



**UNIVERSIDADE POLITÉCNICA  
A POLITÉCNICA**

**INSTITUTO SUPERIOR ABERTO – ISA**

**O SISTEMA HIERÁRQUICO COMO FACTOR IMPULSIONADOR DA  
MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES: O CASO DA  
AUTORIDADE TRIBUTÁRIA DE MOÇAMBIQUE – DIRECÇÃO GERAL DAS  
ALFÂNDEGAS (MAPUTO CIDADE)**

**JUVÊNIA RUI SANTANA**

Maputo 2021

**JUVÊNIA RUI SANTANA**

**O SISTEMA HIERÁRQUICO COMO FACTOR IMPULSIONADOR DA  
MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES: O CASO DA  
AUTORIDADE TRIBUTÁRIA DE MOÇAMBIQUE – DIRECÇÃO GERAL DAS  
ALFÂNDEGAS (MAPUTO CIDADE)**

Monografia de Licenciatura apresentada no Instituto Superior Aberto da Universidade Politécnica como requisito parcial para obtenção do título de Licenciada em Gestão de Empresas.

Orientador: Mestre Rui Paulino Taula

Maputo

2021

## **Aprovação do Júri**

Este trabalho foi aprovado com \_\_\_\_\_ valores no dia \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2021 por nós, membros do Júri examinador da Universidade Politécnica – APOLITÉCNICA.

---

(Presidente)

---

(Arguente)

---

(Supervisor)

## **Dedicatória**

*Ao meu bom Deus, pois sem ele nada disso teria alcançado.*

*«Não tenhas medo, pois eu estou contigo. Não precisas de olhar com desconfiança; Pois eu só o teu Deus. Eu fortaleço-te; Ajudo-te e sustento com a minha direita vitoriosa»*

Isaías. Cap.41:10

## **Agradecimentos**

Em primeiro quero agradecer a Deus pelo dom da vida, aos meus pais: Rui Santana e Helena Siteo, pelo carinho, afecto, dedicação e cuidados que deram durante toda a minha existência. Muito obrigada.

Ao meu supervisor Mestre Rui Taula, cuja dedicação e paciência serviram como pilares de sustentação para conclusão deste trabalho.

Ao meu esposo Gildo Machalela, que além de cuidar da manutenção do lar enquanto eu permanecia ocupada com esta monografia, foi capaz de me incentivar todos os dias. E à minha filha Kaylane pela paciência, por todo pouco tempo em que tive de deixá-la só para me dedicar aos estudos.

Aos meus irmãos: Anselmo, Ana, Rivaldo, Nayza e Fauzia muito obrigada pela força.

Aos meus amigos e colegas: Mário Chissano, Neusa e em especial ao dr. Cassiano Cumbane que foi uma fonte inesgotável de apoio técnico durante todo o processo, o meu muito obrigada.

Por último a todos os funcionários da Autoridade Tributária de Moçambique (AT) que gastaram o pouco tempo a responder ao questionário, sem eles não teria sido possível chegar aos resultados obtidos, o meu muito obrigada.

## **Resumo**

A satisfação e motivação dos funcionários é uma preocupação crescente ao nível da gestão de empresas no mundo empresarial e um elemento crucial para estabelecer relações de carácter permanente ao nível da organização e sua interacção com a sociedade, contribuindo para o sucesso das organizações e instituições, sejam estas públicas ou privadas. Mesmo no sector público, apesar das suas especificidades, existe a preocupação com a motivação e satisfação dos funcionários, estes que têm um impacto no atendimento ao público e cumprimento dos objectivos traçados. Esta investigação tem como objectivo avaliar até que ponto o sistema hierárquico impulsiona a motivação e satisfação dos colaboradores, tendo como caso de estudo a Autoridade Tributária de Moçambique. Os dados foram recolhidos mediante a aplicação de inquéritos por questionário, elaborados para o efeito e aplicados a cada uma das populações em estudo, sendo, à posteriori, submetidos ao tratamento estatístico. Os resultados do estudo revelam a visão dos funcionários acerca da satisfação e motivação. O trabalho permitiu ainda contribuir para superar a lacuna de investigação existente na temática de motivação e satisfação de colaboradores e conceder à AT um instrumento base para a implementação de programas de melhoria do grau de satisfação dos funcionários.

**Palavras – Chave:** Sistema Hierárquico, Satisfação, Motivação, Clima Organizacional

## **Abstract**

Employee satisfaction and motivation is a growing concern in the management of companies in the business world and a crucial element to establish permanent relationships at the level of the organization and its interaction with society, contributing to the success of organizations and institutions, whether these public or private. Even in the public sector, despite its specificities, there is a concern with the motivation and satisfaction of employees, which has an impact on serving the public and meeting the established objectives. This investigation aims to assess the extent to which the hierarchical system boosts the motivation and satisfaction of employees, using the Mozambique Tax Authority as a case study. The data were collected through the application of questionnaires, elaborated for this purpose and applied to each of the populations under study, being, afterwards, submitted to statistical treatment. The results of the study reveal the views of employees about satisfaction and motivation. The work also made it possible to contribute to overcoming the existing research gap on the theme of employee motivation and satisfaction, and to grant AT a basic instrument for implementing programs to improve the degree of employee satisfaction.

**Keywords:** Hierarchical System, Satisfaction, Motivation, Organizational environment

## Índice

Aprovação do Júri .....	iii
Dedicatória .....	iv
Agradecimentos .....	v
Resumo .....	vi
Abstract .....	vii
CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO .....	1
1.1. Contextualização .....	1
1.2. Delimitação Espacial e Temporal .....	2
1.3. Problema de Pesquisa.....	2
1.4. Objectivos da Pesquisa.....	3
1.4.1. Geral .....	3
1.4.2. Específicos.....	3
1.5. Justificação da Pesquisa .....	3
CAPÍTULO II – REVISÃO DE LITERATURA.....	4
2.1. Motivação.....	4
2.1.1. Motivação no Serviço Público (PSM).....	5
2.1.2. Comportamento Motivacional.....	6
2.1.3. Teorias da Motivação e sua Classificação.....	7
2.1.4. Papel dos Gestores Face a Motivação dos seus Colaboradores .....	13
2.1.5. Principais Teorias de Motivação que influenciam a Teoria Administrativa .....	13
2.2. Níveis Hierárquicos no Âmbito Decisório .....	14
2.3. Satisfação .....	15
CAPÍTULO III – METODOLOGIA.....	17
3.1. Breve Introdução .....	17
3.2. Método de Pesquisa.....	17
3.3. Objectivos da Pesquisa.....	18
3.4. Procedimentos de Pesquisa .....	19
3.5. População e Amostra.....	19
3.5.1. População .....	19
3.5.2. Amostra .....	19
3.6. Técnicas e Instrumentos de Recolha e Tratamento de Dados.....	20
3.6.1. Questionário .....	20

3.6.2. Tratamento de Dados.....	21
CAPÍTULO IV – ESTUDO DE CASO .....	22
4.1. Considerações Preliminares.....	22
4.2. Autoridade Tributária de Moçambique .....	22
4.2.1. Breve Historial.....	22
4.2.2. Atribuições da Autoridade Tributária.....	23
4.2.3. Objectivos da Autoridade Tributária .....	23
4.2.4. Missão, Visão e Valores da Autoridade Tributária .....	24
4.2.5. Orgãos da AT .....	24
CAPÍTULO V - RESULTADOS .....	27
5.1. Perfil dos Inquiridos por Género.....	27
5.2. Distribuição de frequências de Idade dos Inquiridos .....	27
5.3. Distribuição de frequências de Escolaridade dos Inquiridos .....	28
5.4. Distribuição de frequências por anos de serviço na AT.....	28
5.5. Distribuição de frequências por Grau de responsabilidade.....	28
5.6. Satisfação dos funcionários em Relação a AT.....	29
5.7. Satisfação com os superiores e políticas de gestão .....	30
5.8. Satisfação com a Remuneração.....	33
5.9. Satisfação com o desenvolvimento da carreira .....	34
5.10. Satisfação com colegas.....	35
5.11. Em termos globais sente-se satisfeitos por trabalhar na AT?.....	36
5.12. Motivação.....	36
5.13. Em termos globais sente-se motivado por trabalhar na AT? .....	38
CAPÍTULO VI – DISCUSSÃO.....	39
CAPÍTULO VII – CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES .....	41
7.1. Conclusão .....	41
7.2. Recomendações.....	42
6. Referências Bibliográficas.....	43
Apêndice.....	46

## Lista de Figuras

Imagem 1: Organograma da Autoridade Tributária de Moçambique .....	25
Gráfico 1: Perfil de inquiridos por gênero .....	27
Gráfico 2: Perfil dos inquiridos por grau de responsabilidade.....	29
Gráfico 3: Satisfação dos colaboradores em relação á organização.....	30
Gráfico 4: Satisfação com superiores e políticas de gestão .....	32
Gráfico 5: Satisfação com a remuneração.....	33
Gráfico 6: Satisfação com o desenvolvimento da carreira.....	34
Gráfico 7: Satisfação com colegas .....	35
Gráfico 8: Avaliação global da satisfação por trabalhar na ATM.....	36
Gráfico 9: Indicadores de motivação .....	37
Gráfico 10: Avaliação global da motivação .....	38

## **Lista de Tabelas**

Tabela 1: Resumo da Classificação das Teorias da Motivação .....	7
Tabela 2: Níveis Hierárquicos .....	15
Tabela 3: Distribuição de Frequências de Idade .....	25
Tabela 4: Distribuição de Frequências por Nível de Escolaridade .....	26
Tabela 5: Distribuição de Frequências por tempo de serviço na AT .....	26

## **Lista de Siglas**

AT – Autoridade Tributária de Moçambique

DGA – Direcção Geral das Alfândegas

PSM – Public Service Motivation/Motivação no Serviço Público

# CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO

## 1.1. Contextualização

Os colaboradores são sem dúvidas o activo mais importante para o sucesso das organizações. É portanto, a partir destes que as empresas implementam acções estratégicas com vista ao alcance dos resultados definidos, o que torna a qualidade destes um diferencial competitivo comparativamente a outras organizações.

