

ELÓDIA TERESA DE BASTOS MACHAMBISSE

**Análise ao estágio de aplicação do Modelo de Equidade na Gestão motivacional na
Universidade Politécnica**



Universidade Politécnica

Escola Superior de Gestão e Tecnologia

Curso de Administração e Gestão de Empresas

Maputo

2011

ELÓDIA TERESA DE BASTOS MACHAMBISSE

**Análise ao estágio de aplicação do Modelo de Equidade na Gestão motivacional na
Universidade Politécnica**

Universidade Politécnica

Escola Superior de Gestão e Tecnologia

Curso de Administração e Gestão de Empresas

Maputo

2011

Universidade Politécnica

Escola Superior de Gestão, Ciência e Tecnologia

Curso: Administração e Gestão de Empresas - AGE

(Trabalho de Fim do Curso)

Tema: Análise ao estágio de aplicação do Modelo de Equidade na Gestão motivacional na Universidade Politécnica

Parecer do Tutor

O trabalho sob o tema: “Análise ao estágio de aplicação do Modelo de Equidade na Gestão motivacional na Universidade Politécnica”, escolhido pela estudante **Elódia Teresa de Bastos Machambisse** para pesquisa no âmbito do Trabalho de Fim do Curso, afigura-se actual e de bastante utilidade, não só para organização estudada como também para todas quantas se debatam com a problemática da equidade e motivação dos seus funcionários

A candidata abraçou o tema com muito afinco, empenhou-se bastante para o seu desenvolvimento o que, no nosso entender, torna o documento de bastante utilidade para a área de conhecimento de Administração e Gestão e para a de Gestão Estratégica de Recursos Humanos, tornando-o valioso e precioso para a organização estudada, uma vez certos de que esta acolhe este tipo *feedback*.

Pelo rigor e qualidade que se donotam da apreciação ao trabalho, julgamos ser de se lhe atribuir valor científico e como tal seja aceite para efeitos de defesa para a obtenção do grau de Licenciatura em Administração e Gestão de Empresas.

Maputo, aos 31 de Outubro de 2011

O Tutor

Lic. *Mateus Marcos Simbine*

RESUMO

Com o presente trabalho pretendeu-se identificar os factores que podem contribuir para a motivação ou desmotivação dos funcionários da Universidade Politécnica, em particular os da Reitoria e do Campus.

O trabalho está dividido em sete capítulos. O primeiro capítulo contém a parte introdutória, a questão de pesquisa e os objectivos da dissertação. O segundo capítulo apresenta o levantamento bibliográfico e o terceiro faz menção ao objecto de estudo/apresentação de objecto de análise. O quarto capítulo envolve procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa. O quinto capítulo envolve a análise descritiva e comparativa dos casos e o sexto corresponde as considerações finais do estudo. O sétimo e o último capítulo, apresenta as referências bibliográficas consultadas nesta dissertação.

Tem como objectivo principal analisar o estágio de aplicação do modelo de equidade na gestão motivacional na Universidade Politécnica. E os objectivos secundários os seguintes: verificar as percepções dos trabalhadores sobre a gestão da motivação, identificar os factores motivacionais mais valorizados pelos trabalhadores.

Trata-se de uma pesquisa descritiva que pretende descrever alguns aspectos ligados a motivação dos trabalhadores no geral, tendo para o efeito como o objecto de estudo à Universidade Politécnica.

Os resultados da pesquisa permitiram concluir que os trabalhadores encontram-se maior parte deles mais ou menos satisfeitos e muito satisfeitos. Não se encontram satisfeitos com os salários, com a falta de subsídios, assistência médica e medicamentosa e a reforma. Também é relevante observar que existe um bom canal de recepção de opiniões por parte da instituição.

Sobre o ambiente de trabalho entre os colaboradores, estes afirmam não existir desavenças entre si ao ponto de interferir nas execuções de suas tarefas.

Com base nas conclusões, foram apresentadas as respectivas sugestões no sentido de que a Universidade Politécnica dê alguma atenção ao aspecto salarial, subsídio, a assistência médica e medicamentosa, bem como a reforma.

Que forme chefes inovadores, planeadores, estrategos, e que queiram aprender dos seus subordinados, e que dê também prioridade a formações aos trabalhadores que permitam o aperfeiçoamento de suas competências.

Dedicatória

Dedico este trabalho aos meus queridos pais, Francisco Machambisse (em memória) e Amélia pelo esforço e dedicação de toda uma vida em instruir-me e fazerem de mim uma filha bastante feliz. Amou-vos muito.

Agradecimentos

Ao meu Grandioso Deus, senhor da sabedoria, por me fortalecer a cada momento que me senti derrotada e sem forças para prosseguir.

Aos meus amados pais, Francisco (em memória) e Amélia pelo apoio moral, financeiro e psicológico, pela comemoração conjunta a cada vitória na minha vida, e pelos inúmeros ensinamentos que fazem de mim o que realmente sou hoje.

Às minhas queridas irmãs Nédia, Marivete e Helena pela força e amor dispensados em todas as nossas vidas e pela paciência de me terem levado a escola no momento crucial (Infância).

Ao meu adorável e amável namorado Nelson pela disponibilidade, paciência, ajuda em todas as etapas desta Monografia e por jamais me ter faltado.

Vai o meu especial agradecimento ao tutor do presente trabalho Mateus Simbine, pela disponibilidade, humildade, exigência e aprendizagem e por ter aceite caminhar comigo nesta árdua e prazerosa caminhada.

Ao Dr. Manjate pelo carinho e atenção e pelo *imput* necessário que me fez prosseguir com a Monografia.

A Dra. Guilhermina Novela pela atenção dispensada em todo o curso, inúmeras ajudas no decorrer do mesmo e pela disponibilidade dispensada na revisão linguística.

A Dra. Isabel Búfalo, Directora de recursos humanos da Universidade Politécnica, pela autorização e disponibilidade concedida para a recolha dos dados úteis para a realização do estudo.

Ao Dr. Sotomane pela ajuda concedida e disponibilidade na elaboração dos questionários.

Ao Celso pelas inúmeras ajudas nas impressões em momentos que mais precisei.

A todos os trabalhadores da Universidade Politécnica, em particular os da Reitoria e do Campus, pela disponibilidade no preenchimento dos inquéritos, que tornou possível a realização do trabalho.

Vai o meu muito obrigado a todos aqueles que directa ou indirectamente ajudaram na concretização deste trabalho.

ÍNDICE

CAPÍTULO I	4
1.1. CONTEXTUALIZAÇÃO	4
1.2. PROBLEMA DE PESQUISA	5
1.3. OBJECTIVO GERAL	6
1.3.1. OBJECTIVOS ESPECÍFICOS	6
1.4. A JUSTIFICAÇÃO PARA A ESCOLHA DO TEMA	6
CAPÍTULO II	8
2. CONCEITO DA MOTIVAÇÃO	8
2.1. CLASSIFICAÇÃO DOS RECURSOS DA EMPRESA	9
2.2. AS PESSOAS.....	11
2.3. GESTÃO DE PESSOAS	12
2.4. MOTIVAÇÃO HUMANA NO TRABALHO.....	15
2.4.1. <i>Teorias motivacionais</i>	15
2.4.1.1. Teoria da hierarquia das necessidades	16
2.4.1.2. Teoria X e teoria Y	18
2.4.1.3. A teoria de dois factores	19
2.4.2. <i>Teorias contemporâneas sobre a motivação</i>	21
2.4.2.1. A teoria ERG	22
2.4.2.2. Teoria das necessidades de McClelland	23
2.4.2.3. Teoria da avaliação cognitiva	24
2.4.2.4. Teoria do reforço.....	25
2.4.2.5. Teoria da equidade	26
2.4.2.6. Teoria da expectativa	28
CAPÍTULO III: CONTEXTUAL LOCAL	30
3. UNIVERSIDADE POLITÉCNICA	30
3.1. <i>Missão</i>	31
3.2. <i>Objectivo</i>	32
3.3. <i>Estrutura orgânica</i>	32
CAPÍTULO IV	34
4. METODOLOGIA DE PESQUISA	34
4.1. <i>Método de Pesquisa</i>	34
4.2. <i>Delineamento da pesquisa</i>	35
4.3. <i>Colecta de dados</i>	36
4.4. <i>População e amostra pesquisadas</i>	37
CAPÍTULO V	41
5. DADOS SÓCIO-DEMOGRÁFICOS: POPULAÇÃO.....	41
5.1. <i>Satisfação com os diferentes aspectos do trabalho</i>	45
5.2. <i>Concordância</i>	53
CAPÍTULO VI	56
6. CONCLUSÕES.....	56
6.1. <i>Recomendações</i>	59
CAPÍTULO VII	60
7. REFERÊNCIAS.....	60
ANEXOS - I	64
ANEXOS - II	70

Lista de Tabelas

Tabela 1 - Distribuição do funcionários na Universidade Politécnica	33
Tabela 2 - Distribuição por função / Ocupação dos inquiridos	41
Tabela 3 - Distribuição dos inquiridos por sector	42
Tabela 4 - Distribuição dos inquiridos por sexo.....	43
Tabela 5 - Distribuição dos inquiridos por idade	43
Tabela 6 - Antiguidade na instituição.....	44
Tabela 7 - Aspectos que influenciam na satisfação	45
Tabela 8 - Satisfação com a função/ ocupação/ tarefa que exerce	46
Tabela 9 - Satisfação com as funções que desempenha em função do nível académico	47
Tabela 10 - Opinião sobre os salários em função do nível académico.....	48
Tabela 11 - Característica dos superiores hierárquicos	49
Tabela 12 - Recepção das opiniões pela instituição	51
Tabela 13 - Informações chegam a tempo.....	51
Tabela 14 - Tem informações sobre a vida da instituição	52
Tabela 15 - Concordância com condições de trabalho na Politécnica	53
Tabela 16 - Frequência com que recebe ordens ou vê seu trabalho reconhecido.....	54
Tabela 17 - Situação laboral no futuro	55

Lista de Figuras

Figura 1 - Processo de gestão de pessoas	14
Figura 2 - Pirâmide de Maslow	17

Lista de Gráficos

Gráfico 1 - Distribuição por nível de escolaridade.....	44
---	----

Abreviaturas

CAPJ - Centro de Práticas e Assistências Jurídicas.

CEPPA - Centro de Estudos de Pós-Graduação e Pesquisa Aplicada.

GEP - Gabinete de Estudos e Projectos.

ERG - Existence, Relatedness e Growth (Existência, Relação e Crescimento).

ESA - Escola Superior Aberta.

ESAEN - Escola Superior de Altos Estudos e Negócios.

IMEP - Instituto Médio Politécnico.

RH - Recursos Humanos.

UECU - Unidade de Extensão e Cooperação Universitária.

Capítulo I

INTRODUÇÃO

1.1. Contextualização

Nas organizações, a Motivação está ganhando uma relevância no campo laboral pois, alguns executivos interessam-se pela existência de funcionários motivados no trabalho.

A abordagem sobre a motivação está intrinsecamente relacionada aos Recursos Humanos, em que é analisado comportamento de indivíduos nas organizações. O comportamento organizacional refere-se a ações e as atitudes das pessoas dentro das organizações.

A busca constante de ferramentas de diagnóstico e de gestão de comportamento organizacional aumenta a cada dia (SIQUEIRA, et al, 2008). Tal procura ocorre porque as organizações têm cada vez mais interesse em conhecer seu próprio comportamento em busca de melhores desempenhos.

Na proposta de ATKINSON (2002), a motivação dirige o comportamento para um determinado incentivo que produz prazer ou alivia um estado desagradável. Tendo em consideração que diferentes pessoas se motivam de formas distintas, cabe a cada um buscar um trabalho que se adeque ao seu perfil.

A motivação é definida por **Robbins** (2000), como sendo “*a disposição de exercer um nível elevado e permanente de esforço em favor das metas da organização, sob a condição de que o esforço seja capaz de satisfazer alguma necessidade individual*”.

1.2. Problema de Pesquisa

A motivação, no âmbito organizacional, está relacionada à qualidade de desempenho e esforços de seus colaboradores, constituindo a energia motriz para atingir os resultados desejados.

Com a globalização e o avanço tecnológico, aumento da competitividade entre as empresas, custos de contratação, treinamento, a exigência do melhor desempenho de seus colaboradores está cada vez maior.

Por esse motivo, as empresas estão sempre buscando alternativas que motivem seus colaboradores, com o intuito de proporcionar um melhor clima organizacional e desempenho de seus profissionais.

Por ser o processo responsável pela intensidade, direcção e persistência dos esforços para o alcance de metas, a motivação tornou-se fundamental para as organizações. Conhecer meios de manter as equipas motivadas a realizar seu trabalho é buscar qualidade, sucesso e produtividade.

