

Maria Zulmira Floriano

**OS FACTORES DE MOTIVAÇÃO NO INSTITUTO
NACIONAL DE SEGURANÇA SOCIAL – DELEGAÇÃO DA
CIDADE DE MAPUTO**

Universidade Politécnica
A POLITÉCNICA

Maputo
2009

Maria Zulmira Floriano

**OS FACTORES DE MOTIVAÇÃO NO INSTITUTO
NACIONAL DE SEGURANÇA SOCIAL – DELEGAÇÃO DA
CIDADE DE MAPUTO**

Trabalho de Projecto apresentado à Escola Superior de Gestão, Ciências e Tecnologias da Universidade Politécnica, como parte dos requisitos parciais para a obtenção do grau de Licenciada em Assessoria de Direcção.

Tutora: Dra. Isabel Búfalo

Maputo

2009

Parecer da Tutora:

Dedicatória

À minha mãe e ao pai já falecido.

Aos meus filhos.

Aos meus irmãos.

Agradecimentos

- À Deus, pela vida e saúde.
- À Igreja Pentecostal Deus e Amor.
- À minha tutora, Dra. Isabel Búfalo, por ter aceite orientar este trabalho, pelo profissionalismo e seriedade com que me auxiliou no desenvolvimento desse trabalho.
- Ao INSS, pela oportunidade e autorização dadas para a realização da pesquisa.
- Agradecer aos funcionários do INSS pela colaboração.
- Às minhas colegas de curso.
- Por fim, a todos que directa ou indirectamente participaram desta pesquisa.

Muito Obrigada!

RESUMO

O objectivo principal desta pesquisa foi o de analisar a motivação dos trabalhadores do Instituto Nacional de Segurança Social. Concretamente, descrever o grau de motivação através dos indicadores das condições de trabalho, desenvolvimento da carreira, reconhecimento pelo trabalho realizado, remuneração e benefícios, liderança e relacionamento interpessoal.

O estudo, de natureza quantitativo-descritiva, abrangeu uma amostra de 53 trabalhadores do Instituto Nacional de Segurança Social na sua Delegação na cidade de Maputo.

Foi aplicado um questionário estruturado a esta amostra como forma de responder aos objectivos da pesquisa. De forma geral, a maioria acha que as condições físicas no seu local de trabalho não são boas e não tem acesso a material e equipamento adequado para o trabalho que realizam. A maneira como a instituição realiza as promoções deixa a maioria desmotivada. A qualidade do seu trabalho não é reconhecida de forma justa e nem têm feedback. Os incentivos não financeiros pela qualidade do trabalho é para uma minoria, para além de haver tratamento desigual no INSS.

De acordo com os resultados, em contrapartida, há reconhecimento de talentos pelos chefes, há apoio entre colegas e um bom clima de relacionamento.

Palavras Chave: Motivação, Trabalho, Gestor, Instituto Nacional de Segurança Social.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Pessoas como pessoas e como recursos	12
Quadro 2 – Factores motivacionais	22

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Activos intangíveis	15
Figura 2 – Sistema de comunicação	19

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Idade	31
Tabela 2 – Género	31
Tabela 3 - Tempo de serviço	32
Tabela 4 - Habilitações Literárias	32
Tabela 5 - As condições físicas, em meu local de trabalho são boas.....	33
Tabela 6 - A iluminação em meu local de trabalho é adequada à natureza do meu trabalho.....	33
Tabela 7 - O mobiliário do meu local de trabalho é adequado.....	34
Tabela 8 - No meu local de trabalho não existe riscos iminentes de acidente de trabalho...34	
Tabela 9 - Tenho acesso a material e equipamentos adequados no trabalho que realizo	35
Tabela 10 - As condições físicas do meu trabalho são adequadas (higiene, iluminação, ventilação, ruído, temperatura, mobiliário e espaço).....	35
Tabela 11 - Já fui promovido nesta instituição inúmeras vezes.....	36
Tabela 12 - Sinto-me motivado com as garantias que a instituição oferece a quem é promovido.	36
Tabela 13 - Estou motivado com a maneira como a instituição realiza promoções de seu pessoal.	37
Tabela 14 - Sinto motivado com as oportunidades de ser promovido nesta instituição	38
Tabela 15 - Fico motivado com o tempo que eu tenho de esperar por uma promoção nesta instituição.	38
Tabela 16 - Sou reconhecido de forma justa pela qualidade do meu trabalho.....	39
Tabela 17 - Recebo retorno sobre a qualidade do meu trabalho.....	39
Tabela 18 - Recebo incentivos não financeiros pela qualidade do trabalho que realizo	40
Tabela 19 - Meus colegas reconhecem meu valor no trabalho.....	41
Tabela 20 - Recebo elogios, agradecimentos sobre qualidade do meu trabalho.....	41
Tabela 21 - Meu chefe reconhece talentos em sua equipe de trabalho.....	42

Tabela 22 - Meu salário, comparado ao mercado é justo.....	43
Tabela 23 - Meu salário é justo em relação às atribuições que tenho.	43
Tabela 24 - O meu salário corresponde ao desempenho que apresento no INSS.	44
Tabela 25 - O salário do meu cargo é insufiente, comparado ao equivalente no mercado ..	44
Tabela 26 - Recebo benefícios adequados em meu trabalho	45
Tabela 27 - Os benefícios que o INSS oferece contribuem para a minha qualidade de vida	46
Tabela 28 - O meu chefe trata a todos da minha equipa de igual forma.	46
Tabela 29 - A exigência do meu superior imediato afecta negativamente meu desempenho	47
Tabela 30 - Há diferenças de tratamento entre os membros da minha equipa em relação a chefia	47
Tabela 31 - Falta compartilhamento de informação no meu sector.	48
Tabela 32 - Posso ter confiança em meu chefe.	49
Tabela 33 - Há apoio constante entre os colegas no meu sector.	49
Tabela 34 - Há um bom clima de relacionamento entre os colegas	50
Tabela 35 - As informações são compartilhadas no seio dos colegas.....	50
Tabela 36 - Prefiro trabalhar sozinho.	51

ABREVIATURAS

INSS – Instituto Nacional de Seguraça Social

SPSS – Statistical Package for Social Sciences

SUMÁRIO

CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO.....	1
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO.....	1
1.2 PROBLEMA DE INVESTIGAÇÃO.....	3
1.3 OBJECTIVOS.....	4
<i>1.3.1 Objectivo Geral.....</i>	<i>4</i>
<i>1.3.2 Objectivos Específicos.....</i>	<i>4</i>
1.4 JUSTIFICATIVA.....	4
1.5 DELIMITAÇÃO DO TEMA.....	5
1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	5
CAPÍTULO II: FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	7
2.1 A MOTIVAÇÃO NO ÂMBITO DAS ORGANIZAÇÕES.....	7
2.2 AS PESSOAS.....	10
2.3 COMPROMETIMENTO DAS PESSOAS.....	16
2.4 A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO PARA AS PESSOAS.....	18
2.5 MOTIVAÇÃO.....	21
2.6 O QUE MOTIVA OS COLABORADORES.....	23
2.7 O PAPEL DO ASSESSOR DE DIRECÇÃO NA MOTIVAÇÃO.....	25
CAPÍTULO III: METODOLOGIA.....	28
3.1 QUADRO TEÓRICO.....	28
3.2 NATUREZA DE INVESTIGAÇÃO.....	29
3.3 TÉCNICAS DE INVESTIGAÇÃO.....	29
3.4 POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	30
3.5 INSTRUMENTO DE PESQUISA.....	30
3.6 PROCEDIMENTOS.....	30
CAPÍTULO IV: APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	31
4.1 PERFIL DOS INQUIRIDOS DA AMOSTRA.....	31
4.2 MOTIVAÇÃO DOS INQUIRIDOS.....	32
CAPÍTULO V: CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	52
5.1 CONCLUSÕES.....	52
5.2 RECOMENDAÇÕES.....	53
REFERÊNCIAS.....	54
ANEXO – INSTRUMENTO DE PESQUISA.....	56

CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO

O tema motivação, actualmente muito enfatizado no meio organizacional, é objecto de estudo de muitos pesquisadores, pois com o passar do tempo, percebeu-se a importância individual do funcionário na organização. A pessoa passa a fazer parte da organização, deixando de ser apenas uma peça no processo produtivo.

As mudanças a que as organizações estão expostas e as profundas transformações que vêm sofrendo levam-nas a adoptar novas formas de gestão adequadas ao contexto vigente, que permitem serem capazes de levar as organizações aos patamares mais altos de desempenho.

É verdade que a motivação é um dos maiores desafios, senão o mais importante dos modelos inovadores de gestão de recursos humanos, mas é a que ao nível do indivíduo propicia condições para o aumento da produtividade.

A motivação no local de trabalho não é casual, para que este cenário ocorra a que resolver adequadamente algumas questões como: condições de trabalho, desenvolvimento da carreira, reconhecimento pelo trabalho realizado, remuneração e benefícios, liderança e relacionamento interpessoal.

À medida que há novas exigências nas organizações, o papel de cada funcionário deve estar devidamente explícito. Nesta perspectiva, faz-se necessário um estudo da motivação no ângulo contrário ao que a maioria dos estudos publicados diz respeito da motivação: Como motivar e manter-se motivado? É preciso entender e avaliar a pressão existente em cargos de gerência, em relação ao clima organizacional, principalmente no que se refere à motivação dos colaboradores.

1.1 Contextualização

Motivação no trabalho é um tema que sempre interessou muitos investigadores e gestores de empresas/organizações.

A Escola Clássica tinha uma visão muito curta acerca do homem, a Administração Científica estava convicta de que o salário constituía a fonte de motivação para o trabalhador, e o operário trabalhava unicamente por recompensas financeiras. Quem trabalhava mais, consequentemente ganhava mais.

A Escola das Relações Humanas, de Elton Mayo e seus seguidores, ocupou o seu espaço na vida das organizações que, do ponto de vista da empresa, valoriza o lado social para motivar as pessoas (Oliveira, 2002).

Elton Mayo procurou, principalmente, mostrar a influência da motivação humana nos resultados, no trabalho de equipe e na organização informal dentro das instituições, dando assim, início ao processo de valorização das pessoas nas organizações.

Segundo Shein (1982), citado por Oliveira (2002), a motivação das pessoas tem uma relação directa na excelência da qualidade dos produtos e serviços das organizações. As várias correntes acerca do comportamento individual e grupal, é o norteador da maneira de agir da organização que defronta com os indivíduos que com ela colaborem e interagem.

Segundo Courtis (1991), a maioria das pessoas trabalha melhor se for mais bem motivada e instruída. Neste contexto, torna-se imprescindível identificar os factores que motivam as pessoas e identificar a contribuição que estes factores trazem para qualidade dos serviços, pois com a globalização da economia, em que as mudanças são constantes, novos métodos e novas tecnologias surgem a todo o momento, exigindo, mais do que nunca, uma gestão voltado para equipes motivadas, participativas e com a moral elevada, para maximizar a qualidade dos serviços prestados.

Por isso, as instituições buscam cada vez mais alcançar os resultados de qualidade e boa aceitação no seio do público. Dentre as estratégias usadas para se chegar a esse objectivo, destaca-se a motivação, que age como factor diferenciador e competitivo. Equipe motivador, consequentemente, serviços com qualidade.

O pessoal motivado obtém os melhores resultados com alta qualidade satisfazendo tanto a empresa como os seus clientes e a si mesmos mantendo os seus empregos (Trucker, 1999). Uma pessoa motivada trabalha com dedicação, com a certeza de que terá o seu trabalho reconhecido e valorizado. Por este motivo, o ambiente de trabalho precisa de se tornar num lugar bom para se estar, ao invés de uma aparência que dê uma sensação de fadiga, angústia ou punição e desânimo.

A motivação no trabalho exige a satisfação, pois os funcionários precisam de se sentirem realizados, gostarem do que fazem, obterem valorização e reconhecimento, bem como mobilizar o seu talento.

Portanto, as profundas transformações que as organizações vêm sofrendo exigem dos gestores novas formas de actuação para motivar os subordinados, ou seja, o factor humano, para que as organizações tenham mais chances de sobreviver ao vislumbrarem os seus recursos humanos como seres únicos, impares dotados de diferenças e com necessidades diversas.

O estudo da motivação tem grande importância que é de avaliar como as necessidades dos trabalhadores estão sendo percebidas dentro da organização, necessidades estas que podem alterar-se com os factores internos e externos, quer sejam na comunicação, motivação, reconhecimento, entre outros aspectos.

O Instituto Nacional de Segurança Social (INSS), sendo uma organização que procura valorizar o factor humano, deve promover acções que motivem os seus funcionários para o alcance dos seus objectivos e cumprimento integral da sua missão, pois, a influência da motivação humana nos resultados é fundamental.

1.2 Problema de Investigação

O INSS é uma instituição gestora do regime de segurança social em Moçambique, que tem por objectivo garantir a subsistência dos trabalhadores ou das suas famílias nas situações de falta ou diminuição de capacidade para o trabalho. O estudo da motivação no trabalho nesta instituição é de capital importância, se atendermos o seu papel na sociedade.

