

Maria Monica Levi

**MOTIVAÇÃO NO TRABALHO: UM ESTUDO DE CASO DOS  
TRABALHADORES DO INSTITUTO NACIONAL DAS COMUNICAÇÕES DE  
MOÇAMBIQUE (INCM) NA CIDADE DE MAPUTO**



Universidade Politécnica  
A POLITÉCNICA

MAPUTO  
2010

Maria Monica Levi

**MOTIVAÇÃO NO TRABALHO: UM ESTUDO DE CASO DOS  
TRABALHADORES DO INSTITUTO NACIONAL DAS COMUNICAÇÕES DE  
MOÇAMBIQUE NA 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 Psicologia das Organizações e do Trabalho.

Tutora: Mestre Andrea Folgado Serra

MAPUTO

2010

**Parecer da Tutora:**

Eu, Andrea Folgado Serra, Tutora da Monografia de Licenciatura da estudante **Maria Mónica Levi**, intitulada “*Motivação no Trabalho: Um estudo de Caso dos Trabalhadores do Instituto Nacional de Comunicações de Moçambique da Cidade de Maputo*”, outorgo à mesma a minha apreciação favorável.

Por estes motivos, considero o presente trabalho de Licenciatura da candidata, apto para ser submetido à avaliação e defesa pública perante o Júri nomeado para o efeito.

Maputo, 22 de Março de 2010

---

Andrea Folgado Serra

Maria Monica Levi

*DEDICATÓRIA*

*Aos meus pais que sempre souberam transmitir energias  
positivas para que continuasse a lutar e vencer*

*E sobretudo,*

*Ao meu esposo e meus belíssimos meninos Sher e Bin,  
que deram muito de si, para materialização deste sonho.*

*A todos,  
o meu especial  
MUITO OBRIGADO*

Maria Monica Levi

*AGRADECIMENTOS*

*À todos que directa ou indirectamente contribuíram  
para elaboração deste trabalho,*

*Agradecimentos especiais à Dra Andrea Folgado Serra,  
pelo inestimável apoio na realização desta obra.*

*A Autora*

## RESUMO

A pesquisa teve como objectivo principal a análise da motivação no trabalho no Instituto Nacional das Comunicações de Moçambique. Portanto, a necessidade do estudo era de identificar e descrever o nível de motivação dos trabalhadores desta organização quanto aos diversos indicadores de motivação no trabalho e identificar a percepção dos trabalhadores sobre práticas de motivação no trabalho que a organização implementa. O estudo, de natureza quantitativo-descritiva, teve uma amostra de 50 trabalhadores do Instituto Nacional das Comunicações de Moçambique, que prestam serviço na cidade de Maputo. Para a operacionalização dos objectivos, foi aplicado um questionário estruturado com questões abertas e fechadas. O estudo revelou que, de uma forma geral, a amostra de trabalhadores pesquisada demonstra mais motivação com as dimensões avaliação de desempenho, o envolvimento, realização e poder, mas expressam insatisfação com a dimensão organização do trabalho.

**Palavras Chave:** Motivação no Trabalho, Satisfação, Trabalhadores, Instituto Nacional das Comunicações de Moçambique.

**LISTA DE QUADROS**

Quadro 1	Factores higiénicos e motivadores, segundo Herzberg .....	12
Quadro 2	Quadro comparativo entre modelos de Maslow, Herzberg e Adelfer .....	15

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Distribuição dos inquiridos por sexo .....	29
Tabela 2 – Distribuição dos inquiridos por idade.....	29
Tabela 3 – Distribuição dos inquiridos por escolaridade .....	30
Tabela 4 – Distribuição dos inquiridos por ocupação .....	30
Tabela 5 – Distribuição dos inquiridos por antiguidade.....	30
Tabela 6 – Esta organização tem condições de trabalho satisfatórias .....	31
Tabela 7 – Sinto-me realizado com as funções que desempenho na organização .....	32
Tabela 8 – Sinto-me motivado com a minha remuneração .....	32
Tabela 9 – O “feedback” que recebo no trabalho contribui enquanto factor motivacional..	34
Tabela 10 – Todos funcionários da organização participam nos processos de tomada de decisões.....	35
Tabela 11 – Considero o trabalho num ambiente de cooperação entre colegas .....	35
Tabela 12 – A organização permite o desenvolvimento dos objectivos profissionais .....	36
Tabela 13 – Considero que as avaliações periódicas motivam .....	37
Tabela 14 – Gostaria de ser avaliado (a) no meu desempenho periodicamente.....	38
Tabela 15 – No desempenho de tarefas é importante demonstrar alguma emotividade .....	39
Tabela 16 – Gostaria de ser avaliado (a) no desempenho das tarefas .....	39
Tabela 17 – Habitualmente desenvolvo estratégias para alcançar as minhas metas .....	40
Tabela 18 – Tarefas diversificadas são importantes para o bom desempenho das tarefas ...	41
Tabela 19 – Existe competitividade no meu grupo de trabalho .....	41
Tabela 20 – Ter perspectivas de carreira é importantes para minha motivação no trabalho	42
Tabela 21 – Gostaria de desempenhar funções com maior responsabilidade .....	43
Tabela 22 – Sinto-me com capacidade para gerir um grupo de trabalho .....	43
Tabela 23 – Sinto necessidade de crescer cada vezais na minha função.....	44
Tabela 24 – Se existissem prémios atribuídos aos melhores funcionários, percebia-os como factor de motivação profissional .....	45
Tabela 25 – Um dos meus objectivos é alcançar o cargo mais elevado na organização .....	46
Tabela 26 – Sinto-me motivado (a) quando o trabalho é elogiado pelo superior.....	46
Tabela 27 – Normalmente considero-me uma pessoa com grande motivação.....	47
Tabela 28 – Considero meu trabalho monótono.....	48
Tabela 29 – Sinto-me envolvido (a) emocionalmente com a organização.....	49
Tabela 30 – Os meus conhecimentos são determinantes na forma de trabalhar .....	49
Tabela 31 – Aborreço-me quando não compreendo a finalidade das minhas funções.....	50
Tabela 32 – Identifico-me com as funções que desempenho .....	51
Tabela 33 – Trabalharia com maior empenho se existissem formas de remuneração alternativa .....	51

Maria Monica Levi

## **ABREVIATURAS**

INCM	Instituto Nacional das Comunicações de Moçambique
RH	Recursos Humanos
SPSS	Statistical Package for Social Sciences

## SUMÁRIO

<b>CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO.....</b>	<b>1</b>
<b>1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO .....</b>	<b>1</b>
<b>1.2 PROBLEMA DE INVESTIGAÇÃO .....</b>	<b>2</b>
<b>1.3 JUSTIFICATIVA.....</b>	<b>3</b>
<b>1.4 OBJECTIVOS.....</b>	<b>4</b>
1.4.1 <i>Objectivo Geral.....</i>	<i>4</i>
1.4.2 <i>Objectivos Específicos .....</i>	<i>4</i>
<b>1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO .....</b>	<b>5</b>
<b>CAPÍTULO II: FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>6</b>
<b>2.1 CONCEITO DE MOTIVAÇÃO .....</b>	<b>7</b>
<b>2.2 ALGUMAS TEORIAS DA MOTIVAÇÃO HUMANA .....</b>	<b>8</b>
2.2.1 <i>Teoria das Expectativas (Vroom e Lawler) .....</i>	<i>8</i>
2.2.2 <i>Teoria das necessidades de Maslow .....</i>	<i>10</i>
2.2.3 <i>Teoria dos dois Factores de Herzberg.....</i>	<i>11</i>
2.2.4 <i>Teoria da equidade (Adam) .....</i>	<i>13</i>
2.2.5 <i>Teoria de ERC (E-R-G) de Alderfer .....</i>	<i>13</i>
<b>2.3. MOTIVAÇÃO NO TRABALHO .....</b>	<b>15</b>
<b>2.4 O QUE MOTIVA OS COLABORADORES.....</b>	<b>18</b>
2.4.1 <i>Condições de Trabalho.....</i>	<i>19</i>
2.4.2 <i>Reconhecimento pelo trabalho realizado .....</i>	<i>19</i>
2.4.3 <i>Avaliação de desempenho.....</i>	<i>21</i>
2.4.4 <i>Relações e Liderança.....</i>	<i>22</i>
2.4.5 <i>Promoção na Carreira.....</i>	<i>23</i>
<b>CAPÍTULO III: METODOLOGIA.....</b>	<b>25</b>
<b>3.1 NATUREZA DE INVESTIGAÇÃO.....</b>	<b>25</b>
<b>3.2 TÉCNICAS DE INVESTIGAÇÃO .....</b>	<b>25</b>
<b>3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA.....</b>	<b>26</b>
<b>3.4 INSTRUMENTO DE PESQUISA .....</b>	<b>26</b>
<b>3.5 PROCEDIMENTOS.....</b>	<b>28</b>
<b>CAPÍTULO IV: APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>29</b>
<b>4.1 PERFIL DOS INQUIRIDOS .....</b>	<b>29</b>
<b>4.2 PERCEÇÃO DOS INQUIRIDOS SOBRE A ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO.....</b>	<b>31</b>
<b>4.3 PERCEÇÃO DOS INQUIRIDOS SOBRE O DESEMPENHO.....</b>	<b>36</b>
<b>4.4 PERCEÇÃO DOS INQUIRIDOS SOBRE A REALIZAÇÃO E PODER .....</b>	<b>42</b>
<b>4.5 PERCEÇÃO DOS INQUIRIDOS SOBRE O ENVOLVIMENTO.....</b>	<b>47</b>
<b>CAPÍTULO V: CONCLUSÕES E SUGESTÕES .....</b>	<b>53</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>55</b>
<b>ANEXO I - INSTRUMENTO DE PESQUISA .....</b>	<b>58</b>

## CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO

### 1.1 Contextualização

O interesse pelo estudo da motivação humana nas organizações é clássico. Porém, de acordo com vários pesquisadores, mantêm-se actual. As profundas mudanças contextuais, desde os finais do século passado e que parecem intensificadas neste novo milénio, encontram diferentes explicações, entre as quais podem-se destacar a formação de blocos económicos, megafusões, *joint venture* e o impacto das tecnologias de informação e de comunicação, assim como a formação de consórcios e redes, objectivando a partilha de recursos e racionalização de esforços. Desta forma, a motivação humana no trabalho é configurada considerando o subsídio acima.

A explicação do conceito motivação remete à etimologia da palavra que vem do verbo latino *movere*, cujo tempo latino *motum* e o substantivo *motivum*, do latim tardio, deram origem ao termo semanticamente aproximado, que é *motivo*. Assim, genericamente, a motivação, ou o motivo, é aquilo que move uma pessoa e a põe em acção ou a faz mudar o curso (Boruchovitch e Bzuneck, 2001).

O conceito de motivação é amplo e a sua definição deve considerar todos os factores que suscitam e dirigem a conduta do ser humano. Em geral, a motivação é um termo empregue para designar os fenómenos envolvidos nas acções de incentivo e impulsos.

Doron e Parot (2001) revelam este conceito referindo que é graças à motivação que as necessidades se transformam em objectivos, planos e projectos e por isso consideram que a motivação envolve “a canalização das necessidades (aprendizagem); a elaboração cognitiva (objectivos e projectos); a motivação instrumental (meios e fins); e a personalização (autonomia funcional)”.

Bergamini (1986) explica a frequência com que se vem utilizando, devida ou indevidamente o termo “motivação”, não apenas dentro dos círculos científicos, como também por pessoas sem formação humanística específica, evidencia que esse assunto não caracteriza mais

uma pura curiosidade intelectual do cientista do comportamento, mas sim uma problemática objectivamente manipulada no dia a dia de trabalho, fora ou dentro do contexto empresarial.

Pode-se depreender das explicações anteriores que a motivação é a grandeza que dirige as acções humanas e sua força reside no mais íntimo das pessoas, podendo ser alterada, porém jamais exterminada.

## **1.2 Problema de Investigação**

Atendendo que a motivação é a grandeza que dirige as acções humanas e considerando que a sua força reside no mais íntimo das pessoas, a pesquisadora procurou saber o grau de motivação, a partir de uma pesquisa exploratória no Instituto Nacional das Comunicações de Moçambique (INCM), através de inquéritos a três trabalhadores profissionalmente ligados aos níveis estratégico, técnico e hierárquico, e constatou que a instituição depara-se com níveis de motivação baixos, concretizado pela fraca produtividade, clima organizacional que pouco concorre para os objectivos, altos índices de absentismo.

As entrevistas revelaram ainda que as situações descritas contrastam com a preocupação crescente a nível da administração em aumentar o nível de produtividade, uma vez considerarem que os níveis actuais não são satisfatórios, exigindo aos seus trabalhadores maior desempenho.

Foi também referido nas entrevistas que os gestores não compreendem o motivo da falta de dedicação dos colaboradores, apesar da remuneração e benefícios oferecidos pela instituição, por um lado, e, por outro, os trabalhadores reconheceram haver uma fraca produtividade, originada pela falta de entrega ao trabalho, atribuindo responsabilidade aos gestores, tendo apontado como elementos chave, os seguintes: Políticas de gestão, falta de transparência, deficiente circulação da informação na empresa dando lugar a especulação, desigualdade no tratamento/oportunidades de formação, alta de reconhecimento; progressão na carreira.

