	Revisão da literatura focalizada	32
	CAPÍTULO III - METODOLOGIA	34
3.1.	Definição da Metodologia.....	34
3.2.	Universo e Sujeitos de Pesquisa.....	35
3.2.1.	Universo	35
3.2.2.	Sujeitos de Pesquisa	35
3.3.	Técnicas e Instrumentos de Recolha de Dados	36
3.4.	Técnicas e Instrumentos de Análise e Validação de Dados	36
3.5.	Limitações do Estudo	36

3.6. Aspectos Éticos	37
CAPITULO IV: APRESENTAÇÃO, ANÁLISE, INTERPRETAÇÃO E DISCUÇÃO DOS RESULTADOS	38
4.1.1. Codificação dos Dados	38
4.2. Apresentação dos Dados Colhidos na Entrevista.....	39
4.2.1. Quais são os tipos de motivação para o alcance de objectivos da Instituição? ..	39
4.2.2. Qual é o papel do Recursos Humanos em relação a motivação dos funcionários? 40	
4.2.3. Quais as estratégias e práticas que visam motivar os funcionarios para melhor produtividade profissional?	41
4.2.4. Como é que a desmotivação dos funcionários afecta no alcance de objectivosde uma organização?.....	41
4.2.5. Como criar condições para a motivação dos funcionarios no desempenho laboral? 42	
4.2.6. Como influenciar a motivação no desempenho Profissional?.....	43
4.2.7. Quais os elementos que propociam a motivação?	43
4.3. Análise, Interpretação e Discução dos Resultados.....	43
4.3.1. Tipos de motivação.....	44
4.3.2. Papel do Gestaor dos Recursos Humanos	45
4.3.3. Estratégias e práticas motivacionais	47
4.3.4. Factores de Desmotivação dos funcionários no alcance de objectivosorganizacionais	49
4.3.5. Condições para a motivação dos funcionarios no desempenho laboral	51
4.3.6. Influência da motivação no desempenho Profissional	52
4.3.7. Elementos da desmotivação.....	56
CAPITULO V: CONCLUSÃO E SUGESTÕES.....	57
5.1 Conclusão	57

5.2 Sugestões.....	59
Referencia Bibliografica	60

Declaração

Eu, **Mouzinho Benjamim Pereira Alfinete**, filho de Benjamim Pereira Alfinete e de Jonita Brito Narciso, declaro pela minha honra, que o trabalho presente é fruto da minha busca e das orientações da orientadora, o seu teor é modelo e todas procedências usadas estão devidamente mencionadas no texto e na literatura original. Certifico ainda que, este trabalho jamais foi defendido por outro estudante para a aquisição de qualquer nível acadêmico. Este é o produto final da minha pesquisa.

Gurué, Novembro de 2023

O Autor

Mouzinho Benjamim Pereira Alfinete

Data: _____/_____/2023

A Supervisora

MA Mércia Francisco João

Data: _____/_____/2023

Dedicatória

Dedico esta dissertação aos meus pais, que me trouxeram ao mundo, suas almas descansem em paz, a minha esposa e aos meus filhos, razão da minha motivação, e que me apoiaram para mais uma conquista na minha vida profissional.

Agradecimentos

Os meus sinceros agradecimentos endereçam a minha orientadora desta Dissertação de Mestrado, MA Mércia Francisco João, pela sua disponibilidade, valiosas e ricas contribuições proporcionadas durante o período de orientação, que de igual modo valeu o encorajamento no desenvolvimento do estudo e na materialização do sonho em realidade.

Também manifesto os meus agradecimentos a MscIvania Viola, coordenadora do curso de Mestrado em Administração Pública, Extensão de Guruè, na Universidade Católica de Moçambique pela sua abertura à vida e o seu espírito solidário e fraternal.

E, agradeço a todos os docentes do Mestrado em Administração Pública, edição 2022/2023, pela sua forma sábia, comprometidos academicamente e por transmitir os conhecimentos de modo profissional e simples.

E por último, agradeço a minha esposa Otilia, meus filhos Erseliny, Vaguiner, Edgard, Vilma, e aos colegas do curso, em particular ao Joaquim Mário Rafael, pelo calor humano e motivação manifestada em todos os momentos de estudos, viagens juntos percorridas para a concretização dos nossos objectivos.

Muito Obrigado!

Lista de Abreviaturas

SDN – Secretaria Distrital de Namarrói

AP – Administração Pública

GRH – Gestor de Recursos Humanos

RALFP- Repartição de Administração Local e Função Pública

RP- Reparticaoça de Planificação

RAF- Repartição de Administração e Finanças

SC- Secretaria Comum

PESOE- Plano Estrategico e Social do Estado

Lista de Figuras

Figura 1: O modelo básico de motivação.....	10
Figura 2: Pirâmide das necessidades de Maslow.....	21
Figura 3: A teoria dos dois factores de Herzberg.....	23
Figura 4: Diferentes propósitos da teoria X e Y.....	20
Figura 5: Os três factores da motivação para manufacturar.....	24

Lista de Tabelas

Tabela 1: Codificação dos Sujeitos da Pesquisa

Resumo

A presente Dissertação tem como tema "motivação como fator impulsionador na produtividade e alcance dos objetivos organizacionais na Secretaria Distrital de Namarrói no período de 2021-2022". Este tema buscou saber se a motivação dos funcionários colaboradores impulsionando o alcance dos objetivos organizacionais. É uma conjuntura necessária para que um funcionário sinta-se motivado e aperfeiçoe a sua produtividade e alcance dos objetivos da organização. Com este tema, deseja-se saber até que ponto a motivação dos funcionários da Secretaria Distrital de Namarrói influencia aos colaboradores e o grau de execução dos objetivos organizacionais? O trabalho tem como objetivo analisar o nível da motivação dos funcionários da Secretaria Distrital de Namarrói no alcance dos objetivos organizacionais. Tem como objetivos exclusivos: mencionar os tipos de motivação para o alcance de objetivos da Instituição; identificar o papel do Gestor de Recursos Humanos na motivação dos funcionários no alcance dos objetivos organizacionais; descrever as estratégias e práticas que visam motivar os funcionários para melhor produtividade profissional e compreender se a desmotivação dos funcionários afeta o alcance de objetivos de uma organização. Proferir de motivação, desempenho e satisfação dentro de uma organização é agitar com um dos principais temas de pesquisa quando se trata de recursos humanos em uma organiz. Procurou-se, com a ajuda de algumas teorias, conceituar o que é motivação e como ela pode impressionar na produtividade e alcance dos objetivos de uma organização quando se tem uma pressão. A avaliação ajuda muito a proporcionar uma qualidade de vida melhor para os funcionários e para a organização em relação à progressão, mudanças de carreira e outros incentivos que passam a proporcionar motivação para o colaborador. Na pesquisa, privilegiou-se o estudo de caso, pois acredita-se que é o mais adequado para atingir os objetivos traçados no trabalho. Com o presente trabalho, pretende-se averiguar a motivação como um instrumento para produtivida e alcançar d a excelência no desempenho das actividades na Administração Pública Moçambicana, sobretudo na Secretaria Distrital de Namarrói. Para alcançar o objetivo deste trabalho, realizou-se uma pesquisa bibliográfica sobre e as diversas teorias dos autores relacionadas com a motivação dos funcionarios nas organizações.

Palavras-chave: Motivação; Satisfação; Avaliação de Desempenho; Desenvolvimento Profissional

Abstrat

The Dissertation is entitled "Motivation a driving factor for productivity achievement of organizational goals in thearrói District Office during the period of 2021-2022". This theme aims to investigate whether the level of motivation of employees contributes to the achievement of organizational goals and whether it is a necessary condition for employees to feel motivated and improve their productivity and organizational goal attainment. With this theme, we seek to understand to what extent the motivation of employees in the Namarrói District Office influences the motivation of collaborators and the degree of execution of organizational goals. The objective of this study is to analyze the level of motivation of employees in the Namarrói District Office in relation to the achievement of organizational goals. The specific objectives are to identify the types of motivation for achieving institutional goals, to identify the role of the Human Resources Manager in motivating employees to achieve organizational goals, to describe strategies and practices aimed at motivating employees for better professional productivity, and to understand whether employee demotivation affects the achievement of organizational goals. Addressing motivation, performance, and satisfaction within an organization is one of the main research topics when it comes to human resources in an organization. With the help of some theories, we sought to conceptualize what motivation is and how it can impact productivity and goal achievement in an organization under pressure. Evaluation plays a significant role in providing a better quality of life for employees and the organization in terms of progression, career changes, and other incentives that can motivate employees. In the research, we privileged the case study approach because we believe it is the most appropriate method to achieve the objectives set in this work. With this study, we intend to examine motivation as a tool for achieving productivity and excellence in performance within the Mozambican Public Administration, particularly in the Namarrói District Office. In order to achieve the objective of this work, a bibliographic research was conducted on Public Administration and various theories related to motivation for work in organizations.

Keywords: Motivation; Satisfaction; Performance evaluation; Professional development.

CAPITULO I: INTRODUÇÃO

1.1.Introdução

A investigação da importância da motivação para o cumprimento dos colaboradores na busca constante de crescimento e resultados operacionais da organização é importante, na medida em que, as pessoas são consideradas um recurso intangível, de tal forma que cada vez mais, as organizações se preocupam com a motivação dos seus colaboradores, em melhorar o meio de trabalho, porque é através dos mesmos que as organizações alcançam excelência competitiva (Bilhim, 2006).

A razão é indispensável em todos os aspectos da nossa vida, estar, se sentir e ser motivado faz à diversidade na conquista de metas, das mais simples as praticamente impossíveis. Segundo Bergamini (2008) citado por Gross, quanto mais motivação possuir com relação a uma actividade, mais rápido o tempo vai passar durante a execução da tarefa, havendo falta de motivação, o tempo vai passar lentamente e o dia de trabalho vagorosamente (p.73) .

Existem diferentes maneiras de avaliar a motivação, uma dessas maneiras é através da teoria de Herzberg que abarca factores motivacionais e factores higiénicos, as pessoas podem sentir-se mais motivadas em algumas variáveis dos factores e menos em outras.

Visando as exigências e alta procura no mercado, é excessivamente importante para as organizações compreender a maneira com a qual os colaboradores se motivam, quais os mecanismos que geram a motivação nas pessoas para que possa ser aplicado dentro do ambiente de trabalho.

Maior desafio de algumas instituições, contemporaneamente, é reter talentos por médio e longo período de tempo e fazer com que seus colaboradores se sintam importantes dentro da organização, executando sua função com qualidade e profissionalismo, atingindo metas, copiando das pessoas criatividade, trabalho em equipa e engajamento. Ainda mais no momento actual, em que estamos vivenciando um melhoramento previdenciária, que se aprovada for, as pessoas deverão ficar em actividade por um período de tempo maior.

Desta forma, este trabalho possui como objecto de analisar motivação como factor impulsionador na produtividade dos funcionários para o alcance dos objetivos organizacionais

na Secretaria Distrital de Namarrói, no período de 2021 -2022, colocando em costume diário, para que o profissional tenha maior desenvolvimento pessoal e profissional, e, previsivelmente, possa conceber maiores resultados para a instituição.

A pesquisa é de natureza qualitativa e para a elaboração desta dissertação, recorreu-se a revisão bibliográfica que consistiu na consulta de artigos, livros e revistas referentes a gestão, motivação e comprometimento dos profissionais, trabalho de campo através da aplicação de inquéritos e entrevistas.

A Dissertação compreende cinco capítulos. O I capítulo apresenta a introdução, o problema, a justificativa do estudo, os objectivos, relevância e questões de pesquisa. O II capítulo trata do marco teórico, onde estão indicadas as literaturas que suportam o trabalho. O III capítulo refere a metodologia usada para a obtenção da informação do campo de estudo. NoIV capítulo apresenta-se a apresentação, análise e interpretação dos dados. E, por fim, temos oV capítulo onde encontramos as conclusões e as recomendações da pesquisa.

1.2. Problematização

Alves Mazzotti e Gewansznadger (1999), conceituam o problema de pesquisa, no seu sentido mais estrito, como uma indagação referente à relação entre duas ou mais variáveis e como “uma questão relevante que nos intriga e sobre a qual as informações disponíveis são insuficientes (p.149).

Para Maria T. (2010), referencia que nos dias actuais, a motivação profissional tem um grande destaque, promovendo assim uma melhor qualidade de vida aos funcionários e influenciando directamente a qualidade dos serviços prestados ao cidadão(p.91).

Na dimensão de reformas na Administração Pública, o projecto de Reforma do Estado implicará alterações profundas da Administração Pública, no sentido de torná-la menor, mais eficaz e com maior capacidade técnica e estratégica, que lhe permitirá dar respostas mais céleres e de maior qualidade aos clientes.

A valorização do funcionário público é condição essencial para que o processo de modernização administrativa tenha êxito, pois a qualidade profissional dos funcionários e sua motivação são condições necessárias para se alcançar todos os outros objectivos. Não se pode

falar em qualidade de produtos e serviços, se aqueles que vão produzi-los não possuem qualidade de vida e satisfação no seu local de trabalho.

A motivação vem da importância que cada um dá ao seu trabalho, do significado que é atribuído a cada actividade desse trabalho e de cada pessoa que procura o seu próprio referencial de auto estima e auto conhecimento.

No momento de profundas reformas na Administração Pública Mocambicana é fundamental analisar o nível de motivação dos colaboradores e o seu impacto no desempenho, bem como procurar novas medidas que possam elevar a motivação dos mesmos.

O estudo poderá contribuir no âmbito académico para os pesquisadores da área de comportamento organizacional, ajudando a clarificar as conclusões acerca deste tema.

No aspecto prático pode ainda ser útil para a Administração Pública melhorar o modelo e o sistema de gestão dos recursos humanos.

Devem ser estabelecidas metas e dados os respectivos feedback's sobre o progresso dos funcionários, que devem participar das decisões que os afectem, com o objectivo de motivá-los a aumentar a produtividade, o compromisso de trabalhar de modo a alcançar metas.

Tendo em conta os pressupostos mencionados em função da Dissertação em estudo,pretende-se saber: **como o nível da motivação dos funcionários colaboradores impulsionam o alcance dos objectos organizacionais da Secretaria Distrital de Namarrói?**

1.3.Objectivos

Vieira (2000), “são os resultados que precisam ser alcançados para a construção de toda demonstração que podem ser expressos em dois grupos(p.41).” Sendo assim, foram definidos objectivos gerais e específicos que constituem as metam a atingir para a sua realização.

1.3.1. Objectivo Geral

Segundo Richardson, (1999:62),“os objectivos gerais definem o que se pretende alcançar com realização da pesquisa. Normalmente começam com um verbo no infinitivo indicando uma acção possível de mensuração (p.149).” Nesta ordem de ideia o objectivo geral da pesquisa é o seguinte:

- ✓ Analisar o nível da motivação na produtividade e alcance dos objetivos organizacionais dos funcionários da Secretaria Distrital de Namarrói.

1.3.2. Objectivos Especificos

- ✓ Mencionar os tipos de motivação para o alcance de objectivos da Instituição;
- ✓ Identificar o Papel do Gestor do Recursos Humanos na motivação dos funcionários no alcance dos objectivos organizacionais;
- ✓ Descrever as estratégias e praticas que visam motivar os funcionarios para melhor produtividade profissional; e
- ✓ Compreender se a desmotivação dos funcionários afecta no alcance de objectivos de uma organização.

1.4. Justificativa

É importante estudar a motivação, pois ela tem um papel fundamental no crescimento ou redução, tanto na qualidade como quantidade de produtos e serviços oferecidos pelas organizações. Motivação é a razão que conduz as pessoas a realizar determinada actividade.

Segundo Heller (2001), motivar as pessoas é muito complicado, pois cada pessoa tem suas diferenças individuais e cada um age de acordo com sua personalidade e motivação (p. 207).

A motivação é usual actualmente, tanto no ramo privado como no ramo público, constituindo um instrumento de enorme utilidade. A motivação está cada vez mais aglutinada a um bom desempenho dentro dos diversos ramos do serviço público e torna-se num factor indispensável para todos os sectores da Administração Pública.

