

Universidade Eduardo Mondlane

Faculdade de Letras e Ciências Sociais

Departamento de Ciência Política e Administração Pública

Curso de Licenciatura em Administração Pública

**ANÁLISE DA CONTRIBUIÇÃO DOS FACTORES DE
MOTIVAÇÃO NA QUALIDADE DO TRABALHO DOS
RECURSOS HUMANOS: O CASO DO MINISTÉRIO DE
ENERGIA (2006-2010)**

Trabalho do Fim de Curso

Supervisando: Aginaldo Gonçalves Artur de Araújo

Supervisor: dr. Amana Cassimo Daine

Maputo, Maio de 2010

Análise da Contribuição dos Factores de Motivação na Qualidade do Trabalho dos Recursos Humanos: O Caso do Ministério da Energia (2006-2010).

Dissertação Apresentada em Cumprimento dos Requisitos Exigidos para Obtenção do Grau de Licenciatura em Administração Pública, na Universidade Eduardo Mondlane, Faculdade de Letras e Ciências Sociais, Departamento de Ciência Política e Administração Pública.

O Presidente

O Supervisor

O Oponente

Maputo, Maio de 2010

Declaração

Declaro que este trabalho do fim do curso foi fruto da minha investigação e que nunca foi apresentado, parcialmente nem por inteiro.

Dedicatória

Dedico este trabalho aos meus pais e irmãos que pacientes e compreensivos, sempre aconselharam-me para que estudasse.

Agradecimentos

Aos meus pais Abílio de Araújo e Flora de Araújo, pela existência, pelos ensinamentos;

Aos meus irmãos, Inalcídia, Adriana, Hernani, Ada e Cila pela inestimável colaboração;

Ao supervisor pela compreensão, paciência e objectividade de seus ensinamentos;

Aos colegas da Universidade pelo apoio.

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO 1	3
1.1. DELIMITAÇÃO TÊMÁTICA E OBJECTO DE ESTUDO	3
1.2. PROBLEMATIZAÇÃO	3
1.3. HIPÓTESES	5
1.4. OBJECTIVOS	5
CAPÍTULO 2	6
2.1. JUSTIFICATIVA	6
2.2. METODOLOGIA	7
2.3. LIMITAÇÕES DO ESTUDO	8
CAPÍTULO 3	9
3.1. ENQUADRAMENTO TEÓRICO-CONCEPTUAL	9
3.1. 1. Conceptualização	9
3.1.2. Quadro teórico	13
3.2. MODELO DE ANÁLISE	26
3.2.1. Quadro conceptual	27
3. 2.2. Expressão gráfica do modelo de análise	29
CAPÍTULO 4	30
4.1. RESULTADOS DE TRABALHO DE CAMPO E ANÁLISE DE DADOS E TESTE DAS HIPÓTESES	30
4.1.1. Resultados de trabalho de campo	30
4.1.2. Análise de dados e teste das hipóteses	41
4.3. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	47
4.3.1. Conclusões	47
4.3.2. Recomendações	51
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	51
Anexos	

LISTA DE ANEXOS

ANEXO 1 : Guião de entrevistas.

ANEXO 2: Quadros de factores intrínsecos e extrínsecos de Herzberg segundo Marras (2000) e Megginson, Mosley (1986) respectivamente.

ANEXO 3: Quadro resumido de factores intrínsecos e extrínsecos de Herzberg extraído de Marras (2000) e Megginson, Mosley (198

LISTA DE ABREVIATURAS

ME – Ministério de Energia

DRH - Direcção de Recursos Humanos

NPM – New Public Management

RSP – Reforma do Sector Público

EGRSP – Estratégia Global da Reforma do Sector Público

TQM – Total Quality Management

GEQ – Gestão Estratégica de Qualidade

RH – Recursos Humanos

RHI – Recursos Humanos da Instituição

INTRODUÇÃO

Para que uma organização sobreviva, independente de suas características, seus objectivos ou sua tecnologia, faz-se necessário à existência do trabalho cooperativo entre pessoas que a integram, tendo em vista que com o passar do tempo, os indivíduos tornaram-se também capital humano das organizações. As acções desenvolvidas pelo ser humano na busca de novas realizações, constituem tema para diversos estudos com intuito de identificar os factores que impulsionam as pessoas para alcançar seus objectivos. Assim, para melhor entender a complexidade da motivação em relação à qualidade do trabalho o nosso estudo será realizado junto dos funcionários.

Para diversos autores, a busca por novos métodos de motivação dos indivíduos para a qualidade do trabalho na organização será o diferencial do futuro, no sentido de conseguir a satisfação das pessoas, bem como solucionar os problemas organizacionais. Ter um empregado motivado ou com expectativas dentro da organização, com certeza trará melhor resultado em suas actividades, proporcionando serviços de melhor qualidade e melhorando significativamente a produtividade.

As organizações não podem mais funcionar sem um comprometimento mínimo de seus membros. Deste modo para que se alcance os desejados objectivos, estudiosos criaram teorias de motivação, buscando os factores que provocam, canalizam e sustentam o comportamento dos indivíduos. Durante vários anos as organizações procuraram o modelo “correcto” para motivar as pessoas, entretanto, as abordagens mais contemporâneas apontam que a motivação é decorrente da interacção entre factores individuais e ambientais.

O presente trabalho analisa a contribuição dos factores de motivação para a qualidade do trabalho dos recursos humanos no Ministério de Energia (ME) ao nível central. O argumento central é que a qualidade do trabalho dos recursos humanos pressupõe a existência de trabalho cooperativo e comprometimento mínimo de seus membros decorrente da experimentação directa das recompensas intrínsecas e de estímulos extrínsecos proporcionados pela organização.

O trabalho enquadra-se no âmbito da reforma do sector público, na vertente da política de desenvolvimento de recursos humanos que entre outros aspectos está voltada para a manutenção do pessoal motivado no sentido de prestar serviços de qualidade. Portanto, com base nas abordagens de motivação e de qualidade, o estudo analisa os factores de motivação que contribuem para a qualidade do trabalho dos recursos humanos.

O trabalho está estruturado em quatro capítulos. No primeiro capítulo, faz-se a delimitação temática, apresentam-se a problematização, as hipóteses e os objectivos. No segundo capítulo, justifica-se o tema de estudo, apresentam-se a metodologia usada no trabalho e as limitações do estudo. No terceiro capítulo faz-se o enquadramento teórico-conceptual e apresenta-se o modelo de análise do estudo. No quarto capítulo apresentam-se os resultados de trabalho de campo, análise de dados e testes das hipóteses, derivam-se as conclusões e propõem-se recomendações. Em último, apresentam-se as referências bibliográficas usadas para a realização do trabalho.

CAPÍTULO 1

1.1. DELIMITAÇÃO TÊMÁTICA E OBJECTO DE ESTUDO

Com este trabalho, pretende-se analisar a contribuição dos factores de motivação para a qualidade do trabalho dos recursos humanos entre o período 2006 a 2010. O estudo tem como objecto o processo de motivação dos recursos humanos. No nosso caso particular, o estudo centrar-se à no ME ao nível central. A escolha do período de estudo (2006-2010) é pelo facto deste período coincidir com introdução da segunda fase da reforma do sector público (2006-2011) ainda em curso que tem por objectivo aprofundar as reformas iniciadas durante a primeira fase (2001-2005), ajustando-as às prioridades actuais do Governo, com especial destaque para o desenvolvimento de instituições públicas racionalizadas e integradas prestando serviços de qualidade ao cidadão.

1.2. PROBLEMATIZAÇÃO

Os recursos humanos são um dos recursos mais comuns e mais importantes das organizações, eles criam metas, inovações e as realizações pelas quais as organizações são elogiadas e prestigiadas. Deste modo, os recursos humanos constituem um tipo de recurso dotado de vocação para actuar de modo participativo na materialização dos objectivos, das inovações e realizações para a sobrevivência das organizações Rutta e Bucelli (2001 in Pereira e Oliveira, 2004).

Deste feita, o sucesso de uma organização depende fortemente da contribuição dos recursos humanos que a compõem e a forma como os recursos humanos estão organizados, são estimulados e capacitados, e como são mantidos um ambiente de trabalho. E ainda, como estão estruturados e organizados os membros da força de trabalho, de modo a habilitá-los a exercer maior poder e liberdade de decisão, levando à maior flexibilidade e à reacção mais rápida aos requisitos mutáveis do ambientes. Para que tal aconteça é necessário que os recursos humanos estejam motivados no trabalho (*idem*, 2001).

As relações humanas representam uma atitude, um estado de espírito que deve prevalecer no estabelecimento e/ou na manutenção dos contactos entre pessoas. Essa atitude deve

basear-se no reconhecimento de que os seres humanos são possuidores de personalidade própria que merece ser respeitada. Isso implica numa compreensão sadia de que toda pessoa tem necessidades materiais, sociais ou psicológicas, que procura satisfazer-se e que motiva o seu comportamento em determinado sentido. Assim como as pessoas são diferentes entre si, também a composição e estrutura das necessidades variam de indivíduo para indivíduo. Perante estas observações, torna-se necessário descobrir formas para impelir as pessoas a reduzir as suas diferenças de comportamento e de aumentar a sua cooperação ao nível do trabalho dentro da organização (Balcão e Cordeiro, 1979, In Pereira e Oliveira, 2004).

Assim, a maioria das pessoas trabalham melhor se forem mais bem motivadas e instruídas. Neste contexto, torna-se imprescindível identificar os factores que motivam as pessoas e analisar a contribuição que estes factores trazem para qualidade do trabalho. Com a globalização, em que as mudanças são constantes, novos métodos e novas tecnologias surgem a todo o momento e as ameaças são constantes, exigindo, mais do que nunca, uma gestão voltada para equipas motivadas, participativas e com o moral elevado, para maximizar a qualidade do trabalho exercido (Courtis, 1991 in Pereira e Oliveira, 2004).

Portanto, dentre as estratégias usadas para se chegar a esse objectivo, destaca-se a motivação, que age como factor diferenciador e competitivo. Equipa motivada, consequentemente, proporciona níveis melhores de execução de trabalho e com qualidade. Nessa busca pela qualidade, alguns factores motivam os recursos humanos a se comprometerem mais com a organização. Estes factores devem ser identificados e conhecidos pela liderança. Uma vez conhecida as forças de comportamento humano relacionado á gestão para a qualidade, caberá ao líder examinar como essas forças dificultam ou promovem a obtenção de alta qualidade, estabelecendo as acções gerenciais precisas para canalizar essas forças comportamentais em direcções construtivas (Juran, 1990 in Pereira e Oliveira, 2004). Diante do exposto, tem-se a seguinte pergunta: **Quais são os factores de motivação dos recursos humanos que contribuem para a qualidade do trabalho?**

1.3. HIPÓTESES

H1: A qualidade do trabalho no ME é função da motivação intrínseca directamente experimentada pelos recursos humanos.

H2: A qualidade do trabalho no ME é função dos factores extrínsecos proporcionados aos recursos humanos.

1.4. OBJECTIVOS

Geral

Analisar os factores de motivação dos recursos humanos que contribuem para a qualidade do trabalho.

Específicos

Analisar a relação entre a motivação dos recursos humanos e a qualidade do trabalho, com base em factores como realização, reconhecimento, responsabilidade, trabalho criativo e desafiador, desenvolvimento pessoal, possibilidade de crescimento no cargo e a automotivação para o trabalho;

Verificar a relação entre a motivação dos recursos humanos e a qualidade do trabalho, com base em factores como supervisão, condições de trabalho, relações interpessoais, posição do cargo, salário, benefícios dos empregados, segurança no cargo, vida pessoal e políticas empresariais.

CAPÍTULO 2

2.1. JUSTIFICATIVA

Neste estudo pretende-se identificar e analisar os factores de motivação dos recursos humanos que influenciam na qualidade do trabalho na organização. Motivar os recursos humanos é um processo importante na organização no sentido de persuadir os empregados, espontaneamente, na consecução dos objectivos e das metas da organização. No entanto, um dos maiores desafios para as organizações é motivar empregados com diferentes tipos de personalidades, expectativas, aspirações e comportamentos. A motivação induz os empregados a agir e a comportar-se de determinada maneira. Ela está relacionada com o nível de esforço, vontade e empenho dos empregados na materialização dos objectivos criados e no alcance das metas específicas previamente traçadas pela organização.

Deste modo, tendo em vista o despertar das organizações para os seus activos mais importantes, observa-se cada dia o maior interesse das organizações em promover a motivação dos empregados em favor da qualidade do trabalho traduzidos em melhores resultados, cumprimentos dos seus objectivos e no alcance das metas organizacionais, através de uma boa administração dos factores extrínsecos e consolidação da motivação intrínseca dos recursos humanos.

Portanto, o presente estudo tem a sua importância tanto no ramo académico e profissional. No ramo académico, o estudo revela-se de extrema importância, pois permite-nos conhecer e reflectir sobre os factores de motivação dos empregados que influenciam na qualidade do seu trabalho em função das perspectivas teóricas de motivação apreendidas ao longo da formação, uma vez que este trabalho é de natureza académica. No ramo profissional, baseados nos resultados deste estudo, poder-se-á vislumbrar novas reflexões e directrizes para a política de recursos humanos da instituição, relacionado com o uso dos factores extrínsecos e fortalecer a motivação intrínseca dos recursos humanos de modo a persuadir os funcionários a empenharem os seus esforços e a sua dedicação relativamente ao exercício das suas funções ou cargos em favor da qualidade do trabalho. Além disso, o estudo poderá mostrar aos dirigentes

de Recursos Humanos da Instituição, a visão que os gestores têm da política de motivação dos empregados adoptada com influência na qualidade do trabalho dos membros da organização.