Devido a estes factores de intensificação da concorrência e do ritmo acelerado das mudanças no mercado de trabalho, é fundamental para o sucesso de qualquer organização possuir colaboradores estimulados a alcançar metas para que os resultados esperados e planejados sejam superados com disposição e satisfação.

Só depois de se conhecerem as fontes de motivação dos trabalhadores é que se podem esperar ganhos adicionais, efectuando uma gestão eficaz, pois o sucesso de qualquer organização envolve, sem dúvida, o nível de motivação de seus colaboradores.

O interesse pelo presente estudo surge da constatação de que, em muitas organizações transparece o interesse em fazer com que os seus colaboradores se sintam motivados. No entanto, o que se verifica, na prática, pouco fazem para realmente atingir este objectivo.

O IPS, Lda, é uma organização escolar que possui diversos organismos agregando um elevado número de colaboradores e não foge às práticas das outras instituições. Por exemplo, manifestam-se comportamentos divergentes dos colaboradores em relação a satisfação das funções que realizam, elementos motivadores (salário, subsídio, assistência médica, etc), apoio dos superiores hierárquico, reconhecimento das suas tarefas, entre outros.

Dentro de processo evolutivo de RH, as organizações têm adoptado práticas de trabalho diferenciados e poucos são os estudos que mostram, realmente, se os resultados alcançados em suas aplicações reflectem um bom desempenho dos trabalhadores.

Portanto, buscou-se responder a seguinte pergunta de pesquisa: como os trabalhadores da Reitoria e do Campus da Universidade Politécnica percebem as políticas / práticas de motivação adoptadas pela instituição?

1.3. Objectivo Geral

Analisar o estágio de aplicação do modelo de equidade na gestão motivacional na Universidade Politécnica.

1.3.1. Objectivos Específicos

- Verificar as percepções dos trabalhadores sobre a gestão da motivação;
- Identificar os factores motivacionais mais valorizados pelos trabalhadores;

1.4. A justificação para a escolha do tema

De acordo com Robbins (1999), a motivação pode ser definida como um estado interior que induz uma pessoa a assumir determinados tipos de comportamentos e refere-se ao desejo de alcançar algum objectivo, resulta dos desejos, necessidades e vontades de cada indivíduo.

Por isso é necessário que os colaboradores estejam sempre estimulados a crescer, a alcançar metas junto à organização, executando assim, um melhor trabalho e relacionamento atingindo os objectivos da melhor maneira possível.

O interesse da pesquisa é de analisar o estágio de aplicação do modelo de equidade na gestão motivacional na Universidade Politécnica, de modo a perceber as percepções dos trabalhadores sobre a gestão da motivação e identificar os factores motivacionais mais valorizados pelos trabalhadores.

Portanto, conhecer os processos que mobilizam as pessoas a trabalharem e a cooperarem de maneira entusiástica¹ dentro das organizações é um dos maiores desafios de líderes e consultores organizacionais, com que houve grande necessidade de dar mais um contributo neste assunto.

Com efeito, a motivação é uma das ferramentas fundamentais para o crescimento das empresas, dado que motivar os recursos humanos, pode ser uma alavanca² para o desenvolvimento interno da empresa, assegurando desta forma a competitividade.

Estudar esta questão é de extrema importância porque pode proporcionar aos funcionários da empresa estudada, uma melhor visão do que é motivação e qual a importância de se trabalhar motivado, colaborando assim para que os mesmos actuem melhor na empresa.

¹ Que revela entusiasmo, que revela pouco interesse ou empenho.

² Que serve para remover ou levantar algo pesado.

Capítulo II

Revisão bibliográfica

2. Conceito da Motivação

*Toda acção humana, quer
torne-se positiva ou negativa,
precisa depender de motivação.*

(Dalai Lama).

Fischer (2002) comenta que toda e qualquer organização depende, em maior ou menor grau, do desempenho humano para seu sucesso. Antes de desenvolvermos a Motivação é crucial que falemos de recursos humanos, pois estes são responsáveis pela motivação.

Chiavenato (2003) conceitua recursos humanos como sendo uma área interdisciplinar que tem a capacidade de envolver inúmeros conceitos oriundos de varias áreas, por tratar directamente com o ser humano, ou seja, indivíduos com personalidades diferentes, o que requer de qualquer especialista na área de recursos humanos uma experiência e um bom volume de conhecimento em diferentes áreas.

Fischer define recursos humanos como um conjunto de princípios estratégicos e técnicos que contribui para atrair, manter, motivar, treinar e desenvolver o património humano de qualquer organização.

Para Chiavenato (1999) , o conceito de motivação está relacionado com motivos³. Estes são tudo aquilo que impulsionam as pessoas a agirem de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a uma propensão a um comportamento específico.

³ Aquilo que nos leva a fazer algo.

Robbins (1999) vê a motivação como sendo a vontade de empregar altos níveis de esforço em direcção às metas organizacionais, condicionada pela capacidade do esforço de satisfazer alguma necessidade do indivíduo.

Em síntese, os autores citados convergem nas suas definições pois, todos evidenciam o facto das pessoas agirem de determinada forma, ou ainda a sentirem-se induzidas a fazer determinadas coisas, com o objectivo de satisfazer algumas necessidades para alcançarem metas. Também fazem-nos perceber que a motivação é aquilo que faz com que as pessoas se sintam estimuladas a fazer algo, ou é o que cria nas pessoas um comportamento específico como forma de alcançar objectivos pessoais.

O alcance das metas nas organizações depende, não só de pessoas motivadas mas também dos recursos internos existentes para o seu bom funcionamento. Os recursos podem ser classificados em cinco grupos, dentre os quais, os recursos humanos são considerados os de mais valia pois, constituem o único recurso vivo e dinâmico da empresa.

2.1. Classificação dos recursos da empresa

Segundo Chiavenato (2000), os recursos empresariais são classificados em cinco grupos nomeadamente:

a. Recursos físicos ou materiais, necessários para as operações básicas da empresa, seja prestar serviços especializados, produzir bens ou produtos. Este tipo de recursos constituem o próprio espaço físico, os prédios, edifícios e terrenos, o próprio processo produtivo, a tecnologia que o orienta, os métodos e processos de trabalho voltados para a produção dos bens e dos serviços produzidos pela empresa;

b. Recursos financeiros refere-se ao dinheiro sob a forma de capital, fluxo de caixa, empréstimos, financiamentos, créditos em disponibilidade imediata ou mediata para fazer frente aos compromissos da empresa;

c. Recursos humanos são ingressados pelas pessoas que permanecem e participam na empresa em qualquer nível hierárquico ou tarefa.

O autor ainda afirma que os recursos humanos estão distribuídos pelos seguintes níveis: (i) institucional da empresa (direcção), (ii) intermediário (gerência e assessoria) e, (iii) operacional (técnicos, funcionários e operários, além dos supervisores de primeira linha).

Para Chiavenato (op.cit), as pessoas trazem para as empresas habilidades, conhecimentos, atitudes, comportamentos, percepções individuais, quer sejam directores, gerentes, funcionários, operários ou técnicos, desempenhando papéis e cargos completamente diferentes.

d. Recursos mercadológicos são os meios pelos quais a empresa localiza, entra em contacto com os seus clientes ou usuários e influencia-os. Neste sentido, os recursos mercadológicos incluem também o próprio mercado de consumidores ou clientes dos produtos ou serviços oferecidos pela empresa;

e. Recursos administrativos constituem os meios com quais as actividades empresariais são planeadas, organizadas, dirigidas e controladas. Também compreende todos os processos de tomada de decisão e distribuição da informação necessária, além dos esquemas de coordenação e integração utilizados pela empresa.

Como se pode depreender todos os recursos aqui apresentados são necessários para as organizações. Contudo, há que dar ênfase aos recursos humanos, pois são as pessoas que fazem parte deles, tal como se explica a seguir.

2.2. As pessoas

Para Chiavenato (2005) as organizações sempre dependeram de pessoas para dirigi-las e controlá-las, fazê-las operar e funcionar. Assim é válido afirmar que não há organização sem pessoas, pois toda organização é constituída de pessoas e delas depende o seu sucesso e continuidade.

Para Chiavenato (op.cit) actualmente a tendência é fazer com que todas as pessoas, em todos os níveis da organização, sejam os administradores e não simplesmente os executores das suas tarefas. Além de executar as tarefas, cada pessoa deve conscienciar-se de que ela deve ser o elemento de diagnóstico e de solução de problemas, para obter uma melhoria contínua do seu trabalho dentro da organização. E é assim que crescem e solidificam as organizações bem sucedidas (Chiavenato 2005).

De acordo com Chiavenato (2008) As pessoas são diferentes no que tange à motivação, pois: (i) as necessidades variam de indivíduo para indivíduo, produzindo diferentes padrões de comportamento onde os valores sociais também são diferentes; (ii) as capacidades para atingir os objectivos são igualmente diferentes. Do mesmo modo, explica o autor, as necessidades, os valores sociais e as capacidades variam no mesmo indivíduo conforme o tempo. Apesar de todas estas diferenças, o processo que dinamiza o comportamento é mais ou menos semelhante para todas as pessoas. Portanto, ainda que os padrões de comportamento variem, o processo do qual eles resultam é, basicamente, o mesmo para todas as pessoas.

Nesse sentido, para Chiavenato (2005) existem três premissas que explicam o comportamento humano:

- a. estímulos internos ou externos, em que existe uma causalidade de comportamento, e a hereditariedade e o meio ambiente influam decisivamente no comportamento das pessoas;

- b. motivação, relaciona-se com a finalidade em todo o comportamento humano, não sendo este casual nem aleatório, mas sempre orientado e dirigido para algum objectivo;
- c. orientação para objectivos que para todo comportamento existe sempre um impulso, desejo, necessidade, tendência, expressões que servem para designar os motivos do comportamento.

Freire (1997) diz que, embora seja amplamente reconhecido que o potencial dos recursos humanos da organização é determinante para o seu sucesso a longo prazo, não existem medidas consensuais para avaliar as capacidades actuais e futuras dos vários membros de uma empresa. Algumas entidades privilegiam indicadores de produtividade ou de concretização dos objectivos, outras prestam mais atenção à evolução das qualificações técnicas ou a factores comportamentais.

Reconhece-se o papel e importância dos recursos humanos nas organizações bem como as premissas que explicam o seu comportamento. Contudo, para que as organizações alcancem os seus objectivos, há que saber gerir os membros da sua organização, como se relata a seguir.

2.3. Gestão de pessoas

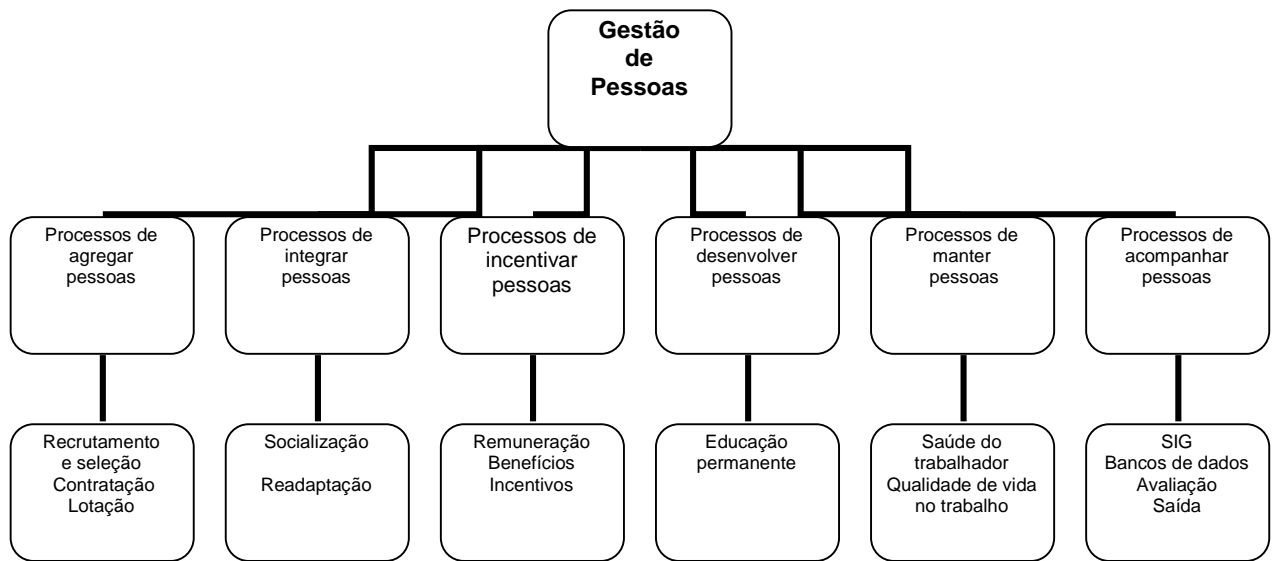
De acordo com Chiavenato (2005), a Gestão de pessoas é uma actividade a ser executada por todos os gestores de uma organização, contando com o apoio do sector de recursos humanos, com a finalidade de alcançar um desempenho que possa combinar as necessidades individuais das pessoas com as da organização. Apesar da disseminação dos cursos de gestão de pessoas, tal prática ainda é confundida com uma actividade restrita ao sector de recursos humanos. Chiavenato (2005).