Apesar de alguns motivos sejam naturais e outros obtidos, a maneira pela qual se responde a todos ela é modificada pela aprendizagem e influenciada pela cultura na qual se vive.

É praticamente habitual, actualmente, certificar que o diferencial enorme das instituições corresponde ao seu potencial humano. Assim, é necessário que as organizações desejem segurar níveis de satisfação elevados entre os indivíduos a fim de obter o efectivo comprometido com os objectivos organizacionais.

É factor fundamental a motivação na gerência de pessoas, de acordo as definições da administração moderna que age directa e indirectamente na práticas e cultura de preferência em carácter e, por raciocínio, na capacidade aprovada da competitividade organizacional.

Acreditar que a motivação age como factor que influencia o comportamento do indivíduo nas organizações e entender como se dá o agrupamento dos aspectos relacionados a ela, auxiliam no planeamento e implementação de acções de gestão dos recursos humanos.

A boa gestão dos recursos humanos deve estar alerta ao facto de que o comportamento humano é complexo e deve ser analisado de acordo com o momento e o contexto em que o indivíduo vive. Assim sendo, é fundamental para a sobrevivência das organizações compreender como agem os processos motivadores.

Assim, surgiu o interesse em conhecer os factores que provocam satisfação e insatisfação nos funcionários a partir do estudo que poderá contribuir para introduzir correcções que impliquem situações motivadoras. O presente trabalho visa conhecer e diagnosticar a realidade da Administração Pública Moçambicana actual no tocante à motivação como factor impulsionador da produtividade e alcance dos objetivos organizacionais na Secretaria Distrital de Namarrói (2021 -2022).

1.5. Relevância do Estudo

O tema em estudo, tem relevância na medida em que toca a componente da motivação dos recursos humanos que no geral são escassos e muito em particular na Secretaria Distrital de Namarrói, onde o envolvimento de trabalho exige que haja grande número de profissionais formados em materia de gestão, de modo a responder as exigencias no atendimento ao público de forma eficiente e eficaz.

Para a Secretaria Distrital de Namarrói contribuirá de forma teórica, reunindo informações literárias sobre o assunto com observância a possibilidade de implementação de um projecto para a melhoria do clima organizacional e, conseqüentemente a motivação dos trabalhadores. Na prática, beneficiará a instituição estudada e qualquer outra organização que opte por estabelecer tais técnicas. Por meio da análise do clima organizacional, pode se perceber a existência de ineficiência no ambiente de trabalho e a respectiva consequência, por forma a buscar alternativas que neutralizem possíveis perdas. E em seguida ser um órgão estratégico e

de extrema importância no desenvolvimento socioeconómico do país que dispõe no seu ordenamento jurídico alguns diplomas legislativos que obrigam as instituições públicas a disponibilizar informações de seus actos em varias matérias.

Socialmente, o estudo tem relevância na medida em que vai ajudar a saber racionalizar os recursos existentes. **Cientificamente**, tem relevância na medida em que vai ajudar a usar com eficiência e eficácia os recursos humanos existentes no Governo do Distrito. **Pessoalmente**, sinto que com a motivação dos funcionários públicos daquela Instituição, é um elemento fundamental para a produtividade e eficiência de uma equipe. Sem ter funcionários motivados, sua empresa/ instituição estará deixando escorrer pelo ralo o potencial de seus talentos e, conseqüentemente, irá perder espaço no mercado.

1.6. Perguntas de Pesquisa

Devido aos diversos aspectos que inibem a motivação, muitas vezes os funcionários públicos perdem o interesse, a excelência e a criatividade e isso não é competitivo no mercado globalizado que requer novas mentalidades, competências e maneiras de pensar, criando modelos e processos para alcançar agilidade, eficiência e competitividade global. Para introduzir maiores doses de motivação é necessário investir nos funcionários porque a falta de motivação causa baixa produtividade nas organizações. Com este cenário, comparamos e levantamos as seguintes questões que no decurso da investigação, poderão ser esclarecidas, tendo em conta a motivação como o diferencial dos funcionários nas instituições, que são:

1. Quais são as tipos da motivação para o alcance dos objectivos da Secretaria Distrital de Namarrói (SDN)?
2. Qual é o papel do GRH na motivação dos funcionários para que haja alcance dos objectivos da Instituição?
3. Quais as estratégias e práticas que visam motivar os funcionários para melhor produtividade profissional?
4. Como é que a desmotivação dos colaboradores no alcance de objectivos de uma organização?

1.7. Delimitação

1.7.1. Temporal

O estudo do tema limitou a sua abordagem no horizonte temporal de 2021 à 2022, onde foi possível analisar motivação como factor impulsionador na produtividade dos funcionários para o alcance dos objetivos organizacionais da Secretaria Distrital de Namarrói.

1.7.2. Espacial

A pesquisa teve o seu campo de estudo, a Secretaria Distrital de Namarroi, Provincia da Zambézia, faz limite com o Distrito de Gurué, Molumbo, Ilé e Lugela, com uma população estimada em 142.095 habitantes, segundo o Censo da População e Habitação de 2017.

1.7.3. Enquadramento Temático

A escolha do tema resulta da curiosidade do pesquisador como estudante do nível do Mestrado e o mesmo enquadra-se na cadeira da Organização e Liderança em Administração Pública (OLAP), ministrada ao nível do curso de Mestrado em Administração Pública.

Através do qual, interessa poder compreender como a motivação dos funcionários afecta a produtividade nas instituições, analisando os principais aspectos que contribuem para a sua efetividade, também pode impactar no desempenho profissional da Instituição.

CAPITULO II: REVISÃO DA LITERATURA

3.1. Teórico

Os primeiros estudos contemporâneos sobre motivação, como o trabalho de Abraham Maslow na teoria das necessidades e as teorias X e Y e Douglas McGregor, mostram que a escola das relações humanas se preocupou em apenas permitir a maior participação do indivíduo no trabalho. A complexidade do comportamento humano vai além do conceito da socialização para motivá-lo (Tavares, 2010).

O ser humano tem múltiplas necessidades, desejo de auto desenvolvimento e realização, de ter trabalho como sentido da sua existência e a autonomia de pensamento. A partir desta constatação, tem início o surgimento da administração de recursos humanos nas organizações que trata o ser humano com as suas múltiplas complexidades. Esta nova abordagem traz aos colaboradores a sensação de importância, de comprometimento, ambição de crescimento e satisfação em fazer parte de uma organização.

3.1.1. Influência da Motivação no Desempenho Profissional

A motivação é a energia que mais abrange e influencia uma pessoa a agir com o intento de atingir um bom desempenho, aceitando comportamentos pretendidos. Uma eficiente gestão incide, entre outros aspectos, em motivar os colaboradores, em influenciar um colaborador ou um grupo a entender a finalidade da organização, também tenta compreender as finalidades pessoais. De acordo Veloso e Trevisan (2005:33), “o estabelecimento de um sistema de metas e objetivos para valorizar a motivação individual parece fixar o aprendizado e os comportamentos desejados”. Este desígnio converge com a Teoria de Fixação de Objectivos, de Locke e Latham, que aumenta uma outra condição importante para o seu êxito, o envolvimento do trabalhador no estabelecimento dos objectivos organizacionais a compreender.

As relações interpessoais, factor conectado com as carências sociais, são de extrema importância para uma boa esfera de trabalho, para o bem-estar e motivação do sujeito. Assim como Maslow menciona, “qualquer boa sociedade deve satisfazer esta necessidade, de uma forma ou de outra, se for para sobreviver e ser saudável” (Maslow, 1954:20).

Esta colação, é importante, na medida que autoriza prognosticar a resposta do indivíduo. De acordo com a Teoria de Equidade de Adams, se o indivíduo se sentir pouco ou nada valorizado pelo seu desempenho, a queda será este reduzir, levando cada vez mais a níveis baixos de performance e produtividade (Schermerhorn Jr., Hunt e Osborn, 1998).

Para a Teoria de Fixação de Objectivos, o feedback positivo sobre o seu cumprimento, favorece a relação objectivo- desempenho, tal como o comprometimento com o objectivo e a autoconfiança (Robbins, 2004). O apreço merecido pelos outros, torna o indivíduo detentor de uma mais estável e saudável auto-estima, revelando-se mais habilitado e também mais confiante (Maslow, 1954).

Segundo Robins (2005), a teoria de fixação de objetivos consiste na ideia de que a fixação de metas claras e desafiadoras pode motivar os indivíduos a trabalhar arduamente para alcançar esses objetivos (p. 15). De acordo com a teoria, a fixação de objetivos específicos e mensuráveis pode ajudar a direcionar o comportamento e a concentração dos indivíduos, ao mesmo tempo em que lhes dá um senso de propósito e orientação (Robins, 2005, p. 17).

Além disso, a definição de metas desafiadoras, mas alcançáveis, pode incentivar os indivíduos a expandir seu esforço e habilidades para atingi-las (Robins, 2005, p. 18).

De acordo com Robins (2005), existem quatro mecanismos principais pelos quais a fixação de objetivos pode afetar a motivação dos indivíduos.

Primeiramente, a fixação de metas claras ajuda os indivíduos a direcionar seu esforço e energia de forma mais eficiente, concentrando-se nas atividades e tarefas que estão diretamente relacionadas ao alcance dessas metas (Robins, 2005, p. 20).

Em segundo lugar, a fixação de objetivos desafiadores e significativos pode aumentar a persistência dos indivíduos diante de obstáculos e dificuldades, pois eles têm um motivo claro para continuar perseguindo seus objetivos (Robins, 2005, p.).

Terceiro, a fixação de metas pode levar os indivíduos a buscar e mobilizar recursos adicionais, como conhecimento, habilidades e suporte social, para ajudá-los a alcançar seus objetivos de forma mais eficaz (Robins, 2005, p. 24).

Por fim, a fixação de metas mensuráveis pode ajudar os indivíduos a monitorar e avaliar seu próprio desempenho, permitindo que façam ajustes e modificações necessárias para melhorar seus resultados (Robins, 2005, p. 26).

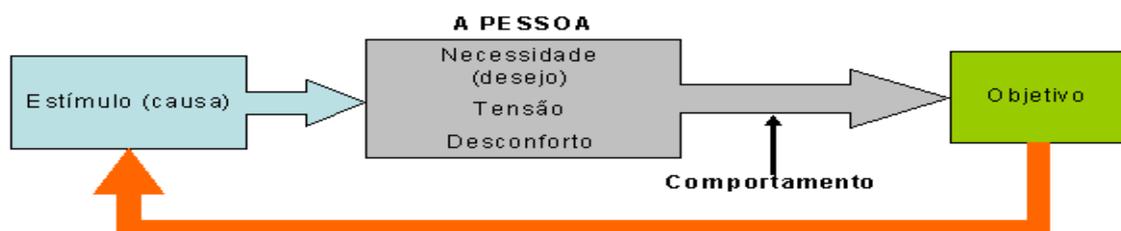
A teoria de fixação de objetivos segundo Robins (2005) sustenta que a definição de metas claras e desafiadoras pode motivar os indivíduos ao direcionar seu esforço, aumentar sua persistência, mobilizar recursos adicionais e regular seu desempenho, resultando em um maior envolvimento e desempenho nas tarefas e atividades relacionadas aos objetivos estabelecidos (p. 28).

Chievenato aborda a importância dos duelos táticos para o sucesso das organizações. Segundo ele, os duelos táticos são confrontos específicos que ocorrem dentro da guerra competitiva, com o objetivo de alcançar vantagens competitivas em áreas específicas do mercado (Chievenato, 2014, p. 120).

De acordo com Chievenato (2014), os duelos táticos podem ser vistos como uma forma de batalha entre as organizações, onde cada uma busca conquistar um território estratégico dentro do mercado. Nesse contexto, as empresas devem utilizar suas habilidades e recursos para ganhar esses duelos, pois são eles que determinarão quem terá a vantagem competitiva em determinada área de atuação (p. 130).

Um dos maiores duelos das organizações, no ambiente de trabalho, é o de alcançar o máximo de rendimento de seu capital intelectual e dos seus talentos. Para mantê-los motivados a usar e aumentarem o máximo seus conhecimentos com outros colegas, de forma a garantir a organização num alto nível de competência e performance, a função de gerência de pessoas é indispensável.

Fig. 1: O Modelo básico de motivação



Fonte: Chiavenato

Segundo Maslow (1943), as necessidades humanas podem ser divididas em cinco categorias, dispostas em uma hierarquia, sendo que as necessidades mais básicas devem ser satisfeitas antes que as necessidades mais elevadas possam surgir. Dessa forma, o autor defende que as pessoas são motivadas a satisfazer suas necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de autorrealização, respectivamente.

Outra teoria relevante para a compreensão das necessidades humanas é a teoria da autodeterminação proposta por Deci e Ryan (2000). De acordo com os autores, existem três necessidades psicológicas intrínsecas que impulsionam a motivação e o bem-estar: a necessidade de autonomia, a necessidade de competência e a necessidade de relacionamento interpessoal. A satisfação dessas necessidades é fundamental para o desenvolvimento e a realização pessoal.

Em contrapartida, a teoria da motivação-higiene de Herzberg (1959) propõe que as necessidades humanas podem ser classificadas em dois grupos: fatores motivacionais e fatores higiênicos. Os fatores motivacionais estão relacionados à satisfação no trabalho, como reconhecimento, crescimento profissional e responsabilidade. Já os fatores higiênicos estão ligados à insatisfação e estão associados ao ambiente de trabalho, como salário, condições físicas e benefícios. Segundo Herzberg, a satisfação no trabalho é influenciada principalmente pelos fatores motivacionais, enquanto a insatisfação é resultante da falta dos fatores higiênicos.

Da mesma forma que as necessidades variam entre os colaboradores, também variam para um mesmo colaborador ao longo do tempo, o que torna ainda mais difícil a padronização de estímulos, como defendem as teorias comportamentalistas. O estímulo que hoje motiva pode ter efeito nulo no futuro ou até mesmo desmotivar.

É também a escala pessoal de valores que determina o comportamento motivacional dos colaboradores. A procura de satisfação está ligada às características da personalidade, fazendo com que cada um tenha um tipo específico de percepção e de interação com o ambiente organizacional. Essa percepção e essa interação são fatores fundamentais para a motivação intrínseca de cada um dos portadores.

Para Robins (2005), considera que “uma alta necessidade de realização que age como um motivador interno pressupõe duas particulares culturais: a disposição para defrontar um grau razoável de riscos e a desassossego com o desempenho (p. 152)”.

Compete aos gestores achar em o comportamento motivacional de seus colaboradores e a partir daí reter ás necessárias condições para que permaneçam motivados, abrandando o conflito entre os desejos desses e as exigências da organização. É muito importante que as pessoas gostem da organização, do ambiente de trabalho, da actividade que realizam e que tenham uma relação salutar com seu gestor, pois este é a primeira referência para os colaboradores, de como são percebidos pela organização.

As condições necessárias para que a motivação intrínseca seja mantida podem ser associadas à teoria dos dois factores de Herzberg, pois a motivação envolve condições de trabalho e conforto, modelo de gestão, relações com superiores, uso pleno das habilidades pessoais e delegação de responsabilidade. Esta é uma boa maneira de manter a motivação dos colaboradores, pois perceberão sua contribuição ao trabalho e à organização. Se isso for aliado ao reconhecimento por parte dos gestores e dos colegas, além da perspectiva de progresso, certamente serão formadas equipas mais produtivas.

Deve-se ter em conta o facto de que estar ou não motivado também depende da maneira como o colaborador é visto por seu gestor, como mencionou McGregor. Isso tem relevância na medida em que, caso o gestor não considere a importância do significado que cada colaborador dá ao cargo que ocupa ou não se interesse por sua escala pessoal de valores, certamente haverá potencialidades que não serão exploradas de forma adequada.