Para garantir o sucesso da organização é necessário que sejam implementadas políticas e práticas de gestão que se traduzam num equilíbrio de expectativas da organização e dos colaboradores que a compõem. Tais práticas incluem entre outros elementos, a garantia da motivação e satisfação dos colaboradores e uma relação sã com as hierarquias superiores da organização.

Portanto, a hierarquia das organizações desempenha um papel preponderante, na medida em que, possibilita uma relação entre os subordinados e seus superiores.

Um colaborador motivado e satisfeito, normalmente executa com níveis de excelência suas tarefas, com o objectivo de agregar mais valores à organização. Ora, a motivação não cinge-se apenas nas remunerações, sendo que, para que o colaborador se sinta motivado e satisfeito é necessário que haja um bom clima organizacional, reconhecimento e *feedback* positivo por parte dos superiores hierárquicos.

Actualmente, tem se verificado uma crescente preocupação por parte das organizações em desenvolver um clima organizacional favorável entre os níveis estratégicos, táticos e operacionais. Desta feita, é necessário que os gestores tenham boa capacidade conceptual no âmbito de idealizarem o cenário macro da empresa a médio e longo prazo, por forma a garantir-se um desenvolvimento sustentável da organização.

Entretanto, é desenvolvida a presente pesquisa com a finalidade de perceber cientificamente, o Papel do Sistema Hierárquico como Factor Impulsionador da Motivação e Satisfação dos Colaboradores: O Caso da Autoridade Tributária de Moçambique – Delegação Central das Alfândegas.

O trabalho estará estruturado em sete (07) capítulos, assim dispostos: O primeiro capítulo contempla a introdução, problematização, hipóteses, objectivos e justificativa; o segundo capítulo a revisão de literatura, o terceiro capítulo é composto pela metodologia de pesquisa; o

quarto capítulo apresenta os resultados do estudo de caso, o quinto capítulo, a discussão dos resultados, o sexto capítulo, o estudo do caso e por último, o sétimo capítulo que apresenta as conclusões e recomendações.

## **1.2. Delimitação Espacial e Temporal**

O estudo foi efectuado na Autoridade Tributária de Moçambique, Delegação Geral das Alfândegas, na Cidade de Maputo, na Baixa da Cidade. Os dados recolhidos referem-se ao ano 2021, até ao final do primeiro semestre. A escolha da AT como local de pesquisa deveu-se ao facto de ser um órgão da administração pública moçambicano que conta com profissionais de variadas áreas de formação e proveniência, sendo válido também que é uma instituição que tem se desdobrado com vista a melhorar as condições de trabalho de seus funcionários com vista a proporcionar um melhor atendimento ao público.

## **1.3. Problema de Pesquisa**

Actualmente, no mundo empresarial há tendências de implementar os sistemas hierárquicos de modo que possibilitem uma boa actuação dos seus gestores, por um lado, no relacionamento interpessoal num grau relativamente desenvolvido e por outro lado, que tenham capacidades conceptuais nas técnicas que lhes são requeridas de modo que os colaboradores sintam-se motivados e satisfeitos.

Por outro lado, a administração pública moçambicana tem-se deparado com enormes queixas por parte dos funcionários, e conseqüentemente, com a fuga destes para outras organizações que oferecem melhores condições, não só do ponto de vista financeiro, mas, principalmente, aquelas que oferecem melhor ambiente de trabalho e, onde exista uma cultura organizacional favorável à interacção entre os gestores e os funcionários, através de um modelo de liderança democrática.

Diante do que foi acima descrito poderemos formular a seguinte pergunta de pesquisa:

*Em que medida o sistema hierárquico agrega valores no âmbito da promoção da motivação e satisfação dos colaboradores da Autoridade Tributária?*

## **1.4. Objectivos da Pesquisa**

### **1.4.1. Geral**

- Compreender o sistema hierárquico como factor impulsionador da motivação e satisfação dos colaboradores da Autoridade Tributária.

### **1.4.2. Específicos**

- Descrever o comportamento motivacional dos colaboradores da Autoridade Tributária de Moçambique;
- Relacionar o sistema hierárquico face a motivação e satisfação dos colaboradores da Autoridade Tributária;
- Demonstrar a relevância do sistema hierárquico como factor impulsionador da motivação e satisfação dos colaboradores

## **1.5. Justificação da Pesquisa**

Do ponto de vista académico o estudo do tema em abordagem, justifica-se por um lado, pela necessidade de submeter aos gestores um instrumento de apoio e capacitação adequado, com níveis de excelência e de exemplaridade para os seus subordinados, de modo que os mesmos promovam uma boa relação interpessoal, reconhecimento, incentivos e programas de qualidade de vida, com o intuito de conduzir os colaboradores a sentirem-se motivados e satisfeitos.

A nível social, justifica-se o estudo do tema pela possibilidade de agregar aos colaboradores motivação e satisfação com vista a transmitirem tais valores não só no seio laboral, como também no meio familiar e na sociedade em geral.

A nível da pesquisa académica, o estudo do tema possibilitará aprimorar conhecimentos sólidos no que concerne as boas práticas da motivação e satisfação dos colaboradores como sendo fundamentais no âmbito da Gestão Empresarial.

## CAPÍTULO II – REVISÃO DE LITERATURA

### 2.1. Motivação

O conceito de motivação tem sido alvo de estudo, ao longo dos séculos, apresentando-se como um enorme desafio no que diz respeito à sua definição. Se todas as organizações são compostas por indivíduos, sendo estes motivados por uma variedade de necessidades que variam em importância, tempo e situação, é de extrema importância refletir sobre este conceito que influencia as organizações.

A palavra motivação deriva do latim *movere*. Podendo ser considerado como o conjunto de mecanismos biológicos e psicológicos que possibilitam o desencadear da acção, da orientação (para uma meta ou, ao contrário, para se afastar dela) e, enfim, da intensidade e da persistência: quanto mais motivada a pessoa está, mais persistente e maior é a actividade. (Lieury & Fenouillet, 2000:9).

Para Chiavenato (2008:231), motivação é um processo que depende de direcção, intensidade e persistência das forças de uma pessoa para alcançar um determinado objectivo, portanto, ela depende:

- Direcção, significa para onde focar o comportamento e esta direcção pode ser organizacional (definido pela organização) ou individual (desejado pela pessoa);
- Intensidade, representa o esforço que a pessoa faz na direcção definida e leva em conta a qualidade, a coerência em relação ao objectivo desejado;
- Persistência, significa quanto tempo a pessoa consegue manter o seu esforço até que esse objectivo seja alcançado.

Nogueira (2012) *apud* Barbosa & Valdisser (2017:45), descreve que ter pessoas qualificadas, satisfeitas e motivadas com o trabalho é fundamental para qualquer empresa e que, para ter funcionários motivados e satisfeitos dentro das organizações depende de vários factores, como um salário adequado, benefícios, planos de incentivos, etc. Além disso, o poder da motivação pode gerar grandes resultados no desempenho das actividades dos empregados. Argumentam ainda os mesmos autores que como resposta para o problema da motivação, é necessário identificar e buscar ferramentas capazes de promover a satisfação e a motivação no trabalho para obter melhores resultados. Assim, percebe-se que a motivação e satisfação estão associadas e caracterizam-se pelo desenvolvimento emocional e social das pessoas. Para que as pessoas

produzam mais e sintam-se realizadas, é necessário trabalhar a motivação e a satisfação dentro do seu ambiente social, profissional e familiar.

### **2.1.1. Motivação no Serviço Público (PSM)**

Serviço público é muitas vezes utilizado como sinónimo de serviço governamental, que aglomera todos os que exercem funções no sector público. No entanto, para alguns autores, vai mais além disso.

Segundo Rocha (2010:114), um dos enormes problemas das organizações públicas é a apatia. O autor afirma que a eficiência de uma organização explica-se pelo nível de motivação. Deste modo, os níveis de eficiência estão correlacionados com os níveis de motivação do capital humano.

Um dos obstáculos ao acréscimo dos níveis de motivação dos colaboradores da função pública é a inflexibilidade das compensações extrínsecas. Nas organizações públicas as formas de motivação são predominantemente intrínsecas.

Rocha (2010:32), afirma que a adopção do managerialismo foi a causa da desmotivação generalizada da função pública. O funcionário público viu com esta gestão a queda da sua importância social o que por sua vez causou a diminuição da sua moral e da sua responsabilidade.

De acordo com Perry & Wise (1990) *apud* Medeiros (2014:29), no artigo “The Motivational basis of Public Service” (PSM), consideram que a PSM consiste na predisposição de um indivíduo para responder às motivações fundamentadas, principalmente, ou, exclusivamente, em instituições públicas e organizações.

Por sua vez, Rainey & Steinbauer (1999:20) oferecem uma definição mais geral de PSM, associando este ao altruísmo, ou seja, existe uma motivação altruística para servir à comunidade, ao estado, à nação e à humanidade.

Portanto, podemos afirmar que as pessoas têm aptidões e talentos diferenciados e que podem contribuir de maneira diferente para alcançar os objectivos da organização. O facto das pessoas também possuírem diferentes objectivos motivacionais, proporciona talentos potenciais.

Mesmo assim, há a necessidade de encontrar recursos capazes de não sufocar as forças motivacionais, inerentes às próprias pessoas, inclusive no serviço público

### **2.1.2. Comportamento Motivacional**

Para Chiavenato (2008:52), existem três premissas que explicam o comportamento humano:

- O comportamento é causado por estímulos internos e externos;
- O comportamento é motivado;
- O comportamento é orientado para objectivos.

Ainda segundo Chiavenato (2000:2), administrar pessoas vem antes, durante e depois da administração do capital ou da administração de qualquer outro recurso empresarial, como máquinas, equipamentos, instalações, clientes, etc. Acrescenta ainda o autor que as empresas bem sucedidas deram-se conta disso e voltaram-se para seus funcionários como elementos alavancadores dos resultados da organização. Portanto, os desafios estratégicos das organizações exigem um lugar importante e fundamental para a gestão de pessoas. O alinhamento das pessoas e de seu desempenho e competências às estratégias do negócio e às metas organizacionais figura hoje como condição básica para que os gestores sejam bem-sucedidos nas suas actividades. Dentro desse contexto, o relacionamento entre a organização e as pessoas que nela trabalham torna-se um aspecto de primordial importância.