Neste contexto, coloca-se a seguinte questão de investigação:

Qual é a percepção dos funcionários do INSS sobre diversos indicadores da motivação do seu trabalho?

1.3 Objectivos

1.3.1 Objectivo Geral

- Analisar a motivação dos funcionários do INSS na Delegação da Cidade de Maputo, através dos critérios: condições de trabalho, desenvolvimento da carreira, reconhecimento pelo trabalho realizado, remuneração e benefícios, liderança e relacionamento interpessoal.

1.3.2 Objectivos Específicos

- Descrever a importância da motivação.
- Identificar os factores de motivação no INSS.
- Descrever a percepção dos funcionários do INSS em relação aos factores de motivação.

1.4 Justificativa

Desde há longo tempo que a problemática dos recursos humanos vem sendo uma preocupação por parte dos profissionais, tanto mais visível quanto se torna decisivo para o resultado institucional a existência de recursos humanos adequados, competentes e motivados. E esta visibilidade que uma análise à evolução da motivação no longo da actualidade permite revelar.

Assim, a motivação dos recursos humanos vem sendo objecto de crescente interesse verificando-se na actualidade um esforço de compreensão e de teorização do conjunto de factores que nele fazem parte.

Trata-se, portanto, de um tema que reveste de grande actualidade em virtude da convicção, cada vez mais firme, de que o elemento humano é, no conjunto dos factores organizacional, o principal factor responsável pela vantagem competitiva de uma organização.

A presente monografia se justifica uma vez que poderá contribuir para os conhecimentos relacionados à boa prestação dos colaboradores do INSS, impulsionados pela motivação individual e de equipe, principalmente levando-se em consideração que as organizações dependem cada vez mais do conhecimento, habilidades, criatividade e motivação da sua força de trabalho.

Outro ponto que justifica é o tema ser actual e pertinente para nortear as acções de reforma no sector público em curso onde o INSS faz parte em promover a participação dos funcionários em todos os aspectos de actividade, obtendo a energia entre equipas, formando equipas competentes com alto nível de desempenho e comprometimento.

Por último, os resultados desta pesquisa poderão contribuir para os gestores de Recursos Humanos do INSS efectuarem uma melhor planificação do potencial humano na sua gestão, tomando em consideração os factores neles decorrentes.

1.5 Delimitação do tema

A pesquisa aqui proposta se limitará a uma discussão teórica sobre a motivação dos colaboradores no INSS, procurando descrever a motivação como o factor da melhoria da qualidade na prestação dos serviços ao público.

Para fazer uma discussão entre a teoria e a prática, foi realizado junto ao INSS uma pesquisa na vertente dos recursos humanos sobre a motivação dos colaboradores, visando notificar a discussão teórica do assunto.

1.6 Estrutura do trabalho

Este trabalho está estruturado em cinco capítulos, sendo a Introdução, Fundamentação Teórica, Metodologia, Apresentação e Discussão dos resultados, Conclusões e, finalmente, Referências bibliográficas.

O capítulo I faz uma introdução do trabalho, destacando a contextualização, o problema de investigação, os objectivo geral e específicos, a justificativa e a delimitação do tema.

Os factores de motivação no Instituto Nacional de Segurança Social – Delegação da Cidade de Maputo

O capítulo II descreve a fundamentação teórica, salientado a motivação no âmbito das organizações, as pessoas, o comprometimento das pessoas, a importância da comunicação para as pessoas, a motivação, o que motiva os colaboradores.

O capítulo III dedica-se à apresentação da metodologia, natureza e técnicas de investigação, população e amostra, instrumento de pesquisa e procedimentos.

O capítulo IV dedica-se à apresentação e discussão dos resultados da pesquisa.

E, finalmente, o capítulo V apresenta as principais conclusões e recomendações do estudo.

CAPÍTULO II: FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 A motivação no âmbito das organizações

A motivação tem sido alvo de grandes experimentos e estudos por vários autores clássicos, que buscam modelos que expliquem mais adequadamente o comportamento das pessoas.

A compreensão da motivação e o seu aproveitamento estratégico tem levado organizações ao sucesso. Por essa razão, não são poucos os que procuram entender o que é a motivação e principalmente o que motiva as pessoas, o que faz com que algumas pessoas simplesmente «vistam a camisa» da empresa, enquanto outros são tão diferentes em relação à empresa que trabalham.

Vários têm sido os caminhos propostos e vários são as teorias que surgiram no dia-a-dia, na ânsia de encontrar a melhor maneira de aproveitar e construir uma força de trabalho motivada.

Bowditch e Buono (1997) argumentam que um dos principais problemas no estudo do comportamento organizacional é saber porque as pessoas se comportam da maneira que o fazem no seu ambiente de trabalho. Algumas dão o máximo de si, outras nem tanto, cabendo aqui uma pergunta: como é possível influenciar o desempenho das pessoas? Como motivar as pessoas?

Bergamini (1997), por sua vez, argumenta que a motivação é um aspecto intrínseco às pessoas, que ninguém pode motivar ninguém. A motivação passa a ser entendida como fenómeno comportamental único e natural e vem da importância que cada um dá ao seu trabalho, ao significado que é atribuído a cada actividade desse trabalho e que cada pessoa busca o seu próprio referencial de auto-estima e de auto-identidade. Seguindo essa linha de raciocínio, Glasser (1992) propõe que o fracasso da maioria das empresas está na falta de reconhecimento de como lidar com pessoas.

Vroom (1994) citado por Oliveira (2002) sugere que a motivação é composta por duas partes: os desejos individuais e as expectativas de alcançá-los. É uma força que impele o indivíduo para um certo comportamento é uma função multiplicativa da expectativa, ou seja, a probabilidade

subjectiva sentidos de que aquele resultado irá ocorrer, pela importância ou valor subjectivo atribuído pelo indivíduo aquele resultado, é a relação entre a expectativa e os resultados esperados.

Para Herzberg et. al, (1957), citado por Siqueira (2004), o que motiva é o atingir de uma meta, isto pode levar a uma motivação para novos desafios, ou seja, são os factores do próprio trabalho que funcionam como factores motivadores, pois o homem busca descobrir coisas, realizar-se, actualizar-se, progredir e agregar coisas à sua existência. Neste contexto, os principais factores motivadores são as conquistas, a realização pessoal, o reconhecimento pelo trabalho, o trabalho em si mesmo, a responsabilidade, o avanço e progresso profissional. Os factores de satisfação são motivadoras porque têm o efeito positivo de melhorar o desempenho do indivíduo.

Nesta linha de pensamento, as coisas que degradam os trabalhadores não são simplesmente o oposto das que os satisfazem. O que desagrada é inteiramente diferentes daquilo que os satisfaz. Com isto, a eliminação de uma insatisfação não implica a criação de uma satisfação, simplesmente houve uma eliminação de insatisfação e não age como factor de motivação para melhorar o desempenho.

Já os factores de satisfação são considerados influências positivas na motivação para que as pessoas atinjam níveis altos de produtividade e qualidade de prestação dos serviços.

Por sua vez, Likert (1979) escrevendo sobre novos padrões de gestão, desenvolve o método conhecido como «sistema baseando em quatro premissas básicas: alta cooperação, envolvimento nas decisões, junção das organizações formal e informal e por fim, o auto controle. Este padrão se baseia no princípio das relações de suporte, em que se aproveita todo o relacionamento e experiência de pessoas como suporte para as demais.

Maslow (1970), citado por Rocha (2005), apresentou uma teoria segundo a qual as necessidades humanas estão dispostas em níveis de importância influência. A teoria diz que o homem faz o que faz por causa das suas necessidades e enumera estas necessidades que foram conhecidos como pirâmide de Maslow: necessidades de auto-realização, necessidades de estima, necessidades de filiação, necessidades de segurança e necessidades fisiológicas

As necessidades de auto-realização são as necessidades humanas mais elevadas. São as necessidades de cada pessoa de se auto-desenvolver através do seu potencial, procurando sempre se tornar mais do que é, a alcançar novos patamares, novas conquistas.

As necessidades de auto-estima é a maneira pela qual o indivíduo se vê. Envolve a auto-confiança, auto-apreciação, necessidade de respeito, status, prestígio e consideração, independência e autonomia. A satisfação das necessidades de estima conduz o indivíduo a um elevado moral.

As necessidades sociais surgem quando as necessidades fisiológicas e de segurança são satisfeitas. Dentro das necessidades sociais estão as necessidades de associação, de afecto e de amor.

As necessidades de segurança constituem o segundo nível das necessidades humanas. São necessidades de estabilidade, a busca de protecção contra a ameaça ou privação, a fuga ao perigo.

As necessidades fisiológicas constituem o nível mais baixo das necessidades humanas. Aqui estão as necessidades de alimento, de sono e repouso, de abrigo, o desejo sexual. Estão relacionadas com a sobrevivência do indivíduo, são instintivas e já nascem com o indivíduo.

Juren (1990) destaca que a motivação está relacionada com as forças do comportamento humano gerenciadas e direccionadas para o alcance dos resultados. Os melhoramentos dos resultados são alcançados pela acção directa da iniciativa da liderança da alta gerência, mas boa parte dos melhoramentos da qualidade ocorre também devido à iniciativa dos níveis mais baixos da organização, que devem se dispor individualmente e atingir metas organizacionais.

Neste contexto, segundo a teoria Y de McGregor (1973), citado por Marques (1996), as pessoas não são preguiçosas por natureza, e que um trabalhador motivado é capaz de atingir metas organizacionais. Nesta teoria, as pessoas têm capacidade e criatividade para resolver problemas dentro das instituições, procuram e aceitam responsabilidades e desafios, são esforçadas e gostam de ter o que fazer e são criativas e competentes. E se forem adequadamente motivadas, há interesse

e vontade de fazer certo e melhor, havendo inclusive uma grande participação nos níveis mais baixos da organização.

Para explicar o comportamento das pessoas no trabalho, Herzberg (1966) formulou a teoria dos dois factores. Para Herzberg, existem dois factores que orientam o comportamento das pessoas, nos factores higiénicos destaca-se o salário, benefícios sociais, tipos de supervisão, condições ambientais de trabalho, clima interno, regulamento. Estes factores satisfeitos, eles apenas evitam a insatisfação do empregado. Se os factores são ruins eles provocam insatisfação dos empregados. São profilácticos e preventivos, apenas evitam a insatisfação e não provocam nenhuma satisfação.

Toda a empresa, num processo estruturado, deve estar comprometida com a qualidade para que os melhores resultados sejam alcançados. Não há qualidade sem o envolvimento de todos na organização, é uma mobilização colectiva. Para que haja esse comprometimento com a qualidade, é necessário uma mudança cultural significativa, exigindo alguns rompimentos com a tradição, inclusive nos sistemas de reconhecimento e recompensa. Muitos obstáculos para obtenção da qualidade vão surgindo e é a motivação que vai eliminando estes obstáculos.

As várias teorias a cerca da motivação dão embasamento e direccionamento ao administrador para compreender e identificar quais os factores que motivam as pessoas nas organizações, norteando a acção dos gestors para o alcance da tão desejada qualidade e melhor prestação de serviço.

2.2 As pessoas

A valorização das pessoas dentro das organizações nasceu, dentre outras, da necessidade de se corrigir a tendência à desumanização do trabalho surgida com a aplicação de métodos rígidos e rigorosos, científicos e preciosos, aos quais os trabalhadores deveriam se submeter, cuja eficiência era medida unicamente por meio de produção, e a motivação era exclusivamente financeira. Estes métodos originados na Escala Clássica da Administração transformaram os operários em «máquina» que produziam segundo um índice padrão de produção que estava sempre acima da capacidade de produção de um operário normal.

Através da experiência desenvolvida em Hawthorne na fábrica da Western Electric Company, iniciada pelo Conselho Nacional de Pesquisa (órgão americano) e coordenado por Elton Mayo e seus colaboradores, entre 1927 e 1932, para pesquisar a relação entre iluminação e produção (eficiência dos operários), estendendo-se posteriormente ao estudo da fadiga, acidentes de trabalho, e efeitos das condições de trabalho sobre a produtividade do operário; surge uma nova teoria calcada em valores humanísticos, deslocando a preocupação voltada para a tarefa e estrutura da empresa para a preocupação com as pessoas, seu relacionamento na equipe e seu comportamento social.

Leavitt et al (1973) argumentam que o homem é um ser social com uma irrepreensível tendência à vida em sociedade, vive em organizações em ambientes cada vez mais complexos e dinâmicos. Contudo existe uma enorme variabilidade humana, em que cada pessoa é um fenómeno multidimensional, sujeito a influências de grandes variáveis. O facto de haver grandes diferenças em aptidões e cada pessoa tenha suas próprias características de personalidades, seus valores, suas próprias atitudes, suas próprias motivações. Daí, a necessidade de entender a cognição humana, cujo significado é a maneira pela qual a pessoa se vê e interpreta a si própria ou seu ambiente externo, e o filtro pessoal através do qual a pessoa se sente e percebe o mundo ao seu redor, estabelecendo a crença e a opinião pessoal a respeito de si mesma e do mundo exterior.