Robbins (2001), ressalta que os gestores dos recursos humanos se basearam em algumas recomendações de Herzberg para gerar satisfação no empregado, a saber:

- a. Propiciar actividades intelectualmente desafiadoras: o que torna o trabalho desafiador é a possibilidade de o empregado utilizar suas competências na resolução de tarefas, e a liberdade na tomada de decisão, aumentando o desempenho;
- b. Prover recompensas justas: os empregados precisam de políticas de promoção e de pagamentos que tragam percepção de justiça, que sejam claras e adequadas a seus desejos;
- c. Proporcionar condições de trabalho confortáveis: os empregados necessitam de um ambiente que lhes dê condições de realizar suas tarefas de forma adequada;
- d. Estimular um bom clima de trabalho em equipa: os funcionários, para além de vantagens tangíveis de interação social que resultem em satisfação no trabalho, necessitam de gestores que tenham a prática de “*feedbacks*” e que ouvem as sugestões para melhoria das actividades.

A figura abaixo destaca a importância da área voltada para gestão de pessoas, até porque as pessoas fazem parte do capital dificilmente imitável, um recurso altamente competitivo.

Figura 1 - Processo de gestão de pessoas



Fonte: Chiavenato (2005)

Na gestão de recursos humanos, além das questões contratuais e de direitos de trabalho, há que ter em conta a formação, certificação e requalificação de profissionais. A qualificação dos recursos humanos é um dos maiores garantes de sucesso do negócio. É igualmente importante manter os trabalhadores motivados, com a formação o mais actualizada e orientada possível para as necessidades. Chiavenato (2005).

Becker et al (2001) mostra que a grande preocupação na nova economia é que o capital humano assuma a responsabilidade pela criação de valor, contradizendo o enigma de que os recursos mais importantes são os menos compreendidos, os menos sujeitos a mensurações e o mais susceptível de ser gerenciado.

Assim, reconhece-se que estas podem vir a ser fontes geradoras de valor e não meros recursos (CODA et al, 2005).

Para Chiavenato (2005) desenvolver pessoas não é apenas lhes dar informação para que elas aprendam novos conhecimentos, habilidades e destrezas⁴ e se tornem mais eficientes naquilo que fazem. É, sobretudo, dar-lhes a formação básica para que aprendam novas atitudes, soluções, ideias, conceitos e que modifiquem seus hábitos e comportamentos e se

⁴ Agilidade, aptidão, habilidade.

tornem mais eficazes naquilo que fazem. Portanto todos estes aspectos concorrem para a motivação humana, como se pode ver a seguir.

2.4. Motivação humana no trabalho

“A motivação é o processo responsável pela intensidade, direcção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta. Embora a motivação, de maneira geral, se relacione ao esforço para atingir qualquer objectivo, vamos reduzir nosso foco nos objectivos organizacionais para reflectir nosso interesse específico no comportamento relacionado ao trabalho”. (Robbins: 2007)

A nosso ver, a motivação define-se como sendo à vontade de agir em conformidade com os nossos interesses futuros, na esperança de adquirir-se bons resultados. Também pode ser definida como a inspiração, o ânimo em concretizar algumas tarefas.

A abordagem sobre a motivação humana no trabalho, pode ser explicada com base nas teorias motivacionais, suas repercussões nas organizações, suas aplicações para os executivos, como se apresenta a seguir.

2.4.1. Teorias motivacionais

Tal como refere Robbins (2007), a década de 1950 foi um período frutífero para o desenvolvimento de conceitos sobre motivação. O autor aponta três teorias específicas formuladas sobre a motivação dos trabalhadores, nomeadamente: a hierarquia das necessidades, as teorias X e Y, a teoria de dois factores.

Segundo o autor devemos conhecer as teorias antigas por, pelo menos, duas razões: (i) elas apresentam os fundamentos sobre os quais as teorias modernas se desenvolveram, e, (ii)

porque alguns executivos ainda utilizam esses conceitos e sua terminologia para explicar a motivação de seus funcionários.

2.4.1.1. Teoria da hierarquia das necessidades

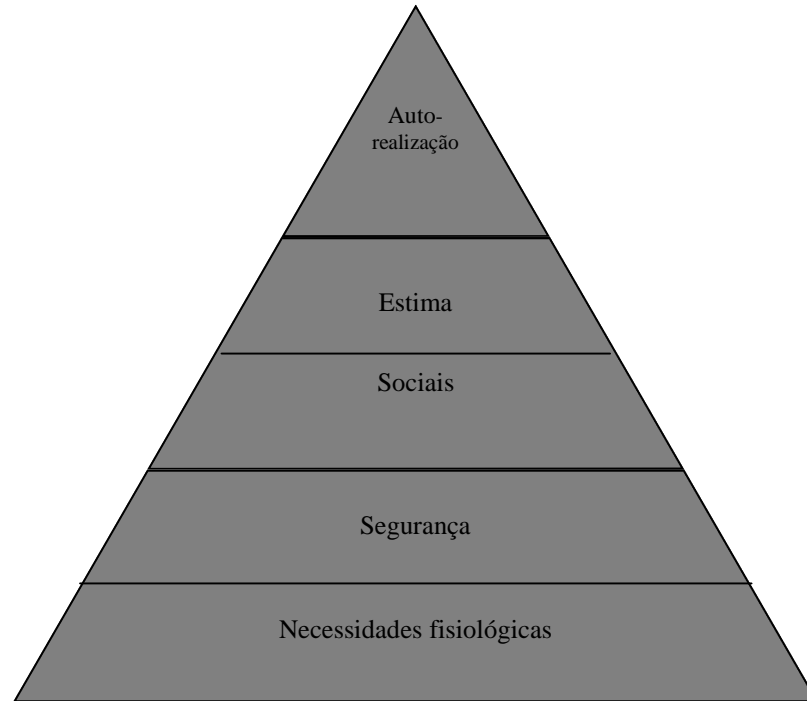
O autor explica que esta é a mais conhecida teoria sobre motivação, desenvolvida por Abraham Maslow. Segundo Robbins (op.cit), para Maslow dentro de cada ser humano existe uma hierarquia de cinco categorias de necessidades, nomeadamente:

- (i) **Necessidades fisiológicas:** inclui fome, sede, abrigo, sexo e outras necessidades do corpo;
- (ii) **Segurança:** inclui segurança e protecção contra danos físicos e emocionais;
- (iii) **Social:** inclui afeição, aceitação, amizade e sensação de pertencer a um grupo;
- (iv) **Estima:** inclui factores internos de estima, como respeito próprio, realização e autonomia; e factores externos de estima, como status, reconhecimento e atenção;
- (v) **Auto-realização:** a intenção de tornar-se tudo aquilo que se é capaz de ser; inclui crescimento, alcance do seu próprio potencial e auto-desenvolvimento.

Robbins (op.cit) argumenta dizendo que a medida em que cada uma destas necessidades é atendida, a próxima torna-se dominante. Esta teoria, do ponto de vista da motivação sugere que, embora jamais uma necessidade possa ser satisfeita completamente, uma necessidade substancialmente satisfeita extingue a motivação. O autor afirma que para Maslow, motivar alguém é preciso saber em que nível da hierarquia a pessoa se encontra no momento e focar a satisfação naquele nível ou no patamar imediatamente superior.

O autor explica que Maslow separou as cinco categorias de necessidades em patamares mais altos e mais baixos, tal como mostra a figura 2.

Figura 2 - Pirâmide de Maslow



Fonte: Chiavenato (2008)

As necessidades fisiológicas e de segurança são descritas como **necessidades de nível mais baixo** e aquelas relacionadas à auto-realização são chamadas de **necessidades de nível mais alto**. O autor comenta que a diferença entre estes dois níveis parte da premissa de que as necessidades de nível mais alto são satisfeitas internamente (dentro do indivíduo) enquanto as de nível mais baixo são satisfeitas quase sempre externamente (por exemplo a remuneração, os acordos sindicais e a permanência no emprego).

2.4.1.2. Teoria X e teoria Y

Ainda sobre as teorias de motivação Robbins (op.cit) apresenta a proposta de Douglas McGregor segundo a qual existem duas visões distintas do ser humano: uma basicamente negativa, chamada de Teoria X, e outra basicamente positiva, chamada de Teoria Y.

O autor afirma que depois de observar a forma como os executivos tratam seus funcionários, concluiu que a visão que os executivos têm da natureza dos seres humanos se baseia em certos agrupamentos de premissas. Eles tendem a moldar seu próprio comportamento em relação aos seus funcionários conforme este conjunto de premissas.

Sobre a Teoria X, Robbins (op.cit) refere que existem quatro premissas dos executivos, nomeadamente:

- (i) Os funcionários não gostam de trabalhar por sua própria natureza e tentarão evitar o trabalho sempre que possível;
- (ii) Por não gostarem de trabalhar, precisam ser coagidos, controlados ou ameaçados com punições para que atinjam as metas;
- (iii) Os trabalhadores evitam responsabilidades e buscam orientação formal sempre que possível;
- (iv) A maioria dos trabalhadores coloca a segurança acima de todos os factores associados ao trabalho e mostra pouca ambição.

De ponto de vista de Robbins (op.cit) em contraste com essas visões negativas, McGregor lista as quatro premissas positivas, sob a chamada Teoria Y:

- (i) Os funcionários podem achar o trabalho algo tão natural quanto descansar ou divertir-se;
- (ii) As pessoas demonstrarão auto-orientação e auto controle se estiverem comprometidas com os objectivos;

- (iii) A pessoa mediana é capaz de aprender a aceitar, ou até a buscar, a responsabilidade;
- (iv) A capacidade de tomar decisões inovadoras pode ser encontrada em qualquer pessoa e não é privilégio exclusivo dos que estão em posições hierarquicamente superiores.

A Teoria X parte da premissa de que as necessidades de nível mais baixo dominam os indivíduos enquanto para a Teoria Y, as necessidades de nível mais alto são as dominantes. Robbins (op.cit) afirma que McGregor acredita que as premissas da Teoria Y eram mais válidas que as da Teoria X. Assim, para maximizar a motivação dos funcionários, propôs ideias como a do processo decisório participativo, a das tarefas desafiadoras e de muita responsabilidade e a de um bom relacionamento de grupo.

2.4.1.3.A teoria de dois factores

Segundo Robbins (op.cit) a teoria de dois factores também chamada de teoria da higiene-motivação foi proposta pelo psicólogo Frederick Herzberg.

Para Robbins (1999) Herzberg diz que o termo motivação envolve sentimentos de realização, de crescimento e de reconhecimento profissional, manifestados por meio do exercício das tarefas e actividades que oferecem um suficiente desafio e significado para o trabalhador.

Com a crença de que a relação de uma pessoa com seu trabalho é básica, e de que essa atitude pode determinar o seu sucesso ou fracasso, Herzberg investigou a seguinte questão: “*o que as pessoas desejam do trabalho?*”. Ele pediu as pessoas que descrevessem, em detalhes, situações em que elas se sentiram excepcionalmente bem ou mal a respeito de seu trabalho, onde obteve algumas respostas. Robbins (1999).

A partir das respostas categorizadas, explica Robbins (op.cit), Herzberg concluiu que aquelas que se referiam aos momentos em que as pessoas se sentiram bem com o trabalho eram significativamente diferentes das que se referiam aos momentos em que elas se sentiram mal. Por um lado, respondentes que se sentiam bem no trabalho tendiam a atribuir estes factores a si mesmos. Por outro lado, os insatisfeitos tendiam a indicar factores extrínsecos, tais como a supervisão, a remuneração, as políticas da empresa e as condições de trabalho.

Para Robbins (1999) dados sugerem que o oposto da satisfação não é a insatisfação, como normalmente acredita-se, e a eliminação das características de insatisfação de um trabalho não o torna necessariamente satisfatório.

Para Herzberg o oposto de “Satisfação” é “Não-Insatisfação”. De acordo com o mesmo, os factores que levam à satisfação no trabalho são diferentes e separados daqueles que levam à insatisfação. Robbins (1999).

Para o autor os executivos que procuram eliminar os factores que geram insatisfação podem conseguir paz, mas não necessariamente a motivação dos funcionários. Assim sendo eles vão apaziguar os funcionários, e não motivá-los, e as condições em torno do trabalho, como a qualidade da supervisão, a remuneração, as políticas da empresa, as condições físicas de trabalho, o relacionamento com os outros e a segurança no emprego foram caracterizadas por Herzberg como **factores higiénicos**.