Para Robins (2005:150), funcionário motivado e produtivo é aquele que está no lugar certo, ou seja, que ocupa uma função capaz de explorar e estimular suas potencialidades, bem como de lhe fornecer reconhecimento, através de um salário compatível, plano de crescimento, benefícios, aliado a um reconhecimento autêntico por parte da organização que ressalve o seu valor. Além disso, é necessário estar atento ao cultivo de um clima organizacional, propício para o desenvolvimento de boas relações que promovam comunicação, qualidade e produtividade.

Segundo Hersey e Blanchard (1998:12), o comportamento humano é geralmente motivado por um desejo de atingir algum objectivo e esses nem sempre são conscientemente conhecidos pelo indivíduo. Os impulsos que motivam padrões distintos de comportamento são, em grande parte, inconscientes e, portanto não facilmente susceptíveis de exame e avaliação. Sigmund Freud foi um dos primeiros a reconhecer a importância da motivação inconsciente.

Para Bergamin (1993:55), a maneira pessoal de lutar para atingir os objectivos é denominada de estilo de comportamento motivacional. O estilo, por sua vez, é um padrão de comportamento que costuma se apresentar relacionado com um tema central, e retrata um conjunto de regras que configuram um padrão de maneira de agir relativamente estável, ou seja, o estilo de comportamento motivacional pode se entendido como as principais dimensões das actividades do viver do quotidiano.

### 2.1.3. Teorias da Motivação e sua Classificação

Na tentativa de maximização dos níveis de produção, ao longo dos tempos, foram efectuados diversos estudos sobre a gestão de pessoas. A aceitação da premissa de que as pessoas são o activo mais importante para a organização, uma mais-valia, conduziu ao interesse em conhecer o que leva um ser humano a procurar um trabalho e a desempenhá-lo com maior ou menor eficiência.

De forma resumida, podemos apresentar as teorias da motivação, conforme a tabela abaixo:

**Tabela 1: Resumo da Classificação das Teorias da Motivação**

<b>Teorias</b>	<b>Teorias Gerais</b> (referem-se às aspirações genéricas de qualquer ser humano e que não se centram no trabalho nem no comportamento organizacional)	<b>Teorias Organizacionais</b> (incidem directamente sobre a motivação em conteúdos de trabalho)
Teoria do Conteúdo	Hierarquia das necessidades de Abraham Maslow; Teoria das necessidades de David McClelland	Teoria bifactorial de Herzberg
Teoria do Processo	Teoria da equidade, de Adams	Teoria de expectativas de Vroom

Fonte: a Autora

### 2.1.3.1. Teorias do Conteúdo da Motivação

#### 2.1.3.1.1. Teoria da Hierarquia das Necessidades, de Abraham Maslow

É uma das teorias de motivação mais conhecidas, a hierarquia das necessidades, de Abraham Maslow (1908-1970). A preposição básica de Maslow “é que as pessoas querem o que existe, querem cada vez mais e o que eles querem depende do que já têm”. (Maslow, 1943 *apud* Mullin, 2007:257).

Para Maslow, as necessidades humanas são dispostas numa série de níveis, existindo uma hierarquia de cinco categorias de necessidades, que vão das necessidades fisiológicas até as de auto-realização. Na sua óptica, os indivíduos não seriam motivados pela satisfação de necessidades já satisfeitas, nem pela satisfação das necessidades mais elevadas do que aquelas não satisfeitas.

De acordo com Chiavenato (2008:232-233), para Maslow existem cinco hierarquias das necessidades a saber:

- a) **Necessidades Fisiológicas** ou de sobrevivência são as mais básicas, aquelas que levam para agir para segurar a sobrevivência, tais como alimentação e a reprodução, quando não estão satisfeitas nenhuma outra necessidade desempenha motivação.
- b) **Segurança** que engloba a protecção física contra falta de saúde e outros riscos. Para Maslow, se as fisiológicas estivessem satisfeitas, as necessidades de segurança passariam a ser predominantes.
- c) **Social** que estão ligadas as necessidades dos indivíduos ter um relacionamento social. Satisfeitos os dois anteriores níveis de necessidade o indivíduo passaria então a ser motivado a este nível.
- d) **De estima**, que engloba a necessidade de que as pessoas têm de aceitarem a auto avaliação que fazem do seu desempenho. De se sentirem úteis e de que os outros o reconheçam. Satisfeitas as necessidades dos anteriores níveis, seriam agora estas as que passariam a motivar o profissional. A satisfação do dever cumprido.
- e) **De auto realização**, ou seja, de desenvolver ao máximo suas capacidades. Esta seria a mais nobre das necessidades; aquela a que os gestores teriam de reconhecer, uma vez satisfeitas todas as anteriores, para motivar o profissional.

No entanto, Maslow refere que a pirâmide das necessidades não tem uma ordem fixa e, em termos práticos, esta teoria sugere que os gestores se preocupem com a identificação do nível de satisfação das necessidades dos seus colaboradores, para dessa forma, responderem à questão: como motivar os colaboradores? Assim, se estiverem por satisfazer as necessidades básicas, o que dinheiro pode ser um motivador importante para a satisfação dessa necessidade.

#### **2.1.3.1.2. Teoria das necessidades, de David McClelland<sup>1</sup>**

A teoria dos motivos utiliza um quadro diferente das teorias anteriores. David McClelland (1987) testa o comportamento da natureza humana com o TAT (*Thematic Apperception Test*). O estudo conclui três motivos na base da motivação: necessidades de realização, de poder e de afiliação ou associação.

- a) **Necessidade de realização:** desejo de as pessoas fazerem algo melhor ou de modo mais eficiente do que já foi feito no passado, exigindo assim um padrão de sucesso e um domínio das tarefas realizadas. As pessoas com alta necessidade de realização preferem trabalhos com bastante responsabilidade, *feedback* e com um risco moderado.
- b) **Necessidade de poder:** desejo de manipular ou controlar os outros; não gostam de situações muito fora de controlo, pois não se sentem satisfeitos com uma realização que se deu por acaso, da mesma forma que situações com muito controlo não são desafiadoras.
- c) **Necessidade de afiliação ou associação:** desejo de relacionamentos interpessoais próximos e amigáveis. As pessoas preferem situações de cooperação do que competição e desejam relacionamentos com um elevado grau de compreensão. Segundo McClelland todas as pessoas possuem um pouco destas necessidades, em graus diferentes, porém uma será característica de uma pessoa.

---

<sup>1</sup> Cunha et al, (2007:158-159)

### 2.1.3.1.3. Críticas da Teoria de Conteúdo

Segundo Pinto et al (2007:155), as teorias de conteúdo enfatizam a compreensão dos factores internos que levam as pessoas a actuarem em determinado sentido, ignorando factores ligados a forma como se processa a motivação. Inclusive as teorias do conteúdo podem ter leituras diferentes conforme as regiões onde são aplicadas, as pessoas tendem a hierarquizar as suas necessidades em função da sua cultura e hábitos e, mesmo, conforme a cultura de cada indivíduo de uma mesma região.

### 2.1.3.2. Teoria bifactorial ou dos dois factores de Motivação

Herzberg (1976:117), concluiu que a satisfação e a insatisfação no trabalho decorre dos dois conjuntos separados dos factores: os factores das insatisfação e os factores de satisfação.

- a) **Os factores da insatisfação:** podem ser compreendidos como salários, estatuto, qualidade de supervisão técnica, relação interpessoais correctas com o supervisor, com colegas e com subordinados, segurança no emprego, vida pessoal, condições de trabalho, políticas e administração da organização. De salientar que esses factores causam insatisfação quando não estão presentes, mas não motivam quando estão presentes.
  
- b) **Os factores de satisfação:** podem ser compreendidos como conteúdo de trabalho, progresso, reconhecimento, possibilidade de valorização pessoal, responsabilidade. De salientar que esses factores, se ausentes não causam insatisfação, mas, quando estão presentes motivam.

A teoria dos dois factores, que é também conhecida como teoria bifactorial, defende assim que há um conjunto de factores que Maslow considerava como motivadores, mas que na realidade não o são; a sua existência provoca insatisfação, mas não interessa investir neles para além do mínimo que requerem pois não se aumentará o grau de motivação. Parece haver evidências sobre a não aplicabilidade desta teoria a populações-alvo diversas daquelas sobre as quais incluiu o estudo sobre a qual foi formada e que era constituída por profissionais qualificados. Testes feitos com outros trabalhadores parecem indicar que alguns factores considerados como de insatisfação, como exemplo de salário, eram motivadores para estes trabalhadores.

Para Herzberg se os gestores procurarem eliminar factores higiénicos (que evitam insatisfação), eles apenas evitam a insatisfação dos colaboradores não conseguindo a motivação destes, ou seja, quando os factores higiénicos são adequados as pessoas não estarão insatisfeitas mas também não estarão satisfeitas. Assim, para motivar as pessoas os gestores devem dar ênfase aos factores motivadores, uma vez que estes têm características que as pessoas consideram intrinsecamente recompensadoras (Herzberg, 1996 *apud* Mullins, 2007:262 e Robbins, 2007:135)

### **2.1.3.3. Teorias do Processo de Motivação**

Em vez de enfatizar a razão pela qual ocorre a motivação, as teorias de processo consideram as necessidades apenas como mais um elemento no processo através do qual as pessoas decidem como se comportar. As teorias de processo estão subdivididas em duas teorias a saber:

- Teoria Contingencial;
- Teoria de Equidade.

#### **2.1.3.3.1. Teoria Contingencial<sup>2</sup>**

Vroom salienta que a motivação para produzir em uma entidade é função de três factores determinantes, a saber: expectativas, recompensas e relações entre expectativas e recompensas.

Sugere ainda Victor Vroom que as pessoas desenvolvem esforços para alcançar um desempenho que conduz as recompensas que referem. Esta teoria parece interessante para as organizações que têm objectivos estabelecidos de forma generalizada. Havendo evidências de que as organizações que estabelecem objectivos ambiciosos têm melhor desempenho, importa então ao estabelecê-los que os seus profissionais os vejam como atingíveis e associados a recompensas que encarram como bastantes para desenvolver o esforço necessário para os atingir.

Em termos práticos um colaborador sente-se motivado a gastar o seu esforço quando acredita que vai ter uma boa avaliação do seu desempenho e que dessa avaliação vai resultar uma recompensa organizacional que vai satisfazer as metas pessoais ou as necessidades do individuo.