Contudo, os entrevistados apontaram como aspectos positivos alguns incentivos oferecidos aos trabalhadores, os quais por si só, na sua opinião, não solucionam o problema, tais como: Salários competitivos, Condições físicas de trabalho; Benefícios Sociais como: a) subsídios de

(transporte, alimentação, férias, 13º vencimento b) assistência médica e medicamentosa c) bolsas de estudo /capacitação profissional.

Face à situação acima descrita, coloca-se a seguinte questão:

*Até que ponto os trabalhadores do Instituto Nacional das Comunicações de Moçambique na Cidade de Maputo estão motivados?*

### **1.3 Justificativa**

A escolha do tema cinge-se pela relevância que este tem actualmente, em função da competitividade entre as empresas assim como a satisfação do trabalhador no seu local de trabalho. Dentro deste contexto, torna-se pertinente compreender como a empresa pode melhorar e/ou contribuir para ver seus trabalhadores motivados no desempenho das suas funções.

Acredita-se que este estudo vai contribuir de modo singelo, facilitando o INCM na motivação dos seus trabalhadores, de modo a darem o máximo de si no desempenho das suas funções.

Acredita-se, também, que alguns factores de motivação podem trazer conforto, mas percebe-se que outros podem gerar insatisfação nos trabalhadores levando a queda de produtividade ou baixo rendimento dos mesmos. Portanto, perante esta situação interessa à autora tentar entender o nível de motivação dos trabalhadores em relação à instituição onde trabalham.

Outra questão a tomar em conta é a relevância da temática motivação no cenário contemporâneo - Globalização. Com efeito, verifica-se a modificação na forma de fazer negócios, levando as empresas a desenvolver outras melhores metas de comercialização, com vista à sua sobrevivência e obtenção de melhores êxitos. Como consequência, o ambiente de trabalho torna-se também desafiador e, uma vez que as organizações são constituídas essencialmente por pessoas, as empresas são forçadas a promover programas de incentivos que motivem os seus trabalhadores a desenvolverem um trabalho mais produtivo e com melhor qualidade que possa resultar no

fornecimento de melhores produtos e/ou servir aos seus clientes, constituindo desta forma fonte de vantagem competitiva, portanto diferenciadora das empresas num quadro competitivo.

A realização desta pesquisa é induzida pelo facto da autora ter responsabilidades de gestão de recursos humanos no INCM, instituição na qual prevalece o quadro problemático descrito e, portanto, colocar-se o desafio de dar algum contributo para a sua resolução, por um lado, e, por outro, pela necessidade de actualizar permanentemente o conhecimento sobre o tema, que se caracteriza pela constante evolução.

Antecipa-se como contribuição da pesquisa: i) A possibilidade de identificar e caracterizar às limitações associadas à gestão da motivação e sua tentativa de adopção de medidas correctivas; ii) Pode ainda ajudar a gestão da organização tendo em vista melhorar o modelo de gestão do potencial motivacional.

## **1.4 Objectivos**

Perante o problema colocado, foram formulados os seguintes objectivos:

### **1.4.1 Objectivo Geral**

- Fazer uma avaliação sobre o grau de motivação dos trabalhadores do Instituto Nacional das Comunicações de Moçambique na Cidade de Maputo.

### **1.4.2 Objectivos Específicos**

- Verificar o nível de motivação dos trabalhadores do INCM na Cidade de Maputo.
- Descrever a percepção dos trabalhadores sobre a sua motivação para o trabalho.
- Identificar os factores que mais influenciam a motivação dos trabalhadores.
- Sugerir propostas para colmatar as fraquezas identificadas.

## 1.5 Estrutura do trabalho

O estudo encontra-se estruturado em cinco capítulos. O primeiro capítulo, denominado introdução, apresenta a contextualização do problema de pesquisa, a justificativa e os objectivos.

O segundo capítulo faz referência à literatura utilizada como forma de fundamentar teoricamente, dando, portanto, suporte científico ao estudo, com base em conceitos e outros aspectos que visam dar sustentabilidade a este estudo.

O terceiro capítulo refere-se à metodologia usada, os modelos adoptados para o estudo, a recolha e análise de dados, características da amostra e respectivo método usado para tratamento de dados.

O quarto capítulo refere-se a apresentação e discussão dos resultados da pesquisa, de acordo com os procedimentos estatísticos do programa SPSS.

Finalmente, o quinto capítulo apresenta as conclusões do trabalho, em função dos objectivos previamente definidos e endereça algumas sugestões à empresa em função dos resultados da pesquisa.

## CAPÍTULO II: FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

As motivações, ou motivos, no ser humano não são estáticas, mas sim forças dinâmicas e persistentes capazes de interferências no comportamento das pessoas. As teorias mais reconhecidas na psicologia sobre motivação são aquelas que se relacionam com as necessidades humanas. As teorias do crescimento e da individualização de Maslow (1968) postulam que o futuro também existe agora na pessoa, sob a forma de ideais, esperanças, deveres, tarefas, planos, metas, potenciais idealizados, missão, fé, destino, etc. Para aquele que o futuro não existe resta o concreto, o vazio, as impotências e a desesperança. Essa pessoa necessita “encher o tempo” com coisas e pensamentos, pois a sua existência ficou sem sentido e sem direcção (baixa motivação).

Tratando-se de teorias psicológicas, parece impossível conhecer verdadeiramente aquilo que se entende por motivação sem recorrer-se às descobertas feitas pela Psicanálise de Sigmund Freud.

Segundo Broxado (2001, p.16) “sem a Psicanálise de Freud não se estará considerando o ser humano em seu aspecto autêntico”. O autor explica que Freud entendeu que o comportamento humano é determinado pela motivação do inconsciente e pelos impulsos instintivos. Id, Ego e Superego formam a estrutura da personalidade, sendo assim, Broxado salienta que o Id foi entendido como um reservatório de impulsos instintivos. O Ego seria o sistema que, em contacto com o mundo exterior, procuraria satisfazer as exigências instintivas do Id e o Superego, crítico, censorador, é formado pela internalização dos valores e atitudes sociais aceitáveis e descartando as reprováveis.

Sendo assim, na teoria freudiana, a motivação do comportamento é proveniente do Id inconsciente e o comportamento resulta da interacção conflitiva dos três sistemas. Freud entendia que se concentrar somente nos estudos dos aspectos observáveis do comportamento das pessoas era muito pouco e superficial, devendo-se aprofundar as observações aos seus lados sombrios interiores, o que mais tarde chamou de inconsciente e subconsciente.

A psicologia existencial humanista se interessa pela natureza humana, principalmente pelo seu potencial positivo, assim como pelo modo como essa natureza é criada e revelada no ser existencial (Santos, 1991). Este autor diz ainda que a psicologia trata directamente com o interior humano, e nenhuma força é mais interna no homem do que a motivação.

Também no âmbito da Psicologia, porém, na orientação comportamentalista, o homem é um organismo passivo, governado por estímulos do ambiente externo. O homem pode ser manipulado e seu comportamento contido através do adequado direccionamento dos estímulos ambientais (Broxado, 2001). Ainda hoje, um grande número de organizações no Brasil utiliza essa concepção behaviorista, conhecida como a “teoria do estímulo – resposta”, a qual afirma que um comportamento só aparecerá mediante uma condição externa específica. Essas organizações ainda não entenderam que “condicionar” é muito diferente de “motivar”, uma vez que apenas as forças internas são capazes de motivar as pessoas.

## **2.1 Conceito de motivação**

Segundo Adair (1993), motivação é o que leva as pessoas a fazerem coisas, a colocarem esforços e energia naquilo que fazem, ou seja, levar as pessoas a fazerem voluntariamente e bem aquilo que tem de ser feito.

Outros autores definem a motivação como razões interiores que a personalidade tem para escolher as várias alternativas ao seu alcance.

Partindo-se do conceito de motivação como uma força interna que impulsiona o indivíduo a satisfazer suas necessidades, pode-se afirmar, assim como Bergamini (1997) que a motivação é um processo crescente e contínuo. Isto quer dizer que sempre haverá uma necessidade não satisfeita causando tensão. Essa tensão é positiva, à medida que se reflecte no comportamento motivado, e por sua vez, só será minimizada ou eliminada quando esta necessidade for atendida, podendo resultar no comportamento construtivo (Nakamura, 1994).

Rogers (1970) explica que a pessoa não é um ser estático, mas sim um elemento que surge e desabrocha, como verdadeiramente emergente e em evolução. Só o humano tem a subjectividade

para sentir, avaliar, escolher, acreditar, actuar, não como autónomo, mas sim como pessoa operante e activa.

Pérez-Ramos (1990) fez uma breve revisão sobre o tema em estudo, agrupando os modelos teóricos em “teorias de processo” e “teorias de conteúdo”. Segundo o autor, “as teorias de processo” focalizam sua atenção nas sucessivas etapas do fenómeno motivacional, nas percepções e perspectivas do indivíduo, no estabelecimento de metas e objectivos pessoais e, principalmente, nos mecanismos conscientes da tomada de decisões. Já as “teorias de conteúdo” partem da determinação das necessidades humanas para explicar o fenómeno motivacional.

## **2.2 Algumas Teorias da Motivação Humana**

De forma sucinta apresentam-se algumas das teorias motivacionais, desde o clássico ao contemporâneo, que poderão ser vistas sob o ponto de vista de Conteúdo (base de satisfação nas necessidades do indivíduo) e de Processo (dá ênfase aos aspectos cognitivos). As diferentes abordagens aqui apresentadas tem em vista compreender os factores internos aos indivíduos, que justifiquem a sua forma de agir perante determinadas situações. É a partir destes pressupostos que encontraremos a base suporte para a presente pesquisa.

Segundo Robbins (2002), eis algumas teorias de motivação:

### **2.2.1 Teoria das Expectativas (Vroom e Lawier)**

De acordo com esta teoria, para promover um nível de desempenho satisfatório dos seus trabalhadores, os supervisores necessitam estar atentos ao que motiva a cada um dos seus subordinados. Sustenta ainda, que as recompensas empresariais devem estar vinculadas, ou seja, de conformidade com às metas individuais dos trabalhadores. Os benefícios flexíveis individualizam as recompensas, permitindo que cada trabalhador escolha o pacote de opções que melhor atende às suas necessidades.

Esta teoria definiu quatro pressupostos sobre os comportamentos dos indivíduos nas empresas:

- O comportamento é motivado por uma combinação de factores do indivíduo e do ambiente;
- Os indivíduos tomam decisões conscientes sobre o seu comportamento na empresa;
- Os indivíduos têm necessidades, desejos e objectivos diferentes; e
- Os indivíduos decidem entre alternativas de comportamentos baseadas nas suas expectativas de que um determinado comportamento leva a um resultado desejado.

Esta teoria apresenta três componentes principais que são:

- ***Expectativas de resultado do desempenho*** - O indivíduo, ao emitir um comportamento, espera uma consequência deste facto, sendo que, dependendo da expectativa gerada, poderá mudar a maneira de se comportar. Também os resultados esperados ao definir um comportamento no trabalho, indo desde atingir metas de trabalho, receber elogios, remuneração.
- ***Valência*** - Um mesmo estímulo tem intensidade diferente para cada pessoa, ou seja, o resultado de um dado comportamento tem uma valência específica ou poder de motivar que varia de pessoa para pessoa.
- ***Expectativa de esforço-desempenho*** - Antes de emitir um determinado comportamento, o indivíduo avalia que tipo e qual o grau de esforço que terá de aplicar na actividade para alcançar o resultado desejado e se a recompensa justifica o esforço despendido. As recompensas recebidas pelo indivíduo poderão ser intrínsecas, ou seja, sentidas pelo próprio indivíduo, ou extrínsecas, que são as recompensas externas como salário, elogios, promoções, entre outros.

### 2.2.2 Teoria das necessidades de Maslow

Na década de cinquenta Maslow lançou sua teoria da motivação, que até hoje é a mais importante teoria sobre a motivação humana. De acordo com essa teoria “O ser humano está motivado por certo número de necessidades básicas que abrangem todas as espécies, quer dizer, urgências aparentemente imutáveis e de origem genética ou instintiva” (Mosqueira, 1982, citado por Santos, 1991).

Maslow desenvolveu uma teoria da motivação fundamentada numa hierarquia das necessidades que influenciam o comportamento humano. Segundo este autor, a cada momento existe uma necessidade predominante nos indivíduos, que motiva o seu comportamento. Sendo que, os incentivos por parte da empresa devem, de alguma forma, procurar ser compatíveis com a satisfação desta necessidade predominante, para que o individuo espontaneamente, caminhe na direcção desejada pela entidade empregadora. Uma vez satisfeita esta necessidade, de forma progressiva entra outro nível de necessidade para ser satisfeita, segundo escala de Maslow.

Maslow organiza as necessidades humanas em cinco categorias hierárquicas: necessidades fisiológicas, de segurança, afectos-sociais, de estima e de auto-realização.

As **necessidades fisiológicas**. Aparecem na base da pirâmide, são as necessidades básicas para a sobrevivência humana, ou seja, alimento, roupa, repouso, moradia. A satisfação destas necessidades acontece quando há a integração biopsicossocial do indivíduo.

