



UNIVERSIDADE EDUARDO MONDLANE
FACULDADE DE LETRAS E CIÊNCIAS SOCIAIS
Departamento de Ciência Política e Administração Pública

**MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA:
O caso da Direcção de Recursos Humanos dos Portos e Caminhos de Ferro de
Moçambique, E.P – CFM (2021-2022)**

Autora: Liliana Jeremias Zucula

Supervisor: Elísio Emanuel Muendane, MA

Maputo, Outubro de 2022



UNIVERSIDADE EDUARDO MONDLANE
FACULDADE DE LETRAS E CIÊNCIAS SOCIAIS
Departamento de Ciência Política e Administração Pública

Trabalho a ser apresentado à Faculdade de Letras e Ciências Sociais da Universidade Eduardo Mondlane, como um dos requisitos parciais para a obtenção do grau de Licenciatura em Administração Pública.

Maputo, Outubro de 2022

FOLHA DE APROVAÇÃO

MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: O caso da Direcção de Recursos Humanos dos Portos e Caminhos de Ferro de Moçambique, E.P – CFM (2021-2022)

Trabalho a ser apresentado à Faculdade de Letras e Ciências Sociais da Universidade Eduardo Mondlane, como um dos requisitos parciais para a obtenção do grau de Licenciatura em Administração Pública.

Data de Aprovação ____/____/____

Júri:

Presidente

Supervisor

Oponente

Maputo, Outubro de 2022

DECLARAÇÃO DE HONRA

Declaro que este trabalho nunca foi apresentado, integral ou parcialmente nesta ou em qualquer outra instituição de ensino superior, para a obtenção de qualquer grau académico, e que constitui resultado da minha investigação, estando indicadas no texto e nas referências bibliográficas as fontes usadas para a sua elaboração.

A Licencianda

Liliana Jeremias Zucula

Maputo, Outubro de 2022

DEDICATÓRIA

Dedico esta monografia a mim, dedico a minha mãe pelo amor e confiança depositada, aos meus irmãos pelo apoio, aos meus professores pelas oportunidades e pelos ensinamentos.

AGRADECIMENTOS

Eu, Liliana Jeremias Zucula, agradeço à minha mãe, que tanto quanto eu, merece este presente, pois tem lutado incansavelmente para que eu me torne uma pessoa com objetivos e foco. Ela acompanhou-me e aconselha-me durante o meu percurso universitário, fortaleceu-me em momentos de fraqueza e incentivou-me a manter continuamente o foco.

Agradeço, igualmente, aos meus irmãos (Célia, Osvaldo e Yolanda), que contribuíram no meu percurso, me ajudando a entender alguns conteúdos que constituíam novidade para mim, me acordando nos dias de inverno e me acompanhando às vezes até a paragem, me incentivando e me enchendo de determinação tanto para enfrentar as dificuldades académicas, assim como as dificuldades cotidianas da vida.

Agradeço também aos docentes do Departamento de Ciência Política e Administração Pública, especialmente ao meu supervisor Mestre Elísio Muendane, pela paciência e consideração que teve todas as vezes que precisei de mais uma chance, de mais um conselho e de mais uma recomendação, que agregaram em mim valor, não somente académico, mas também, ético e profissional.

Finalmente, agradeço aos meus colegas, companheiros de choro, de medo, de leituras, de risadas, e desejo-lhes bênçãos onde quer que eles estejam.

EPÍGRAFE

A Motivação é como saber “usar as nossas preferências mais profundas, para (...) nos guiar para os nossos objetivos (...)”
Goleman (1999, p. 324).

RESUMO

A presente pesquisa, “Motivação dos Funcionários na Administração Pública: o caso da Direcção de Recursos Humanos dos Portos e Caminhos de Ferro de Moçambique, E.P – CFM (2021-2022)” orientada pela pergunta de partida: de que forma os incentivos institucionais contribuem para a motivação dos funcionários da direcção de recursos humanos dos Portos e Caminhos de Ferro de Moçambique, E.P-CFM, no período entre 2021 e 2022? Esta pesquisa foi desenvolvida a partir da perspectiva da motivação nas organizações, especificamente, com base na teoria ERG de Clayton Alderfer. Quanto a natureza, a pesquisa é qualitativa e quantitativa, quanto a técnica de pesquisa, é bibliográfica, quanto a recola de dados, é documental, tendo igualmente valido-se de 3 entrevistas semi-estruturadas e de 30 inquéritos. Com a pesquisa conclui-se que os factores considerados motivacionais no caso de estudo, ou passíveis de motivar, são maioritariamente aqueles orientados para a necessidade de existência, como o salário, os benefícios de trabalhar na administração pública e especificamente a estabilidade profissional.

Palavras-chave: Motivação, satisfação, Teoria ERG, Direcção de Recursos Humanos dos Portos e Caminhos de Ferro de Moçambique.

LISTA DE ABREVIATURAS

CFM - Caminhos de Ferro de Moçambique

DRH – Direcção dos recursos humanos

E.P – Empresa pública

ERC - Existência, Relacionamento e Crescimento

ONG – Organização não-governamental

ÍNDICE

DECLARAÇÃO DE HONRA	i
DEDICATÓRIA	ii
AGRADECIMENTOS	iii
EPÍGRAFE	iv
RESUMO	v
LISTA DE ABREVIATURAS	vi
CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO	7
1.1.Delimitação da Pesquisa.....	9
1.2.Problema de Pesquisa.....	9
1.3.Objectivos da Pesquisa.....	12
1.4.Justificativa.....	12
CAPÍTULO II: ENQUADRAMENTO TEÓRICO E CONCEPTUAL	14
2.1. Primeiras Teorias Motivacionais	14
2.1.2. Teorias Contemporâneas de Motivação	18
2.2. Definição de Conceitos	25
2.2.1. Motivação	25
2.2.2. Componentes dos Sistemas de Incentivos.....	26
2.3. Teoria de Base.....	29
CAPÍTULO III: METODOLOGIA	31
3.1. Metodologia da pesquisa.....	31
3.2. Limitações da Pesquisa	32
CAPÍTULO IV: APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS	33
4.1. Estrutura orgânica da Direcção dos Recursos Humanos dos CFM.....	33
4.2. Caracterização dos Inquiridos	34
4.2. Remuneração como principal recompensa extrínseca	36
4.3. Clima Organizacional	38
4.4. Oportunidades de Desenvolvimento Profissional	40
4.5. Factores motivacionais sob o olhar dos funcionários.....	42
CAPÍTULO V: CONCLUSÃO	47
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	49

CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO

A presente pesquisa intitula-se: “Motivação dos Funcionários na Administração Pública: o caso da Direcção de Recursos Humanos dos Portos e Caminhos de Ferro de Moçambique, E.P – CFM (2021-2022)” e visa compreender os incentivos institucionais que contribuem para a motivação dos funcionários da direcção de recursos humanos dos Portos e Caminhos de Ferro de Moçambique.

Considera-se que dentro do debate sobre o comportamento humano, o estudo sobre a motivação apresenta-se como uma das áreas mais complexas, dentro ou fora das organizações. Pois os níveis de motivação e satisfação das pessoas são variáveis causais importantes do comportamento humano, pois cada um de nós é dotado de um índice significativo desses aspectos (Regis Filho & Lopes, 1996).

A motivação é inerente ao ser humano e tem influência directa em seu comportamento, por isso, é um factor que atrai a atenção dos gestores organizacionais, já que, geralmente, funcionários motivados produzem mais e com melhor qualidade (Gil, 2001). Mas uma vez que as pessoas não agem pelos mesmos objectivos, é necessário aos gestores fazer com que elas descubram suas próprias necessidades e satisfaçam-nas, encontrando meios para que os indivíduos estejam motivados (Pedrosa *et al.*, 2017).

A motivação dentro do contexto organizacional é debatida na área denominada comportamento organizacional, que Segundo Robbins (2005), investiga a conduta das pessoas dentro das organizações, o que elas fazem e como isso pode afectar o desempenho das empresas. Esse comportamento depende dos factores internos às pessoas — que são compostos das características de personalidade, como a capacidade de aprendizagem, percepção do ambiente interno e externo, motivação, valores e factores externos — referentes ao ambiente e às características organizacionais, como punições ou recompensas (Robbin, 2005).

Na actualidade, a questão da motivação ocupa um lugar central no estudo da gestão de pessoas quer nas organizações privadas quer nas públicas. Estes sectores apresentam diferenças significativas entre si a diversos níveis, devendo ter-se isso em consideração também ao nível do estudo da motivação, pois só assim se poderá efectuar uma investigação rigorosa e passível de chegar a resultados cientificamente honestos (Madureira & Rodrigues, 2015).

Fora a dualidade público e privado na investigação da motivação em contexto organizacional, existe uma dualidade dentro do sector público, que diz respeito a forma como podemos olhar para os funcionários públicos (Le Grand, 2006 *Apud* Casebourne, 2014).

Parafraseando Le Grand (2006), as suposições do gestor público sobre o que impulsiona os servidores públicos são importantes pois orientam os sistemas que implantam para tentar motivá-los. Tendendo a pensar neles como “cavaleiros” ou como “patifes”. Se se encara como “cavaleiros” movidos pelo altruísmo para servir ao público, projecta-se sistemas para apoiá-los e apelar para seus valores. Se se presume que os servidores públicos são “patifes”, pouco confiáveis, movidos principalmente por seus próprios interesses, então busca-se igualar o pagamento do sector privado e projectar sistemas extensivos de inspecção e regulamentação para garantir que eles se comportem como os formuladores de políticas querem que eles façam (Le Grand, 2006).

Apesar das diversas perspectivas que a prior se apresentam quando se pensa sobre motivação organizacional, buscou-se nesta pesquisa pensar a mesma em contexto público, tentando compreender como e que conjunto de factores motivam os funcionários públicos. Mas pela impossibilidade de realizar um estudo nacional, pela complexidade e pelo limite temporal para realização de tal pesquisa, definimos os Portos e Caminhos de Ferro de Moçambique como estudo de caso, motivo pelo qual intitulamos a nossa pesquisa *Motivação dos Funcionários na Administração Pública: o caso da Direcção de Recursos Humanos dos Portos e Caminhos de Ferro de Moçambique, E.P – CFM (2021-2022)*.

Os Portos e Caminhos de Ferro de Moçambique, E.P – CFM constituem uma pessoa colectiva de direito público, que detém a capacidade de exploração no domínio da indústria do transporte, ferroviário e portuário, satisfazendo as necessidades de mobilidade e deslocação das populações, contribuindo para o equilíbrio e melhoramento da balança de pagamentos do País, para além de funcionarem como geradores de emprego (Muchanga, 2005).

Apesar “do envolvimento do sector privado na gestão do sistema ferro-portuário, originado pela necessidade de transformação da empresa numa máquina mais leve, funcional, e com melhores e maiores retornos (...) os CFM mantêm como seu objectivo primordial o interesse público” (Gabinete Comunicação e Imagem CFM, 2010), pelo que se encara como parte da Administração Pública e, conseqüentemente, órgão passível de ser analisado no debate sobre a motivação dos funcionários públicos.

1.1.Delimitação da Pesquisa

A presente pesquisa pretende analisar a Motivação dos Funcionários na Administração Pública, tendo como caso a Direcção de Recursos Humanos dos Portos e Caminhos de Ferro de Moçambique, E.P – CFM. Os CFM são uma instituição pública que tem como objectivos: promover e desenvolver as infra-estruturas ferro-portuárias; operar o sistema ferro-portuário, promovendo a actividade logística de bens, mercadorias, transporte de passageiros; e maximizar a racionalização do uso dos activos incrementando a sua rentabilidade.¹

A Direcção de Recursos Humanos dos Portos e Caminhos de Ferro de Moçambique, E.P-CFM localiza-se na Cidade de Maputo, por isso esta pesquisa será realizada na Cidade de Maputo, obedecendo o intervalo temporal 2021-2022, período no qual se administrou os inquéritos e entrevistas semi-estruturadas, que constituem as fontes fundamentais de recolha de dados frente aos funcionários nesta pesquisa

1.2.Problema de Pesquisa

A importância do tema motivação tem levado diversos estudiosos, principalmente nos campos da Psicologia e da Administração, a desenvolverem pesquisas que possam teorizar o que leva o ser humano à acção. A complexidade do assunto é um indicativo de que a definição do conceito de motivação não pode ser encontrada analisando apenas uma teoria, visto que as diversas teorias de motivação não se anulam umas às outras, pelo contrário, complementam-se (Bergamini, 1997).

Pela relevância e complexidade, os gestores de recursos humanos têm continuamente procurado compreender que factores são os mais importantes para o desempenho das equipas e como se poderá intervir ao nível das organizações de modo a melhorar esse mesmo desempenho (Vieira, 2013).

Enquanto cresce o interesse dos gestores de recursos humanos e dos cientistas sociais sobre a motivação e seus efeitos no desempenho, outros autores salientam que se tem apontado para uma crise de motivação que afecta indistintamente todas as categorias profissionais (Lévy-Leboyer, 1994). Diríamos mais, não só todas as categorias, assim como todos os sectores, já que é praticamente consensual que o grande diferencial das organizações tanto públicas como privadas corresponde ao seu potencial humano (Ambrósio, 2015). Porém, há quem destaque o

¹<https://www.cfm.co.mz/index.php/pt/sobre-o-cfm/estrutura-organica>

facto de no que às expectativas e às motivações diz respeito, existirem clivagens importantes entre aqueles que trabalham no sector privado e no sector público, sendo mais vincado nestes últimos um sentimento de missão por se trabalhar, pelo menos em teoria, para o bem comum (Rodrigues *et al.*, 2014; Mann, 2006; Chanlat, 2002; *Apud* Madureira & Rogrigues, 2015).

Com efeito, fica claro que qualquer estudo sobre a motivação na Administração Pública deve tomar em conta as peculiaridades deste sector, principalmente quando pesquisas, realizadas em contextos como Itália, indicam que os experimentalismos decorrentes dos princípios do *New Public Management*, aplicados ao longo das duas últimas décadas, têm contribuído activamente para uma diminuição da motivação dos funcionários públicos (Bellé & Ongaro, 2014).

Compreenda-se que os argumentos aduzidos sugerem que a introdução de medidas de gestão privada no sector público tende a contribuir para que a motivação associada ao espírito de missão e de trabalhar para o cidadão e para o bem comum tenda a baixar.

Se, em países desenvolvidos, com estruturas administrativas aprimoradas, já começam a afluir efeitos não esperados da *New Public Management*, na motivação dos funcionários, o mesmo não pode ser dito de países em desenvolvimento como o Brasil, onde ainda são os problemas crónicos em termos estruturais e conjunturais, como a incapacidade financeira, a falta de efectividade organizacional, gerencial e estratégica, e os Vácuos tecnológicos, que levam a um clima organizacional de desmotivação, insatisfação e desânimo (Vieira *et al.*, 2011).

Dos diversos factores mencionados por Vieira *et al.*, (2011), o financeiro é um dos mais polémicos, pois alguns autores o consideram factor motivacional, principalmente os clássicos da administração, sendo que em pesquisas actuais como, a realizada na Administração Pública Angolana, é considerado factor que gera insatisfação ou satisfação, mas não tem capacidade de gerar motivação (Ambrósio, 2015).

Em Moçambique, ainda não há uma linha muito clara sobre quais sejam os factores que determinam a motivação dos funcionários públicos. Das pesquisas existentes encontra-se comumente a possibilidade de progressão profissional, a estabilidade, o sentimento de missão por se trabalhar para o bem comum ou “ética do bem servir” (Pequenino, 2016); ou ainda o salário, considerado por Machango (2004) fundamental neste debate, pois para o mesmo, a insatisfação justifica-se porque os níveis salariais praticados pelo Estado estão extremamente desfasados quando comparados ao sector privado, às ONG’S e às agências internacionais.

Desfasagem esta que causa sob o ponto de vista do autor, não só baixa capacidade de motivar, mas também de competir, de recrutar e de reter quadros qualificados no mercado de trabalho.

Outros autores, porem, avançam também que o gosto ou prazer pelo tipo de trabalho realizado, a avaliação de desempenho, a natureza de contrato que faz com que o aparelho do estado, ao oferecer emprego quase que vitalício, motive os funcionários pela estabilidade e possibilidade de chegar a reforma (Machango, 2004). A estabilidade, mencionada tanto por Machango (2004), assim como por Pequenino (2016), não é considerada positiva ou motivadora por unanimidade. Xavier (2010) indica que na administração pública, a permanência na mesma função, executando a mesma tarefa, pode significar estagnação ou lentidão dos processos de progressão na carreira, e Falcão (2017), afirma que estar vinculado a um órgão público com cargo efectivo traz uma segurança ao indivíduo, contudo, sem inovações ele se acomoda e a motivação para trabalhar vai sendo esquecida, pois se sente confortável na rotina pouco produtiva e de reduzida cobrança.

A diversidade de factores, a coerência entre alguns e a contradição entre outros, leva a compreender que apesar da enorme quantidade de estudos sobre a motivação, ainda há muito por ser compreendido sobre que factores que geram motivação ou desmotivação, principalmente dentro do contexto moçambicano, onde ainda não há uma linha clara, nem sobre os problemas enfrentados pelos servidores públicos em termos motivacionais e nem sobre as possíveis soluções.