---

<sup>2</sup> Vroom (1964) *apud* Chiavenato (2008:237)

#### **2.1.3.3.2. Teoria de Equidade**

Segundo Neves (1998:65), esta teoria baseia-se na tese de que um importante factor para a motivação, para o desempenho e para a satisfação no trabalho é a avaliação de que cada indivíduo faz sobre a equidade, a justiça entre o esforço desenvolvido e a recompensa recebida. Segundo essa teoria, as pessoas tendem a agir para eliminar eventuais injustiças que percebem, quando comparam a relação entre o seu desempenho que podem ser designadas, por um lado, como responsabilidades assumidas, qualidade de trabalho, dedicação, etc. Por outro lado, podem ser designadas como os benefícios reconhecidos que são remuneração, condições de trabalho, condições de desenvolvimento, etc. Com idêntica relação de outros indivíduos da organização, em situações análogas. Desta compreensão resultam ajustes de comportamento e desempenho para assegurar esta mesma equidade.

#### **2.1.3.3.3. Críticas sobre as Teorias de Processo**

A teoria da equidade, além da sua investigação se ter baseado essencialmente na comparação dos benefícios recebidos, em termos salariais, não proporciona elementos, sobre como repor eventuais iniquidades. A teoria das expectativas é complexa e levanta a questão de como avaliar a expectativa de cada um. A dificuldade em aplicar estas teorias reside na necessidade de que os gestores conheçam previamente a personalidade dos seus subordinados e reside também na sua experiência prévia.

#### **2.1.3.4. Teoria de Esforço**

Esta teoria constitui uma abordagem a motivação baseada na ideia de que um comportamento com consequências positivas tende a ser repetido, enquanto um comportamento baseado em consequências negativas tende a ser evitado. Significa isto que, o comportamento voluntário da pessoa a uma situação ou evento é uma consequência de causas especiais experimentadas anteriormente:

- Sempre que vender um andar recebe uma comissão de 1% sobre o valor da venda;
- Se produz mais cem unidades do que estava previsto, recebe um prémio de cinco euros no próximo salário mensal;
- Trabalhar mais do que os outros merece a desaprovação destes;

- Quem não atingir a produção mínima acordada deixa de receber o suplemento ao vencimento;
- Quando dou formação aos meus colaboradores, antes deles iniciarem uma tarefa nova, eles têm desempenhos melhores.

#### **2.1.3.4.1. Críticas sobre a Teoria de Esforço**

Alguns autores expressam reservas a modificação do comportamento induzida pela utilização da teoria do esforço. Ao recompensar ou reforçar comportamentos ou procurar contrariá-los, a teoria de esforços poderá ser utilizada para manipular os profissionais para que estes correspondem ao que os responsáveis entendem como o melhor comportamento, o que levanta reservas de ordem ética e a forma como é aplicada.

#### **2.1.4. Papel dos Gestores Face a Motivação dos seus Colaboradores<sup>3</sup>**

Os gestores deverão ter sempre presente que a prática da motivação se alicerça em diversos factores que se complementam, tais como:

- a) A definição dos planos individuais de carreira;
- b) A definição e o estabelecimento dos sistemas de incentivos;
- c) A definição de funções e de perfil de cada posto de trabalho;
- d) Os processo de recrutamento e contratação de pessoal.

#### **2.1.5. Principais Teorias de Motivação que influenciam a Teoria Administrativa**

As teorias de motivação apresentadas por Maslow e Herzberg são relativas e não absolutas. Pesquisas recentes apontam resultados que põem dúvidas à sua validade.

- Os indivíduos são portadores de necessidades e/ou motivos que podem ser arranjados em uma hierarquia, partindo das necessidades fisiológicas e de segurança e movendo-se até as necessidades de auto-realização.
- As necessidades e motivos exercem uma influência directa sobre o comportamento.
- O comportamento humano é gerado por necessidades ou motivos.
- Há um conflito entre os objectivos individuais e os objectivos organizacionais.

---

<sup>3</sup> Pinto et al (2014)

## **2.2. Níveis Hierárquicos no Âmbito Decisório<sup>4</sup>**

Existem três níveis hierárquicos a saber:

- Gestores do Topo;
- Gestores Intermédios;
- Gestores de Primeira Linha ou Supervisores.

### **2.2.1. Gestores do Topo**

Gestores do topo compreendem o Director Geral, os Directores das diferentes áreas funcionais. As decisões com grande impacto nas organizações, nos seus objectivos, são tomadas pelos Gestores de topo. Grande parte destas decisões tem que ver com o futuro da organização e um prazo longo. Dada a natureza dessas decisões requer-se que esses gestores tenham boas capacidades conceptuais, para poderem idealizar e modelar os critérios sobre o que poderá acontecer no futuro. As suas capacidades relativas técnicas específicas utilizadas pela organização podem ser reduzidas. São decisões estratégicas, como exemplo a abertura de uma nova unidade fabril, adquirir um concorrente, estipular o tipo de sistema de informação a adoptar para a globalidade da organização, reestruturar a organização, lançar uma nova linha de produtos, definir modalidades de financiamento a lançar como uma nova linha de produtos, definir as modalidades de financiamento a adoptar.

### **2.2.2. Gestores Intermédios**

Gestores Intermédios são responsáveis pelos diferentes departamentos como marketing, vendas, Produção, etc. Este nível de gestores situa-se no nível tático. As decisões táticas têm um horizonte intermédio entre o nível estratégico e o nível operacional. Quer as capacidades conceptuais, quer as técnicas, que lhe são requeridas situam-se num grau intermédio em relação as exigidas ao nível estratégico e operacional, relativamente as capacidades de relacionamento humano, elas são exigidas a todos referidos tipos de gestores, um grau relativamente desenvolvido.

---

<sup>4</sup> Pinto et al (2014)

### 2.2.3. Gestores de Primeira Linha ou Supervisores

O último nível de Gestores que depende dos outros gestores mas não coordena os outros gestores são os supervisores ou gestores de primeira linha, é o caso de um chefe de vendas que coordena vendedores e um chefe de equipa do fabrico, que coordena os operários. Estes gestores tomam normalmente decisões com um pequeno impacto na organização e que afectam os seus grandes objectivos num horizonte relativamente curto, de dias ou semanas.

**Tabela 2: Níveis Hierárquicos**

<b>NÍVEL HIERÁRQUICO</b>	<b>ÂMBITO DECISÓRIO</b>
Gestores de Topo	Estratégico
Gestores Intermédios	Táctico
Gestores de Primeira Linha ou Supervisores	Operacional

Fonte: Pinto et al (2014)

### 2.3. Satisfação no Trabalho

Existem gestores que administram pessoas como administram números, materiais e bens. Quando se dá a devida atenção ao capital humano, pode-se obter um alto padrão de qualidade no atendimento e execução dos serviços, acabando por se refletir na satisfação dos clientes e o compromisso por parte do colaborador pode aumentar.

De acordo com Robbins (2002:74) a satisfação no trabalho é uma atitude geral de uma pessoa em relação ao trabalho que realiza. Para Wood (1973:8), a satisfação no trabalho pode ser descrita como condição de contentamento com o trabalho e o ambiente, denotando uma atitude positiva. Por sua vez, Locke (1984) *apud* Francês (1984: 29), define satisfação no trabalho como sendo a resposta afectiva de um individuo no seu trabalho, ou seja, a satisfação no trabalho é resultante da avaliação que o colaborador tem sobre o seu trabalho ou a realização dos seus valores por meio dessa actividade, sendo uma emoção positiva de bem-estar.

Spector (1997:2) define satisfação como o grau ou intensidade que cada colaborador gosta ou não do seu emprego. Autores como Iverson e Maguire (1999) demonstraram que existe uma correlação entre a satisfação total dos indivíduos e a satisfação relativa ao emprego. Portanto, a satisfação no trabalho explica todo o comportamento e o desempenho dos colaboradores, na

esfera organizacional, e a mesma está negativamente correlacionada com o absentismo e rotativismo.

Podemos, então, afirmar que a satisfação no trabalho é o resultado de factores individuais, situacionais e decorrentes da relação entre individuo e situação. Para aumentar o nível de satisfação, será necessário estruturar tarefas que possibilitam o desenvolvimento psicológico, identificar as expectativas e objectivos individuais em relação ao trabalho, reconhecer a importância do trabalho para cada individuo e criar um clima organizacional que valorize cada função. Alcançando estas especificidades será possível incrementar o nível de satisfação e decrescer os níveis de insatisfação.

Em suma, o bem-estar no trabalho compensa porque os colaboradores que estão felizes e saudáveis são mais produtivos e mais propensos a ficar na organização. Deste modo, os gestores devem promover o bem-estar no local de trabalho de maneira a motivar e a satisfazer os colaboradores.

Outrossim, vai para o destaque de que pessoas com necessidades diferentes são motivadas de forma diferenciada, e, por isso, cabe ao gestor gerir cada integrante de acordo com o seu perfil.

## **CAPÍTULO III – METODOLOGIA**

### **3.1. Breve Introdução**

Segundo Minayo (2007:44), metodologia é definida

a) como a discussão epistemológica sobre o “caminho do pensamento” que o tema ou o objecto de investigação requer; b) como a apresentação adequada e justificada dos métodos, técnicas e dos instrumentos operativos que devem ser utilizados para as buscas relativas às indagações da investigação; c) e como a “criatividade do pesquisador”, ou seja, a sua marca pessoal e específica na forma de articular teoria, métodos, achados experimentais, observacionais ou de qualquer outro tipo específico de resposta às indagações específicas.

Para Rodrigues (2007:2-20), metodologia científica é um conjunto de abordagens, técnicas e processos utilizados pela ciência para formular e resolver problemas de aquisição objectiva de conhecimento, de uma maneira sistemática.

Ora, para o desenvolvimento da presente pesquisa e com vista ao alcance dos objectivos propostos, foi importante a utilização de procedimentos metodológicos que auxiliaram na pesquisa bibliográfica, pesquisa documental, inquérito e estudo de caso. Portanto, este capítulo serve para a apresentação da descrição metodológica do desenvolvimento de toda pesquisa, desde a análise bibliográfica, a preferência teórica e metodológica, o trabalho realizado no campo para recolher os dados da análise, incluindo a própria análise dos resultados e a sua interpretação.