Quando os factores são adequados, as pessoas não estarão insatisfeitas, mas também não estarão satisfeitas. Se quisermos motivar as pessoas para o trabalho, Herzberg sugere a ênfase nos factores associados com o trabalho em si ou com os resultados directos dele, como oportunidades de promoção, de crescimento pessoal, reconhecimento, responsabilidade e realização, tal como afirma Robbins (1999). Estas são características que as pessoas consideram intrinsecamente recompensadoras.

A teoria de dois factores segundo o autor também tem quem a conteste. As críticas incluem os seguintes pontos críticos:

- a. O procedimento utilizado por Herzberg é limitado por sua metodologia. Quando as coisas vão bem, as pessoas tendem a tomar o crédito para si. Caso contrário, buscam culpar o ambiente externo pelo fracasso;
- b. A confiabilidade da metodologia de Herzberg é questionável. Os pesquisadores precisam fazer interpretações e, dessa forma, podem contaminar os resultados interpretando uma resposta de certa maneira, enquanto outra resposta semelhante é interpretada de maneira diferente;
- c. Não foi usada uma medida geral para a satisfação. Uma pessoa pode não gostar de alguns aspectos do seu trabalho, mas continuar achando-os aceitáveis;
- d. A teoria é inconsistente com pesquisas anteriores pois ignora as variáveis situacionais;
- e. Herzberg pressupõe uma relação entre satisfação e produtividade, mas a metodologia de pesquisa utilizada enfoca apenas a satisfação, não a produtividade.

2.4.2. Teorias contemporâneas sobre a motivação

Para Robbins (1999) estas teorias, apesar de muito conhecidas, não resistiram a uma análise mais detalhada. São chamadas “teorias contemporâneas” não porque necessariamente tenham sido desenvolvidas recentemente, mas porque representam o que de mais avançado existe actualmente para explicar a motivação dos trabalhadores.

2.4.2.1.A teoria ERG

Segundo Robbins (2007) Clayton Alderfer, da Universidade de Yale, trabalhou em cima da hierarquia das necessidades de Maslow, para alinhá-la melhor com a pesquisa empírica. Esta hierarquia revisada foi chamada de teoria ERG.

Refere o autor que para Alderfer existem três grupos de necessidades essenciais: existência, relacionamento e crescimento, daí a sigla ERG, em inglês, em que o grupo da existência se refere aos nossos requisitos materiais básicos, e que incluem aqueles itens que Maslow chamou de necessidades fisiológicas e de segurança. O segundo grupo refere-se as nossas necessidades de relacionamento, o desejo de manter importantes relações interpessoais.

Robbins (2007), acrescenta dizendo que este desejo de status e sociabilidade precisa da interação com outras pessoas para ser atendido. Pode ser comparado às necessidades sociais de Maslow e aos componentes externos de sua classificação de estima. Para o autor, Alderfer identificou nas necessidades de crescimento um desejo intrínseco de desenvolvimento pessoal, que inclui os componentes intrínsecos da categoria estima de Maslow, bem como as características da necessidade de auto-realização.

O autor afirma que, caso se compararem as duas teorias, ver-se-á que a teoria ERG demonstra que mais de uma necessidade pode estar activa ao mesmo tempo. E se uma necessidade de nível superior for reprimida, o desejo de satisfazer a outra de nível inferior aumentará.

A hierarquia das necessidades de Maslow segue uma rígida progressão em etapas consecutivas. A teoria ERG não pressupõe a existência de uma hierarquia rígida, em que uma necessidade de nível baixo tenha de ser satisfeita substancialmente antes se poder seguir adiante.

Ainda sobre o ponto de vista de Robbins (op.cit), a teoria ERG possui também uma dimensão de frustração regressão. A teoria do Maslow diz que um indivíduo ficaria num determinado nível de necessidade até que esta fosse atendida, enquanto que a teoria ERG, quando uma necessidade de nível alto é frustrada, cresce o desejo de atender a uma necessidade de nível baixo.

O autor explica que tanto a teoria ERG como a teoria de Maslow argumentam que as necessidades de nível baixo levam a um desejo de satisfazer as necessidades de nível superior, mas diferem ligeiramente uma da outra: a teoria da hierarquia das necessidades diz que um indivíduo se encontraria estagnado a um nível de necessidade até que fosse atendida, e também que uma necessidade substancialmente satisfeita poderá extinguir a motivação; enquanto que a teoria ERG defende que múltiplas necessidades podem operar em conjunto como motivadoras e a frustração em tentar satisfazer uma necessidade de nível alto pode resultar na regressão a uma necessidade de nível inferior.

2.4.2.2. Teoria das necessidades de McClelland

Robbins (2007) afirma que esta teoria foi desenvolvida por David McClelland e sua equipa, onde evidencia três necessidades: realização, poder, associação.

- a. Necessidade de realização: esta busca a excelência de se realizar em relação a determinados padrões, de lutar pelo sucesso;
- b. Necessidade de poder: esta necessidade faz com que os outros se comportem de um modo que não fariam naturalmente;
- c. Necessidade de associação: esta necessidade busca o desejo de relacionamentos interpessoais próximos e amigáveis.

Robbins (op.cit) afirma que McClelland em sua pesquisa sobre a necessidade de realização, descobriu que os grandes realizadores se destacam das outras pessoas pelo seu desejo de fazer melhor as coisas. Elas têm como um aspecto importante evitar tarefas que vêm como muito fáceis ou difíceis demais, o que significa que gostam de desafios com dificuldade intermediária.

A necessidade de poder, para o autor, é o desejo de impactar⁵, de influenciar e de controlar as outras pessoas. As pessoas gostam de estar no comando, preferem estar em situações competitivas, preocupando-se mais com o prestígio do que com o desempenho eficaz, enquanto que, na necessidade de associação buscam a amizade e desejam relacionamentos que envolvam um alto grau de compreensão mútua.

2.4.2.3. Teoria da avaliação cognitiva

Esta teoria propõe que a introdução de recompensas externas, como pagamento, para trabalhos que eram anteriormente gratificantes apenas pelo seu conteúdo, tende a reduzir a motivação. (Robbins: 1999).

Segundo o autor as principais implicações desta teoria relacionam-se à forma como as pessoas são remuneradas nas organizações. Esta teoria sustenta que, quando a organização usa recompensas externas para premiar desempenhos superiores, as recompensas internas que resultam do indivíduo fazer o que gosta, são reduzidas. Em outras palavras, quando a recompensa externa é dada a um indivíduo pelo facto de ele ter realizado uma tarefa interessante, isso causa uma queda no interesse que ele tem pela tarefa em si.

“Se a teoria de avaliação cognitiva for válida, ela deve ter grandes implicações para as práticas gerências. Os especialistas em remuneração argumentam que os pagamentos e outras recompensas externas funcionem como motivadoras eficazes, eles precisam ser

⁵ Afectar, contagiar, influir.

contingentes ao desempenho do indivíduo. Mas segundo os teóricos da avaliação cognitiva, isto apenas reduziria a satisfação interna do indivíduo ao realizar seu trabalho.” Robbins (1999)

Para Robbins (op.cit) a teoria da necessidade de McClelland diferencia-se da teoria de avaliação cognitiva pois a de McClelland enfoca três necessidades que buscam interesses totalmente diferentes, e em momento nenhum valoriza ou evidencia a componente de recompensas externas, nem mesmo as internas.

Para o autor encontramos na teoria de McClelland a necessidade de realização que se caracteriza pelo modo de fazer melhor as coisas e na preferência de tarefas com dificuldades intermediárias. Já, a necessidade do poder caracteriza-se pela preferência de situações competitivas e dando mais valor ao prestígio do que em desempenho eficaz. O autor comenta que na necessidade de associação buscam a amizade, compreensão mútua nos comportamentos interpessoais contrariamente a teoria de avaliação cognitiva que focaliza a maneira como as pessoas são remuneradas na organização e que a introdução de recompensas externas poderão causar a falta de motivação nas pessoas, causando descontentamento ou perda de interesse na realização das suas tarefas do cotidiano.

2.4.2.4. Teoria do reforço

Esta teoria faz uma abordagem comportamentalista, e argumenta que o reforço condiciona o comportamento. (Robbins: 1999).

De acordo com este autor os teóricos do reforço vêem o ambiente como causa do comportamento e dizem que, o que controla o comportamento são os reforços, onde qualquer consequência que, seguindo imediatamente uma resposta, aumenta a probabilidade de que aquele comportamento se repita.

Esta teoria não é estritamente falando uma teoria sobre motivação, mas fornece poderosos meios para analisar aquilo que controla o comportamento e, por isso, é sempre considerada nas discussões sobre motivação, onde a mesma ignora sentimentos, atitudes, expectativas e outras variáveis cognitivas que têm impacto sobre o comportamento. Robbins

2.4.2.5. Teoria da equidade

A teoria da equidade⁶, atribuída a J. Stacy Adams, é uma das várias teorias sobre motivação que coloca a ênfase na percepção pessoal do indivíduo sobre a razoabilidade⁷ ou justiça relativa na sua relação laboral com a organização. (Robbins: 1999).

Adams desenvolve a teoria da iniquidade, na qual está presente o conceito de troca social. Esta teoria tem como características a confiança e o respeito mútuo.

Adams, ao desenvolver esta teoria, cria o termo “equidade” que pode ser definido como *“equilíbrio entre a proporção das contribuições e retribuições de uma das pessoas envolvidas, com a proporção das contribuições e retribuições de outra pessoa envolvida na relação”*. Isto é o que originou o termo Justiça Distributiva (Gomide Júnior: 2002)

Segundo o autor da teoria, as pessoas sentem-se motivadas sempre que esperam receber da organização, seja em forma monetária, reconhecimento público, promoção, transferência, uma compensação justa pelos seus esforços a favor da organização. A justiça desta compensação é avaliada pelos indivíduos através da comparação entre o que os outros recebem cujos contributos são semelhantes.

Quando a compensação é justa, as suas contribuições continuam idênticas. Sempre que a compensação está acima da recebida pelas outras pessoas, verifica-se a tendência para um maior esforço.

⁶ Aplicação de regras instituídas num sentido de conformidade, respeito, justiça e igualdade.

⁷ Qualidade do que é conveniente ou oportuno.

No caso da compensação ser injusta as pessoas sentem-se insatisfeitas e tendem a reduzir as suas contribuições ou, se estas injustiças repetirem-se, podem mesmo sair da organização.

Segundo Robbins (2007), na teoria de equidade, quando o trabalhador percebe uma injustiça, espera-se que ele faça uma destas seis escolhas:

- a. Modificar suas contribuições, fazendo menos esforço;
- b. Modificar seus resultados;
- c. Distorcer sua auto-imagem;
- d. Distorcer a imagem dos outros;
- e. Buscar outro ponto de referência;
- f. Abandonar o terreno (deixar o emprego).

É fundamental que os gestores não esqueçam que por vezes uma inequidade sem importância no seu ponto de vista, pode representar uma grande injustiça para aqueles que por ela são directamente afectados.

Ainda no que se refere a teoria de equidade, Chiavenato (2004) diz que esta foi desenvolvida por Adams e baseia-se na comparação que, geralmente, as pessoas fazem a respeito das suas contribuições e das suas recompensas, em relação às contribuições e recompensas dos outros. As pessoas fazem comparações entre o seu trabalho (as entradas, esforço, experiência, educação, competência) e os resultados obtidos (remuneração, aumentos, reconhecimento) e o das outras pessoas. Elas percebem o que recebem do trabalho – como resultados – em relação ao que dão á ele – como entradas – e comparam essa relação resultados-entradas com a relação resultados-entradas de outras pessoas relevantes.

Chiavenato (2004) ainda debruçando sobre a teoria, diz que quando essa comparação feita pelas pessoas produz uma percepção de que essas relações são iguais, dizemos que existe um estado de equidade. Mas quando ocorre a percepção de que essas relações são desiguais, as

peessoas experimentam uma tensão negativa que conduz à necessidade de uma acção correctiva no sentido de eliminar quaisquer injustiças.

Wagner III (1999) diz que a teoria da equidade não exige como condição para que exista equidade, que os resultados ou investimentos sejam iguais. Aqueles que obtêm resultados menos desejáveis do que os outros ainda podem sentir-se tratados com justiça, desde que considerem que contribuíram menos do que esta pessoa.

O mesmo autor, acrescenta que a teoria da equidade fornece uma estrutura simples para entender como as pessoas decidem se estão ou não sendo tratadas com justiça em suas relações. E as percepções de iniquidade criam emoções desagradáveis. Quando as pessoas sentem estar recebendo uma parcela de resultados maior do que a que merecem, podem se sentir culpadas.