2.2. METODOLOGIA

Nesta secção, apresentam-se os meios metodológicos que foram usados para a realização do trabalho. Numa primeira fase foi feita uma pesquisa bibliográfica que consistiu na consulta de bibliografias indispensáveis relacionadas com o nosso tema de estudo tais como artigos, revistas, livros, pesquisas, monografias bem como a Internet. A pesquisa bibliográfica teve como objectivo conhecer as diferentes contribuições científicas sobre o nosso tema e serviu de suporte às fases das pesquisas auxiliando na definição do problema, determinação dos objectivos e na justificação do estudo.

A segunda fase baseou-se na recolha de dados qualitativos aos funcionários sobre os factores de motivação que contribuem para a qualidade do trabalho. O instrumento de recolha de dados usado foi a entrevista semi-estruturada acompanhado de guião de entrevista formulado para o efeito, tendo como objectivo a recolha de informações sobre o que as pessoas sabem, fazem, crêem, esperam, sentem, ou desejem, pretendem fazer, fazem ou fizeram, bem como sobre suas explicações ou razões no que refere as coisas precedentes. Privilegiou-se a entrevista semi-estruturada, porque não é inteiramente aberta nem fechada, e é encaminhada por um pequeno número de perguntas-guias concisas a propósito das quais é imperativo receber uma informação da parte do entrevistado.

O critério de amostragem usada para o trabalho foi amostra por acessibilidade em que o entrevistador escolhe os elementos a que tem acesso, admitindo que estes possam, de alguma forma, constituir o universo. Este tipo de amostragem é muitas vezes aplicado em estudos de carácter qualitativo, onde não é requerido alto nível de precisão nem de técnicas estatísticas.

A amostra foi constituída por um conjunto de 19 pessoas, sendo funcionários públicos, incluindo os que ocupam cargos de chefia. Por último, procedemos a análise dos dados recolhidos. A análise dos dados obedeceu ao método qualitativo porque permite a análise do sentido que os actores dão aos factos ou acontecimentos com os quais se vêem confrontados de tal forma que a interpretação dos factos ou acontecimentos e atribuição dos significados são básicas neste tipo de pesquisa e não requer o uso de métodos e de técnicas estatísticas.

As abordagens de motivação e qualidade serviram para explorar em profundidade o nosso tema de estudo. Os elementos de análise escolhidos que serviram como ponto de referência são os factores intrínsecos e extrínsecos de Herzberg discriminados no quadro 3 (vide anexo 3). O critério de selecção dos factores¹ baseou-se na comparação e correspondências dos factores intrínsecos e extrínsecos de Herzberg apresentados por Marras (2000) – no quadro 1 (vide anexo 2) com os de Megginson e Mosley (1986) – no quadro 2 (vide anexo 2). Os factores com o mesmo significado foram representados pelo mesmo tipo de letra e escolheu-se uma das designações dos factores com o mesmo significado. O (s) factor (es) sem nenhuma correspondência foram seleccionado (s) para aumentar a riqueza dos elementos de análise.

2.3. LIMITAÇÕES DO ESTUDO

- A autorização demorada da instituição para a realização do estudo;
- Os entrevistados foram muitos tendenciosos nas suas respostas devido a um controle muito forte sobre os funcionários;

¹ Existem vários autores que escrevem sobre as teorias de motivação de Herzberg (a teoria dos dois factores), de tal forma que os factores são quase os mesmos que constam das literaturas, havendo apenas um ou mais autores que acrescenta um outro factor a mais que os seus pares. Po isso, apenas nos limitamos apenas a esses dois autores pois era preciso saber quais os factores de análise a considerar de tal forma que a escolha não podia ser arbitrária do autor do trabalho sem pontos de referências. A escolha da teoria dos dois factores de Herzberg por centrar-se no contexto do trabalho que está relacionado com o nosso tema de estudo. O factor de automotivação para o trabalho foi incluído como um elemento de análise porque há autores que defendem que as pessoas são normalmente automotivadas. Por exemplo, Sicholli (1998), refere que a automotivação significa o grau de auto-satisfação que nasce internamente no processo do intelecto das pessoas nas organizações.

- Apesar da aceitação para a realização do estudo alguns entrevistados mostraram-se receosos em aceitar as entrevistas alegando que necessitavam de autorização superior. Para ultrapassar esta barreira foi estabelecido um consenso com cada funcionário em que os mesmos se comprometeram a conceder as entrevistas sobre a condição de anonimato.

CAPÍTULO 3

3.1. ENQUADRAMENTO TEÓRICO-CONCEPTUAL

3.1. 1. Conceptualização

Motivação

Existe diversa literatura escrita sobre os factores determinantes da motivação dos funcionários. Alguns autores consideram que o bom exercício das funções, cumprimento das metas e desempenho satisfatório é função da motivação dos recursos humanos. O conceito de motivação é muito extenso e complexo, isto deve-se a não existência de uma regra geral totalmente aceite.

Megginson e Mosley (1986) definem que a motivação é induzir uma pessoa ou grupo de pessoas, cada qual com as suas próprias necessidades e personalidades distintas, a trabalhar para atingir os objectivos da organização, ao mesmo tempo, que trabalham para alcançar os seus objectivos. Daft (2005) define motivação como as forças externas e internas que afectam uma pessoa estimulando o seu entusiasmo e impelindo-a para seguir um determinado curso de acção.

Vargas (1999 in Vargara, 1999) define que a motivação é uma força , uma energia, que nos impulsiona na direcção de alguma coisa. Ela é, absolutamente intrínseca, isto é, está dentro de nós, nasce de nossas necessidades interiores, de tal modo que por ser intrínseca, ninguém motiva à ninguém. O impulso à acção pode ser gerado internamente no processo

do raciocínio do indivíduo ou pode ser provocado por estímulos externos (providos do ambiente).

Como podemos observar, estes conceitos são em partes complementares ambos consideram que a motivação é uma energia, uma força, um entusiasmo que afecta uma ou mais pessoas (claro com necessidades próprias e personalidades distintas) e é dirigida para uma determinada orientação (ou seja, na direcção de alguma coisa) podendo ser objectivos individuais ou organizacionais que para o efeito pressupõem a escolha de um determinado curso de acção.

Mas, o conceito que melhor responde os objectivos deste trabalho é o proposto por Vargas porque é mais abrangente ao referir que a motivação é intrínseca aos indivíduos, está dentro deles, nasce das suas necessidades interiores, de tal forma que ninguém motiva à ninguém. Para este autor, o impulso à acção é gerado internamente no processo do raciocínio dos indivíduos ou resulta de estímulos externos (factores externos) providos do ambiente.

Qualidade

A definição do termo qualidade tem dependência directa do âmbito do trabalho que se realiza na organização. Possui interpretações diversas em diferentes empresas ou instituições, conforme grupos de uma mesma organização, de acordo com o entendimento de cada indivíduo. Por isso, a definição de qualidade continua facilmente mal entendida, com decorrências que prejudicam as organizações que desejam implementá-la. Melhor compreensão do termo é fundamental para que a qualidade possa assumir função estratégica no exercício das actividades, das funções e cargos bem como na competitividade. A forma como a qualidade é definida e entendida em uma organização reflecte a forma como é direccionada a produção de bens e/ou prestação serviços.

Feigenbaum (1986 in Pereira e Oliveira, 2004) define qualidade como o composto total do produto e as características do serviço acompanhados do processo de comercialização

e manutenção dos mesmos e orientados para a satisfação das expectativas do cliente, de tal forma que a qualidade é o melhor possível sob certas condições do consumidor no que se refere ao uso real e ao preço de venda do produto ou serviço. A qualidade é uma determinação do cliente/consumidor e não do produtor, do engenheiro, do *marketing* ou do administrador geral.

Jenkins (1972 in Pereira e Oliveira, 2004) define qualidade como o grau de ajuste de um produto ou serviço à demanda que pretende satisfazer. O produto terá boa qualidade quando satisfizer os dois lados, produtor/prestador e consumidor, devendo para isto ser otimizado os recursos empresariais materiais, económico-financeiro e humanos.

O conceito que adoptamos no nosso trabalho é o de Jenkins porque é abrangente por duas razões. A primeira é pelo facto de este autor considerar que a qualidade compreende um grau ou nível de ajuste do produto ou serviço (ajuste este que significa uma preocupação pelo composto do total do produto e as características do serviço) para satisfação não apenas do cliente/consumidor, mas também para a satisfação do próprio produtor ou prestador de serviço, do engenheiro, do *marketing* ou do administrador geral porque são partes interessadas no desenvolvimento da empresa ou instituição da qual as suas receitas ou prestígio depende da qualidade do seus produtos vendidos ou serviços prestados.

É por isso, que as instituições e empresas fazem pesquisa de mercado ou aos cidadãos para conhecer qual seria ou qual é o nível de satisfação dos clientes ou consumidores antes ou depois do lançamento do produto ou serviço para colher informações para a melhoria dos mesmos. A segunda razão é por Jenkins atender e considerar que para termos um produto ou serviço com boa qualidade é preciso e deve-se se otimizar os recursos organizacionais materiais, económicos-financeiros, e muito mais importante os recursos humanos que manipulam os demais recursos, o que implica que estes devem estar mais motivados no trabalho.

Recurso humano

Drucker citado por Cowler e Mailer (1998) define recurso humano como o homem, o único dos recursos que o homem tem à disposição, pode crescer e desenvolver-se, isto implica que os seres humanos sejam considerados como um recurso. Assim, o conjunto de gestores e colaboradores constituem os recursos de uma organização.

Chiavenato (1994) define recurso humano como as pessoas que ingressam, permanecem e participam da organização, a qualquer nível hierárquico ou sua tarefa. Os recursos humanos são os recursos mais importantes da organização, pois, constituem o único recurso vivo e dinâmico da organização, ou seja, o recurso que manipula os demais, que são inertes e estáticos por si.

Como podemos constatar, estes conceitos são em parte complementares ambos consideram que o recurso humano é a pessoa, o homem, o único recurso vivo e o mais importante da organização. O recurso humano é dinâmico porque pode ingressar, permanecer, participar, crescer e desenvolver em termos sociais, psicológicos, intelectual e cultural dentro da organização. Este recurso posiciona-se aos vários níveis hierárquicos (por exemplo, os colaboradores e gestores). Mas, o conceito de Chiavenato é mais abrangente porque para além dos elementos convergentes atrás apresentados, considera que os recursos humanos manipulam os demais que são inertes e estáticos por si, elevando, exaltando e sobrevalorizando-os o que pressupõem que para esta acção devem estar motivados, diferentemente de Drucker que apenas refere que o recurso humano é o único que o homem tem à disposição.

Para evitar equívocos durante o trabalho, as palavras recurso humano e funcionário são usados com o mesmo significado, esta escolha foi feita por considerar que o funcionário tal como o recurso humano é a pessoa, o homem, o único recurso vivo, dinâmico que ingressa, permanece, cresce, desenvolve e participa da organização e deve estar motivado e manipula os outros recursos que são inertes e estáticos por si.

Trabalho

Vitoriano (2000), define trabalho como a aplicação de forças e faculdades para atingir determinado objectivo que se relaciona directamente com algum tipo de retorno, preferencialmente de ordem monetária.

Armstrong (2006), define trabalho como o exercício do esforço e aplicação de conhecimentos e habilidades e oportunidade de desenvolver e usar capacidades para a realização ou alcance de um determinado propósito. As pessoas trabalham nas organizações não só em busca de dinheiro, mas também em busca do alcance de outras satisfações.

Como podemos observar estes conceitos são em partes complementares porque ambos consideram que o trabalho compreende a aplicação do capital cognitivo (faculdades e conhecimentos) e o acto de agir (esforços, forças) dos indivíduos com vista a realização ou alcance de determinado propósito (que é de certo algum tipo de retorno). Contudo, o conceito que adoptamos neste estudo é o de Armstrong por duas razões. A primeira razão é pelo facto de este autor considerar que o trabalho não só compreende a aplicação do capital cognitivo (faculdades, conhecimentos) e do acto de agir (forças, esforços), mas também compreende aplicação de habilidades e a oportunidade de desenvolver e usar capacidades dos indivíduos, elementos esses implícitos no conceito de Vitoriano.

A segunda razão é por Armstrong considerar que as pessoas quando trabalham não só querem um retorno de ordem monetária (salário) na perspectiva de Vitoriano, mas também buscam outras satisfações que podem ser por exemplo: fazer alguma coisa que vale a pena, prestígio, exercer e controlar o poder, o companheirismo entre outros vários aspectos.

3.1.2. Quadro teórico

Um dos maiores desafios das organizações é assegurar que elas sejam dotadas de recursos humanos motivados para o exercício das funções ou cargos que ocupam actuando de modo participativo na realização dos objectivos organizacionais. Desta feita,

organizações precisam de recursos humanos melhor motivados para que possam usar os seus conhecimentos e suas habilidades para realização das suas actividades com qualidade e responsabilidade.