### **3.2. Método de Pesquisa**

Quanto a abordagem, a investigação pode ser quantitativa ou qualitativa (Perdigão, Herlinger, White: 2012:100-119), podendo estas ser utilizadas de forma isolada ou conjugada (pesquisa mista). A pesquisa qualitativa preocupa-se, essencialmente, com realidades que não podem ser quantificadas, com a produção de novas informações e teorias e com o aprofundamento e compreensão de situações ou fenómenos (Gerhardt & Silveira, 2009:31).

A pesquisa quantitativa, conforme Santos (2000:30) é aquela cujos dados só fazem sentido através de um tratamento lógico secundário, feito pelo pesquisador. Esta, busca o seu fundamento na teoria positivista do conhecimento, consistindo no conhecimento sistemático,

comprovável, mensurável e replicável. Os métodos quantitativos são utilizados, nas ciências sociais, no âmbito da investigação empírica e permitem a recolha e o tratamento de dados de forma mensurável. A medição é uma característica da pesquisa quantitativa que possibilita a interação entre o que é empírico e a representação matemática das relações quantitativas.

Para Tashakkori e Teddlie (2003:14), a análise quantitativa e a análise qualitativa são complementares e não opostas, podendo uma combinação dos dois métodos de pesquisa ser útil. Contudo, Fisher (1925) *apud* Fonseca (2008:5) evidencia que os métodos quantitativos são essenciais aos estudos sociais e é através destes que os estudos podem ser expostos ao ranking das ciências.

Portanto, a abordagem da presente pesquisa é mista. A utilização conjunta da investigação qualitativa e quantitativa, permite recolher mais informações do que se poderia conseguir isoladamente. Justifica-se a abordagem mista pois, por um lado, busca-se a obtenção da apreciação (dados qualitativos) dos participantes da pesquisa, neste caso os colaboradores da Autoridade Tributária, em torno dos aspectos motivacionais, por meio de questionários e, por outro lado, trata-se de uma pesquisa quantitativa dado ao tratamento estatístico que estiveram sujeitos os referidos dados. Entretanto, o questionário serviu como instrumento de recolha de dados para a pesquisa.

### **3.3. Objectivos da Pesquisa**

De acordo com Selltitz et al. (1967) *apud* Gil (2008:27), quanto aos objectivos, as pesquisas classificam-se em três grupos: estudos exploratórios, estudos descritivos e estudos que verificam hipóteses causais.

Para Gil (2008:27), as pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores.

No que concerne aos objectivos, esta pesquisa classifica-se como exploratória. Segundo Gil (2008:27), em muitos casos a pesquisa exploratória habitualmente envolve levantamento bibliográfico e documental, entrevistas não padronizadas e estudos de caso, como é o caso deste estudo.

### **3.4. Procedimentos de Pesquisa**

Quanto aos procedimentos técnicos, ou seja, relativamente à obtenção dos dados, trata-se de uma pesquisa bibliográfica, sendo que recorreu-se à várias obras literárias que versam sobre a motivação e a satisfação, bem como o sistema hierárquico das organizações.

Para Martins (2002:35), pesquisa bibliográfica tem como objectivo recolher, seleccionar, analisar e interpretar as contribuições teóricas já existentes sobre determinado assunto.

A informação recolhida foi secundária e primária. A secundária consistiu numa ampla pesquisa bibliográfica e, para a segunda, a primária, foi aplicado um questionário, tendo sido necessário alocar uma parte significativa do tempo da investigação a esta recolha de dados.

### **3.5. População e Amostra**

#### **3.5.1. População**

De acordo com Gil (2008:89), população ou universo é um conjunto definido de todos os elementos de um estudo, com uma ou mais características comuns da qual se extrai a amostra, que pode ser finita ou infinita.

A população de estudo é constituída pelos funcionários da Autoridade Tributária de Moçambique, Direcção Geral das Alfândegas, na Baixa da Cidade de Maputo. São no total cerca de 62 funcionários afectos a esta Direcção na baixa da Cidade de Maputo.

#### **3.5.2. Amostra**

Gil (2008:89), afirma que as pesquisas sociais abrangem um universo de elementos tão grande que se torna impossível considerá-los em sua totalidade. Por essa razão, nas pesquisas sociais é muito frequente trabalhar com uma amostra, ou seja, com uma pequena parte dos elementos que compõem o universo. Portanto, a amostra é o subconjunto finito, retirado da população, que pode ser pequena ou grande.

De acordo com Perdigão, Herlinger & White (2012:184), as amostras podem assumir três grandes tipos: (1) amostra probabilística, ou aleatória, ou randômica; (2) amostra intencional ou por cotas; (3) amostras por conveniência.

Para o presente estudo, a amostra é não probabilística, tendo os respondentes sido seleccionados por conveniência, pelo critério de acessibilidade. Caracteriza-se este método de amostragem pela rapidez e baixo custo, sendo que o principal inconveniente tem haver com a impossibilidade de generalizar os resultados e conclusões ao universo, pelo facto da amostra não ser representativa o bastante (Malhotra, 2006:326).

O tamanho da amostra foi de 35 indivíduos. Para que se verificasse alguma variedade, foram escolhidas para responder ao questionário, tanto quanto possível, pessoas com perfis diferentes, de modo que cada um pudesse dar a conhecer o seu grau de satisfação e motivação por fazer parte da Autoridade Tributária de Moçambique.

### **3.6. Técnicas e Instrumentos de Recolha e Tratamento de Dados**

#### **3.6.1. Questionário**

Segundo Gil (2008:121), pode-se definir questionário como a técnica de investigação composta por um conjunto de questões que são submetidas a pessoas com o propósito de obter informações sobre conhecimentos, crenças, sentimentos, valores, interesses, expectativas, aspirações, temores, comportamento presente ou passado. No mesmo diapasão, acrescenta o mesmo autor que Construir um questionário consiste basicamente em traduzir objectivos da pesquisa em questões específicas e que, as respostas a essas questões é que irão proporcionar os dados requeridos para descrever as características da população pesquisada ou testar as hipóteses que foram construídas durante o planeamento da pesquisa. Por sua vez, Marconi & Lakatos (2003:201) evidenciam que o questionário possui diversas vantagens como economia de custo, tempo, viagens, obtenção de uma maior amostra sem sofrer influência do inquiridor, no entanto, como desvantagens salientam o baixo índice de devolução, grande quantidade de perguntas em branco, falta de confiabilidade das respostas, demora na devolução dos questionários.

O questionário apresentado em Anexo (apêndice 1) tem um total de 43 perguntas e tenta abranger todas as áreas a ter em conta na avaliação da satisfação e motivação dos colaboradores da AT. Para avaliar a satisfação dos colaboradores é sugerida uma escala de 1 a 5, de Muito Insatisfeito a Muito Satisfeito e para a motivação uma escala de 1 a 5, de Muito Desmotivado a Muito Motivado. Sendo que quanto maior a pontuação melhor a percepção e importância dos atributos e serviços.

O questionário está decomposto da seguinte forma:

- (i) **Avaliação da satisfação dos colaboradores com a organização:** pretende-se avaliar a organização na sociedade, o envolvimento dos colaboradores na organização e as formas de diálogo entre eles.
- (ii) **Avaliação da satisfação com os superiores e políticas de gestão:** pretende-se abordar questões relacionadas com a satisfação com os superiores hierárquicos imediatos e com os gestores de topo;
- (iii) **Avaliação da satisfação com a remuneração:** pretende-se perceber se o nível salarial que o colaborador recebe é satisfatório e se influencia o seu grau de desempenho
- (iv) **Avaliação da satisfação com o desenvolvimento da carreira:** analisa-se as oportunidades para o desenvolvimento de novas competências;
- (v) **Avaliação da satisfação com os colegas:** pretende-se compreender de que forma a relação com os colegas afecta todo o desempenho do colaborador e o ambiente da organização;
- (vi) **Avaliação da motivação:** pretende-se perceber se os colaboradores se sentem motivados com o trabalho realizado;

### **3.6.2. Tratamento de Dados**

Quanto ao tratamento da informação, numa primeira fase fez-se a caracterização da AT, a partir da informação secundária recolhida e da informação primária resultante dos questionários e, numa segunda a caracterização da amostra através da análise estatística descritiva. A análise estatística foi feita com base no *software* Microsoft Excel 2013.

## **CAPÍTULO IV – ESTUDO DE CASO**

### **4.1. Considerações Preliminares**

Um estudo de caso pode ser caracterizado como um estudo de uma entidade bem definida como um programa, uma instituição, um sistema educativo, uma pessoa, ou uma unidade social. Visa conhecer em profundidade o como e o porquê de uma determinada situação que se supõe ser única em muitos aspectos, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico. O estudo de caso pode decorrer de acordo com uma perspectiva interpretativa, que procura compreender como é o mundo do ponto de vista dos participantes, ou uma perspectiva pragmática, que visa simplesmente apresentar uma perspectiva global, tanto quanto possível completa e coerente, do objecto de estudo do ponto de vista do investigador (Fonseca, 2002:33).

Para Yin (2005:32), o estudo de caso é um estudo empírico que investiga um fenómeno actual dentro do seu contexto de realidade, quando as fronteiras entre o fenómeno e o contexto não são claramente definidas e no qual são utilizadas várias fontes de evidência. Acrescenta ainda Yin (2015:2) que, o estudo de caso consiste em uma estratégia de pesquisa que possibilita ao pesquisador considerar as características holísticas e significativas dos eventos da vida real.

De acordo com Hartley (2004:323), o estudo de caso objectiva fornecer uma análise do contexto e processos que iluminam as questões teóricas que estão sendo estudadas” e, desse modo, trata-se de uma actividade heterogênea.

Segundo Yin (2001:27), o estudo de caso é fundamentado em quatro princípios básicos que maximizam a validade do constructo e confiabilidade das evidências, sendo, o uso de múltiplas fontes de evidências, criação de um banco de dados, estabelecimento de encadeamento entre as evidências e cautela no uso de dados oriundos de fontes eletrónicas.