Festinger (1975), na teoria da dissonância cognitiva, para que toda pessoa se esforça para estabelecer um estado de consonância ou coerência com ela mesma. Quando a pessoa tem cognição sobre si mesma e sobre seu ambiente, que são inconsistentes entre si, ocorre um estado de dissonância cognitiva que é uma das principais fontes de inconsistências no comportamento. As pessoas não toleram a inconsistência, quando ela ocorre, o indivíduo está motivado para reduzir o conflito. A esse conflito dá-se o nome de dissonância.

Segundo este autor, a cognição permite um quadro de referências para o indivíduo se situar no mundo e entendê-lo adequadamente. A dissonância cognitiva, por sua vez, decorre de situações que envolvem algum processo de decisão do indivíduo e o conflito resultante de cognição que não batem entre si. A vida de cada pessoa é uma busca incessante de redução a dissonâncias.

Thompson e Van Houten (1970) defendem que as organizações dependem das pessoas para fazê-las funcionar adequadamente e alcançar seus objectivos e ter sucessos e um conflito industrial: conciliar os interesses das organizações e os interesses individuais, pois as empresas inseridas numa civilização industrializada, que para sua sobrevivência financeira necessitam de eficiência das pessoas para alcançar lucros, usam métodos que convergem para a eficiência e não para a cooperação humana. Com isso, muitas teorias têm surgido tentando achar o melhor caminho acerca de recursos humanos, ou recursos de pessoas, dentro das organizações.

Estes autores sustentam ainda que, valorizando o ser humano dentro das organizações, houve um deslocamento da visão das pessoas vistas simplesmente como recursos – dotadas de habilidades, capacidades, destreza e reconhecimentos para a execução de tarefas – para alcançar objectivos organizacionais para uma visão de pessoas vistas como pessoas, dotadas de características próprias de personalidade, aspirações, valores, crenças, virtudes, motivações e objectivos individuais (Quadro 1). Tratam-se agora as pessoas como pessoas e ao mesmo tempo como importantes recursos organizacionais, porém, rompendo a visão Taylonista de pessoas unicamente como meios de produção.

Quadro 1: Pessoas como pessoas e como recursos

PESSOAS		
Como pessoas	Personalidade e individualidade, aspirações, valores, atitudes, motivação e objectivos pessoais	Tratamento pessoal e individualizado
Como recursos	Habilidades, capacidades, experiências, destrezas e conhecimentos necessários	

Fonte: Maximiano (1997)

Segundo estes autores, as pessoas sendo vistas como pessoas, se sentem mais «gentes» deixando a ideia de discurtável para uma ideia de valor humano, de importância. O tratamento é pessoal e individualizado, elevando com isso o moral dentro das equipas de trabalho e o gosto pelas actividades.

Dublin (1974) argumenta sobre a complexidade do comportamento das pessoas dentro das organizações, apontando factores internos e externos que influenciam este comportamento. Os factores influenciadores do indivíduo na organização são: emoções, atitudes, valores, motivação, percepção do ambiente e capacidade de aprendizado.

Katz (1955), citado por Rocha (2002), apresenta algumas habilidades gerenciais. As habilidades se dividem em habilidades técnicas, habilidades conceituais e habilidades humanas e segundo Katz são essenciais para o administrador trabalhar com eficácia nas organizações e são assim definidos:

- **Habilidade técnica:** é a utilização dos conhecimentos, métodos, técnicos e equipamentos necessários para o desempenho de tarefas.
- **Habilidade humano:** é a capacidade e discernimento para trabalhar com pessoas, comunicar, entender suas atitudes e motivação e desenvolver uma liderança eficaz.
- **Habilidade conceitual:** habilidade para lidar com ideias e conceitos abstractos, permitindo que a pessoa faça abstracções, desenvolva filosofia e princípios de acção.

Na era do pós-industrialização, as pessoas com seus os conhecimentos e habilidades, passaram a ser a principal base para a nova organização, deixaram de ser a principal base para a nova organização, deixaram de ser simples seres dotadas de habilidades, motivação, inteligências, conhecimentos, personalidades e aspirações.

Stewart (1998) defende para as empresas se constituir no capital humano que ela possui, pois o capital humano é a fonte de criação e de inovação. As pessoas são um activo intangível das empresas. As máquinas trabalham, mas não inventam. O dinheiro é poder, mas não pensa. Na era da informação, o conhecimento é o recurso organizacional mais importante das organizações. Uma riqueza maior e mais importante que dinheiro.

De acordo com Stewart (ibid), o capital financeiro, na era industrial, está cedendo lugar para o capital humano, na era do conhecimento, como base fundamental para o crescimento com competitividade e inovação das organizações. Criatividade e inovação vêm através de ideias, e Os factores de motivação no Instituto Nacional de Segurança Social – Delegação da Cidade de Maputo

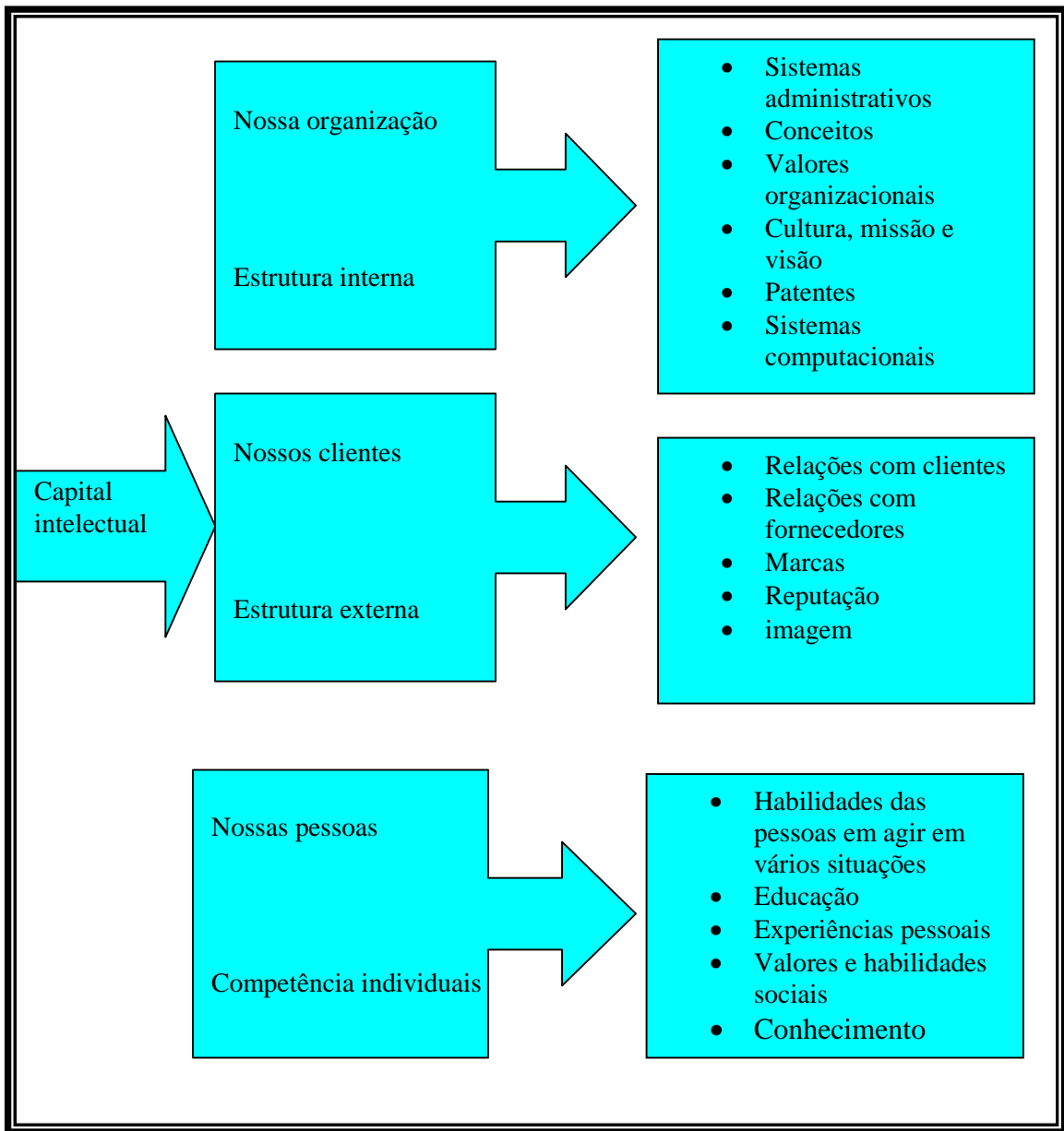
ideias provêm do conhecimento e o conhecimento, por sua vez, está na cabeça das pessoas. Organizações que vêem o futuro, precisam investir cada vez mais nesse capital intelectual visando o seu progresso, seu crescimento e sua inovação.

Para Stewart (1998), citado por Oliveira (2002), sustenta que uma mudança está acontecendo dos activos tangíveis para os intangíveis. Empresas estão identificando indicadores para os seus activos intangíveis como o capital humano-talentos e habilidades da sua equipe, onde pessoas passam a ser aprioridade das empresas. Para Sveiby (1998), conforme figura 2, o capital intelectual é composto dos seguintes activos intangíveis:

- **Internos** – é a organização com sua estrutura de sistema administrativos, seus conceitos, valores organizacionais, sua cultura, e sistemas computacionais.
- **Externos** - são propriamente os clientes, cujos activos intangíveis estão relacionados às relações com os clientes e fornecedores, às marcas que a empresa possui, sua imagem e sua reputação no mercado.

Outro activo intangível do capital intelectual são as pessoas com os seus conhecimentos e habilidades de acção em situações diferenciadas, educação adquirida, os valores pessoais e habilidades sociais. Estes activos intangíveis é a competência individual das pessoas da organização.

Fig. 1 - Activos intangíveis do capital intelectual



Fonte: Sveiby (1998)

McGregor et. al (1980) defendem que não existe organização sem pessoas. As organizações são pessoas, são grupos e são organizações. Gestores administram pessoas, grupos e organizações, estes gestores são pessoas, membros de grupos e de organizações.

O valor das pessoas é motivo de estudos e preocupação ao longo dos anos. Vários actores se dedicam ao assunto. As organizações procuram entender e compreender as pessoas que nela trabalham, para obter maior competitividade e se diferenciar entre elas.

Neste contexto, procurando entender as pessoas e seu valor, Rogers (1997) diz sentir um forte receio de que o desenvolvimento das ciências do comportamento possa ser utilizado para controlar o indivíduo ou para aliená-lo da sua personalidade. A sua convicção é que estas ciências poderiam ser utilizadas para alcançar o valor das pessoas nas organizações. E este valor deve ser aproveitado com inteligência dentro das organizações para o progresso institucional e individual. O capital intelectual deve ser usado para o benefício de ambas as partes, pessoas e organizações.

2.3 Comprometimento das pessoas

As décadas de 80 e 90 foram marcadas pelos imperativos de melhoria de qualidades de serviços e mudanças rápidas e impuseram mudanças drásticas no gerenciamento das empresas.

Título e autoridade não são mais ferramentas adequadas para gerenciamento. Os trabalhadores têm que pensar, devem ter maior controle sobre as funções e seu aprendizado deve ser contínuo. Druker (1988) já afirmava que aquela era estava passando da linha de produção para a linha de aprendizado.

Dessler (1997), citado por Vala (2000), sustenta que no cenário onde as empresas estão cada vez mais competitivas e as mudanças são cada vez mais rápidas. As inovações tecnológicas surgem para facilitar a vida das empresas, para isso, são necessárias pessoas capazes e que saibam lidar com o inesperado e a inovação, nesta situação, os funcionários comprometidos com a sua empresa tornam a sua margem mais competitiva.

Dertouzos (1989) argumenta que as empresas mais eficientes já notaram que a melhoria de qualidade dos serviços e de flexibilidade requerem níveis de comportamento, responsabilidade e conhecimento que não podem ser obtidos por coação ou aumento decorativos na política de recursos humanos. O dinheiro por si só não pode comprar o comprometimento dos funcionários.

Herzberg (1964), citado por Gil (2001), afirma que factores como remuneração e factores higiénicos resultam apenas em motivação de curto prazo. Alguns dos planos de incentivos conhecidos dependem de vários outros factores além do dinheiro. O salário torna-se um círculo vicioso e desaparece assim que o incentivo é removido. Alguns outros elementos que podem trazer comprometimento das pessoas: enfoque nos funcionários nos diálogos, na segurança do trabalho e autonomia do funcionário. É inútil tentar criar comprometimento, se não houver a valorização das pessoas, confiança na administração e respeito pelas pessoas.

Concordando que os planos de incentivos dependem de vários factores além do dinheiro, Moore e Ross (1978), citados por Gil (2001), argumentam que o Plano Scanlon arquitectado em 1937 por Joseph Scanlon, um funcionário do sindicato dos trabalhadores em Siderurgia dos Estados Unidos, foi bem sucedido porque além da premiação financeira, foi enfatizada a filosofia de cooperação de administração de pessoal, o sistema de envolvimento que consiste em comissões de sugestões do funcionário, envolvimento do funcionário, a comunicação clara a todos os funcionários, além disso, a empresa contava com funcionário competentes e altamente qualificados.