Vários debates foram encetados, em torno da questão motivacional numa tentativa de identificar e compreender os factores de motivação capazes de estimular ou induzir o comportamento e as atitudes das pessoas nas organizações. Neste âmbito de debates, foram desenvolvidas abordagens procurando perceber porquê as pessoas agem e se comportam de determinada maneira. Portanto, a motivação e qualidade são os marcos teóricos que adoptamos para trabalho. Estas abordagens permitir-nos-ão explorar em profundidade o nosso estudo. No que se refere a motivação o estudo suportar-se-à na teoria de hierarquia das necessidades de Maslow, teoria de dois factores de Herzberg, teoria de equidade de Adams, teoria de motivação de McClelland, a teoria contingencial de Vroom e teoria de motivação de Likert, por acharmos serem as mais adequadas para o tema escolhido. No que concerne a qualidade, a pesquisa centrar-se-à nas contribuições de Garvin, Campos, Juran e Deming devido a sua adequação ao tema em estudo.

Motivação

Quando reflectimos sobre a questão dos recursos humanos, torna-se indispensável conhecer e compreender que factores determinam a motivação destes para o trabalho.

Teoria de hierarquia das necessidades de Maslow

Stoner e Freeman (1999) referem que para Maslow a motivação humana se dirige para uma hierarquia de cinco necessidades, que iam das necessidades fisiológicas mais básicas até as necessidades mais elevadas de auto-realização.

De acordo com Maslow os indivíduos serão motivados a satisfazer a necessidade que para eles estiver *preponderante*, ou mais forte, num determinado momento. A preponderância de uma necessidade depende da situação do indivíduo no momento e de suas experiências recentes. Assim, começando pelas necessidades físicas que são as mais básicas, cada necessidade tem que ser ao menos parcialmente satisfeita antes do

indivíduo desejar satisfazer uma necessidade no nível seguinte. Maslow concebeu a seguinte pirâmide das necessidades:

As necessidades físicas, aqui os empregados precisam de salário suficiente para alimentar, abrigar e proteger a si mesmos e às suas famílias de um modo satisfatório, bem como de um ambiente de trabalho seguro, antes dos administradores tentarem oferecer incentivos destinados a dar-lhes estima, sentimentos de participação ou oportunidade de crescimento. *As necessidades de segurança* incluem estabilidade no trabalho, estar livre de coacção ou tratamento arbitrário, e regulamentos claramente definidos. A hierarquia seguinte é a *necessidade participar e ser amado*. Esta é sentida com mais força dentro da família, mas também afecta o ambiente de trabalho. A não ser que se vejam como parte integrante da organização, os empregados irão sentir-se mais frustrados por uma necessidade de participação não atendida e provavelmente não responderão às oportunidades e incentivos de ordem mais elevada.

O aspecto seguinte na hierarquia das necessidades é a *necessidade de estima*, Maslow descreveu dois tipos de necessidades de estima – o desejo de realização e competência e o desejo de *status* e reconhecimento. Em termos organizacionais, as pessoas querem saber ser boas em seus trabalhos, também querem sentir que estão realizando algo importante quando fazem este trabalho. *As necessidades de auto-realização*, de acordo com Maslow, quando todas as outras necessidades forem adequadamente atendidas os empregados começarão a se motivar pelas necessidades de auto-realização. Irão procurar um significado e o crescimento pessoal em seu trabalho, e buscarão activamente ter novas responsabilidades.

Maslow enfatiza que as diferenças individuais são máximas nesse nível. Para alguns indivíduos, produzir trabalho de alta qualidade é um meio de auto-realização, para outros, desenvolver ideias criativas e úteis servem à mesma necessidade.

Teorias de dois Factores de Herzberg

Daft (2005) revela que Herzberg num seu estudo descobriu que a satisfação e insatisfação no trabalho decorrem de dois conjunto separados de factores, e assim, formulou a teoria de dois factores numa tentativa de compreender o comportamento das pessoas em situação de trabalho e denominou-os de factores higiénicos e motivadores.

Factores higiénicos

Segundo este teórico, os factores higiénicos compreendem a presença ou ausência de aspectos insatisfatórios no trabalho, como as condições de trabalho, pagamento, as políticas da empresa e os relacionamentos interpessoais. No entanto, Os factores higiénicos quando são bons só impedem a insatisfação, mas eles por si só não tornam as pessoas satisfeitas e motivadas em seu trabalho. Como todas essas condições são decididas pelas empresas, os factores higiénicos estão fora do controlo das pessoas.

Factores Motivadores

O segundo conjunto de factores que influenciam a satisfação no trabalho, são denominados de factores motivadores. Os factores motivadores integram as necessidades de alto nível e incluem a realização, reconhecimento, responsabilidade e oportunidade de crescimento. Assim sendo, os factores motivadores estão sob o controlo da pessoa, pois, estão relacionados com o que faz e desempenha. Portanto, Herzberg acreditava que, quando os factores motivadores estão ausentes, os funcionários são neutros em relação ao trabalho, mas quando estão presentes, os funcionários são altamente motivados e satisfeitos.

Desta forma, para Herzberg os factores higiénicos e motivadores constituem dois factores distintos que influenciam a motivação. Por um lado, os factores higiénicos influenciam apenas na área de insatisfação, sendo que as condições de trabalho inseguras ou uma ambiente de trabalho turbulento farão com que as pessoas fiquem insatisfeitas, mas a correcção dessas condições não levará a um nível alto de motivação e satisfação. Por outro lado, os factores motivadores, precisam existir para que os funcionários fiquem altamente motivados no seu trabalho.

Herzberg explica que a implicação da teoria dos dois factores para os gerentes e administradores é clara. A provisão de factores higiénicos eliminará a insatisfação dos funcionários, mas não os motivará para níveis altos de realização. Os factores motivadores são mais poderosos e promovem a alta satisfação e alto desempenho. Assim, o principal papel dos gerentes consiste em impedir as insatisfações proporcionando os factores higiénicos suficientes para satisfazer as necessidades básicas e depois recorrer aos factores motivadores para satisfazer as necessidades de nível mais alto e impelir os funcionários para maior realização e satisfação.

Teoria da equidade

Segundo Adams, a ideia principal da teoria de equidade é de que um importante factor para a motivação, desempenho e satisfação no trabalho é a avaliação feita pela pessoa sobre a equidade ou a justiça da recompensa que recebe. Aqui, a equidade é entendida como o relacionamento entre a contribuição que as pessoas dão em seu trabalho (como esforço ou habilidade) e as recompensas que auferem (por exemplo, pagamento ou promoção) comparada com as recompensas que os seus colegas estão recebendo por contribuições similares (*idem*, 2005).

Adams argumenta que a teoria de equidade supõe que a motivação, desempenho e satisfação dos indivíduos está dependente da avaliação subjectiva que efectuam da relação entre o seu quociente esforço/recompensa e o quociente esforço/recompensa de outros indivíduos em situações semelhantes. Ainda segundo Adams a teoria de equidade supõe também que se os indivíduos analisarem que suas compensações são iguais às de outros por contribuições semelhantes, eles acreditarão que o tratamento que recebem é justo e equitativo. As pessoas avaliam a equidade pela razão entre entradas/resultados. As entradas podem ser educação, experiência, esforço e habilidade. Os resultados traduzem-se em pagamento, reconhecimento, benefícios e promoções.

Adams explica que a razão/resultado pode ser comparada à de uma pessoa no grupo de trabalho ou a uma média percebida de grupo. Deste modo, o estado de equidade ocorre

quando a razão entre entrada/resultado de um indivíduo é igual á razão entrada/resultado de outra pessoa.

Adams refere que a iniquidade surge no momento em que as razões entradas/resultados estão desequilibradas, como quando uma pessoa com nível alto de educação ou experiência recebe o mesmo salário que um funcionário novo ou com menos educação. A iniquidade percebida também ocorre na outra direcção. Quando as pessoas descobrem que estão sendo recompensados mais do que as outras que contribuem com as mesmas entradas na empresa, eles tenderão a corrigir a iniquidade trabalhando de forma mais árdua, obtendo mais educação ou considerando uma redução nas recompensas. O sentimento de iniquidade percebida faz com que as pessoas criem dentro de si tensões que os levam a tentar equilibrar a equidade.

Os métodos mais frequentes para reduzir a iniquidade percebida são:

Mudar as entradas – o indivíduo escolhe aumentar ou diminuir suas entradas para a organização;

Mudar resultados – um indivíduo pode mudar os seus resultados;

Percepções distorcidas – os indivíduos podem distorcer as percepções da equidade se eles não forem capazes de modificar ou alterar as entradas ou os resultados,

Sair do emprego – os indivíduos que se acham e sentem injustiçados poderão tomar a decisão de abandonar os seus empregos para não se sujeitar a iniquidade de ser bem ou mal recompensado.

Adams explica que a implicação da teoria de equidade para os gerente/administradores é que eles devem saber que os funcionários avaliam a equidade percebida de suas recompensas em comparação com a dos outros. Por isso, os gerentes/administradores inteligentes devem tentar conservar o estado de equidade equilibrados para poderem manter a força de trabalho motivada.

Teoria de Motivação de McClelland

McClelland idealizou a sua teoria de motivação baseada em três variáveis: as necessidades de realização, poder, e afiliação. McClelland acredita que a motivação é dinâmica, e os três grupos de necessidades são variáveis de um indivíduo para o outro, e se apresentam com diversa intensidade.

A necessidade de realização é expressa pelo desejo e pela vontade de obter êxito. O desejo de realização é apresentado por diversas forças tais como: necessidade de ser aprovado socialmente, necessidade de *status*, conhecimentos e habilidades. Já a necessidade de poder se expressa através do controlo para influenciar outros indivíduos, coisas e sistemas. É importante ressaltar que esta necessidade varia em intensidade de acordo com cada indivíduo.

Quanto à necessidade de afiliação, esta se expressa pelo conjunto de impulsos que levam ao indivíduo a procurar ou manter as relações afectivas com outros indivíduos, como por exemplo, a amizade, Coradi (1998 in Podesta, 2002).

Modelo Contingencial de Vroom

De acordo com Chiavenato (2005:220) Vroom salienta que a motivação para produzir em uma empresa é uma função de três factores determinantes a saber:

Expectativas: “objectivos individuais e a força do desejo de atingir tais objectivos. Os objectivos individuais 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 empresa”.

Recompensas: “a relação percebida entre a sua produtividade e alcance dos objectivos individuais”.

Relações entre as expectativas e as recompensas: “a capacidade percebida de influenciar a sua produtividade para satisfazer suas expectativas com as recompensas”. Assim, o nível de produtividade individual depende da inter-relação entre esses três factores. Tais factores determinam o nível de motivação para produzir em quaisquer circunstâncias em que o indivíduo se encontra.

Teoria de motivação de Likert

Rensis Likert refere que a administração de recursos humanos de uma organização é o principal desafio para o alcance de seus objetivos, sendo que a motivação, neste caso, é um forte aliado para um desenvolvimento satisfatório Coradi (1998 in Podesta, 2002).

O autor postula factores fundamentais de sua teoria:

1) para um desempenho global na organização, é necessário a existência de um clima de confiança recíproca entre todos seus membros;

2) o estado de alta motivação deve ser atingido a fim de afectar positivamente o desempenho da organização. Para que este facto ocorra, a organização deve se preocupar com aspectos como: reconhecimento, aspectos de segurança, desejo de desenvolver novas experiências;

3) as medidas de desempenho devem ser utilizadas para autocontrole e não para criar controles rígidos e hostis às pessoas, com o risco de inibir a motivação para o trabalho.

Lickert afirma ainda que com estas condições os funcionários se sentiriam valorizados pelos superiores e pela organização, e em troca dessa valorização atingiriam padrões aceitáveis de desenvolvimento e desempenho. Esta relação de liderança denominou de princípios de relação de suporte.

Com base nas teorias aqui apresentadas, procurou-se explicar que a motivação das pessoas está dependente de um conjunto de necessidades que precisam ser satisfeitas, todas as pessoas têm necessidades, cada uma delas com peculiaridades e intensidades distintas, isto faz com que elas sempre estejam tentando satisfazer essas necessidades. A motivação das pessoas está também dependente da sua satisfação intrínseca e da sua percepção dos estímulos externos (factores externos) providos do ambiente bem como dos sentimentos de equidade e igualdade nas relações laborais

Estas teorias explicam ainda que a motivação das pessoas está relacionada com os níveis de expectativas que os indivíduos têm em relação ao que deve receber, mas também que a resposta do indivíduo é directamente proporcional ao que efectivamente ele deve receber em troca ao terminar a sua missão no trabalho. Explicam também que o desempenho está relacionada com um alto estado de motivação decorrente da valorização das pessoas pelos superiores e pela organização.

Por isso, é de extrema importância que as organizações precisem compreender e saber administrar a motivação dos recursos humanos fazendo o bom uso dos subsídios das teorias motivacionais porque o nível de trabalho (desempenho) das pessoas depende da sua motivação dentro da organização, ou seja, as pessoas quando estão motivadas colocam o seu raciocínio, sua emoção e disposição, seu esforço e empenho, seu comprometimento, sua capacidade motora, enfim, as pessoas colocam-se no trabalho.