Outro aspecto a ser considerado é que, recompensas monetárias não produzem o efeito desejado, ou seja, não constituem um factor de motivação, mas um factor higiénico, como apontou Herzberg. Tentativas de motivar com esse tipo de recompensa são eficazes apenas para assegurar a submissão temporária às regras e aos regulamentos da organização.

Não havendo oportunidade de obter valorização profissional, reconhecimento, os colaboradores mostram-se desmotivados, ainda que recebam uma excelente remuneração. O dinheiro torna-se apenas paliativo se as condições de trabalho não forem saudáveis ou se o trabalho em si não for interessante.

Além disso, oferecer recompensas que no final podem não ser alcançadas, apesar do esforço do indivíduo para tanto, pode ser compreendido como uma punição.

Somando-se o fato de que os funcionários não se interessam só com a quantidade total de gratificações que recebem pelos seus esforços, comparam igualmente suas recompensas com as dos outros, existe um cenário desfavorável para recompensas monetárias, pois caso houvesse algum tipo de disparidade nesta relação eles poderão sentir-se também punidos.

Finalmente caberá ao próprio colaborador a decisão de estar ou não motivado, mudando sua atitude e comprometendo-se com os resultados da organização. Ao ouvir o que ele tem a dizer, esclarecendo o que precisa ser realizado e propiciando um ambiente agradável, não coercivo, a organização estará mostrando que se preocupa com ele, que acredita nele, pois não é possível manter-se motivado para sempre sem que haja estímulos. O melhor investimento dentro de uma organização ainda continua sendo na qualidade do capital humano.

Para Chiavenato (2003), o “processo que leva alguém a comportar-se para atingir os objectivos organizacionais ao mesmo tempo que procura alcançar os seus próprios objectivos individuais denomina com sendo motivação”.

O mesmo autor, a motivação é a exaltação insistente que leva o indivíduo a alguma feição de comportamento visando à satisfação de uma ou mais necessidades. A satisfação da carência está directamente harmoniosa a situação de estabilidade.

Para Kondo (1994), a motivação "é o estímulo à vontade de trabalhar das pessoas. Para ele, tem sido encarada como questão importante, desde muito tempo atrás, e futuramente, a tendência é aumentar sua importância ainda mais (p.201)".

Segundo Robbins (2002), motivação "é a junção de alguns fatores como insistência, dedicação e esforço de uma pessoa para o alcance de uma meta estabelecida".

As opiniões dos autores acima revelam que a motivação como decurso e força interior que leva o indivíduo a comportar-se de uma determinada forma, e no contorno organizacional, confirme a aquisição dos objectivos organizacionais, portanto, falar da motivação é debruçar-se sobre mecanismos que encarecem um indivíduo a atingir objectivos organizacionais e pessoais. Trata-se de compulsar factores que estimulam os indivíduos dentro da organização a admitir um certo comportamento no exercício das suas missões com vista ao alcance dos objectivos organizacionais.

(Chiavenato, 1999).

2.1.2. Produtividade:

Segundo Rohr (2022), Produtividade é uma das maiores preocupações dentro das empresas, isso porque influencia não só na realização das demandas, como também na performance de pessoas e no alcance das metas e objetivos organizacionais.

De acordo com Dias (2015), a produtividade é representada pelo quociente obtido pela divisão do output pelo input, ou seja, estabelece a ligação entre os bens produzidos e os factores utilizados para a sua produção, desde o tempo utilizado, mão-de-obra dedicada, matérias-primas, capital investido, entre outros (p.29).

A Produtividade equivale ao rácio dos bens produzidos (Outputs) sobre os factores usados para os produzir (Inputs). Associada à produtividade está a eficiência que acontece desse processo de produção. Esta serve como medida para medir a produtividade e equivale ao nível de sucesso atingido na transformação de inputs em outputs (Oum e Chunyan, 1995).

Produção não designa produtividade. É necessário não conturbar os dois conceitos. Normalmente associa-se um aumento na produtividade a um aumento na produção, mantendo-se os inputs constantes. Contudo esta suposição nem sempre se verifica, uma vez que é possível aumentar a produtividade mantendo a produção constante, mas utilizando menos inputs ao processo produtivo (Biscayaet al, 2002).

A produtividade está relacionada com a eficiência existente na utilização dos inputs para a produção de bens e serviços, enquanto a produção se menciona apenas á actividade de produzir bens e serviços (Biscayaet al, 2002). Entende-se por produção o processo físico

levado a cabo sob a responsabilidade, fiscalize e administração de uma unidade institucional, no qual se usam trabalho e activos para modificar inputs em outputs.

2.1.3. Reconhecimento

No caso das organizações públicas, a selecção de servidores é obrigatoriamente por meio de concurso cuja avaliação recai sobre o componente da competência mais facilmente repassado em treinamentos, o conhecimento teórico. Porém o desempenho de excelência depende do comportamento dos servidores, e este comportamento é moldado pela atitude, disposição destes servidores para com as tarefas a serem executadas (Brandão, 2007).

Conforme Figueira (2014) pesquisas sobre o reconhecimento no trabalho e qualidade de vida no trabalho estão crescendo em número e podem auxiliar no enfrentamento de situações que acometem os trabalhadores e suas repercussões marcantes nas organizações, e ressalta(p.173).

...Do ponto de vista das organizações, a promoção da QVT com ênfase na alavancagem do reconhecimento no trabalho constitui, certamente, uma função estratégica na política de gestão com pessoas nas organizações. Torna-se, portanto, forte aliada para harmonizar, de um lado, o alcance dos objetivos organizacionais e, de outro, o bem-estar dos trabalhadores.

Os funcionários precisam estar na função adequada ao seu talento e competência, com metas bem definidas. Assim, os resultados alcançados devem ser sempre reconhecidos e recompensados, seja com um elógio, um bônus ou uma promoção. Também geram o sentimento de reconhecimento, as acções que permitem o envolvimento dos funcionários nas produtividades da Instituição. Sentir-se parte das decisões está relacionado a ter seu valor reconhecido (Fundação Roge).

O reconhecimento é um dos factores que compõem a qualidade de vida no trabalho sendo esta construída por meio de percepção do servidor quanto ao trabalho realizado, o sentimento de justiça e valorização (Ferreira, 2008).

2.1.4. Avaliação de Desempenho

Ao nível da gestão de recursos humanos, a avaliação de desempenho tem tido um papel de destaque na medida em que pode ter consequências significativas sobre a produtividade, quer directamente, enquanto processo de controlo do desempenho, quer indirectamente, através das suas relações com a selecção, formação, desenvolvimento profissional, promoção e remuneração da organização (Benchimol 2012, cit. em Caetano, 1996).

Avaliação de desempenho é uma ferramenta fundamental para o desenvolvimento organizacional e o crescimento do indivíduo dentro da empresa. Segundo Rothwell e Kazanas (2021), a avaliação de desempenho "fornece dados para tomadas de decisão relacionadas a remuneração, promoções, treinamentos e desenvolvimento de carreira" (p. 120). Com base nessa citação, evidencia-se a importância da avaliação de desempenho para o planeamento estratégico da organização e para o aprimoramento profissional do colaborador.

Buchele (1971, cit. em Correa, 2008, p.51) já afirmava que, devido à complexidade da administração empresarial, uma simples análise mecanicista a respeito do desempenho organizacional não é adequada, o que explica os obstáculos na obtenção de um método de avaliação de desempenho satisfatório. Enquanto que Correa (2008), defendia que a maioria dos estudos sobre a avaliação de desempenho das organizações “concentra-se em alguns temas ou áreas, sem preocupação com a organização global (p.50).

De acordo com Levy e Williams (2004), o contexto social exerce grandes influências sobre o processo de avaliação de desempenho, acrescentando ainda que para a compreensão desses processos, deve haver uma necessidade de ampliação do conceito de efectividade da avaliação de desempenho, devendo incluir a análise das reacções dos avaliados e a influência de variáveis como estratégia de gestão de pessoas e condições económicas, ambiente e a cultura de feedback, sobre os desfechos das avaliações (p.85).

De acordo com Mendes (2009), cit. por Reis (2015), a avaliação de desempenho revela-se uma ferramenta fundamental para a gestão de pessoas pois dela resultam uma série de consequências para os trabalhadores da organização, como seja a motivação, a progressão, a retenção e seu próprio desenvolvimento (p. 10).

Em suma, a avaliação de desempenho permite medir, avaliar o comportamento dos colaboradores face aos objetivos estabelecidos anteriormente pela organização.

2.1.5. Tipos de Motivação

a) **Motivação Intrínseca:** A motivação intrínseca é essencialmente a motivação pelo próprio trabalho, ou seja, um desejo de trabalhar simplesmente pelo próprio prazer de cumprir a missão. (Bowditch et al., 1992 p. 53).

Se uma pessoa realmente quer ou deseja fazer algo mesmo sem receber benefícios tangíveis para isso, então ela possui motivação intrínseca. Logo, pode-se definir a motivação intrínseca como o ato de executar uma actividade por satisfação, ao invés de executar devido a alguma consequência externa.

Para Marras (2002), as necessidades intrínsecas são as endógenas, ou seja, nascem no interior de cada indivíduo, como por exemplo, a sua dedicação, a sua competência e o seu comprometimento na realização da tarefa.

Bergamini (1997) explica que "a motivação é um impulso que vem de dentro e que tem, portanto, suas fontes de energia no interior de cada pessoa".

Caracteriza-se como intrínseco o que tem origem no próprio sujeito. Assim, motivação intrínseca é aquela que se origina de acordo com os interesses e necessidades de um indivíduo. Exemplo: dedicação, competência, comprometimento na realização da tarefa, etc.

Uma pessoa intrinsecamente motivada é movida a agir por diversão ou um desafio, e não devido a pressões ou prémios. A motivação intrínseca existe dentro das pessoas como também na relação entre as pessoas e as actividades que elas executam. Pessoas são intrinsecamentemotivadas por algumas actividades e não por outras, e nem todas as pessoas são intrinsecamente motivadas por uma mesma tarefa.

Por exemplo, uma pessoa pode ser apaixonada por cozinhar e sempre executa essa actividade por satisfação. Por outro lado, existem pessoas que não sabem, não gostam e não querem cozinhar de forma alguma, e preferem matar a fome somente com aquele resto de arroz com passas que sobrou da refeição passada.

A motivação intrínseca existe quando a pessoa decide tomar uma acção por motivos de altruísmo, cooperação, o sentimento de pertencer, de amor ou de agressão. Quando motivadas

intrinsecamente, as pessoas procurarão por actividades relacionadas à satisfação da curiosidade, entretenimento, novidades, bem como pela oportunidade de aprender algo novo e aprender novas habilidades.

b) **Motivação Extrínseca:** A motivação extrínseca refere-se essencialmente a um tipo de relação entre meios e fins, ou seja, adotamos certos comportamentos para receber (ou evitar) certos incentivos (ou punições) externos a certa tarefa. Assim, somos motivados a realizar a tarefa (meios) para receber a recompensa desejada (fins) (Bowditch et al.,1992 p. 53).

Se uma pessoa sente que ela precisa fazer algo, isso envolve motivação extrínseca, uma vez que a motivação reside fora da pessoa. Essa motivação ocorre quando é determinado à pessoa a acção que ele deve executar, bem como a recompensa que ela receberá por essa acção.

Segundo Marras (2002), as necessidades extrínsecas são as exógenas, ou seja, tem origem em factores externos ao indivíduo, como por exemplo, os recursos de trabalho, o meio físico onde se realiza a tarefa e a recompensa monetária proporcionando a satisfação que a tarefa em si não proporciona(p.92).

A motivação extrínseca tem como ponto de partida o desejo do indivíduo de obter uma recompensa externa, como, por exemplo, reconhecimento social e bens materiais. Na segunda metade do século XX, durante o período industrial, a motivação extrínseca era muito usada para encorajar as pessoas a realizarem actividades.

Naquela época dominava a Teoria Behaviorista que definia que uma recompensa ou punição, se aplicada sistematicamente, condiciona e reforça repostas por parte dos indivíduos como antecipação a futuras recompensas ou punições. Estudos posteriores descobriram que determinadas recompensas extrínsecas podem destruir as motivações intrínsecas.

2.1.6. Factores Motivacionais

O termo motivação, para Herzberg, envolve sentimentos de realização, de crescimento e de reconhecimento profissional, manifestados por meio do exercício das tarefas e actividades que oferecem um suficiente desafio e significado para o trabalhador. Quando os Factores Motivacionais são ótimos, elevam substancialmente a satisfação; quando são precários, provocam ausência de satisfação. Em suma, a teoria dos dois fatores sobre a satisfação no

cargo afirma que: a satisfação no cargo é a função do conteúdo ou atividades desafiadoras e estimulantes do cargo: são os chamados Fatores Motivacionais; a insatisfação no cargo é função do ambiente, da supervisão, dos colegas e do contexto geral do cargo: são os chamados Fatores Higiênicos. Para explicar o comportamento das pessoas no trabalho, Herzberg formulou a teoria dos dois fatores.

Para Herzberg (1959, cit. por Casado, 2002), existem dois fatores que orientam o comportamento das pessoas, os fatores higiênicos ou extrínsecos e os fatores motivacionais ou intrínsecos. Nos fatores higiênicos destacam-se limpeza do ambiente, iluminação e ruído, salário, benefícios sociais, relação com os colegas e supervisores. São aqueles cuja falta criam profunda insatisfação no trabalhador, mas cuja presença não gera motivação.

Estes factores satisfeitos apenas evitam a insatisfação do empregado. Se os factores são ruins eles provocam insatisfação dos funcionários. Por exemplo: um ambiente de trabalho seguro e saudável, por si só, não irá motivar os funcionários a trabalharem com mais afinco, porém os deixa satisfeitos o bastante para que outros factores possam motivá-los. Nos factores motivacionais destaca-se a auto-realização na tarefa, o reconhecimento quanto à realização da tarefa, autonomia na tarefa; responsabilidade em relação à tarefa, autodesenvolvimento e evolução profissional. São aqueles cuja ausência não gera insatisfação, mas um estado de apatia ou indiferença que faz com que o trabalhador produza apenas o necessário, não utilizando sua criatividade e pró-atividade (Maitland, 2002).

2.1.7. Teorias Motivacionais

As teorias apresentadas asseguir possuem uma visão humana. Cada indivíduo tem peculiaridades, traços de personalidade e processos motivacionais, preferências próprios. Estas teorias aplicam-se de forma diferente às distintas visões do homem e da vida, onde as diferenças individuais exercem um papel importante. Elas se complementam e contribuem para um estudo mais abrangente do ser humano.

Porque não existe uma teoria capaz de explicar todas as características da motivação humana, é fundamental importância compreender essas diferentes preposições teóricas.

2.1.7.1. Teoria X e Y de MacGregor

Douglas McGregor (cit. Robbins, 2004), propôs duas opiniões distintas sobre a natureza dos seres humanos; a Teoria X que considera o empregado sob uma óptica negativa e a Teoria Y que considera o empregado sob uma óptica positiva. Na realidade, o tratamento que os gestores destinam aos funcionários depende da forma como os mesmos são rotulados (p.153).

Figura 4- Diferentes pressupostos da teoria X e Y

PRESSUPOSTOS DA TEORIA X Y	
Pressuposições da Teoria X	Pressuposições da Teoria Y
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Os seres humanos não gostam do trabalho e o evitarão, sempre que isso esteja ao seu alcance. ▪ O ser humano, em geral, prefere ser dirigido a dirigir. ▪ O ser humano médio tem relativamente pouca ambição. ▪ As pessoas preocupam-se, acima de tudo, com a própria segurança. ▪ As pessoas são ingênuas e sem iniciativa. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ O trabalho pode ser uma fonte de satisfação ou de sofrimento, dependendo de certas condições controláveis. ▪ As pessoas podem aprender a aceitar e assumir responsabilidades e desafios. ▪ As pessoas podem ser automotivadas e autodirigidas. ▪ A potencialidade intelectual do ser humano médio está longe de ser totalmente utilizada. Uma utilização muito maior pode ser conseguida.

Fonte: Chiavenato (1995).