Dessler (1997), citado por Vala (2000), sustenta que ao estudar algumas empresas norte-americanas, seleccionou 10 empresas em que o comprometimento dos funcionários era considerado grande e encontrou oito práticas de grande comprometimento que apareciam em cada uma das dez empresas. Em todas as empresas havia a valorização das pessoas em primeiro lugar.

Segundo este autor, o comprometimento era um conjunto de práticas composto de acções administrativas específicas e concretas que foram classificadas nos seguintes moldes: diálogo, comunhão, mediação transcendental, contratação baseada em valor, segurança, recompensas extrínsecas e realização.

Para Vala (2000), estas acções administrativas implementadas dentro de qualquer organização fazem dos recursos humanos factores importantes para a continuidade da existência da empresa, para o alcance dos seus objectivos e o cumprimento da sua missão. Funcionários comprometidos ajudarão a empresa a competir em períodos próprios e a reagir em condições

adversas, a conseguir níveis de qualidade e de produtividade cada vez maior, darão o melhor de si, mesmo longe dos olhos do supervisor, não necessitando de ser acompanhados ou fiscalizados.

Segundo Bergamini (1986) e (1997), a pessoa intrinsecamente motivada se auto dirige, ela se torna o seu próprio líder.

2.4 A importância da comunicação para as pessoas

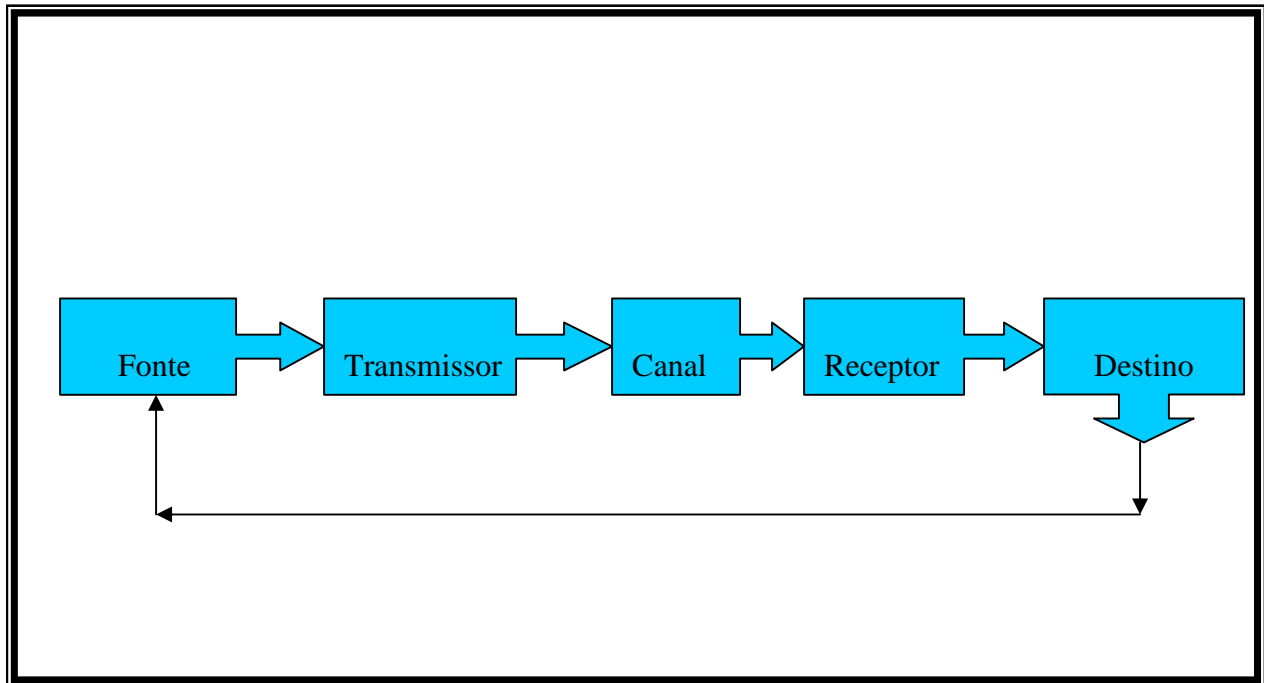
Segundo Megginson et al (1998), com o aparecimento da abordagem behaviorista, as organizações começaram a se preocupar mais com as pessoas, a comunicação se tornou um dos aspectos de maior interesse da administração. Os autores definem a comunicação como sendo o processo de transferir significado de uma pessoa para outra na forma de ideias ou informações.

Por ser um dos processos fundamentais da gerência e do comportamento organizacional, a comunicação tem como objectivo o entendimento, ficar claro, estar certo, bem informado acerca de um assunto qualquer transmitido por alguém, de pessoa para pessoa.

Segundo Bowditch e Buono (1997, p. 80), “a comunicação é frequentemente definida como a troca de informações entre um transmissor e um receptor, com interferência (percepção) do significado entre os indivíduos envolvidos”.

Para estes autores, a comunicação acontece quando uma informação é transmitida a uma pessoa, sendo também compartilhada por essa pessoa. Para que exista comunicação, é necessário que o destinatário receba e atenda a comunicação. Então, comunicar é tornar comum determinada informação aos destinatários. Como demonstrado no figura 2, geralmente constitui um processo com cinco passos fundamentais: fonte, transmissor, canal, receptor e destino.

Figura 2 - Sistema de comunicação



Fonte: Bowditch & Buono (1997)

No sistema de comunicação, a fonte fornece mensagens, o transmissor opera as mensagens emitidas pela fonte no sentido a codificá-las, o canal leva a mensagem para o local, o receptor decodifica a mensagem e transforma numa forma compreensível ao destino.

A comunicação interpessoal é um processo interactivo, transaccional no qual as pessoas constroem o significado do que está acontecendo no mundo que as cerca, possui quatro funções básicas:

1. Controle: para esclarecer as obrigações, implantar normas e estabelecer autoridade e responsabilidades.
2. Informação: é a base para as tomadas de decisões e execução de ordens e instruções.
3. Motivação: para influenciar, integrar as pessoas nos objectivos e metas.
4. Emoção: para expressar os sentimentos e emoções.

A comunicação interpessoal tem diversas finalidades diferentes e pode ser feita de diversos modos ou canais diferentes: Verbal, Simbólico e não verbal.

Verbal: é o modo mais familiar e mais frequentemente usado. Divide-se em verbal-oral e verbal –escrito.

- Verbal oral refere-se à comunicação de dar instruções, entrevistar, informar, instruir.
- Verbal escrito refere-se aos meios por escrito tais como ofícios, cartas, memorandos, normas e procedimentos.

No modo simbólico de comunicação, as pessoas se cercam de símbolos que comunicam alguma coisa por exemplo, trajes, mesas de chefia, patentes nas roupas, carro utilizado (oficial).

No modo não – verbal, a comunicação é transmitida por algum meio da fala e da escrita, é incorpora coisas como nosso gesto e nossa voz para transmitir mensagens. Este tipo de comunicação é o que mais ocorre dentro das organizações.

A comunicação é a base para todas as actividades, pois os gestors passam grande parte do seu tempo se comunicando com seus colaboradores.

Nas organizações, a comunicação é um processo de fundamental importância, requer altos níveis de transmissão e recepção, tornando-se importante para que uma organização seja administrada de maneira eficaz e eficiente. Não pode ser uma «via de mão única» deve ser estruturada para dar segurança nas tomadas de decisões que afectam a organização no seu todo.

Na comunicação dentro das organizações, deve-se tomar o cuidado para evitar falhas de interpretação da mensagem, usando linguagem apropriada e directa. As informações devem ser claras e completas e sempre que possível face a face, colocando-se na posição da outra pessoa num esforço para entendê-la, que dizr praticar a empatia. Isso traz aos funcionarios segurança.

2.5 Motivação

As empresas modernas procuram levar as pessoas talentosas a contribuir o máximo possível dos seus espaços em benefício da empresa, tentando levá-las a produzir melhores resultados. Ter uma equipe motivada não é uma tarefa das mais fáceis, muitas empresas passam por um processo de reengenharia, cujo efeito colateral foi uma desmotivação da sua força de trabalho, principalmente dos seus executivos. Trazer de volta a motivação nestas pessoas é um desafio, pois as pessoas são diferentes entre si, e o que as motiva nem sempre são as mesmas coisas, não há uma fórmula mágica para motivar, por isso é necessário combinar uma série de atitudes essenciais ao comportamento humano e que podem trazer motivação nos funcionários e estimulá-los a contribuir com qualidade para os melhores resultados das suas empresas.

Segundo Bergamini, (1997) não há unanimidade nos gestors para motivação, pois o conceito de motivação é difícil de entender exactamente, tem sido utilizado de diferentes sentidos, e as pessoas são diferentes no que tange à motivação. A origem etimológica do termo explica que motivação deriva originalmente da palavra latina *movere*, que significa mover. A origem da palavra encerra a noção de dinâmica ou de acção que é a principal tónica dessa função particular da vida psíquica.

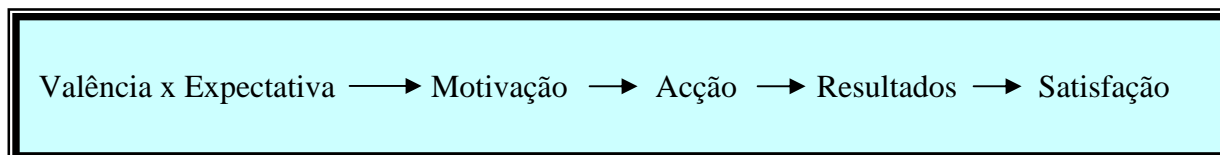
De um modo geral, motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma e dá origem a um comportamento específico. Esse impulso à acção pode ser provocado por estímulo externo, do ambiente, e pode também ser gerado nos processos mentais do indivíduo, o que neste caso a motivação está relacionada com o sistema de cognição do indivíduo.

Para Krech et al (1962), os actos dos indivíduos são guiados por sua cognição, pelo que ele pensa, acredita e prevê. A motivação é o motivo porque ele age de determinada forma, ou seja, a motivação funciona como forças activas e impulsionadoras.

Para Vroom (1964), citado por Chiavenato (2004), a motivação é um processo que governa escolhas entre diferentes possibilidades de comportamento do indivíduo, que avalia as consequências de cada alternativa de acção e satisfação, que deve ser encorada como resultante de relações entre as expectativas que a pessoa desenvolve e os resultados esperados. Idealizador da

teoria expectativa, em que as duas partes que compõem a motivação são desejos individuais e a expectativas de alcançá-lo. Para Vroom (1964), valência indica um desejo muito forte. A teoria se resume na figura abaixo.

Modelo de Valência x Expectativa



Fonte. Maitland (2000)

Para Macedo e Póvoa filho (1994, p.43), motivação é

conjunto de factores psicológicas (consciente ou não), de ordem fisiológica, intelectual ou afectiva, os quais agem entre si e determinam a conduta de um indivíduo, despertando sua vontade e interesse para uma tarefa ou acção conjunta. A motivação surge de dentro das pessoas, não há como ser imposta.

Segundo os autores, a motivação é um factor psicológico e intrínseco que nasce no indivíduo, não podendo ser incentivada ou trabalhada. Por serem factores psicológicos, o próprio indivíduo despertará ou não o interesse em fazer uma tarefa.

Seguindo outra linha de pensamento, na teoria dos factores de Herzberg (1964) surgem dois grupos para a motivação de equipe como ilustra o quadro abaixo.

Quadro 2: Factores motivacionais

FACTORES DE HIGIENE	MOTIVADORES
Condições de trabalho	O trabalho em si
Pagamento	Responsabilidade
Segurança no trabalho	Senso de realização
Relações no trabalho	Reconhecimento
Práticas de supervisão e administração	Perspectivas de evolução
Política e administração da empresa	

Fonte: Maitland (2000)

Segundo o autor, os factores de higiene não estimulam a motivação, mas se tornam causa de desmotivação das pessoas se não forem satisfatórios. Um ambiente de trabalho seguro e saudável, por si só, não irá motivar os funcionários a trabalharem melhor, porém, deixa-os satisfeitos o bastante para que outros factores possam motivá-los. Mas, se as condições de trabalho causam insatisfação, as pessoas tornam-se desmotivadas. Se os factores de higiene forem satisfatórias, sugere o autor que cinco factores chaves podem motivar a equipe:

- Trabalhos interessantes ou que apresentam desafios.
- Responsabilidade pelas tarefas e deveres.
- Sensação de se ter alcançado algo que valeu a pena.
- Reconhecimento pelo trabalho realizado.
- A possibilidade de desenvolvimento pessoal.

Herzberg (1964) acreditava que o principal motivador no ambiente de trabalho é o trabalho em si, e que as outras influências possíveis são de importância secundária.