Qualidade

A qualidade é um conceito dinâmico que evoluiu e se modificou ao longo do tempo. Uma revisão do conceito ao longo da história torna-se, portanto, oportuna. O método científico de gestão desenvolvido por Frederick Taylor (1911) no início do século XX, para substituir o empirismo que permeava as empresas da época e o estudo dos tempos e movimentos desenvolvido por Frank Gilbreth, adoptou como pedra angular o conceito de que todo comportamento empresarial era intrinsecamente aperfeiçoável através da aplicação de métodos funcionais e analisáveis. Parte desse sistema revelava uma nova filosofia da qualidade.

Garvin (1992, in Pereira e Oliveira, 2004) publicou nos Estados Unidos, o artigo intitulado “O que significa realmente a qualidade do produto?”, em que apresenta uma nova forma de abordar a qualidade, propondo cinco abordagens básicas e são elas:

- Abordagem transcendental: concebe a qualidade com base na experiência e constatação prática de sua importância, a qualidade é vista como uma característica que torna um produto plenamente aceitável. Faz parte desta

abordagem o conceito: “...uma condição de excelência significando que a boa qualidade é diferente da má qualidade . A qualidade é alcançada quando o padrão mais elevado está sendo comparado com outro.

- Abordagem centrada no produto: sugere a qualidade como uma variável precisa e que pode ser passível de medição, possibilitando a observação de diferenças de qualidade em um produto pelo número de atributos que possui. Define-se como qualidade nesta abordagem: quando refere-se às quantidades de atributos inestimáveis contidos em cada unidade de atributo estimado.
- Abordagem centrada no usuário: demonstra que para se ter qualidade é necessário que o produto seja fabricado para atender às necessidades e desejos do consumidor. Antes do desenvolvimento do produto, é necessário definir quem é o usuário do produto. Nesta abordagem a qualidade é o grau com o qual um produto atende às necessidades dos consumidores específicos.
- Abordagem centrada na fabricação: é o esforço do pessoal da fábrica para cumprir o que determina as especificações do projecto. Define-se aqui a qualidade como sendo a conformidade do produto às suas especificações.
- Abordagem centrada no valor: especificações com um custo aceitável do produto com qualidade.

Campos (1989 in Podesta, 2002) aponta que a qualidade de um produto ou serviço está directamente ligada à satisfação total do consumidor e consta dos factores: qualidade em seu sentido amplo, que objectiva a satisfação das pessoas, custo do produto ou serviço e o atendimento no prazo certo, na quantidade certa. Juran (1990 in Pereira e Oliveira, 2004) refere que não é possível obter qualidade sem a participação dos superiores e segundo o autor, a administração superior deve actuar segundo as seguintes acções principais para garantir a qualidade:

- Criar e participar do conselho da qualidade;
- Participar da formação da política;
- Participar no estabelecimento e desdobramento de metas;
- Fornecer os recursos necessários;
- Estabelecer a infra-estrutura organizacional;
- Revisar o progresso;
- Dar reconhecimento;
- Revisar o sistema de recompensa.

Os itens acima compõem o que Juran chama de Gestão Estratégica da Qualidade (GEQ). E a administração superior, segundo ele, deve assumir essa gerência estratégica da qualidade e deve estar inteiramente comprometida com a qualidade e propiciar todos os meios necessários para o alcance das metas de qualidade dentro da organização. Caso contrário as metas com a qualidade vão estar comprometidas.

Perspectiva de Deming

A qualidade total foi conduzida a um novo nível com a actuação conjunta do controle estatístico de processo e a amostragem. Deming (1990, in Pereira e Oliveira, 2004), tornou-se um famoso especialista do controle estatístico do processo. Também é célebre pelos Catorze Pontos, uma série genérica de princípios simples da qualidade, as sete doenças mortais (obstáculos comuns ao aperfeiçoamento da qualidade). Os catorze pontos são:

- Estabelecer a constância de finalidade para melhorar o produto e serviço, objectivando tornar-se competitivo e manter-se em actividade, bem como criar emprego.
- Adoptar a nova filosofia. A administração ocidental deve acordar para o desafio, consciencializar-se de suas responsabilidades e assumir a liderança no processo de transformação.
- Acabar com a dependência da inspecção em massa para atingir a qualidade, introduzindo a qualidade desde o seu primeiro estágio.

- Cessar a prática de avaliar as transações apenas com base no preço. Minimizar o custo total, desenvolva um único fornecedor para cada item, com relacionamento duradouro fundamentado na lealdade e na confiança.
- Melhorar sempre e constantemente o sistema de produção e serviço, de maneira a melhorar a qualidade e a produtividade e conseqüentemente reduzir custos.
- Instituir o treinamento e o retreinamento no local de trabalho.
- Instituir a liderança. A chefia deve ajudar as pessoas e as máquinas e dispositivos a executarem um trabalho melhor.
- Afastar o medo, de forma que todos trabalhem de modo eficaz para a empresa.
- Eliminar as barreiras entre as áreas e o meio. As pessoas engajadas em pesquisas, projectos, vendas e produção devem trabalhar em equipe, para que prevejam problemas de produção e de utilização do produto ou serviço.
- Eliminar *slogans*, exortação e metas para a mão-de-obra que exijam nível zero de falhas e estabeleçam novos níveis de produtividade. Tais exortações geram inimizades, uma vez que a principal causa da baixa qualidade e da baixa produtividade encontram-se no sistema estando, portanto, fora do alcance dos trabalhadores.
- Eliminar as cotas numéricas, padrões de trabalho, na linha de produção, substituindo por liderança. Elimine o processo de administração por objectivos. Elimine o processo de administração por cifras. Substitua-os pelo exemplo do líder, através da administração por processos.
- Remover as barreiras ao orgulho da execução e do desempenho. O operário deve orgulhar-se de seu desempenho. A chefia deve mudar a sua visão de números absolutos para uma visão de qualidade. O pessoal da administração e da engenharia não deve ser privado do orgulho de seu desempenho.
- Instituir um sólido programa de educação e auto-aprimoramento.
- Agir no sentido de concretizar a transformação. Todos da empresa devem estar engajados no processo de realização da transformação.

Na visão do autor, o saber profundo, visto como um sistema, se caracteriza por:

- Uma visão geral do que é um sistema;

- Elementos de teoria da variabilidade;
- Elementos de teoria do conhecimento
- Elementos de psicologia.

Essas partes se relacionam umas com as outras, e partindo delas se fundamentou todo o trabalho de qualidade composto pelos 14 itens acima.

Deming explica que existem sete doenças mortais como obstáculos à qualidade, são elas:

1. Fracasso em fornecer recursos humanos e financeiros adequados para apoiar o objectivo de melhoria da qualidade.
2. Ênfase em lucros a curto prazo e valores de accionistas.
3. Avaliações anuais do desempenho baseadas em observações ou críticas.
4. Ausência de continuidade administrativa em virtude de mudança de emprego.
5. Utilização, pela gerência, de dados facilmente disponíveis, sem se concentrar no que é necessário para melhorar o processo.
6. Gastos excessivos com programa de saúde.
7. Gastos excessivos com problemas jurídicos.

Algumas das doenças são claras definições negativas de seus 14 pontos. As cinco primeiras podem ser consideradas verdades fundamentais da administração, por constituírem elemento significativo da maioria dos sistemas organizacionais. Destaca o autor que a erradicação dessas sete doenças em uma empresa contribuirá para o sucesso da *Total Quality Management*²(*TQM*) – (Gestão de Qualidade Total).

A preferência, neste estudo, das abordagens de qualidade aqui descritas está na aplicação dos seus princípios e fundamentos na função pública (da qual o ME faz parte) porque esta presta serviços aos cidadãos, clientes ou consumidores, atendendo e considerando que um

² *TQM* é uma filosofia de gestão que enfatiza que toda organização deve trabalhar em conjunto de forma coordenada de modo a garantir que os produtos fabricados sejam de alta qualidade. A finalidade desta filosofia de gestão consiste na melhoria sistemática e contínua da qualidade de tal forma que o resultado final é a fabricação de um produto perfeito (Armstrong, 2006).

dos propósitos da filosofia da *New Public Management*³ – *NPM* - (Nova Gestão Pública) que no contexto do nosso país significa a ‘Reforma do Sector Público’⁴ (RSP) está voltado para a melhoria na prestação de serviços públicos aos cidadãos com eficiência e eficácia. Isto equivale ou significa em outros termos prestar ou fornecer serviços públicos de qualidade. A RSP tem como uma das finalidades o desenvolvimento das instituições públicas racionalizadas e integradas prestando serviços de qualidade. De referir que a qualidade é uma das abordagens do sector privado emprestada à filosofia da *NPM*.

Relação Motivação e Qualidade

Para adequar-se à implantação de uma nova filosofia da qualidade, a aprendizagem do grupo é de suma importância e está sustentada entre outros aspectos na motivação. A tecnologia de importância estratégica da qualidade está na capacidade de tornar o empregado motivado com o propósito de trazer melhor resultado em suas actividades, proporcionando serviços de melhor qualidade e melhorando significativamente a produtividade do seu trabalho. Portanto, para o efeito é preciso que a qualidade esteja centrada e derivada da motivação do empregado. O conhecimento pode ser aprendido com o treinamento técnico e em qualidade e pela educação formal, que também deve ser assumida pela chefia. É preciso sedimentar novos valores e criar novos hábitos. O que transforma o conhecimento em acção e mudança em favor da qualidade é a motivação (Vargas (1999 in Podesta, 2002)

3.2. MODELO DE ANÁLISE

Após o enquadramento teórico do estudo e feitas as definições importantes relacionadas com o nosso tema em estudo, apresentamos o modelo de análise representado pelo quadro conceptual e a expressão gráfica do modelo de análise.

³ CARVALHO, Elisabete Reis De. Reengenharia na Administração Pública: A procura de Novos modelos de gestão. Lisboa : Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas. 2001.

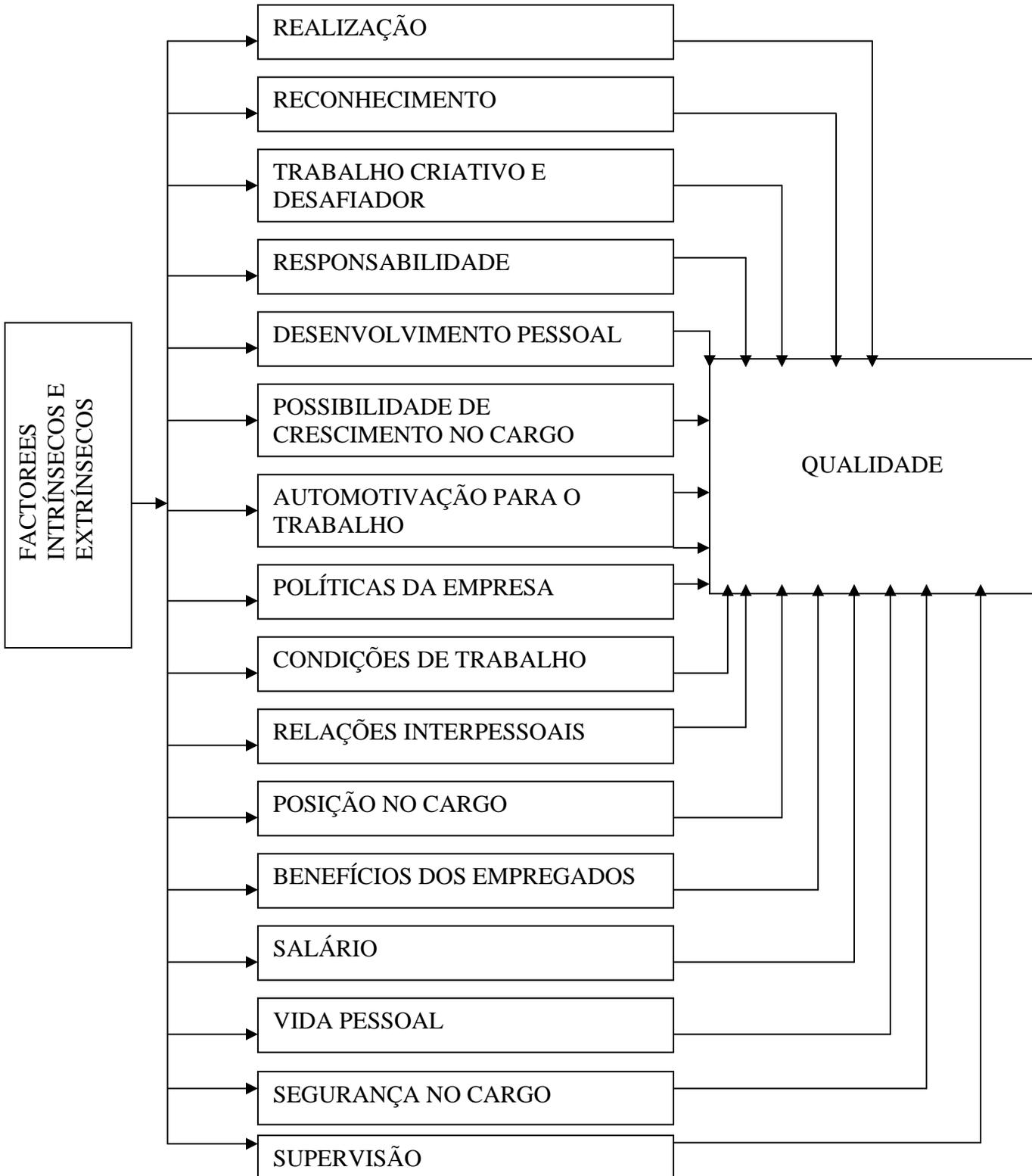
⁴ RSP é “o conjunto de acções de carácter transversal ou horizontal e processos de mudanças que devem ser empreendidos para que os serviços públicos prestados nos diferentes sectores sejam melhorados” (EGRSP: 48).