### **4.2. Autoridade Tributária de Moçambique**

#### **4.2.1. Breve Historial**

A Autoridade Tributária foi criada em 2006, através da lei 1/2006 de 22 de Março. A sua criação visava, essencialmente, agregar duas instituições autónomas, mas que se complementavam: a Direcção Geral de Impostos e a Direcção Geral das Alfândegas. Portanto, a pretensão de base foi a de aglutinar os propósitos da tributação interna com a tributação do comércio externo nomeadamente os impostos internos e as Alfândegas. Além dessas direcções, a AT conta com

outros órgãos, nomeadamente: Conselho Superior Tributário; o Presidente da Autoridade Tributária; o Conselho Directivo, a Direcção Geral dos Serviços Comuns; o Gabinete do Controlo Interno; e, O Gabinete do Planeamento, Estudos e Cooperação Internacional. A lei 1/2006 de 22 de Março, no seu artigo 4, estipula que a AT é um órgão do Aparelho do Estado com autonomia administrativa, tutelado pelo Ministro que superintende a área das Finanças, cuja missão essencial é colectar receitas para financiar as actividades públicas, como sejam a construção de estradas, pontes, escolas, hospitais entre outras actividades de interesse público.

Segundo a alínea 2, artigo 13, do Decreto 9/2010 de 15 de Abril, a estrutura a nível central integra, ainda, o Gabinete de Comunicação Interna e o Gabinete do Presidente, que equiparam-se a Direcções de Serviço.

#### **4.2.2. Atribuições da Autoridade Tributária**

Executar a política tributária e aduaneira, dirigindo e controlando o funcionamento dos seus serviços; planificar e controlar as suas actividades e os sistemas de informação; formar e qualificar os recursos humanos; elaborar estudos e apoiar na concepção das políticas tributária e aduaneira; Proceder a fiscalização e controlo aduaneiros das entradas e saídas de bens, meios de transporte e pessoas ligadas a esses bens ou meios de transporte, no território aduaneiro do país; Prevenir, combater e reprimir a fraude e infracções aduaneiras e fiscais, fraude cambial na parte cometida às Alfândegas, comércio externo não autorizado e o tráfico ilícito de drogas, estupefacientes, substâncias psicotrópicas, armas, objectos de arte, antiguidades e de outros bens proibidos ou protegidos por lei.

#### **4.2.3. Objectivos da Autoridade Tributária**

A AT tem como objectivos assegurar a eficácia, a eficiência e a equidade na aplicação das políticas tributária e aduaneira, garantindo uma maior comodidade para os contribuintes no cumprimento das obrigações fiscais e criando uma maior capacidade de detecção sobre o incumprimento e evasão fiscais.

#### **4.2.4. Missão, Visão e Valores da Autoridade Tributária**

A missão da AT arrecadar receitas, de forma justa e transparente, para o financiamento da despesa pública e proteger a economia e a sociedade

Relativamente à visão, a AT pretende ser referência internacional na arrecadação de receitas e prestação de serviços tributários

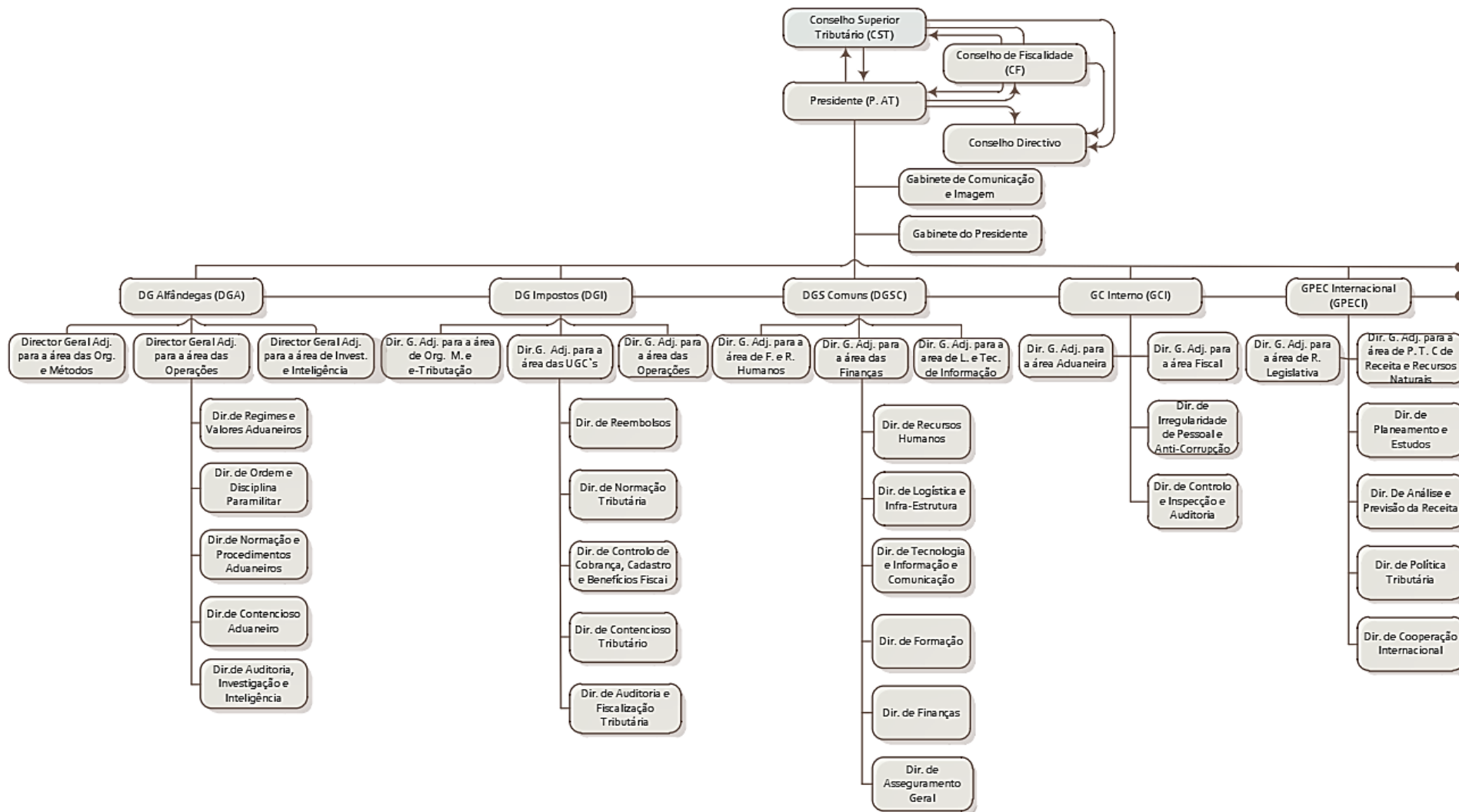
Os valores da AT são: Legalidade, Eficiência e Integridade (LEI).

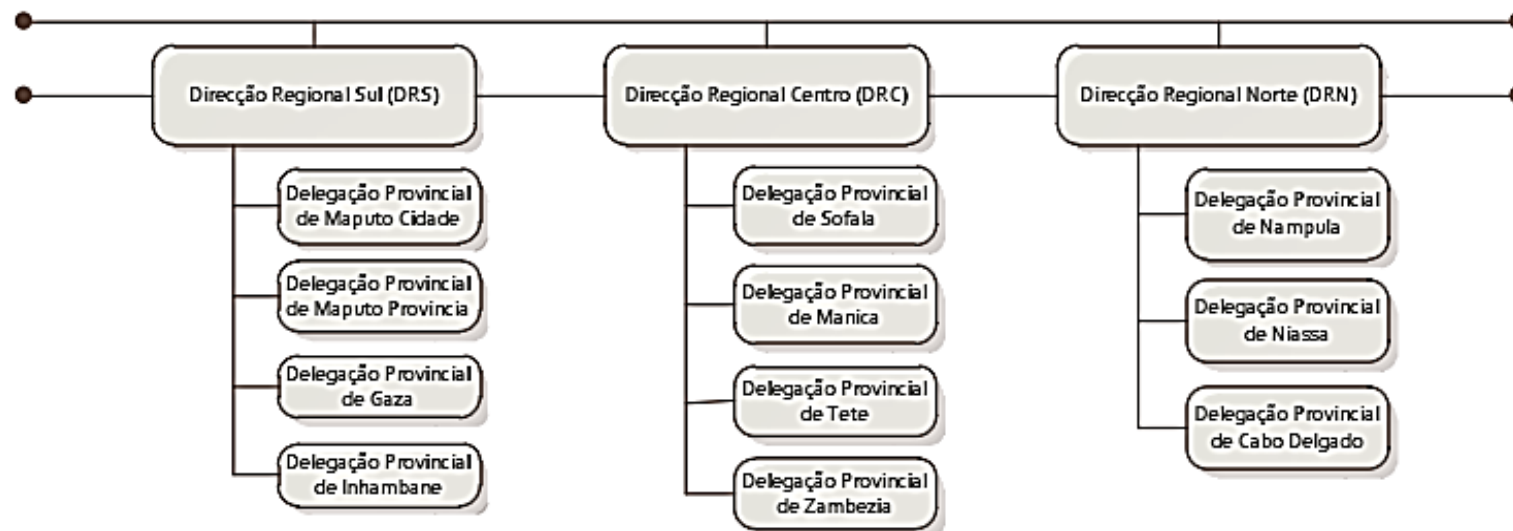
#### **4.2.5. Órgãos da AT**

- Conselho Superior Tributário;
- Presidente da Autoridade Tributária;
- Conselho Directivo; e
- Conselho de Fiscalidade.

#### 4.2.6. Organograma da Autoridade tributária de Moçambique (Imagem 1)

Autoridade Tributária de Moçambique



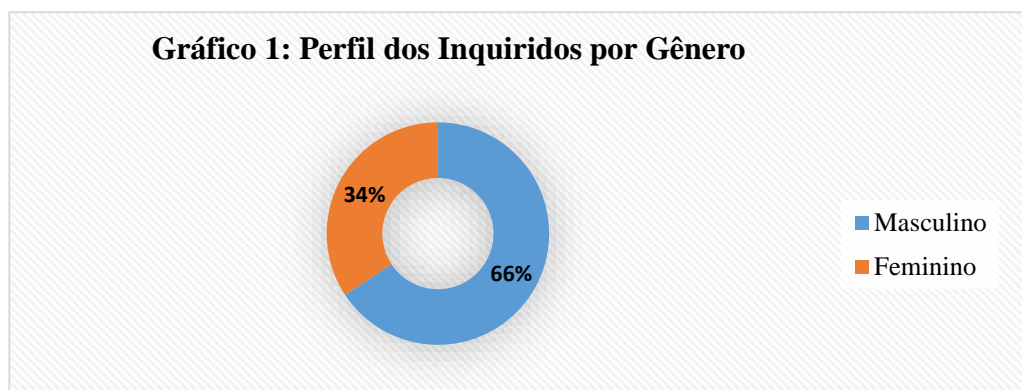


Fonte: Website da AT

## CAPÍTULO V - RESULTADOS

### 5.1. Perfil dos Inquiridos por Gênero

Do total dos inquiridos, em número de 35, 23 são do sexo masculino e 12 são do sexo feminino, estando as frequências distribuídas conforme o gráfico abaixo.