A motivação na equipe de trabalho é factor decisivo na excelência da qualidade dos serviços. Os factores que trazem motivação à força de trabalho devem ser exploradas para o benefício da organização e como consequência da força de trabalho, sem a qual não há existência de nenhuma instituição. Muitas foram as teorias acerca da motivação das pessoas e do que ela é e representa. Cada teoria tem sua própria abordagem, dando maior ênfase a determinados factores que outros, dando a sua contribuição para se adiar o caminho mais apropriado para motivar.

Necessário se faz identificar o melhor para percorrer com intuito de melhor entender a motivação e conseguir levar a força de trabalho a elevar a moral e aceitar os desafios propostos pelo organização.

2.6 O que motiva os colaboradores

Caudron (1997), citado por Almeida (2002), salienta que num estudo feito em várias organizações americanas, na fase de pós-reengenharia, identificou que os colaboradores ficaram

desmotivadas após perderem aquilo que mais gostavam de fazer dentro das organizações em que trabalhavam, principalmente após o processo de reestruturação, quando perderam a posição que lhes trazia *status*, perderam alguns colegas que foram demitidos e perderam a segurança na empresa.

Para conquistar de volta a motivação perdida dos funcionários, Caudron (1997), após discutir amplamente com os dirigentes das organizações estudadas e especialista no assunto, propõe uma lista de vinte técnicas que podem ser aplicadas para resgatar a equipe motivada, são elas:

1. Dar aos colaboradores as informações necessárias para a realização de um bom trabalho.
2. Dar *feedback* regular aos funcionários.
3. Salientar ideias aos colaboradores e envolvê-los em decisões sobre as suas funções.
4. Criar canais de comunicação fáceis de usar.
5. Aprender com os próprios funcionários sobre aquilo que os motiva.
6. Aprender quais as actividades desenvolvidas pelos colaboradores quando dispõem de algum tempo livre.
7. Cumprimentar pessoalmente o funcionário por um trabalho bem feito.
8. Reconhecer o poder da sua presença física na sua posição de gestor.
9. Enviar mensagens escritas ao colaborador, elogiando seu desempenho.
10. Reconhecer publicamente um trabalho bem-feito.
11. Promover reuniões destinadas a comemorar o sucesso do grupo.
12. Dar ao colaborador uma tarefa interessante para executar.
13. verificar se o colaborador dispõe das ferramentas para realizar o melhor trabalho.
14. reconhecer as necessidades pessoais dos funcionários.
15. usar o desempenho como base de promoção dos funcionários.
16. adoptar uma política abrangente de promoção dos funcionários.
17. enfatizar o compromisso da empresa com a manutenção do colaborador em longo prazo.
18. estimular o sentido de comunidade.
19. remunerar as pessoas de forma competitiva, em função do que elas valem.
20. dar aos funcionários uma razão financeira para serem excelentes. Isto pode incluir a participação nos lucros.

Caudron (1997) acredita que seguindo os passos acima poderá manter uma equipe motivada para o alcance das metas e objectivos da empresa. É uma lista grande e abrange vinte itens que o administrador poderá trilhar para conseguir uma equipe motivada.

A cultura da empresa deve ser considerada, levando-se em conta que o que motiva uma pessoa não é o mesmo que motiva a outra pessoa e não há uma maneira mágica para reconquistar ou conquistar uma série de atitudes essenciais que norteiam o comportamento humano. Fica nos meios da administração a identificação correcta e sua aplicação em cada indivíduo na organização. É preciso tomar o cuidado para não usar técnicas de motivação de ontem com os colaboradores de hoje, mas empregar a combinação de várias abordagens no processo de motivação.

2.7 O papel do Assessor de Direcção na motivação

O papel do assessor e da liderança na motivação da força de trabalho nas organizações modernas é bastante significativo. Motivo que tem levado o assunto a ser pesquisado desde longos anos e a publicação de uma vasta literatura sobre o assunto.

Bowditch e Buono (1997, p. 117) afirmam

Com o passar dos tempos, a pesquisa e a literatura sobre assessores e liderança organizacional evoluíram, de teorias que descreviam traços e características pessoais dos assessores eficazes, passando por uma abordagem funcional básica que esboçava o que os assessores e líderes eficazes deveriam fazer, chegando a uma abordagem situacional, que propõe um estilo mais flexível adaptativo para assessores e liderança eficaz.

A Assessoria de Direcção é necessária em todas as organizações humanas, principalmente nas empresas em toda a sua estrutura. É essencial em todas as funções da administração. Onde há pessoas, é necessário a liderança e assessoria e para o assessor é preciso conhecer a natureza humana para saber conduzir as pessoas.

Segundo Weschler (1970), assessoria é a influência inter-pessoal exercida numa situação e dirigida por meio do processo de comunicação humana à concessão de objectivos específicos. A influência é uma força psicológica que age de modo a modificar o comportamento de outra pessoa

e envolve conceitos como poder e autoridade, abrangendo todas as maneiras pelas quais se introduzem mudanças no comportamento de pessoas ou de grupos de pessoas.

Os assessores e os líderes de sucesso têm certos atributos pessoais em comum. São disciplinados no atendimento, na pontualidade, no cuidado com a aparência, sabem lidar com as pessoas e liderar o seu pessoal sem nenhuma pressão. São leais a equipe e demonstra confiança nas pessoas, deixando que elas cumpram as suas tarefas sem interferências. Conduzam a organização num clima saudável, gerando melhores resultados.

Segundo Tannenbaum e Schmidt (1958), o administrador, ao escolher o padrão de liderança a ser adoptado na sua empresa, deve considerar e avaliar três forças que agem simultaneamente a saber:

Força na situação

- Tipo de empresa e seus valores e tradições.
- Problemas a ser resolvidos.
- Tempo disponível para resolvê-lo.

Forças do gestor

- Valores pessoais do gestor.
- Suas convicções pessoais.
- Confiança nos subordinados.
- Inclinações sobre como liderar.
- Tolerância para a ambiguidade.

Forças nos subordinados

- Necessidade de autonomia.
- Desejo de assumir responsabilidade.

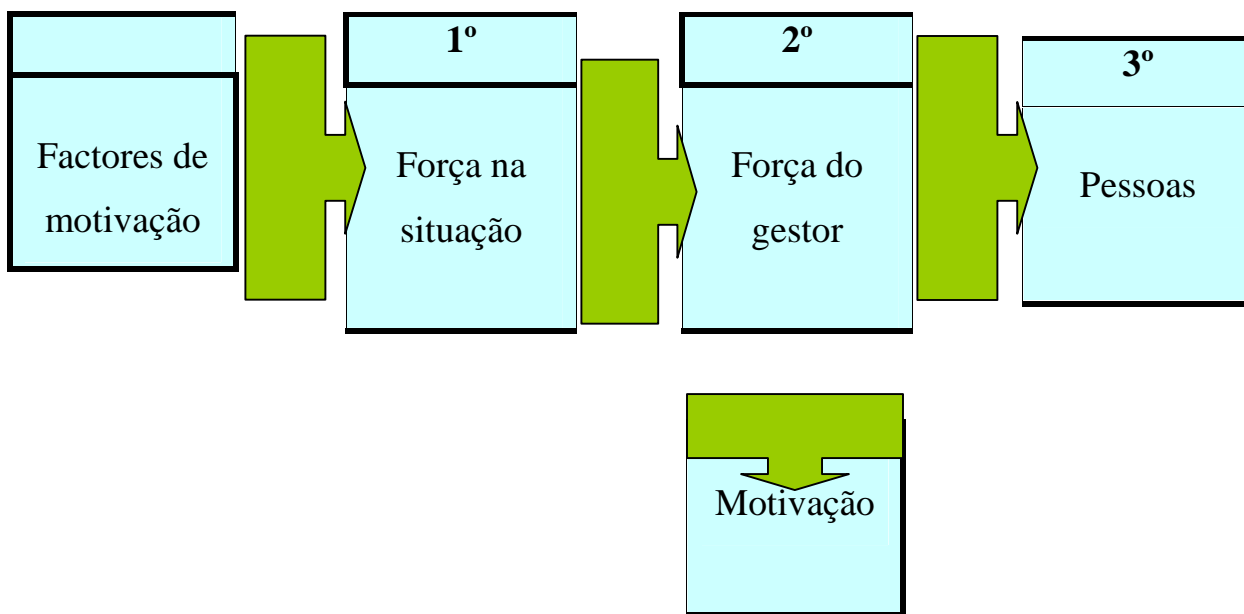
- Tolerância para a incerteza.
- Sua compreensão do problema.
- Seus conhecimentos e experiência.
- Desejo de participar nas decisões.

Moitland (2002) defende que o estilo de liderança tem muita influência no alcance da excelência da qualidade de serviço, deve haver um trato pessoal com os funcionários e clientes, coordenar o envolvimento de toda a equipe nas sugestões, na definição de objectivos e metas. É preciso dar oportunidade às pessoas para que elas digam o que pensam, as pessoas devem participar do processo. O progresso deve ser reconhecido. Os elogios não devem ser economizados, num sinal positivo de vitória através de um gesto, fazendo com que as pessoas sintam que deram uma contribuição de valor.

CAPÍTULO III: METODOLOGIA

3.1 Quadro teórico

De acordo com a revisão bibliográfica e em conformidade com os objectivos da pesquisa, foi adoptado o quadro teórico abaixo como sendo a base do trabalho.



Neste quadro teórico, encontramos o papel do assessor de Direcção onde se incluem os principais gestores, as forças na situação e por fim as pessoas, ou seja, os trabalhadores. Para uma melhor compreensão, passamos a descrever cada uma das partes:

- a) **Os factores de motivação** influenciam os trabalhadores a ficarem mais motivados e aumentarem o desempenho para o alcance da excelência da qualidade de serviço. Os factores podem ser condições de trabalho, desenvolvimento da carreira, reconhecimento pelo trabalho realizado, remuneração e benefícios, liderança, relacionamento interpessoal, entre outros.
- b) **A força na situação** refere-se o tipo de empresa e seus valores e tradições. Também, incluem-se problemas a ser resolvidos e tempo disponível para resolvê-lo, o que leva os trabalhadores a se sentirem satisfeitos e motivados.

- c) **O gestor** deve ter determinadas características como ter valores pessoais, convicções, confiança nos subordinados, para além de ter inclinações sobre como liderar e tolerância para a ambiguidade. Estas qualidades permitem aos subordinados ter confiança nele e se sintam satisfeitos e motivados com o seu líder e se dediquem para o cumprimento dos objectivos e metas da instituição.
- d) **As pessoas**, ao serem influenciadas pelo gestor, ficam satisfeitas e motivadas porque sentem que têm autonomia, assumem responsabilidades, têm tolerância para a incerteza, compreendem os problemas da instituição, demonstram os seus conhecimentos e experiências de trabalho e têm oportunidade de participar na tomada de decisões.

3.2 Natureza de investigação

O tipo de pesquisa deste estudo é de natureza quantitativo-descritiva. Segundo Gil (1996) e Marconi e Lakatos (2002), este tipo de pesquisa possibilita caracterizar determinados fenómenos ou populações, identificar relações entre variáveis, quantificando essa relação através de procedimentos de mensuração.

Segundo Marconi e Lakatos (2002) e Oliveira (2001), as pesquisas de tipo quantitativo-descritivas implicam um planeamento mais rigoroso da colecta de dados, envolvendo utilização de técnicas padronizadas e procedimentos estatísticos precisos.

3.3 Técnicas de investigação

Duas técnicas de pesquisa foram adoptadas para o presente estudo:

- A pesquisa bibliográfica para conhecer as diferentes formas de contribuição científica sobre o tema que, segundo Gil (1996), apresenta a vantagem de possibilitar ao investigador cobrir uma série de fenómenos muito mais ampla do que aquela que podia pesquisar directamente.
- O questionário estruturado e de auto-preenchimento, por forma a colectar um conjunto de dados quantitativos para responder aos objectivos do estudo. Segundo Richardson e Os factores de motivação no Instituto Nacional de Segurança Social – Delegação da Cidade de Maputo

Colaboradores (1999), ele permite obter informações de um grande número de indivíduos num tempo relativamente curto e, por ser anónimo, as pessoas reflectem e têm a liberdade para expressa as suas opiniões.

3.4 População e Amostra

De um universo/população de 126 trabalhadores, foi seleccionada uma amostra constituída por 53 trabalhadores, o que equivale a 42,06% da população do estudo.

3.5 Instrumento de Pesquisa

O instrumento de pesquisa foi um questionário de auto-preenchimento e de carácter anónimo (vide anexo), adaptado pela pesquisadora e que contempla 36 perguntas e está subdividido em duas partes:

- A primeira parte com 4 questões sobre dados sócio-demográficos dos trabalhadores inquiridos.
- A segunda parte com 32 perguntas direccionadas para analisar a motivação dos trabalhadores do Instituto Nacional de Segurança Social.

3.6 Procedimentos

Para a colecta de dados no campo, a pesquisadora contactou a Direcção do Instituto Nacional de Segurança Social, para explicar o porquê do estudo e ao mesmo tempo solicitar a autorização.

A seguir, a pesquisadora contactou os trabalhadores para explicar a necessidade do estudo e solicitar a sua colaboração no preenchimento do questionário da pesquisa.