2.4.2.6. Teoria da expectativa

A teoria da expectativa de Victor Vroom sustenta que a força da tendência para agir de determinada maneira depende da força da expectativa de que esta acção trará certo resultado, e da atracção que este resultado exerce sobre o indivíduo. (Robbins: 2007).

Para este autor, em termos mais práticos, a teoria sugere que um funcionário se sinta motivado a despende um alto grau de esforço quando acredita que isto vai resultar numa boa avaliação de desempenho. E que, esta boa avaliação resulte em recompensas organizacionais, onde estas recompensas satisfaçam as suas metas pessoais.

Ainda com relação a teoria da expectativa, Robbins (op.cit) afirma que esta é a compreensão dos objectivos de cada indivíduo e as ligações entre esforço e desempenho, desempenho e recompensa e, finalmente, entre recompensa e alcance das metas pessoais.

O autor argumenta que a teoria de equidade se apresenta diferentemente da teoria da expectativa por razões bastantes simples. A teoria de equidade pauta pela justiça que os

funcionários duma organização poderão apresentar ao se compararem com os outros funcionários que desempenhem funções semelhantes a deles. Isto pode, de certa forma reduzir as suas contribuições e até mesmo se desvincularem da organização, caso as “injustiças” sejam frequentes. Ao passo que a teoria da expectativa fundamenta que as pessoas agem num alto grau de esforços quando acreditam que estes esforços resultarão numa boa avaliação de desempenho, em que, por sua vez, esta boa avaliação poderá trazer recompensas organizacionais, e que estas satisfaçam as suas metas pessoais.

Ainda de acordo com Robbins (2007), a teoria da expectativa seria a ideal para a tomada de decisões mais importantes, como continuar ou desistir do seu emprego, como também para explicar a produtividade dos trabalhadores em cargos altos na organização.

Para o caso da presente pesquisa, esta teoria não nos é válida por focalizar funcionários de escalão médio.

Para prosseguirmos com a nossa pesquisa, adoptamos a teoria de equidade, partindo do princípio de que, de um modo geral, os funcionários, tendencialmente comparam-se aos demais colaboradores e também pelo facto deles sentirem-se motivados quando esperam de alguma forma a recompensa, a promoção, ou ainda o reconhecimento pela parte da organização.

Sendo assim, importa conhecer como esta teoria funciona na instituição escolhida como nosso objecto de estudo do nosso estudo.

Capítulo III: Contextual local

3. Universidade Politécnica

O IPS Ida, nosso objecto de estudo, foi constituído em 1 de Setembro de 1994, pelo pacto social publicado no Boletim da República nº 31 – III Série, de Julho de 1996.

Fazem parte do IPS Ida, as seguintes unidades:

- Universidade Politécnica;
- O Instituto Médio Politécnico (IMEP) e as Escolas Secundárias;
- Escola Superior de Gestão, Ciências e Tecnologias;
- Escola Superior de Altos Estudos e Negócios (ESAEN);
- Escola Superior Aberta (ESA);
- Centro de Assistências e Práticas Jurídicas (CAPJ);
- Centro de Estudos de Pós-Graduação e Pesquisa Aplicada (CEPPA);
- Gabinete de Estudos e Projectos (GEP).
- Unidade de Extensão e Cooperação Universitária (UECU).
- Instituto Superior de Humanidades e Tecnologias (Quelimane);

A Universidade Politécnica possui pólos nos seguintes locais: Nampula, Nacala, Tete e Xai-xai.

A Universidade Politécnica, designada abreviadamente por A POLITÉCNICA, é uma instituição privada de ensino superior, sediada na cidade de Maputo e pode desenvolver as suas actividades em qualquer ponto da República de Moçambique. Esta instituição é dotada de autonomia jurídica e financeira.

Surge da transformação do Instituto Superior Politécnico e Universitário – ISPU, sob autorização do Conselho de Ministros, através do decreto nº 42/2007 de 5 de Outubro de 2007.

3.1. Missão

A POLITÉCNICA tem por missão contribuir para a elevação do nível educacional, técnico-científico e cultural dos moçambicanos, perseguindo os mais altos padrões de qualidade do ensino ministrado aos seus estudantes e da formação dos seus docentes e investigadores, perspectivando uma abordagem teórico-prática e profissionalizante das matérias, tendo em vista, particularmente, o seguinte:

- Promover os valores de humanidade;
- Promover os valores de democracia, paz e justiça social;
- Contribuir para a elevação da consciência cívica e ética das pessoas;
- Contribuir para o reforço da cidadania;
- Participar activamente na vida política, económica, social, cultural, desportiva e artística;
- Participar no desenvolvimento científico e tecnológico do país com resultados dos seus programas e projectos;
- Contribuir para a formação superior dos seus discentes e para o aperfeiçoamento e especialização dos seus docentes e investigadores;
- Estimular o intercâmbio técnico-científico com entidades nacionais e estrangeiras pertinentes;
- Estimular o desenvolvimento do ensino técnico-profissional no país, em particular a nível superior;
- Promover a extensão universitária, nomeadamente, através de programas ou projectos de ensino e de investigação;
- Promover a ligação Universidade-comunidade numa interacção dinâmica.

- Contribuir para a elevação da qualidade de vida dos cidadãos, através dos meios ao seu dispor, nomeadamente, educando e formando.

3.2. Objectivo

A POLITÉCNICA apresenta o seguinte objectivo: Desenvolver actividades nos domínios de ensino, como também desenvolver a investigação científica, tecnológica e da extensão, bem como o desenvolvimento das actividades subsidiárias e complementares a esse objectivo.

3.3. Estrutura orgânica

Como foi acima referido a Universidade politécnica é uma instituição de ensino superior distribuída em vários pontos de Moçambique. Devido a sua extensão, houve delimitação do nosso objecto de estudo, passando somente a fazer parte da pesquisa o Campus Universitário e a Reitoria, sediados em Maputo.

De frisar que não foram inquiridos os trabalhadores do ESA, ESAEN, IMEP, CAPJ, UECU, GEP e CEPPA.

O Campus Universitário é constituído aproximadamente por 22 trabalhadores e a Reitoria por 37.

A pesquisa tem como o seu público alvo, os trabalhadores que não ocupam cargos de chefia, excluindo os docentes (a tempo inteiro e parcial) pelas seguintes razões:

- a. Isenção de horário de trabalho, como é o caso dos que exercem cargos de chefia;
- b. Por não pertencerem ao grupo de trabalhadores administrativos.

A Universidade Politécnica possui um total de 202 funcionários distribuídos da seguinte forma:

Tabela 1 - Distribuição do funcionários na Universidade Politécnica

Distribuição do funcionários na Universidade Politécnica	
Local	Número
Maputo	150
Quelimane	27
Nampula	16
Tete	6
Xai-xai	3
Total	202

De seguida, no capítulo seguinte falaremos da Metodologia de pesquisa, onde abordaremos os tipos de pesquisa, as técnicas utilizadas para o colecta de dados utilizadas no trabalho, bem como a população e amostra.

Capítulo IV

METODOLOGIA

4. Metodologia de Pesquisa

O propósito da metodologia é descrever os procedimentos adoptados, a fim de atingir o objectivo do estudo.

4.1. Método de Pesquisa

Para Richardson (1999), genericamente o método em pesquisa significa a escolha de procedimentos sistemáticos para a descrição e explicação de fenómenos. Adoptando uma classificação bastante ampla, podemos dizer que há dois grandes métodos: O quantitativo e o qualitativo.

Silva e Menezes (2001) consideram que na pesquisa qualitativa há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, um vínculo indissociável entre o mundo objectivo e a subjectividade do sujeito que não pode ser traduzido em números.

Os autores fundamentam que esta pesquisa não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas, e o ambiente natural é a fonte directa para colecta de dados, cujo pesquisador é o instrumento chave.

Para Richardson (1999), o método quantitativo é caracterizado pelo emprego da quantificação tanto nas modalidades de colecta de informações, quanto no tratamento destas por meio de técnicas estatísticas, das mais simples, às mais complexas.

Segundo Gil (2008), as pesquisas classificam-se em exploratórias, descritivas e explicativas, de acordo com seus objectivos gerais.

Dado o tema a ser estudado adopta-se um estudo de carácter quantitativo com natureza descritiva.

De acordo com Richardson (1999), em princípio, o método quantitativo representa a intenção de garantir a precisão dos resultados, evitando que a análise e a interpretação sejam distorcidas. Isto possibilita uma margem de segurança quanto as deduções.

Sobre as pesquisas descritivas, Andrade (2004) afirma serem aquelas em que os factos são observados, registados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira sobre eles. Dessa forma, os fenômenos analisados são estudados, mas não manipulados pelo pesquisador.

Ainda de acordo com Silva e Menezes (2001) a pesquisa descritiva tem em vista a descrição das características de determinada população ou fenómeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Esta envolve o uso de técnicas padronizadas de colecta de dados: questionário e observação sistemática. Assume, em geral, a forma de levantamento.

4.2. Delineamento da pesquisa

Para o presente estudo, o delineamento mais adequado é por levantamento, que segundo Gil (2002), consiste na interrogação directa das pessoas cujo comportamento se pretende conhecer.

As informações requeridas são solicitadas a um grupo de pessoas e em seguida, mediante análise quantitativa chega-se às conclusões referentes aos dados (Gil: 2002).

O autor afirma que os dados obtidos mediante levantamento podem ser agrupados em tabelas, possibilitando sua análise estatística, e as variáveis em estudo podem ser quantificadas.

Martins (2007) afirma que os levantamentos são próprios para os casos em que o pesquisador deseja responder a questões acerca das relações entre características de pessoas

ou grupos, da maneira como ocorrem em situações naturais. Embora os levantamentos possam ser planeados para estudar relações entre variáveis, estes consideram as estratégias mais apropriadas para análise de factos e descrições.

4.3. Colecta de dados

O levantamento dos dados foi feito por meio de um questionário (Anexos I), que tinha o objectivo de verificar as percepções dos trabalhadores sobre a gestão da motivação trabalhadores.

Lima (2008) afirma que as técnicas de colecta de materiais tradicionalmente utilizadas na pesquisa de campo de carácter quantitativo envolvem a utilização da observação directa e extensiva, realizada por meio da aplicação de questionários. No caso concreto, usou-se a observação sistemática.

Silva e Menezes (2001) afirmam que a observação sistemática tem um planeamento, e realiza-se em condições controladas para responder aos propósitos pré-estabelecidos.

Lakatos (2001), caracteriza o questionário como sendo constituído por várias perguntas que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do pesquisador.

Para Silva e Menezes (2001), o questionário é uma série ordenada de perguntas que devem ser respondidas por escrito pelo informante. Acrescentam dizendo que o questionário deve ser objectivo, limitado em extensão e acompanhado de instruções. Estas devem esclarecer o propósito de sua aplicação, ressaltar a importância da colaboração do informante e facilitar o preenchimento.

A escolha do questionário como instrumento desta pesquisa justifica-se pelo facto de ser a forma mais usada para colectar dados, contendo um conjunto de questões lógicas e objectivas aos respondentes.

Para completar o relato sobre a forma de instrumento de pesquisa utilizada, torna-se relevante comentar que o questionário foi respondido na presença da pesquisadora, o que facultou na clarificação de eventuais dúvidas relacionadas às questões.

4.4. População e amostra pesquisadas

Esta pesquisa teve como a população alvo os funcionários da Universidade Politécnica (Maputo) composta por todos os colaboradores administrativos, técnicos e contínuos, particularmente os da Reitoria e do Campus, que se dispuseram a responder o questionário, excluindo os trabalhadores com o cargo de chefia, bem como os docentes.

Silva e Menezes (2001) definem População ou universo numa pesquisa como sendo a totalidade de indivíduos que possuem as mesmas características definidas para um determinado estudo.

Para Lakatos (2009), a população ou universo é o conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum.

“De modo geral, os levantamentos abrangem um universo de elementos tão grande que se torna impossível considerá-los em sua totalidade. Por essa razão, o mais frequente é trabalhar com uma amostra, ou seja, com uma pequena parte dos elementos que compõem o universo.” (Gil, 2008).

Amostra é parte da população ou do universo, seleccionada de acordo com uma regra ou plano. (Silva e Menezes: 2001).

Para Gil (1987), a amostra é o subconjunto do universo, por meio do qual se estabelecem ou se estimam as características desse universo.

Segundo este autor, o que confere fundamentação científica à amostragem são as leis estatísticas em que elas se fundamentam, nomeadamente: a lei dos grandes números, a lei da

regularidade estatística, a lei da inércia dos grandes números e a lei da permanência dos pequenos números.

Segundo a lei dos grandes números, se numa prova, um evento se repete grande número de vezes, a relação entre as vezes que se produz o sucesso e a quantidade total de provas tende a aproximar-se cada vez mais da probabilidade; ou seja, se um evento se repete grande número de vezes, a sua ocorrência tende a aproximar-se da quantidade total. (Gil: 1999).