Segundo Robbins (2002), a década de 1950 foi um período marcado pelo desenvolvimento de conceitos sobre a motivação. Foram formuladas três teorias específicas que são questionadas hoje quanto a sua validade, mas que provavelmente ainda não sejam as explicações mais conhecidas sobre as explicações dos trabalhadores: a teoria X e Y; a hierarquia das necessidades e a teoria Motivação- Manutenção.

A teoria X e Y de MacGregor, representa dois conjuntos de hipóteses extremas e irreais sobre a natureza do homem. Essas teorias mostram formas distintas de ver o indivíduo perante o trabalho. Na teoria X, as pessoas seriam incapazes de dirigir seu trabalho estando sempre a margem de uma vigilância rígida e de sanções. Para alguns gerentes esses indivíduos são preguiçosos e exibem pouca ambição. É uma teoria basicamente negativa e de baixa ordem, que são satisfeitos externamente.

Em contrapartida, a teoria Y, em contraste com a teoria X, é de alta ordem, são satisfeitas internamente, de foro íntimo, e maximizam a motivação do empregado no trabalho. A

concepção da teoria Y respalda a habilidade de tomar decisões, independente do funcionário ser ou não gerente, além de se ter uma visão mais natural do trabalho.

As Teorias das Necessidades de Maslow

Abraham Maslow, provavelmente o mais conhecido teórico motivacional, foi um psicólogo americano que acreditava que todos os indivíduos apresentavam uma hierarquia de necessidades que precisavam ser satisfeitas. Em sua obra intitulada "Motivation and Personality", apresentou uma teoria segundo a qual as necessidades humanas estão dispostas em níveis de importância (Maitland, 2002).

Abraham H. Maslow, psicólogo e consultor americano, apresentou uma teoria segundo a qual as necessidades humanas estão dispostas em cinco níveis: as necessidades fisiológicas, as necessidades de segurança, as necessidades sociais, as necessidades de estima e auto-realização.

Figura 2: Pirâmide das necessidades de Maslow



Fonte: Chiavenato

O Autor acreditava que a maior parte das pessoas nas sociedades com elevado padrão de vida tem as suas necessidades dos três primeiros níveis (fisiológicas, de segurança e sociais) regularmente satisfeitas sem muito esforço e sem muito efeito motivacional.

Para Aguiar (1981), Maslow foi o teórico que muito contribuiu para o estudo da motivação humana. Sua abordagem tem origem no funcionalismo, no holismo da psicologia gestáltica e no dinamismo psicanalítico, considerando assim o ser em sua totalidade, com ênfase na integração dinâmica dos aspectos biológicos, psicológicos e sociais (p.39).

A ideia central da teoria de Maslow é a existência de uma hierarquia das necessidades humanas, onde que se, apenas as necessidades inferiores forem satisfeitas, pelo menos em parte, é que, surgiram essas necessidades superiores.

Em 1943, Maslow formulou o seu conceito de hierarquia das necessidades, que influenciam o comportamento humano. Maslow concebeu essa hierarquia porque o homem é uma criatura que expande as suas necessidades no decorrer da vida. À medida que o homem satisfaz suas necessidades básicas, outras mais elevadas tomam o domínio do comportamento. A hierarquia das necessidades de Maslow é a seguinte:

- ✓ **Fisiológicas** (ar, comida, descanso, abrigo, etc.)
- ✓ **Segurança** (proteção contra o perigo ou privação)
- ✓ **Sociais** (amizade, inclusão em grupos, etc.)
- ✓ **Estima** (reputação, reconhecimento, amor, etc.)
- ✓ **Auto-realização** (realização do potencial, etc.)

Teoria de Herzberg

A outra teoria da motivação que tem exercido grande influência sobre o pensamento administrativo é a de Higiene, de Frederick Herzberg. Segundo Robbins (2000), Frederick Herzberg, propôs uma teoria bifatorial (Teoria de dois Factores), de Manutenção- Motivação, que sugere que os factores intrínsecos (motivacionais) da tarefa motivam, enquanto factores extrínsecos (higienicos) apenas mantêm e aplicam os empregados (p.).

Os factores higienicos localizam-se no ambiente que rodeiam as pessoas, estando fora do seu controlo. Quando esses factores são optimos, elas evitam a insatisfação dos trabalhadores. Porém, quando são pessimos, provocam a insatisfação da força de trabalho.

Frederick Herzberg identificou duas classes distintas de factores considerados importantes para a orientação do comportamento das pessoas no trabalho, as quais chamou de factores higiénicos e factores motivadores.

Figura 3- A teoria dos dois factores de Herzberg



Fonte: Chiavenato

Das várias teorias motivacionais abordadas, aqui se encaixa ao trabalho é a Teoria das Necessidades de Maslow, porque a partir da formulação do seu conceito de hierarquia das necessidades fisiológicas, segurança, sociais, estima e auto-realização, influenciam o comportamento humano, atendendo e considerando o problema que foi encontrado no terreno ao longo da pesquisa feita na Secretaria Distrital de Namarrói.

2.1.8. Teoria da expectativa de Vroom

Victor H. Vrooms alienta que a motivação para produzir numa determinada organização é constituída em função de três factores determinantes, a saber:

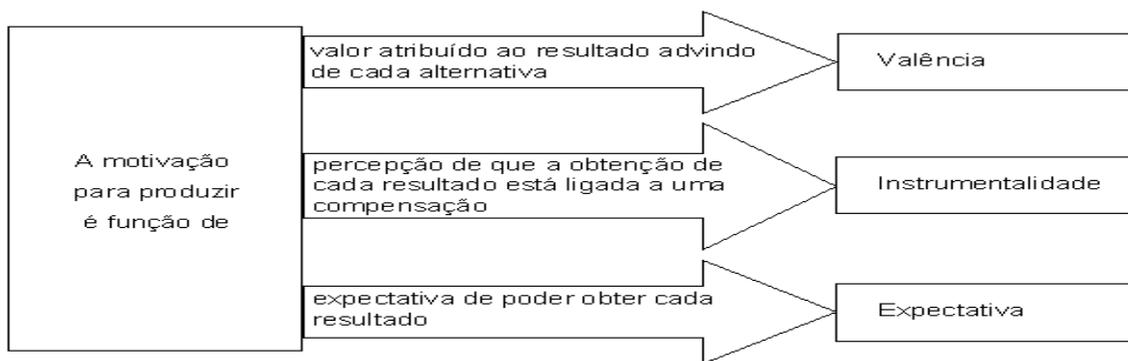
Expectativas: objectivos individuais e a força do desejo de atingir tais objectivos. Os objectivos podem incluir dinheiro, segurança no cargo, aceitação social, reconhecimento, trabalho interessante e uma infinidade de combinações de objectivos que uma pessoa pode procurar satisfazer simultaneamente dentro da organização.

Recompensas: a relação percebida entre a sua produtividade e o alcance dos objectivos individuais. Se uma pessoa tem por objectivo mais importante obter um salário maior se trabalha na base de remuneração por produção, poderá ter uma forte motivação para produzir mais devido a recompensa percebida. Porém, se sua aceitação social pelos outros colegas do grupo é mais importante, ela poderá produzir abaixo do nível consagrado pelo grupo com o padrão informal de produção, uma vez que produzir mais nessa situação poderá significar a rejeição do grupo.

Relação entre expectativas e recompensas: a capacidade percebida de influenciar a sua produtividade para satisfazer as suas expectativas com as recompensas. Se uma pessoa acredita que um grande esforço aplicado tem pouco efeito sobre o resultado, tenderá a não se esforçar muito, pois não percebe a relação entre o nível de produtividade e a recompensa, isto é, entre custo e benefício, entre investimento pessoal e retorno.

O colaborador sentir-se-á motivado a colocar muito esforço quando ele acredita que o que está fazendo trará excelentes resultados para a organização, contribuindo para a sua boa avaliação de desempenho, trazendo com isto, excelentes recompensas organizacionais, tais como: bonificações, aumento de salário ou promoção, atendendo, assim, às suas expectativas e metas pessoais.

Figura5: Ostrês factores da motivação para produzir



Fonte: Chiavenato

A Teoria de Expectativa é a compreensão dos objetivos de cada indivíduo. É a interligação, existente entre o esforço e desempenho de uma determinada tarefa, o desempenho e a recompensa, e finalmente entre recompensa e alcance das metas pessoais. Esta teoria reconhece que não existe um princípio universal que explique a motivação de todas as pessoas.

2.1.9. Motivação no Local do Trabalho

A relação entre motivação, comportamento e o desempenho é estabelecida espontaneamente tanto pelos cientistas como pelas pessoas leigas. O comportamento é percebido como sendo provocado e guiado por metas da pessoa, que realiza um esforço para atingir um determinado objetivo.

A maioria dos autores considera a motivação humana como um processo psicológico estreitamente relacionada com o impulso ou com a tendência a realizar com persistência determinados comportamentos. Considerando a motivação como um impulso que leva o homem a agir, surge então uma grande discussão a respeito da influência da motivação no trabalho do homem.

Segundo Aguiar (1981), no estudo da motivação humana, especialmente no trabalho, não se pode deixar de colocar o problema do trabalho e da sua função na vida do indivíduo e na sociedade. Para esse autor, é comum ouvir chefes e executivos que a maior parte de seus subordinados não se motiva, que há problema de interação, que as pessoas têm problemas emocionais e que não foram atingidas produtividade e a contribuição que deles se esperava. O autor frisa ainda que a motivação no trabalho é uma tarefa cuja responsabilidade única e total pesa sobre o próprio indivíduo.

Para Likert (1998), a administração de recursos humanos de uma organização é o principal desafio para o alcance de seus objetivos, sendo a motivação um forte aliado para um desenvolvimento satisfatório, e para que este facto ocorra, a organização deve preocupar-se com aspectos como: segurança, reconhecimento, desejo de desenvolver novas experiências entre outros. A falta ou a baixa motivação nos trabalhadores pode ocasionar segundo Ley (1981), baixa produtividade, conflitos pessoais, greves, absentismo, entre outros.

Por outro lado, o trabalhador motivado, pode estimular sua criatividade, proporcionar um bom desempenho profissional, espírito de grupo, maior empenho no cumprimento do seu dever e o aumento de auto estima.

2.1.10. O Papel do RH em Relação à Motivação dos Funcionários

O sector de Recursos Humanos tem um papel estratégico nas organizações. Por meio das actividades executadas nessa área, a motivação pode ser incentivada e aumentar a qualidade de vida no trabalho. Da mesma maneira, o clima organizacional melhora e impacta a produtividade.

O gestor de RH deve compreender que a motivação está directamente relacionada ao aperfeiçoamento da performance individual. É assim que conseguirá trabalhar esse aspecto de forma estratégica para alavancar os resultados alcançados pela organização.

Como fazer isso? A resposta está em uma actuação que somente as potencialidades dos indivíduos. O propósito é incentivar a criatividade, a autoconfiança, a autonomia e a iniciativa, características essenciais para atender às demandas internas e dinamizar o fluxo produtivo a partir do desempenho aprimorado.

O RH também deve habilitar os profissionais a interagir dinamicamente com os processos produtivos e pessoais, sempre considerando suas habilidades, qualidades e personalidades. Assim, o trabalho em equipa é estimulado para que o time construa estratégias de princípios, meios e fins para atingir os objetivos organizacionais.

Todas essas acções devem ser guiadas pela missão, pela visão e pelos valores da empresa, porque é a partir deles que as políticas de RH estarão alinhadas às estratégias organizacionais. No entanto, o capital humano nunca deve ser esquecido ou deixado de lado, porque é o principal activo da companhia.

Conforme Heller (2001), para fazer com que os funcionários se sintam motivados e consiga um melhor desempenho, o superior pode delegar responsabilidades a sua equipa, em vez de apenas passar o cumprimento de ordens e gerar desmotivação.

2.1.11. O Papel do Líder

De acordo com Chang (1999) é importante que o líder faça revezamento no comando da equipa, trocando alguns compromissos diários de rotina entre os colaboradores, isso vai fazer com que integrantes da equipa treinem outras pessoas e assim tenham a chance de partilhar da experiência vivida.

Conforme Mâcedo et al. (2004), "as pessoas não aprendem quando o líder explica verbalmente como realizar um trabalho, mas sim, ocorre conhecimento quando o colaborador faz o trabalho e ambos pensam e reflectem sobre a experiência, nesse momento os dois aprendem".

Para Caruso e Salovey (2007), um bom líder deve ter algumas habilidades, como carisma para o seu bem pessoal e de sua equipa, emoção para conseguir lidar com diversos tipos de circunstâncias, empatia para estar disposto a ouvir e conhecer de verdade as pessoas que estão ao seu redor. Com essas e outras habilidades, o líder pode fazer com que a equipa fique do seu lado e ajude a atingir os objetivos propostos(p.47).

2.1.12. Elementos que Proporcionam a Motivação

Idalberto Chiavenato (2004), afirma que as pessoas são diferentes no que tange a motivação, as motivações variam de indivíduo para indivíduo, produzindo diferentes padrões de comportamento, assim pode se identificar os factores que os funcionários identificaram como gerador de maiores motivação e comportamento (p. 64):

- ✓ Trabalho em equipa;
- ✓ Possibilidade de crescimento profissional;
- ✓ Remuneração percebida pelos colegas;
- ✓ Reconhecimento pelos serviços prestados a empresa/ instituição;
- ✓ Realização de cursos;
- ✓ Satisfação dos clientes pelos serviços realizados; e
- ✓ Benefícios que a organização proporciona.

2.1.13. Como Evitar a Desmotivação

De acordo com Heller (2001) comandar pessoas muitas vezes não é fácil, as emoções das pessoas podem interferir no processo, portanto a maneira mais adequada de evitar a desmotivação é assumir uma postura cortês e amigável (p.153).

Ainda, de acordo com o autor, quando se tem uma conversa entre duas pessoas é necessário ter calma, entender porque o colaborador está descontente, ouvir o que ele tem a dizer e tentar achar alguma solução para este problema, antes de terminar a conversa é importante conferir se realmente tudo o que foi conversado foi compreendido e se está tudo bem.

Conforme Tejon (2006), ninguém motiva ninguém, mas é possível fazer com que as pessoas que trabalham no mesmo ambiente de trabalho se desmotivem, se o seu objectivo pessoal for fazer as coisas bem feito e a organização não tiver comprometimento com a perfeição (p.).

Ainda, para o autor, os colaboradores ficam desmotivados e levam o trabalho apenas como obrigação quando as organizações não oferecem um único momento de lazer, isso acaba fazendo com que o ambiente de trabalho vire rotina e se torne angustiante.

Segundo Marins Filho (1995), para evitar a desmotivação devemos sempre encontrar motivos para viver, para vencer na vida e encarar as mudanças. É necessário controlar o desânimo e sempre querer fazer, correr atrás e buscar seus objetivos (p.).

Para Cappelli (2010), a desmotivação pode chegar quando não há nada de diferente para fazer, quando o trabalho se torna rotina. Normalmente é resultado da cultura do local do trabalho, o colaborador começa a manifestar menor satisfação com o que faz, menor comprometimento e cada vez menos vontade (p.).

2.1.14. Sinais de Desmotivação dos Funcionários

Para Rafaela E. (2019), publicado no site educacional Edools, dá dicas de como reconhecer a desmotivação de um funcionário:

- ✓ Uso repetido de palavras negativas;
- ✓ Espera impaciente pelo horário do término do expediente;
- ✓ Afastamento dos outros integrantes da organização;
- ✓ Realizar somente as tarefas necessárias, não ir além do esperado;
- ✓ Não atingir as metas estipuladas;
- ✓ Discordar de mudanças, sugestões ou críticas construtivas;
- ✓ Não demonstrar interesse em participar de atividades ou treinamentos;
- ✓ Frequência de desaparecimento; e diversas outras.

2.1.15. Factores que Proporcionam a Desmotivação

Rafaela E. (2019), os factores que proporcionam a desmotivação e comprometimento no trabalho são:

- ✓ A grande cobrança por metas;
- ✓ O excesso de trabalho e a sobrecarga de serviço;
- ✓ Má clima organizacional e a falta de coleguismo;
- ✓ Falta de funcionários;
- ✓ Exclusão de benefícios;
- ✓ Baixa remuneração.