Recolhidos os questionários, fez-se o tratamento dos dados utilizando para o efeito a versão 13.0 para o Windows do Statistical Package for Social Sciences (SPSS).

CAPÍTULO IV: APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 Perfil dos inquiridos da Amostra

Dos 53 inquiridos, a maioria (41,5%) está concentrada na faixa etária de 31 a 35 anos, seguida da faixa etária de 36 a 40 anos com 22,8%, de 26 a 30 anos com 18,9% e mais de 40 anos com 17,0%. Portanto, a mão-de-obra (60,4%) ainda é jovem (vide tabela 1).

Tabela 1

Idade

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	26 a 30 anos	10	18.9	18.9	18.9
	31 a 35 anos	22	41.5	41.5	60.4
	36 a 40 anos	12	22.6	22.6	83.0
	mais de 40 anos	9	17.0	17.0	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

Quanto ao género, a maioria (52,8%) é constituída por trabalhadores do sexo feminino e 47,2% são sexo masculino (vide tabela 2). Portanto, justifica-se que a maioria seja do sexo feminino, se tomarmos em conta que a população moçambicana é constituída maioritariamente por mulheres.

Tabela 2

Género

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sexo Masculino	25	47.2	47.2	47.2
	Sexo Feminino	28	52.8	52.8	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

No que diz respeito ao tempo de serviço, a maioria (56,6%) tem até 10 anos e os restantes 43,4% têm mais de 10 anos (vide tabela 3). Portanto, as opiniões expressas no instrumento de pesquisa reflectem o conhecimento da causa, porque a maioria tem muito tempo de trabalho no INSS.

Tabela 3**Tempo de serviço**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Menos de 5 anos	12	22.6	22.6	22.6
	6 a10 anos	18	34.0	34.0	56.6
	11 a 15 anos	13	24.5	24.5	81.1
	16 a 20 anos	7	13.2	13.2	94.3
	Mais de 20 anos	3	5.7	5.7	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

Quanto às habilitações literárias, 64,2% dos inquiridos têm o nível médio, 17,0% têm o nível básico, 16,9% têm o nível superior e 1,9% têm abaixo do nível básico (vide tabela 4). A distribuição por habilitações mostra que o INSS tem trabalhadores bem preparados e bons executores, pois a maioria é constituída por técnicos médios e básicos que são os verdadeiros executores em termos práticos.

Tabela 4**Habilitações Literárias**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Abaixo do nível básico	1	1.9	1.9	1.9
	Básico	9	17.0	17.0	18.9
	Médio	34	64.2	64.2	83.0
	Bacharel	5	9.4	9.4	92.5
	Licenciado	4	7.5	7.5	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

4.2 Motivação dos inquiridos

Quanto às condições físicas no seu local de trabalho, 50,9% dos inquiridos, que é a maioria, afirmam que as condições não são boas e 49,1% afirmam o contrário (vide tabela 5).

Tabela 5

As condições físicas, em meu local de trabalho são boas.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	discordo	19	35.8	35.8	35.8
	discordo muito	8	15.1	15.1	50.9
	concordo	23	43.4	43.4	94.3
	concordo muito	3	5.7	5.7	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

Dublin (1974) aponta factores internos e externos que influenciam o comportamento humano. Dos factores internos destaca as condições físicas num local de trabalho. Pois, quando as condições físicas não são boas, isso afecta o rendimento do trabalhador e consequentemente baixa a motivação.

No que diz respeito à iluminação, 49,1% consideram não ser adequada de acordo com a natureza do trabalho e os restantes 50,9% (a maioria) afirmam ser adequada (vide tabela 6).

Tabela 6

Iluminação em meu local de trabalho é adequada à natureza do meu trabalho.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	discordo	21	39.6	39.6	39.6
	discordo muito	5	9.4	9.4	49.1
	concordo	23	43.4	43.4	92.5
	concordo muito	4	7.5	7.5	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

Para Dublin (1974), as condições físicas, como a fraca iluminação, afecta o comportamento das pessoas dentro das organizações. Para isso, é preciso que os locais de trabalho estejam bem iluminados, de acordo com o tipo ou a natureza de actividade a desenvolver.

No atinente ao mobiliário, 54,7% (a maioria) consideram não ser adequado e 45,3% acham que o mobiliário do seu local de trabalho é adequado (vide tabela 7).

Tabela 7**O mobiliário do meu local de trabalho é adequado.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	discordo	18	34.0	34.0	34.0
	discordo muito	11	20.8	20.8	54.7
	concordo	23	43.4	43.4	98.1
	concordo muito	1	1.9	1.9	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

Segundo Dublin (1974), as condições físicas, como o mobiliário do escritório, afectam o comportamento dos trabalhadores dentro das organizações e percepção do ambiente pode ser afectada. É bom sempre ter mobília de acordo com o espaço, asseado sempre renovável.

Quanto aos riscos de acidente, 50,9% (a maioria) acham que existem riscos de acidente, enquanto 49,1% acham que não existem riscos de acidente (vide tabela 8).

Tabela 8**No meu local de trabalho não existe riscos iminentes de acidente de trabalho.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	discordo	21	39.6	39.6	39.6
	discordo muito	6	11.3	11.3	50.9
	concordo	22	41.5	41.5	92.5
	concordo muito	4	7.5	7.5	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

Em qualquer actividade sempre há riscos de acidente de trabalho. É função do gestor e dois próprios trabalhadores prevení-los. Assim, segundo Dublin (1974), o comportamento dos trabalhadores dentro das organizações seria influenciado por emoções, atitudes, valores, motivação, percepção do ambiente e capacidade de aprendizagem, pondo de lado o risco iminente de acidente de trabalho.

Quanto ao acesso a material e equipamento adequado, 64,2% (a maioria) afirmam não ter acesso e 35,8% acham que têm acesso a material e equipamento adequados no trabalho que realizam (vide tabela 9).

Tabela 9

Tenho acesso a material e equipamentos adequados no trabalho que realizo.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid discordo	23	43.4	43.4	43.4
discordo muito	11	20.8	20.8	64.2
concordo	16	30.2	30.2	94.3
concordo muito	3	5.7	5.7	100.0
Total	53	100.0	100.0	

Caudron (1997) afirma que a gerência deve verificar se o colaborador dispõe das ferramentas para realizar o melhor trabalho. Se o trabalho não possuir material e equipamento adequados, lhe é difícil produzir e cumprir os padrões estabelecidos pela empresa e culpa não deve ser imputada ao trabalho mas sim a gerência.

No respeitante às condições físicas, 54,7% (a maioria) acham que não são adequadas, enquanto 45,3% acham que são adequadas (vide tabela 10).

Tabela 10

As condições físicas do meu trabalho são adequadas (higiene, iluminação, ventilação, ruído, temperatura, mobiliário e espaço).

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid discordo	18	34.0	34.0	34.0
discordo muito	11	20.8	20.8	54.7
concordo	20	37.7	37.7	92.5
concordo muito	4	7.5	7.5	100.0
Total	53	100.0	100.0	

Dublin (1974) argumenta sobre a complexidade do comportamento das pessoas dentro das organizações, apontando factores internos e externos que influenciam este comportamento. Os factores influenciadores do indivíduo na organização são: emoções, atitudes, valores, motivação,

percepção do ambiente e capacidade de aprendizado. Neste caso, a percepção do ambiente traduzida nas condições físicas merecem um estudo para melhorar o ambiente

Quanto à promoção por inúmeras vezes, 71,7% (a maioria) afirmam não terem sido promovidos várias vezes, enquanto 29,3% afirmam o contrário (vide tabela 11).

Tabela 11

Já fui promovido nesta instituição inúmeras vezes.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid discordo	27	50.9	50.9	50.9
discordo muito	11	20.8	20.8	71.7
concordo	14	26.4	26.4	98.1
concordo muito	1	1.9	1.9	100.0
Total	53	100.0	100.0	

Siqueira (2004), citando Herzberg et. al (1957), diz que os trabalhadores ficam motivados quando são reconhecidos pelo trabalho e promovidos pela instituição. Mas, se as promoções geralmente forem para o mesmo grupo de trabalhadores, isso cria desmotivação e gera um clima nada agradável para a instituição.

No diz respeito à motivação com as garantias que a instituição oferece a quem é promovido, 58,5% (a maioria) não se sentem motivados, enquanto 41,5% afirmam sentir-se motivados (vide tabela 12).

Tabela 12

Sinto-me motivado com as garantias que a instituição oferece a quem é promovido.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid discordo	22	41.5	41.5	41.5
discordo muito	9	17.0	17.0	58.5
concordo	20	37.7	37.7	96.2
concordo muito	2	3.8	3.8	100.0
Total	53	100.0	100.0	

Para Herzberg et. al (1957), citado por Siqueira (2004), o que motiva é o atingir de uma meta, isto pode levar a uma motivação para novos desafios, ou seja, são os factores do próprio trabalho que funcionam como factores motivadores, pois o homem busca descobrir coisas, realizar-se, actualizar-se, progredir e agregar coisas à sua existência. Quando há garantias para quem é promovidos, a tendência dos trabalhadores é de estarem cada vez mais motivados e produzem melhor.

Quanto à motivação com a maneira como a instituição realiza promoções, 64,2% (a maioria) não se sentem motivados, enquanto 35,8% afirmam o contrário (vide tabela 13).

Tabela 13

Estou motivado com a maneira como a instituição realiza promoções de seu pessoal.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	discordo	20	37.7	37.7	37.7
	discordo muito	14	26.4	26.4	64.2
	concordo	18	34.0	34.0	98.1
	concordo muito	1	1.9	1.9	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

Segundo Herzberg et. al (1957), citado por Siqueira (2004), os principais factores motivadores são as conquistas, a realização pessoal, o reconhecimento pelo trabalho, o trabalho em si mesmo, a responsabilidade, o avanço e progresso profissional. Neste contexto, quando o progresso profissional é realizado regular e imparcialmente, isso motiva os trabalhadores.

Quanto à motivação com as oportunidades de ser promovido na instituição, 50,9% (a maioria) não se sentem motivados, enquanto 49,1% afirmam o contrário (vide tabela 14).

Tabela 14

Sinto motivado com as oportunidades de ser promovido nesta instituição.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	discordo	18	34.0	34.0	34.0
	discordo muito	9	17.0	17.0	50.9
	concordo	23	43.4	43.4	94.3
	concordo muito	3	5.7	5.7	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

Siqueira (2004), citando Herzberg et. al (1957), afirma que uma das coisas que motiva os trabalhadores é a existência do reconhecimento pelo trabalho e oportunidades de promoção, sem discriminação nem nepotismo, para o avanço e progresso profissional. Assim, o trabalhador sabe que para ter oportunidade de ser promovido é apresentar bom trabalho, ele esforça-se em melhorar o seu desempenho, elevando deste modo a sua motivação, mas se não houver imparcialidade na valiação do trabalho de cada um, conseqüentemente as oportunidades de promoção podem não corresponder às expectativas dos trabalhadores, daí a desmotivação.

No atinente ao tempo de espera por uma promoção, 71,7% (a maioria) não se sentem motivados, enquanto 28,3% afirmam o contrário (vide tabela 15).

Tabela 15

Fico motivado com o tempo que eu tenho de esperar por uma promoção nesta instituição.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	discordo	29	54.7	54.7	54.7
	discordo muito	9	17.0	17.0	71.7
	concordo	11	20.8	20.8	92.5
	concordo muito	4	7.5	7.5	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

Para Herzberg et. al, (1957), citado por Siqueira (2004), o progresso profissional deve obedecer não só o tempo que é estipulado pela instituição para fazer promoções mas também, e

principalmente, o desempenho do trabalhador, através da avaliação da qualidade do seu trabalho. Quando o trabalhador não sabe que a empresa promove em função da avaliação do desempenho, ele acha-se injustiçado, daí a desmotivação sem causa aparente.

Quanto ao reconhecimento de forma justa pela qualidade do trabalho, 66,0% (a maioria) não se sentem reconhecidos, enquanto 34,0% acham que são reconhecidos (vide tabela 16).

Tabela 16

Sou reconhecido de forma justa pela qualidade do meu trabalho.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid discordo	21	39.6	39.6	39.6
discordo muito	14	26.4	26.4	66.0
concordo	12	22.6	22.6	88.7
concordo muito	6	11.3	11.3	100.0
Total	53	100.0	100.0	

Glasser (1992) diz que o fracasso da maioria das empresas está na falta de reconhecimento de como lidar com pessoas. Se o trabalhador não se sentir reconhecido de forma justa pela qualidade do seu trabalho, isso pode afectar negativamente o desempenho da empresa, neste caso do INSS.

Sobre o retorno da qualidade de trabalho, 69,8% acham que não têm informação sobre a qualidade do seu trabalho, enquanto 30,2% acham que têm retorno sobre a qualidade do seu trabalho (vide tabela 17).