No diz respeito aos CFM, Cossa (2001) entrevistou diversos funcionários, dentre os quais destacou-se o comentário de uma escriturária que afirmou *“eu preferia trabalhar mais mas é preciso que o salário dê para alguma coisa”*; de uma taxadora comercial que disse *“o trabalho é rotineiro e cansativo e a própria pessoa fica estagnada, (...) não há mutações”*; e de um operário que lamentou que *“não tem sido fácil fazermos reclamações talvez fazendo uma carta anónima, em 1998, tirou-se uma ordem de serviço a informar que nenhum trabalhador podia falar à imprensa, eles procuram proteger a empresa dando uma imagem falsa a sociedade”*. Comentários que, apesar dos anos, sugerem a existência de factores passíveis de gerar desmotivação. E, por ser assim, pretende-se contribuir para este debate, através da análise da Motivação dos Funcionários da Administração Pública moçambicana, tendo a Direcção de Recursos Humanos dos CFM como estudo de caso.

Assim sendo, orientou-se este estudo através da pergunta: De que forma os incentivos institucionais contribuíram para a motivação dos funcionários da Direcção de Recursos Humanos dos Portos e Caminhos de Ferro de Moçambique, E.P no período entre 2021 e 2022?

A qual respondeu-se hipoteticamente que: Os incentivos institucionais associados à necessidade de existência contribuíram fortemente para a motivação dos funcionários da Direcção de Recursos Humanos dos Portos e Caminhos de Ferro de Moçambique, E.P no período entre 2021 e 2022.

1.3.Objectivos da Pesquisa

Geral:

- Analisar os incentivos institucionais enquanto factores que geram motivação dos funcionários da Direcção de Recursos Humanos dos Portos e Caminhos de Ferro de Moçambique, E.P entre 2021 e 2022.

Específicos:

- Caracterizar os funcionários da Direcção de Recursos Humanos dos Portos e Caminhos de Ferro de Moçambique;
- Relacionar os diferentes tipos de incentivos institucionais às necessidades da teoria ERG;
- Identificar a relação entre as necessidades de existência, de relacionamento, de crescimento e a motivação, tendo como base a percepção dos funcionários.

1.4.Justificativa

Ao pensar em justificar ou apresentar as motivações por detrás desta pesquisa, refletiu-se primeiro na dimensão teórica, pois como já se viu anteriormente, são vários os conceitos, as teorias e os factores envolvidos à temática motivação, e mesmo assim persistem dúvidas sobre como os funcionários encaram os diversos factores que podem ser considerados motivacionais.

Ademais, se a nível global imperam lacunas mesmo a despeito das inúmeras pesquisas realizadas nos últimos 50 anos, pensa-se que pesquisas do género ganham extrema relevância em contexto moçambicano, onde as principais fontes de informação sobre a área são fundamentalmente monografias e dissertações.

Por conseguinte, tem-se interesse em contribuir para a academia moçambicana com este estudo, trazendo subsídios que permitam melhorar a compreensão sobre como são motivados

os servidores públicos em Moçambique. Por outro lado, pensa-se contribuir de forma pragmática para a Direcção de Recursos Humanos dos Portos e Caminhos de Ferro de Moçambique, E.P, sugerindo recomendações que permitam a motivação dos seus funcionários.

CAPÍTULO II: ENQUADRAMENTO TEÓRICO E CONCEPTUAL

Este capítulo discutirá as teorias a serem utilizadas para ler o problema em análise no presente trabalho. Igualmente, far-se uma definição operacional dos principais conceitos a serem utilizados durante a discussão do trabalho. Especificamente, nesta secção pretende-se: olhar para as primeiras teorias motivacionais; teorias contemporâneas de motivação; e teoria de base a ser usada no trabalho. igualmente, discutir-se-a nocacao de motivação e componentes dos sistemas de incentivos.

2.1. Primeiras Teorias Motivacionais

2.1.1. Teoria da Hierarquia das Necessidades

A teoria motivacional de Maslow foi um marco nas teorias sobre a motivação, orientando os estudiosos para a pesquisa dos motivadores básicos do comportamento humano (Pedrosa et al., 2017). Pois várias teorias subsequentes a reconheceram, adaptando-a ou enriquecendo-a. Maslow destacou a forte influência da busca de atendimento das necessidades pessoais para motivação, representada pelo direcionamento de esforços em prol de algum objectivo. Em decorrência disso, as organizações precisam reconhecer as necessidades de seus funcionários e procurar estabelecer sistemas de recompensa compatíveis (Maslow, 1971).

A teoria de Maslow enfoca a motivação humana a partir da busca por satisfação das necessidades, efectuada de forma hierárquica, onde as necessidades inferiores geram satisfação e as superiores apresentem-se como motivadoras da conduta humana (Oliveira, 2010). Veja gráfico abaixo.

Gráfico 1: Pirâmide das Necessidades de Maslow



Fonte: (Moreira, 2013)

Para Maslow, as necessidades são algo interno e inicia-se da base ao topo à medida que são satisfeitas. Maslow classifica os motivos que determinam a motivação através de sua experiência clínica e, ao contrário do que é escrito na maioria dos livros, que relatam sua visão, Maslow definiu sete necessidades básicas, e não cinco, contudo, muitos estudiosos negligenciam as duas últimas (Pedrosa et al., 2017).

A seguir, apontam-se as sete necessidades básicas e suas definições:

- *Necessidades fisiológicas/básicas*: fundamentais a sobrevivência humana, são necessidades naturais, impulso;
- *Necessidade de segurança*: satisfeitas as primeiras, o homem passa a considerar as condições que lhe garantam segurança, visam estabilidade, ou seja: protecção contra perigos, ameaças e privações;
- *Necessidades de pertença e amor*: resolvidas as necessidades de segurança, o indivíduo passa a se preocupar em aspirações sociais em relação aos demais indivíduos, aceitação e reconhecimento por parte de outras pessoas e de pertencerem a um grupo. Compreendem o compartilhamento de afecto com pessoas de um círculo de amizade e intimidade;
- *Necessidade de estima*: reconhecimento de seu próprio valor e desejo de ser estimado pelos outros;
- *Necessidade de auto-realização*: correspondem às necessidades humanas mais nobres e elevadas, representam o mais alto grau de motivação por significarem a ânsia do homem em crescer, em se auto-desenvolver, em realizar seu potencial criativo. Estas necessidades, em geral, são pouco satisfeitas, já que as condições de vida levam os homens a concentrarem suas energias nas satisfações das necessidades de segurança e social;
- *Necessidades de saber e entender*: desejo de entender, de sistematizar, de organizar, de analisar de procurar por relações e significados, de construir um sistema de valores;
- *Necessidades estéticas*: impulsos a beleza, simetria, simplicidade, a inteireza e a ordem.

A teoria de Maslow busca e considera o ser humano em sua totalidade, trabalhando os aspectos biológicos, psicológicos e sociais, sendo que, os níveis propostos na hierarquia sucedem-se na ordem dada: somente após sentir que já está sendo atendido em dado nível na hierarquia das necessidades, o indivíduo passa a sentir a necessidade de atendimento do nível imediatamente mais elevado (...) Em qualquer dos níveis dados, a satisfação das necessidades – ou a falta dessa

satisfação – tem efeito sobre o indivíduo como um todo, e não sobre algum aspecto isolado de sua personalidade (Oliveira, 2010, p. 220).

Maslow destaca que as pessoas possuem diferentes necessidades de motivação e os gestores têm que ter cuidado com a ideia de que todos se realizam pelo trabalho, com os objectivos organizacionais pois isso pode gerar resistência e indignação por parte dos funcionários, afinal, eles talvez não queiram se auto-realizar no ambiente de trabalho (Sampaio, 2004).

2.1.2. Teoria dos Dois Factores

Autores como Ferreira et. al., citando Herzberg (1997) o criador da Teoria dos Dois Factores, pode destacar-se que:

“Os factores envolvidos na produção da satisfação (e motivação) no trabalho são separados e distintos dos factores que levam à insatisfação no trabalho. Já que é necessário considerar factores separados, dependendo do facto de estarmos examinando a satisfação ou insatisfação no trabalho, segue-se que esses dois sentimentos não são antagónicos. O oposto de satisfação no trabalho não é insatisfação no trabalho, mas sim a ausência de satisfação; e, da mesma forma, o oposto de insatisfação no trabalho não é satisfação no trabalho, mas sim ausência de satisfação.” (Ferreira et. al., 2006 *Apud* Herzberg, 1997, p.61).

No decorrer da década de 70, o psicólogo Frederick Herzberg abriu novas percepções sobre motivação, propondo que existem dois tipos de objectivos motivacionais. Surge assim, a teoria de dois factores, que descreve os efeitos da estrutura organizacional sobre a motivação humana e seu comportamento. Em suas pesquisas, o autor buscou levantar quais situações ocorridas no trabalho geravam à extrema satisfação ou extrema insatisfação (Herzberg, 1959).

Em seus resultados verificou-se que os factores envolvidos na produção da satisfação no trabalho são diferentes dos que levam à insatisfação no trabalho. O autor com as suas observações e reflexões formulou e publicou a “Teoria de Dois Factores” sobre motivação das pessoas nas empresas. A teoria aborda que as empresas precisam se atentar e cuidar para dois tipos de factores que exercem influência directa sobre o grau de satisfação ou insatisfação dos indivíduos no trabalho (Oliveira, 2010).

Um destes são os factores higiénicos, que são externos ao trabalho propriamente dito, são externos às pessoas, envolvendo o ambiente ou entorno em que o trabalho é desenvolvido. Varia da condição de insatisfação a não-insatisfação, tais como política e administração da empresa, estilo de supervisão, no relacionamento com os colegas, recompensas e benefícios recebidos, condições de trabalho, salários, status, segurança (Pedrosa *et al.*, 2017).

A intenção das empresas ao satisfazerem estes factores é de prevenir e evitar fontes de insatisfação. Os factores relacionados à satisfação, que chamou de motivadores, são factores internos que se localizam nas pessoas ou nas próprias tarefas, relacionados ao trabalho em si. Oscilam desde a condição de satisfação a não-satisfação. Incluem por exemplo: reconhecimento recebido, realização pessoal, conteúdo e valor do trabalho, responsabilidade e desenvolvimento. A importância desta pesquisa deve-se ao facto de permitir que se perceba a diferença dos factores higiénicos e os factores que realmente são fontes de satisfação motivacional (Pedrosa *et al.*, 2017).

Verifica-se com esta teoria que a concentração nos factores higiénicos, apenas impedirá a insatisfação no trabalho. Para que haja satisfação por parte dos funcionários é necessário incorporar factores motivadores no trabalho (Zanelli *et al.*, 2004). Herzberg advogava que a satisfação e a insatisfação não são opostas, na medida em que os factores que geram a não insatisfação, não podem gerar a satisfação. Esta noção de Herzberg estava associada a pirâmide de necessidade de Maslow, para Herzberg quando as necessidades inferiores da pirâmide eram atendidas, elas agravam a não insatisfação, mas só atendendo as necessidades superiores da pirâmide poderíamos gerar satisfação e consequente motivação.

2.1.3. Teoria X e Teoria Y

Douglas McGregor propôs duas visões distintas e antagónicas de administrar: de um lado, um estilo baseado na teoria tradicional, mecanicista e pragmática, rotulado de Teoria X; e de outro lado, um estilo baseado nas concepções modernas a respeito do comportamento humano, rotulado de Teoria Y.

Chiavenato (1988, p. 75) diz que Douglas McGregor preocupou-se em distinguir duas concepções opostas de administração, baseadas em certas pressuposições acerca da natureza humana. Para ele, existem duas concepções sobre a natureza humana: tradicional (a que denominou Teoria X) e a moderna (a que denomina Teoria Y). Desta forma, podemos perceber que na Teoria X o indivíduo é motivado pelo menor esforço, demandando um

acompanhamento por parte do líder. Já na Teoria Y, as pessoas são motivadas pelo máximo esforço, demandando uma participação maior nas decisões e negociações inerentes ao seu trabalho (Periard, 2006).

A Teoria X é a concepção tradicional de administração e baseia-se em convicções errôneas e incorrectas sobre o comportamento humano, a saber: a) O homem é indolente e preguiçoso por natureza: evita o trabalho ou trabalha o mínimo possível em troca de recompensas salariais ou materiais; b) Falta-lhe ambição: não gosta de assumir responsabilidades e prefere ser dirigido e sentir-se seguro nessa dependência; c) O homem é basicamente egocêntrico e seus objectivos pessoais opõem-se, em geral, aos objectivos da organização; d) A sua própria natureza leva-o a resistir às mudanças, pois procura sua segurança e pretende não assumir riscos que o ponham em perigo; e) A sua dependência torna-o incapaz de auto-controle e autodisciplina: ele precisa ser dirigido e controlado pela administração (Vieira *et al.*, 2011)

2.1.2. Teorias Contemporâneas de Motivação

As teorias de motivação apresentadas até este ponto não se sustentam bem a um exame mais profundo, uma vez que carecem de confirmação científica (Boas *et. al.*, 2011, p.11),. Assim, surgiram várias teorias contemporâneas que possuem um aspecto em comum: um grau razoável de documentação de suporte válido. Estas teorias são chamadas de contemporâneas, não porque tenham sido desenvolvidas recentemente, mas porque representam o actual estágio de conhecimento a respeito da motivação das pessoas (Bergamini e Coda, 1995).

2.1.2.1. Teoria da Existência, Relacionamento e Crescimento - ERC

Clayton Alderfer propôs uma modificação na teoria de Maslow num esforço de simplificá-la e responder às críticas sobre suas falhas de verificação empírica. A teoria ERC reduz as cinco necessidades básicas de Maslow a três necessidades centrais – existência, relacionamento e crescimento, daí o nome da mesma. (Boas *et. al.*, 2011).

Nesta senda, Ilderfer & Schneider (1973, p. 490) conceituam as três necessidades da seguinte forma: i) as necessidades de existência, que incluem todas as necessidades psicológicas e materiais, como por exemplo, fome e sede, bem como outras necessidades materiais, como o pagamento de salário relacionado ao trabalho e a segurança física. As Necessidades de Existência são caracterizadas primeiramente pelo objectivo de obter bens materiais que garantam a subsistência e secundariamente por uma satisfação pessoal ligada a competição por recursos limitados, sendo que a satisfação vem das frustrações de outras pessoas em conseguir

estes recursos; ii) as necessidades de relacionamento dizem respeito ao desejo que as pessoas têm de ter relacionamentos com outras pessoas e que estes relacionamentos se caracterizem por um compartilhamento mútuo de ideias e sentimentos.

A necessidade básica de relacionamento é diferente da necessidade de existência porque ela não pode ser satisfeita sem mutualidade. Para todas as partes envolvidas em um relacionamento, sua satisfação (e frustração) tende a ser correlacionadas; iii) as necessidades de crescimento incluem o desejo de uma pessoa de ter uma influência criativa e produtiva sobre si mesmo e sobre o ambiente em que vive.

A satisfação da necessidade de crescimento ocorre quando uma pessoa engaja-se em problemas que necessitam de utilizar plenamente suas capacidades e desenvolver novas habilidades. O senso psicológico que uma pessoa tem para preencher suas necessidades de crescimento é de uma maior totalidade ou inteireza como ser humano. A hierarquia de necessidades segue uma progressão rígida, como uma escada, enquanto a teoria ERC não supõe que exista uma hierarquia rígida em que uma necessidade mais baixa deva ser substancialmente gratificada antes que se possa seguir adiante.

A teoria ERC assume que mais de uma necessidade pode ser activada ao mesmo tempo. Uma pessoa pode estar orientada para o crescimento, a existência e o relacionamento a qualquer tempo e em qualquer sequência, e todas essas necessidades podem estar actuando ao mesmo tempo. A teoria ERC adota o princípio de frustração-regressão, pelo qual uma necessidade inferior pode ser activada quando uma necessidade mais elevada não pode ser satisfeita. De forma sucinta, a teoria ERC argumenta, como Maslow, que necessidades de baixa ordem satisfeitas levam ao desejo de satisfazer necessidades de alta ordem (Boas *et. al.*, 2011.)

2.1.2.2. Teoria da Expectativa

De acordo com Stoner e Freeman (1999, p. 328), a teoria da expectativa “tenta superar as críticas direccionadas a certos pressupostos de outras teorias motivacionais – tais como: i) todos os empregados são iguais, ii) todas as situações são iguais, e iii) há modo melhor de motivar os empregados”. É, portanto, um modelo que tenta considerar as diferenças entre indivíduos e situações, e especifica que o esforço para se atingir alta performance tem mais a ver com a percepção que se tem sobre recompensa valer ou não o esforço despendido.

Os três aspectos básicos dessa teoria são a expectância, a instrumentalidade e a valência. A expectância é a probabilidade esperada pelo indivíduo de que seu esforço no trabalho será

seguido por um certo desempenho na tarefa. Já a instrumentalidade é a probabilidade esperada pelo indivíduo de que um certo desempenho o levará a obter recompensas no trabalho. E, finalmente, a valência é o valor atribuído pelo indivíduo às várias recompensas do trabalho. Para Vroom, a motivação (M), a expectância (E), a instrumentalidade (I) e a valência (V) estão relacionadas entre si pela equação: $M = E \times I \times V$. Essa relação multiplicativa significa que o apelo motivacional de um determinado trabalho é reduzido quando um ou mais desses factores se aproxima do valor zero (Vieira *et al.*, 2011).