3.2.1. Quadro conceptual

CONCEITO	DIMENSÃO	INDICADOR
MOTIVAÇÃO	REALIZAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> • Atingir o máximo do seu potencial; • Utilizar o máximo das suas capacidades; • Completar tarefas desafiadoras; • Desenvolver habilidades.
	RECONHECIMENTO	<ul style="list-style-type: none"> • Receber um reconhecimento público, ou não, por um trabalho bem feito.
	RESPONSABILIDADE	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar a própria tarefa; • Ser delegado e realizar tarefas dos outros.
	DESENVOLVIMENTO PESSOAL	<ul style="list-style-type: none"> • Ter possibilidade de aumento de <i>status</i>, perfil cognitivo
	POSSIBILIDADE DE CRESCIMENTO NO CARGO	<ul style="list-style-type: none"> • Ter uma alavancagem dentro da estrutura organizacional em termos de cargo e responsabilidade.
	TRABALHO CRIATIVO E DESAFIADOR	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar tarefas consideradas agradáveis; • Realizar tarefas diversificadas e difíceis.
	SUPERVISÃO	<ul style="list-style-type: none"> • Ter disposição e vontade de ensinar e delegar responsabilidades aos subordinados.

	POLÍTICAS EMPRESARIAIS	<ul style="list-style-type: none"> • Ter normas e procedimentos que encerram os valores e crenças da empresa
	CONDIÇÕES DE TRABALHO	<ul style="list-style-type: none"> • Ter ambientes físicos e ambientais que envolvem as pessoas e os grupos de trabalho.
	RELACIONAMENTOS INTERPESSOAIS	<ul style="list-style-type: none"> • Ter transacções pessoais e de trabalho com os pares, subordinados e superiores.
	POSIÇÃO DO CARGO	<ul style="list-style-type: none"> • Saber a forma pela qual a nossa posição está sendo vista pelos demais.
	SALÁRIO	<ul style="list-style-type: none"> • Ter o valor da contraprestação do serviço.
	BENEFÍCIOS DOS EMPREGADOS	<ul style="list-style-type: none"> • Receber as facilidades, vantagens e serviços (salário indirecto).
	VIDA PESSOAL	<ul style="list-style-type: none"> • Ter aspectos de trabalho que influencia a vida pessoal.
	SEGURANÇA NO CARGO	<ul style="list-style-type: none"> • Ter estabilidade e protecção no cargo.
	AUTOMOTIVAÇÃO PARA O TRABALHO	<ul style="list-style-type: none"> • Estar normalmente automotivado (autosatisfeito)
QUALIDADE	SATISFAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> • Atender as necessidades e expectativas dos clientes;

3. 2.2. Expressão gráfica do modelo de análise



CAPÍTULO 4

4.1. RESULTADOS DE TRABALHO DE CAMPO E ANÁLISE DE DADOS E TESTE DAS HIPÓTESES

4.1.1. Resultados de trabalho de campo

a) Pretende-se analisar a relação entre a motivação dos recursos humanos e a qualidade do trabalho, com base em factores como realização, reconhecimento, responsabilidade, trabalho criativo e desafiador, desenvolvimento pessoal, possibilidade de crescimento no cargo e a automotivação para o trabalho.

Quanto á realização

No que concerne a realização a maioria dos funcionários pesquisados revelaram que cada vez mais utilizam o máximo das suas potencialidades e capacidades quando realizam as suas tarefas de tal forma que os resultados das últimas tarefas são melhores em relação à aquelas realizadas em momentos antecedentes. A maior parte dos funcionários entrevistados disseram que utilizam de todas suas criatividadees (procuram constantemente novas informações e inovações) para dar respostas positivas às tarefas difíceis de realizar. Maior número de funcionários disseram ainda que procuram completar as suas tarefas de forma eficiente e eficaz e procuram novas tarefas com significados mais desafiantes tanto como desenvolvem e aplicam novas habilidades para lidar com estas tarefas de conteúdos desafiantes e complexos. Por exemplo uma funcionária afirmou o seguinte:

“Eu me sinto realizada profissionalmente porque desenvolvo e aplico com sucesso as minhas habilidades técnicas, humanas, de processamento de informações, de auto-análise e reflexão em tarefas que envolvem um alto grau de abstracção e aplicação de conhecimentos e aqui na organização há oportunidades para aplicação dessas habilidades”.

Na mesma direcção, um chefe disse o seguinte:

“Para mim como Chefe existem determinados momentos em que há situações complexas que precisam de respostas positivas e com um impacto imediato dentro do departamento que dirijo. Eu tenho de usar todas as minhas habilidades desenvolvidas ao longo de vários anos tais como: as habilidades de liderança, tomada de decisões em situação de

ambiguidade, alocação de recursos e resolução de conflitos para responder às quaisquer situações complexas e difíceis que surgem no meu departamento”.

Reconhecimento

A maioria dos entrevistados disseram que os seus trabalhos são valorizados, estes disseram ainda que os seus talentos individuais estão sendo valorizados e reconhecidos dentro da organização. Todos entrevistados revelaram que dentro da instituição as pessoas gostam de comemorar o sucesso com os colegas e há um grande espaço para a celebração com o grupo, o que ajuda a elevar ainda mais o moral das equipes de trabalho. Grande parte dos pesquisados sublinharam que os seus resultados de desempenho são valorizados tanto como as suas criatividades são elogiadas pelos chefes e outros funcionários.

Um dos funcionários entrevistados revelou ter recebido uma apreciação oral por parte do seu chefe por ter realizado um trabalho de forma excepcional que o havia recomendado. Esta apreciação deixou-o com satisfação e motivação no trabalho. Um outro funcionário disse sentir-se motivado no trabalho por ter recebido uma apreciação escrita como resultado de execução de um trabalho delegado de forma eficiente e eficaz

Responsabilidade

Relativamente a este factor constatou-se que a maior parte dos funcionários entrevistados realizam as suas tarefas em relação ao cargo que ocupam e que eles conhecem o grau em que a sua tarefa é realizada de maneira completa (do início ao fim). Muitos entrevistados disseram ainda que conhecem a natureza, a importância, o valor e o impacto (grau de efectividade) que a realização das suas tarefas têm na organização. Todos entrevistados referiram que eles são chamados a responder e assumir os resultados do seu trabalho alcançados e, por isso têm direito de tomar decisões na esfera de sua responsabilidade.

Maior número dos entrevistados revelou que realiza tarefas de outros membros da organização, delegadas pelos seus chefes e que elas (responsabilidades) estão acompanhadas de um grau de liberdade e independência do indivíduo para estabelecer os procedimentos de realização das atribuições bem como de controlar o volume e o ritmo

das tarefas de forma a ir de encontro com as metas e objectivos da organização. Os entrevistados revelaram também que a delegação das responsabilidades é adequada às funções nos diferentes níveis hierárquicos e considera-se a capacidade individual de cada funcionário objectivando a melhoria contínua da eficiência das operações dentro da organização.

Os entrevistados disseram que a delegação da autoridade de responsabilidade sempre envolve algum risco, por isso, os chefes minimizam esses riscos estabelecendo os controles necessários e fazem os acompanhamentos periódicos para verificar a eficiência com que a pessoa está exercendo a autoridade de responsabilidade que lhe foi delegada.

Trabalho criativo e desafiador

No que se refere a este factor, constatou-se que grande parte dos funcionários pesquisados são conhecedores de suas atribuições e competências, de acordo com a descrição do cargo que ocupam, no entanto, disseram fazer-se necessário desenvolver trabalho específico, para que haja consciencialização por parte dos demais funcionários, na actualização de suas atribuições perante a instituição. Seria importante que a Direcção dos Recursos Humanos (DRH) colocasse à disposição dos funcionários, um manual actualizado de descrição e análise de cargos.

A maior parte dos funcionários disse que realiza tarefas agradáveis diversificadas e difíceis. No que diz respeito a dificuldade das tarefas, os funcionários disseram que os chefes por vezes aumentam a amplitude da complexidade de realização de uma determinada tarefa o que faz com que os funcionários utilizem todas as suas criatividadees que envolve a procura constante de novas informações e inovações para realizar as tarefas. Relativamente a complexidade das tarefas uma funcionária respondeu o seguinte:

“Há dias que quando chego ao serviço e perto de começar com as minhas tarefas, o meu chefe delega-me um conjunto de tarefas de tal modo que a dado momento da realização das tarefas acabo por descobrir novos pormenores que me são desconhecidos e desafiantes e complexos do que as tarefas do dias antecedentes e isto requer uma nova forma de encarar a tarefa. Tal situação obriga-me a fazer aplicação de um esforço criativo que manifesta-se na capacidade de procura, processar e utilizar informações de forma original e

inovadora para a formulação de estratégias alternativas de resolução desta dificuldade, e esta acção é muito satisfatória”.

Apenas uma pequena parte dos entrevistados afirmaram que limitam-se somente a realizar suas tarefas ou não vêem possibilidades para usar a criatividade e nem procuram novas informações ou inovações.

Grande parte dos entrevistados disseram que na organização, os chefes costumam por vezes diversificar as suas atribuições ou tarefas traduzidas na forma de afectação temporária ou definitiva de cargos quando se apercebem e se convencem da polivalência e uma grande capacidade sinérgica de determinados funcionários pressionados pelas necessidades prementes do serviço ou quando se confirma a incapacidade de continuação no serviço de um determinado funcionário por motivos que os justificam ou quando há uma abertura de vaga (s) deixada (s) por funcionários consoantes as circunstâncias próprias de abandono do quadro do pessoal.

Desenvolvimento pessoal

No que se refere ao desenvolvimento pessoal, procurou-se destacar a questão do perfil cognitivo e o *status*. Um maior número de funcionários referiu que o aumento do seu perfil cognitivo se manifesta na aquisição de novos conhecimentos de trabalho com base em troca mútua de experiências, ideias e informações entre colegas, entre os chefes e os seus subordinados bem como entre os funcionários e os agentes externos á organização. Estes sublinharam que o aumento do seu perfil cognitivo permite fazer com que o seu intelecto ou raciocínio abstracto tenha a capacidade de compreender e lidar com a complexidade das situações que afectam a organização bem como auxilia no entendimento da conjuntura socio-económica, tecnológica e cultural que a envolvem.

Grande parte dos funcionários revelaram que em determinados momentos na organização quando estão reunidas as condições necessárias, há possibilidades de aumento do *Status* que é vista como o aumento do prestígio e crédito do funcionário, aumento de poder de influenciar e persuadir as pessoas para determinados comportamentos, ser uma figura “emblemática”, de referência, exemplar e fonte de admiração e que na maior parte das

vezes está relacionada com a subida do funcionário na hierarquia funcional para cargos superiores, mormente para os cargos de direcção e chefia.

Quanto à possibilidade de crescimento no cargo

Observou-se que, de acordo com as respostas obtidas dos 19 entrevistados, dez ocupam cargos da categoria funcional de nível superior dois deles são ocupantes de cargos de chefia, seis funcionários ocupam cargos de nível médio, sendo os restantes funcionários ocupantes de cargos de nível básico. Todos os funcionários mostraram-se satisfeitos com as oportunidades de crescimento profissional na carreira traduzidas na forma de promoção e progressão na carreira dentro da instituição, indo de encontro com as suas expectativas de crescimento profissional na carreira quando entraram na instituição. O facto é confirmado por funcionário que expressou o seguinte:

“Entrei no ME há mais de 10 anos na carreira de técnico com o nível médio mas eu tenho o nível superior em Administração Pública pago com o meu salário e tinha mais de 3 anos de serviço na carreira de técnico como um dos requisitos de promoção interna. Foi lançado na instituição um concurso de promoção interna de técnico superior de Administração Pública N1, concorri e fui aprovado, estou neste momento a exercer esta carreira com mais responsabilidade, mais competências bem como realizo tarefas mais desafiadoras. Este sucesso foi um dos factores que estimularam o grande empenho que tenho no exercício das minhas funções, e que consequentemente tem contribuído positivamente na qualidade do meu trabalho”.

Na mesma direcção, um outro funcionário que ocupa a categoria funcional de nível médio disse que beneficiou de uma progressão, estava no escalão E e passou para o escalão C na carreira de técnica e já tinha mais de 3 anos de serviço nesta carreira.