É preocupante a percepção dos funcionários em relação ao clima organizacional e a falta de coleguismo como factor de desmotivação, sendo assim, nota-se que o clima organizacional não está bom. O percentual que estendeu não haver coleguismo também preocupa, sendo este talvez o principal ponto a ser trabalhado na instituição, pois com um bom clima e coleguismo a grande parte dos outros factores talvez seja superada, ou tornem-se menos evidente.

2.2. Revisão da Literatura Empírica

Segundo Galhanas (2009), interpretando as correlações significativas existentes em Portugal, verifica-se que os funcionários motivados com as condições de trabalho concordam que o clima organizacional de Portugal, lhes favorece a concretização do trabalho, sentem-se informados sobre os assuntos correntes do serviço e consideram que a actual situação profissional corresponde às suas expectativas (p. 62). Tal grau de motivação está também associado significativamente ao facto de na maioria das vezes, os funcionários se sentirem motivados para realizar um trabalho de qualidade e se encontrarem satisfeitos, quer com a colaboração entre entidades, quer com as regras e procedimentos.

Para o autor, o bom relacionamento com colegas e superiores é uma das características das condições de trabalho que mais influencia o nível de motivação dos funcionários públicos e as suas intenções de rotatividade.

Um estudo realizado em Brasil por Caixeta, Cunha, Moura (2005), sobre a motivação, tem como factor higiénico a “oportunidade de promoção”, considerado como um mecanismo de melhoria de nível salarial. Ainda em termos higiénicos, o “lugar para trabalhar” traduzido como o local de trabalho e as condições físico-ambientais, como instalações, máquinas, equipamentos... são as condições favoráveis ao desenvolvimento do trabalho, e que satisfazem aos funcionários é satisfatório.

➤ Os Fatores Motivacionais Reconhecidos Juridicamente na Lei de Trabalho Angolana, segundo o Decreto nº 24/91 de 29 de Junho dizem no seguinte. A Lei 17/90 de 20 de Outubro, sobre os princípios gerais a observar pela Administração Pública, estabelece-nos seus artigos 19.º, 20.º, 21.º, 22.º, os princípios gerais sobre a gestão do pessoal, no que concerne a carreiras, integração, acesso e progressão na Administração Pública.

Nos termos da alínea b) do artigo 58.º da Lei Constitucional e no uso da faculdade que me é conferida pela alínea i) do artigo 53.º da mesma Lei, o conselho de Ministério decreta e eu assino e faço publicar o seguinte:

No 1º art.º do capítulo 1 deste diploma legal, contempla-se os princípios gerais da estrutura das carreiras, bem como a estrutura e o regime geral da função pública.

Enquanto o 2º art.º do mesmo capítulo, apresenta as disposições do presente diploma e os seus anexos são aplicáveis a todos os serviços da Administração Central e local do Estado.

Depois de especificarmos o objeto e o Âmbito de aplicação deste decreto nº 24/91 de 29 de Junho, agora vamos citar alguns artigos que acabam por motivar os funcionários da Administração Pública de Angola.

No nº 1 e 2 do art.º do capítulo aborda-se as carreiras e suas categorias, respetivamente:

O nº 1 refere que a carreira é o conjunto hierárquico de categoria as quais correspondam funções da mesma natureza a que os funcionários terão acesso de acordo a antiguidade e o mérito evidenciado no desenvolvimento profissional.

Sendo que no nº 2 a categoria corresponde à posição que os funcionários ocupam no âmbito de uma carreira. Fixa de acordo com o conceito e qualificação da função ou funções referidas na tabela salarial da função pública.

O art.º 9 com as suas respetivas alíneas esclarece o modo de ingresso e as diferentes formas de acesso à função pública:

1º O ingresso em qualquer carreira efetua-se na categoria mais baixa observados os respetivos requisitos gerais e específicos e de acordo com os princípios legais vigentes em matéria de recrutamento.

2º O acesso nas carreiras verticais faz-se por promoção depende da existência de vaga e da observância dos períodos mínimos de permanência na categoria imediatamente inferior e obedece as demais disposições legais sobre concurso de acesso.

3º O acesso nas carreiras horizontais faz-se por progressão verificando-se a mudança de categoria após a permanência de 5 anos nas categorias anteriores.

4º A promoção e a progressão nas carreiras ficam sujeitas a atribuição de classificação de serviço graduada pelo menos em bom ou equivalente durante o tempo de permanência nas categorias imediatas inferiores de cada carreira.

5º Em casos excepcionais devidamente fundamentados poderá ser permitido os requisitos habilitacionais e experiência adequados.

O Plano Geral de Formação dos Funcionários Públicos estabelece alguns benefícios aos funcionários da função pública. O plano destina-se, essencialmente aos funcionários que no âmbito do programa de plano profissional, permaneceram na função pública.

Assim, o grupo alvo do projeto compreende quer os dirigentes, responsáveis e quadros superiores e médios do sector público administrativo, quer o pessoal responsável pelas atividades de formação e assessoria do INAPA- Instituto Nacional de Administração Pública Angolana.

Nesta medida, os destinatários do presente plano serão, preferencialmente, os funcionários que se encontram na carreira administrativa, técnica média e técnica superior.

Por este facto, urge a necessidades de estabelecer cursos de curta duração divididos em três níveis:

- a) O primeiro nível, para o pessoal dirigente e os funcionários das carreiras técnicas e técnica superior;
- b) O segundo nível para o pessoal chefe e funcionários da carreira técnica média;
- c) O terceiro nível para o pessoal que integra as carreiras do pessoal administrativo e pessoal auxiliar.

No entanto, considerando que é ainda mais escassa a informação e os estudos sobre a Administração Pública em Angola, mais se justifica essa necessidade de investigar, razão de se apresentar o presente projeto, o qual pretende dar resposta ao problema e questões constantes do ponto seguinte desta introdução, bem como contribuir para o conhecimento prático da gestão dos serviços públicos em Angola.

A falta de motivação pode ser um dos principais factores principais que impactam negativamente no desempenho do colaborador. Em Angola muitas empresas, infelizmente, não realizam políticas e acções voltadas à motivação, principalmente em empresas públicas.

2.3. Revisão da literatura focalizada

A Administração Pública em Moçambique tem enfrentado vários desafios com destaque para o desempenho de funcionários públicos enquanto actor fundamental no alcance de níveis satisfação de prestação de serviços públicos. O desempenho dos funcionários é, em parte, condicionado pelo grau de motivação no trabalho que, por conseguinte, exerce influência sobre a capacidade de retenção dos funcionários por parte das instituições (Cicera Xavier, 2010).

Neste contexto, torna-se fundamental compreender os factores motivacionais que influenciam a retenção dos funcionários públicos, tendo como referencia o seu compromisso com a organização e os indicadores essenciais para manter os quadros em exercício, moldando a estabilidade institucional no alcance dos resultados preconizados.

Recorrendo a Robbins (2005, cit. por Sande 2013), no seu trabalho sobre a Motivação dos Funcionários no país, percebe-se que com a evolução dos estudos foram identificados diversos factores que afectam a motivação dos funcionários das organizações, entre eles, esta a personalidade do individuo e o ambiente do trabalho. Segundo o autor, considera-se que questões relacionadas com a satisfação e motivação no trabalho são fundamentais no contexto organizacional, pois diversas organizações buscam o uso de tais ferramentas com intuito de que o trabalhador satisfeito sinta-se motivado e produza mais e com maior qualidade, colaborando para o crescimento da organização.

Na realidade, muitos trabalhadores em Moçambique são motivados por necessidades fisiológicas e de segurança porque o salário que recebem não satisfaz grande parte dessas necessidades e as condições básicas do trabalho não são satisfatórias (Reunião Nacional dos Directores das Escolas Secundárias, 2006).

Segundo Kehr (2017), a abordagem da motivação pode ser entendida como o ponto de partida para o estudo do comportamento humano. O autor ressalta que a motivação é um processo psicológico complexo que envolve fatores internos e externos que impulsionam uma pessoa a agir de determinada forma. Seguindo essa linha de pensamento, Deci e Ryan (2000, p. 4) afirmam que "a motivação é um fenômeno intrinsecamente humano, que envolve a busca de objetivos importantes para o indivíduo, a experiência de satisfação e a autorregulação do comportamento". Para compreender a motivação humana e suas diversas facetas, é necessário analisar seu início e os diversos fatores que a influenciam.

Chiavenato (2010), confirma que a motivação como elemento chave para melhorar o desempenho dos trabalhadores, toma duas formas:

- a) Motivação positiva: aplica factos positivos, isto é, estimular e motivar através de recompensas;
- b) Motivação negativa: consistem em advertir ou punir o trabalhador.

CAPÍTULO III - METODOLOGIA

3.1. Definição da Metodologia

Método é o conexo das actividades sistemáticas e racionais que, com maior garantia e economia, facilita alcançar o objectivo - conhecimentos robustos e verdadeiros -, esboçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista (Marconi e Lakatos, 2003).

Segundo Machiaverni (1986,p.25), método é o caminho para chegar a um certo fim.

Para Gil (1999), a Metodologia de Pesquisa, visa fornecer informações básicas de pesquisa servindo de guia para a elaboração do projecto e da dissertação de mestrado, auxilia na descrição dos princípios teóricos e fornece orientações práticas que ajudarão o autor a aprender, a pensar criticamente, a ter disciplina e rigor, escrever e apresentar trabalhos conforme padrões metodológicos e académicos; Identifica como se processam as operações mentais no processo de pesquisa científica (p. 23).

Esse capítulo tem como finalidade mostrar os métodos e procedimentos usados para alcançar os objectivos definidos pelo presente trabalho, baseado na exploração intensiva de uma simples unidade de estudo de um caso". (Freixo, 2009, p. 109). Daí que o trabalho privilegia os aspectos seguintes:

a) **Quanto a Abordagem:** Pesquisa Qualitativa, este tipo de pesquisa não se preocupa com representatividade numérica, mas sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, etc. Os pesquisadores que adotam a abordagem qualitativa opõem-se ao pressuposto que defende um modelo único de pesquisa para todas as ciências, já que as ciências sociais têm sua especificidade, o que pressupõe uma metodologia própria. Assim, os pesquisadores qualitativos recusam o modelo positivista aplicado ao estudo da vida social, uma vez que o pesquisador não pode fazer julgamentos nem permitir que seus preconceitos e crenças contaminem a pesquisa (Goldenberg, 1997, p. 34). Para Minayo (2001), a pesquisa qualitativa trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis.

b) **Quanto a Natureza:** Pesquisa Básica, pois objectiva gerar conhecimentos novos, úteis para o avanço da ciência, sem aplicação prática prevista. Envolve verdades e interesses universais.

c) **Quanto aos Procedimentos Técnicos:** Pesquisa Bibliográfica e Documental, a pesquisa documental trilha os mesmos caminhos da pesquisa bibliográfica, não sendo fácil por vezes distingui-las. A pesquisa bibliográfica utiliza fontes constituídas por material já elaborado, constituído basicamente por livros e artigos científicos localizados em bibliotecas (Fonseca, 2002).

d) **Quanto ao Objectivo:** Pesquisa Exploratório, este tipo de pesquisa tem como objectivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. A grande maioria dessas pesquisas envolve: i levantamento bibliográfico; ii entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; e iii análise de exemplos que estimulem a compreensão (Gil, 2007).

3.2. Universo e Sujeitos de Pesquisa

3.2.1. Universo

Nesta pesquisa a população será constituída por um universo de 81 funcionários de ambos sexos, em exercício na Secretaria Distrital de Namarrói.

3.2.2. Sujeitos de Pesquisa

As pesquisas nas ciências sociais abrangem um universo tão grande sendo impossível considerar todo o universo ou população - conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum (Marconi e Lakatos, 2003:223).

Assim sendo, trabalha-se com um sujeito da pesquisa, que é uma parte dos elementos que compõem o universo, esperando que ela represente essa população (universo) que se pretende estudar (Prodanov e Freitas, 2013).

Para este estudo, temos como sujeito da pesquisa 10 funcionários, que foram seleccionados, com o nível de escolaridade entre a Licenciatura ao Médio geral. De entre eles destacam-se 5 da Repartição de Administração Local e Função Pública (RALFP), 2 da Repartição de Planificação, 2 da Repartição de Administração e Finanças (RAF) e por último,

1 profissional da Secretaria Comum (SC), onde foram administradas questões abertas para cada um exprimissem melhor seus sentimentos e opiniões.

A amostra por acessibilidade ou conveniência é uma forma de amostragem não probabilística que consiste em seleccionar os elementos a que tem acesso, admitindo que esses possam, de alguma forma, representar o universo (Prodanov e Freitas, 2013), sem discriminação de sexo, idade nem pela categoria profissional.

3.3. Técnicas e Instrumentos de Recolha de Dados

No processo de investigação científica, o investigador deve fazer o uso de métodos e técnicas que lhe possa auxiliar na recolha de dados necessários para a sua pesquisa. Assim, importa esclarecer de acordo com Marconi e Lakatos (2010, p.157). Os dados primários foram colhidos de acordo com a população em estudo e da amostra através da entrevista semi-estruturada, observação sistemática que realiza-se em condições controladas, para responder a propósitos preestabelecidos e não participante. Na observação não participante, o pesquisador toma contacto com a comunidade, grupo ou realidade estudada, mas sem integrar-se a ela: permanece de fora, a fim de responder o problema de pesquisa e seus objetivos. E os dados secundários foram através das pesquisas Bibliográficas e a Documental.

3.4. Técnicas e Instrumentos de Analise e Validação de Dados

Técnica é um conjunto de preceitos ou processos de que serve uma ciência ou arte; é a habilidade para usar esses preceitos ou normas, a parte prática. Toda a ciência utiliza inúmeras técnicas na obtenção de seus propósitos. A informação obtida para o estudo deste trabalho foi colhida através de dados primários Na elaboração deste trabalho foram usadas técnicas de pesquisas, tais como: pesquisa descritiva e exploratória, onde foram observados e analisados os dados colectados, pesquisa bibliográfica que consistiu em fazer leitura e levantamento de informações inerentes a motivação em diversas obras referenciadas, com o objectivo de confrontar as diversas ideologias dos autores em torno da motivação organizacional.

3.5. Limitações do Estudo

A primeira limitação do estudo se deveu a localização geográfica da supervisora que vive no Distrito de Gurúé e a residência do pesquisador que é no Distrito de Namarrói. As dificuldades foram de várias ordens, desde financeiras para pagar as passagens terrestre e

sobretudo com a intransitabilidade da via que liga os dois Distritos, comunicação com os funcionários da instituição em estudo para fornecer informações claras com receio de represálias por parte dos seus superiores hierárquicos. Outras limitações prenderam-se com o facto do instrumento de recolha de dados (inquérito por entrevista) ser disponibilizado no formato físico, por dificuldades com o sinal da internet por parte da Secretaria Distrital de Namarrói e por nem todos os inquiridos terem acesso a um computador.

Estas limitações foram contornadas por um lado, pela ajuda do orientador do trabalho, dos docentes, dos colegas e pela revisão bibliográfica, especialmente nas consultas aos relatórios de pesquisas idênticas anteriores. E por outro lado, através de acordos e negociações com o director da escola para que concordasse em participar da pesquisa e isso foi feito com recurso a algumas conversas e explicações, análise do projecto de pesquisa, bem como de vários esclarecimentos por parte do pesquisador de modo a que haja concordância por parte dos gestores dessas instituições, marcando, assim, a delimitação de tempo à realização da recolha de dados e no processamento de dados.

3.6.Aspectos Éticos

Para garantir os aspectos éticos optou-se pelos procedimentos seguintes:

Foi pedida a permissão, por escrito, aos gestores ao nível da instituição em estudo para a realização da pesquisa (Termo de consentimento do profissional).

Nos respondentes, foram atribuídos pseudónimos para não expor os seus nomes perante a pesquisa.