Em termos práticos, esta teoria sugere que um funcionário se sente motivado a despende um alto grau de esforço quando isto vai resultar em boa avaliação de desempenho; que boa avaliação de desempenho vai resultar em recompensas organizacionais, tais como bonificação, aumento de salário ou promoção; e que estas recompensas vão atender suas metas pessoais (Robbins, 2002 Apud Ferreira *et al.*, 2006).

Diante do exposto, pode-se afirmar que estas teorias trazem suas contribuições específicas para o gestor de pessoas nas organizações, tanto públicas quanto privadas. Mas, resguardando o escopo deste trabalho, pode-se dizer que o Gestor de Pessoas no sector público pode aplicar estas diferentes teorias a partir do conhecimento mais aprofundado do pessoal ao qual ele gerencia, sendo ainda necessário conhecer melhor o perfil motivacional de cada grupo de trabalhadores para melhor direccionar suas acções (Vieira *et al.*, 2011).

2.1.2.3. Teoria do Reforço

Esta teoria é um contraponto à teoria de determinação de metas, uma vez que esta última é uma abordagem cognitiva e propõe que os propósitos de um indivíduo dirigem seus actos. Na teoria do reforço, há uma abordagem behaviorista, que argumenta que o reforço condiciona o comportamento. Para os teóricos do reforço, o comportamento não é causado pelos eventos cognitivos internos do indivíduo, mas pelo ambiente. A teoria do reforço ignora o estado interior do indivíduo e se concentra apenas no que acontece a uma pessoa quando ela faz alguma coisa (Boas *et al.*, 2011).

Existem quatro tipos de reforços que são: a) Reforço positivo: é a administração de uma consequência agradável e recompensadora seguindo-se a um comportamento desejado; b) Reforço negativo: é a remoção de uma consequência desagradável em sequência a um comportamento desejado; c) Punição: é a imposição de resultados desagradáveis a uma pessoa. A punição geralmente ocorre em seguida a um comportamento indesejável. O uso de punição

nas organizações é controvertido e frequentemente criticado, pois ele não indica o comportamento correcto; d) Extinção: é a suspensão ou interrupção de uma recompensa positiva, significando que o comportamento não é mais reforçado e por essa razão tem menos probabilidade de ocorrer no futuro (Boas *et al.*, 2011).

Na sua forma pura, contudo, a teoria do reforço ignora sentimentos, atitudes, expectativas e outras variáveis cognitivas que causam impacto no comportamento. Assim sendo, como não se interessa pelo que dá início ao comportamento, ela não é, estritamente falando, uma teoria de motivação (Boas *et al.*, 2011).

2.1.2.4. Teoria da Fixação dos Objectivos

Esta teoria foi proposta por Edwin Locke no final dos anos 1960 que concluiu que a intenção de trabalhar em direcção a uma meta constitui uma grande fonte de motivação. Ou seja, metas dizem aos indivíduos o que precisa ser feito e quanto esforço será necessário empregar. Os estudos de Locke concluíram que metas específicas melhoram o desempenho, enquanto metas difíceis, quando aceites pela pessoa, resultam em desempenho mais elevado do que metas fáceis. Sabe-se ainda que o feedback leva a um melhor desempenho do que a falta dele. A pesquisa mostra que se factores como habilidade e aceitação das metas são mantidos constantes, pode-se afirmar que quanto mais difícil for a meta, maior será o nível de desempenho (Boas *et al.*, 2011).

Contudo, é lógico supor que metas mais fáceis são mais prováveis de serem aceites. Entretanto, uma vez que um indivíduo aceita uma tarefa difícil, ele empregará um alto nível de esforço até esta ser realizada, diminuída ou abandonada. Assim, pode-se dizer que metas mais difíceis conduzem a um melhor desempenho, porém se as metas são muito difíceis ou impossíveis, a sua relação com o desempenho não se mantém (Boas *et al.*, 2011).

O mesmo fio de pensamento é seguido por Cavalcanti (2005) *Apud* Ferreira *et al.*, (2006), ao afirmar que as metas têm de possuir algumas características que podem provocar maior nível de motivação: devem ser aceitáveis, de modo que façam sentido para os indivíduos e não entrem em conflito com os seus valores pessoais. Estabelecer metas com o envolvimento dos funcionários torna mais provável sua aceitação, gerando maior comprometimento. As metas também devem ser desafiadoras, mas possíveis de serem atingidas; devem também ser específicas e, se possível, quantificáveis e mensuráveis. Definir especificamente o que se

espera de um funcionário tende a produzir mais resultados do que demandar que ele dê o máximo de si (Cavalcanti, 2005 *Apud* Ferreira *et al.*, 2006).

Esta teoria tem sido particularmente útil para a compreensão de como e por que as pessoas se comprometem com objectivos e deixou mais claro o modo pelo qual a participação e as recompensas extrínsecas afectam os objectivos de desempenho que os indivíduos estabelecem (Lawler, 1997).

2.1.2.5. Teoria da Equidade

De acordo com a Teoria da Equidade, cada pessoa tenderia a comparar aquilo que lhe é oferecido como recompensa pelo seu desempenho com aquilo que foi oferecido a pessoas semelhantes a ele. Nesta comparação, está implícita a busca de um tratamento justo, ou, como colocam os teóricos, a busca da equidade (Bergamini, 1997).

De acordo com essa teoria, se as pessoas percebem suas remunerações como iguais às que outros recebem por uma contribuição similar, elas acreditarão que seu tratamento é justo e equitativo. As pessoas avaliam a equidade por uma proporção do que se ganha numa situação de trabalho (resultados) em relação ao que se coloca nele (insumos). A proporção pode ser comparada à de outra pessoa no grupo de trabalho ou a uma média percebida de um grupo. Por outro lado, a iniquidade ocorre quando as proporções dos insumos/resultados estão desequilibradas, como quando uma pessoa com um alto nível de formação ou experiência recebe o mesmo salário que um empregado novo menos qualificado. Nessa situação, existe um estado de tensão de equidade e é exactamente este estado de tensão negativa que fornece a motivação para fazer algo para corrigi-la (Vieira *et al.*, 2011).

Por seu turno, Robbins (2002) afirma que, de acordo com a teoria da equidade, quando o trabalhador percebe uma injustiça, espera-se que ele faça uma destas seis escolhas:

- Modificar suas entradas (fazer menos esforço);
- Modificar seus resultados (por exemplo, funcionários que recebem por peça produzida podem aumentar seus rendimentos produzindo mais peças com menos qualidade);
- Distorcer sua auto-imagem (por exemplo: “eu achava que trabalhava em um ritmo moderado, mas agora percebo que trabalho muito mais do que os outros”);
- Distorcer a imagem dos outros (por exemplo: “o trabalho de Mike não é tão interessante quanto pensei que fosse”);

- Buscar outro ponto de referência (por exemplo: “posso não estar ganhando tão bem quanto meu cunhado, mas certamente mais do que meu pai ganhava quando tinha minha idade.”);
- Abandonar o terreno (por exemplo, deixar o cargo).

Em termos organizacionais, a Teoria da Equidade tem forte relação com a remuneração e a distribuição de vantagens ou reconhecimento entre seus funcionários. Estes processos, se não forem bem conduzidos podem minar o clima social da organização, contribuindo para a criação de um ambiente de trabalho onde haja percepção de injustiça e conseqüentemente sem estímulos para a motivação para o trabalho (Ferreira *et al.*, 2006).

2.1.2.6. Teoria de Necessidades Adquiridas

Desenvolvida por David McClelland, a teoria das necessidades socialmente adquiridas descreve que as pessoas são motivadas por três necessidades básicas, que são: a necessidade de realização, necessidade de poder e necessidade de associação (Vieira, 2011).

A necessidade de realização (do inglês *nach* – *Need of Achievement*) representa um interesse recorrente em fazer as coisas melhor, ultrapassando os padrões de excelência. Os indivíduos bem cotados neste motivo têm um forte desejo de assumir responsabilidade pessoal por encontrar soluções para os problemas e preferem situações em que obtém feedback acerca do seu desempenho (Rego & Jesuino, 2002). Caracteriza-se pela vontade de ser bem-sucedido em situações de competição, pelo desejo de fazer alguma coisa melhor ou de forma mais eficiente do que já feita (Souza, 2001).

McClelland (1997) considera que as pessoas que têm a necessidade de realização como motivadora, primeiramente focalizam o crescimento pessoal, em fazer melhor e preferencialmente sozinhas. Em seguida querem feedback concreto e imediato do seu desempenho, para que possam dizer como estão se saindo. Um aspecto importante é que elas evitam tarefas que vêm como muito fáceis ou muito difíceis. Querem superar obstáculos, mas precisam sentir que o fracasso ou sucesso dependeu de suas próprias ações. Isto significa dizer que gostam de desafios com dificuldade intermediária (Robbins, 2002).

A necessidade de poder (do inglês *npow* – *Need of Power*) vem do desejo de ter impacto, de ser forte e influenciar as pessoas (McClelland, 1997), em outras palavras, vem da necessidade de fazer os outros se comportarem de uma maneira que não fariam naturalmente. As pessoas que têm esta necessidade em alta, gostam de estar no comando. Buscam a influência sobre os

outros, preferem estar em situações competitivas e de status e tendem a se preocupar mais com o prestígio e a influência do que propriamente com o desempenho eficaz (Robbins, 2002) e sentem-se atraídos por riscos elevados (Rego & Jesuino, 2002).

A necessidade de afiliação (em inglês *naff* – Need of Affiliation) vem da necessidade de afeição, do desejo de possuir relacionamentos interpessoais agradáveis e estar bem com todo mundo. São pessoas que buscam a amizade e a cooperação. Uma característica das pessoas que possuem esta necessidade é que são mais propensas a fazerem concessão a demandas particulares (McClelland, 1997).

A grande contribuição da Teoria das Necessidades Socialmente Adquiridas é colocar foco sobre a importância de se ajustar a pessoa ao trabalho. Em muitos casos, nas organizações há um desperdício de talentos, com profissionais competentes realizando actividades que não exploram plenamente seus pontos fortes, em outras palavras, alocam a pessoa certa no lugar errado. Esta situação causa problemas como baixo desempenho, *stress*, *turnover* e outras consequências negativas, que poderiam ser amenizadas com uma análise mais detalhada do perfil de necessidades do profissional com as características e actividades do cargo.

Desta forma, empregados com muita necessidade de realização prosperam em trabalhos desafiantes, estimulantes e complexos e não se sentem atraídos por uma situação de rotina e sem competição (Souza, 2001). Para McClelland (1997), uma motivação de realização não leva necessariamente para uma boa actuação como gerente, talvez impacte ao contrário. Já as necessidades de poder e de associação costumam estar intimamente relacionadas ao sucesso gerencial. Os melhores executivos têm alta necessidade de poder e baixa necessidade de associação.

2.1.2.7. Aspectos Positivos e Negativos das Teorias Motivacionais

De acordo com Robbins (2006), a teoria das necessidades de Maslow recebeu amplo reconhecimento, especialmente por parte de executivos formados na prática. Isto pode ser atribuído à lógica intuitiva da teoria e à facilidade que ela oferece para a compreensão. Porém, as pesquisas não validam, de maneira geral, a teoria.

Maslow não fornece comprovação empírica substancial e vários outros estudos que buscaram validar a teoria não conseguiram encontrar embasamento para ela. As antigas teorias, especialmente aquelas intuitivamente lógicas, parecem não morrer facilmente. Embora a hierarquia das necessidades e sua terminologia permaneçam populares entre os executivos,

existe pouco embasamento para afirmar que as necessidades são organizadas de acordo com as dimensões propostas por Maslow, ou que uma necessidade atendida activa um movimento em direção a um novo nível de necessidade.

O mesmo ocorre com a Teoria X e Y. Não existem evidências de que as premissas de ambas as teorias sejam válidas, nem de que a aceitação das premissas da Teoria Y e a alteração do comportamento individual de acordo com ela resultem em um funcionário mais motivado (Robbins, 2006).

Em relação a teoria de dois factores, Robbins (2006) afirma que o procedimento utilizado por Herzberg é limitado por sua metodologia, que o leva a concluir que quando as coisas vão bem, as pessoas tendem a tomar o crédito para si, caso contrário, buscam culpar o ambiente externo pelo fracasso, ou ainda mais, pelo facto de a teoria ignorar variáveis situacionais.

Considerou-se as teorias acima inadequadas para a presente pesquisa devido à fragilidade das mesmas quanto a comprovação empírica, o que não se pode dizer das teorias contemporâneas. A teoria usada nesta pesquisa, a teoria ERG de Clayton Alderfer oferece um quadro empiricamente comprovado e de fácil aplicação, o que parece conveniente, considerando o difícil acesso à informação pelo qual passamos.

Mas pensamos que teorias como, a de expectativas, de fixação de objectivos, de equidade e de necessidades adquiridas, fornecem igualmente um rico quadro para pesquisas desta natureza, contudo devido à especificidade e a profundidade necessária para compreensão não só da instituição, mas também de características individuais e particulares dos participantes de pesquisas embasadas nestas teorias, preferiu-se a teoria ERG, que oferece um quadro mais simplificado e passível de aproximação à realidade estudada.

2.2. Definição de Conceitos

2.2.1. Motivação

A palavra motivação deriva do latim *movere*. Podendo ser considerado como o processo psicológico que determina a intenção (predisposição), a direcção e a persistência do comportamento, caracterizando-se por ser um fenómeno individual, de carácter intencional e multifacetado (Medeiros, 2014).

Para Bergamini (1997), a motivação é como uma força propulsora que leva o indivíduo a satisfazer as suas necessidades e desejos, uma energia interna, algo que vem de dentro do

indivíduo, fazendo com que este se coloque em acção em busca da satisfação das suas necessidades, ambições, sonhos. Vernon (1973), por sua vez, afirma que a motivação humana é a força interna que emerge, regula e sustenta todas as nossas acções.

Tanto Medeiro (2014), assim como Bergamini (1997) e Vernon (1973) sublinham o carácter interno da motivação, isto é, motivação como um fenómeno que parte persistentemente de dentro, visando o alcance ou satisfação de determinado objectivo ou necessidade.

Por isso pensou-se que, estar motivado é essencialmente ter um objectivo, decidir fazer um esforço para o atingir e perseverar nesse esforço até que o objectivo seja atingido. Os graus de motivação dependem das variações destes três aspectos e igualmente da sua interacção com os determinantes da performance, aptidões, personalidade, saberes e competências (Leboyer, 1998).

Contudo, mesmo que se reconheça a motivação como fenómeno marcadamente interno, Medeiros (2014), afirma que os motivos que guiam os indivíduos a seguir numa direcção podem ser intrínsecos ou extrínsecos. Quando são intrínsecos, há motivação, caso contrário (extrínseco) há apenas movimento. É notório que muitas situações podem levar indivíduos a executar uma determinada tarefa de modo a evitar uma punição ou para conquistar uma recompensa. No entanto, em ambos os casos, a iniciativa para a realização da tarefa não nasceu intrinsecamente, mas extrinsecamente.

Autores como Latham e Pinder (2005) trazem uma visão diferente de Medeiros (2014), ao conceituar motivação como um processo psicológico resultante da interacção entre o indivíduo e o ambiente; que varia de pessoa para pessoa e, também, varia numa mesma pessoa ao longo do tempo, dependendo das situações e circunstâncias (Ryan & Deci, 2000). Nesta pesquisa usaremos como conceito de base, o trazido por Latham e Pinder (2005), pois consideramos que a motivação inclui quase sempre elementos de estimulação, de acção e esforço, de movimento e persistência e de recompensa, que dizem respeito não só ao indivíduo, mas também a sua interacção com o meio (Cunha *et al.*, 2007).

2.2.2. Componentes dos Sistemas de Incentivos

Numerosas pesquisas vêm sendo realizadas para compreender a relação entre as recompensas (incentivos) e a satisfação no trabalho. Por exemplo, Lam's *et al.*, (2001) descobriram que existe uma relação positiva entre a satisfação no trabalho e as recompensas, e por isso as consideraram factor-chave na determinação da satisfação no trabalho do empregado.

Para Miles (1975), recompensas são:

O pacote total de benefícios que a organização coloca à disposição de seus membros, e os mecanismos e procedimentos pelos quais estes benefícios são distribuídos. Não apenas salários, férias, promoções para posições mais elevadas (com maiores salários e benefícios) são considerados, mas também recompensas com garantia de segurança no cargo, transferências laterais para posições mais desafiantes ou para posições que levem a um crescimento e a várias formas de reconhecimento por serviços notáveis (Miles, 1975).

As recompensas ou incentivos podem dividir-se em duas categorias: incentivos intrínsecos e incentivos extrínsecos e estas são divisíveis em várias subcategorias (Clifford, *Apud Rafiq et al.*, 2012). As recompensas intrínsecas são as que estão inteiramente ligadas ao trabalho em si (a responsabilidade, autonomia, crescimento pessoal e progressão na carreira). São estas recompensas que geram motivação e criam a identificação entre o empregado e a empresa, que dão sentido e importância ao trabalho que faz e que estão na raiz de uma relação de trabalho duradoura e mutuamente proveitosa (Camara, 2006, p. 110).