Automotivação para o trabalho

Observou-se que a maior parte dos entrevistados se dizem normalmente automotivados para o trabalho. Apenas, dois funcionários não consideram existir expectativas para se automotivarem. Grande responsável por esta apatia é sem dúvida a inexistência de um plano flexível de formação para os funcionários da instituição.

b) Pretende-se verificar a relação entre a motivação dos recursos humanos e a qualidade do trabalho, com base em factores como supervisão, condições de trabalho, relações interpessoais, posição do cargo, salário, benefícios dos empregados, segurança no cargo, vida pessoal e políticas empresariais.

Supervisão

No que concerne a supervisão as respostas dos funcionários são consensuais. Todos os funcionários entrevistados afirmaram que há supervisão adequada pelos chefes das tarefas realizadas. Todos entrevistados disseram que os chefes sempre têm vontade e disposição para ensinar de forma paciente e explícita aos seus subordinados de como realizar as tarefas. Os funcionários revelaram que os chefes conhecem totalmente os seus subordinados e procuram identificar os seus pontos fortes e fracos no cargo. Grande parte dos entrevistados sublinhou que os chefes delegam responsabilidades aos seus subordinados como forma de incentivá-los a terem mais conhecimentos das tarefas e acumularem as experiências necessárias para realizar as atribuições de modo eficiente.

Condições de trabalho

Como a condição de trabalho aqui considerado, corresponde ao ambiente físico, equipamentos, colegas de trabalho, fluxo de informações, higiene e segurança no trabalho, constata-se que a maior parte dos entrevistados confirmam que as condições de trabalho na instituição são satisfatórias para a realização das tarefas.

Relações interpessoais

Na questão dos relacionamentos interpessoais, abordou-se as formas de relacionamento dos subordinados com as chefias, bem como do relacionamento entre colegas. Na questão de relacionamento com as chefias, todos os funcionários disseram-se satisfeitos com a existência de bom relacionamento entre chefias e os subordinados, onde a maioria dos entrevistados dizem possuir uma óptima relação com suas chefias.

Estes afirmaram que os chefes adoptam a postura de transparência absoluta na questão da informação aos empregados sobre os rumos e as metas estabelecidas pela empresa. Todos

os chefes informam oficialmente aos subordinados e não deixam espaço para dúvidas. Na comunicação, os empregados são informados dos assuntos do ministério, há reuniões periódicas entre os vários níveis hierárquicos para tratar questões relacionados com o trabalho. Os chefes são éticos e informais nas relações internas. Os chefes procuram abranger os principais itens que geram preocupação na vida do trabalhador e da instituição.

Todos os funcionários disseram que as decisões são tomadas de forma colegiada, trazendo responsabilidades a todos e não isoladamente. Há liberdade de propor melhorias e a segurança de saber que ninguém vai errar sozinho, já que as decisões são compartilhadas. Neste aspecto, um chefe argumentou o seguinte:

“As propostas dos funcionários são bem-vindas. Como as decisões são colegiadas, o risco é de todos e o medo de errar diminui”.

No que se refere a liderança, todos os funcionários responderam que os chefes têm uma liderança sem nenhum tipo de estresse proporcionado um clima muito agradável no ambiente de trabalho. Um funcionário expressou o seguinte:

“O meu superior hierárquico é uma raridade, não tem nenhum tipo de estresse. Ter um chefe não estressado significa ter um chefe não estressante, e isso em qualquer instituição, já é meio caminho andado para colocar lá em cima o ambiente de trabalho. Ele tem um estilo de liderança participativa exercendo grande influência no comportamento das pessoas e consequentemente exerce também influência sobre a motivação da força de trabalho e no equilíbrio emocional do funcionários”.

Uma outra funcionária disse o seguinte:

“As pessoas motivadas são mais participativas e contribuem com mais ideias, o que gera um diferencial para instituição em termos de melhoria não só nos processos de trabalho da instituição, como no processo de gestão, criação de novas formas de trabalho e melhoria do ambiente de trabalho, e a liderança dos chefes é fundamental nestes aspectos, se se quisermos ter alta qualidade de trabalho na instituição”.

Um outro funcionário disse que uma tarefa, para ser realizada, necessita, a princípio, das ferramentas adequadas e de um ou vários responsáveis qualificados. A qualificação do responsável ou sua experiência é um factor muito importante para que um trabalho ou um

produto seja obtido da maneira desejada, e deve ser buscada nas opções presentes no mercado de trabalho. Para este funcionário um factor que pode ser um grande diferencial na qualidade do trabalho na instituição é exactamente a motivação de seus empregados estimulada e impulsionada por uma boa liderança como é o caso do meu chefe.

No que se refere ao relacionamento entre os colegas de trabalho. Todos os funcionários pesquisados disseram que existe um ambiente cordial entre eles. O bom relacionamento entre colegas é permanentemente construído, mantido e desenvolvido pelos próprios funcionários, ao nível das várias hierarquias dentro da instituição.

Posição do cargo

No que diz respeito a posição do cargo, maior número de funcionários disse que a posição do cargo do funcionário tomada em sua hierarquia crescente (baixa, média e superior) dentro da organização condiciona em termos de proporcionalidade directa crescente o seu nível de prestígio, admiração, visão deste como ponto de referência, exemplar, e a sua capacidade para influenciar os comportamento dos outros.

A maior parte dos entrevistados disseram que eles têm sido prestigiados, credibilizados, admirados e visto como figuras exemplares e de referência pela posição que ocupam na hierarquia funcional dentro da organização, uma vez que os mesmos na sua maioria ocupam cargos de nível superior na organização, estas acções são explicadas pelo alto número de funcionários que ocupam cargos de nível superior na organização, incluindo os cargos de direcção e chefia.

Todos os funcionários pesquisados revelaram que apesar de haver diferenças nas hierarquias funcionais dentro da organização, tanto os indivíduos que ocupam cargos de nível superior incluindo os de direcção e chefia e indivíduos que ocupam cargos de níveis inferiores têm uma relação de respeito mútuo e dever de cumprir o seu trabalho de acordo com cargo.

Salário

Apesar de existir funcionários que identificam o salário como fonte de motivação para a execução do seu trabalho, observou-se que o salário não é um factor motivador, visto que apesar dos reajustes salariais, a maior parte dos funcionários revelou que a sua motivação advém de outros factores variando de indivíduo para indivíduo e com intensidade diferentes dependendo do grau de importância que atribuem a tais factores.

Um outro funcionário disse que se sentia motivado no trabalho devido a outros factores e não pelo salário que auferia, apesar de reconhecer que a remuneração salarial que recebe é suficiente para lidar com as suas despesas prioritárias bem como os gastos que têm feito, permitindo ainda fazer poupanças necessárias que serão utilizadas para situações inesperadas que possam surgir ou para investir em um determinado negócio. Este funcionário refere que o bom desempenho do seu trabalho é função de outros aspectos tais como: realização profissional, reconhecimento social.

No mesmo sentido, um outro funcionário explicou que se sentia motivado no trabalho e que não identifica a remuneração salarial como fonte da sua motivação na execução e exercício das suas funções, ao contrário o seu estado motivacional está associado a outros aspectos como trabalho desafiador, o reconhecimento social, desenvolvimento pessoal.

Os benefícios dos empregados

Quando se olha para a questão dos benefícios sociais a resposta dos entrevistados é consensual. Existem benefícios mais comuns que recaem sobre todos os funcionários que são gozados consoante as circunstâncias e necessidade do gozo por parte dos funcionários. Outros benefícios sociais requerem um conjunto de critérios para a sua atribuição. A totalidade dos funcionários foi unânime em afirmar que todos gozam ou já gozaram pelos menos uma vez ou mais de um tipo de benefício social que têm direito de acordo com as condições e circunstâncias de sua atribuição. Todos os entrevistados mostraram-se satisfeitos com os planos de benefícios sociais proporcionados pela organização.

Alguns funcionários afirmaram estarem estimulados com a facilitação proporcionada pela instituição para o gozo do transporte e uso de viatura de acordo com as circunstâncias e critérios do seu gozo. Um funcionário afirmou que se sente encorajado pelo transporte proporcionado pela instituição ao referir que vive longe e que o transporte permite que ele chegue cedo ao serviço e bem como quando sai chegue em casa também cedo porque para ir e vir do serviço de chapa é chato e demorado.

Na mesma direcção, um chefe afirmou que a instituição proporcionou um automóvel do tipo utilitário com direito a motorista para fazer deslocações e tratar dos assuntos referentes ao serviço durante as horas normal de serviço. Um outro chefe também afirmou que estava satisfeito com a viatura de afectação individual ligeira do tipo turismo que usa para as suas deslocações e tratar de assuntos do serviço.

Segurança no cargo

Nesta questão, as respostas dos entrevistados é consensual. Todos os funcionários responderam que se sentem seguros e protegidos no emprego dentro da instituição. Os entrevistados disseram que a segurança no emprego advém da sua vinculação indeterminada de trabalho com a instituição que pertence ao Estado e por serem funcionários de nomeação definitiva. Os entrevistados revelaram que são raros os casos em que os funcionários são expulsos, isto acontece em caso de uma infracção disciplinar muito grave sem a qual a instituição não pode proteger o funcionário e não é tolerável. Dos 19 entrevistados dez deles já fazem parte do quadro de pessoa há mais de 16 anos, 6 fazem parte da instituição no intervalo de 10 a 14 anos e os restantes estão enquadrados no quadro de funcionários há mais de 20 anos.

Vida pessoal

No que se refere a questão de vida pessoal, constatou-se que para a maioria dos funcionários a sua vida pessoal têm recebido uma influência da combinação de diversas dimensões básicas da tarefa e de outras dimensões não dependente directamente da tarefa, capazes de produzir motivação e satisfação em diferentes níveis, além de resultar em diferentes tipos de actividade e condutas dos indivíduos dentro da organização.

Na organização, as variáveis identificadas que afectam a vida pessoal dos funcionários compreendem - a possibilidade de uso e desenvolvimento de capacidades: a autonomia, uso de múltiplas habilidades, informações sobre o processo total de trabalho, realização de tarefas significativas, oportunidade de crescimento e segurança, possibilidade de carreira e crescimento pessoal, e com segurança no emprego ; a integração social dentro da organização: a igualdade de oportunidades, ausência de preconceitos, relacionamento interpessoal aberto e senso comunitário; o constitucionalismo das normas e procedimentos tais como as leis, direitos trabalhistas, normas de liberdade de expressão e privacidade pessoal e imparcialidade; a relação entre o trabalho e o espaço total da vida: a estabilidade de horários, o local do serviço, com tempo para dedicar-se à família e ao lazer e a outras actividades comunitárias ou não; a relevância social da vida no trabalho que consiste na valorização da auto-estima e produtividade e responsabilidade do funcionário na organização.

Políticas empresariais

Como as políticas nesta questão, correspondem as normas e procedimentos que orientam as formas de realizar tarefas na organização, a maioria dos entrevistados disse que grande parte das normas e procedimentos da organização são demasiados rígidos, inadequados, injustos e inflexíveis nos momentos presentes. Por exemplo relativamente a política de formação, a maior parte dos funcionários disse que na organização há uma quase inefectiva participação dos funcionários em programas de formação patrocinada pela instituição. A organização não tem uma política flexível de formação e muitas vezes alega-se a indisponibilidade orçamental. De referir que muitos afirmaram que gostariam de participar em programas de formação patrocinada pela instituição.

Um entrevistado respondeu que já está a algum tempo na instituição e que nunca beneficiou de um curso de curta duração nem de uma bolsa de estudo como o mesmo se expressa:

Sou funcionário desta instituição há mais de 10 anos e nunca beneficiei-me de um curso formação. Actualmente frequento um curso de nível superior no segundo ano e pago com o meu magro salário, a política de formação da instituição não é flexível.

Posição igual é manifestada por um outro funcionário que disse está na organização há muito tempo, este revela ter solicitado um financiamento para bolsa de estudo e afirmou que o pedido não foi aceite por falta de cabimento orçamental e que espera uma oportunidade da instituição porque recebe pouco salário tendo que arcar com os custos das necessidades da sua família.

4.1.2. Análise de dados e teste das hipóteses

No que se refere a realização profissional, observou-se que a maioria dos entrevistados utilizam o máximo das suas potencialidades e capacidades, utilizam de suas criatividade e habilidades e realizam de forma eficiente e eficaz as atribuições ou tarefas desafiantes e complexas. Estas informações revelam que na organização há materialização das perspectivas de realização pessoal dos funcionários em termos de consecução pleno do potencial do funcionário. Pode-se derivar que a realização é um factor intrínseco que contribui na qualidade do trabalho.

No que diz respeito ao reconhecimento observou-se que a maioria dos funcionários pesquisados pelo menos uma vez já viram os seus trabalhos executados valorizados e apreciados na instituição tanto pelos chefes ou outros colegas, por isso sentem que os seus talentos e habilidades individuais são valorizados e reconhecidos. As pessoas gostam de comemorar ou celebrar o seu sucesso com os colegas ou grupo de trabalho. Pode-se dizer que o reconhecimento é um factor intrínseco que contribui na qualidade do trabalho.