Gil (1999) fundamenta que a lei da regularidade estatística indica que um conjunto de “n” unidades tomadas ao acaso de um conjunto maior “N” terá provavelmente as características do grupo maior.

O mesmo autor afirma que a lei da inércia dos grandes números defende que na maioria dos fenómenos, quando uma parte varia em determinada direcção, existe a probabilidade de que uma parte igual varie em direcção oposta.

A lei da permanência dos pequenos números diz que, se uma amostra numerosa é representativa da população, uma segunda amostra de igual proporção será semelhante à primeira. (Gil: 1999)

Segundo Marconi e Lakatos (2001) existem duas grandes divisões no processo de amostragem, a saber: a não-probabilística e a probabilística.

Gil (1987) fundamenta que a não-probabilística não apresenta fundamentação matemática ou estatística. Já para Marconi e Lakatos (2001), a amostragem probabilística baseia-se na escolha aleatória dos pesquisados. A aleatória significa que a selecção é feita de forma que cada membro da população tenha a mesma probabilidade de ser escolhido. Esta amostragem permite a utilização de tratamento estatístico.

Segundo Gil (2008) os tipos de amostragem mais utilizados são os seguintes: amostragem aleatória simples, amostragem sistemática, amostragem estratificada, amostragem por conglomerados e amostragem por cotas.

Adoptaremos para a presente pesquisa, o uso da amostragem aleatória simples.

Segundo Gil (1987) para que se determine o tamanho da amostra em população finita, ou seja, quando a população não ultrapassa 100.000 elementos, recorre-se a seguinte fórmula:

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{E^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

Onde: n = Tamanho da amostra

Z^2 = Nível de confiança escolhido, expresso em número de desvio padrão

p = Percentagem com a qual o fenómeno se verifica

q = Percentagem complementar (100 – p)

N = Tamanho da população (universo)

E^2 = Erro máximo permitido

Segundo Gil (1999) “*O erro de medição é expresso em termos percentuais e nas pesquisas sociais trabalha-se usualmente com uma estimativa de erro entre 3 e 5%.*” Na presente pesquisa usamos o erro máximo de 5%, que é 0.05”.

A percentagem com a qual o fenómeno se verifica é 50% pois, quando não é possível se verificar a percentagem com a qual o fenómeno se verifica, considera-se o valor máximo de p, que é 0.5, afirma Gil (1987).

No caso em apreço é crucial dizermos que a Universidade Politécnica possui 202 trabalhadores no seu todo. Mas a nossa pesquisa restringe-se somente a Universidade Politécnica no Maputo. E havendo a necessidade de delimitarmos o nosso objecto de estudo, optamos pelo estudo somente na Reitoria e Campus, onde no seu todo apresentam 59 trabalhadores.

Portanto, tendo em conta os aspectos acima mencionados e considerando um nível de confiança de 95%, teremos o seguinte cálculo para a obtenção da amostra.

$$(Z_{cr})= 0.9750$$

$$Z_{cr}= 1.96$$

$$n = \frac{(1.96)^2 * 0.5 * 0.5 * 59}{(0.05)^2 * (59 - 1) + (1.96)^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = \frac{3.8416 * 0.25 * 59}{0.145 + 3.8416 * 0.25}$$

$$n = \frac{56.6636}{1.1054}$$

$$n = 51$$

De acordo com os cálculos efectuados, para a amostra do respectivo trabalho teremos 51 elementos. Após a colecta dos dados é necessário analisá-los e interpretá-los de modo a tirar conclusões para o nosso estudo. Deste modo o capítulo que se segue é reservado à análise dos dados.

Capítulo V

Apresentação de Resultados e Discussão

5. Dados sócio-demográficos: População

Para a realização do estudo foram inquiridos 41 trabalhadores da Universidade Politécnica, particularmente, da Reitoria e do Campus Universitário. Deste total, 10 são técnicos juniores, 5 Assistentes Técnicos, 4 Contínuos, 3 Assistentes Administrativos, 3 Técnicos Seniores e pelo menos um trabalhadores das restantes funções.

Tabela 2 - Distribuição por função / Ocupação dos inquiridos

Categoria profissional	Numero de Trabalhadores
Guardas	1
Caixa	1
Assistente Técnico	5
Telefonista ou rececionista	2
Assistente D. Principal	1
Técnico Júnior	10
Técnico Sénior	3
Técnico Superior	1
Técnico Auxiliar	1
Auxiliar bibliotecário	1
Assistente Administrativo	3

Auxiliar Administrativo	1
Contínuo	4
Técnico Principal	1
Assistente de Direcção B1	3
Motorista	3
Total	41

Quanto à distribuição dos funcionários pela Reitoria e pelo Campus Universitário, cerca de 61% dos trabalhadores fazem parte da Reitoria, e 39% pertencem ao Campus universitário.

Tabela 3 - Distribuição dos inquiridos por sector

Sector	Frequência	%
Campos Universitário	16	39
Reitoria	25	61
Total	41	100

No que se refere ao género dos inquiridos cerca de 19 elementos são do sexo feminino, o que corresponde a 46% do total, sendo o remanescente do sexo Masculino.

Tabela 4 - Distribuição dos inquiridos por sexo

Sexo	Frequência	%
Feminino	19	46.3
Masculino	22	53.7
Total	41	100

As idades dos inquiridos que contribuíram para este trabalho, tal como indica a tabela 4 num total de 41, estão dispostos da seguinte forma: 20 pertencem a faixa etária dos 26 a 35 anos, o que corresponde a 49%, seguido de 11 pertencentes a faixa etária de 36 a 45 anos correspondendo a 27%, 7 situam-se entre os 18 e 25 anos, o que corresponde a 17%, 2 pertencem a faixa etária de maior de 60 anos o que corresponde a 5%, e apenas 1 elemento pertence a faixa etária de 46 a 55 anos, correspondendo a 2%.

Tabela 5 - Distribuição dos inquiridos por idade

Idade	Frequência	%
18 a 25	7	17.1
26 a 35	20	48.8
36 a 45	11	26.8
46 a 55	1	2.4
> 60	2	4.9
Total	41	100

O que se pode verificar é que a Universidade Politécnica é constituída por trabalhadores jovens, sendo que 56% dos inquiridos tem idade inferior a 35 anos. Outro aspecto que é observável é o facto de existirem poucos funcionários com mais de 45 anos nas categorias

inquiridas. Isto mostra boa capacidade física dos inquiridos para realizarem o trabalho inerente às suas funções (encaminhamento de expediente, trabalhos de apoio administrativos, entre outros).

Tabela 6 - Antiguidade na instituição

Antiguidade	Frequência	%
< 5 anos	22	53.7
5 a 10 anos	10	24.4
> 11 anos	6	14.6
Omissos	3	7.3
Total	41	100

Relativamente à antiguidade, mais de metade dos inquiridos possuem menos de 5 anos de trabalho, facto que é comprovado pois mais de metade dos trabalhadores que instituição tem serem jovens. Verifica-se também o facto de existirem poucos técnicos com mais de 11 anos, e 3 casos de omissão de dados.

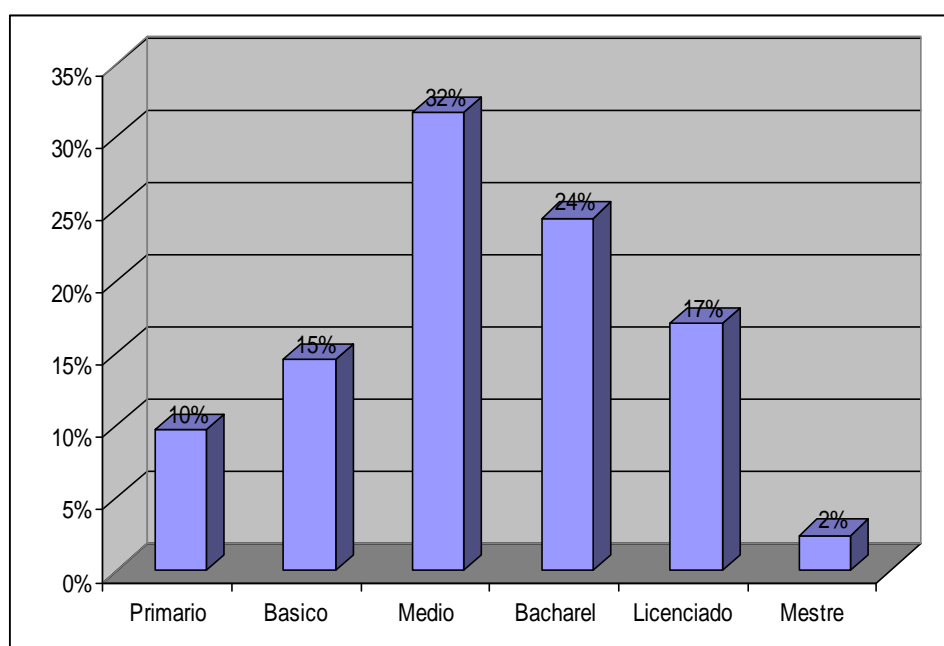


Gráfico 1 - Distribuição por nível de escolaridade

No que concerne ao nível académico dos inquiridos, mais de metade possuem o nível médio ou superior concluído, sendo que apenas 2% tinham o nível de mestrado. Observa-se uma distribuição quase que simétrica e a existência de uma larga parte dos quadros da instituição que concluiu o nível médio, perfazendo 32%.

5.1. Satisfação com os diferentes aspectos do trabalho

Tabela 7 - Aspectos que influenciam na satisfação

Elementos que levam a estar satisfeito	Sim (%)	Não (%)	Total (%)
Salário	14.6	85.4	100
Subsídio	4.9	95.1	100
Progressão na carreira profissional	46.3	53.7	100
Assistência médica e medicamentosa	2.4	97.6	100
Reforma	4.9	95.1	100
Condições de trabalho	41.5	58.5	100

Conforme foi referido na teoria de equidade, alguns aspectos como salário, condições de trabalho, reconhecimento fazem parte dos aspectos que podem afectar a satisfação dos funcionários. O cenário encontrado na instituição em estudo não é dos melhores. Quando questionados sobre os aspectos que influenciam na sua satisfação, constatamos que maior parte deles (85.4%) não se encontram satisfeitos com os salários praticados pela instituição, tão pouco com os subsídios, onde quase todos os inquiridos se mostraram insatisfeitos (95.1%). Constatamos um cenário parecido no que tange à assistência médica e

medicamentosa onde (97.6%) também afirmam não estarem satisfeitos devido a este factor. No que diz respeito á reforma, 95.1% não tem esperança de obtê-la.

Mas relativamente à progressão na carreira profissional eles encontram-se divididos, onde quase metade afirma que a carreira profissional na instituição deixa-os satisfeitos (46.3%) e 53.7% afirma que este factor causa insatisfação. Igualmente verificamos que sobre as condições de trabalho (41.5%) consideram que este aspecto influencia razoavelmente na sua satisfação.

Tabela 8 - Satisfação com a função/ ocupação/ tarefa que exerce

Satisfação com funções	Frequência	%
Muito	19	46.34
Mais ou menos	15	36.59
Pouco	5	12.2
Não	2	4.88
Total	41	100

Relativamente à satisfação com funções/ocupações que os funcionários desempenham estes mostraram-se satisfeitos (46.34+36.59≈83%). Isto revela uma boa descrição de tarefas que a universidade executa e o bom enquadramento dos técnicos seleccionados para desempenharem as suas actividades.

Mas há que realçar a existência de alguns inquiridos pouco satisfeitos ou mesmo insatisfeitos com as tarefas que exercem que é de aproximadamente 16.8% (12.2% + 4.88%).

Tabela 9 - Satisfação com as funções que desempenha em função do nível académico

		Formação académica						Total
		Primária (%)	Básica (%)	Media (%)	Licenciad o (%)	Bacharel (%)	Mestre (%)	
satisfação com funções	Muito	15,8	15,8	26,3	15,8	21,1	5,3	100
	Mais ou menos	6,7	6,7	40,0	20,0	26,7		100
	Pouco		40,0	40,0		20,0		100
	Não				50,0	50,0		100
Total		9,8	14,6	31,7	17,1	24,4	2,4	100

De modo a ilustrar qual é o nível de formação dos técnicos que se encontram não satisfeitos ou pouco satisfeitos efectuou-se um cruzamento entre as variáveis, da tabela 9 com a tabela em anexo II, tendo ilustrado o seguinte: os que estão pouco satisfeitos são técnicos, que na sua maioria possuem nível básico ou médio; os que não se apresentam satisfeitos são licenciados e mestres.

Relativamente as taxas altas de satisfação com as funções distribuem-se um pouco por todos os níveis de formação.