A partir do momento em que estas necessidades estiverem satisfeitas, passa a predominar a **necessidade de segurança**. Neste nível, surgem as necessidades relacionadas à auto-preservação, como a necessidade de protecção contra o perigo físico e contra a privação dos factores básicos de sobrevivência. Surge, também neste nível, a necessidade de sentir-se apto a enfrentar situações desafiadoras da vida e do trabalho

Depois de satisfeitas as necessidades fisiológicas e de segurança, passa a ser dominante a **necessidade social**. Neste patamar, torna-se importante a participação e aceitação do individuo em

grupos sociais, em círculos de amizade. Torna-se importante, ainda, o compartilhamento e aprofundamento de conhecimentos e experiências com pessoas ou grupos de pessoas.

Após a inclusão e aceitação em grupos, passa a ser dominante a **necessidade de estima**, que inclui a auto-estima e o reconhecimento por parte dos outros. As pessoas precisam sentir-se confiantes em si mesmas, capazes de criar novos métodos, técnicas e de sugerir novas formas de acção.

Finalmente, estando satisfeita a necessidade de estima, começa a predominar a **necessidade de auto-realização**. Neste degrau da pirâmide, as pessoas sentem o anseio de consolidar os seus próprios potenciais, sejam eles quais forem. Estes potenciais podem variar no decorrer da vida. A auto-realização modificar-se-á, então, conforme os potenciais que se deseja consolidar em cada momento da vida, ou seja, a tendência de explorar as suas potencialidades.

Assim, a satisfação e a insatisfação das necessidades passam a ser factores importantes na teoria da motivação de Maslow, pois as diferentes necessidades estão mutuamente relacionadas numa ordem hierárquica, de tal modo que a satisfação de uma necessidade e sua consequente remoção do foco principal de atenção, provoca não um estado de repouso, mas sim o aparecimento de outra necessidade hierarquicamente superior.

### 2.2.3 Teoria dos dois Factores de Herzberg

Herzberg realizou, em 1959, numerosas entrevistas com engenheiros e contadores de indústrias em Pittsburgh, Estados Unidos, onde procurou identificar os factores que geravam satisfação e os factores que geravam insatisfação no trabalho. Como resultado, Herzberg concluiu que os factores de insatisfação normalmente estavam relacionados ao ambiente de trabalho, e os factores de satisfação ao trabalho em si, conforme a tabela abaixo.

Herzberg chamou os factores que geram satisfação de factores motivadores e aqueles que apenas preveniam a insatisfação de factores higiénicos, procurando evidenciar que, no comportamento humano, o contrário de insatisfação não é necessariamente a satisfação. O

contrário de insatisfação seria *nenhuma insatisfação* e o contrário de satisfação, *nenhuma satisfação*.

Estabelecendo-se um paralelismo com a hierarquia das necessidades de Maslow, poder-se-ia dizer que os factores higiénicos seriam aqueles que procuram satisfazer as necessidades fisiológicas, de segurança e social. Os factores motivacionais seriam aqueles que procuram satisfazer as necessidades de estima e auto-realização.

**Quadro 1 – Factores Higiénicos e Motivadores, segundo Herzberg**

Factores que previnam a insatisfação (Higiénicos)	Factores que geram satisfação (Motivadores)
1. Salário	1. Realização
2. Condições de trabalho	2. Reconhecimento
3. Relação com pares, com supervisor e com subordinados	3. Responsabilidade
4. Segurança	4. Progresso
5. Política e administração da Organização	5. Desenvolvimento

Herzberg, na sua abordagem, considera que a motivação só ocorre quando a satisfação se dá no sentido de crescimento do indivíduo, em termos de realização. Os factores que evitam a insatisfação, como o suprimento das necessidades básicas, e aqui ele não se refere somente as necessidades de sobrevivência mas também as condições de trabalho, salário e política da empresa, são consideradas somente como evitadores da insatisfação, porém, não é motivação. Para Maslow, a motivação é gerada tanto por recompensas externas quanto internas, enquanto que para Herzberg, a recompensa tem que ser interna, para proporcionar motivação.

Herzberg apoud Nakamura (1994, p.65) identificou as características das pessoas que são orientadas aos factores motivacionais:

- o indivíduo é motivado pela natureza da tarefa;
- apresenta alta tolerância com as inconsistências dos factores de higiene;

- sente-se satisfeito por curta duração, quando os factores motivadores são melhorados;
- mostra-se capaz de gostar do tipo de trabalho que realiza;
- tem sentimentos positivos sobre o trabalho e a vida em geral;
- tira proveito de experiências profissionais.

#### 2.2.4 Teoria da equidade (Adam)

Segundo esta teoria, as pessoas produzem na empresa em troca de recompensas desta. Esta teoria aborda como as pessoas procuram avaliar entre seus esforços e recompensas que recebem da empresa e os esforços e recompensas de outros trabalhadores no mercado de trabalho em situações idênticas.

Portanto, esta teoria tenta mostrar a importância das comparações entre os trabalhadores nos vários domínios de produção idêntica e como isso pode servir de referência para o estabelecimento de um plano de recompensas, por forma a evitar eventuais transtornos que possam interferir negativamente na motivação dos trabalhadores, por considerarem que em condições iguais deve haver tratamento igual, caso contrário os trabalhadores podem ter a percepção de falta de equidade e conseqüentemente gerar conflitos laborais.

#### 2.2.5 Teoria de ERC (E-R-G) de Alderfer

Esta teoria foi desenvolvida a partir do estudo da teoria de Maslow, este autor concorda que a motivação do trabalhador pode ser medida seguindo uma hierarquia de necessidades, porém, a sua teoria diverge da teoria de Maslow em dois pontos

Esta hierarquia foi dividida apenas em três categorias:

- a) **Necessidade existencial:** Os trabalhadores interessados em satisfazer suas necessidades de existência combinando factores fisiológicos e de segurança, respectivamente, o salário, condições físicas do ambiente de trabalho, segurança no cargo e planos de benefícios. Correspondendo as necessidades básicas de Maslow, ou seja, as necessidades de

sobrevivência, acrescentando-se os benefícios extras que são oferecidos no local de trabalho.

- b) **Necessidade de Relacionamento:** O trabalhador quer ser reconhecido, ou seja, compreendido e aceite pelas pessoas das suas relações, colegas, chefes, mesmos de pessoas fora do local de trabalho, ou seja, socialmente. O trabalhador tem de se relacionar com outras pessoas. Diz um velho provérbio que o ser humano não é uma ilha, por isso, necessita de contactos com as outras pessoas.
  
- c) **Necessidade de Crescimento:** Categoria que envolve o desejo de auto-estima e de auto-realização. Refere-se a necessidade que o trabalhador tem de criar, dar sugestões, partilhar, se sentir importante e desenvolver a sua capacidade produtiva.

Herzberg discorda com o Maslow dizendo que, quando ocorre uma frustração com relação à satisfação das necessidades, há uma regressão para o nível inferior dentro da hierarquia, ou seja, o Maslow via as pessoas subindo progressivamente dentro da hierarquia das necessidades, enquanto que Alderfer percebia uma oscilação de direcção, ou seja, dependendo da situação, as pessoas subiam ou desciam dentro da hierarquia das necessidades.

Davis e Newstrom (1992) desenvolveram um estudo comparativo entre os modelos de Maslow, Herzberg e Alderfer, apresentados no Quadro 2 abaixo.

**Quadro 2 - Comparação entre os Modelos de Maslow, Herzberg e Alderfer**

Modelo de Maslow	Modelo de Herzberg	Modelo de Alderfer
Auto-realização e satisfação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabalho em si</li> <li>• Realização</li> <li>• Possibilidade de crescimento</li> <li>• Responsabilidade</li> </ul>	Crescimento
Auto-estima e reconhecimento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Processo Reconhecimento</li> <li>• Status</li> </ul>	
Pertencer ao grupo e necessidades sociais	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relacionamento com supervisores</li> <li>• Relacionamento com colegas</li> <li>• Relacionamento com subordinados</li> <li>• Qualidade do supervisor</li> </ul>	Relacionamento
Protecção e segurança	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Políticas administrativas da companhia</li> <li>• Segurança no trabalho</li> </ul>	
Necessidades físicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Salários</li> </ul>	Existência

**Fonte:** Adaptado de Davis e Newstrom (1992)

Davis e Newstrom (1992) na sua abordagem, relacionam os três modelos das necessidades humanas com evidências comuns conforme ilustra a figura acima, sendo que Maslow e Alderfer incidem mais nas necessidades internas do empregado e o Herzberg na sua diferenciação incide mais nas condições do cargo, ou seja, o seu conteúdo com vista a promoção para a satisfação de necessidades.

Finalmente, todos os três modelos indicam que antes de um administrador tentar aplicar uma recompensa, seria aconselhável descobrir qual a necessidade particular do empregado naquele momento, por forma a aplicar de forma correcta as recompensas que poderá dar ao empregado.

### 2.3. Motivação no trabalho

A psicologia organizacional há muito descobriu a importância da motivação para o bom desempenho das actividades no ambiente de trabalho. Não importa a função ou o cargo dentro da

Motivação no trabalho: Um Estudo de Caso dos trabalhadores do Instituto Nacional das Comunicações de Moçambique na Cidade de Maputo

organização, o trabalho só é produtivo e apresenta qualidade se seu produtor estiver motivado pelo desejo de trabalhar; o gerente só consegue bons resultados com sua equipe se o elemento humano sob sua responsabilidade estiver motivado para provocar bons resultados.

Haak (1997) pesquisou sobre os programas de qualidade e a motivação para o trabalho, aplicando um estudo exploratório no sector de serviços. Os resultados comprovaram que, efectivamente, existe um alto grau de motivação nos trabalhadores que actuam em empresas que possuem programas de qualidade e que esses programas provocam mudanças saudáveis no ambiente de trabalho.

Sachuk (1998) estudou a motivação e o processo de indução dos indivíduos na organização. O autor conclui, a partir da fala dos entrevistados, que, do ponto de vista dos trabalhadores, são encontrados poucos indícios que apontem que a participação na tomada de decisões tenha gerado aumento das motivações dos trabalhadores. Considerar apenas um aspecto como factor motivacional pode ser arriscado, uma vez que vários são os componentes que influenciam no comportamento das pessoas.

“A motivação e a satisfação possuem componentes cognitivos, comportamentais e afectivos, mas o que predomina na motivação é seu componente comportamental”, de acordo com estudos desenvolvidos por Carlotto (1999, p.80). Ainda segundo o autor, o rendimento no trabalho também é fruto da motivação, além da habilidade do indivíduo, moderada por determinantes situacionais.

Por uma série de razões, ainda impera nas organizações a mentalidade de que o aumento salarial pode gerar motivação nas pessoas. Outro mito é que pessoas que ganham mais são mais motivadas, sem falar no desastre da estabilidade, que é entendida como factor motivacional. Basta analisar a situação do serviço público no País para que o mito da estabilidade caia por terra. Sem o tempero do enfrentar desafios, o homem declina, esmorece, perde a vontade, restando a resignação e o conformismo, independente do salário ou de segurança em relação a perder o emprego.

Tendo em vista que o aumento salarial não se apresenta como factor motivacional, um recurso cada vez mais utilizado nas companhias modernas é a remuneração variável, associada ao desempenho (tanto individual quanto do grupo). Esse dispositivo possui nomes como programa de bonificação, participação nos lucros e resultados, bónus por desempenho, entre outros. A eficiência desse tipo de incentivo tem sido comprovada em ambientes onde a ligação directa entre o desempenho na execução da função individual esteja claramente associada ao desempenho global da companhia.

Por esse motivo, para níveis hierárquicos superiores, existe uma maior facilidade na criação das métricas de controle de desempenho individual e a associação ao sucesso ou fracasso da empresa. Já em níveis hierárquicos inferiores, as dificuldades existentes em associar-se directamente o desempenho da companhia com as atribuições individuais, e também, em criar e controlar as métricas de desempenho de cada função ou indivíduo, tem restringido a eficiência da remuneração variável (Robbins, 2002).

Existem diversas formas de materializar a remuneração, que pode ser através do pagamento de um percentual específico do salário ou uma fatia do lucro da companhia.

Um terceiro método cada vez mais utilizado é a cessão de acções da companhia como forma de remuneração variável. A vantagem desse método, é que o ganho não se restringe somente ao valor da acção no momento do recebimento, uma vez que o crescimento da companhia tende a elevar o valor das acções, maximizando a remuneração dos colaboradores.

A eficiência da remuneração variável depende muito de factores como o nível hierárquico das pessoas, do sistema de avaliação utilizado e também da transparência da organização com relação a real disposição em partilhar seus ganhos com os colaboradores.

O ser humano não é motivado apenas por estímulos económicos e salariais, mas por recompensas sociais e simbólicas. O comportamento humano é determinado por causas que muitas vezes escapam do entendimento do homem. Essas causas chamam-se necessidades ou motivos, que por serem forças consideradas abstractas, levam o indivíduo a um determinado comportamento

muitas vezes inexplicável em busca da satisfação de suas necessidades (Mayo apud Chiavenato, 2001).

## 2.4 O que motiva os colaboradores

Caudron (1997) propõe uma lista de vinte técnicas que podem ser aplicadas para resgatar a equipe motivada:

1. Dar aos colaboradores as informações necessários para a realização de um bom trabalho.
2. Dar *feedback* regular aos trabalhadores.
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 trabalhadores sobre aquilo que os motiva.
6. Aprender quais as actividades desenvolvidas pelos colaboradores quando dispõem de algum tempo livre.
7. Cumprimentar pessoalmente o trabalhador por um trabalho bem feito.
8. Reconhecer o poder da sua presença física na sua posição de gestor.
9. Enviar mensagens escrita 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 trabalhadores.
15. Usar o desempenho como base de promoção dos trabalhadores.
16. Adoptar uma política abrangente de promoção dos trabalhadores.
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 trabalhadores uma razão financeira para serem excelentes. Isto pode incluir a participação nos lucros.