Os respondentes, tanto das entrevistas como dos questionários, participaram no estudo de forma livre, após um convite feito pelo investigador para o efeito.

Foi garantido o sigilo profissional (confidencialidade).

Os dados recolhidos não trouxeram prejuízos nos funcionários entrevistados no sector de trabalho, apenas servirão para a pesquisa.

CAPITULO IV: APRESENTAÇÃO, ANÁLISE, INTERPRETAÇÃO E DISCUÇÃO DOS RESULTADOS

A apresentação dos resultados obtidos através da pesquisa de campo foi estruturada de forma didáctica e específica. Nela, aborda-se as perguntas da entrevista, seguida de seus respectivos resultados apresentados.

Conforme a metodologia da pesquisa qualitativa no capítulo anterior, distribuíram-se as questões na Secretaria Distrital de Namarrói, onde, houve a preocupação de envolver na pesquisa os diversos trabalhadores existentes.

Durante todo o processo de pesquisa e recolha dos dados empíricos, a pesquisa bibliográfica intermediou as compreensões primárias acerca da motivação vivenciada pelos servidores públicos participantes da amostra da Administração Pública.

Assim, neste capítulo, são apresentados, analisados e interpretados os dados colectados na entrevista, aplicando o guião de entrevista aberta para realização de estudo com conjunto de questões de forma a responder o problema levantado para alcançar os objectivos traçados nesta dissertação onde foram envolvidas o pessoal da Secretaria Comum; o pessoal da Repartição da Administração Local Função Pública; o pessoal da Repartição de Administração e Finanças e o pessoal da Repartição de Planificação.

Na análise e interpretação de dados, usou-se a triangulação de dados, e a sua leitura para a compreensão das constatações das entrevistas submetidas aos sujeitos da pesquisa. Esta tem como objectivo específico, sumarizar as observações organizadas durante o processamento de dados por outro lado, procura conferir um sentido mais amplo às evidências encontradas pela pesquisa, de modo a estabelecer uma relação entre elas com conhecimentos existentes sobre o problema estudado.

4.1.1. Codificação dos Dados

De acordo com o desenho da metodologia, como foi referido no capítulo III, a pesquisa teve como participantes o pessoal da Secretaria Comum; o pessoal da Repartição de Administração Local e Função Pública; o pessoal da Repartição de Administração e Finanças e o pessoal da Repartição de Planificação.

Tabela 01: Codificações dos Sujeitos da Pesquisa

Sectores	Codificação
Secretaria Comum	SC1
Repartição da Administração Local e Função Pública	F1, F2, F3, F4. F5
Repartição de Administração e Finanças	RAF1, RAF2
Repartição de Planificação	RP1, RP2

Fonte: O Autor 2023

4.2. Apresentação dos Dados Colhidos na Entrevista

Extracto de entrevista feita ao SC1; F1;F2; F3; F4;F5;RAF1; RAF2; RP1; RP2.

4.2.1. Quais são os tipos de motivação para o alcance de objectivos da Instituição?

SC1-são varios os motivos, nao posso citar, em algum momemto pode se dar o caso que sejam o salários que recebemos, o que sei.

F1- de acordo com o que aprendi são externos e internos, salvo melhor entendimento.

F2- salários, promoções, premios, são varios, e dependem do gestor do recurso humanos dar este tipo de motivação, de acordo com as ideias que vão apresentando em diversas reuniões que eles tem tido ao nivel do colectivo de direção.

F3, F4ambos concordaram que são externos e internos

F5, RAF1 não disseram nada, mantiveram –se em silencio com receio de reprezalias por parte dos superiores hierárquicos.

RAF2, F4ambos concordaram que não saberiam dizer nada, so venho trabalhar e largar, o mais importante e o meu salário entrar, que é um problema que me desmotiva, muitas das vezes salteiam-me.

RP1; RP2.Mantiveram-se no silêncio.

4.2.2. Qual é o papel do Recursos Humanos em relação a motivação dos funcionários?

F1. Garantir o pagamento de salários, verificar a questão de avaliação de desempenho e mudanças de carreira em tempo previsto, proporcionar um bom ambiente de trabalho, Explicar a importância de ser assíduo, pontualidade, auxiliar os colaboradores na resolução de conflitos sociais e laborais, assistência médica, assistência dos colaboradores

F2. Desenhar políticas que possam promover os colaboradores dentro da organização e os incentivos promoções progressões assim como mudanças de carreira, avaliação de desempenho como expõe o F1 no final.

F1 e F3 concordam em alguns aspectos que é explicar a importância de ser assíduo, pontualidade, auxiliar os colaboradores na resolução de conflitos sociais e laborais, assistência médica,

F4. O gestor de RH deve compreender que a motivação está directamente relacionada ao aperfeiçoamento da performance individual. É assim que conseguirá trabalhar esse aspecto de forma estratégica para alavancar os resultados alcançados pela organização.

F5. Deve zelar pelos trabalhadores e garantir os seus direitos.

RP2. Dar prémios, como forma de motivação, explicar os motivos ou a importância de ser assíduo como alude o F3 na primeira parte.

RAF1 Regular de acordo com a lei e actualizar os funcionários seus deveres e direitos de como são reguladas as actividades na administração Pública.

RAF2 Incentivar a criatividade, a autoconfiança, a autonomia e a iniciativa, características essenciais para atender às demandas internas e dinamizar o fluxo produtivo a partir do desempenho aprimorado

SC10 RH também deve habilitar os profissionais a interagir dinamicamente com os processos produtivos e pessoais, sempre considerando suas habilidades, qualidades e personalidades. Assim, o trabalho em equipa é estimulado para que o time construa estratégias de princípios, meios e fins para atingir os objetivos organizacionais.

4.2.3. Quais as estratégias e práticas que visam motivar os funcionários para melhor produtividade profissional?

F1, F4, existem estratégias de motivação, mas não são praticadas, o que não tem aumentado a produtividade profissional

RP2 visa motivar os funcionários para a sua produtividade tem haver em manter os profissionais na organização, através de incentivos, muitas das vezes não se faz sentir.

F2, RAF1 concordam que as estratégias são boas e incentivam o funcionário, eu particularmente estou satisfeito.

SC1 convergem nos seus pensamentos ao defender que a estratégia que visa motivar os funcionários será em proporcionar condições para que o trabalho possa ser executado da melhor forma.

F5 são várias as estratégias-salários, incentivos através de prémios, são praticados a nível do gestor do RH.

RAF trazem o seu contributo em volta da questão de que os funcionários terão produtividade quando fazer com que os profissionais participem activamente do quotidiano da organização, de acordo com a questão acima levantada sobre as estratégias que visam motivar funcionários para melhor produtividade profissional,

RP1 e F3 concordam que tiveram posicionamento convergente, ao afirmar que tem tido salários, prémios e estão satisfeitos com as estratégias que são desenhadas a nível do seu local de trabalho

4.2.4. Como é que a desmotivação dos funcionários afecta no alcance de objectivos de uma organização?

F1, F2- um funcionário não satisfeito e um funcionário que não produz, não trabalha, não exerce nenhuma função, muito menos marca a sua presença no local de trabalho

RAF1- foram unânimes ao afirmar que a desmotivação dos funcionários tem vindo a afectar no alcance dos objectivos através da má má clima organizacional e a falta de coleguismo.

F5 não exerce com eficácia as suas obrigações, porém não trabalha, e descontente, capaz de formar equipes de fofoca na organização, cria mau ambiente.

RAF2, SC defendem que a desmotivação na Secretaria Distrital de Namarrói tem a ver com o excesso de trabalho e a sobrecarga de serviços.

F3,RP1 ambos concordam que existe exclusão de benefícios, uns têm mais privilégios, relativamente a outros.

F4 eu especialmente não estou satisfeito, porque nunca subi de carreira, isso frustra a minha mente, os que são conhecidos mudam de carreira daqui para aqui.

RP2 defendem que é por estarem a auferir salários baixos, falta de distinção e prémios que poderiam proporcionar maior incentivo. Falta de bolsas de estudos,

4.2.5. Como criar condições para a motivação dos funcionários no desempenho laboral?

RP2, Não há transparência na gestão do orçamento para criar condições de motivação como distinção de diplomas de honra, de méritos e também concessão de prémios, alegam que não há cabimento orçamental.

RAF1 Identificar as necessidades e anseios das pessoas; não há competitividade no local de trabalho, porque as condições não são criadas de modo que os funcionários tenham um bom desempenho.

RA, F2, concordam que condições podem ser criadas, mas não a realidade e outro, existem barreiras relativamente ao orçamento.

SC1 Buscar o trabalho que mais atrai a pessoa;

F1 Reconhecer o bom desempenho;

F2 Facilitar o desempenho;

RP1, F4 Projetar o trabalho de modo a torná-lo atraente;

F3 Adotar um sistema de recompensas ligado ao desempenho;

F5 Aperfeiçoar continuamente as práticas gerenciais.

4.2.6. Como influenciar a motivação no desempenho Profissional?

F1 induzir uma pessoa ou um grupo a atingir os objectivos da organização

RAF1, SC1 o envolvimento do trabalhador no estabelecimento dos objectivos organizacionais a atingir;

RAF2 o feedback positivo sobre o seu desempenho, beneficia a relação objectivo-desempenho;

F5, RP2 questão da valorização por parte das chefias;

RP1, F3 É importante que os gestores tenham a noção que elogiar um colaborador por um comportamento desejado, irá motivá-lo a manter essa conduta;

F4, F2 O ponto positivo, a destacar, a nível motivacional, que contribuí para a satisfação dos trabalhadores, prende-se com as relações interpessoais.

4.2.7. Quais os elementos que propiciam a motivação?

F1; F3 Progressão na carreira; Remuneração compatível; Reconhecimento pelos serviços prestados;

F4, SC1 Remuneração compatível; Reconhecimento pelos serviços prestados;

RP1, RAF2, F2 Reconhecimento pelos serviços prestados; Benefícios que a organização proporciona

RAF1, RP2, F5 Benefícios que a organização proporciona.

4.3. Análise, Interpretação e Discussão dos Resultados

Para analisar os dados recolhidos e os resultados apresentados, os mesmos foram agrupados em categorias, possibilitando assim, listar os principais itens, permitindo atingiros

objectivos específicos estabelecidos para este trabalho.

Faz-se uma análise descritiva das principais respostas obtidas através da recolha de dados. Com base nesse levantamento, fez-se uma classificação das categorias segundo a frequência simples de suas ocorrências.

Assim, nesta sessão destina-se a discussão dos resultados da pesquisa, com recurso a triangulação de dados. A triangulação foi feita com recurso as respostas obtidas das entrevistas na pesquisa em sede da dissertação.

4.3.1. Tipos de motivação

A motivação intrínseca é essencialmente a motivação pelo próprio trabalho, ou seja, um desejo de trabalhar simplesmente pelo próprio prazer de cumprir a missão. (Bowditch et al. 1992 p. 53).

Se uma pessoa realmente quer ou deseja fazer algo mesmo sem receber benefícios tangíveis para isso, então ela possui motivação intrínseca. Logo, pode-se definir a motivação intrínseca como o ato de executar uma actividade por satisfação, ao invés de executar devido a alguma consequência externa.

Para Marras (2002), as necessidades intrínsecas são as endógenas, ou seja, nascem no interior de cada indivíduo, como por exemplo, a sua dedicação, a sua competência e o seu comprometimento na realização da tarefa.

Bergamini (1997) explica que "a motivação é um impulso que vem de dentro e que tem, portanto, suas fontes de energia no interior de cada pessoa".

Caracteriza-se como intrínseco o que tem origem no próprio sujeito. Assim, motivação intrínseca é aquela que se origina de acordo com os interesses e necessidades de um indivíduo. Exemplo: dedicação, competência, comprometimento na realização da tarefa, etc.

Uma pessoa intrinsecamente motivada é movida a agir por diversão ou um desafio, e não devido a pressões ou prémios. A motivação intrínseca existe dentro das pessoas como também na relação entre as pessoas e as actividades que elas executam. Pessoas são

intrinsecamente motivadas por algumas actividades e não por outras, e nem todas as pessoas são intrinsecamente motivadas por uma mesma tarefa.

Por exemplo, uma pessoa pode ser apaixonada por cozinhar e sempre executa essa actividade por satisfação. Por outro lado, existem pessoas que não sabem, não gostam e não querem cozinhar de forma alguma, e preferem matar a fome somente com aquele resto de arroz com passas que sobrou da refeição passada.

A motivação intrínseca existe quando a pessoa decide tomar uma acção por motivos de altruísmo, cooperação, o sentimento de pertencer, de amor ou de agressão. Quando motivadas intrinsecamente, as pessoas procurarão por actividades relacionadas à satisfação da curiosidade, entretenimento, novidades, bem como pela oportunidade de aprender algo novo e aprender novas habilidades.

A motivação extrínseca refere-se essencialmente a um tipo de relação entre meios e fins, ou seja, adotamos certos comportamentos para receber (ou evitar) certos incentivos (ou punições) externos a certa tarefa. Assim, somos motivados a realizar a tarefa (meios) para receber a recompensa desejada (fins) (Bowditch et al., 1992 p. 53).

Se uma pessoa sente que ela precisa fazer algo, isso envolve motivação extrínseca, uma vez que a motivação reside fora da pessoa. Essa motivação ocorre quando é determinado à pessoa a acção que ele deve executar, bem como a recompensa que ela receberá por essa acção.

Segundo Marras (2002), as necessidades extrínsecas são as exógenas, ou seja, tem origem em factores externos ao indivíduo, como por exemplo, os recursos de trabalho, o meio físico onde se realiza a tarefa e a recompensa monetária proporcionando a satisfação que a tarefa em si não proporciona (p.92).

4.3.2. Papel do Gestor dos Recursos Humanos

Para esta categoria, conforme Heller (2001), para fazer com que os funcionários se sintam motivados e consiga um melhor desempenho, o superior pode delegar responsabilidades a sua equipe, em vez de apenas passar o cumprimento de ordens e gerar desmotivação.

De acordo com Chang (1999) é importante que o líder faça revezamento no comando da equipe, trocando alguns compromissos diários de rotina entre os colaboradores, isso vai fazer com que integrantes da equipe treinem outras pessoas e assim tenham a chance de partilhar da experiência vivida.

Para Mácedo et al. (2004), o papel do líder é explicar verbalmente como realizar um trabalho, mas sim, ocorre conhecimento quando o colaborador faz o trabalho e ambos pensam e refletem sobre a experiência, nesse momento os dois aprendem".

Ademias, Caruso e Salovey (2007), um bom líder deve ter algumas habilidades, como carisma para o seu bem pessoal e de sua equipe, emoção para conseguir lidar com diversos tipos de circunstâncias, empatia para estar disposto a ouvir e conhecer de verdade as pessoas que estão ao seu redor. Com essas e outras habilidades, o líder pode fazer com que a equipe fique do seu lado e ajude a atingir os objetivos propostos (p.47).

O sector de Recursos Humanos tem um papel estratégico nas organizações. Por meio das actividades executadas nessa área, a motivação pode ser incentivada e aumentar a qualidade de vida no trabalho. Da mesma maneira, o clima organizacional melhora e impacta a produtividade.

O gestor de RH deve compreender que a motivação está directamente relacionada ao aperfeiçoamento da performance individual. É assim que conseguirá trabalhar esse aspecto de forma estratégica para alavancar os resultados alcançados pela organização.

Na perspectiva do F1. Diz que o papel do GRH é de Garantir o pagamento de salários, verificar a questão de avaliação de desempenho e mudanças de carreira em tempo previsto, de igual forma, proporcionar, um bom ambiente de trabalho, explicar a importancia de ser assiduo, auxiliar os colaboradores na resolução de conflitos sociais e laborais, assim como Assistência Medica e Medicamentosa.

No entender do F2., este salienta que o GRH deve desenhar políticas que possam promover os colaboradores dentro da organização e os incentivos, promoções, progressões assim como mudanças de carreira.