As recompensas extrínsecas, por seu lado, estão dirigidas a factores externos ao trabalho (salário, benefícios, símbolos de estatuto e as promoções). Se não forem geridas equitativamente e se não forem competitivas, relativamente à prática de mercado, são suscetíveis de provocar insatisfação profissional, sentido de frustração e de injustiça e levar, finalmente, o empregado a romper a relação laboral (Camara, 2006, p.110).

2.2.2.1. Incentivos Intrínsecos

Os incentivos intrínsecos são as que decorrem do próprio trabalho realizado, da sua natureza, do seu enquadramento e do sentido de realização pessoal que o mesmo dá ao colaborador (Camara *et al.*, 2007, p. 497). Podem considerar-se como recompensas ou incentivos intrínsecos: os mecanismos de reconhecimento; o desenho funcional; a autonomia e responsabilidade; as oportunidades de desenvolvimento profissional; o envolvimento dos empregados na definição dos objectivos estratégicos da empresa; o clima organizacional e o estilo de gestão (Camara, 2006).

Os mecanismos de reconhecimento consistem em distinguir e premiar actuações e comportamentos que, de uma forma excepcional, contribuem para alcançar os objectivos da empresa. Pretende-se dar ao empregado visibilidade dentro da empresa, prestígio entre os colegas de trabalho, mais orgulho naquilo que faz e reforço positivo. O reconhecimento, para ser eficaz, não tem necessariamente que envolver prémios em dinheiro. O mais importante é

assumir um carácter simbólico e não ser banalizado, o que lhe retiraria a aura de prestígio e o privaria de provocar impacto. Os mecanismos utilizados para promover o reconhecimento, e o que é reconhecido, dependem muito da cultura da empresa e dos seus objectivos de negócio (Camara, 2006, p.127).

A autonomia é definida como a liberdade de acção que o titular de uma função tem no exercício das suas actividades. Contudo, a autonomia está naturalmente ligada à responsabilidade, entendida como a obrigação de prestar contas pelos resultados da sua actuação. Portanto, a uma maior autonomia corresponde uma maior responsabilidade e vice-versa (Camara, 2006, p. 126).

As oportunidades de desenvolvimento profissional resultam da circunstância de as pessoas, regra geral, quererem aprender coisas novas e aperfeiçoar os seus conhecimentos. Isto aponta para que o investimento na formação se torne uma prioridade empresarial, a par de critérios de recrutamento mais exigentes (Camara, 2006).

O envolvimento dos empregados na definição dos objectivos estratégicos da empresa premeia-se com a motivação dada aos colaboradores, pelo facto de os mesmos terem um papel mais activo na organização. Em qualquer empresa o papel de iniciar a reflexão estratégica cabe à gestão de topo. Infelizmente, o quotidiano das empresas raramente obedece a este modelo e é frequente ver-se a gestão de topo embrenhada na resolução das questões do dia-a-dia, do funcionamento da empresa e sem tempo, ou disponibilidade, para traçar grandes linhas de acção e grandes opções estratégicas. Daí que cada vez mais a iniciativa estratégica da administração seja, em seguida, analisada e debatida, num processo de cascata aos vários níveis da organização para recolher feedbacks que permitam aperfeiçoar e complementar o plano original. Portanto, faz todo o sentido a partilha e a incorporação do feedback, o que permite o enriquecimento das soluções adoptadas, a eliminação da resistência à mudança, a oportunidade de desenvolvimento e o reforço do sentido de pertença à organização; pois os colaboradores sentem-se agentes participativos na definição dos objectivos da organização, compreendendo o significado e o alcance desses objectivos, levando a que se evitem decisões desalinhadas ou contraditórias (Camara, 2006).

Por fim, temos o clima organizacional e estilo de gestão. No que se refere ao clima organizacional é uma realidade complexa, que é mais fácil de diagnosticar, dado que o clima organizacional é resultado directo da cultura da empresa. Da sua implementação resulta uma maneira de ser e de estar da empresa, que lhe confere uma identidade própria, que vai determinar o modo como ela se relaciona com os seus empregados e o seu envolvimento exterior (como, por exemplo, clientes, fornecedores e entidades oficiais).

Por conseguinte, o clima organizacional resulta da gestão de todas as variáveis (ambiente de trabalho, comunicação, perspectivas de carreira, estilo de gestão, sistemas de avaliação, mecanismos de reconhecimento, formação e condições de trabalho) que é feita de uma maneira única por cada empresa e se traduz na sua personalidade própria (Camara, 2006, pp. 139-140). Quanto ao estilo de gestão, o mesmo resulta das relações de poder e de controlo que se estabelecem na estrutura organizacional (Camara, 2006, pp. 148-150). O estilo de gestão é um poderoso factor motivador para os empregados. O estilo de gestão participativo e, em certos casos, o igualitário são os que melhor conseguem preencher o papel do factor motivacional.

2.2.2.2. Incentivos extrínsecos

Para Sousa *et al.*, (2006), as recompensas ou incentivos extrínsecos são de natureza material, assumindo, em muitos casos, a forma de prémios monetários. Alguns exemplos deste tipo de recompensas são: o salário, os incentivos, os benefícios e os símbolos de estatuto (Sousa *et al.*, 2006, p. 107; Camara *et al.*, 2007, p. 501).

O salário é o montante pago em dinheiro ou em espécie, que o empregado recebe, de forma regular e periódica, como contrapartida do seu trabalho (Costa, 2003). O salário é uma recompensa directa do trabalho e pode ter uma parcela fixa, que inclui o salário base acrescido de subsídios (subsídio de alimentação, de doença, entre outros) (Sousa *et al.*, 2006), alguns têm carácter genérico, como é o caso do subsídio de alimentação e outros são específicos e estão ligados ao regime de trabalho praticado (turnos, desfasado, móvel) ou à sua especial perigosidade ou penosidade (subsídio de risco, subsídio de isolamento) (Camara, 2006).

Pearson, citado por Rafiq *et al.*, (2012) afirma que o salário é o feedback que mostra a importância do funcionário para a organização.

2.3. Teoria de Base

Dentre as teorias com grau aceitável de comprovação científica (as ditas teorias contemporâneas), a teoria ERC, é a que oferece o quadro mais claro para a identificação dos factores motivacionais, principalmente num contexto de limitação de acesso a informação, onde articulações mais complexas de variáveis (como requerem as outras teorias), exigiriam maior abertura da instituição e mais tempo de pesquisa.

Por isso, usou-se a Teoria ERG de Clayton Alderfer, que de certa forma se assemelha ao modelo de Maslow, conhecida pelo nome de teoria ERG – Existência, Relacionamento e Crescimento (em inglês: Existence, Relatedness, Growth). Na sua proposta, ele diminui a

hierarquia de Maslow, condensando às necessidades de auto-realização e estima em crescimento (*Growth*), dando ao afecto o nome de Relacionamento (*Relatedness*) e às necessidades fisiológicas o nome de existência (*Existence*) (Hampton, 1992).

E através desta concepção construímos um pequeno modelo de análise, no qual entendemos que a motivação é uma consequência ou o resultado da busca pela satisfação das necessidades de existência, de relacionamento e de crescimento enquanto formas de recompensas (veja a tabela 1).

Tabela 1: Variáveis e Indicadores

Variáveis	Conceito	Indicadores	Unidade de análise
Independente	Recompensas (Incentivos institucionais)	Satisfação das necessidades de existência	<ul style="list-style-type: none"> • Salário • Benefícios oferecido pela Administração Pública • Estabilidade no emprego • A falta de opção de outro emprego
		Satisfação das necessidades de relacionamento	<ul style="list-style-type: none"> • Relacionamento com a chefia • Ambiente de trabalho
		Satisfação das necessidades de crescimento	<ul style="list-style-type: none"> • Prestígio da Administração Pública • Autonomia no trabalho • Possibilidade de treinamento • Reconhecimento • Possibilidades de progresso profissional • O trabalho que realizo
Dependente	Motivação	Performance no desempenho das actividades	<ul style="list-style-type: none"> • Opinião do entrevistado/inquerido sobre o seu desempenho • Quantidade de vezes em que cada factor tenha sido mencionado (motivador/desmotivador)

Fonte: Elaborado pela Autora

Este pequeno modelo permitiu captar e categorizar os diferentes factores que forem enunciados como motivadores pelos inquiridos, e estabelecer relações entre diferentes características dos mesmos (inquiridos) e a forma como os elencam ou priorizam.

CAPÍTULO III: METODOLOGIA

Neste capítulo, discutiremos aspectos metodológicos do trabalho. Especificamente, discutiremos metodologia da pesquisa, método de abordagem, técnica de recolha de dados, a definição da amostra, métodos de análise de dados, bem como as limitações da pesquisa.

3.1. Metodologia da pesquisa

De acordo com Gil (2002, p. 58), na “metodologia o pesquisador mostra como foi desenvolvido o trabalho, considerando os objectivos do mesmo”. Deste modo são detalhados, tipos de pesquisa, abordagem de pesquisa, universo, amostra, período de estudo e técnicas de colectas de dados. Nesta secção, descreveu-se os “caminhos” para captar a relação existente entre as recompensas e a motivação ou desmotivação dos funcionários da Direcção de Recursos Humanos dos Portos e Caminhos de Ferro de Moçambique, E.P no período entre 2015 e 2020.

Buscou-se compreender o fenómeno motivação organizacional, na perspectiva qualitativa e quantitativa (hibrida), dando importância às quantidades de atribuições e aos significados atribuídos por parte dos diferentes funcionários, aos diversos incentivos institucionais passíveis ou não de gerar motivação. Quanto a abordagem, usou-se o método hipotético-dedutivo, que parte de uma hipótese que só pode ser validada depois de ter passado por um processo de refutação (Gil, 2002, p. 58).

O método hipotético-dedutivo, de acordo com a aceção clássica, é um método que parte de uma suposição sobre como ocorre determinado fenómeno, esta suposição é posta a prova através de tentativas de refutação. Mantendo invicta a despeito desta tentativas, esta suposição (hipótese), passa a ser válida (Gil, 2008).

Quanto ao método de procedimento, usou-se o método monográfico ou estudo de caso, esta parte do princípio de que o estudo de um caso em profundidade pode ser considerado representativo de muitos outros (Gil, 2008). Nesta pesquisa, escolheu-se um caso em específico, dentre vários casos na administração pública moçambicana, o qual analisou-se à luz da Teoria ERG de Clayton Alderfer.

No que diz respeito às técnicas de pesquisa, usou-se a pesquisa bibliográfica, consultando livros e artigos científicos que informaram sobre o estado de arte na área de motivação nas organizações, e a pesquisa documental para obter informações sobre os CFM, e sobre a sua Direcção de Recursos Humanos.

Em termos de técnica de recolha de dados, usou-se as entrevistas semi-estruturadas, e os questionários. Teve-se 30 questionários válidos e realizou-se 3 entrevistas (os três entrevistados têm mais de 30 anos de idade, são analistas de recursos humanos, licenciados e estão no sector há mais de 5 anos). Fazemos menção dos entrevistados por ordem numérica de entrevista, para manter a sua identidade em sigilo. Os dados colhidos através das entrevistas e dos inquiridos constituem a informação-chave para esta pesquisa.

A Direcção dos Recursos Humanos dos CFM tem apenas 42 funcionários, por isso pretendia-se colher informação com todos, contudo devido à indisponibilidade dos mesmos, acabou-se definindo a amostra por conveniência ou acessibilidade, tanto para as entrevistas, como para os questionários. De acordo com Gil (2008), este tipo de amostra consiste na seleção dos elementos a que se tem acesso, admitindo que estes possam, de alguma forma, representar o universo.

3.2. Limitações da Pesquisa

A primeira limitação da pesquisa passa da escassez de informação sobre o tema motivação no sector público moçambicano, o que impede a construção de um quadro teórico que inclua as variáveis culturais específicas a este contexto.

A segunda limitação diz respeito à resistência para fornecer informação por parte dos inquiridos. Dos 42 funcionários só 30 responderam as questões, e quanto às entrevistas, só três funcionários se disponibilizaram para tal. Isto de certa forma limitou a quantidade de informação por analisar e a quantidade de pontos de vista por captar, o que cremos que iria enriquecer a pesquisa.

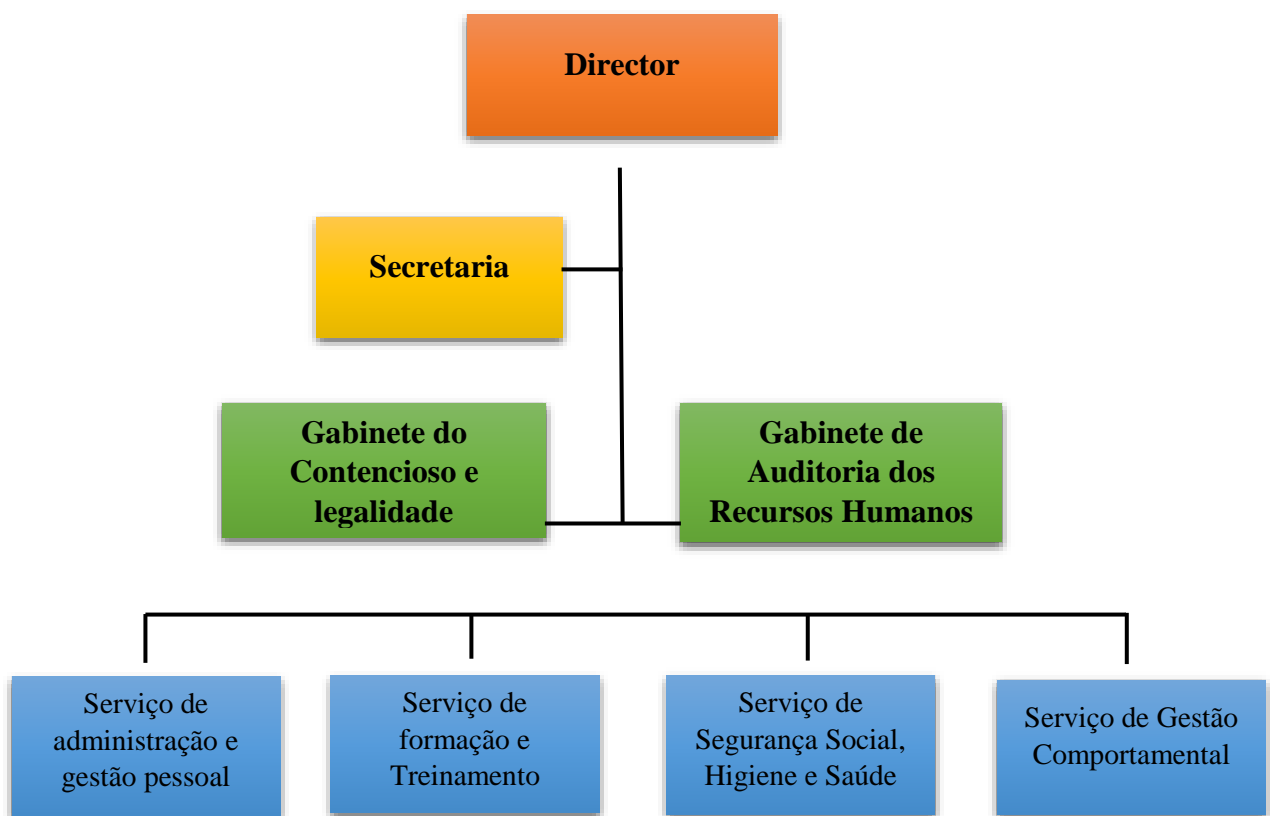
Um outro especto que não se previa é a homogeneidade dos inquiridos em termos de formação académica e estado civil, o que não permitiu captar as possíveis relações entre estas características e os factores escolhidos como motivacionais.

CAPÍTULO IV: APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

Neste capítulo, faremos a análise dos dados e discussão dos resultados da pesquisa. Procuremos compreender a motivação dos funcionários na administração pública, no nosso caso de estudo, a Direcção de Recursos Humanos dos Portos e Caminhos de Ferro de Moçambique. Tal será feito analisando os dados dos inquéritos e das entrevistas realizados com os os funcionários da nossa unidade de análise.

4.1. Estrutura orgânica da Direcção dos Recursos Humanos dos CFM

A Direcção dos Recursos Humanos é a unidade da Empresa CFM que se ocupa da gestão centralizada dos trabalhadores e formandos da Empresa nos domínios das situações laborais correntes, saúde, formação e treinamento e conflitos (Entrevistado n°1). E como pode-se ver no gráfico que se segue, a sua estrutura é convencional quando comparada às estruturas das direcções da administração pública moçambicana.