Segundo Caudron (1997), o administrador que seguir os passos supracitados poderá manter uma equipe motivada para o alcance das metas e objectivos da empresa. Mas, é preciso que o administrador saiba que o que motiva uma pessoa não é o mesmo que motiva a outra pessoa.

#### **2.4.1 Condições de Trabalho**

Para se alcançar os objectivos e as metas organizacionais, não basta o método de trabalho e incentivo salarial, mas também é necessário um conjunto de condições de trabalho seguras para que o trabalhador seja eficaz e eficiente na realização das suas tarefas.

Spector (2002), citando Lacomblez et al (1996), consideram-se condições de trabalho os aspectos materiais, físicos, relacionais, psicológicos, organizacionais que se interligam e influenciam a saúde e segurança dos trabalhadores e sistematiza-as nas seguintes categorias:

- O ambiente físico
- A carga física
- A carga mental

Carapeto (2006), citando Gore (1996), afirma que a capacidade de conservar os trabalhadores e motivá-los a serem produtivos depende da capacidade de um ambiente de trabalho satisfatório.

Uma elevada carga mental ou contrário uma reduzida carga mental pode conduzir a perturbações psicológicas e ocasionar incidentes e mesmo acidentes de trabalho com consequências graves (Teiga, 1987).

#### **2.4.2 Reconhecimento pelo trabalho realizado**

Segundo Carapeto (2006), o gestor deve saber reconhecer o preço pelo trabalho dos seus trabalhadores, reconhecer o contributo dos trabalhadores, saber elogiar publicamente e atribuir

menções de mérito excepcional. Carapeto (2006), citando Brun (2002), afirma que o reconhecimento no trabalho é uma prática que assenta numa base quotidiana, regular ou pontual, e se manifesta de forma formal e informal, individual ou colectiva, privada ou pública, financeira ou não.

Carapeto (2006) estabeleceu os seguintes critérios de qualidade das práticas de reconhecimento:

- **Sinceridade** - A expressão do reconhecimento deve ser autêntica. Os gestores devem poder identificar tanto as fraquezas como os pontos fortes dos trabalhadores.
- **Reactividade** - O reconhecimento deve ser manifestado o mais rapidamente possível, após o acto, o comportamento ou o resultado no trabalho.
- **Proximidade hierárquica** - O reconhecimento será tanto mais eficaz quando seja expresso por superior hierárquico de um nível próximo. Há excepções segundo as situações e os indivíduos: o reconhecimento de uma pessoa ocupando um lugar largamente superior poderá constituir uma grande fonte de orgulho.
- **Variabilidade** - É importante manter uma certa diversidade nas formas e nas práticas do reconhecimento. Este deve ser expresso através de um leque de formas que é necessário reinventar constantemente porque também as expectativas das pessoas se modificam constantemente.
- **Personalização** - O reconhecimento deve ser feito por medida, adaptando às características das pessoas ou dos grupos.
- **Legitimidade** - As fontes de reconhecimento devem ser significativas e credíveis aos olhos de quem recebe o testemunho.
- **Especificidade** - O reconhecimento deve ser formulado de forma precisa sublinhando uma realização, um esforço ou um acontecimento particular.

- **Coerência** - As práticas de reconhecimento, sobretudo no caso de recompensas, devem estar em ligação com os objectivos e as prioridades da organização.

### 2.4.3 Avaliação de desempenho

Caetano e Vala (2002) afirmam que a avaliação de desempenho tem um objectivo a alcançar, em qualquer organização, e entre os objectivos destacam os seguintes:

- Fazer comparações inter-individuais que incluíssem a gestão salarial, promoções, despedimentos, comparações dos desempenhos dos trabalhadores;
- Fazer comparações intra-individuais que incluíssem a identificação das necessidades de formação, a possibilidade de dar *feedback* ao colaborador sobre o desempenho, a determinação das tarefas e a identificação dos pontos fracos e fortes dos colaboradores;
- Criar um sistema de manutenção, que incluísse o planeamento das necessidades de transferências futuras, a determinação das necessidades de formação organizacionais, avaliação dos objectivos propostos aos colaboradores, necessidade de desenvolvimento organizacional.

Lucena (1992) diz que são objectivos de avaliação de desempenho: definir e medir o grau de contribuição de cada profissional na prossecução dos objectivos da empresa; diagnosticar as necessidades de treinamento e desenvolvimento tendo em vista a capacitação profissional; facilitar o planeamento de acções para corrigir desempenhos; e possibilitar a identificação dos meios necessários para auto desenvolvimento, através do conhecimento dos resultados da avaliação.

Para Chiavenato (2001) a avaliação de desempenho tem três objectivos: medir o potencial dos recursos humanos; gerir os Recursos Humanos (vistos como recurso básico da organização) e criar condições de efectiva participação, oportunidade de desenvolvimento, com vista ao alcance dos objectivos organizacionais e individuais.

Portanto, como se pode depreender da Lucena (1992), Chiavenato (2001), Caetano & Vala (2002), a avaliação de desempenho visa ajudar os colaboradores a serem eficientes para as alcançar os objectivos e as metas da organização.

#### **2.4.4 Relações e Liderança**

Saber lidar com pessoas tem a finalidade de se obter maior rendimento, pois os grupos se caracterizam por relações humanas. Assim, o gestor deve ser capaz de criar condições para atingir os objectivos organizacionais e individuais.

É nesta perspectiva que Carapeto (2006) afirma que a confiança não reside numa característica de personalidade, mas numa atitude perante a organização, colegas e chefias e a falta de confiança pode causar insucesso organizacional. Para implementar a confiança, é preciso tomar em conta o aspecto organizacional, através da implementação de regras de funcionamento contratuais transparentes e o aspecto afectivo, através das relações entre as pessoas e com os líderes.

As organizações como sistemas sociais compostos por grupos de trabalho que se interligam, devem ser desenvolvidas atitudes de confiança entre subordinados e superiores, a fim de propiciar integração e coordenação eficientes entre os diversos níveis hierárquicos; igualmente, um adequado fluxo de comunicações deve ser mantido entre as diferentes partes, de modo a mantê-las informadas das questões relevantes (Coradi, 1985).

Para Chiavenato (2004), as relações com os trabalhadores devem considerar as comunicações, cooperação, protecção e assistência.

Segundo Maximiano (1997), o líder deve estar orientado para as pessoas, pois o seu comportamento deve focalizar o próprio trabalhador ou grupo, enfatizando as relações humanas e o desenvolvimento da capacidade de trabalhar em grupo ou equipa, ouvir e prestar atenção, ser amigável e apoiar os trabalhadores.

No relacionamento interpessoal o gestor deve ter comando, ser ao mesmo tempo directivo e oferecer o apoio emocional que força entusiasmo, ajustar-se a pessoas com grandes competências, mas com pouco interesse em assumir responsabilidades, devido a sentimentos de falta de motivação, delegar responsabilidades (Hersey e Blanchard, 1986).

Segundo Robbins (2002), citando Bernard (1983), o gestor deve encorajar a cooperação entre as pessoas que trabalham para a organização, reconhecer a organização informal, promover a comunicação entre os membros da organização.

Carapeto (2006), citando Mintzberg (1990), afirma que o trabalho do líder se traduz no desenvolvimento de relações entre os pares, na motivação dos subordinados, na solução de conflitos, no estabelecimento de redes de comunicações e consequentemente na disseminação da informação, na tomada de decisões em situações de ambiguidade e na alocação de recursos..

#### **2.4.5 Promoção na Carreira**

As competências são adquiridas mais facilmente com a existência de vários períodos de mobilidade. A promoção na carreira profissional constitui uma condição indispensável da sua eficácia face às tarefas que são confiadas ao trabalhadores (Carapeto, 2006).

Promoção é o movimento vertical de uma pessoa para uma posição mais elevada dentro da organização. Quando um trabalhador recebe uma promoção recebe também uma recompensa adicional no seu salário. A promoção simboliza sucesso e representa um passo acima da carreira do trabalhador (Idalberto Chiavenato, 2004).

Para Rocha (2005), a promoção para as carreiras profissionais é determinada pelos factores como os conhecimentos requeridos para o desempenho de determinadas obrigações; a complexidade do trabalho; o grau de responsabilidade exigido; as relações interpessoais; e outros padrões como condições de trabalho e a localização geográfica.

Gil (2001) afirma que a promoção na carreira possibilita que o trabalhador ingresse numa carreira e, a partir de determinado nível de evolução, possa optar por assumir cargos de maior complexidade, tanto de natureza gerencial como técnica.

Robbins (2002) explica que o programa eficaz de desenvolvimento de carreira assegura que o talento necessário estará disponível e identifica cinco estágios de carreira específicas, pelos quais a maior parte das pessoas irá passar através da sua vida profissional: Exploração, estabelecimento, carreira intermediária, final da carreira e declínio.

Vala e Caetano (2000), citando Schein (1978) dizem a promoção na carreira pode ser medido através de três dimensões:

- Movimentos horizontais: crescimento em conhecimento e capacidade;
- Movimentos verticais: até ao topo da carreira;
- Movimentos internos: obtenção de influências e poder.

## **CAPÍTULO III: METODOLOGIA**

A metodologia consistiu no estudo de caso, usando o método descritivo, com recurso ao questionário que, segundo Marconi e Lakatos (2002) e de acordo com Gil (1996), consiste numa série de questões que devem ser respondidas por escrito pelos inquiridos, sem que o pesquisador interfira neles.

### **3.1 Natureza de investigação**

O tipo de pesquisa adoptada é de natureza quantitativo-descritiva. Este tipo de pesquisa possibilita, para além de caracterizar determinados fenómenos ou populações, identificar relações entre variáveis, quantificando essa relação através de procedimentos de mensuração, embora não consiga atingir o significado de causalidade das relações encontradas nos estudos experimentais. (Gil, 1996; Marconi e Lakatos, 2002)

### **3.2 Técnicas de investigação**

Foram duas as principais técnicas de pesquisa adoptadas para o presente estudo. Por um lado, recorreu-se à pesquisa bibliográfica com o propósito de conhecer as diferentes formas de contribuição científica que se realizaram sobre o tema do presente trabalho, através da consulta de livros.

De acordo com Gil (1996), a pesquisa bibliográfica apresenta a vantagem de possibilitar ao investigador cobrir uma série de fenómenos muito mais ampla do que aquela que podia pesquisar directamente. Esta vantagem torna-se particularmente importante quando o problema de pesquisa requer dados muito dispersos pelo espaço.

De acordo com Carvalho (2002), as pesquisas descritivas podem assumir diferentes formas, nomeadamente: pesquisa de opinião, pesquisa de motivação ou atitude, pesquisa documental e o estudo de caso. Para o presente estudo, recorreu-se à pesquisa descritiva de opinião que, segundo Carvalho (2002) procura analisar atitudes, pontos de vista e preferências das pessoas em relação a

determinado assunto para identificar falhas, descrever procedimentos, descobrir tendências, valores e interesses.

Ribeiro (1999) considera que os instrumentos de auto-preenchimento na ausência do pesquisador, caso particular do presente estudo, não produzem resultados diferentes em amostras da mesma população que respondem na presença do pesquisador ou em casa com devolução posterior.

### **3.3 População e Amostra**

De uma população de 98 trabalhadores que prestam serviço na sede do Instituto Nacional das Comunicações de Moçambique na Cidade de Maputo, objecto do presente estudo, foi seleccionada uma amostra constituída por 50 trabalhadores. Esta amostra, equivalente a 51,02% da população do estudo.

A amostra foi seleccionada por conveniência pela pesquisadora, pois, segundo Jesuíno (1986), quando se trabalha com grupos reais, nomeadamente nos domínios da ciência comportamental, torna-se difícil, senão mesmo impossível, na maior parte das situações o recurso à aleatorização.

### **3.4 Instrumento de Pesquisa**

Para dar consistência a este trabalho, foi utilizado o questionário, que segundo Gil (1999), é um método de recolha de dados que consiste na elaboração detalhada e selectiva de uma série de questões com finalidade de obter respostas sobre um determinado fim.

Permite ter conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas e valores de uma população específica e proporciona os dados requeridos para testar o problema de pesquisa.

Concordando com a abordagem acima referida, porque mesmo que haja variações na definição das variáveis utilizadas para diferentes estudos, os questionários constituem um conjunto de questões previamente estabelecidas, que descrevem práticas organizacionais e o respondente manifesta sua opinião de concordância ou não, de acordo com os parâmetros estabelecidos para respostas.

Segundo Gil (1996), este instrumento apresenta as seguintes vantagens.

- Possibilita atingir grande número de pessoas, mesmo que estejam dispersas numa área geográfica muito extensa;
- Implica menores gastos com o pessoal;
- Garante o anonimato das respostas;
- Permite que as pessoas o respondam no momento que julgarem mais conveniente;
- Não expõe os pesquisadores a influência das opiniões e do aspecto do entrevistado.

O instrumento de recolha de dados adoptado para a presente pesquisa consistiu na versão original da Escala Multi-Factorial de Motivação no Trabalho (Multi-Moti) da autoria de Ferreira et al. (2006), como se apresenta no Anexo 1. A referida escala é constituída por 28 itens que avaliam quatro dimensões referentes à motivação no trabalho.