Ademais F1 e F3 concordam em alguns aspectos que é explicar a importância de ser assíduo, pontualidade, auxiliar os colaboradores na resolução de conflitos sociais e laborais, assistência médica,

Igualmente o F4 salienta que o gestor de RH deve compreender que a motivação está directamente relacionada ao aperfeiçoamento da performance individual. É assim que conseguirá trabalhar esse aspecto de forma estratégica para alavancar os resultados alcançados pela organização.

SC1 O RH também deve habilitar os profissionais a interagir dinamicamente com os processos produtivos e pessoais, sempre considerando suas habilidades, qualidades e personalidades. Assim, o trabalho em equipa é estimulado para que o time construa estratégias de princípios, meios e fins para atingir os objetivos organizacionais.

Ambos os entrevistados concordam em alguns aspectos e outros não, bem como os autores. Assim o papel dos recursos humanos e de delegar responsabilidades a sua equipe, em vez de apenas passar o cumprimento de ordens e gerar desmotivação, trocando alguns compromissos diários de rotina entre os colaboradores, isso vai fazer com que integrantes da equipe treinem outras pessoas e assim tenham a chance de partilhar da experiência vivida; papel do líder é explicar verbalmente como realizar um trabalho, mas sim, ocorre conhecimento quando o colaborador faz o trabalho e ambos pensam e reflectem sobre a experiência, nesse momento os dois aprendem".

4.3.3. Estratégias e práticas motivacionais

Segundo Henry F. (2000) salienta que as estratégias e práticas que visam motivar o funcionário abaixo se destacam: Condições de trabalho adequadas ; Clima organizacional ; Programas de incentivo; Treinamento e capacitação ; Remuneração de mercado ; Benefícios; Participação nas decisões ; Feedback ; Comemorações e convenções e Perspectiva de crescimento.

É preciso que os gestores aprendam não só a fiscalizar a execução do trabalho, mas também a elogiar o trabalho de seus subordinados quando estes merecerem, como forma de motivar a sua equipa e como forma de reconhecer que o trabalho que eles desempenham para a organização é importante.

Além disso, cabe ao gestor mostrar a importância do trabalho de cada profissional que está sob sua responsabilidade e, principalmente, mostrar o contexto de uma determinada actividade dentro da organização, ou seja, mostrar que o trabalho que um determinado profissional desenvolve está inserido num contexto macro, que é de fundamental importância para a Administração Pública.

A motivação como factor impulsionador da produtividade dos funcionários para o alcance dos objetivos organizacionais, principal tema deste trabalho, não é uma tarefa das mais simples. Para que isso possa realmente acontecer, a Administração Pública deve passar por um grande período de mudanças.

Motivar não é somente pagar uma remuneração decente aos colaboradores, mas também é preciso definir algumas estratégias tais como:

- ✓ Manter os profissionais na organização, através de incentivos;
- ✓ Proporcionar condições para que o trabalho possa ser executado da melhor maneira possível;
- ✓ Manter um modelo de comunicação organizacional que realmente funcione;
- ✓ Respeitar o ser humano enquanto pessoa e enquanto profissional;
- ✓ Manter a ética acima de qualquer coisa;
- ✓ Fazer com que os profissionais participem activamente do quotidiano da organização;
- ✓ Procurar sempre escutar o que os colaboradores têm a dizer;
- ✓ Estar aberto a críticas;
- ✓ Reconhecer o bom trabalho da equipa e incentivá-la sempre;
- ✓ Saber que o elemento humano não é uma máquina, pois tem a capacidade de pensar e tem sentimentos.

Motivar os colaboradores para o trabalho é o somatório de tudo isto que foi exposto acima e muito mais. É uma actividade contínua e ininterrupta. Um verdadeiro exercício de humanização nas relações do trabalho.

A tarefa não é das mais fáceis, mas se tudo for feito da melhor maneira possível os resultados serão surpreendentes.

Somente a mudança de mentalidade será capaz de produzir bons frutos para que o ambiente de trabalho possa ser um lugar agradável, estimulante e que o colaborador não encare o trabalho como uma relação contratual, suportada por um instrumento jurídico, com uma contrapartida financeira, e sim como um lugar onde ele faz aquilo que gosta e recebe contrapartida por isso.

Os gestores precisam conhecer as necessidades humanas, as características dos indivíduos, para compreenderem e utilizarem a motivação como uma ferramenta dentro das organizações, procurando fazer com que o colaborador se sinta capacitado, e motivado a desempenhar suas funções. Os colaboradores precisam ser vistos como pessoas que têm expectativas e desejos e não como máquinas que não precisam ser motivadas.

Os colaboradores são motivados por metas específicas, metas desafiadoras e feedback. O seu envolvimento no estabelecimento de metas estimula o maior comprometimento com a organização. Tendem a trabalhar com mais afinco numa tarefa sobre a qual dispõem de mais controlo.

4.3.4. Factores de Desmotivação dos funcionários no alcance de objectivos organizacionais

De acordo com Heller (2001) comandar pessoas muitas vezes não é fácil, as emoções das pessoas podem interferir no processo, portanto a maneira mais adequada de evitar a desmotivação é assumir uma postura cortês e amigável (p.153).

Ainda, de acordo com o autor, quando se tem uma conversa entre duas pessoas é necessário ter calma, entender porque o colaborador está descontente, ouvir o que ele tem a dizer e tentar achar alguma solução para este problema, antes de terminar a conversa é importante conferir se realmente tudo o que foi conversado foi compreendido e se está tudo bem.

Conforme Tejon (2006), ninguém motiva ninguém, mas é possível fazer com que as pessoas que trabalham no mesmo ambiente de trabalho se desmotivem, se o seu objectivo pessoal for fazer as coisas bem feito e a organização não tiver comprometimento com a perfeição (p.).

Ainda, para o autor, os colaboradores ficam desmotivados e levam o trabalho apenas como obrigação quando as organizações não oferecem um único momento de lazer, isso acaba fazendo com que o ambiente de trabalho vire rotina e se torne angustiante.

Segundo Marins Filho (1995), para evitar a desmotivação devemos sempre encontrar motivos para viver, para vencer na vida e encarar as mudanças. É necessário controlar o desânimo e sempre querer fazer, correr atrás e buscar seus objetivos (p. 92).

Para Cappelli (2010), a desmotivação pode chegar quando não há nada de diferente para fazer, quando o trabalho se torna rotina. Normalmente é resultado da cultura do local do trabalho, o colaborador começa a manifestar menor satisfação com o que faz, menor comprometimento e cada vez menos vontade (p.).

Para Rafaela E. (2019), publicado no site educacional Edools, dá dicas de como reconhecer a desmotivação de um funcionário:

- ✓ Uso repetido de palavras negativas;
- ✓ Espera impaciente pelo horário do término do expediente;
- ✓ Afastamento dos outros integrantes da organização;
- ✓ Realizar somente as tarefas necessárias, não ir além do esperado;
- ✓ Não atingir as metas estipuladas;
- ✓ Discordar de mudanças, sugestões ou críticas construtivas;
- ✓ Não demonstrar interesse em participar de atividades ou treinamentos;
- ✓ Frequência de descomparecimento; e diversas outras.

De acordo com a autora, os factores que proporcionam a desmotivação e comprometimento no trabalho são:

- ✓ A grande cobrança por metas;
- ✓ O excesso de trabalho e a sobrecarga de serviço;
- ✓ Má clima organizacional e a falta de coleguismo;

- ✓ Falta de funcionários;
- ✓ Exclusão de benefícios;
- ✓ Baixa remuneração.

4.3.5. Condições para a motivação dos funcionários no desempenho laboral

O envolvimento em uma empresa não é mais uma via de mão única. No passado, o gerenciamento “de cima para baixo” era a regra. Os funcionários recebiam e cumpriam ordens. Sua opinião nunca era solicitada.

O gerenciamento moderno agora está exigindo que todos os níveis hierárquicos da empresa estejam envolvidos com situações adversas como ajudar e determinar a missão e os objetivos de uma empresa, analisar a estrutura da empresa, formular objetivos a longo prazo, etc.

De acordo com Jim Cairo (1999), quando se sente que faz parte de uma equipe e tem uma influência significativa nas decisões, fica mais disposto a aceitar as decisões e procurar soluções para os problemas difíceis.

Embora o sucesso pessoal não possa ser sempre quantificado, resultados mensuráveis geralmente são motivadores eficazes.

As empresas também têm sua participação na busca da motivação de sua equipe. É preciso que ela saiba sempre:

- ✓ Identificar as necessidades e anseios das pessoas;
- ✓ Buscar o trabalho que mais atrai a pessoa;
- ✓ Reconhecer o bom desempenho;
- ✓ Facilitar o desempenho;
- ✓ Projetar o trabalho de modo a torná-lo atraente;
- ✓ Adotar um sistema de recompensas ligado ao desempenho;
- ✓ Aperfeiçoar continuamente as práticas gerenciais.

De acordo com o Cairo (1999), “o feedback não é algo oferecido apenas por gerentes e supervisores. Um forte espírito de equipa pode ser construído quando os funcionários aprendem a motivar uns aos outros por meio do feedback positivo”. Para que o feedback seja eficaz, deve ser feito de modo adequado e sincero.

4.3.6. Influência da motivação no desempenho Profissional

Como já foi narrado, é comprovado por diferentes autores, que a motivação é a potência que mais abrange e influencia um indivíduo a mover-se com o objectivo de alcançar um bom desempenho, abraçando comportamentos desejados. Uma eficiente gestão descaí, entre outros semblantes, em motivar as pessoas, em aliciar uma pessoa ou um grupo a abarcar os objectivos da organização, enquanto tenta também abarcar os objectivos individuais. Para Veloso e Trevisan (2005:33), “o estabelecimento de um sistema de metas e objectivos para valorizar a motivação individual parece fixar o aprendizado e os comportamentos desejados”. Este propósito corrobora com a Teoria de Fixação de Objectivos, de Locke e Latham, que adiciona um outro factor necessário para o seu sucesso, o envolvimento do trabalhador na constituição dos objectivos organizacionais a atingir.

Neste conjunto de questões, as soluções obtidas levam-nos a concluir que o nível de motivação dos entrevistados é extremamente reduzido. Grande parte da população entrevistada, sente-se completamente desmotivado no trabalho, apontando os baixos ordenados como principal razão. No entanto, a mesma percentagem da população em causa, confessou que não se sente estimulado para as tarefas que executa, estas não os estimulam, não se sentem afrontados.

Esta falta de motivação e de estímulo no trabalho, foi analisada mais pormenorizadamente, através de questões direccionadas para os vários níveis de necessidades apresentados por Maslow, de forma a poder-se analisar e interpretar mais detalhadamente as razões que levam ao drástico nível de desmotivação.

Começando pelo nível de necessidades mais essencial de todos, as necessidades fisiológicas, constatou-se que somente um pequeno parte dos entrevistados se sente em pleno confortável. A razão apresentada é unânime e prende-se com o facto de funcionarem em espaços muito amplos, com pé-direito elevado, com variadas saídas de emergência abertas, levando a que haja um ambiente térmico interno idêntico ao extrínseco.

Embora da consciência da conformidade das instalações à actividade desenvolvida, e da garantia que, desta forma, lhes é garantida, os entrevistados desafogam que não são as situações mais agradáveis para elaborarem 8 horas diárias. O desânimo do frio no Inverno e do calor no Verão, é a principal, e quase única, causa para o baixo nível de satisfação a este

nível. Esta situação é vista como uma indeclinável realidade e é contornada com o uso de roupa mais quente ou mais leve, dependendo da época.

Esta circunstância de desânimo não compromete a âmago das necessidades fisiológicas relatadas por Maslow. O desconforto térmico, no sentido extremo, é de facto umas das “carências que determinam a sobrevivência imediata do organismo” (dos Santos, 2004:40-52), entretanto, neste caso não está em causa a sobrevivência de ninguém, é sim, uma condição que está presente em cerca de meio ano e que influencia o bem-estar, o humor e o nível de motivação do indivíduo durante estas duas épocas do ano mais extremas (Verão e Inverno), de forma proibitiva.

Indo-se para outro postilhão desta pirâmide hierarquizada de necessidades, passamos a analisar o nível de satisfação das necessidades de segurança. Neste âmbito foi observado o temor de se verem numa situação de exonerar, onde se chegou a consequências bastante díspares. Na superioridade dos dados auferidos, verifica-se que existe plena consciência de que se percorrem tempos críticos e de grande insegurança.

O factor que se distingue e se confessa extremamente positivo, são as **relações interpessoais existentes**. É totalmente unânime o afecção de que existe um bom relacionamento tanto entre colegas, como entre diferentes níveis hierárquicos. Existe um relacionamento de respeito, de convivência e uma comunicação aberta entre todos, não deixando de ser institucional.

Este é o ponto castelo que se eleva diante todos os outros neste caso de estudo.

As conexões interpessoais, factor conectado com as necessidades sociais, são de extrema importância para uma boa atmosfera de trabalho, para o bem-estar e motivação do indivíduo. Segundo Maslow expõe, “qualquer boa sociedade deve satisfazer esta necessidade, de uma forma ou de outra, se for para sobreviver e ser saudável” (Maslow, 1954:20).

O assunto da valorização por parte das chefias, as necessidades de consideração, é um ponto já precedentemente debatido, onde mais uma vez é corroborado que a inexistência do reforço positivo, o enaltecimento das condutas desejadas, não é exercida. Esta questão pode importar dúvidas interiores sobre a própria performance e mesmo arrebatar questões de baixa auto-estima. Numa agremiação, tal qual a conhecemos, o tempo útil do dia é gasto, em grande

parte, no local de trabalho, logo as vivências profissionais diárias, influenciam fortemente a noção de vantagem social de cada um. É importante que os gestores tenham a consciência que elogiar um colaborador por um comportamento desejado, irá motivá-lo a manter esse comportamento. É peculiar do ser humano a necessidade de reconhecimento do seu valor. Estas expectativas criadas pelo indivíduo, no colher o reconhecimento dos seus superiores pelo bom desempenho realizado, vão impulsioná-lo a trabalhar no sentido de atingir os objectivos almejados. Esta relação entre desempenho- recompensa, da Teoria de Expectativas de Vroom, vai ser posteriormente comparada com a veracidade. Ou seja, a satisfação do indivíduo vai ter em conta a confrontação através, por exemplo, da “diferença entre a percepção do indivíduo sobre o que deve receber, e a sua percepção do valor da remuneração recebida” (Thomas, 1990:44).

Esta comparação, é importante, na medida que permite antever a resposta do indivíduo. De acordo com a Teoria de Equidade de Adams, se o indivíduo se sentir limitado ou nada valorizado pelo seu desempenho, a queda será este abreviar, levando cada vez mais a níveis baixos de performance e pró-actividade (Schermerhorn Jr., Hunt e Osborn, 1998).

A Teoria de Fixação de Objectivos, o feedback positivo sobre o seu desempenho, favorece a ligação objectivo-desempenho, tal como o compromisso com o objectivo e a autoconfiança (Robbins, 2004). O respeito merecido pelos outros, torna o sujeito possuidor de uma mais estável e saudável auto-estima, revelando-se mais habilitado e também mais confiante (Maslow, 1954).

O patamar final analisado equivale ao topo da pirâmide de Maslow, que incide sobre as necessidades de auto-realização. Estas necessidades “podem ser descritas como as necessidades de cada um se tornar naquilo que é em potencial, de realizar as mais elevadas possibilidades de desenvolvimento” (dos Santos, 2004:40-52).

No âmbito laboral, uma pessoa que faz o que gosta, que sente-se capaz e agonia adquirir mais competências, onde modifica profissionalmente, é uma pessoa satisfeita e motivada para a sua constante progresso profissional.

As organizações necessitam aceitar o cunho individual da motivação e terem a consciência de que dificilmente colaboradores serão completamente satisfeitos: existirá sempre uma

necessidade não acatada que dirigirá novas atitudes motivacionais. Apesar disso, cabe a elas fazer com que o colaborador entenda qual é sua missão e onde ele se encaixa dentro da visão da organização, sentindo-se assim considerado e fazendo parte de algo maior.