Fonte: Entrevistado N°1

Esta direcção tem como competências:

- Dirigir, orientar, planear e normalizar toda a gestão de recursos humanos dos CFM;

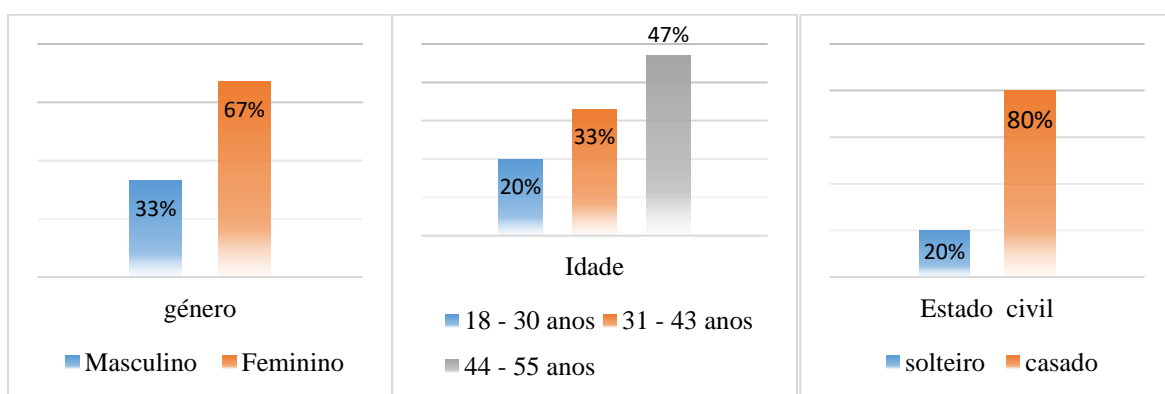
- Garantir o cumprimento do regulamento interno, do manual de procedimento e de outros instrumentos normativos da empresa;
- Em estreita coordenação com o Gabinete de formação, orientar o programa de avaliação permanente do desempenho da força de trabalho, identificar necessidades de formação;
- Zelar pelo correcto enquadramento da força de trabalho nas carreiras profissionais e categorias ocupacionais e a correspondente remuneração e a sua progressão na carreira;
- Propor normas de procedimento em matéria de gestão da força de trabalho e controlar a aplicação das mesmas;
- Definir o quadro de pessoal e promover a sua correcta aplicação;
- Manter actualizado o cadastro e quadro de pessoal;
- Monitorar as necessidades dos CFM em termos de pessoal e gerir o plano de provimento;
- Elaborar e analisar a estatística global da força de trabalho;
- Propor as carreiras profissionais e termos de referência das diferentes categorias ocupacionais, assim como os respectivos níveis salariais;
- Propor e controlar o cumprimento das normas de recrutamento, admissão, promoção, suspensão preventiva e desvinculação de trabalhadores;
- Dirigir e controlar o processamento e o pagamento de salários;
- Coordenar todas as actividades de previdência social e assistência médica e medicamentosa;
- Definir estratégias para a prevenção e tratamento de doenças endémica e infecciosas no seio dos trabalhadores;
- Propor o orçamento anual para a força de trabalho da empresa no âmbito dos custos decorrentes dos contratos de trabalho em vigor; e
- Estipular tectos para a contratação de trabalhadores eventuais a serem efectuadas pelas direcções executivas (Idem).

4.2. Caracterização dos Inquiridos

A DRH dos CFM tem 42 funcionários, dentre os quais 25 são do sexo feminino e 17 do sexo masculino (Entrevistado nº1, 2023), mas não se caracterizou todos os funcionários, e sim aqueles que tiveram disponibilidade para nos facultar informações. Pensamos que as características dos inquiridos influenciaram directamente no tipo de respostas que os mesmos deram às questões trazidas pela pesquisa.

Passando à caracterização: dos nossos inquiridos, 33% eram do sexo masculino e 67% do sexo feminino; em termos de faixa etária, 20% tinham entre 18 e 30 anos, 33% tinham entre 31 e 43 anos, e 47% tinham entre 44 e 55 anos; em termos de estado civil, 20% eram solteiros, e 80% eram casados; em termos de nível académico, 7% tinham ensino secundário, 86% nível universitário, e 7% nível de mestrado.

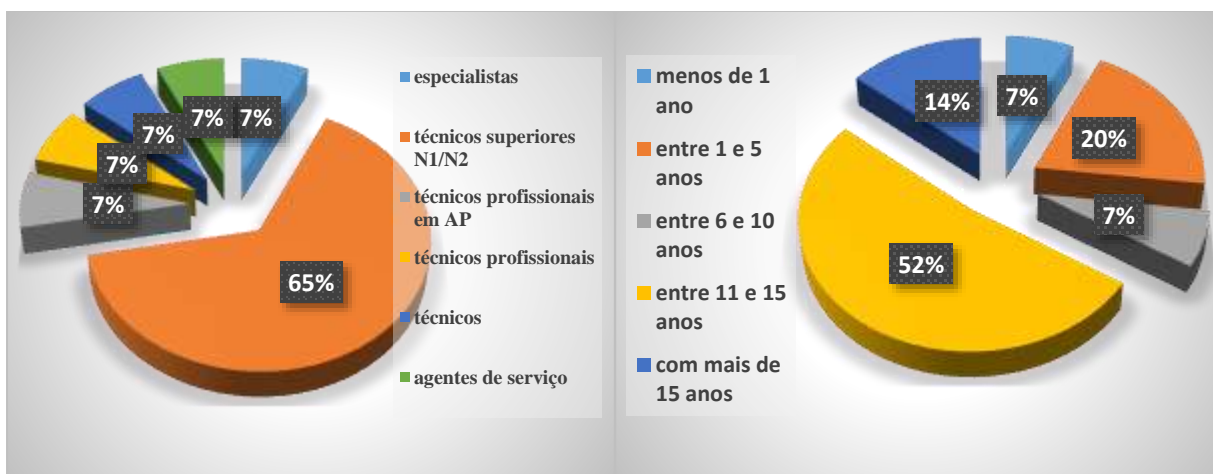
Gráfico 3: Género, Etária e Estado Civil



Fonte: Elaborado pela Autora

Em relação à categoria profissional, 7% eram especialistas, 65% técnicos superiores N1/N2, 7% técnicos profissionais em AP, 7% técnicos profissionais, 7% técnicos, 7% agentes de serviço, 7% outros. Em termos de tempo de serviço, 7% estavam trabalhando há menos de 1 ano, 20% entre 1 e 5 anos, 7% entre 6 e 10 anos, 52% entre 11 e 15 anos, e 14% com mais de 15 anos.

Gráfico 4: Categoria Profissional e Tempo de Serviço



Fonte: Elaborado pela Autora

Nestes dados, alguns merecem realce. Sendo o primeiro o facto de os inquiridos serem maioritariamente do género feminino, o segundo é o facto de serem maioritariamente casados e universitários e, por último, o facto de ter-se verificado, obviamente, correlação entre a idade e o tempo de serviço, de tal formas que 69% dos nossos inquiridos tem mais de 31 anos de idade, e estão a trabalhar na função pública há mais de 10 anos.

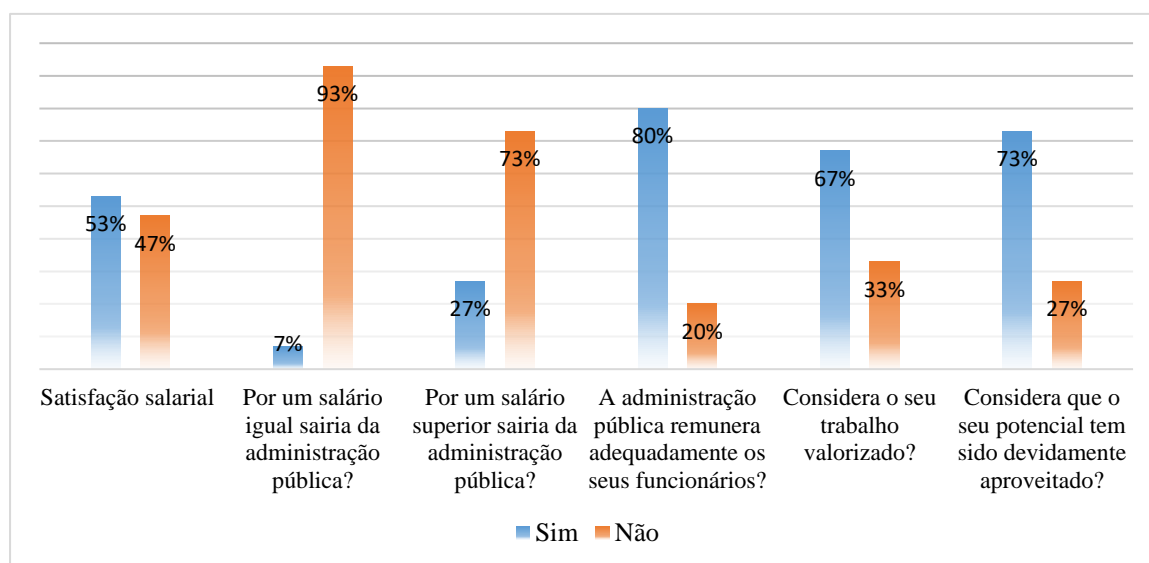
Dos dados que caracterizam os nossos inquiridos, usou-se nos subtítulos que se seguem, a faixa etária associada ao tempo de serviço e o género como factores que influenciaram as respostas dos inquiridos, não usamos o estado civil, por termos um grupo de inquiridos praticamente homogéneos quanto a esse aspecto.

4.2. Remuneração como principal recompensa extrínseca

De acordo com Danish & Usman (2010), os estudos existentes revelam que as recompensas desempenham um papel fundamental na determinação do desempenho no trabalho e estão relacionados com o processo de motivação. As organizações frequentemente concedem recompensas e compensam os seus funcionários para aumentar o seu nível de motivação, desempenho e produtividade (Hijazi, Anwar & Mehboob, 2007).

Considerando a relevância que é atribuída a remuneração tanto pelos gestores, assim como por parte considerável dos teóricos motivacionais, administrou-se questões que tinham como objectivo captar a percepção dos funcionários sobre a importância da remuneração, que se enquadra nas necessidade de existência na teoria de Clayton Alderfer, (veja o gráfico 5).

Gráfico 5: Remuneração e Valorização Profissional



Fonte: Elaborado pela Autora

Há praticamente uma divisão ao meio entre os inquiridos, quando a questão é satisfação salarial. Pois, 53% estão satisfeitos com a remuneração que auferem e 47% não estão, mas apesar disso só 7% considera a saída do sector público por um salário igual e só 27%, por um salário superior, o que nos remete a questão salário vs. estabilidade vs estado civil. Pensa-se que a persistente instabilidade económica, que afecta principalmente os agentes privados, associada ao estado civil de maior parte dos nossos inquiridos, torna a estabilidade um factor de valor acrescido e suficiente para manter os funcionários insatisfeitos na AP, a despeito de possibilidades salariais melhores no sector privado.

Quando pensamos sobre a correlação entre o tempo de serviço e a satisfação salarial verificamos que dos funcionários com mais de 10 anos de serviço, 43 % sentem-se satisfeitos e 33% não se sentem satisfeitos. O que indica que o tempo de serviço não é critério suficiente para determinar a satisfação salarial.

Outro aspecto interessante diz respeito à maneira como os inquiridos olham para a forma como a administração pública remunera os seus funcionários, pois 80% considera que a mesma remunera adequadamente os seus funcionários, mas destes alguns afirmam que este facto não se aplica a todos. Por outro lado, 20% afirma que a AP não remunera adequadamente. Não se esperava este tipo de resposta quanto à questão de satisfação salarial, pensamos que o nível académico o tipo de direcção influenciam os níveis de salário auferidos.

Em relação ao potencial e a valorização do trabalho realizado pelos inquiridos, 67% afirmou que sente que o trabalho que realiza é valorizado, e 73% afirma que o seu potencial é aproveitado adequadamente.

De forma geral percebeu-se que parte considerável dos inquiridos tem uma percepção positiva no que diz respeito à valorização do trabalho, à utilização do seu potencial, à forma como a administração pública remunera os seus funcionários e à estabilidade no sector de trabalho. Contudo nem todos consideram estar a ser compensados adequadamente pelo esforço que empregam, isto é, consideram que a compensação não está sendo baseada nas características e nas exigências inerentes ao posto de trabalho que ocupam (Cunha *et al.*, 2010). O que quando resolvido, poderia se transformar em potencialidade, pois para muitos o melhor método para motivar os seus trabalhadores é através da atribuição de recompensas monetárias (Strickler, 2006).

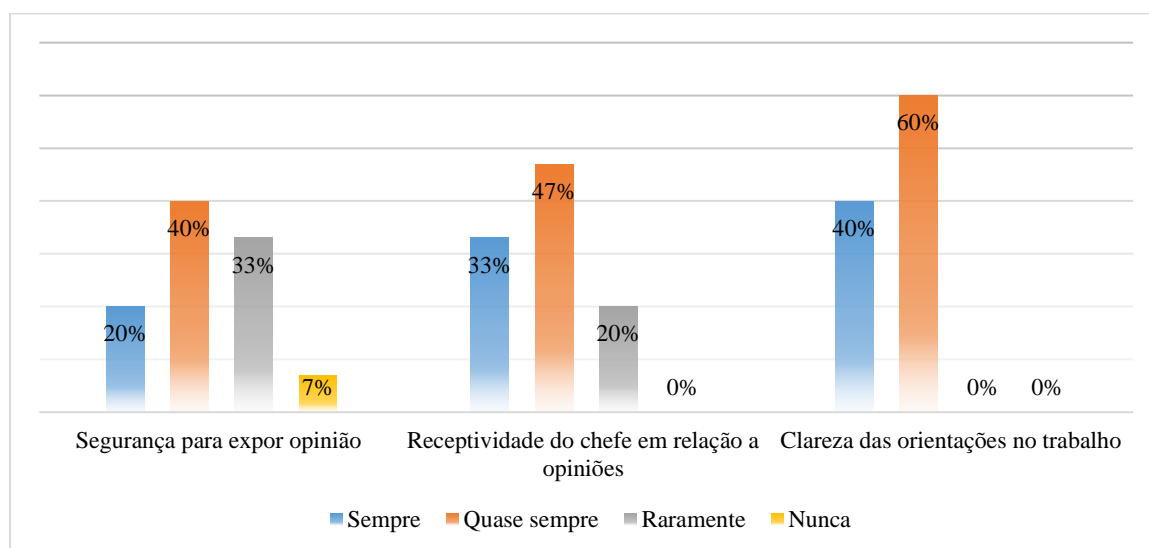
4.3. Clima Organizacional

Segundo Chiavenato (2008) toda organização possui Clima Organizacional que é constituído pelo meio interno, ou seja, uma atmosfera psicológica própria de cada uma delas. Esse Clima Organizacional está relacionado com a moral e a satisfação daquilo que os membros têm por necessidades, podendo ser: saudável ou doentio, quente ou frio, negativo ou positivo, satisfatório ou insatisfatório. Está sujeito ao estado em que cada membro se sente em relação à empresa.

Para Judge, Robbins & Sobral (2011), o Clima Organizacional faz menção das percepções que os colaboradores de uma organização têm sobre ela e seu ambiente de trabalho. Teixeira *et al.*, (2005) por sua vez, definem Clima Organizacional como percepções, opiniões e sentimentos que são expressos pelo meio de comportamentos por um grupo ou organização, em um dado momento.

Considerando as percepções que os autores supra citados tem sobre clima organizacional, inferiu-se que a clareza nas orientações, a segurança para expor uma opinião sem sofrer qualquer tipo de represália, o respeito entre chefe e colaboradores, a abertura no debate de questões relevantes são aspectos essenciais para a qualidade do clima organizacional, pelo que elaborou-se questões com vista a captar a percepção que os funcionários tem sobre estes aspectos.

Gráfico 6: Qualidade da Comunicação (Funcionários vs Chefes de Serviços)



Fonte: Elaborado pela Autora

No gráfico 6, podemos visualizar a percepção dos inquiridos, sobre a comunicação, estando claro que parte considerável dos mesmos afirma que, sempre ou quase sempre, tem segurança para expor as suas opiniões (60%), sente receptividade para expô-las (80%), e por outro lado recebem quase sempre (60%) ou sempre (40%) orientações claras.

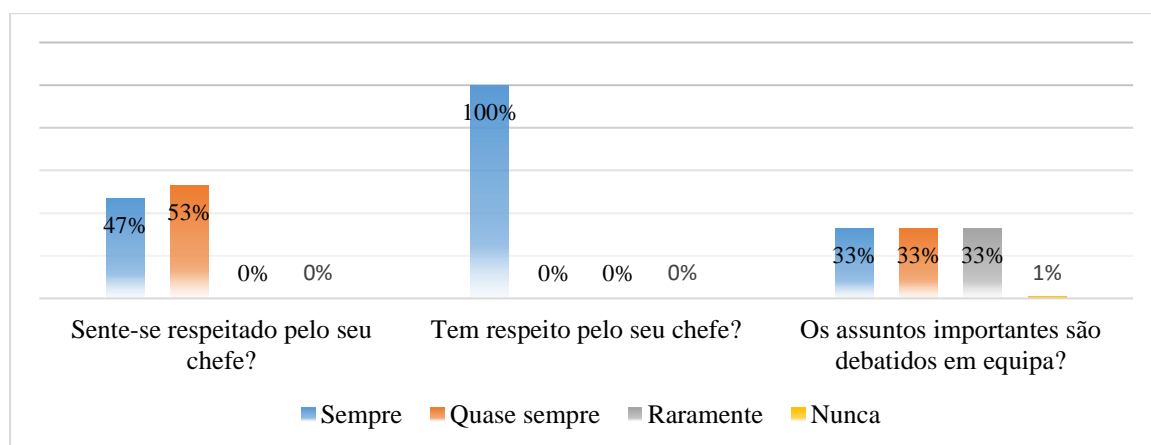
Percebeu-se que a comunicação do topo para a base é satisfatória, não havendo funcionário que tenha afirmado receber informações que não sejam claras. Por outro lado, no que diz respeito à comunicação da base para o topo, ainda há alguma percentagem de funcionários que não se sente à vontade para se expressar.