Tabela 17

Recebo retorno sobre a qualidade do meu trabalho.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid discordo	22	41.5	41.5	41.5
discordo muito	15	28.3	28.3	69.8
concordo	14	26.4	26.4	96.2
concordo muito	2	3.8	3.8	100.0
Total	53	100.0	100.0	

Segundo Megginson et al (1998), com o aparecimento da abordagem behaviorista, as organizações começaram a se preocupar mais com as pessoas, a comunicação se tornou um dos aspectos de maior interesse da administração. Para Caudron (1997), é preciso resgatar a equipe motivada, dando aos colaboradores as informações necessários para a realização de um bom trabalho, dar *feedback* regular aos funcionários. Se a gerência não dá retorno sobre a qualidade do trabalho, os trabalhadores continuarão a produzir da mesma forma por não saberem que o que fazem está certo ou errado.

Em relação aos incentivos não financeiros pela qualidade do trabalho, 75,5% (a maioria) afirmam não recebê-los, enquanto 24,5% dizem que recebem (vide tabela 18).

Tabela 18

Recebo incentivos não financeiros pela qualidade do trabalho que realizo.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid discordo	20	37.7	37.7	37.7
discordo muito	20	37.7	37.7	75.5
concordo	10	18.9	18.9	94.3
concordo muito	3	5.7	5.7	100.0
Total	53	100.0	100.0	

Caudron (1997) afirma que a cultura da empresa deve ser considerada, levando-se em conta que o que motiva uma pessoa não é o mesmo que motiva a outra pessoa e não há uma maneira mágica para reconquistar ou conquistar uma série de atitudes essenciais que norteiam o comportamento humano. Fica nos meios da administração a identificação correcta e sua aplicação em cada indivíduo na organização. É preciso tomar o cuidado para não usar técnicas de motivação de ontem com os colaboradores de hoje, mas empregar a combinação de várias abordagens no processo de motivação.

Quanto ao reconhecimento pelos colegas, 34,0% acham que os colegas não reconhecem o seu valor no trabalho, enquanto a maioria (66,0%) afirma haver o reconhecimento do seu valor de trabalho pelos colegas (vide tabela 19).

Tabela 19**Meus colegas reconhecem meu valor no trabalho.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	discordo	12	22.6	22.6	22.6
	discordo muito	6	11.3	11.3	34.0
	concordo	25	47.2	47.2	81.1
	concordo muito	10	18.9	18.9	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

Segundo Glasser (1992), as empresas podem ter fracasso se há falta de reconhecimento não só da gerência mas também dos colegas. Quando o trabalhador recebe o reconhecimento dos colegas, a tendência é de elevar cada vez mais os patamares da sua dedicação ao trabalho para servir de exemplo entre os colegas.

Quanto aos elogios, agradecimentos sobre a qualidade do trabalho, a maioria (56,6%) acha que não os recebe, enquanto a minoria (43,4%) afirma que os recebe (vide tabela 20).

Tabela 20**Recebo elogios, agradecimentos sobre qualidade do meu trabalho.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	discordo	20	37.7	37.7	37.7
	discordo muito	10	18.9	18.9	56.6
	concordo	19	35.8	35.8	92.5
	concordo muito	4	7.5	7.5	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

Para Glasser (1992), o fracasso da maioria das empresas está na falta de reconhecimento de como lidar com pessoas e reconhecer a qualidade do seu trabalho. O reconhecimento não é só monetário, mas pode ser através de elogios e agradecimentos para encorajar o trabalhador a continuar a produzir em conformidade com os padrões estabelecidos pela instituição. Por sua vez, Moitland (2002) afirma que o progresso deve ser reconhecido. Os elogios não devem ser

economizados, num sinal positivo de vitória através de um gesto, fazendo com que as pessoas sintam que deram uma contribuição de valor. Isso motiva os trabalhadores.

No que diz respeito ao reconhecimento de talentos pelo chefe, 45,3% acham que o chefe da sua equipe de trabalho não reconhece talentos, enquanto a maioria (54,7%) afirma o contrário (vide tabela 21).

Tabela 21

Meu chefe reconhece talentos em sua equipe de trabalho.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	discordo	18	34.0	34.0	34.0
	discordo muito	6	11.3	11.3	45.3
	concordo	23	43.4	43.4	88.7
	concordo muito	6	11.3	11.3	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

Glasser (1992), ao afirmar que a falta de reconhecimento de como lidar com pessoas pode provocar fracasso da maioria das empresas, refere-se a talentos que são o suporte da empresa, aqueles que produzem de forma eficiente e eficaz, trazem inovações para melhorar o produto da empresa e, conseqüentemente, projectar uma boa imagem da mesma ao público interno e externo.

Por seu turno, Stewart (1998) diz que o capital humano é a fonte de criação e de inovação. As pessoas são um activo intangível das empresas. As máquinas trabalham, mas não inventam. O dinheiro é poder, mas não pensa. Na era da informação, o conhecimento é o recurso organizacional mais importante das organizações.

No atinente ao salário face ao mercado de trabalho, 54,7% (a maioria) acham que não é justo e 45,3% acham que o salário é justo (vide tabela 22).

Tabela 22**Meu salário, comparado ao mercado é justo.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	discordo	15	28.3	28.3	28.3
	discordo muito	14	26.4	26.4	54.7
	concordo	19	35.8	35.8	90.6
	concordo muito	5	9.4	9.4	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

Caudron (1997) defende que deve-se remunerar as pessoas de forma competitiva, em função do que elas valem. Pois, os trabalhadores conversam sobre as condições de trabalho entre as empresas locais e incluindo os benefícios sociais e salários para categoria igual. Mas, os trabalhadores sem olhar a produção e a produtividade de cada empresa, procuram fazer comparações e, às vezes, descabidas por não serem realistas nas suas comparações.

Quanto ao salário face às atribuições, a maioria (67,9%) acha que não é justo, enquanto 32,1% acham que o salário é justo em relação às atribuições que têm (vide tabela 23).

Tabela 23**Meu salário é justo em relação às atribuições que tenho.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	discordo	20	37.7	37.7	37.7
	discordo muito	16	30.2	30.2	67.9
	concordo	15	28.3	28.3	96.2
	concordo muito	2	3.8	3.8	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

Para Caudron (1997), deve-se usar a avaliação do desempenho dos funcionários e remunerar as pessoas de forma competitiva. Portanto, o trabalhador deve receber em função à execução exemplar das suas tarefas e o que realmente vale o seu trabalho.

No que diz respeito ao salário e o desempenho, a maioria (69,8%) acha que não corresponde, enquanto 30,2% acham que o salário corresponde ao desempenho que apresentam na instituição (vide tabela 24).

Tabela 24

O meu salário corresponde ao desempenho que apresento no INSS.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	discordo	22	41.5	41.5	41.5
	discordo muito	15	28.3	28.3	69.8
	concordo	15	28.3	28.3	98.1
	concordo muito	1	1.9	1.9	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

Caudron (1997) diz que remunera-se aos trabalhadores no que fazem e valem. É nesta linha de racicínio que o INSS paga salários aos trabalhadores em função da sua categoria profissional.

Quanto ao salário do cargo comparado ao equivantele no mercado, 56,6% acham que é insuficiente, enquanto 43,4% julgam ser suficiente (vide tabela 25).

Tabela 25

O salário do meu cargo é insufiente, comparado ao equivalente no mercado.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	discordo	22	41.5	41.5	41.5
	discordo muito	8	15.1	15.1	56.6
	concordo	19	35.8	35.8	92.5
	concordo muito	4	7.5	7.5	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

Segundo Caudron (1997), deve-se adoptar uma política abrangente de promoção dos funcionários e remunerar as pessoas em função do que elas valem. Quer dizer, o salário deve estar em conformidade com o volume de produção. As empresas pagam de acordo com a sua produção e não em função do cargo designado no mercado de trabalho.

Quanto aos benefícios, a maioria (75,5%) acha que não são adequados, enquanto 24,5% acham que são adequados (vide tabela 26).

Tabela 26

Recebo benefícios adequados em meu trabalho.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid discordo	27	50.9	50.9	50.9
discordo muito	13	24.5	24.5	75.5
concordo	10	18.9	18.9	94.3
concordo muito	3	5.7	5.7	100.0
Total	53	100.0	100.0	

Para Caudron (1997), a empresa deve ter em conta que o que um trabalhador considera benefício adequado não é o mesmo que outro trabalhador pode considerar. É preciso que a gerência identifique correctamente o que cada indivíduo considera benefício adequado na organização. Caso contrário, os trabalhadores vão recebendo aquilo que a empresa denomina de benefícios e os trabalhadores dão outro nome por não concordar.

Chiavenato (2004), citando Vroom (1964), afirma que a motivação é um processo que governa escolhas entre diferentes possibilidades de comportamento do indivíduo, que avalia as consequências de cada alternativa de acção e satisfação, que deve ser encorajada como resultante de relações entre as expectativas que a pessoa desenvolve e os resultados esperados.

No que diz respeito à contribuição dos benefícios na qualidade de vida, 52,8% (a maioria) acham que os mesmos não contribuem e 47,2% afirmam que os benefícios que recebem na instituição contribuem para a qualidade de vida (vide tabela 27).

Tabela 27

Os benefícios que o INSS oferece contribuem para a minha qualidade de vida.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	discordo	17	32.1	32.1	32.1
	discordo muito	11	20.8	20.8	52.8
	concordo	23	43.4	43.4	96.2
	concordo muito	2	3.8	3.8	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

Segundo Caudron (1997), nem sempre os benefícios são considerados suficientes para a qualidade de vida do trabalhador, tanto mais cada um tem as suas preocupações. Cabe aqui ao INSS procurar junto dos trabalhadores saber o que podia fazer para melhorar a qualidade de vida de cada um. Seguramente, as respostas seriam díspares em função de cada camada social.

Quanto ao tratamento igual pelo chefe para todos os trabalhadores, a maioria (54,7%) afirma haver tratamento desigual, enquanto 44,3% acham que há tratamento igual.

Tabela 28

O meu chefe trata a todos da minha equipa de igual forma.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	discordo	24	45.3	45.3	45.3
	discordo muito	5	9.4	9.4	54.7
	concordo	21	39.6	39.6	94.3
	concordo muito	3	5.7	5.7	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

Moitland (2002) defende que o estilo de liderança tem muita influência no alcance da excelência da qualidade de serviço, deve haver um trato pessoal com os funcionários e clientes, coordenar o envolvimento de toda equipe nas sugestões, na definição de objectivos e metas. Quando não há tratamento igual, a tendência é de criar desmotivação em alguns trabalhadores que acham discriminados na instituição.

No que diz respeito à exigência do superior hierárquico e o desempenho do trabalhador, a maioria (66,9%) acha que afecta o seu desempenho, enquanto 44,0% acham que não afecta o seu desempenho (vide tabela 29).

Tabela 29

A exigência do meu superior imediato afecta negativamente meu desempenho.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	discordo	26	49.1	49.1	49.1
	discordo muito	9	17.0	17.0	66.0
	concordo	17	32.1	32.1	98.1
	concordo muito	1	1.9	1.9	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

Segundo Megginson et al (1998), as organizações modernas preocupam-se mais com as pessoas, a comunicação se tornou um dos aspectos de maior interesse da administração. Quando o superior hierárquico faz exigências sem fundamentos ou descabidas, dirige-se ao subordinado de forma arrogante e autoritário, isso provoca no trabalhador o espírito de revolta, criando nele a desmotivação e conseqüentemente afectando negativamente seu desempenho no seu local de trabalho.

Quanto às diferenças de tratamento entre os membros da equipa em relação à chefia, a maioria (52,8%) afirmar haver diferenças de tratamento, enquanto 47,2% acham que não há diferenças de tratamento (vide tabela 30).

Tabela 30

Há diferenças de tratamento entre os membros da minha equipa em relação a chefia.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	discordo	20	37.7	37.7	37.7
	discordo muito	8	15.1	15.1	52.8
	concordo	18	34.0	34.0	86.8
	concordo muito	7	13.2	13.2	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

Likert (1979), escrevendo sobre novos padrões de gestão, ressalta a alta cooperação entre os membros e tratamemnto igual face à chefia. Neste caso, não pode haver diferenças de tratamenmto entre membros da equipe em relação à chefia, porque isso pode influenciar as relações entre os membros e baixar a motivação destes.

No que diz respeito ao compartilhamento de informação, a maioria (50,9%) afirma haver compartilhamento de informação no seu sector, enquanto 49,1% afirmam que não há compartilhamento (vide tabela 31).

Tabela 31

Falta compartilhamento de informação no meu sector.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid discordo	20	37.7	37.7	37.7
discordo muito	7	13.2	13.2	50.9
concordo	22	41.5	41.5	92.5
concordo muito	4	7.5	7.5	100.0
Total	53	100.0	100.0	

Segundo Megginson et al (1998), a comunicação se tornou um dos aspectos de maior interesse da administração, entre a gerência e os trabalhadores e entre estes. Quando há falta de compartilhamento de informação entre os colegas do mesmo sector, a instituição acaba por sofrer em termos de produção, pois o produto de um trabalho resulta da participação de todos os trabalhadores do sector não de um grupo específico, daí a necessidade de haver compartilhamento da informação.

Quanto às diferenças de tratamento entre os membros da equipa em relação à chefia, a maioria (52,8%) afirmar haver diferenças de tratamento, enquanto 47,2% acham que não há diferenças de tratamento (vide tabela 30).