Fonte: a Autora

### 5.2. Distribuição de Frequências de Idade dos Inquiridos

Na tabela 3, está representada a distribuição de idade dos inquiridos por intervalos de idade. Os resultados mostram que 43% dos funcionários têm idade superior a 45 anos de idade, sendo o grupo mais representativo, seguido pelas classes de jovens com idade compreendida entre 36 à 45 anos, representando 23%.

**Tabela 3: Distribuição de Frequências de Idade**

Classes de Idade	Frequência Absoluta	Porcentagem
18 – 25	5	14,00%
26 – 35	7	20,00%
36 – 45	8	23,00%
Mais de 45	15	43,00%
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Fonte: a Autora

### 5.3. Distribuição de Frequências de Escolaridade dos Inquiridos

Quanto ao nível de escolaridade, na tabela 4, mostra-se que a maioria dos funcionários têm apenas o ensino secundário geral concluído, representando 34%, seguido dos funcionários com nível técnico médio que representam 31%.

**Tabela 4: Distribuição de Frequências por Nível de Escolaridade**

<b>Nível de escolaridade</b>	<b>Frequência Absoluta</b>	<b>Porcentagem</b>
<b>Básico</b>	3	9,00%
<b>Secundário</b>	12	34,00%
<b>Técnico Médio</b>	11	31,00%
<b>Superior</b>	9	26,00%
<b>Total</b>	35	100,00%

Fonte: Fonte: a Autora

### 5.4. Distribuição de Frequências por Anos de Serviço na AT

Relativamente aos anos de serviço, 46% dos inquiridos têm entre 10 à 20 anos de serviço e apenas 14% têm menos que 5 anos de serviço.

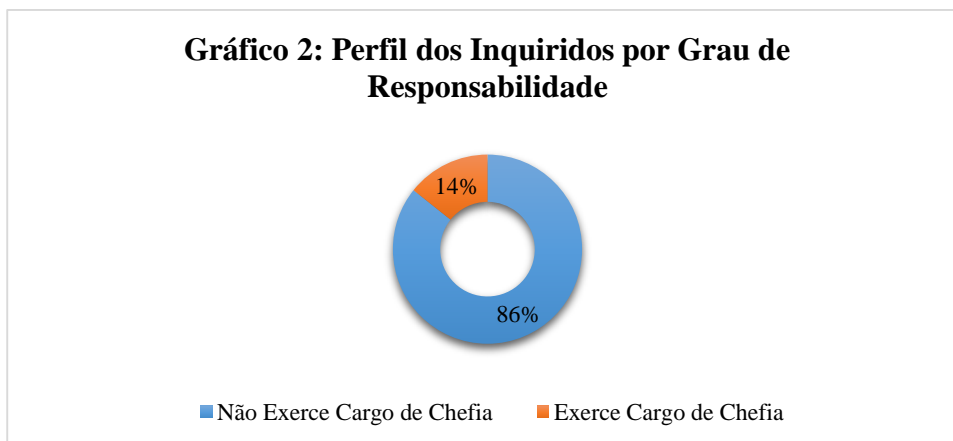
**Tabela 5: Distribuição de Frequências por Tempo de Serviço na ATM**

<b>Nível de escolaridade</b>	<b>Frequência Absoluta</b>	<b>Porcentagem</b>
<b>1 – 5</b>	5	14,00%
<b>5 – 10</b>	8	23,00%
<b>10 -20</b>	16	46,00%
<b>Mais que 20</b>	6	17,00%
<b>Total</b>	35	100,00%

Fonte: Fonte: a Autora

### 5.5. Distribuição de Frequências por Grau de Responsabilidade

O gráfico 2, abaixo, mostra que do total de inquiridos, 14% exercem cargos de chefia e os remanescentes 86% são funcionários subordinados.



Fonte: a Autora

### 5.6. Satisfação dos Funcionários em Relação a AT

No que concerne à satisfação com relação à imagem da organização, o gráfico 3 mostra que os funcionários não se revêm na imagem da instituição, com 34% dos inquiridos insatisfeitos, 26% muito insatisfeitos, havendo ainda, apenas 14% satisfeitos, dos quais mais de metade são funcionários que exercem cargos de chefia. Importa também realçar que 26% dos inquiridos não estão satisfeitos, nem insatisfeitos.

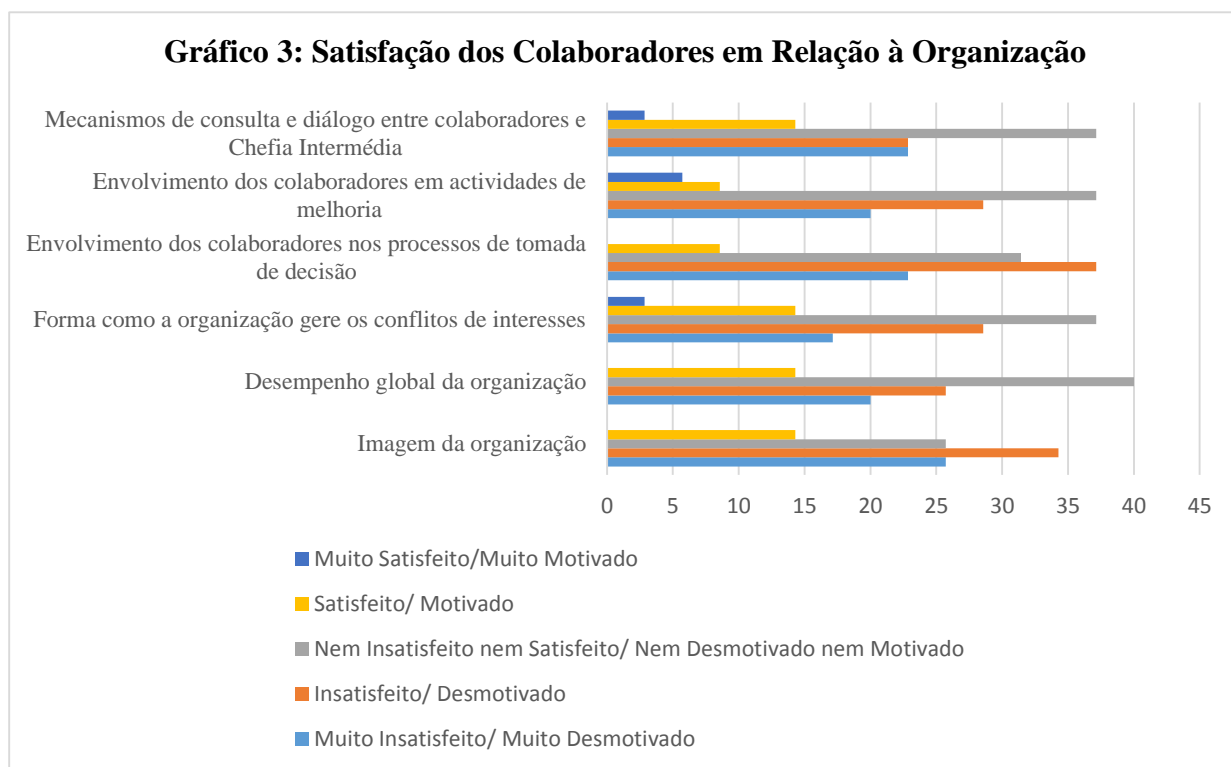
No que respeita ao desempenho global da organização, 40% dos inquiridos afirmam que não estão satisfeitos nem insatisfeitos, 26% disseram sentir-se insatisfeitos e 20% muito insatisfeitos, com apenas 14% a manifestarem satisfação. Estes resultados mostram que quase na generalidade, os funcionários não se identificam com o desempenho global da instituição.

No que tange à forma como a organização gere os conflitos de interesse, 37% dos inquiridos afirmam que não estão satisfeitos nem insatisfeitos, 29% disseram sentir-se insatisfeitos e 17% muito insatisfeitos, com apenas 14% a manifestarem satisfação e 3% muito satisfeitos.

Relativamente ao envolvimento dos colaboradores nos processos de tomada de decisão, pode-se observar através do gráfico 3 a evidência de uma insatisfação generalizada dos funcionários com 37% dos inquiridos insatisfeitos, 31% nem insatisfeito nem satisfeito, 23% muito insatisfeito e 9% satisfeito.

No que diz respeito ao envolvimento dos colaboradores em actividades de melhoria, o gráfico 3, mostra que não há envolvimento dos funcionários com vista à melhoria das actividades, com

20% dos inquiridos muito insatisfeitos, 29% insatisfeito, 37% nem insatisfeito nem satisfeito e 9% satisfeito e 6% muito satisfeito.



Fonte: a Autora

## 5.7. Satisfação com os Superiores e Políticas de Gestão

### Directores Gerais e Adjuntos

Relativamente à competência dos directores para liderarem a organização, 40% dos inquiridos mostram-se indiferentes, isto é, nem insatisfeitos nem satisfeitos, 29% muito insatisfeitos, 17% insatisfeitos, e 11% satisfeitos e 3% muito satisfeitos. Os resultados mostram ainda que mais de 45% dos inquiridos acreditam que os directores não têm competência para dirigirem a organização.

Quanto a aptidão para comunicar, os resultados (gráfico) mostram a insatisfação dos inquiridos quanto às aptidões comunicativas dos directores, com 17% muito insatisfeitos, 37% insatisfeitos, 29% nem insatisfeitos nem satisfeitos e 17% satisfeitos.

Para a questão “demonstra empenho no processo de mudança”, 20% dos inquiridos mostram-se muito insatisfeitos, 31% insatisfeitos, 34% nem insatisfeitos nem satisfeitos e 11% satisfeitos e 3% muito satisfeitos.