Neste sentido, podemos apurar através dos dados recolhidos que os indivíduos que se parecem estimulados no trabalho, que são desafiados a pôr ao testemunho os seus conhecimentos, são também aqueles que mais se sentem auto-realizados.

Esta constatação verifica-se também para o oposto, maioritariamente quem sente pouco estímulo nas suas tarefas laborais, é também aquele que se sente com menor auto-realização.

Sintetizando, verifica-se que no integral os entrevistados sentem-se desmotivados e pouco afrontados no seu trabalho. O ponto positivo, a distinguir, a nível motivacional, que contribuí para a satisfação dos trabalhadores, prende-se com as relações interpessoais. Verifica-se que as necessidades sociais estão alcançadas de forma satisfatória. Existe um bem-estar geral, vulgar entre colegas e diferentes hierarquias. No entanto, a nível geral, todas as outras necessidades relatadas por Maslow estão abaixo do desejável, existem muitas necessidades que estão tendencialmente insatisfeitas.

Para analisar os factores que motivam os trabalhadores da Secretaria Distrital de Namarrói, realizou-se uma revisão bibliográfica sobre a temática da motivação através das obras de autores tais como Herzberg, Maslowe Vroom, que servisse de sustentáculo teórico para a referida análise, apropriando o mesmo à certeza actual.

Analisando caso a caso, a partir das perguntas iniciais que ajudaram para a reconhecimento do nível de motivação total de cada individuo, e comparando-as com as questões giradas para cada necessidade da pirâmide de Maslow, verifica-se que os indivíduos que se designam desmotivados e poucos estimulados, são os que mais necessidades têm por satisfazer. O mesmo se corrobora com os indivíduos mais motivados e estimulados. Estes têm enormes necessidades satisfeitas do que insaciadas.

Desta configuração, atesta-se que a Teoria da Motivação de Maslow, associada a outras teorias motivacionais, adequa-se aos dias de hoje e em específica a este caso de estudo, tendo-se proporcionado reconhecer e identificar as necessidades individuais de cada entrevistado e o

nível de satisfação de cada uma destas. Como se pode confirmar, e tal como Maslow defende, as necessidades não são estanques. Não é necessário que uma necessidade de nível mais baixo esteja satisfeita em pleno, para um indivíduo se sentir satisfeito com uma necessidade de menor influência.

Este facto verifica-se, por exemplo, no caso onde o indivíduo se sente satisfeito ao nível social, no entanto não quererá dizer, que este se sinta completamente satisfeito a níveis menores, como as necessidades fisiológicas ou de segurança. Outro exemplo, é o facto de estarem entrevistados que se sentem auto-realizados, no entanto, avançam por satisfazer, necessidades abaixo e de maior preponderância.

Um detalhe importante observado foi que metade desses servidores reduziu seu desempenho no trabalho, alegando que pelo fato de receber pouco, também deveriam trabalhar em um ritmo menor.

Por vezes foi possível observar, os servidores supervalorizando o tempo de atendimento ao cidadão, ou demora excessiva na execução ou resolução de problemas mais simples.

Foi possível observar também que os servidores não estão satisfeitos com a chefia imediata. As possíveis causas dessa insatisfação estão relacionadas com o comportamento do líder que demonstrou não permitir grandes aberturas com seus liderados. Quase sempre adotando um estilo de liderança mais fechado, com pouca comunicação e praticamente sem nenhum tipo de reunião periódica para avaliar o grupo e inspirar os liderados na busca pelos objetivos organizacionais.

Essa conduta adotada pelo líder causou insatisfação geral do grupo de servidores, que acabou se isolando na defesa de seus interesses particulares no ambiente de trabalho.

4.3.7. Elementos da desmotivação

Na entrevista que foi solicitado aos funcionários para mencionarem os principais factores, que a seu ver, eram as principais dificuldades da motivação e comprometimento em seu trabalho a saber:

- ✓ A grande cobrança por metas;

- ✓ O excesso de trabalho e a sobrecarga de serviço;
- ✓ Má clima organizacional e a falta de coleguismo;
- ✓ Falta de funcionários;
- ✓ Exclusão de benefícios;
- ✓ Baixa remuneração.

É preocupante a percepção dos funcionários em relação ao clima organizacional e a falta de coleguismo como factor de desmotivação, sendo assim, nota se que o clima organizacional não esta bom. O percentual que estendeu não haver coleguismo também preocupa, sendo este talvez o principal ponto a ser trabalhado na instituição, pois com um bom clima e coleguismo a grande parte dos outros factores talvez seja superada, ou tornem se menos evidente.

Todos entrevistados afirmaram haver motivação aos funcionários na instituição.

CAPITULO V: CONCLUSÃO E SUGESTÕES

5.1 Conclusão

É necessario que os gestores apreendam não só a fiscalizar a execução do trabalho, mas também a exaltar o trabalho de seus subordinados quando estes merecerem, como forma de motivar os colaboradores da sua organização como forma de admitir que o trabalho que eles desempenham para a organização é valorizado.

Além disso, o gestor tem a função de mostrar a importância do trabalho de cada profissional que está sob sua responsabilidade e, sobretudo, mostrar o contexto de uma determinada actividade dentro da organização, ou seja, mostrar que o trabalho que um determinado profissional aumenta está inserido num contexto macro, que é de fundamental importância para a Administração Pública.

Os gestores precisam saber as necessidades humanas, as características dos indivíduos, para compreenderem e utilizarem a motivação como um instrumento dentro das organizações, procurando fazer com que o colaborador se sinta capacitado, e motivado a desempenhar suas funções. Os colaboradores necessitam ser vistos como pessoas que têm expectativas e desejos e não como máquinas que não necessitam ser motivadas.

A motivação como factor impulsionador da produtividade dos funcionários para o alcance dos objetivos organizacionais, principal tema deste trabalho, não é uma tarefa das mais simples. Para que isso possa realmente acontecer, a Administração Pública deve passar por um grande período de mudanças.

Motivar não é somente pagar uma remuneração decente aos colaboradores, mas também é:

- ✓ manter os profissionais na organização, através de incentivos;
- ✓ proporcionar condições para que o trabalho possa ser executado da melhor;
- ✓ maneira possível;
- ✓ manter um modelo de comunicação organizacional que realmente funcione;
- ✓ respeitar o ser humano enquanto pessoa e enquanto profissional;
- ✓ manter a ética acima de qualquer coisa;
- ✓ fazer com que os profissionais participem activamente do quotidiano da organização;
- ✓ procurar sempre escutar o que os colaboradores têm a dizer;
- ✓ estar aberto a críticas;
- ✓ reconhecer o bom trabalho da equipa e incentivá-la sempre;
- ✓ saber que o elemento humano não é uma máquina, pois tem a capacidade de pensar e tem sentimentos.

Motivar os colaboradores para o trabalho é o somatório de tudo isto que foi exposto acima e muito mais. É uma actividade contínua e ininterrupta. Um verdadeiro exercício de humanização nas relações do trabalho.

A tarefa não é das mais fáceis, mas se tudo for feito da melhor maneira possível os resultados serão surpreendentes.

Somente a mudança de mentalidade será capaz de produzir bons frutos para que o ambiente de trabalho possa ser um lugar agradável, estimulante e que o colaborador não encare o trabalho como uma relação contratual, suportada por um instrumento jurídico, com uma contrapartida financeira, e sim como um lugar onde ele faz aquilo que gosta e recebe contrapartida por isso.

Os colaboradores são motivados por limites específicas, limites desafiadoras e feedback. O seu envolvimento no estabelecimento de limites estimula o maior comprometimento com a organização. Tendem a trabalhar com mais apego numa tarefa sobre a qual dispõem de mais controle.

A pesquisa deseja contribuir para o trabalho daqueles que gerem a Administração Pública, no sentido de distinguir os objetivos da instituição e as necessidades daqueles que a integram e sobretudo que contribua para ajudar a melhorar a gerência dos recursos humanos na Secretaria Distrital de Namarrói na produção e alcance das metas traçadas dentro do Plano Estratégico e Social do Estado (PESOE).

Espera-se ainda que esta pesquisa seja fonte para outros trabalhos que procuram a valorização humana antes de tudo e que desejam contribuir para o aperfeiçoamento das relações de trabalho.

As organizações necessitam aceitar o cunho individual da motivação e terem a consciência de que dificilmente os colaboradores estarão totalmente satisfeitos: existirá sempre uma necessidade não acolhida que dirigirá novas atitudes motivacionais. Apesar disso, compete a eles fazer com que o colaborador compreenda qual é sua missão e onde ele se encaixa dentro da visão da organização, sentindo-se assim reverenciado e fazendo parte de algo maior.

5.2 Sugestões

Com base nas conclusões obtidas neste trabalho, e partindo do princípio que, para os recursos humanos trabalharem com eficiência e eficácia é necessário que sintam-se motivados, recomenda-se o seguinte a SDN:

- ✓ Criar condições de aumentar o salário aos funcionários, dado que a maioria deles, sente esta necessidade;

- ✓ Beneficiar mais aos funcionários, visto que a maioria, responderam que estão um pouco satisfeitos e que talvez mereçam mais;
- ✓ Para além dos funcionários terem suas tarefas e responsabilidade já definidas é necessário compreender como funcionários da Instituição fazem parte do sucesso e da credibilidade dela, por isso, são notificado a ser assíduo, pontuais e participativo, para tal recomendamos visitar sempre EGFAE, REGFAE, Decreto 30/2001, de 12 de Outubro, SIGEDAP para se situar quanto as obrigações dum funcionário;
- ✓ Estudos periódicos devem ser realizados para aferir o impacto das estratégias aplicadas sobre a melhoria do clima organizacional actual no geral.

6. Referencia Bibliografica

Benchimol, P.(2012), & Caetano, R. (1996). *Avaliação de Desempenho nas organizações*, Cabo Verde.

Biscaya P., Branco R., Nunes M. A, Simões E. e Nevado V. C. (2002), “*Investimento Produtividade Competitividade e Emprego: Evolução Setorial*”. Estudos e Análises Observatório do Emprego e Formação Profissional, no. 31.

Bowditch, J. L. e Anthony , F. B. (1992). *Elementos de Comportamento Organizacional*. 1º Ed. São Paulo.

Brandão, H. P.; Borges, A. (2007). *Causas e efeitos da expressão de competências no trabalho*: para entender melhor a noção de competências. Revista de Administração Mackenzie, vol.8, nº3, pp32-49. Brasil.

Cappelli P. (2010), *Contratando e garantindo as melhores pessoas*. 5. Edição Rio de Janeiro.

Caruso, R. & Salovey, P. (2007). *Liderança com inteligência emocionante*. Liderando e administrando com idoneidade e eficácia. São Paulo: M. Books do Brasil.

Casado, T. (2002) *As pessoas na organização*. 3. Ed. São Paulo.

Chang, R. Y. (2001). *Construindo uma equipa de êxito*. Tradução de Eduardo Lasserre. São Paulo.

Chiavenato, I. (1995). *Recursos Humanos*. 3ª Ed. São Paulo: Atlas.

Chievenato, I. (2014). *Gestão Estratégica: de empresas com ações sustentáveis*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Correa, H. L and Hourneaux, J. e Flávio (2008). *Sistemas De Mensuração E Avaliação De Desempenho Organizacional*, Brasil. Rev. Contab. Finanças

Ferreira, C. (2008). *Chegar feliz e sair feliz do trabalho*: Aportes do Reconhecimento no Trabalho para uma Ergonomia Aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho. In: Ana Magnólia Mendes. (Org.). p. 40-53.

Figueira, G. (2014). *Bem-Estar, Mal-Estar e Qualidade de Vida no Trabalho* em uma Instituição Pública Brasileira.

Gil, C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas.

Heller R. (2001). *Como motivar pessoas*. 4. ed. São Paulo, Rio de Janeiro.

Levy, P.E. e Williams, J.R. (2004). *The social context of performance appraisal*. Journal of Management

- Mácedo, I. (2004). et al. *Aspectos comportamentais da gestão de pessoas*. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV.
- Maitland, L. (2002). *Como motivar pessoas: Adicionando energia ao trabalho em equipe*, implementando dinâmicas de trabalho e redesenhando processos. Brazil.
- Marconi, A. & Lakatos, M. (2009). *Fundamentos de Metodologia Científica*. 7. Edição São Paulo.
- Marins F. & Luiz A., (2005). Socorro. Necessito de motivação. 12. ed. São Paulo - SP: Harbra.
- Marras, Jean P. (200). *Administração de Recursos humana*. 6. Ed. São Paulo.
- Oum, T. H. e C. Yu (1995), “A productivity comparison of the world’s major airlines”. *Journal of Air transport Management*, Vol. 2 No 3/4:181-195;
- Robins, S. P. (2005). *Comportamento organizacional* (11ª ed.). Nova Jérsei: Pearson/Prentice Hall.
- Soares, B. M.& Berganini, C. (2008) *Motivação nas Organizações*, Brazil, pag. 108.
- Tavares, M. S. R. A. (2010). *Motivação e desempenho dos funcionários da administração pública*.
- Tejon, José L. (2006). *Liderança para fazer acontecer*. São Paulo.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The " what" and" why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.
- Herzberg, F. (1959). The motivation-hygiene concept and problems of manpower. *Personnel Administration*, 159(4), 3-7.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396.
- Rothwell, W. J., & Kazanas, H. C. (2021). *Avaliação de Desempnho*. In: *Gestão de Treinamento e Desenvolvimento*. Editora ATLAS.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological inquiry*, 11(4), 227-268.

Kehr, H. M. (2017). *Motivation* (Vol. 1). Wayenborg: Springer.

APÊNDICE

INQUERITO POR ENTREVISTA

O objecto desta entrevista é apenas académica e está inserida na investigação científica da Dissertação a ser apresentada na Universidade Católica de Moçambique, Extensão de Gurué, como requisito para a obtenção do grau de Mestrado em Administração Pública, tem como tema em estudo “Motivação como Factor Impulsionador na Produtividade e Alcance dos Objectivos Organizacionais na Secretaria Distrital de Namarrói no período de 2011 à 2022”.

Por favor que o leia atentamente as questões abertas que se seguem e responda ao seu critério. Saliento de que as questões são **confidencial** e **anónimos**.

Caso a pergunta não corresponda com a sua realidade de trabalho, deixe a apenas diga que “**não tenho opinião**”.

Entrevistas:

1. Quais são os tipos de motivação para o alcance de objectivos da Instituição?
2. Qual é o papel do Recursos Humanos em relação a motivação dos funcionários?
3. Quais as estratégias e práticas que visam motivar os funcionários para melhor produtividade profissional?
4. Como é que a desmotivação dos funcionários afecta no alcance de objectivos de uma organização?
5. Como criar condições para a motivação dos funcionários no desempenho laboral?
6. Como influenciar a motivação no desempenho Profissional?
7. Quais os elementos que propiciam a motivação?

Desde já, endereço os meus agradecimentos sua participação e colaboração.

Pesquisa desenvolvida pelo estudante **Mouzinho Benjamim Pereira Alfinete**

Namarrói/2023

ANEXOS



REPÚBLICA DE MOÇAMBIQUE
PROVINCIA DA ZAMBÉZIA
GOVERNO DO DISTRITO DE NAMARRÓI

SECRETARIA DISTRITAL

CARTA DE SERVIÇO

A Secretaria Distrital é um Órgão do Aparelho do Estado incumbida de prestar ajuda técnica administrativa do Governo do Distrito.

MISSÃO

Assegurar o funcionamento integral do Governo Distrital e das áreas da Função Pública, bem como a Administração Local do Estado, centrado nas necessidades dos cidadãos de todas origens e idade.

VISÃO

Uma Administração Pública centrada na Boa Governação, promovendo a reforma, o desenvolvimento e prestando serviços de qualidade e de excelência aos cidadãos.

VALORES

- ✓ Excelência
- ✓ Profissionalismo
- ✓ Meritocracia
- ✓ Disponibilidade
- ✓ Eficácia
- ✓ Urbanismo
- ✓ Excelência