Tabela 32

Posso ter confiança em meu chefe.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	discordo	21	39.6	39.6	39.6
	discordo muito	6	11.3	11.3	50.9
	concordo	22	41.5	41.5	92.5
	concordo muito	4	7.5	7.5	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

Moitland (2002) diz que quando o chefe reconhece o progresso do trabalhador, elogia-o, faz com que as pessoas sintam que deram uma contribuição de valor, fala abertamente dos fracassos e progresso da empresa aos trabalhadores, a tendência deste é de confiar nele.

Quanto ao apoio entre colegas, 24,5% afirmam não haver apoio, enquanto a maioria (75,5%) acha que há apoio entre colegas no mesmo sector (vide tabela 33).

Tabela 33

Há apoio constante entre os colegas no meu sector.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	discordo	8	15.1	15.1	15.1
	discordo muito	5	9.4	9.4	24.5
	concordo	28	52.8	52.8	77.4
	concordo muito	12	22.6	22.6	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

Para Likert (1979), deve haver apoio mútuo entre os membros do mesmo sector, através da alta cooperação e aproveitar todo o relacionamento e experiência de pessoas para o bem da empresa. Assim, nenhum membro pode sentir-se marginalizado ou desmotivado dentro do sector.

Em relação ao clima de relacionamento entre colegas, 30,2% afirmam não haver um bom clima, enquanto a maioria (69,8%) acha que há um bom clima de relacionamento entre colegas (vide tabela 34).

Tabela 34

Há um bom clima de relacionamento entre os colegas.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	discordo	10	18.9	18.9	18.9
	discordo muito	6	11.3	11.3	30.2
	concordo	24	45.3	45.3	75.5
	concordo muito	13	24.5	24.5	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

Segundo Likert (1979), a alta cooperação e envolvimento nas decisões criam um bom clima de relacionamento entre os colegas. Quando é assim, os trabalhadores sentem-se motivados e comprometidos com a empresa.

Quanto à informação entre colegas, 34,0% afirmam que ela é compartilhada, enquanto a maioria (66,0%) acha que a informação não é compartilhada entre os colegas (vide tabela 35).

Tabela 35

As informações são compartilhadas no seio dos colegas.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	discordo	11	20.8	20.8	20.8
	discordo muito	7	13.2	13.2	34.0
	concordo	27	50.9	50.9	84.9
	concordo muito	8	15.1	15.1	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

Segundo Megginson et al (1998), a comunicação se tornou um dos aspectos de maior interesse para qualquer organização. Para que haja um clima saudável entre colegas, deve haver o compartilhamento de informações e não ser do domínio de determinado grupo dentro da empresa.

Em relação à preferência de trabalhar sozinho, a maioria (84,9%) rejeita essa preferência, enquanto 15,1% acham que é melhor trabalhar sozinho (vide tabela 36).

Tabela 36

Prefiro trabalhar sozinho.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid discordo	35	66.0	66.0	66.0
discordo muito	10	18.9	18.9	84.9
concordo	7	13.2	13.2	98.1
concordo muito	1	1.9	1.9	100.0
Total	53	100.0	100.0	

Segundo Leavitt et al (1973), o homem é um ser social com uma irrepreensível tendência à vida em sociedade, vive em organizações em ambientes cada vez mais complexos e dinâmicos. É nesta perspectiva que a maioria prefere trabalhar com outras pessoas para desenvolver relações interpessoais.

CAPÍTULO V: CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

5.1 Conclusões

Face aos objectivos definidos para o presente estudo, conclui-se que:

- De forma geral, a maioria acha que as condições físicas no seu local de trabalho não são boas, destacando o mobiliário. Mas a maioria acha que a iluminação é adequada, apesar de existirem riscos de acidente.
- A maioria dos pesquisados afirma não ter acesso a material e equipamento adequado para o trabalho que realizam.
- A maneira como a instituição realiza as promoções, o tempo de espera e as oportunidades e garantias que a instituição oferece a quem é promovido, deixa a maioria desmotivada.
- Muitos trabalhadores acham que a qualidade do seu trabalho não é reconhecida de forma justa e nem têm feedback. Mas afirmam haver reconhecimento de talentos pelo chefe.
- Os incentivos não financeiros pela qualidade do trabalho é para uma minoria e o salário não é justo face ao mercado de trabalho, às atribuições, ao desempenho, e insuficiente quando comparado ao cargo equivalente no mercado.
- A maioria dos inquiridos afirma haver tratamento desigual no INSS e que à exigência do superior hierárquico afecta o seu desempenho. Também há diferenças de tratamento entre os membros da equipa em relação à chefia.
- Muitos trabalhadores afirmam haver apoio entre colegas no mesmo sector e um bom clima de relacionamento. Mas que a informação entre colegas não é bem partilhada
- A maioria acha que o trabalho deve ser colectivo e não de forma isolada.
- Portanto, o papel do gestor é de grande importância para reverter toda esta situação, por forma a resgatar a motivação dos trabalhadores do INSS.

5.2 Recomendações

Face às constatações, propomos as seguintes recomendações:

- O INSS devia melhorar as condições físicas nos locais de trabalho.
- O INSS devia adquirir material e equipamento adequado em função da natureza do trabalho de cada área de trabalho.
- O INSS devia planificar as promoções, o tempo de espera e as oportunidades e garantias, e divulgar junto dos trabalhadores para que seja do seu domínio.
- O INSS devia dar feedback sobre a qualidade do trabalho de cada um, por forma a que possa permitir aos trabalhadores corrigirem os eventuais erros cometidos durante a execução das suas tarefas.
- O INSS devia dar tratamento igual a todos os trabalhadores.
- Os membros da mesma área de trabalho deviam partilhar as informações.

REFERÊNCIAS

1. Almeida, F. (1995). **Psicologia para Gestores–Comportamento de sucesso nas organizações**. Lisboa: Mc Graw-Hill.
2. Bowditch, L; & Buono, A. F. (1997). **Elementos do Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pioneira.
3. Chiavenato, I. (2004). **Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações**. (2ª ed.). Rio de Janeiro: Campus.
4. Gil, A. C. (1996). **Como elaborar Projectos de Pesquisa** (3ª ed.). São Paulo: Atlas.
5. Marconi, M. A. & Lakatos, E. M. (2002). **Técnicas de Pesquisa** (5ª ed. rev. e amp.). São Paulo: Atlas.
6. Richardson & Colaboradores. (1999). **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas** (3ª ed. rev. e amp.). São Paulo: Atlas.
7. Chiavenato, I. (2004). **Recursos Humanos: O Capital humano**. (8ª Edição). São Paulo: Atlas
8. Oliveira, S. L. (2001). **Tratado de Metodologia Científica**. São Paulo: Pioneira Thonson Learning.
9. Oliveira, C. A. (2002). **A Contribuição dos Factores Motivacionais para a Qualidade**. (Dissertação do Mestrado). Florianópolis: Universidade Federal da Santa Catarina.
10. Vala, J.; Caetano A. (2000). **Gestão de Recursos Humanos: Contextos, Processos e Técnicas**. (1ª Ed.). Lisboa: RH.
11. Moçambique. (1999). **Qualificadores profissionais das carreiras de regime geral e especial e das funções de Direcção e Chefia comuns do Aparelho de Estado – Direcção Nacional da Função Pública**. Maputo.
12. Rocha, J. A. O. (2005). **Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública**. Escolar Editora.
13. Siqueira, D. E. & Rodriguês R S. (2004). **Espiritualidade e Satisfação no Trabalho em Organizações Religiosas Neopentecostas e Tradicionais**. São Paulo.
14. Marques, C.A; Pina, M. & Cunha, (1996). **Comportamento organizacional e gestão de empresas**. (2ª ed.). Lisboa: Don Quixote.
15. Bergamini, C. W. (1986). **Motivação**. São Paulo: Atlas.

16. Bergamini, C. W. (1997). **Motivação nas organizações**. São Paulo: Atlas.
17. Courtis, J. (1991). **Os 44 erros mais frequentes de gerência e como evitá-los**. São Paulo: Nobel.
18. Dublin, R. (1974). **Relações humanas na administração**. São Paulo: Atlas.
19. Juran, J. M. (1990) **Juran planejando para a qualidade**. São Paulo: Atlas.
20. Likert, R. (1979). **Novos padrões de administração**. São Paulo: Pioneira.
21. Festinger, L. (1975). **Teoria da dissonância cognitiva**. Rio de Janeiro: Zahar.
22. Thompson, J. D. & Van Houten, D. R. (1970). **The behavioral sciences: an interpretation**. Reading, Massachusetts: Addison-Weles.
23. Stewart, T. A. (1998). **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**. Rio de Janeiro: Campus.
24. Sveiby, K. E. (1998). **A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônio de conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus.
25. McGregor, D. (1980). **O lado humano da empresa**. São Paulo: Martins Fontes.
26. Dertouzos et al ((1989). **Regaining the productive edge**. Cambridge: Mass.
27. Megginson, L. C. M., Donald C., Pietre J. & Paul, H. (1998). **Administração, conceitos e aplicação**. São Paulo: Harba.
28. Macedo, A. A. & Póvoa Filho, F. L. (1994). **Glossário da qualidade total**. Belo Horizonte: EEUFMG.
29. Caudron, S. (1997). **O que motiva os empregados**. HSM Management. São Paulo: Atlas.
30. Maitland, I. (2002). **Como motivar pessoas**. São Paulo: Nobel.
31. Leavitt et al (1973). **The organizational world: a systematic view of managers and management**. New York: HBJ.
32. Trucker, R. B. (1999). **Agregando valor ao seu negócio**. São Paulo: Makron Books.

ANEXO – Instrumento de Pesquisa**QUESTIONÁRIO**

O presente questionário enquadra-se no âmbito de uma pesquisa em torno do tema o **Papel do gestor de Direcção na Motivação dos Colaboradores** – Caso Instituto Nacional de Segurança Social, por isso contamos com a sua colaboração para o preenchimento do mesmo. Agradecemos que não deixe nenhuma questão em branco e responda com maior sinceridade. O questionário é confidencial.

PARTE I – DADOS SÓCIO-DEMOGRÁFICOS

1. Sexo () masculino () feminino
2. Idade _____ anos
3. Nível de escolaridade _____
4. Tempo de serviço _____ anos

PARTE II – MOTIVAÇÃO

Expresse a sua opinião, em termos de grau de motivação. Assinale com X a sua resposta, tendo em conta a escala que varia de 1 a 4 (**1**- discordo, **2**- discordo muito, **3**- concordo, **4**- concordo muito).

Indicadores	Grau de motivação			
	1	2	3	4
1. Condições de trabalho				
a) As condições físicas, em meu local de trabalho são boas				
b) A iluminação em meu local de trabalho é adequada à natureza do meu serviço				
c) O mobiliário do meu local de trabalho é adequado				
d) No meu local de trabalho, não existe riscos iminente de acidente de trabalho				
e) Tenho acesso a material e equipamentos adequados no trabalho que realizo				
f) As condições físicas do meu trabalho são adequadas (higiene, iluminação, ventilação, ruído, temperatura, mobiliário e espaço)				
2. Desenvolvimento da carreira	1	2	3	4
g) Já fui promovido nesta instituição inúmeras vezes				
h) Sinto-me motivado com as garantias que a instituição oferece a quem é promovido				
i) Estou motivado com a maneira como a instituição realiza promoções de seu pessoal				

j) Sinto motivado com as oportunidades de ser promovido nesta instituição				
l) Fico motivado com o tempo que eu tenho de esperar por uma promoção nesta instituição				
3. Reconhecimento pelo trabalho realizado	1	2	3	4
k) Sou reconhecido de forma justa pela qualidade do meu trabalho				
m) Recebo retorno sobre a qualidade do meu trabalho				
n) Recebo incentivos não financeiros pela qualidade do trabalho que realizo				
o) Meus colegas reconhecem meu valor no trabalho				
p) Recebo elogios, agradecimentos sobre qualidade do meu trabalho				
q) Meu chefe reconhece talentos em sua equipe de trabalho				
4. Remuneração e benefícios	1	2	3	4
r) Meu salário, comparado ao mercado é justo				
s) Meu salário é justo em relação às atribuições que tenho				
t) O meu salário corresponde ao desempenho que apresento no INSS				
v) O salário do meu cargo é insuficiente, comparado ao equivalente no mercado				
u) Recebo benefícios adequados em meu trabalho				
w) Os benefícios que o INSS oferece contribuem para a minha qualidade de vida				
5. Liderança	1	2	3	4
z) O meu chefe trata a todos da minha equipa de igual forma				
aa) A exigência do meu superior imediato afecta negativamente meu desempenho				
bb) Há diferenças de tratamento entre os membros da minha equipa em relação a chefia				
cc) Falta partilha de informação no meu sector de trabalho				
dd) Posso ter confiança em meu chefe				
6. Relacionamento interpessoal	1	2	3	4
ee) Há apoio constante entre os colegas no meu sector				
ff) Há um bom clima de relacionamento entre os colegas				
gg) As informações são partilhadas no seio dos colegas				
hh) Prefiro trabalhar sozinho.				

Muito obrigada pela colaboração