No que se refere a questão de responsabilidade, constatou-se que a maioria dos funcionários conhece o grau em que as suas tarefas são realizadas de forma completa (do início ao fim) em relação ao cargo que ocupam tanto como conhecem a natureza, a importância, o valor e o impacto das suas tarefas na organização. Muitos funcionários entrevistados são responsabilizados pelos resultados próprios alcançados e gozam do direito de tomada de decisão nos limites das suas responsabilidades. Constatou-se que maior parte dos funcionários têm realizado tarefas delegadas com autonomia e independência para estabelecer os procedimentos de realização das atribuições bem como

de controlar o volume e o ritmo das tarefas de forma a ir de encontro com as metas e objectivos da organização. A delegação de responsabilidades dos funcionários é adequada às funções nos diferentes níveis hierárquicos segundo o critério da capacidade individual, mas se sujeitam aos controles necessários e acompanhamentos periódicos feitos pelos chefes para verificação de eficiência do exercício da autoridade delegada com vista a minimização de riscos que a delegação de autoridade de responsabilidade pode trazer. A responsabilidade é um factor intrínseco que contribui na qualidade do trabalho.

No que se refere ao trabalho criativo e desafiador, observou-se que a maioria dos entrevistados conhecem as suas atribuições e competências em relação a função que ocupam embora desejem que a DRH coloque à disposição um manual actualizado de descrição e análise de cargos. Constatou-se que muitos dos entrevistados têm realizado tarefas agradáveis diversificadas e difíceis. A maior parte deles utilizam de todas suas criatividades para lidar com o aumento da amplitude de complexidade de realização de uma determinada tarefa. Verificou-se que os funcionários realizam tarefas variadas por via da delegação de autoridade. Pode-se sugerir que o trabalho criativo e desafiador é um factor intrínseco que contribui na qualidade do trabalho.

No que se refere ao desenvolvimento pessoal, observou-se que maior número de funcionários experimentou o aumento do seu perfil cognitivo que se traduz na aquisição de novos conhecimentos com base em troca mútuas de experiências, ideias e informações com os colegas, com os chefes bem como com os agentes externos à organização e dotaram-se de capacidades de compreender e lidar com a complexidade das tarefas bem como de entendimento da conjuntura socio-económica, tecnológica que envolvem a organização. A maior parte dos funcionários aumentam o seu *Status* (ter prestígio, ter crédito, ser figura emblemática, referencial e exemplar através da sua subida na hierarquia organizacional. O desenvolvimento pessoal é um factor intrínseco que contribui na qualidade do trabalho.

No que se refere a possibilidade de crescimento no cargo, verificou-se que a maioria dos pesquisados teve pelos menos uma vez oportunidade de crescimento profissional na

carreira traduzida sob forma de promoção interna e progressão do funcionário. Verificou-se ainda que a maior parte dos entrevistados ocupam cargos de nível superior e média sendo os restantes ocupantes de nível básico. Estes dados revelam que os entrevistados tiveram oportunidade de passar de categorias baixas para categorias mais altas e de escalões baixos para os imediatamente superior. A possibilidade de crescimento no cargo é um factor intrínseco que contribui na qualidade do trabalho.

No que se a automotivação para o trabalho, observou-se que a maior parte dos entrevistados são normalmente automotivados para o trabalho. A automotivação para o trabalho é um factor intrínseco que contribui na qualidade do trabalho.

Relativamente a questão da supervisão, observou-se que para a maioria dos entrevistados há supervisão adequada das suas tarefas realizadas pelos seus chefes. Os chefes ensinam paciente e explicitamente aos seus subordinados como realizar as tarefas. Os chefes conhecem totalmente os seus subordinado e delegam lhes responsabilidades com o objectivo de incentivá-los para terem mais conhecimentos das tarefas e acumularem as experiências necessárias para realizar tarefas de modo eficiente. A supervisão é um factor extrínseco que contribui na qualidade do trabalho.

Quando consideramos a questão de condições de trabalho, observa-se que a maioria dos entrevistados revela que as condições de trabalho caracterizado pelo ambiente físico, equipamentos, colegas de trabalho, fluxo de informações, higiene e segurança no trabalho na organização são satisfatórias. A condição de trabalho é um factor extrínseco que contribui na qualidade do trabalho.

Relativamente as relações interpessoais, constatou-se a existência de relações satisfatórias entre os funcionários entre si bem como entre os subordinados e as chefias dentro da instituição. Os chefes são transparentes, éticos, bons líderes sem estresse, tomam decisões colegiadas, são informais nas relações internas, preocupam-se e informam aos seus subordinados sobre os assuntos relacionados com a organização. Constatou-se a existência de boas relações entre os funcionários entre si que é permanentemente

construída, mantida e desenvolvida pelos próprios funcionários, ao nível das várias hierarquias dentro da instituição. A relação interpessoal é um factor extrínseco que contribui na qualidade do trabalho.

No que diz respeito a posição do cargo, observou-se que para a maioria dos entrevistados a posição do cargo do funcionário dentro da hierarquia organizacional (baixa, média e superior) é uma condicionante dentro da organização do nível de prestígio, admiração, a visão deste como ponto de referência, exemplar, da sua capacidade para influenciar os comportamento dos outros. Todos os funcionários pelos uma vez já se sentiram prestigiados, admirados e já foram tidos como exemplares e pontos de referência pela posição que ocupam na organização porque eles na sua maioria ocupam cargos de nível superior. Constatou-se que apesar de haver diferenças de cargos na organização, há respeito mútuo entre os funcionários. A posição no cargo é um factor extrínseco que contribui na qualidade do trabalho.

No que se refere ao salário, apesar de alguns funcionários sentirem-se motivados com o salário que auferem afirmando que é importante para a execução de um bom trabalho, constatou-se que para a maioria dos entrevistados a sua motivação advém de outros factores e não do salário, sentimento este que varia de indivíduo para indivíduo e com intensidade diferentes em relação ao factor que atribuem maior importância. Tem sentido dizer que o salário é um factor extrínseco que não contribui na qualidade do trabalho.

No que diz respeito a questão dos benefícios dos empregados, constatou-se que a totalidade dos pesquisados gozam ou já gozaram pelo menos uma vez de um ou mais tipos de benefício social que têm direito de acordo com as condições e circunstâncias de sua atribuição. Existem benefícios mais comuns que recaem sobre todos os funcionários que são gozadas consoante as circunstâncias e necessidade do gozo por parte dos funcionários. Outros benefícios sociais requerem um conjunto de critérios para a sua atribuição. O benefício do empregado é um factor extrínseco que contribui na qualidade do trabalho.

Relativamente ao factor de segurança no cargo, constatou-se que todos os entrevistados se sentem seguros e protegidos no seu emprego. Esta sensação de segurança deriva da sua vinculação laboral indeterminada com a instituição dado que ela é do Estado. Acrescenta-se ainda que a segurança no emprego na instituição, é pelo facto de que quando se trabalha numa instituição do Estado, mesmo que se comete uma infracção disciplinar os funcionários raramente poderão ser expulsos, só talvez em casos de grave infracção o que torna difícil a protecção do empregado, pois não é tolerável. A segurança no emprego é um factor extrínseco que contribui na qualidade do trabalho.

No que se refere a questão de vida pessoal, observou-se que para a maioria dos funcionários, a sua vida pessoal recebe uma influência da combinação de diversas dimensões básicas da tarefa e de outras dimensões não dependente directamente da tarefa. Para a maior parte dos pesquisados a sua vida pessoal na organização é afectada favoravelmente por um conjunto razoável de aspectos de trabalho que compreendem (5) aspectos principais.

A possibilidade de uso e desenvolvimento de suas capacidades; a integração social na organização, constitucionalismo das normas e procedimentos que enfatizem o respeito às leis e direitos trabalhistas, liberdade de expressão, privacidade pessoal e imparcialidade; relação entre o seu serviço e o espaço total de vida externa e a relevância social da vida no serviço que consiste na valorização da auto-estima, produtividade e responsabilidade do funcionário na organização. A vida pessoal é um factor extrínseco que contribui na qualidade do trabalho.

No que diz respeito as políticas empresariais, constatou-se que para maior número dos entrevistados as normas e procedimentos da organização são muito rígidas, inadequadas, injustas e inflexíveis aos momentos presentes. A política empresarial é um factor extrínseco que não contribui na qualidade do trabalho.

De tudo quanto foi exposto e analisado, constatou-se que a maior parte dos factores recebeu uma apreciação positiva por parte dos funcionários e foram reconhecidos como

tendo um grande impacto no comportamento dos recursos humanos no trabalho, estes factores estão agrupados em dois tipos nomeadamente: factores intrínsecos e factores extrínsecos.

Todos os factores intrínsecos foram classificados como tendo sido directamente experimentados pelos funcionários de forma óptima a saber: a realização, o reconhecimento, a responsabilidade, o trabalho criativo e desafiador, o desenvolvimento pessoal, a possibilidade de crescimento no cargo e automotivação para o trabalho. Portanto, estas constatações confirmam a hipótese de que a qualidade do trabalho no ME é função da motivação intrínseca directamente experimentada pelos recursos humanos.

No que se refere aos factores extrínsecos, constatou-se que um maior número deles também recebeu uma apreciação positiva pelos funcionários, nomeadamente: supervisão, condições de trabalho, relações interpessoais, posição no cargo, benefícios sociais, segurança no cargo, vida pessoal. Apenas um menor número de factores extrínsecos recebeu uma apreciação negativa, nomeadamente, o salário e as políticas empresariais. Como a maioria dos factores extrínsecos recebeu uma apreciação positiva, compreende-se claramente que há um conjunto suficientes de factores extrínsecos que influenciam positivamente o comportamento dos funcionários no trabalho.

Portanto, confirma-se também a hipótese de que a qualidade do trabalho no ME é função dos factores extrínsecos proporcionados aos recursos humanos. Portanto, as duas hipóteses do estudo foram validadas.

4.3. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

4.3.1. Conclusões

Com base nas análises feitas, pode-se concluir que a qualidade do trabalho no ME é função da motivação intrínseca directamente experimentada pelos recursos humanos, ao mesmo tempo que se confirma também que a qualidade do trabalho no ME é função dos factores extrínsecos proporcionados aos recursos humanos. As duas hipóteses do estudo foram validadas.

O estudo de uma maneira geral pretendeu analisar os factores de motivação dos recursos humanos que contribuem na qualidade do trabalho. Constatou-se que os factores que contribuem na qualidade do trabalho dos recursos humanos são agrupados em factores intrínsecos e factores extrínsecos. Portanto, os factores intrínsecos que contribuem na qualidade do trabalho dos recursos humanos são: a realização, o reconhecimento, a responsabilidade, o trabalho criativo e desafiador, o desenvolvimento pessoal, a possibilidade de crescimento no cargo e automotivação para o trabalho.

Os factores extrínsecos que contribuem na qualidade dos recursos humanos são: a supervisão, as condições de trabalho, as relações interpessoais, a posição no cargo, benefícios dos empregados, segurança no cargo, vida pessoal. Os factores extrínsecos que não contribuem na qualidade do trabalho são: o salário e as políticas empresariais.

A realização é um factor intrínseco que contribui na qualidade do trabalho. Os funcionários utilizam o máximo das suas potencialidades e capacidades, utilizam de suas criatividades e habilidades realizando de forma eficiente e eficaz as atribuições e tarefas. Estas informações revelam que na organização há materialização das perspectivas de realização pessoal dos funcionários em termos de consecução pleno do potencial do funcionário.

O reconhecimento é um factor intrínseco que contribui na qualidade do trabalho. Constatou-se que os trabalhos executados dos funcionários são valorizados e apreciados na instituição tanto pelos chefes ou outros colegas, por isso sentem que os seus talentos e

habilidades individuais são valorizados e reconhecidos.. As pessoas gostam de comemorar ou celebrar o seu sucesso com os colegas ou grupo de trabalho.

A responsabilidade é um factor intrínseco que contribui na qualidade do trabalho. Os funcionários conhecem o grau em que as suas tarefas são realizadas de forma completa (do início ao fim) em relação ao cargo que ocupam tanto como conhecem a natureza, a importância, o valor e o impacto das suas tarefas na organização. Os funcionários são responsabilizados pelos resultados próprios alcançados e gozam do direito de tomada de decisão nos limites das suas responsabilidades. Os funcionários têm realizado tarefas delegadas com autonomia, independência para estabelecer os procedimentos de realização das atribuições bem como de controlar o volume e o ritmo das tarefas de forma a ir de encontro com as metas e objectivos da organização.

A delegação de responsabilidade aos funcionários é adequada às funções nos diferentes níveis hierárquicos segundo o critério da capacidade individual, mas se sujeitam aos controles necessários e acompanhamentos periódicos feitos pelos chefes para verificação da eficiência do exercício da autoridade delegada com vista a minimizarão de riscos que a delegação de responsabilidade pode trazer.

O trabalho criativo e desafiador é um factor intrínseco que contribui na qualidade do trabalho. Observou-se que os funcionários conhecem as suas atribuições e competências em relação à função que ocupam embora desejem que a DRH coloque à disposição um manual actualizado de descrição e análise de cargos. Os funcionários têm realizado tarefas agradáveis diversificadas e difíceis. Os funcionários utilizam de todas as suas criatividades para lidar com o aumento da amplitude da complexidade (dificuldade) de realização de uma determinada tarefa. Verificou-se que os funcionários realizam tarefas variadas por via da delegação de autoridade.