Os itens 1, 5, 9, 13, 17, 21 e 25 medem a motivação tendo em vista a **organização do trabalho**. Os itens 2, 6, 10, 14, 18, 22 e 26 estão associados à motivação para o **desempenho**. As questões 3, 7, 11, 15, 19, 23 e 27 avaliam dimensões referentes aos motivos de **realização e poder**. Por último, os itens 4, 8, 12, 16, 20, 24 e 28, reportam-se a aspectos de motivação ligados ao **envolvimento**.

Todas estas afirmações encontram-se associadas a uma escala de resposta do tipo *Likert* com cinco tipos de respostas alternativas, cujos posicionamentos de resposta oscilam entre os pólos, 1 - discordo totalmente, 2 - discordo, 3 - não discordo nem concordo, 4 - concordo e 5 - concordo totalmente.

Segundo Ferreira et al. (2006), a referida escala apresenta bons índices de consistência interna (valores entre 0.72 e 0.84), razão pela qual optou-se por adoptá-la para a presente pesquisa, para além do facto de estar em língua portuguesa.

A esta escala foi acrescentada pela autora deste trabalho uma parte introdutória que se destinou a recolher dados sócio-demográficos como sexo, idade, escolaridade, ocupação e antiguidade, como forma de caracterizar o perfil do grupo alvo pesquisado.

O Instrumento de pesquisa na sua versão final, adoptado para inquirir o grupo alvo do estudo apresenta-se no Anexo II deste trabalho.

### **3.5 Procedimentos**

Para a recolha de dados contactou se à Direcção da Instituição, onde se deu a conhecer o objectivo do estudo, depois solicitou-se a colaboração de todos os participantes. A recolha de dados foi através do lançamento de instrumento de pesquisa e consistiu no contacto de uma forma individualizada dos trabalhadores, usando o questionário.

Os dados estatísticos foram processados através do pacote estatístico designado por SPSS, o qual permitiu estabelecer o agrupamento de variáveis, de acordo com os métodos estatísticos aplicados ao estudo.

Para o processamento da informação, as variáveis foram categorizadas e codificadas em números, posteriormente, procedeu-se ao lançamento dos dados e seguindo-se a análise estatística que, basicamente, consistiu na exploração de tabelas de frequência e percentagens.

Após o processamento, procedeu-se a análise descritiva dos resultados, os quais permitiram dar consistência ao presente estudo e gerar importantes contribuições para responder aos objectivos do estudo.

## CAPÍTULO IV: APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

### 4.1 Perfil dos inquiridos

Em termos de género, dos 50 inquiridos, 62,0% são do sexo masculino e 38,0% são do sexo feminino (vide tabela 1).

Tabela 1

**Sexo**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Masculino	31	62.0	62.0	62.0
Feminino	19	38.0	38.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

Quanto à idade, a maioria (38,0%) concentra-se na faixa etária de mais de 45 anos de idade, seguida da faixa de 41 a 45 (24,0%), 36 a 40 (20,0%) e 26 a 30 (10,0%). Portanto, a mão-de-obra tende a envelhecer, o que torna urgente recrutar novos trabalhadores (vide tabela 2).

Tabela 2

**Idade**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 26 a 30 anos	5	10.0	10.0	10.0
31 a 35 anos	4	8.0	8.0	18.0
36 a 40 anos	10	20.0	20.0	38.0
41 a 45 anos	12	24.0	24.0	62.0
mais de 45 anos	19	38.0	38.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

Quanto à escolaridade, a maioria (64,0%) tem o nível superior, o nível secundário tem 28,0% e 8,0% dos inquiridos tem o primário (vide tabela 3).

Tabela 3

**Escolaridade**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ensino Primário	4	8.0	8.0	8.0
Ensino Secundário	14	28.0	28.0	36.0
Ensino Superior	32	64.0	64.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

Quanto à ocupação, a maioria (60,0%) é pessoal técnico, 20,0% constituem o pessoal administrativo, 16,0% pessoal que exerce funções de chefia e 4,0% é pessoal auxiliar (vide tabela 4).

Tabela 4

**Ocupação**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Chefe	8	16.0	16.0	16.0
Pessoal técnico	30	60.0	60.0	76.0
Pessoal Administrativo	10	20.0	20.0	96.0
Pessoal Auxiliar	2	4.0	4.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

Quanto à antiguidade, a maioria (20,0%) tem menos de 5 anos de serviço, 18,0% têm entre 16 e 20 anos, 16,0% têm entre 6 e 10 anos e 26 e 30 anos, 12,0% têm entre 21 e 25 anos, 2,0% têm mais de 30 anos de idade (vide tabela 5).

Tabela 5

**Antiguidade**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid menos de 5 anos	10	20.0	20.0	20.0
6 a 10 anos	8	16.0	16.0	36.0
11 a 15 anos	8	16.0	16.0	52.0
16 a 20 anos	9	18.0	18.0	70.0
21 a 25 anos	6	12.0	12.0	82.0
26 a 30 anos	8	16.0	16.0	98.0
mais de 30 anos	1	2.0	2.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

#### 4.2 Percepção dos inquiridos sobre a organização do trabalho

Quanto à organização se tem condições de trabalho satisfeitas, a maioria (42,0%) concorda, 24,0% concordam totalmente, 18,0% não discordam e nem concordam, 12,0% discordam e 4,0% discordam totalmente. Portanto, 66,0% dos inquiridos estão satisfeitos com as condições de trabalho, 18,0% neutros e 16,0% não estão satisfeitos com as condições de trabalho na organização (vide tabela 6).

Tabela 6

**Esta organização tem condições de trabalho satisfatórias.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Discordo totalmente	2	4.0	4.0	4.0
Discordo	6	12.0	12.0	16.0
Não discordo nem concordo	9	18.0	18.0	34.0
Concordo	21	42.0	42.0	76.0
Concordo totalmente	12	24.0	24.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

Segundo Herzberg (1959), citado por Robbins (2002), as condições de trabalho fazem parte dos factores higiénicos que tem como função prevenir a insatisfação dos trabalhadores.

Para Lacomblez et al (1996), as condições de trabalho correspondendo aos aspectos materiais e físicas influenciam a motivação do trabalhador.

Portanto, como se pode depreender do quadro acima, a maioria dos trabalhadores está satisfeita com as condições de trabalho.

Relativamente ao sentimento de realização com as funções desempenhadas na organização, a maioria (34,0%) concorda que se sente, 28,0% não discorda nem concorda, 16,0% concorda totalmente, também 16,0% discorda e 6,0% discorda totalmente. Portanto, 50,0% dos inquiridos sentem-se realizados com as funções que desempenham na organização, 28,0% são neutros e 22,0% não se sentem realizados com as funções que desempenham na organização (vide tabela 7).

Tabela 7

**Sinto-me realizado com as funções que desempenho na organização.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo totalmente	3	6.0	6.0	6.0
	Discordo	8	16.0	16.0	22.0
	Não discordo nem concordo	14	28.0	28.0	50.0
	Concordo	17	34.0	34.0	84.0
	Concordo totalmente	8	16.0	16.0	100.0
	Total	50	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.

Nakamura (1994), citando Herzberg (1959), afirma que o indivíduo é motivado pela natureza da tarefa e mostra-se capaz de gostar do tipo de trabalho que realiza. Este estudo revela que a maioria dos trabalhadores está motivada com as funções que desempenham na organização.

No que diz respeito à remuneração, a maioria (38,0%) não concorda nem discorda, 26,0% concordam, 18,0% discordam, 10,0% discordam totalmente e 8,0% concordam totalmente. Como se pode deprender dos dados, a maioria (38,0%) é neutra quanto ao sentimento de satisfação com a remuneração, 34,0% sentem-se satisfeitos com a remuneração e 18,0% não se sentem satisfeitos (vide tabela 8).

Tabela 8

**Sinto-me satisfeito com a minha remuneração.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo totalmente	5	10.0	10.0	10.0
	Discordo	9	18.0	18.0	28.0
	Não discordo nem concordo	19	38.0	38.0	66.0
	Concordo	13	26.0	26.0	92.0
	Concordo totalmente	4	8.0	8.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Caudron (1997) diz que remunera-se aos trabalhadores no que fazem e valem.

Para Toledo (1986), a remuneração constitui tudo quanto o empregado auferir directa ou indirectamente como consequência do trabalho que ele desenvolve na sua organização. A remuneração é a razão principal pela qual as pessoas buscam um emprego com vista a satisfação das suas necessidades e das de suas famílias.

Na perspectiva de Milkovich e Boudreau (2000), o salário constitui um meio para satisfazer as necessidades de sentimento de justiça dos trabalhadores.

Segundo Chiavenato (2004), as pessoas trabalham nas organizações em função de determinadas expectativas e resultados, isto significa que, ao dedicarem-se ao alcance de metas organizacionais elas esperam receber um retorno significativo.

Este estudo revela que os trabalhadores inquiridos estão insatisfeitos com a sua remuneração podendo ser um sinal claro de que a instituição não possui práticas adequadas que permitam atrair, reter e motivar os seus trabalhadores.

Quanto ao “feedback” se contribui enquanto factor motivacional, a maioria (38,0%) não concorda nem discorda, 28,0% discordam, 20,0% concordam, 10,0% discordam totalmente e 4,0% concordam totalmente. Portanto, a maioria (38,0%) é neutra quanto ao “feedback” que recebe no trabalho se contribui enquanto factor motivacional, 24,0% concordam e 38,0% discordam (vide tabela 9).

Tabela 9

O "feedback" que recebo no trabalho contribui enquanto factor motivacional.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Discordo totalmente	5	10.0	10.0	10.0
Discordo	14	28.0	28.0	38.0
Não discordo nem concordo	19	38.0	38.0	76.0
Concordo	10	20.0	20.0	96.0
Concordo totalmente	2	4.0	4.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

Segundo Fernandes (1996), a retroinformação ou “feedback” é toda a informação que se dá ao indivíduo acerca de avaliação do seu trabalho como um todo e das suas acções.

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 trabalhadores e isso cria neles a motivação.

Portanto, o “feedback” é essencial numa organização, pois permite aos colaboradores conhecerem o resultado do seu trabalho e lhes possibilitar corrigir os erros cometidos, e os colaboradores ficam motivados. Este estudo revela que muitos trabalhadores não recebem o feedback dos seu trabalho, daí a discordância e neutralidade de muitos trabalhadores.

Quanto à participação de todos os trabalhadores da organização nos processos de tomada de decisões, a maioria (38,0%) discorda, 30,0% não concordam nem discordam, 24,0% discordam totalmente e 4,0% concordam. Portanto, a maioria (92,0%) está entre discordar e não discordar nem concordar, enquanto uma minoria (8,0%) concorda que todos os trabalhadores da organização participam nos processos de tomada de decisões (vide tabela 10).

Tabela 10

**Todos os funcionários da organização participam nos processos de tomada de decisão.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo totalmente	12	24.0	24.0	24.0
	Discordo	19	38.0	38.0	62.0
	Não discordo nem concordo	15	30.0	30.0	92.0
	Concordo	4	8.0	8.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Moitland (2002) defende o envolvimento de todos os trabalhadores na formulação das sugestões, na tomada de decisões, na definição de objectivos e metas. Caso contrário, os trabalhadores ficam alheios aos interesses da organização, daí a desmotivação. Este estudo revela que a maioria não participa na tomada das decisões, o que pode provocar a desmotivação.

No tocante se considera o trabalho num ambiente de cooperação entre colegas, a maioria (34,0%) concorda, 26,0% não concordam nem discordam, 16,0% concordam totalmente, 16,0% discordam e 8,0% concordam totalmente. Portanto, 50,0% concordam e 50,0% estão entre discordar e não discordar nem concordar (vide tabela 11).

Tabela 11

**Considero o trabalho num ambiente de cooperação entre colegas.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo totalmente	4	8.0	8.0	8.0
	Discordo	8	16.0	16.0	24.0
	Não discordo nem concordo	13	26.0	26.0	50.0
	Concordo	17	34.0	34.0	84.0
	Concordo totalmente	8	16.0	16.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Likert (1979) afirma que a alta cooperação entre os membros e tratamento igual face à chefia faz parte dos novos padrões de gestão. A alta cooperação e envolvimento nas decisões criam um bom clima de relacionamento entre os colegas. Este estudo revela que os trabalhadores estão divididos quanto a esta questão, dando a entender que a cooperação entre eles e entre eles e a chefia não é das melhores.

Quanto à organização se permite o desenvolvimento dos objectivos profissionais, a maioria (44,0%) não concorda nem discorda, 28,0% concordam, 16,0% concordam totalmente, 8,0% discordam e 4,0% discordam totalmente. Portanto, 56,0% dos inquiridos estão entre discordar e não discordar nem concordar e 44,0% concordam (vide tabela 12).

Tabela 12

**A organização permite o desenvolvimento dos objectivos profissionais.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo totalmente	2	4.0	4.0	4.0
	Discordo	4	8.0	8.0	12.0
	Não discordo nem concordo	22	44.0	44.0	56.0
	Concordo	14	28.0	28.0	84.0
	Concordo totalmente	8	16.0	16.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Como se pode ver do quadro, muitos trabalhadores estão na posição de não concordar que a organização permite o desenvolvimento dos objectivos profissionais. Isso pode ser sintoma de desmotivação, já que notam que os seus objectivos profissionais não vão ser desenvolvidos.