Tendo como base as respostas iniciais dos inquiridos, tentou-se perceber se havia alguma correlação entre o tempo (anos) e a segurança para expor opiniões, e não se constatou nenhuma correlação, pois alguns funcionários trabalhando no sector há mais de 5 anos afirmaram que quase sempre se sentem à vontade para expor suas opiniões, sendo que de forma contrastante, funcionários com mais de 10 anos de serviço, afirmaram que raramente sentiam-se à vontade para isso.

Para além da comunicação entre os funcionários e os líderes da direcção, tem que se ponderar sobre como é a comunicação entre os funcionários é desenvolvida. A comunicação entre os funcionários é chamada comunicação interpessoal, e é definida como a forma como os membros do grupo trocam mensagens entre si. Existem três métodos básicos: a comunicação oral, a escrita e a não-verbal (Robbins, 2009).

No diz respeito a este aspecto, 87% dos funcionários considera que a comunicação entre si é saudável, o que comprova a existência de respeito mútuo. Porém, nos fez questionar se o mesmo poderia ser dito sobre o seu relacionamento com os seus chefes (veja o gráfico 7).

Gráfico 7: Relacionamento Interpessoal



Fonte: Elaborado pela Autora

Através do gráfico 7, percebeu-se que 100% dos inquiridos afirma respeitar o seu chefe, e situação semelhante é verificada quando o assunto é o respeito do chefe pelos seus funcionários, pois 53% afirmam sentirem-se quase sempre respeitados e os outros afirmaram sentirem-se sempre respeitados, o que é um indicativo de situação positiva no diz respeito ao relacionamento interpessoal na direcção.

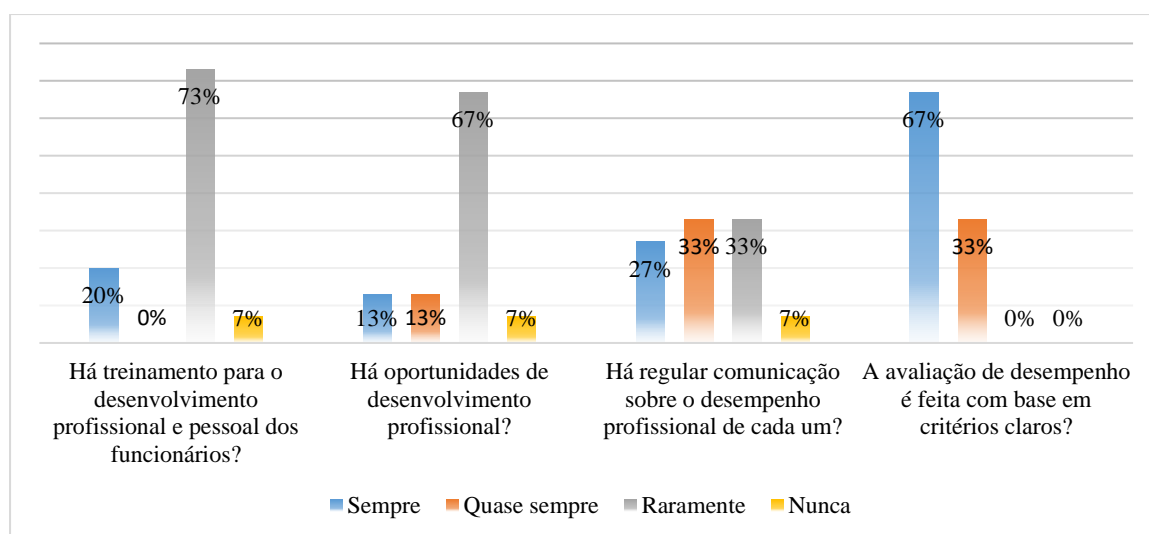
Quanto ao debate sobre assuntos importantes, pensa-se que o facto de 33% afirmarem que os assuntos importantes são sempre debatidos em equipa, a mesma percentagem afirmar que quase sempre e novamente a mesma afirmar que raramente, indica certa positividade, pois 66% participam nos debates relevantes, sendo que faz igualmente sentido, pelo menos no estilo de administração pública nacional, que nem todos possam participar da tomada de decisões centrais.

4.4. Oportunidades de Desenvolvimento Profissional

É importante ter em vista que as oportunidades de desenvolvimento e progressão profissional são parte integrante das maneiras de recompensar e devem ser geridas de forma a assegurar a convergência entre os interesses da organização e as aspirações individuais, pois essa convergência é a base em que assenta a nova relação de trabalho (Camara, 2006).

Ademais, só funcionários devidamente treinados podem estar motivados o suficiente para desenvolver as actividades da melhor forma possível. Por isso administrou-se questões, buscando compreender como os funcionários da direcção em estudo percebem o treinamento e por outro lado, como percebem a avaliação de desempenho (veja o gráfico 8).

Gráfico 8: Treinamento e Avaliação de Desempenho



Fonte: Elaborado pela Autora

Relativamente ao treinamento, 73% dos funcionários inquiridos afirma que raramente há formações ou treinamento para o desenvolvimento profissional, e 67% afirmam que raramente há oportunidades de desenvolvimento profissional. Esta questão deve ser tomada em consideração, principalmente pelo facto de a maioria dos inquiridos estar há mais de 10 anos neste sector.

A falta de formações ou de desenvolvimento profissional é uma fragilidade considerando a teoria de Clayton Alderfer, pois é nas formações que os funcionários têm oportunidade de satisfazer a sua maior necessidade, a necessidade de crescimento, e conseqüentemente atingir nesse processo de satisfação, o maior grau de motivação possível.

Por outro lado, em relação à comunicação regular sobre o desempenho de cada um, há uma dispersão de opiniões, pois só 27% dos inquiridos afirma ser sempre comunicado sobre o seu desempenho, 33% afirma que quase sempre é comunicado, a mesma percentagem afirma que raramente, e 7% afirma que nunca é comunicado.

Se somar-se a percentagem que afirma ser sempre comunicada à percentagem que afirma ser comunicada quase sempre, teremos 60% que pode ser considerado, situação positiva, restando por outro lado necessidade de refinar o mecanismo de feedback para comunicar a percentagem restante, pois o *feedback* como ferramenta motivacional é de fundamental importância para alinhar o indivíduo aos interesses organizacionais, e percebemos que a falta de avaliação do desempenho pode acarretar insatisfação e comprometer o ambiente de trabalho.

O retorno que o *feedback* pode proporcionar tanto para os líderes como para seus colaboradores auxilia na produção de resultados da empresa. Através dessa ferramenta, os líderes podem conseguir informações importantes sobre seus colaboradores e, com essas informações, passam a conhecê-los melhor, conseqüentemente, descobrem como estimular a cada funcionário (Souza e June, 2021).

Por fim, dentro do grupo dos funcionários que afirmam receber feedback sobre o seu desempenho, 67 % afirma que os mecanismos para a avaliação de desempenho são claros, e 33% afirma que não são, o que constitui uma fragilidade por sanar, considerando que não basta avaliar, é necessário que a avaliação seja realizada com base em critérios claros para que os seus efeitos positivos se façam sentir.

4.5. Factores motivacionais sob o olhar dos funcionários

Depois de todas as questões apresentadas, passa-se a apresentar os diferentes factores motivacionais sob o ponto de vista dos funcionários.

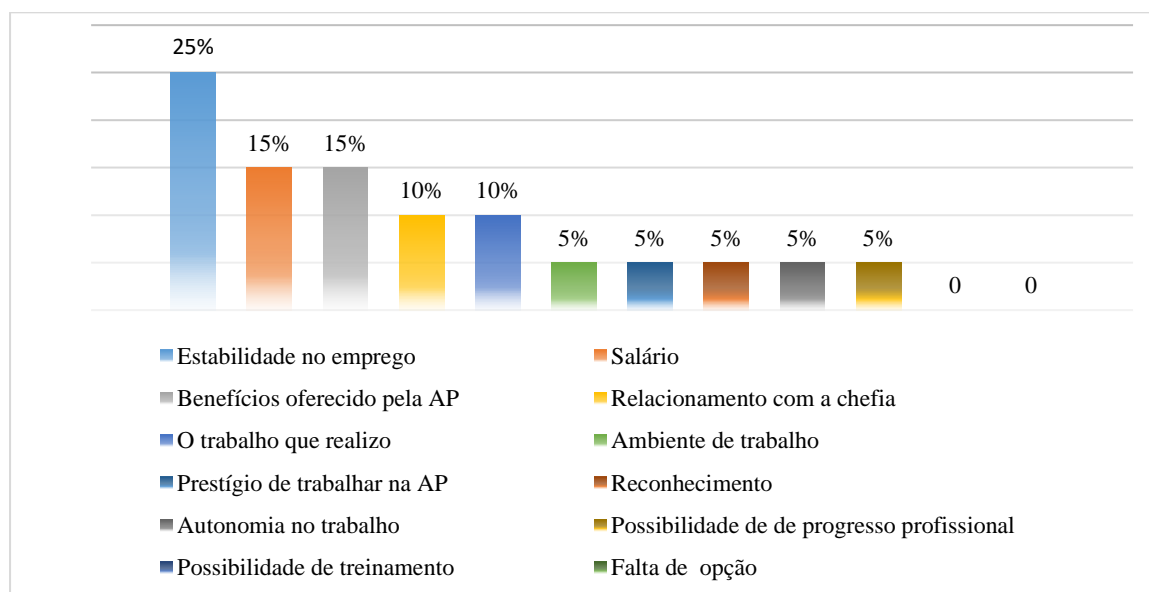
Um funcionário afirmou repetidamente que o aumento salarial e a melhoria das condições de trabalho seriam factores capazes de motivar os funcionários; apontou para a necessidade de transparência ou clareza de regras e critérios de atribuição de benefícios e de reconhecimento profissional, e também para a necessidade de existência de possibilidade de crescimento profissional (Entrevistado nº2, 2023).

Por sua vez, o entrevistado nº3, quando questionado sobre os factores que poderiam gerar motivação, apontou o clima organizacional, o ambiente de trabalho, o salário, a segurança no trabalho e o reconhecimento profissional. Afirmou que ele particularmente não se sentia motivado, e que isto se devia a falta de reconhecimento.

O entrevistado nº1, afirmou igualmente que o clima organizacional, as bonificações, a boa comunicação, a liderança ética, seriam factores suficientes para gerar um ambiente motivador na Direcção.

Os três entrevistados trouxeram os factores que consideravam mais importantes de forma dispersa, por isso passamos a analisar as respostas que os enqueridos nos forneceram para nortear o debate sobre a relevância de cada factor para os funcionários.

Gráfico 9: Factores Motivacionais



Fonte: Elaborado pela Autora

Constatou-se que o factor menos mencionado foi o reconhecimento e o prestígio de trabalhar na A.P. com 3%, seguido pelo trabalho realizado, pela autonomia no trabalho e pelo ambiente de trabalho, com 7%. Os três factores mais mencionados são salário (20%), os benefícios por trabalhar na A.P. (20%), e por fim, a estabilidade no trabalho (33%).

Tomando em consideração a teoria de Clayton Alderfer, verificou-se que estes dados indicam que os funcionários da Direcção são fundamentalmente motivados por necessidades de existência, como salário e estabilidade, por isso prestam menos atenção às outras necessidades.

Por isso quando de forma aberta questionou-se o que melhoraria o seu desempenho, a maioria dos funcionários afirmou que o aumento salarial, a melhoria das condições de trabalho, seriam os principais factores que os motivariam a prestar serviços com mais afinco. Em subsequência, considerou-se os vários factores motivacionais possíveis e os categorizou-se tendo a teoria ERG como base (Veja a tabela 2), e buscou-se verificar correlação entre o tempo de serviço e as necessidades consideradas motivacionais pelos inquiridos (veja o gráfico 10).

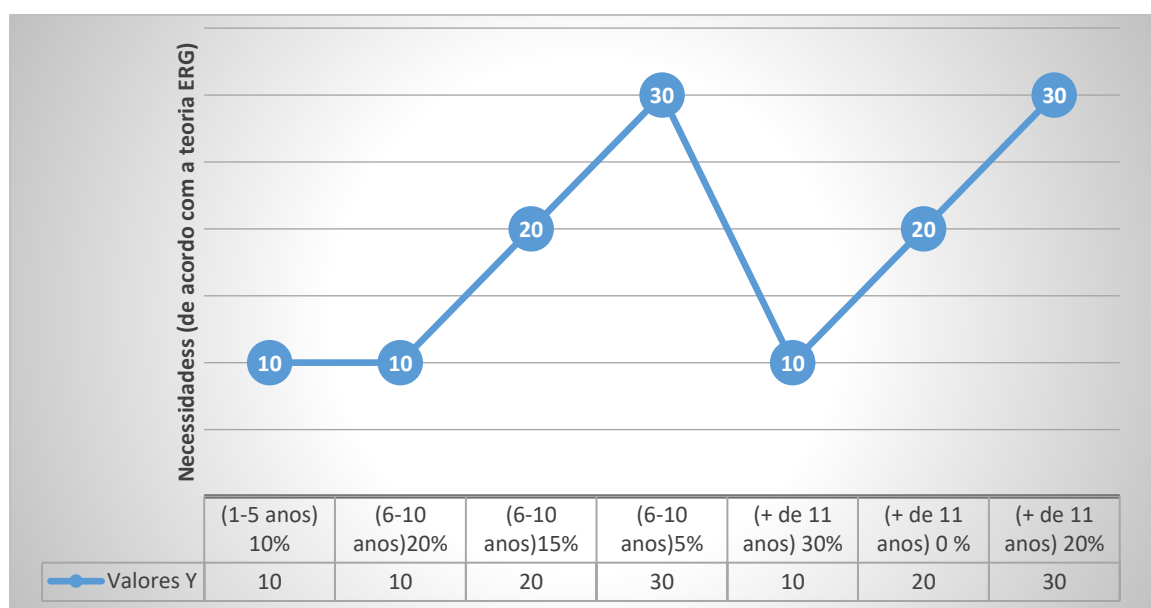
Tabela 2: Factores motivacionais vs. necessidades da teoria ERG (aplicada aos CFM)

FACTORES MOTIVACIONAIS	ESCALA DE NECESSIDADE (TEORIA ERG)
Salário Benefícios oferecido pela Administração Pública Estabilidade no emprego A falta de opção de outro emprego	Necessidade de Existência
Relacionamento com a chefia Ambiente de trabalho	Necessidade de relacionamento
Prestígio da Administração Pública Autonomia no trabalho Possibilidade de treinamento Reconhecimento Possibilidades de progresso profissional O trabalho que realizo	Necessidade de crescimento

Fonte: Elaborado pela Autora

Para que os dados sobre a correlação fossem processados, teve-se que codificar todos os factores que se enquadram nas necessidades de existência pelo número 10 (no gráfico), os que se enquadram às necessidades de relacionamento pelo número 20, e os que se enquadram às necessidades de crescimento são representados pelo número 30.

Gráfico 10: Factores Motivacionais vs. Faixa Etária



Fonte: Elaborado pela Autora

Para interpretar o gráfico 10, teve-se primeiro que tomar em consideração que existe uma relação proporcional entre o tempo de serviço e a idade, isto é, inquiridos com maior tempo de serviço são igualmente, os com maior idade; outro aspecto, é que só 7% dos nossos inquiridos tinha ensino secundário, 86% tinha nível universitário, e 7% nível de mestrado. Isto significa que mais de 90% dos nossos inquiridos auferem salários distantes da base auferida na administração pública, o que é ainda fortificado pelo facto de 50% dos mesmos estarem a trabalhar na função pública há mais de 10 anos.

Passando à análise do gráfico, 10% dos nossos inquiridos tinha 1 a 5 anos de serviço, e estes consideraram como principais factores capazes de gerar motivação o salário, os benefícios oferecidos pela Administração Pública, e a estabilidade no emprego, que consideramos necessidades de existência na tabela 2.