Em conclusão, é importante rever a descrição de tarefas dos técnicos superiores, nomeadamente mestres e licenciados e identificar que aspectos os colocam totalmente insatisfeitos com o que fazem. Para os de nível básico, é importante identificar que aspectos podem ser revistos nas suas tarefas.

Tabela 10 - Opinião sobre os salários em função do nível académico

		Formação académica						Total
		Primaria (%)	Básica (%)	Média (%)	Licenciad o (%)	Bacharel (%)	Mestre (%)	
O que acha dos salários	Muito baixos	33,3	33,3	-	-	33,3	-	100
	Baixos	9,5	14,3	28,6	23,8	23,8	-	100
	Médios	6,3	12,5	37,5	12,5	25,0	6,3	100
	Altos	-	-	100,0	-	-	-	100
Total		9,8	14,6	31,7	17,1	24,4	2,4	100

De modo a ilustrar a opinião dos inquiridos sobre os salários em função do nível académico, efectuou-se um cruzamento entre as variáveis, da tabela 10 com a tabela em anexo II. Verificou-se que 42.8% dos que possuem nível primário, 47.6% do nível básico, como também 57.1% bacharéis, consideram os salários muito baixos, revelando assim alguma insatisfação com o salário nestes grupos. Sendo que, o grupo que afirma auferir salários altos é apenas constituído por técnicos de nível médio. Em geral, os grupos que se mostram com salários médios são os que possuem formação Média (37,5%) e os Bacharéis (25%).

Os superiores hierárquicos desempenham um papel importante na criação de um bom ambiente de trabalho bem como na motivação dos trabalhadores para o seu alto desempenho. Isto é, as características de um superior hierárquico são muitas vezes catalisadores de motivação e de alto desempenho.

Quando questionamos os nossos inquiridos sobre as características dos seus superiores, os técnicos da Universidade Politécnica todos foram unânimes em afirmar que os seus chefes não possuíam as seguintes características: complexo de superioridade, impor suas ideias e ignorar os colaboradores. Pelo que à priori ilustra um cenário de abertura dos seus colaboradores em relação aos seus superiores hierárquicos 100%, conforme mostra a tabela 11.

Tabela 11 - Característica dos superiores hierárquicos

Características do superior hierárquico	Sim (%)	Não (%)	Tot al (%)
Apoia	51.2	48.8	100
Ensina	48.8	51.2	100
Elogia	31.7	68.3	100
Negocia	2.4	97.6	100
Compreende	24.4	75.6	100
Atende	17.1	82.9	100
Competente	39	61	100
Coopera	26.8	73.2	100
Aceita aprender dos colaboradores	29.3	70.7	100
Partilha o seu saber	29.3	70.7	100
Inovador	7.3	92.7	100
Planeador	12.2	87.8	100
Estratega	12.2	87.8	100
Arrogante	0	100	100

Autoritário	7.3	92.7	100
Complexo de superioridade	0	100	100
Ignora os colaboradores	0	100	100
Impõe suas ideias	0	100	100

Outro aspecto a ressaltar é a existência de características que descrevem um bom superior que os colaboradores da instituição em análise, na maioria (mais de 60%) afirmaram que os seus chefes não possuem, nomeadamente: capacidade de elogiar, negociar, compreender, atender, competência, cooperar, aceitar apreender com os colaboradores, partilhar seu saber, inovação, ser estratega, planeador. Verificou-se também características em que os colaboradores não foram claros na descrição de seus técnicos, relativamente a se estes apoiam ou não, se ensinam ou não.

A recepção da opinião dos colaboradores pela instituição é importante para o estabelecimento de um bom canal de comunicação. A partir do momento em que as ideias dos trabalhadores são recebidas pela instituição, eles passam a sentir-se satisfeitos e valorizados, mesmo que a sua contribuição seja ou não aceite. No entanto 65.9% dos trabalhadores inquiridos mostram que as vezes as opiniões são recebidas pela instituição, e 17,1% dos trabalhadores inquiridos dizem que as opiniões nunca são recebidas. Apenas 17% dos trabalhadores inquiridos dizem que as opiniões sempre são recebidas pela instituição, verificando-se que a comunicação ascendente funciona deficientemente. Os dados acima referidos estão ilustrados na tabela 12.

Tabela 12 - Recepção das opiniões pela instituição

Opiniões são recebidas	Frequência	%
Nunca	7	17.1
As vezes	27	65.9
Sempre	7	17
Total	41	100

No que diz respeito à recepção das informações por parte dos trabalhadores, 48,78% dos trabalhadores inquiridos dizem que as informações chegam em tempo útil aos mesmos, e uma percentagem igual (48,78%) diz que raramente chegam em tempo útil aos trabalhadores. Uma pequena percentagem de 2,44% dos trabalhadores reputam dizendo que as informações nunca chegam a tempo aos funcionários, o que revela-nos que a informação não é uniformemente distribuída a nível da instituição, tal como espelha a tabela 13.

Tabela 13 - Informações chegam a tempo

Informações chegam a tempo	Frequência	%
Sim	20	48.78
Raramente	20	48.78
Nunca	1	2.44
Total	41	100

Para que os trabalhadores se sintam motivados é necessário que estes tenham algum conhecimento sobre a instituição de que fazem parte, bem como os planos a nível estratégico da instituição, de expansão ou ainda de novos projectos.

Pode-se observar que, relativamente ao acesso sobre as informações da instituição, 56.1% dos trabalhadores afirmam ter nenhuma ou pouca informação sobre a vida da instituição e, 43.9% tem informação suficiente ou muita sobre a mesma, tal como demonstra-nos a tabela 14. De acordo com os dados, o cenário não é dos piores. É necessário que a instituição dê mais a conhecer os trabalhadores sobre o processo evolutivo da instituição.

Tabela 14 - Tem informações sobre a vida da instituição

Informações sobre a instituição	Frequência	%
Nenhuma ou pouca	23	56,1
Suficiente ou muita	18	43,9
Total	41	100

Segundo as informações dos questionários respondidos pelos colaboradores, grande parte dos mesmos afirmam que não é comum a existência de conflitos entre trabalhadores que podem prejudicar nas suas actividades laborais, representados em 1.93%, mas no que concerne á remuneração justa pelas tarefas efectuadas, poucos concordam que receberem remuneração justa pela tarefa que exercem num total de 2.45%. Em percentagem reduzida (2.63%) afirma que possui á facilidade de acesso a acções de formação para aperfeiçoamento das suas competências. No entanto 4.55% dos funcionários tudo fazem da melhor forma pelos seus serviços, ainda que não sejam solicitados. Já 4.3% concordam estar perfeitamente integrados na instituição enquanto 4.24% concordam pouco em relação á ajuda que poderão ter dos seus colegas, em caso de dificuldades.

5.2. Concordância

Tabela 15 - Concordância com condições de trabalho na Politécnica

	Min	Max	Media	DP	Moda
O ambiente da empresa favorece a concretização do meu trabalho	1	5	3.90	1.09	5
São comuns as desavenças com os meus colegas, o que prejudica o meu trabalho	1	5	1.93	1.29	1
Gosto do tipo de tarefas que me são atribuídas	1	5	4.32	1.15	5
Recebo uma remuneração justa pelo trabalho que faço	1	5	2.46	1.45	1
Sinto-me informado sobre assuntos correntes do meu serviço	1	5	3.22	1.33	3
A Universidade Politécnica disponibiliza o apoio técnico para o meu serviço	1	5	3.24	1.51	5
Tenho facilidade de acesso a acções de formação para aperfeiçoar as minhas competências	1	5	2.63	1.62	1
Trabalhar na Universidade Politécnica dá prestígio social	1	5	4.05	1.22	5
Gosto de dar o meu melhor pelo serviço, mesmo sem ser solicitado	1	5	4.55	1.06	5
Sinto-me perfeitamente integrado nesta instituição	1	5	4.30	0.99	5
Posso contar com a colaboração dos colegas quando tenho dificuldades	1	5	4.24	1.26	5
O trabalho que faço é relevante a sociedade	1	5	3.95	1.48	5

Posso contar com a colaboração da Universidade Politécnica quando surgem dificuldades	1	5	3.45	1.52	5
Eu recomendaria a Universidade Politécnica como um bom local de trabalho	1	5	3.49	1.47	5
O meu actual emprego corresponde as minhas expectativas	1	5	3.20	1.47	5

Com relação a tabela 16, os colaboradores (3.44%) afirmam que quase sempre esforçam-se por fazer mais do que o necessário, os que se sentem na maior parte das vezes, motivados para realizar um trabalho de qualidade, são expressos por 3.29% de inquiridos. Já no que concerne ao reconhecimento dos seus trabalhos, 2.62% diz que as vezes o trabalho é reconhecido pelos estudantes, bem como 2.59% refere que as suas ideias e sugestões são tidas em consideração.

Grau de Frequência

Tabela 16 - Frequência com que recebe ordens ou vê seu trabalho reconhecido

	Min	Max	Media	DP	Moda	
Recebo ordens concretas sobre as tarefas que tenho que executar	1	4	3.05	0.95	4	
As minhas ideias e sugestões são tidas em consideração	1	4	2.59	1.05	2	
Esforço-me por fazer mais do que é necessário	1	4	3.44	0.87	4	
Sinto-me motivado para realizar um trabalho de qualidade	1	4	3.29	0.84	4	
O meu trabalho é reconhecido	Pelos meus colegas	1	4	3.08	1.00	4
	Pela minha chefia	1	4	3.15	1.03	4
	Pela A politécnica	1	4	2.71	1.12	4
	Pelos estudantes	1	4	2.62	1.21	4

Quando questionados sobre alguma mudança relacionadas a sua situação laboral, 22,5% dos trabalhadores inquiridos afirmaram que optariam por mudar a função num futuro próximo, 15% mudariam para o sector público, 12,5% sairiam da Universidade Politécnica e 12,5% não mudavam absolutamente nada sobre a situação laboral.

Tabela 17 - Situação laboral no futuro

	Frequência	Percentagem
Mudar a função	9	22.5
Trocar de serviço	5	12.5
Sair da Universidade Politécnica	5	12.5
Mudar para o sector público	6	15
Passar a reforma	4	10
Não mudava nada	5	12.5
Outra opção	6	15
Total	40	100

Capítulo VI

6. Conclusões

Com base na análise de dados através de gráficos e tabelas, tendo sempre em consideração os aspectos levantados na fase da revisão da literatura, importa, neste capítulo, apresentar as principais conclusões, tendo em conta os objectivos propostos.

Para o presente trabalho foram inquiridos 41 colaboradores da Universidade Politécnica, tendo-se procedido á respectiva análise de resultados, da qual se obteve as seguintes conclusões:

- a. No que tange a satisfação com as funções que exercem se verificou que os colaboradores se apresentavam na maioria mais ou menos satisfeitos e muito satisfeitos;
- b. Os colaboradores da Universidade Politécnica não consideram o salário, subsídio, assistência médica e medicamentosa e a reforma como aspectos que influenciem na sua satisfação com trabalho. A progressão na carreira e condições de trabalho são aspectos que razoavelmente influenciam na sua satisfação;
- c. No que concerne á descrição dos seus superiores hierárquicos, os colaboradores apontaram os seguintes aspectos positivos: não são arrogantes, não são autoritários, não possuem complexo de superioridade, não ignoram seus colaboradores e nem impõem ideias. No que toca às características que os chefes possuem, os colaboradores apontaram o facto deles apoiarem, ensinarem, elogiarem e serem competentes. Quanto aos aspectos negativos indicaram que os superiores não se identificam como sendo seres inovadores, não são planeadores, não são estrategas, não aceitam aprender dos colaboradores, não partilham seu saber, não compreendem e nem negociam;

- d. A comunicação é um aspecto importante para o bom desempenho dos colaboradores de toda a instituição. Os colaboradores da Universidade Politécnica afirmaram que, na maioria das vezes, a instituição recebe as suas opiniões. Sendo pouca as vezes que a instituição não ausculta suas opiniões. Este ponto revela que a instituição mantém um canal de recepção de opiniões, anseios ou preocupações saudáveis;
- e. Relativamente á recepção da informação da instituição por parte dos colaboradores estes afirmaram que poucas vezes recebem informação sobre a vida da instituição. No que toca á recepção de informação atempada por parte da instituição, os colaboradores afirmaram que a maioria das vezes a recebem em tempo útil, sendo muito raro receberem informações tardiamente;
- f. Os colaboradores discordam com a opinião de que as desavenças com os colegas sejam comuns e que sejam prejudiciais para o trabalho que desempenham. Também discordam com o facto de terem facilidade de acesso ás acções de formação para aperfeiçoar as suas competências;
- g. Também reputam o facto de não receberem da instituição apoio técnico para o serviço dos mesmos;
- h. No que tange ao reconhecimento do desempenho, os colaboradores afirmaram que quase sempre os seus chefes e colegas de trabalho reconhecem as tarefas por eles exercidas. No que diz respeito ao reconhecimento pela Universidade Politécnica e pelos estudantes, os colaboradores afirmam que as vezes estes segmentos reconhecem a relevância das suas tarefas;
- i. De acordo com os dados obtidos, os colaboradores da instituição em análise, ao exprimirem os seus desejos num futuro próximo, demonstram como prioridade o interesse em mudar suas funções, seguida do desejo de mudar para o sector público.