**4.3 Percepção dos inquiridos sobre o desempenho**

Quanto às avaliações periódicas se motivam, a maioria (32,0%) não concorda nem discorda, 30,0% concordam, 14,0% concordam totalmente, 12,0% discordam e 12,0% discordam totalmente. Portanto, 56,0% estão entre discordar e não discordar nem concordar e 44,0% concordam que as avaliações periódicas motivam (vide tabela 13).

Tabela 13

**Considero que as avaliações periódicas me motivam.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Discordo totalmente	6	12.0	12.0	12.0
Discordo	6	12.0	12.0	24.0
Não discordo nem concordo	16	32.0	32.0	56.0
Concordo	15	30.0	30.0	86.0
Concordo totalmente	7	14.0	14.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

Para Lucena (1992), a avaliação de desempenho tem como um dos objectivos definir e medir o grau de contribuição de cada profissional na consecução dos objectivos da empresa, e isso motiva os trabalhadores

Para Chiavenato (2001), a avaliação de desempenho tem como uns dos objectivos medir o potencial dos recursos humanos e criar condições de efectiva participação, oportunidade de desenvolvimento, com vista ao alcance dos objectivos organizacionais e individuais, o que motiva qualquer trabalhador.

Este estudo revela que a maioria não está de acordo que a avaliação periódica seja um acto de motivação, sinal de que a avaliação periódica não é feita e os trabalhadores não conhecem as vantagens desse processo.

No tocante a ser avaliado no desempenho periodicamente, a maioria (48,0%) concorda totalmente, 42,0% concordam, 6,0% não concordam nem discordam e 4,0% discordam totalmente. Portanto, 86,0% gostariam de ser avaliados no seu desempenho periodicamente e 14,0% estão entre discordar e não discordar nem concordar (vide tabela 14).

Tabela 14

**Gostaria de ser avaliado (a) no meu desempenho periodicamente.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Discordo totalmente	2	4.0	4.0	4.0
Não discordo nem concordo	3	6.0	6.0	10.0
Concordo	21	42.0	42.0	52.0
Concordo totalmente	24	48.0	48.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

Para Caudron (1997), deve-se usar a avaliação do desempenho dos trabalhadores e remunerar as pessoas de forma competitiva e isso motiva os trabalhadores.

Para Chiavenato (2001), a avaliação de desempenho tem três objectivos: medir o potencial dos recursos humanos; gerir os Recursos Humanos (vistos como recurso básico da organização) e criar condições de efectiva participação, oportunidade de desenvolvimento, com vista ao alcance dos objectivos organizacionais e individuais. Cumpridos estes objectivos, os trabalhadores ficam motivados.

Os resultados da presente pesquisa mostram que a maioria gosta de ser avaliada pelo seu desempenho para ficar motivada.

Relativamente ao desempenho de tarefas ser importante demonstrar alguma emotividade, a maioria (52,0%) concorda, 28,0% concordam totalmente, 10,0% não concordam nem discordam, 6,0% discordam totalmente e 4,0% discordam. Portanto, 80,0% concordam que é importante demonstrar alguma emotividade no desempenho de tarefas e 20,0% estão entre discordar e não discordar nem concordar (vide tabela 15).

Tabela 15

**No desempenho de tarefas é importante demonstrar alguma emotividade.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Discordo totalmente	3	6.0	6.0	6.0
Discordo	2	4.0	4.0	10.0
Não discordo nem concordo	5	10.0	10.0	20.0
Concordo	26	52.0	52.0	72.0
Concordo totalmente	14	28.0	28.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

Siqueira (2004), citando Herzberg et. al (1957), o que motiva o trabalhador 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. Este estudo revela que a maioria acha-se que é importante demonstrar alguma emotividade durante o desempenho.

Quanto ao gosto de ser avaliado no desempenho de tarefas, a maioria (54,0%) concorda, 36,0% concordam totalmente, 6,0% não concordam nem discordam e 4,0% discordam totalmente. Portanto, 90,0% dos inquiridos gostam de ser avaliados no desempenho das tarefas e 10,0% estão entre discordar e não discordar nem concordar (vide tabela 16).

Tabela 16

**Gosto de ser avaliado (a) no desempenho das tarefas.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Discordo totalmente	2	4.0	4.0	4.0
Não discordo nem concordo	3	6.0	6.0	10.0
Concordo	27	54.0	54.0	64.0
Concordo totalmente	18	36.0	36.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

Segundo Fernandes (1996), quando o trabalhador se indentifica com a tarefa e a realiza com mestria dentro ou fora da empresa, ele gosta de ser avaliado para alcançar novos patameres de eficiência e eficácia. Este estudo revela que a maioria gosta de ser avaliada no desempenho das tarefas.

Quanto ao desenvolvimento de estratégias para alcançar as metas individuais, a maioria (56,0%) concorda, 22,0% concordam totalmente, 16% não concordam nem discordam, 4,0% discordam totalmente e 2,0% discordam. Portanto, 78,0% dos inquiridos concordam que habitualmente desenvolvem estratégias para alcançar as suas metas e 22,0% estão entre discordar e não discordar nem concordar (vide tabela 17).

Tabela 17

**Habitualmente desenvolvo estratégias para alcançar as minhas metas.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo totalmente	2	4.0	4.0	4.0
	Discordo	1	2.0	2.0	6.0
	Não discordo nem concordo	8	16.0	16.0	22.0
	Concordo	28	56.0	56.0	78.0
	Concordo totalmente	11	22.0	22.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Quando o trabalhador se identifica com as metas organizacionais e individuais e conhece o significado da tarefa, a relevância da tarefa desempenhada na vida e no trabalho de outras pessoas, dentro ou fora das instituições, a tendência é de desenvolver novas estratégias para alcançar as metas (Fernandes (1996).

Esta pesquisa mostra que muitos trabalhadores habitualmente desenvolvem estratégias para alcançar as suas metas.

No que diz respeito a tarefas diversificadas serem importantes para o bom desempenho das funções, a maioria (46,0%) concorda, 30,0% concordam totalmente, 18% não concordam nem discordam, 4,0% discordam totalmente e 2,0% discordam. Portanto, 76,0% dos inquiridos concordam que tarefas diversificadas são importantes para o bom desempenho das funções e 24,0% estão entre discordar e não discordar nem concordar (vide tabela 18).

Tabela 18

**Tarefas diversificadas são importantes para o bom desempenho das funções.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Discordo totalmente	2	4.0	4.0	4.0
Discordo	1	2.0	2.0	6.0
Não discordo nem concordo	9	18.0	18.0	24.0
Concordo	23	46.0	46.0	70.0
Concordo totalmente	15	30.0	30.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

Fernandes (1996) afirma que a diversificação de tarefas tem a ver com crescimento pessoal, que é o processo de educação contínua para o desenvolvimento das potencialidades das pessoas e aplicação das mesmas. Mas se não houver a diversificação de tarefas, o trabalhador fica frustrado e consequentemente desmotivado. Nesta óptica, o estudo revela que a maioria dos trabalhadores concorda que tarefas diversificadas contribuem para o bom desempenho das funções.

No respeitante à existência de competitividade no grupo de trabalho, a maioria (40,0%) não concorda nem discorda, 26,% concordam, 16,0% discordam, 12,0% concordam totalmente e 6,0% discordam totalmente. Portanto, 62,0% dos inquiridos estão entre discordar e não discordar nem concordar e 38,0% concordam que existe competitividade nos seus grupos de trabalho (vide tabela 19).

Tabela 19

**Existe competitividade no meu grupo de trabalho.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Discordo totalmente	3	6.0	6.0	6.0
Discordo	8	16.0	16.0	22.0
Não discordo nem concordo	20	40.0	40.0	62.0
Concordo	13	26.0	26.0	88.0
Concordo totalmente	6	12.0	12.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

Uma das técnicas que Caudron (1997) propõe, que pode ser aplicada para resgatar a equipe motivada, é remunerar as pessoas de forma competitiva, em função do que elas valem. Este estudo revela que muitos trabalhadores não concordam com essa ideia

#### 4.4 Percepção dos inquiridos sobre a realização e poder

Quanto a ter perspectiva de carreira ser importante para a motivação no trabalho, a maioria (60,0%) concorda totalmente, 30,% concordam, 8,0% não concordam nem discordam e 2,0% discordam totalmente. Portanto, 90,0% dos inquiridos concordam que ter perspectiva de carreira é importante para a motivação no trabalho e 10,0% estão entre discordar e não discordar nem concordar (vide tabela 20).

Tabela 20

**Ter perspectiva de carreira é importante para a minha motivação no trabalho.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Discordo totalmente	1	2.0	2.0	2.0
Não discordo nem concordo	4	8.0	8.0	10.0
Concordo	15	30.0	30.0	40.0
Concordo totalmente	30	60.0	60.0	100.0
Total	50	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 na carreira, sem discriminação nem nepotismo, para o avanço e progresso profissional.

Este estudo revela que muitos trabalhadores concordam que ter uma perspectiva de carreira na organização é importante para motivação do trabalhador.

No atinente ao gosto de desempenhar funções com maior responsabilidade, a maioria (52,0%) concorda, 30,% concordam totalmente, 12,0% não discordam nem concordam, 4,0% discordam totalmente e 2,0% discordam. Portanto, 82,0% dos inquiridos gostariam de desempenhar funções com maior responsabilidade e 18,0% estão entre discordar e não discordar nem concordar (vide tabela 21).

Tabela 21

**Gostaria de desempenhar funções com maior responsabilidade.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Discordo totalmente	1	2.0	2.0	2.0
Discordo	2	4.0	4.0	6.0
Não discordo nem concordo	6	12.0	12.0	18.0
Concordo	26	52.0	52.0	70.0
Concordo totalmente	15	30.0	30.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

Schein (1978), citado por Vala (2000), afirma que a progressão na carreira do indivíduo pode ser medido através de três dimensões: movimentos horizontais (crescimento em conhecimento e capacidade), movimentos verticais (até ao topo da carreira) e movimentos internos (obtenção de influências e poder). Os movimentos internos referem-se a cargos de chefia ou seja, cargos de maior responsabilidade.

Os resultados desta pesquisa mostram que a maioria gosta de desempenhar funções de maior responsabilidade.

No tocante à capacidade para gerir um grupo de trabalho, a maioria (52,0%) concorda, 26,% concordam totalmente, 18,0% não discordam nem concordam, 2,0% discordam totalmente e 2,0% discordam. Portanto, 78,0% dos inquiridos sentem-se com capacidade para gerir um grupo de trabalho, enquanto 22,0% estão entre discordar e não discordar nem concordar (vide tabela 22).

Tabela 22

**Sinto-me com capacidade para gerir um grupo de trabalho**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Discordo totalmente	1	2.0	2.0	2.0
Discordo	1	2.0	2.0	4.0
Não discordo nem concordo	9	18.0	18.0	22.0
Concordo	26	52.0	52.0	74.0
Concordo totalmente	13	26.0	26.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

Mintzberg (1990) afirma que o trabalho do líder se traduz no desenvolvimento de relações entre os pares, na motivação dos subordinados, na solução de conflitos, no estabelecimento de redes de comunicações e conseqüentemente na disseminação da informação, na tomada de decisões em situações de ambigüidade, na locação de recursos e introspecção. Assume responsabilidades aquele trabalhador com experiência de trabalho e que seja capaz de cumprir rigorosamente as funções de responsabilidade.

O presente estudo revela que a maioria sente-se capaz de assumir responsabilidades devido a experiências ao longo dos anos de trabalho na organização.

Quanto à necessidade de crescer cada vez mais na função que exerce, a maioria (50,0%) concorda totalmente, 36,% concordam, 12,0% não discordam nem concordam e 2,0% discordam totalmente. Portanto, 86,0% dos inquiridos sentem a necessidade de crescer cada vez mais na sua função, enquanto 14,0% estão entre discordar e não discordar nem concordar (vide tabela 23).

Tabela 23

**Sinto necessidade de crescer cada vez mais na minha função.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Discordo totalmente	1	2.0	2.0	2.0
Não discordo nem concordo	6	12.0	12.0	14.0
Concordo	18	36.0	36.0	50.0
Concordo totalmente	25	50.0	50.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

Siqueira (2004), citando Herzberg et. al (1957), afirma que 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 avaliação do trabalho de cada um, conseqüentemente as oportunidades de promoção podem não corresponder às expectativas dos trabalhadores, daí a desmotivação.

Os resultados desta pesquisa mostram que a maioria dos trabalhadores sente a necessidade de crescer na função, tomando em conta as últimas avaliações do seu desempenho.

No que diz respeito à existência de prémios atribuídos aos melhores trabalhadores se seriam percebidos como um factor de motivação profissional, a maioria (64,0%) concorda totalmente, 22,% concordam, 8,0% discordam totalmente e 6,0% não discordam nem concordam. Portanto, 86,0% dos inquiridos concordam que se existissem prémios atribuídos aos melhores trabalhadores percebiam-nos como um factor de motivação profissional, enquanto 14,0% estão entre discordar e não discordar nem concordar (vide tabela 24).