O desenvolvimento pessoal é um factor intrínseco que contribui na qualidade do trabalho. Os funcionários têm experimentado o aumento do seu perfil cognitivo que se traduz na aquisição de novos conhecimentos com base em troca mútuas de experiências, ideias e

informações com os colegas, com os chefes bem como com os agentes externos á organização dotando-se de capacidade de compreender e lidar com a complexidade das tarefas bem como do entendimento da conjuntura socio-económica e tecnológica que envolvem a organização. Os funcionários costumam aumentar o seu *status*, ou seja, aumentam o seu prestígio, credibilidade, têm sido vistos como figuras “emblemáticas”, pontos de referências e exemplares através da sua subida na hierarquia organizacional. Contudo, apesar de haver diferenças de cargos os funcionários têm um respeito mútuo entre si e dever de cumprir o seu trabalho.

A possibilidade de crescimento no cargo é um factor intrínseco que contribui na qualidade do trabalho. Os funcionários têm oportunidade de crescimento profissional na carreira traduzida sob forma de promoção interna e progressão. Verificou-se ainda que a maioria dos funcionários ocupa cargos de nível superior e média sendo os restantes ocupantes de nível básico. Estes dados revelam que os entrevistados tiveram oportunidade de passar de categorias menos baixas para categorias mais altas e escalões mais baixos para os imediatamente superior na carreira

A automotivação para o trabalho é um factor intrínseco que contribui na qualidade do trabalho dos recursos. Os funcionários dizem-se normalmente automotivados para o trabalho.

A supervisão é um factor extrínseco que contribui na qualidade do trabalho. As tarefas realizadas dos funcionários são adequadamente supervisionadas pelos chefes. Os chefes ensinam aos seus subordinados como realizar tarefas. Os chefes conhecem totalmente os seus subordinado e delegam lhes responsabilidades com o objectivo de incentivá-los a terem mais conhecimentos e acumularem as experiências necessárias para realizar as tarefas de modo eficiente.

A condição de trabalho é um factor extrínseco que contribui na qualidade do trabalho. As condições de trabalho caracterizado pelo ambiente físico, equipamentos, colegas de trabalho, fluxo de informações, higiene e segurança no trabalho são satisfatórias.

A relação interpessoal é um factor extrínseco que contribui na qualidade do trabalho. As relações interpessoais entre os funcionários entre si bem como entre os subordinados e as chefias dentro da instituição são satisfatórias e óptimas. Os chefes são transparentes, éticos, bons líderes sem estresse, tomam decisões colegiadas, são informais nas relações internas, preocupam-se e informam aos seus subordinados sobre os assuntos relacionados com a organização. As relações entre funcionários entre si são satisfatórias de tal forma que são permanentemente construídas, mantidas e desenvolvidas pelos próprios funcionários, ao nível das várias hierarquias dentro da instituição.

A posição no cargo é um factor extrínseco que contribui na qualidade do trabalho. A posição do cargo do funcionário dentro da hierarquia organizacional (baixa, média e superior) é uma condicionante dentro da organização do nível de prestígio, admiração, a visão que se tem de alguém como ponto de referência, exemplar, e da sua capacidade para influenciar os comportamento dos outros. Os funcionários costumam ser prestigiados, admirados e que são tidos como exemplares e pontos de referência pela posição que ocupam na organização porque eles na sua maioria ocupam cargos de nível superior. Apesar de haver diferenças de cargos há respeito mútuo entre os funcionários.

O salário é um factor extrínseco não que contribui na qualidade do trabalho. Apesar do salário ser importante para alguns funcionários, o salário em si não é um factor de motivação para a maioria dos funcionários, estes atribuem a sua motivação no trabalho como função de outros factores tais como o reconhecimento, a realização, o trabalho criativo e desafiador, variando de indivíduo para indivíduo e com intensidade diferentes segundo o grau de importância que atribuem a esses factores.

O benefício social é um factor extrínseco que contribui na qualidade do trabalho. Os funcionários gozam de pelo menos uma vez ou mais de ou mais tipos de benefício social que têm direito de acordo com as condições e circunstâncias de sua atribuição. Existem benefícios mais comuns que recaem sobre todos os funcionários e que são gozados

consoante as circunstâncias e necessidade do gozo por parte dos funcionários. Outros benefícios sociais requerem um conjunto de critérios para a sua atribuição.

A segurança no emprego é um factor extrínseco que contribui na qualidade do trabalho. Os funcionários são protegidos e sentem seguros no seu cargo. Esta sensação de segurança deriva da sua vinculação laboral indeterminada com a instituição dado que ela é do Estado. Acrescenta-se ainda que a segurança no cargo é visível quando o funcionário comete uma infracção disciplinar porque raramente são expulsos, só talvez em casos de grave infracção é que se torna difícil a protecção do empregado, pois não é tolerável.

A vida pessoal é um factor extrínseco que contribui na qualidade do trabalho. A vida pessoal dos funcionários recebe uma influência da combinação de diversas dimensões básicas da tarefa e de outras dimensões não dependente directamente da tarefa. A vida pessoal na organização é afectada favoravelmente por um conjunto razoável de aspectos de trabalho que compreendem (5) aspectos principais. A possibilidade de uso e desenvolvimento de suas capacidades; a integração social na organização; o constitucionalismo das normas e procedimentos que enfatizem o respeito às leis e direitos trabalhistas, liberdade de expressão, privacidade pessoal e imparcialidade; a relação entre o seu serviço e o espaço total de vida externa e a relevância social da vida no serviço que consiste na valorização da auto-estima, produtividade e responsabilidade do funcionário na organização.

A política empresarial é um factor extrínseco que não contribui na qualidade do trabalho. A maior parte das políticas da instituição são inadequadas, injustas e inflexíveis aos momentos presentes. Os funcionários não sentem os benefícios de algumas políticas adoptadas na organização.

4.3.2. Recomendações

O propósito desta secção é de oferecer ao ME, especialmente a área de Recursos Humanos, algumas sugestões consideradas importantes, durante a realização do presente

estudo. Assim, levando-se em consideração os resultados da pesquisa, permite-se oferecer à Administração da Instituição as seguintes sugestões:

- Manutenção em níveis cada vez mais elevados os factores de motivação atractivos da instituição tais como: a realização, o reconhecimento, a responsabilidade, o trabalho criativo e desafiador, o desenvolvimento pessoal, a possibilidade de crescimento no cargo e automotivação para o trabalho, a supervisão, condições de trabalho, relações interpessoais, posição no cargo, benefícios sociais, segurança no cargo e vida pessoal.
- Há que ser mais contundente na actuação da administração superior, no sentido de criar um mecanismo ou políticas flexíveis, adequadas e justas, como por exemplo criar uma política de formação flexível e buscar apoios financeiros para patrocinar a formação dos funcionários.
- Desenvolver um manual actualizado de descrição de cargos oficiais e implementar os seus procedimentos de trabalho;

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMARAL, Wanda do: **Guia para apresentação de teses, dissertações e trabalhos de graduação**. 2. ed. Maputo: Livraria Universitária, 1999.

ARMSTRONG, Michael. **A Handbook of Human Resources Management Practice**. 10 th ed. London: Kogan, 2006.

----- . **A Handbook of Management Techniques**: a comprehensive guide to achieving managerial excellence and improved decision making. 3rd ed. Rev. London: Kogan, 2006.

CARVALHO, Elisabete Reis De. **Reengenharia na Administração Pública: A procura de Novos modelos de gestão**. Lisboa : Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas. 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. Recursos Humanos na Empresa: pessoas, organizações e sistemas. 3ª ed., São Paulo: Editora Atlas, 1994.

----- . **Gerenciando as pessoas como pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas** – um guia para apreender a lidar com a sua equipe de trabalho. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

COWLING, A. G.; MAILER, C. J. B. **Gerir os Recursos Humanos**. Lisboa: Dom Quixote, 1998.

DAFT, Richard L. **Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

GIL, António Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

LAKATOS, Eva; MARCONI, Marina: **Fundamentos de Metodologia Científica**, 3ª ed., rev.aum, São Paulo: Atlas, 1991.

MARRAS, J. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**, 3ª ed, São Paulo: Fortuna, 2000.pp145-189.

MEGGINSON, L.C.; MOSLEY,D.C. **Administração: conceitos e aplicação**. São Paulo: Editora Habra, 1986.

PEREIRA, Maurício F., OLIVEIRA, Cezar A. **A Contribuição dos Factores Motivacionais para a Qualidade: O Caso da Samarco Mineração S/A**. In: Anais do VII Simpósio de Administração, Logística e Operações Internacionais. FGV/EAEP. 2004

PODESTA Júnior, Arnaldo. **Factores Motivacionais e a Qualidade do Trabalho dos Servidores Técnicos Administrativos do Departamento de Materiais e Serviços Gerais da Universidade Federal de Santa Catarina.** Florianópolis., 2002

QUIVY, Raymond; CAMPENHOUDT, LucVan: **Manual de Investigação em Ciências Sociais.** 2ª ed., Lisboa, Gradiva, 1998.

SICHOLLI, João. **A Motivação das Pessoas nas Organizações.** São Paulo: Fortuna, 1998.

SILVA, Edna; MENEZES, Estera: **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação.** 4. ed. rev. Aum, Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2005.

STONER, J.; FREEMAN, R.. **Administração,** 5ª ed., Rio de Janeiro: LTC Editora, 1999.

VARGARA, Sylvia .**Gestão de Pessoas.** São Paulo: Atlas, ,(1999).

VITORIANO, António: **Qualidade de Vida no Trabalho.** 3ª ed., São Paulo: Habra, 2000. 478p.

Outros documentos

Comissão Interministerial da Reforma do Sector Público. **Estratégia Global da Reforma do Sector Público.** 2001 – 2011.

ANEXOS

ANEXO 1
Guião de entrevista

1. Qual é a sua categoria funcional? Ocupa cargo de chefia? Você está satisfeito com o seu cargo?
2. Qual é o seu tempo de serviço no ME?
3. O que acha do seu relacionamento com os colegas de trabalho?
4. O que acha do seu relacionamento com seu chefe?
5. O que acha das políticas da administração da sua instituição?
6. Você está satisfeito com seu salário? Se sim porquê? Se não porquê?
7. Você está satisfeito com os benefícios sociais da instituição? Se sim porquê? Se não porquê?
8. Que aspectos da organização afecta a sua vida pessoal e profissional?
9. Você acredita que pode automotivar-se para o trabalho?
10. Sente-se estabilizado/seguro no seu emprego?
11. Você acredita que desenvolve suas tarefas de acordo com a descrição oficial de seu cargos? Costuma realizar trabalhos desafiantes? Se sim de forma? Se não porquê?
12. O que acha das condições de trabalho da sua instituição?
13. Você acredita na sua realização profissional? De que forma esta se manifesta?
14. Alguma vez já recebeu um reconhecimento social na instituição? Se sim, de que forma? Se não, porquê?
16. Você acredita no seu desenvolvimento pessoal na organização? se sim, de que forma este se manifesta? Se não porquê?
17. Você acredita no seu crescimento no cargo? Se sim, de que forma este se manifesta? Se não porquê?
18. De que forma é feita a supervisão das suas tarefas em relação ao cargo que ocupa? Quem a faz? Está satisfeito?
19. Você conhece as suas atribuições dentro da organização? Você conhece os limites de realização das suas atribuições? Alguma vez já foi delegado para realizar outras tarefas dos seus colegas?

ANEXO 2

FACTORES INTRÍNSECOS	FACTORES EXTRÍNSECOS
Realização (a)	Supervisão (g)
Reconhecimento pela realização (b)	Políticas empresariais (h)
O trabalho em si (c)	Condições ambientais (i)
Responsabilidade (d)	Relacionamentos interpessoais (j)
Desenvolvimento pessoal (e)	Status (k)
Possibilidade de crescimento no cargo (f)	Remuneração (l)
	Vida Pessoal (m)

Quadro 1 Factores Intrínsecos e Extrínsecos de Herzberg

Fonte: Marras (2000).

FACTORES INTRÍNSECOS	FACTORES EXTRÍNSECOS
Realização (a)	Políticas e administração da empresa (h)
Responsabilidade (d)	Qualidade de supervisão técnica (g)
Reconhecimento (b)	Relacionamentos interpessoais (j)
Progresso (e)	Salário (l)
Trabalho criativo e desafiador (c)	Segurança no cargo (n)
Possibilidade de crescimento no cargo (f)	Condições do trabalho (i)
	Benefícios dos empregados (l)
	Posição do cargo (k)
	Vida pessoal (m)

Quadro 2 Factores Intrínsecos e Extrínsecos de Herzberg

Fonte: Megginson e Mosley (1986).

ANEXO 3

FACTORES INTRÍNSECOS	FACTORES EXTRÍNECOS
Realização	Supervisão
Reconhecimento	Condições de trabalho
Responsabilidade	Relações interpessoais
Trabalho criativo e desafiador	Posição do cargo
Desenvolvimento pessoal	Salário
Possibilidade de crescimento no cargo	Benefícios dos empregados
	Segurança no cargo
	Vida pessoal
	Políticas empresariais

Quadro 3 Factores Intrínsecos e Extrínsecos de Herzberg

Fonte: Elaborado pelo autor deste trabalho com base em uma síntese ou selecção de Factores de Motivadores e Factores Higiénicos de Herzberg apresentados por Marras (2000) e Megginson, Mosley (1986).