Uma pequena percentagem optaria por trocar de serviço, desvincular-se da Universidade, e outros não mudariam nada sobre as suas situações. Apenas uma percentagem reduzida passaria para a reforma.

6.1. Recomendações

Avaliando-se os resultados da pesquisa, tendo em vista as conclusões obtidas por intermédio do questionário, formulam-se sugestões ou recomendações para que outras pesquisas sejam desenvolvidas, buscando aprofundar o conhecimento sobre o tema.

Deste modo, nesta pesquisa, recomendamos o seguinte:

- a. Cuidado especial deve ser tomado para que a instituição dê alguma atenção aos aspectos relacionados com o salário, subsídio, assistência médica e medicamentosa e a reforma, pois estes afectam directamente a satisfação dos colaboradores no trabalho. Embora a instituição tenha menos de 20 anos no mercado, deverá criar políticas que abarquem a componente reforma;
- b. Relativamente às características dos superiores hierárquicos, fica nítida a importância desta organização pautar por superiores inovadores, planeadores, estrategos, e que também tenham abertura em aprender dos seus colaboradores, partilhar dos seus saberes, que compreendam os subordinados e, acima de tudo, saibam negociar com os mesmos;
- c. Relativamente á facilidade de acesso as acções de formação para aperfeiçoar suas competências, especial atenção dever-se-á dar por parte da instituição, uma vez que trabalhadores competentes poderão contribuir para o crescimento da instituição;
- d. Sugere-se a instituição que ofereça apoio técnico aos seus colaboradores para a elaboração de suas tarefas;
- e. Que se replique a pesquisa sobre a motivação com um universo de trabalhadores maior, em empresas de culturas distintas e semelhantes à do caso em estudo, com o intuito de descobrir modelos explicativos da gestão motivacional.

Capítulo VII

7. Referências

Atkinson, R. (2002). *Introdução á psicologia* . Porto Alegre: Artes Médicas.

Andrade, M. (2004). *Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação: noções práticas*. (6ª edição). São Paulo: Atlas.

Bowditch, J., Buono, A. (1990). *Elementos do Comportamento Organizacional*. São Paulo: Editora Pioneira.

Bergamini, C., Coda, R. (1997). *Psicodinâmica da vida Organizacional*. São Paulo: Atlas.

Chiavenato, I. (2003). *Gerenciando Pessoas*. (4ª edição). São Paulo: Prentice Hall.

Chiavenato, I. (1999). *Administração de recursos humanos: fundamentos básicos*. (4ª edição). São Paulo: Atlas.

Chiavenato, I. (2004). *Recursos humanos- o capital humano das organizações*. (8ª edição). São Paulo: Atlas.

Chiavenato, I. (2000). *Recursos humanos*. (6 edição). São Paulo: Atlas.

Chiavenato, I. (2004). *Comportamento Organizacional: A dinâmica do Sucesso das Organizações* . São Paulo: Pioneira Thomson Learning.

Cooper, D.; Schindler P. (2003). *Métodos de pesquisa em Administração*. (7ª edição). Porto Alegre: Bookman.

Fachin, O. (2001). *Fundamentos de metodologia*. (3ª edição). São Paulo: Saraiva.

Gil, A. (1987). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. (5ª edição). São Paulo: Atlas.

Gil, A. (1999). *Métodos e Técnicas da Pesquisa Social*. (5ª edição). São Paulo: Atlas.

Gil, A. (2002). *Como elaborar projectos de pesquisa*. (4ª edição). São Paulo: Atlas.

Gil, A. (2008). *Como elaborar projectos de pesquisa*. (4ª edição). São Paulo: Atlas.

Júnior, G. (2008). *Medidas do Comportamento Organizacional: Ferramentas de diagnóstico e Gestão*. Porto alegre: Artmed.

Lakatos, E., Marconi, A. (2001). *Metodologia de trabalho científico* (6ª edição) . São Paulo: Atlas.

Lakatos, E., Marconi, A. (1996). *Metodologia do trabalho científico*. São Paulo: Atlas.

Lakatos, E., Marconi, A. (2009). *Metodologia de trabalho científico*. (7ª edição). São Paulo: Atlas.

Lima, M. (2008). *Monografia- a engenharia da produção acadêmica*. (2ª edição). São Paulo: Saraiva.

Martins, G.; Teóphilo, C. (2007). *Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas*. São Paulo: Atlas.

Reis, E., Melo, P., Andrade, R., Calapez, T. (2001). *Estatística Aplicada-Volume 2*. (4ª edição). Lisboa: Revista.

Richardson, R., Peres, J., Wanderley, J., Correia, L., Peres, M. (1999). *Pesquisa Social: Métodos e técnicas*. (3ª edição). São Paulo: Atlas.

Rodrigues, C. (1998). *Manual de psicologia 2- Motivação*. Porto: Contraponto.

Robbins, S. (1999). *Comportamento Organizacional* (8ª Edição). Rio de Janeiro: CTC.

Robbins, S. (2001). *Administração: mudanças e perspectivas*. São Paulo: Saraiva.

Robbins, S. (2007). *Fundamentos do comportamento organizacional*. (7ª edição). São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Silva, E., Menezes, E. (2001). *Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação*. (3ª edição). Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC.

Siqueira, M. (2008). *Medidas do Comportamento Organizacional: Ferramentas de Diagnóstico e de Gestão*. Porto Alegre: Artmed.

Sotomane, C. (2000). *Guia de Elaboração e Apresentação do Trabalho de Projecto*. Maputo: Instituto Superior Politécnico e Universitário.

Wagner III, J., Hollenbeck, J. (1999). *Comportamento Organizacional : Criando Vantagem competitiva* (3ª edição). São Paulo: Saraiva.

Páginas consultadas na internet :

(<http://pesquisabibliografica.vilabol.uol.com.br/conceito.html>)

(<http://pt.wikipedia.org/wiki/Entrevista>)

(inf.unisul.br/~ines/pccsi/O_PROJETO_DE_PESQUISA_2004B.doc)

(<http://pt.wikipedia.org/wiki/Observa%C3%A7%C3%A3o>)

ANEXOS - I

QUESTIONÁRIO

- ❖ O presente questionário sobre Análise ao estágio de aplicação ao modelo de equidade na gestão motivacional na Universidade Politécnica pretende verificar as percepções dos trabalhadores sobre a gestão da motivação aplicadas nesta Universidade. Trata-se de um exercício académico para efeitos de obtenção do grau de licenciatura em Administração e Gestão de Empresas. Queremos lhe assegurar que o mesmo não será usado para outros fins senão os aqui indicados. Pelo que, estas mesmas opiniões serão guardadas com maior sigilo.

- ❖ Por favor colabore, preenchendo o questionário como se indica.

Sector: Campos universitário_____ Reitoria_____

Parte I

Assinale com X entre os parênteses o que corresponder à sua situação

1. Idade

18 a 25 () 26 a 35 () 36 a 45 () 46 a 55 () 56 a 60 () > 60 ()

2. Sexo: F () M () **3. Antiguidade na Instituição:** < 5anos () 5 a 10anos ()

>11 anos ()

4. Categorias Profissionais:

Secretários:

A3 () B2 () B3 () C1 ()

Guardas:

C1 ()

Caixa:

A3 ()

Assistente Técnico(a):

A3 () B1 () B3 () C1 () C3 ()

Telefonista ou recepcionista:

C1 ()

Assistente D. Principal:

A3 ()

Técnico(a) júnior:

A2 () A3 () B1 () C1 () C2 ()

Técnico(a) sénior:

A1 () A2 () B3 ()

Técnico(a) superior () Técnico Auxiliar () Docente a tempo inteiro () Auxiliar biblioteca ()

Auxiliar técnico () Assistente Administrativo () Auxiliar administrativo () Contínuo C2 ()

Técnico principal () Técnico principal C2 () Assistente de Direcção B1

Motorista () Motorista A1 () Motorista B2 () Motorista C ()

Outro _____

5. Formação Académica:

Primária () Básica () Média () Licenciado () Bacharel () Mestre () Doutor ()

Parte II

Assinale com X entre os parênteses o que corresponder à sua situação

6. As suas funções/ ocupação/ tarefas estão de acordo com a sua formação académico profissional?

Sim () Mais ou menos () Não ()

7. Está satisfeito (a) com a função/ ocupação / tarefa que exerce?

Muito () Mais ou menos () Pouco () Não ()

7.1. Diga porquê:

Porque faço a mesma coisa há muito tempo () Não sei fazer outra coisa ()

7.2. Se a resposta for muito ou mais ou menos na pergunta 7, indique pelo menos três elementos que levam a estar satisfeito.

Salário () Subsídio () Progressão na carreira profissional ()

Assistência médica e medicamentosa () Aposentação ()

Condições de trabalho () Outro () _____.

8. O que acha dos salários que à instituição paga?

Muito baixos () Baixos () Médios () Altos () Muito Altos ()

9. Como caracteriza o seu superior hierárquico?

Apoia () Ensina () Elogia () Negoceia () Compreende ()

Atende () Competente () Cooperava ()

Aceita aprender de colaboradores () Partilha o seu saber () Inovador ()

Planeador () Estratega () Arrogante () Autoritário () Complexo

de superioridade () Ignora os colaboradores () Impõe suas ideias ()

10. Em que medida as suas opiniões são recebidas pela instituição?

Nunca () Às vezes () Sempre ()

11. As informações chegam em tempo útil aos trabalhadores?

Sim () Raramente () Nunca ()

12. Em que medida tem informações sobre a vida da Instituição, nomeadamente, planos e metas de produção, estratégias, resultados da produção, desempenho financeiro, projectos de desenvolvimento, etc.?

Nenhuma () Pouca () Suficiente () Muita ()

Parte III: Grau de Concordância

13. Numa escala de 1 a 5, indique o seu grau de concordância com as seguintes afirmações:

(1-Discordo totalmente, 2- Discordo Pouco, 3- Não concordo e nem discordo, 4- Concordo Pouco, 5- Concordo Totalmente)

	1	2	3	4	5
1. O ambiente da empresa favorece a concretização do meu trabalho					
2. São comuns as desavenças com os meus colegas, o que prejudica o meu trabalho					
3. Gosto do tipo de tarefas que me são atribuídas					
4. Recebo uma remuneração justa pelo trabalho que faço					
5. Sinto-me informado sobre assuntos correntes do meu serviço					
6. A Universidade Politécnica disponibiliza o apoio técnico para o meu serviço					
7. Tenho facilidade de acesso a acções de formação para aperfeiçoar as					

minhas competências					
8. Trabalhar na Universidade Politécnica dá prestígio social					
9. Gosto de dar o meu melhor pelo serviço, mesmo sem ser solicitado					
10. Sinto-me perfeitamente integrado nesta instituição					
11. Posso contar com a colaboração dos colegas quando tenho dificuldades					
12. O trabalho que faço é relevante para a sociedade					
13. Posso contar com a colaboração da Universidade Politécnica quando surgem dificuldades					
14. Eu recomendaria a Universidade Politécnica como um bom local de trabalho					
15. O meu actual emprego corresponde às minhas expectativas					

Parte IV. Grau de frequência

14. Numa escala de 1 a 4, indique a frequência das seguintes afirmações:

(1-Nunca, 2- Às vezes, 3- Quase sempre, 4- Sempre)

	1	2	3	4
1. Recebo ordens concretas sobre as tarefas que tenho que executar				
2. As minhas ideias e sugestões são tidas em consideração				
3. Esforço-me por fazer mais do que é necessário				
4. Sinto-me motivado para realizar um trabalho de qualidade				
5. O meu trabalho é reconhecido	a) pelos meus colegas			
	b) pela minha chefia			

	c)pela Á Politécnica				
	d)pelos estudantes				

15. Se fosse possível mudar algo relativamente à minha situação laboral no futuro próximo, optaria por:

a) mudar a função	
b) trocar de serviço	
c) sair da Universidade Politécnica	
d) mudar para o sector público	
e) passar à reforma	
f) não mudava nada	
g) outra opção	

Maputo, Março de 2011.

ANEXOS - II

Tabela 1: Opinião dos trabalhadores sobre os salários

O que acha dos salários	Frequência	%
Muito baixos	3	7.3
Baixos	21	51.2
Médios	16	39
Altos	1	2.4
Total	41	100