Tabela 24

**Se existissem prémios atribuídos aos melhores funcionários, percebia-os como um factor de motivação profissional.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Discordo	4	8.0	8.0	8.0
Não discordo nem concordo	3	6.0	6.0	14.0
Concordo	11	22.0	22.0	36.0
Concordo totalmente	32	64.0	64.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

Caudron (1997) propõe uma lista de técnicas que podem ser aplicadas para resgatar a motivação dos trabalhadores, destacando reconhecer publicamente um trabalho bem-feito, usar o desempenho como base de promoção dos trabalhadores, remunerar as pessoas de forma competitiva, em função do que elas valem. Assim, os melhores trabalhadores seriam premiados nestes moldes e criava neles a motivação.

Os resultados desta pesquisa revelam que maioria dos trabalhadores concorda que estas técnicas são percebidas como factores motivadores.

No que respeita a um dos objectivos ser alcançar o cargo mais elevado dentro da organização, a maioria (40,0%) não discorda nem concorda, 18,% concordam, 16,0% discordam totalmente, 14,0% concorda totalmente, 12,0% discordam. Portanto, 68,0% dos inquiridos estão entre discordar e não discordar nem concordar, enquanto 32,0% afirmam que um dos objectivos é alcançar o cargo mais elevado dentro da organização (vide tabela 25).

Tabela 25

**Um dos meus objectivos é alcançar o cargo mais elevado dentro da organização.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo totalmente	8	16.0	16.0	16.0
	Discordo	6	12.0	12.0	28.0
	Não discordo nem concordo	20	40.0	40.0	68.0
	Concordo	9	18.0	18.0	86.0
	Concordo totalmente	7	14.0	14.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Para Dror (1997), citado por Rocha (2005), os gestores devem ter aptidão para conduzir a instituição. Para o efeito, eles devem possuir a capacidade de comunicação, capacidade de direcção de grupos e equipas de trabalho, capacidade de motivar os seus subordinados, capacidade para resolver problemas e solucionar conflitos, capacidade de negociação e capacidade para falar em público e estabelecer redes de contactos.

Nesta perspectiva, a maioria dos trabalhadores não acha-se com a aptidão para atingir cargos mais elevados na organização.

No que respeita ao sentimento de motivação quando o trabalho é elogiado pelo superior, a maioria (66,0%) concorda totalmente, 26,0% concordam, 4,0% não discordam nem concordam e 4,0% discordam totalmente. Portanto, 92,0% dos inquiridos sentem-se motivados quando o trabalho é elogiado pelo superior, enquanto 8,0% estão entre discordar e não discordar nem concordar (vide tabela 26).

Tabela 26

**Sinto-me motivado (a) quando o trabalho é elogiado pelo superior.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo totalmente	2	4.0	4.0	4.0
	Não discordo nem concordo	2	4.0	4.0	8.0
	Concordo	13	26.0	26.0	34.0
	Concordo totalmente	33	66.0	66.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Moitland (2002) diz que quando o chefe reconhece o progresso do trabalhador, elogia-o.

Para Glasser (1992), 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.

Os resultados deste estudo revelam que muitos trabalhadores sentem-se motivados quando o trabalho é elogiado pelo superior hierárquico.

#### 4.5 Percepção dos inquiridos sobre o envolvimento

Quanto ao normalmente considerar-se uma pessoa com grande motivação, 30,0% concordam totalmente, 30,0% concordam, 28,0% não discordam nem concordam 8,0% discordam e 4,0% discordam totalmente. Portanto, 60,0% dos inquiridos (a maioria) concordam que normalmente consideram-se uma pessoa com grande motivação, enquanto 4,0% estão entre discordar e não discordar nem concordar (vide tabela 27).

Tabela 27

**Normalmente considero-me uma pessoa com grande motivação.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Discordo totalmente	2	4.0	4.0	4.0
Discordo	4	8.0	8.0	12.0
Não discordo nem concordo	14	28.0	28.0	40.0
Concordo	15	30.0	30.0	70.0
Concordo totalmente	15	30.0	30.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

Segundo Deming (2000), citado por Rocha (2005), a valorização das pessoas tem por base aspectos como a motivação intrínseca, auto-estima, cooperação para desenvolver trabalho em equipe e isso motiva os trabalhadores.

Nesta óptica, a maioria dos trabalhadores acha-se motivada normalmente no seu local de trabalho, melhor ainda quando recebe elogios do seu superior hierárquico e dos colegas.

No que toca considerar o trabalho monótono, 36,0% discordam, 22,0% discordam totalmente, 20,0% concordam, 14,0% não discordam nem concordam e 8,0% concordam totalmente. Portanto, 72,0% dos inquiridos (a maioria) consideram que o seu trabalho não é monótono, enquanto 28,0% consideram monótono e 14,0% estão entre discordar e não discordar nem concordar (vide tabela 28).

Tabela 28

**Considero o meu trabalho monótono.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo totalmente	11	22.0	22.0	22.0
	Discordo	18	36.0	36.0	58.0
	Não discordo nem concordo	7	14.0	14.0	72.0
	Concordo	10	20.0	20.0	92.0
	Concordo totalmente	4	8.0	8.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Nakamura (1994) afirma um trabalhador é motivado pela natureza da tarefa. Quando ela é monótona, o trabalhador fica desmotivado.

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 e factor diferenciador de competitividade, pois as máquinas trabalham, mas não inventam.

Este estudo revela que muitos trabalhadores consideram que o trabalho que realizam é monótono.

Quanto ao sentir-se envolvido emocionalmente com a organização, a maioria (52,0%) concorda, 28,0% não discordam nem concordam, 10,0% concordam totalmente, 6,0% discordam e 4,0% discordam totalmente. Portanto, 62,0% dos inquiridos sentem-se envolvidos emocionalmente com a organização, enquanto 38,0% estão entre discordar e não discordar nem concordar (vide tabela 29).

Tabela 29

**Sinto-me envolvido (a) emocionalmente com a organização.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Discordo totalmente	2	4.0	4.0	4.0
Discordo	3	6.0	6.0	10.0
Não discordo nem concordo	14	28.0	28.0	38.0
Concordo	26	52.0	52.0	90.0
Concordo totalmente	5	10.0	10.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

Quando o trabalhador sentir que os seus objectivos se conjugam com da organização, a tendência de é comprometimento e isso permite que haja envolvimento emocional do trabalhador.

Este estudo revela que muitos trabalhadores sentem-se envolvidos emocionalmente com a organização, ou seja, estão comprometidos com ela.

Relativamente aos conhecimentos serem determinantes na forma de trabalhar, a maioria (52,0%) concorda, 28,0% concordam totalmente, 16,0% não discordam nem concordam e 4,0% discordam. Portanto, 80,0% dos inquiridos concordam que os seus conhecimentos são determinantes na forma de trabalhar, enquanto 20,0% estão entre discordar e não discordar nem concordar (vide tabela 30).

Tabela 30

**Os meus conhecimentos são determinantes na forma de trabalhar.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Discordo	2	4.0	4.0	4.0
Não discordo nem concordo	8	16.0	16.0	20.0
Concordo	26	52.0	52.0	72.0
Concordo totalmente	14	28.0	28.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

Stewart (1998) diz que o capital humano é a fonte de criação e de inovação. As pessoas são um activo intangível das empresas e que esta era da informação, o conhecimento é o recurso organizacional mais importante das organizações. Portanto, o trabalhador deve ter formação pra melhor desempenhar as suas funções.

Esta pesquisa mostra que os conhecimentos que os trabalhadores detêm são determinantes na foram de trabalhar e de se comportarem na organização e fora dela.

Quanto ao aborrecimento quando não se compreende a finalidade das funções individuais, a maioria (36,0%) concorda, 26,0% concordam totalmente, 20,0% não discordam nem concordam, 12,0% discordam e 6,0% discordam completamente. Portanto, 62,0% dos inquiridos concordam que se aborrecem quando não compreendem a finalidade das suas funções, enquanto 38,0% estão entre discordar e não discordar nem concordar (vide tabela 31).

Tabela 31

**Aborreço-me quando não compreendo a finalidade das minhas funções.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Discordo totalmente	3	6.0	6.0	6.0
Discordo	6	12.0	12.0	18.0
Não discordo nem concordo	10	20.0	20.0	38.0
Concordo	18	36.0	36.0	74.0
Concordo totalmente	13	26.0	26.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

No que diz respeito à identificação com a função que se desempenha, a maioria (38,0%) concorda totalmente, 38,0% concordam, 14,0% não discordam nem concordam, 8,0% discordam e 2,0% discordam totalmente. Portanto, 76,0% dos inquiridos (a maioria) identificam-se com a função que se desempenham, enquanto 24,0% estão entre discordar e não discordar nem concordar (vide tabela 32).

Tabela 32

**Identifico-me com a função que desempenho.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Discordo totalmente	1	2.0	2.0	2.0
Discordo	4	8.0	8.0	10.0
Não discordo nem concordo	7	14.0	14.0	24.0
Concordo	19	38.0	38.0	62.0
Concordo totalmente	19	38.0	38.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

O trabalhador se identifica com a função quando gosta dela. Caso contrária, estaria a exercê-la contra a sua vontade e isso cria desmotivação.

Este estudo revela que muitos trabalhadores se identificam com a função que exercem, sinal de que a função que exercem está de acordo com a especificidade da sua formação.

Quanto ao trabalhar com maior empenho se existissem formas de remuneração alternativa, a maioria (44,0%) concorda totalmente, 24,0% concordam, 20,0% não discordam nem concordam, 8,0% discordam totalmente e 4,0% discordam. Portanto, 68,0% dos inquiridos concordam que trabalhariam com maior empenho se existissem formas de remuneração alternativa, enquanto 32,0% estão entre discordar e não discordar nem concordar (vide tabela 33).

Tabela 33

**Trabalharia com maior empenho se existissem formas de remuneração alternativa.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Discordo totalmente	4	8.0	8.0	8.0
Discordo	2	4.0	4.0	12.0
Não discordo nem concordo	10	20.0	20.0	32.0
Concordo	12	24.0	24.0	56.0
Concordo totalmente	22	44.0	44.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

Segundo Chiavenato (2001), o ser humano não é motivado apenas por estímulos económicos e salariais, mas por recompensas sociais e simbólicas. O comportamento humano é

determinado por causas que muitas vezes escapam do entendimento do homem. Essas causas chamam-se necessidades ou motivos, que por serem forças consideradas abstractas, levam o indivíduo a um determinado comportamento muitas vezes inexplicável em busca da satisfação de suas necessidades.

Caudron (1997) propõe uma lista técnicas que podem ser aplicadas para resgatar a equipe motivada. Uma das técnicas é dar aos trabalhadores uma razão financeira para serem excelentes e isto pode incluir a participação nos lucros.

Este estudo revela que a maioria concorda que trabalharia com maior empenho se existem formas alternativas de remuneração.

## CAPÍTULO V: CONCLUSÕES E SUGESTÕES

### 5.1 Conclusões

Face aos objectivos definidos da pesquisa, foram tiradas as seguintes conclusões:

- De uma forma geral, o nível de motivação no trabalho no Instituto Nacional das Comunicações de Moçambique na Cidade de Maputo é bom.
- A maioria da amostra de trabalhadores pesquisada tem a percepção que a instituição tem promovido acções que visam motivar os trabalhadores
- Quanto aos factores que mais influenciam a motivação no trabalho, os trabalhadores demonstram mais motivação com as dimensões avaliação de desempenho, o envolvimento, realização e poder, mas avaliando mais criticamente a dimensão organização do trabalho.
- A remuneração, o “feedback”, a participação nos processos de tomada de decisões, o ambiente de cooperação entre colegas, o desenvolvimento dos objectivos profissionais, constituem os indicadores que mais contribuem para a desmotivação da amostra pesquisa na dimensão organização do trabalho.
- Na dimensão avaliação de desempenho, avaliações periódicas é o único indicador que não motiva a amostra de trabalhadores, por não ver os resultados práticos dessa avaliação.
- Na dimensão poder e realização, a maioria da amostra de trabalhadores pesquisada julga não ser oportuno que um dos seus objectivos na organização seja de alcançar o cargo mais elevado dentro da organização.
- Na dimensão envolvimento, o trabalho monótono e não compreender a finalidade das funções individuais, constituem indicadores que mais desmotivam a amostra de

trabalhadores pesquisada, para além de afirmar que trabalharia com maior empenho se existissem formas de remuneração alternativa.

## 5.2 Sugestões

Face às conclusões, sugere-se:

- Que se instituem práticas de remuneração adequadas que permitam atrair, reter e motivar os seus trabalhadores.
- Que se faça o “feedback”, para permitir aos colaboradores conhecer o resultado do seu trabalho e possibilitar-lhes corrigir os erros cometidos.
- Que seja promovida a participação dos trabalhadores nos processos de tomada de decisões, criar um ambiente de cooperação entre colegas e permitir o desenvolvimento dos objectivos profissionais
- Que seja explicada a importância das avaliações periódicas para as promoções na vida profissional do trabalhador.
- Que se promovam acções práticas de rotação de trabalhadores ou enriquecimento do cargo para evitar que o trabalho seja monótono.
- Que seja explicada a finalidade das funções individuais,.
- Que se introduzam formas de remuneração alternativa, como benefícios sociais.