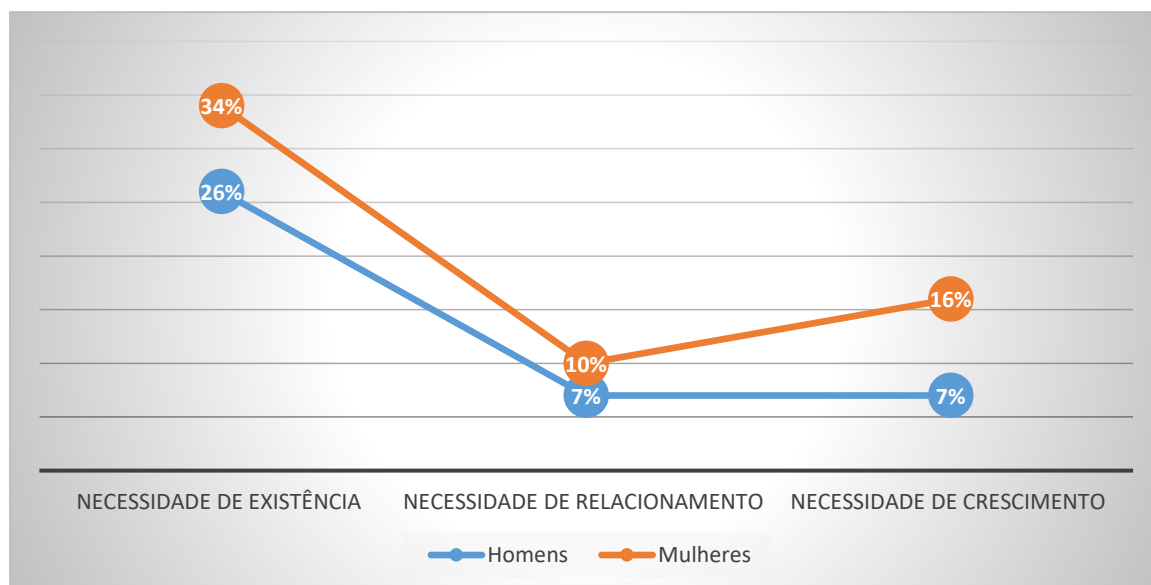
Por outro lado, dos nossos inquiridos 40% tinha entre 6 a 10 anos de serviço, neste grupo houve certa dispersão, pois 20 % considerara factores que agrupamos na tabela 2 como de existência, 15% considerara factores que agrupamos como de necessidade de relacionamento e só 5% considerara os de crescimento.

Finalmente, 50% tinha mais de 11 anos de serviço, e dentre estes, 30% considerou os factores associados às necessidades de existência, 0% às necessidades de relacionamento, e 20% considerou as necessidades de crescimento.

Ao fazer esta associação buscamos perceber se existe uma relação entre os anos de serviço, que correspondem igualmente a anos de idade, isto é, quem tem mais anos de idade, tem mais anos de serviço (que significam estabilidade financeira, se considerarmos o nível académico da maior parte dos inquiridos), e o tipo de necessidade perseguido pelos inquiridos, mas não pudemos verificar tal correlação, pois a maioria (30%), no grupo com maior tempo de serviço (mais de 11 anos), acompanhados pela maioria (20%) no grupo entre 6 e 10 anos de serviço, consideram as necessidades de existência como seu principal motivador, como já havíamos notado no gráfico 10.

Posteriormente, buscou-se verificar se havia alguma relação entre o género e os factores considerados relevantes para gerar motivação (veja o gráfico abaixo).

Gráfico 11: Factores Motivacionais vs. Género



Fonte: Elaborado pela Autora

Notamos um padrão tanto no gráfico 10, assim como no gráfico 11, os factores considerados motivacionais, ou passíveis de motivar, são maioritariamente aqueles que agrupamos como necessidades de existência, contudo, é possível verificar no gráfico 11, que as mulheres têm, mesmo que de forma ligeira, mais interesse por factores relacionados à necessidade de existência e de crescimento que os homens, demonstrando ser um grupo mais heterogéneo em suas preferências.

Mas, considerando que os funcionários como um todo, atribuem sua motivação maioritariamente às necessidades de existência, especificamente à estabilidade no emprego.

Sendo assim, procurou-se finalmente saber o que lhes desmotiva, e ao fazer esta questão 60% não indicaram nenhum factor, ou escolheram a opção outros factores. 10% indicou a falta de autonomia como factor desmotivador, 10% indicou o mau ambiente de trabalho ou o relacionamento com a chefia, e 20% indicou o salário e a falta de segurança como factores que geram desmotivação.

Fora a questão aberta relativa aos factores que os funcionários consideram desmotivacionais, fizemos outra questão, fechada, na qual questionamos se se sentiam motivados ou não, 15% não responderam à questão, 40% responderam não estar, e 45% afirmaram estar.

Percebemos em algum momento certa incoerência na forma como alguns inquiridos responderam as questões, não indicando por exemplo os factores que os desmotivam (nas questões que traziam esta pergunta), mas afirmando estar desmotivados (nas questões fechadas), igualmente, temos funcionários que indicam uma gama de factores que os desconfortam, mas em simultâneo afirmam estar motivados o que gerou certa confusão na percepção real que tinham do seu contexto de trabalho, mas pensa-se que de forma geral os factores relacionados a necessidade de existência são os consensualmente considerados de maior relevância para motivar os funcionários.

CAPÍTULO V: CONCLUSÃO

A pesquisa “Motivação dos Funcionários na Administração Pública: o caso da Direcção de Recursos Humanos dos Portos e Caminhos de Ferro de Moçambique, E.P – CFM (2021-2022)” fundamentada na incessante busca das teorias motivacionais por compreensão dos diversos factores que geram motivação, conduzida através da pergunta de pesquisa: De que forma os incentivos institucionais contribuem para a motivação dos funcionários da direcção de recursos humanos dos Portos e Caminhos de Ferro de Moçambique, E.P no período entre 2021 e 2022? permitiu compreender que factores os funcionários consideram motivacionais, e como os mesmos articulam a relevância de cada um.

Enquadramos as recompensas dentro da Teoria de Existência, Relacionamento e Crescimento de Clayton Alderfer, na qual entendeu-se o clima organizacional como uma necessidade de relacionamento, o salário uma necessidade de existência, e as oportunidades de desenvolvimento profissional como necessidades de crescimento.

Tendo-se constatado que os inquiridos são maioritariamente casados, universitários, com idade superior a 31 anos e com mais de 5 anos de serviço na administração pública, atribuiu-se certa fiabilidade à informação fornecida, mesmo que isso não constitua motivo de generalizações dos resultados da pesquisa. Dentre os mesmos, pouco mais que a metade está satisfeita com o salário auferido, e a outra fracção não está satisfeita, mesmo que isso não a faça considerar a saída da administração pública como uma solução, pois esta atribui estabilidade profissional aos seus funcionários.

Em termos de qualidade da comunicação e da valorização profissional, aproximadamente dois terços demonstraram satisfação, pois há dentre vários factores, clareza na atribuição de tarefas, constante comunicação sobre a avaliação de desempenho e clareza nos critérios usados para a mesma. Constatamos igualmente que mais de dois terços, afirmam participar nos debates relevantes, o que demonstra considerável abertura da direcção para o debate de ideias.

Em termos de treinamento, pouco mais de dois terços consideram que raramente há oportunidades de treinamento ou de desenvolvimento profissional. No que diz respeito à percepção geral dos funcionários sobre os diversos factores que podem gerar motivação, verificamos que o salário, os benefícios de trabalhar na administração pública, especificamente a estabilidade profissional, constituem os principais factores motivacionais sob o seu ponto de

vista, isto é, a satisfação das necessidades existenciais constitui o principal elemento motivador para os funcionários inquiridos.

Tendo o supra citado em consideração, podemos afirmar que a hipótese segundo a qual, *os incentivos institucionais associados à necessidade de existência contribuíram fortemente para a motivação dos funcionários da Direcção de Recursos Humanos dos Portos e Caminhos de Ferro de Moçambique, E.P no período entre 2021 e 2022, é válida.*

Contudo, reconhecemos que esta pesquisa não conseguiu captar minuciosamente os diferentes significados atribuídos a estes factores pelos funcionários (limitação resultante da escassez de entrevistas), pelo que consideramos dar enfoque aos detalhes em pesquisas futura, e pensamos igualmente em buscar grupos mais heterogéneos em termos de características, o que será mais proveitoso para este tipo de pesquisa, pois o nosso grupo não chegou a representar a vasta maioria de funcionários públicos (não licenciados e solteiros).

Finalmente, deduz-se que se num sector com estas características (de elite), é possível encontrar insatisfeitos e desmotivados, faz-se necessária a contínua e mais profunda pesquisa nesta área, neste sector e em outros sectores na administração pública moçambicana.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Affonso, L; Rocha, H. (2010). **Fatores organizacionais que geram insatisfação no servidor público e comprometem a qualidade dos serviços prestados**. VII SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia.
- Alderfer, C; Schneider, B. (1973). **Three Studies of Measures of Need Satisfaction Organizations**. Administrative Science Quarterly, Ithaca, 4 (18) 489-505.
- Ambrósio, H. (2015). **Estudo da Motivação na administração pública de Angola - Estudo do Município de Saurino**. Tese (Mestrado em Gestão Autárquica) – Instituto Superior de Educação e ciências. Lisboa.
- Araújo, M, Rothstein, J. (2021). **O *feedback* como ferramenta motivacional nas organizações: como este instrumento pode influenciar as relações de trabalho**. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. 4 (8) [pp. 147-185]. Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/motivacional-nas-organizacoes>. Acesso: 10 de Janeiro 2023.
- Bellé, N, Ongaro, E. (2014). **NPM, administrative reforms and public service motivation: improving the dialogue between research agendas**, International Review of Administrative Sciences: An International Journal of Comparative Public Administration. 2 (80) [PP.382-400].
- Bergamini, C. (1997). **Desenvolvimento de recursos humanos: uma estratégia de desenvolvimento organizacional**. São Paulo: Atlas.
- Bergamini, C. (1997). **Motivação no Trabalho**. São Paulo: Atlas.
- Bergamini, W, Coda, R. (1995). **Psicodinâmica W, Organizacional**. 2ª ed. - SP: Atlas.
- Bilhim, J. (2009). **Teoria Organizacional – Estruturas e Pessoas**, Lisboa, 4ª Edição, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Lisboa.

- Boas, A *Et. Al.*, (2011). **Motivação na administração Pública: Considerações teóricas sobre a aplicabilidade dos pressupostos das teorias motivacionais na esfera pública.** Revista ADMpg Gestão Estratégica, 1(4).
- Brewer, G; Selden, S. C. (2000). **Why Elephants Gallop: Assessing and Predicting Organizational Performance in Federal Agencies.** Journal of public administration research and theory. 10 (2) [pp:685-71].
- Camara, P. (2006). **“Os Sistemas de Recompensas e a Gestão Estratégica de Recursos Humanos”**, Lisboa: Dom Quixote.
- Camara, P; Guerra, P; Rodrigues, J. (2007). **Novo Humanator: recursos humanos e sucesso empresarial. Dom Quixote.** Lisboa.
- Casebourne, J. (2014). **Why Motivation Matters in Public Sector Innovation.** London: Nesta.
- Cervo, A., Bervian, P. (1996). **Metodologia Científica.** 4ª Ed. São Paulo: Markron Books.
- Chiavenato, I. (1992). **Recursos Humanos, Edição Compacta,** 2ª ed. São Paulo: Atlas.
- Cossa, J. (2001). **Gestão de recursos humanos: recrutamento, seleção e satisfação do trabalho no cargo (o caso dos CFM).** Monografia (Licenciatura em Administração pública) –Unidade de formação e investigação em ciências sociais, Universidade Eduardo Mondlane. Maputo.
- Creswell, J. (2007). **Projecto de Pesquisa: métodos qualitativos, quantitativo e misto.** 2ª Ed. Porto Alegre: Artmed.
- Crewson, P. (1997). **Public service motivation: building emperical evidence of incidence.** **Journal of public administration research and theory.**Sd. Se.
- Cunha, M., *et al.* (2007) **Manual do Comportamento Organizacional e Gestão.** 6ª ed. Lisboa: RH, Lisboa.
- Cunha, R., Cabral-Cardoso, C. (2007) **Manual do Comportamento Organizacional e Gestão** (6 ed.). Lisboa: RH, Lisboa.

- Danish, R. Q., & Usman, A. (2010). **Impact of Reward and Recognition on Job Satisfaction and Motivation**: An Empirical study from Pakistan. *International Journal of Business and Management*, 5(2).
- Falcão, M *et al.*,. (2017). **Gestão de pessoas no sector público: um estudo dos factores que influenciam na motivação ou na desmotivação do servidores públicos do município de conceição do castelo**. III Seminário Científico da FACIG.
- Ferreira, C.P. & Casatti, L. (2006). **Influência da estrutura do hábitat sobre a ictiofauna de um riacho em uma micro-bacia de pastagem**. São Paulo, Brasil. *Revta Bras. Zool.* 23 [pp:642-651].
- Gil, A. (2001) **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas.
- Gil, A. (2002). **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6ª ed. São Paulo: Atlas.
- Gil, A. (2008). **Gestão De Pessoas. Enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas.
- Hampton, D. (1992). **Administração Contemporânea**. 3ª ed. São Paulo: McGraw-Hill.
- Herzberg, F. (1997). Novamente: como se faz para motivar funcionários? **In**: Bergamini, C., Coda; R. (Org.). **Psicodinâmica da vida organizacional – Motivação e liderança**. 2ª ed. São Paulo: Atlas.
- Herzberg, F., Mausner, B., Snyderman, B. (1959). **The Motivation to Work**. N.Y.
- Hijazi, S, Anwar, A, Mehboob, S. (2007). **Impact of non-financial rewards on employee motivation**: A case of cellular communication service providing sector of telecom industry registered under PTA in Islamad. *Business Review*, 7(2) [pp:272- 277].
- Lakatos, E, Marconi, M. (1991). **Fundamentos de Metodologia Científica**. 3ª ed. São Paulo: Atlas.
- Lakatos, E, Marconi, M. (1996). **Metodologia Científica**.3ª ed. São Paulo: Atlas.
- Lam, T, Baum, T, Pine, R. (2001). **Study of managerial job satisfaction in Hong Kong's Chinese restaurants**. [Pp.35-42]. *International Journal Contemporary Hospitality Management*, 13(1), of <http://dx.doi.org/10.1108/09596110110365634>.

- Latham, G., Pinder, C. (2005). **Work Motivation Theory and Research at the Dawn of the Twenty-First Century**. Annual Review of Psychology [pp. 485-516].
- Lawler, E. **Motivação nas organizações de trabalho**. (1997) In: Bergamini, C., Coda; R. (Org.). Psicodinâmica da vida organizacional – Motivação e liderança. 2ª ed. São Paulo: Atlas.
- Levy-Leboyer, C. (1994) **A crise das motivações**. São Paulo: Atlas.
- Machango, H. (2004). **Gestão de recursos humanos no Ministério do turismo: O factor motivacional (2001 – 2004)**. Monografia (Licenciatura em Administração pública) – Faculdade de Letras e ciências sociais, Universidade Eduardo Mondlane. Maputo.
- Madureira, C. Rodrigues, M. (2015). **Fatores de Motivação dos trabalhadores da Administração Pública central em Portugal. Direção geral de administração e do emprego público** - Departamento de investigação, relações internacionais e comunicação.
- Martins, G. (1990). **Metodologia da Investigação Científica**. São Paulo: Atlas.
- Maslow, A. (1970). **Motivation and Personality**, 2nd Ed. New York: Harper and Row.
- Maslow, A. (1971). **The farther reaches of human nature**. Arkana/Penguin Books.
- Mayo, E. (1933). **The Human Problems of an Industrial Civilization**. Londres: Routledge.
- Mcclelland, D., Burham, D. (1997). **O poder é o grande motivador**. In: Vroom, V.H. (Org.) Gestão de pessoas, não de pessoal. Rio de Janeiro: Campus.
- Medeiros, D. (2014). **Motivação e satisfação na função pública: caso dos açores**. Tese (Mestrado em MBA) – Departamento de Economia e Gestão – Universidade dos Açores. Ponta delgada.
- Miles, R. (2006). **Teorias de Administração: Implicações para o comportamento da organização e desenvolvimento**. Tóquio: McGraw-Hill Kogakusha, 1975 apud CHIAVENATO, I. Recursos Humanos: O capital humano das organizações. 8. ed. São Paulo: Atlas.

- Minayo, M. (2002). **O Desafio do Conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde. 13ª ed. São Paulo, SP: Editora Hucitec.
- Moreira, R. (2013) **A motivação e desmotivação nas organizações**: Estudo realizado na empresa Zara. Tese (Mestrado em Gestão de Recursos Humanos) – Instituto Superior de Economia e Gestão, Universidade Técnica de Lisboa. Lisboa.
- Muchanga, L. (2005). **Impacto da transformação das empresas estatais em públicas: casos da TDM, CFM, e EDM**. Unidade de formação e investigação em ciências sociais (UFICS-UEM).
- Oliveira, M. (2009). **Como Fazer Pesquisa Qualitativa**. Recife: Ed. Bagaço.
- Oliveira, M. (2010). **Comportamento Organizacional para a gestão de pessoas**: como agem as empresas e seus gestores. São Paulo: Saraiva.
- Pedrosa, R, Et Al.,. (2017). **Motivação nas organizações: Estudo de caso em uma confecção de acessórios de linha noite e artefatos têxteis de muriaé-mg**. Conhecimento Interativo, São José dos Pinhais, PR, v. 11, n. 1, [pp. 75-98].
- Pequenino, M. (2017) **Consequências administrativas do SIGEDAP: um estudo sobre as suas contribuições para a mudança de atitude – direcção da educação e desenvolvimento humano da cidade de Maputo (2009-2014)**. Monografia (Licenciatura em Administração pública) – Faculdade de Letras e ciências sociais, Universidade Eduardo Mondlane. Maputo.
- Pereira, A. (2004). **Introdução à Administração**. 3ª ed. São Paulo: Prentice Hall.
- Perry, J, L. Wise. (1999). **The Motivation Basis of Public Service**. **Public Administration**.
- Perry, J, L. Wise. (1990). **The Motivation Basis of Public Service**. *Public Administration Review* 50: 367-373.
- Rafiq, M., Javed, M., Khan, M., Ahmed, M. (2012). **“Effect of rewards on job satisfaction evidence from pakistan”**, *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4(1) [pp 337-347]

- Rainey, H; Steinbauer, P. (1999) **Galloping elephants: developing elements of a theory of effectiveness government organizations**. Journal of public administration research and theory. 9 (1), [pp.1-32].
- Regis-Filho, G., Lopes, M. (1996). **Estudo de clima organizacional em serviços ambulatoriais de saúde pública, da Secretaria de Saúde de Itajaí – SC**. Segunda parte: perfil dos servidores e nível de satisfação. Rev. Cien. Saúde, Florianópolis, 2 (15) [pp. 163-190].
- Regis-Filho, G., Lopes, M., Michels, G. (1998). **Democratização da administração em serviços de saúde pública do Taylorismo à gestão participativa**. R. Ci. Saúde, Florianópolis, 2 (17) [pp.13-19].
- Robbins, S. (2002). **Comportamento organizacional**. 9 ed. São Paulo: Prentice Hall.2002.
- Robbins, S. (2005). **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Robbins, S., Judge, T. (2011). **Organizational Behavior** (Perilaku Organisasi). Salemba Empat.
- Rocha, J. (2007). **GRH na Administração Pública**. 2ª ed. S.l. Escolar Editora.
- Rodrigues, W.A. et al., (2014). **As influências na motivação para o trabalho em ambientes com metas e recompensas: um estudo no setor público**, Revista de Administração Pública. V. 48, n.1, 253-273.
- Ryan, R., Deci, E. (2000). **Intrinsic and extrinsic motivations: classic definitions and new directions**. *Contemporary Educational Psychology*, 25, 54-67.
- Sampaio, J. (2004). **O Maslow desconhecido: uma revisão de seus principais trabalhos sobre motivação**. In: Encontro Nacional ANPAD, 28.
- Santhapparaj, A., Alam, S. (2005). **Job satisfaction among academic staff in private universities in Malaysia**. Journal of Social Sciences, 1 (2), [pp:72-76].
- Schneider, B., Alderfer, C. (1973). **Three Studies of Measures of Need Satisfaction in Organizations**. *Administrative Science Quarterly*, 18, [pp:489-505].

- Sousa, M., *et al.*, (2006). **Gestão de Recursos Humanos: Métodos e Práticas**. 5ª ed. Lisboa: Lidel.
- Souza, E. (2001). **Motivação para o trabalho: um estudo de caso para operadores da Petrobras Refinaria Presidente Getúlio Vargas**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Centro Tecnológico. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina.
- Stoner, J., Freeman, E., (2004). **Administração**, 5ª ed. LTC, Rio de Janeiro.
- Vandernabeele, W. (2007). **Leadership Promotion of Public Values: Public Service Motivation as a Leadership Strategy in the Public Sector**. Bright.
- Vernon, M. D. (1973). **Motivação Humana**. Tradução de L. C. Lucchetti. Petrópolis: Vozes,
- Vieira, C. *et al.*, (2011) **Motivação na Administração Pública: considerações teóricas sobre a aplicabilidade dos pressupostos das teorias motivacionais na esfera pública**. Revista ADMpg Gestão Estratégica. Ponta Grossa, 4(1) [pp. 1-18].
- Vieira, R. (2013). **A problemática da motivação na administração pública: um estudo de caso na inspeção regional das actividades económica da região autónoma da madeira**. Tese (Mestrado em Gestão de Políticas Públicas) – Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas. Lisboa.
- Wright, P. (2008) **Motivation and job satisfaction**. In C. Molander (Ed.). Human resource management. Lund, Sweden: Student litterature. Francois e Vlassopoulos.
- Xavier, C. (2010). **Os factores motivacionais e a retenção dos funcionários públicos no Ministério da planificação e desenvolvimento**. Monografia (Licenciatura em Administração pública) – Faculdade de Letras e ciências sociais, Universidade Eduardo Mondlane. Maputo.
- Zanelli, J., Borges-Andrade, J. (2004). **Psicologia, Organizações e trabalho no Brasil**. Porto, Alegre: Artmed.

<https://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2021/04/09/satisfacao-no-emprego-depende-do-peso-do-salario-em-casa-diz-pesquisa.htm>

<https://www.cfm.co.mz/index.php/pt/sobre-o-cfm/reestruturacao>

Documentos

Gabinete Comunicação e Imagem CFM (2010). **Portos e Caminhos de Ferro de Moçambique, E.P.** S.e. Maputo.

APÊNDICE



UNIVERSIDADE EDUARDO MONDLANE
FACULDADE DE LETRAS E CIENCIAS SOCIAS
Departamento de Ciência Política e Administração Pública

MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

**QUESTIONÁRIO PRELIMINAR À DIRECÇÃO DE RECURSOS HUMANOS DOS
PORTOS E CAMINHOS DE FERRO DE MOÇAMBIQUE, E.P – CFM – 2021.**

-
- Este questionário é de carácter académico, e visa obter informações básicas e descritivas sobre Direcção dos Recursos Humanos dos Portos e Caminhos de Ferro de Moçambique.
 - A presente investigação é levada a cabo como uma forma de culminação de curso, com vista a obtenção do grau de Licenciatura em Administração Pública pela Universidade Eduardo Mondlane.
-

1. É comum e óbvio afirmar que as direcções de recursos humanos, tem como tarefa principal gerir os recursos humanos de uma organização. Mas gostaríamos (se possível, de forma detalhada) de saber quais são as actividades realizadas (e como são realizadas) pela direcção dos recursos humanos dos Portos e Caminhos de Ferro de Moçambique, considerando a envergadura da instituição.
2. Quantos funcionários a direcção dos recursos humanos do CFM tem?
2.1. Deste funcionários, quantos são do sexo feminino e quantos são do sexo masculino?
3. Quanto ao nível de escolaridade, quantos funcionários tem: nível primário, nível secundário, nível universitário, mestrado, doutoramento e quantos não tem nenhum nível académico?
4. Como a direcção está organizada (organograma-compartimentos ou departamentos e Hierarquia)?
5. Solicitamos também, todo documento interno (cuja disponibilização não esteja vedada ao público) regulamentos, planos estratégicos, planos de atividade ou qualquer outro documento que possa nos permitir descrever de forma verossímil a natureza e as actividades da direcção em causa.

FIM!

MUITO OBRIGADA, A SUA ATENÇÃO É COLABORAÇÃO FORAM MUITO ÚTEIS.

Liliana Zucula



UNIVERSIDADE EDUARDO MONDLANE
FACULDADE DE LETRAS E CIENCIAS SOCIAS
Departamento de Ciência Política e Administração Pública

MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

QUESTIONÁRIO À DIRECÇÃO DE RECURSOS HUMANOS DOS PORTOS E CAMINHOS DE FERRO DE MOÇAMBIQUE, E.P – CFM – 2021.

-
- Este questionário é de carácter académico, e visa obter informações básicas e descritivas sobre Direção dos Recursos Humanos dos Portos e Caminhos de Ferro de Moçambique.
 - A presente investigação é levada a cabo como uma forma de culminação de curso, com vista a obtenção do grau de Licenciatura em Administração Pública pela Universidade Eduardo Mondlane.
-

6. Quais são as competências e actividades realizadas pela direcção dos recursos humanos dos Portos e Caminhos de Ferro de Moçambique?

R: _____

_____.

7. Quantos funcionários a direcção tem?

R: _____

_____.

7.1. Destes funcionários, quantos são do sexo feminino e quantos são do sexo masculino?

R: _____

_____.

8. Quanto ao nível de escolaridade, quantos funcionários tem: nível primário, nível secundário, nível universitário, mestrado, doutoramento e quantos não tem nenhum nível acadêmico?

R: _____

_____.

9. Como a direção está organizada (em termos hierárquicos)?

R: _____

_____.

FIM!

MUITO OBRIGADA, A SUA ATENÇÃO É COLABORAÇÃO FORAM MUITO ÚTEIS.

Liliana Zucula



UNIVERSIDADE EDUARDO MONDLANE
FACULDADE DE LETRAS E CIENCIAS SOCIAS
Departamento de Ciência Política e Administração Pública

MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

GUIÃO DE ENTREVISTA PARA OS FUNCIONÁRIOS DA DIRECÇÃO DE RECURSOS HUMANOS DOS PORTOS E CAMINHOS DE FERRO DE MOÇAMBIQUE, E.P – CFM – 2022.

-
- Este questionário é de carácter académico, e visa obter informações básicas e descritivas sobre Direcção dos Recursos Humanos dos Portos e Caminhos de Ferro de Moçambique.
 - A presente investigação é levada a cabo como uma forma de culminação de curso, com vista a obtenção do grau de Licenciatura em Administração Pública pela Universidade Eduardo Mondlane.
-

1. Quantos anos tem?
2. Qual é o seu nível académico?
3. Qual é o seu cargo/categoria na Direcção dos Recursos Humanos dos Portos e Caminhos de Ferro de Moçambique?
4. O que entende por motivação no trabalho?
5. Quais são os diferentes factores que o podem motivar?
6. Quais são os factores que o podem desmotivar?
7. Pensa que a motivação está associada a satisfação das necessidades do funcionário? Se sim, porquê? E se não, porquê?
8. Se sente motivado nas actividades que realiza? Se sim, porquê? E se não, porquê?
9. O que poderia ser modificado na direcção para que os funcionários estejam mais motivados?

FIM!

MUITO OBRIGADA, A SUA ATENÇÃO É COLABORAÇÃO FORAM MUITO ÚTEIS.

Liliana Zucula



UNIVERSIDADE EDUARDO MONDLANE
FACULDADE DE LETRAS E CIENCIAS SOCIAS
Departamento de Ciência Política e Administração Pública

MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

**QUESTIONÁRIO PRELIMINAR À DIRECÇÃO DE RECURSOS HUMANOS DOS
PORTOS E CAMINHOS DE FERRO DE MOÇAMBIQUE, E.P – CFM – 2021.**

-
- Este questionário é de carácter académico, e visa obter informações básicas e descritivas sobre Direcção dos Recursos Humanos dos Portos e Caminhos de Ferro de Moçambique.
 - A presente investigação é levada a cabo como uma forma de culminação de curso, com vista a obtenção do grau de Licenciatura em Administração Pública pela Universidade Eduardo Mondlane.
-

PARTE I – DADOS PESSOAIS

10. Género: Masculino (___) Feminino (___)
11. Idade: 18 – 30 (___) 31 – 43 (___) 44 – 55 (___) Mais de 56 anos (___)
12. Estado civil: Solteiro/a (___) Casado/a (___) Divorciado/a (___) Viúvo/a (___)
13. Nível de Escolaridade: Nenhum (___) Primário (___) Secundário (___) Universitário (___)
Mestrado (___) Doutoramento (___).
14. A que categoria profissional pertence? Especialista (___) Técnico Superior de AP N1/N2
(___) Técnico Superior N1/N2 (___) Técnico Especializado (___) Técnico Profissional em
AP (___) Técnico Profissional (___) Técnico (___) Assistente Técnico (___) Agente
Técnico (___) Auxiliar Administrativo (___) Operário (___) Agente de Serviço (___)
Auxiliar (___) Outro (___)
15. Há quanto tempo trabalha na Administração Pública? Menos de 01 ano (___) 1 a 5 (___) 6
a 10 (___) 11 a 15 (___) 16 a 20 (___) 21 a 25 (___) Acima de 25 anos (___).

PARTE II - COMUNICAÇÃO

16. Como é a comunicação entre a direcção do seu serviço e os funcionários? Muito Boa (___)
Boa (___) Má (___).
17. Os funcionários sentem-se seguros em dizer o que pensam? sempre (___) Quase sempre
(___) Raramente (___) Nunca (___).

18. O seu chefe/gestor é receptivo às sugestões de mudança vindas dos funcionários? sempre (____) Quase sempre (____) Raramente (____) Nunca (____).
19. As orientações que recebe sobre o seu trabalho são claras e compreensíveis? sempre (____) Quase sempre (____) Raramente (____) Nunca (____).
20. Como é que recebe as orientações para a realização do seu trabalho? Oralmente (____) Por escrito (____) Os dois (____) Não recebe (____)

PARTE III – REMUNERAÇÃO

21. Está satisfeito com o seu salário actual? sim (____) não (____).
22. Considera a sua remuneração justa em relação ao trabalho que faz? sim (____) não (____).
23. Por um salário igual ao que recebe, sairia da Administração Pública para trabalhar numa empresa privada? sim (____) não (____).
24. Acha que a Administração Pública remunera adequadamente os funcionários? Sempre (____) Em alguns casos (____) Raramente (____) Nunca (____).

PARTE IV – RELACIONAMENTO INTERPESSOAL

25. Considera bom o relacionamento entre os funcionários do seu serviço? Sim (____) não (____).
26. Considera seu chefe/gestor/ um bom profissional? Sim (____) não (____).
27. Sente-se respeitado pelo seu chefe/gestor? Sempre (____) Quase sempre (____) Raramente (____) Nunca (____).
28. Tem respeito pelo seu chefe/gestor? Sempre (____) Quase sempre (____) Raramente (____) Nunca (____).
29. Os assuntos importantes são debatidos em equipa? Sempre (____) Quase sempre (____) Raramente (____) Nunca (____).

PARTE V – VALORIZAÇÃO PROFISSIONAL

30. Considera que o seu trabalho é reconhecido e valorizado pelo seu serviço? Sim (____) Não (____)
31. Considera que o seu potencial de realização profissional tem sido adequadamente aproveitado? Sim (____) Não (____).
32. A Administração Pública reconhece os bons funcionários? Sempre (____) Quase sempre (____) Raramente (____) Nunca (____).

PARTE VI - TREINAMENTO/DESENVOLVIMENTO

33. Ao iniciar as funções recebeu o devido treinamento para execução de seu trabalho?
Suficiente (____) Insuficiente (____) Nenhum (____).
34. A Administração Pública investe em treinamentos necessários para o desenvolvimento profissional e pessoal de seus funcionários? Sim (____) Raramente (____) Não (____).
35. O seu serviço oferece oportunidades para o seu desenvolvimento e crescimento profissional? Sempre (____) Quase sempre (____) Raramente (____) Nunca (____).
36. Acredita na oportunidade de crescimento na carreira? Sim (____) Não (____)
37. Sente-se apto para assumir maiores ou mais responsabilidades? Sim (____) Não (____)

PARTE VII – AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

38. Como avalia o seu desempenho? Muito Bom (____) Bom (____) Suficiente (____)
Insuficiente (____)
39. Como é avaliado pelo seu chefe? Muito Bom (____) Bom (____) Suficiente (____)
Insuficiente (____) Não sou avaliado (____).
40. O seu chefe comunica-lhe com regularidade a apreciação que faz sobre o seu trabalho?
Sempre (____) Quase sempre (____) Raramente (____) Nunca (____).
41. A avaliação do seu desempenho é feita em função do grau de cumprimento de objectivos previamente negociados? Sempre (____) Quase sempre (____) Raramente (____) Nunca (____).

PARTE VIII – CONDIÇÕES DE TRABALHO

42. As suas condições de trabalho são satisfatórias? Sim (____) não (____).

PARTE IX – IMAGEM DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

43. Considera a Administração Pública um bom lugar para trabalhar? Sim (____) não (____).
44. Indicaria um amigo para trabalhar na Administração Pública? Sim (____) não (____).
45. Orgulha-se de trabalhar na Administração Pública? Sim (____) não (____).

PARTE X – MOTIVAÇÃO

46. Indique o principal factor que o(a) motiva a ter um bom desempenho profissional: Salário (____) Benefícios oferecido pela Administração Pública (____) Estabilidade no emprego (____) Relacionamento com a chefia (____) O trabalho que realizo (____) A falta de opção

de outro emprego (____) Ambiente de trabalho (____) Prestígio da Administração Pública (____) Autonomia no trabalho (____) Possibilidade de treinamento (____) Reconhecimento (____) Possibilidades de progresso profissional (____).

47. Indique o principal factor que gera mais insatisfação no seu trabalho: Falta de reconhecimento (____) Falta de segurança no emprego (____) Impossibilidade de crescimento profissional (____) Falta de autonomia (____) Ambiente de trabalho mau (____) O trabalho que realizo (____) Relacionamento com a chefia (____) Falta de treinamento (____) Sobrecarga de trabalho (____) Instalações inadequadas (salas, casas de banho etc.) (____) Salário (____) Outros (____).

48. Sente-se feliz e realizado por trabalhar na Administração Pública? Sim (____) não (____).

49. Sente-se satisfeito e motivado no exercício das suas funções? Sim (____) não (____).

50. Se recebesse uma proposta melhor no sector privado, aceitaria? Sim (____) não (____).

51. Se pudesse melhorar algo no seu serviço, o que seria?

FIM!

MUITO OBRIGADA, A SUA ATENÇÃO É COLABORAÇÃO FORAM MUITO ÚTEIS.

Liliana Zucula