**REFERÊNCIAS**

1. Adair, J. (1993). **A Chefia Dinâmica**. Lisboa: Publicações Europa-América.
2. Bergamini, C. W. (1986). **Motivação**. São Paulo: Atlas.
3. Bergamini, C. W. (1997). **Motivação nas organizações**. São Paulo: Atlas.
4. Chiavenato, I. (2001). **Teoria Geral da Administração**. (6ª ed. Revista e Actualizada). São Paulo: Campus.
5. Gil, A. C. (1996). **Como elaborar Projectos de Pesquisa** (3ª Ed.). São Paulo: Atlas.
6. Davis, K. e Newstrom, J.W. (1992). **Comportamento Humano no trabalho**. São Paulo: Pioneira.
7. Marconi, M. A. & Lakatos, E. M. (2002). **Técnicas de Pesquisa** (5ª Ed. rev. e amp.). São Paulo: Atlas.
8. Robbins, S. P. (2002). **Comportamento Organizacional**. (9ª ed.). São Paulo: Prentice Hall.
9. Carvalho, E. J. (2002). **Metodologia do Trabalho Científico**. Lisboa: Escolar Editora.
10. Ferreira, et al. Construção e validação de uma Escala Multi-Factorial de Motivação no Trabalho (Multi-Moti). **COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL E GESTÃO**, 2006, VOL. 12, N.º 2, 187-198
11. Fisher, A.L.(2001). **Tendências na Gestão de Pessoas: Relatório de Pesquisa do Projecto**. FFA-USP. São Paulo: RH 2010.
12. Hocman, J.R. & Oldhan, G.R. (1980). **Work Redesign**. Nova Iorque: Addison-Wesley.
13. Jesuíno, J. C. (1986). **Método experimental nas ciências sociais**. In A. S. Silva (Ed.), **Metodologia das ciências sociais** (p. 215-249). Lisboa: Afrontamento.
14. Ribeiro, J. L. (1999). **Investigação e Avaliação em Psicologia e Saúde**. Lisboa: Climepsi.
15. Santos, M. S. (1999). Um mundo sem empregos ou desemprego: relações possíveis entre homem e trabalho para o século XXI. Dissertação de Mestrado, UFSC.
16. Rogers (1970) C. R. Tornar-se pessoa. (4ª ed.). Rio de Janeiro: Martins Fontes
17. Spector, P. E. (2002). **Psicologia nas Organizações**, 2ª Edição, São Paulo: Editora Saraiva.

18. Chiavenato, I. (2001). Teoria Geral da Administração. (6ª ed. Revista e Actualizada). São Paulo: Campus.
19. Robbins, S. P. (2002). Comportamento Organizacional. São Paulo: Prentice Hall.
20. Coradi, C. D. (1986). O comportamento Humano em Administração de Organizações. (5ª ed.). São Paulo: Pioneira Editora.
21. Hersey, P. & Blanchard, K. (1986). Psicologia para os Administradores. A teoria e as técnicas da liderança situacional. Cidade: Pedagógica e Universitária. Lda
22. Rocha, J. A. O. (2005). Gestão de Recursos Humanos na administração Pública. Cidade: Escolar Editora.
23. Gil, C. A. (2001) Gestão de Pessoas. Enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas.
24. Maximiano, A. C. (1997) Teoria Geral da Administração. Da Escola Científica à competitividade em Economia Globalizada. São Paulo: Editora Atlas S.A.
25. Lucena, M. D. da S. (1992). Avaliação de Desempenho, 1ª.ed. São Paulo: Atlas.
26. Carapeto, C. & Fonseca, F. (2006). Administração Pública: Modernização, Qualidade e Inovação (2ª ed.). Lisboa: Sílabo.
27. Caetano A.; Vala, J. (2000). Gestão de Recursos Humanos: Contextos, Processos e Técnicas. (1ª Ed.). Lisboa: RH.
28. Caudron, S. (1997). O que motiva os empregados. HSM Management. São Paulo: Atlas.
29. Caetano, A., Vala, J. (2002). Gestão de Recursos Humanos – contextos, processos e técnicas. 2a. ed. Lisboa: Editora RH, Lda.
30. Boruchovith e Bzuneck, J. A. (Org) A motivação do aluno: contribuições da psicologia contemporânea. Petrópolis : Vozes, 2001
31. Doron e Parot, F. Dicionário de Psicologia . Tradução Odilon Soares Leme. São Paulo: Ática, 2001.
32. Broxado, S. A verdadeira motivação na empresa: entendendo a psicologia organizacional e dicas para a motivação no dia-a-dia das empresas. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
33. Haak, M. K. Programas de qualidade e a motivação para o trabalho: um estudo exploratório no sector de serviços. 1997. Dissertação de Mestrado em Economia e Administração, Universidade de São Paulo, 1997.
34. Shakut, M. I. A motivação e o processo de indução dos indivíduos na organização. 1998 Tese de (Doutoramento) – FGV/EAESP., São Paulo.

35. Nakamura, J. Dissertação de (Mestrado em Ciências da Informação) Departamento de Ciências da Informação e Documentação da Universidade de Brasília, Brasília 1994.
36. Perez Ramos, J. Motivação no trabalho: abordagens teóricas. Psicologia USP, V. 1, 1990.
37. Carlotto, M. A sociedade em rede. São Paulo: Paz e Terra , 1999.
38. Santos, M. L. C. Factores motivacionais e suas influências no comportamento humano. 1991 Dissertação (Mestrado em Administração) – Curso de Mestrado em Administração, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal da Pará, João Pessoa 1991.
39. Robbins , S. P. Organization behavior 9. ed. New Jersey: Prentice – Hall, 2001.

## ANEXO I – Versão Original da Escala Multi-Moti

---

### Itens

---

1. Esta organização tem condições de trabalho satisfatórias.
  5. Sinto-me realizado com as funções que desempenho na organização.
  9. Sinto-me satisfeito com a minha remuneração.
  13. O “*feedback*” que recebo no trabalho contribui enquanto factor motivacional.
  17. Todos os funcionários da organização participam nos processos de tomada de decisão.
  21. Considero que trabalho num ambiente de cooperação entre colegas.
  25. A organização permite o desenvolvimento dos objectivos profissionais.
  2. Considero que as avaliações periódicas me motivam.
  6. Gostaria de ser avaliado(a) no meu desempenho periodicamente.
  10. No desempenho de tarefas é importante demonstrar alguma emotividade.
  14. Gosto de ser avaliado(a) no desempenho das tarefas.
  18. Habitualmente desenvolvo estratégias para alcançar as minhas metas.
  22. Tarefas diversificadas são importantes para o bom desempenho das funções.
  26. Existe competitividade no meu grupo de trabalho.
  3. Ter perspectivas de carreira é importante para a minha motivação no trabalho.
  7. Gostaria de desempenhar funções com maior responsabilidade.
  11. Sinto-me com capacidade para gerir um grupo de trabalho.
  15. Sinto necessidade de crescer cada vez mais na minha função.
  19. Se existissem prémios atribuídos aos melhores funcionários, percebia-os como um factor de motivação profissional.
  23. Um dos meus objectivos é alcançar o cargo mais elevado dentro da organização.
  27. Sinto-me motivado(a) quando o trabalho é elogiado pelo meu superior.
  4. Normalmente considero-me uma pessoa com grande motivação.
  8. Considero o meu trabalho monótono.
  12. Sinto-me envolvido(a) emocionalmente com a organização.
  16. Os meus conhecimentos são determinantes na forma de trabalhar.
  20. Aborreço-me quando não compreendo a finalidade das minhas funções.
  24. Identifico-me com a função que desempenho.
  28. Trabalharia com maior empenho se existissem formas de remuneração alternativa.
- 

**Fonte:** Ferreira et al. (2006)

**ANEXO II - Instrumento de Pesquisa**

# Questionário

O presente questionário tem em vista a recolha de dados para o desenvolvimento de um trabalho de pesquisa académica. Agradecemos a sua colaboração. Garante-se o anonimato.

## PARTE I – DADOS SÓCIO-DEMOGRÁFICOS

1. **Sexo:** Masculino \_\_\_ Feminino \_\_\_
2. **Idade:** \_\_\_ anos
3. **Escolaridade:** Ensino Primário \_\_\_ Ensino Secundário \_\_\_ Ensino Superior \_\_\_
4. **Ocupação:** Chefia \_\_\_ Pessoal Técnico \_\_\_ Pessoal Administrativo \_\_\_ Pessoal auxiliar \_\_\_
5. **Antiguidade:** \_\_\_ anos

## PARTE II – MOTIVAÇÃO NO TRABALHO

Assinale com “X” no quadradinho correspondente à sua opção.

**1. Discordo totalmente, 2. Discordo, 3. Não discordo nem concordo, 4. Concordo, 5. Concordo totalmente.**

### 2.1 Organização do trabalho

- |  |  |   |   |   |   |   |
|--|--|---|---|---|---|---|
| 2.1.1 Esta organização tem condições de trabalho satisfatórias.                            | <table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20px; text-align: center;">1</td> <td style="width: 20px; text-align: center;">2</td> <td style="width: 20px; text-align: center;">3</td> <td style="width: 20px; text-align: center;">4</td> <td style="width: 20px; text-align: center;">5</td> </tr> </table> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1  | 2  | 3 | 4 | 5 |   |   |
| 2.1.2 Sinto-me realizado com as funções que desempenho na organização.                     | <table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20px; text-align: center;">1</td> <td style="width: 20px; text-align: center;">2</td> <td style="width: 20px; text-align: center;">3</td> <td style="width: 20px; text-align: center;">4</td> <td style="width: 20px; text-align: center;">5</td> </tr> </table> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1  | 2  | 3 | 4 | 5 |   |   |
| 2.1.3 Sinto-me satisfeito com a minha remuneração.   | <table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20px; text-align: center;">1</td> <td style="width: 20px; text-align: center;">2</td> <td style="width: 20px; text-align: center;">3</td> <td style="width: 20px; text-align: center;">4</td> <td style="width: 20px; text-align: center;">5</td> </tr> </table> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1  | 2  | 3 | 4 | 5 |   |   |
| 2.1.4 O “feedback” que recebo no trabalho contribui enquanto factor motivacional.          | <table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20px; text-align: center;">1</td> <td style="width: 20px; text-align: center;">2</td> <td style="width: 20px; text-align: center;">3</td> <td style="width: 20px; text-align: center;">4</td> <td style="width: 20px; text-align: center;">5</td> </tr> </table> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1  | 2  | 3 | 4 | 5 |   |   |
| 2.1.5 Todos os trabalhadores da organização participam nos processos de tomada de decisão. | <table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20px; text-align: center;">1</td> <td style="width: 20px; text-align: center;">2</td> <td style="width: 20px; text-align: center;">3</td> <td style="width: 20px; text-align: center;">4</td> <td style="width: 20px; text-align: center;">5</td> </tr> </table> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1  | 2  | 3 | 4 | 5 |   |   |
| 2.1.6 Considero que trabalho num ambiente de cooperação entre colegas.                     | <table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20px; text-align: center;">1</td> <td style="width: 20px; text-align: center;">2</td> <td style="width: 20px; text-align: center;">3</td> <td style="width: 20px; text-align: center;">4</td> <td style="width: 20px; text-align: center;">5</td> </tr> </table> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1  | 2  | 3 | 4 | 5 |   |   |
| 2.1.7 A organização permite o desenvolvimento dos objectivos profissionais.                | <table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20px; text-align: center;">1</td> <td style="width: 20px; text-align: center;">2</td> <td style="width: 20px; text-align: center;">3</td> <td style="width: 20px; text-align: center;">4</td> <td style="width: 20px; text-align: center;">5</td> </tr> </table> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1  | 2  | 3 | 4 | 5 |   |   |

## 2.2 Desempenho

- 2.2.1 Considero que as avaliações periódicas me motivam. 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
- 2.2.2 Gostaria de ser avaliado(a) no meu desempenho periodicamente. 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
- 2.2.3 No desempenho de tarefas é importante demonstrar alguma emotividade. 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
- 2.2.4 Gosto de ser avaliado(a) no desempenho das tarefas. 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
- 2.2.5 Habitualmente desenvolvo estratégias para alcançar as minhas metas. 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
- 2.2.6 Tarefas diversificadas são importantes para o bom desempenho das funções. 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
- 2.2.7 Existe competitividade no meu grupo de trabalho. 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

## 2.3 Realização e poder

- 2.3.1 Ter perspectivas de carreira é importante para a minha motivação no trabalho. 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
- 2.3.2 Gostaria de desempenhar funções com maior responsabilidade. 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
- 2.3.3 Sinto-me com capacidade para gerir um grupo de trabalho. 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
- 2.3.4 Sinto necessidade de crescer cada vez mais na minha função. 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
- 2.3.5 Se existissem prémios atribuídos aos melhores trabalhadores, percebia-os como um factor de motivação profissional. 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
- 2.3.6 Um dos meus objectivos é alcançar o cargo mais elevado dentro da organização. 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
- 2.3.7 Sinto-me motivado(a) quando o trabalho é elogiado pelo meu superior. 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

## 2.4 Envolvimento

- 2.4.1 Normalmente considero-me uma pessoa com grande motivação. 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
- 2.4.2 Considero o meu trabalho monótono. 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
- 2.4.3 Sinto-me envolvido(a) emocionalmente com a organização. 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
- 2.4.4 Os meus conhecimentos são determinantes na forma de trabalhar. 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2.4.5 Aborreço-me quando não compreendo a finalidade das minhas funções.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2.4.6 Identifico-me com a função que desempenho.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2.4.7 Trabalharia com maior empenho se existissem formas de remuneração alternativa.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

*Muito obrigada pela sua colaboração!*