Para a questão “promove acções de formação”, 14% dos inquiridos mostraram-se insatisfeitos, 20% insatisfeitos, 40% nem insatisfeitos nem satisfeitos e 20% satisfeitos e 6% muito satisfeitos.

Questionados se os directores na área em que se encontram reconhece e premeia os esforços individuais e das equipas, 37% dos inquiridos mostrou-se muito insatisfeitos, 29% insatisfeitos, 23% nem insatisfeitos nem satisfeitos e 11% satisfeitos.

#### Chefia Intermédia (directores de gabinete e chefes de repartição)

Relativamente à competência da chefia intermédia para gerir a unidade orgânica, 17% dos inquiridos mostrou-se muito insatisfeito, 20% insatisfeitos, 46% nem insatisfeitos nem satisfeitos e 11% satisfeitos e 6% muito satisfeitos.

No que se refere a aptidão para comunicar da chefia, 20% dos inquiridos mostram-se muito insatisfeitos, 23% insatisfeitos, 31% nem insatisfeitos nem satisfeitos e 23% satisfeitos e 3% muito satisfeitos.

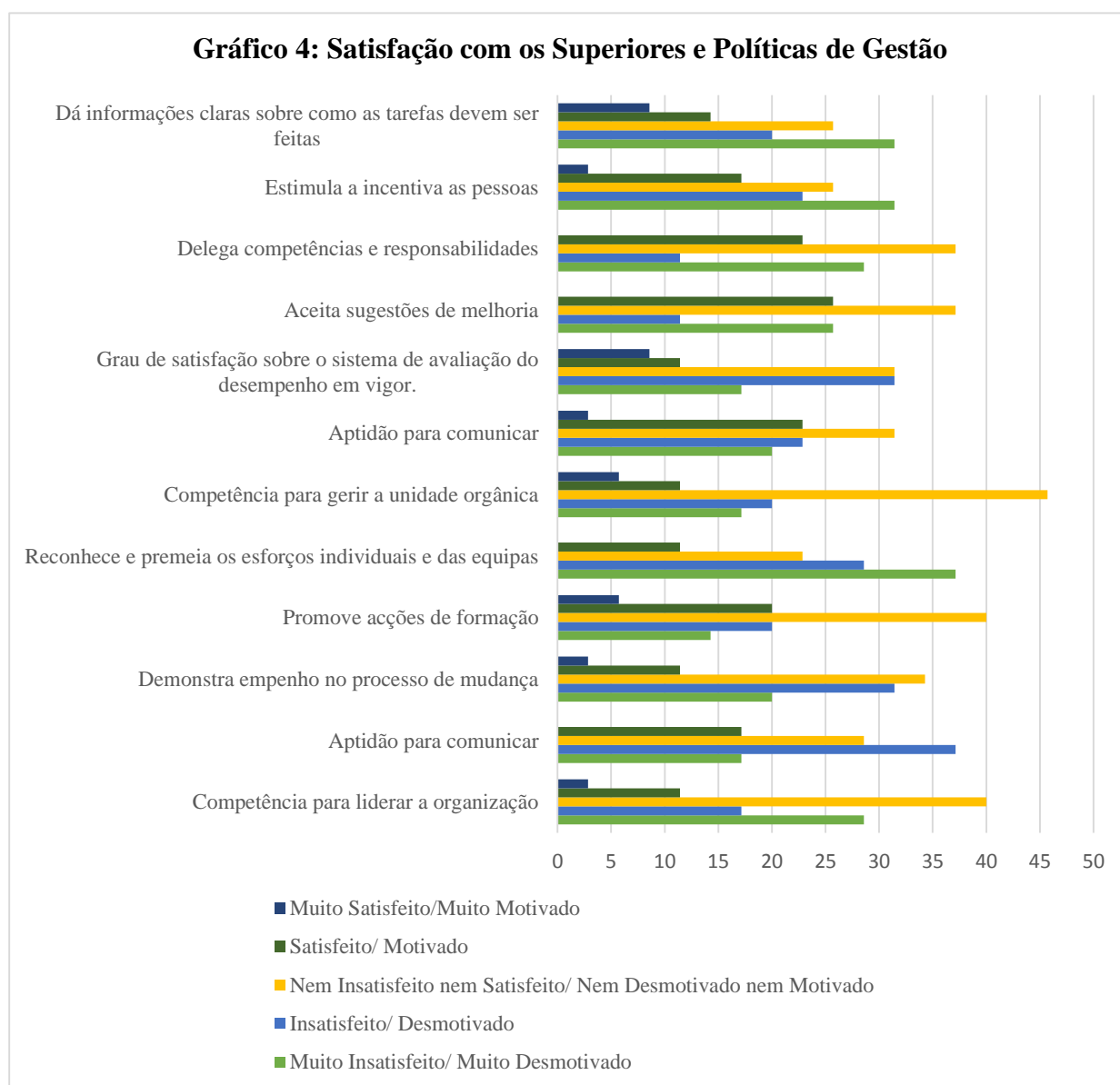
Quanto ao grau de satisfação sobre o sistema de avaliação do desempenho em vigor, 26% dos funcionários inquiridos mostram-se muito insatisfeitos, 11% insatisfeitos, 37% nem insatisfeitos nem satisfeitos e 26% satisfeitos.

Questionados se a chefia aceita sugestões de melhoria, 17% dos funcionários inquiridos responderam se sentem muito insatisfeitos, 31% insatisfeitos, 31% nem insatisfeitos nem satisfeitos e 11% satisfeitos e 9% muito satisfeitos. Estes dados evidenciam a possível existência de um estilo de liderança autocrática em detrimento da democrática que privilegia mais o diálogo.

Para a questão se a chefia delega competências e responsabilidades, 29% dos inquiridos mostraram-se muito insatisfeitos, 11% insatisfeitos, 37% nem insatisfeitos nem satisfeitos e 23% satisfeitos. Estes resultados sugerem a fraca delegação de competências por parte da chefia intermédia.

Questionados se a chefia estimula e incentiva as pessoas, 31% dos inquiridos mostra-se muito insatisfeito, 23% insatisfeitos, 26% nem insatisfeitos nem satisfeitos e 17% satisfeitos e 3% muito satisfeitos.

Relativamente á questão “dá informações claras sobre como as tarefas devem ser feitas”, 31% dos inquiridos mostrou-se muito insatisfeito, 20% insatisfeitos, 26% nem insatisfeitos nem satisfeitos e 14% satisfeitos e 9% muito satisfeitos. Os resultados sugerem que mais de 50% dos inquiridos acredita que a sua chefia não instrui claramente o que deve ser feito.



Fonte: a Autora

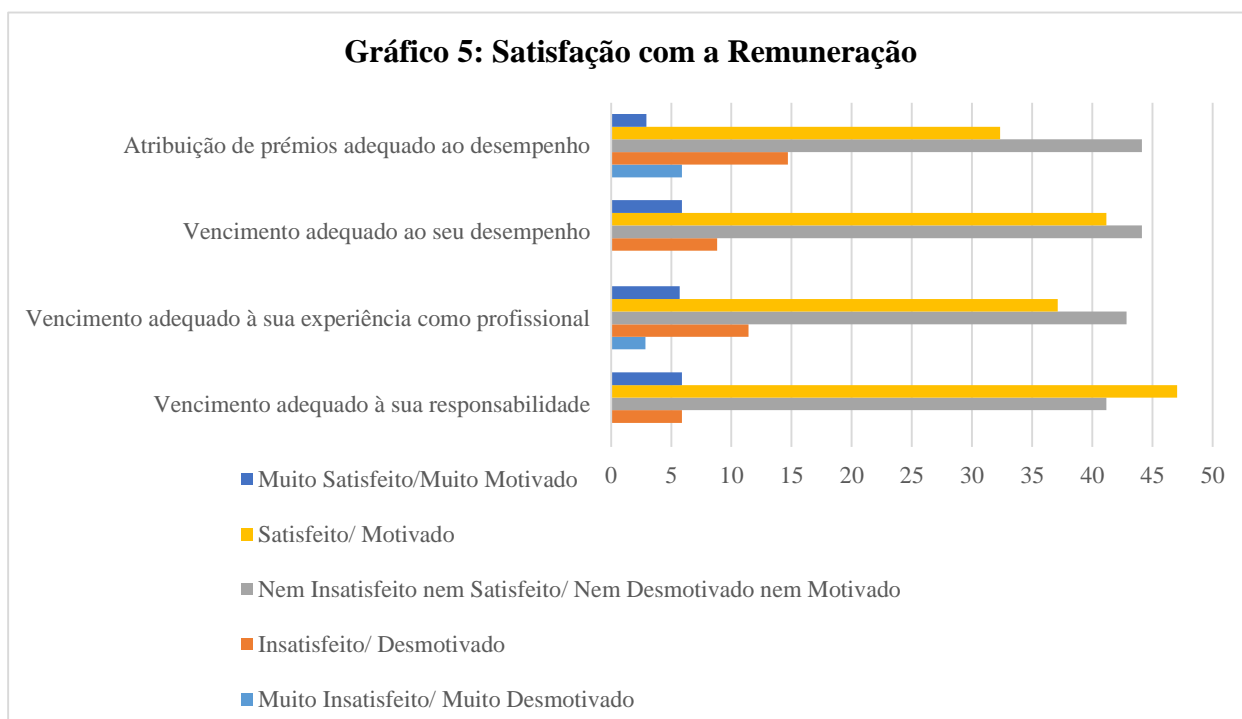
## 5.8. Satisfação com a Remuneração

Relativamente à satisfação com a remuneração e colocada a questão “vencimento adequado à sua responsabilidade”, os nossos inquiridos responderam em 6% insatisfeitos, 41% nem insatisfeitos nem satisfeitos e 47% satisfeitos e 6% muito satisfeitos. Evidenciam estes resultados que ao nível da Autoridade tributária a questão salarial não é motivo significativo de insatisfação dos funcionários, até porque maioritariamente mostraram-se satisfeitos.

Quanto à questão: vencimento adequado à sua experiência como profissional, 3% dos inquiridos mostraram-se muito insatisfeitos, 11% insatisfeitos, 43% nem insatisfeitos nem satisfeitos e 37% satisfeitos e 6% muito satisfeitos.

No que tange à questão: vencimento adequado ao seu desempenho, 9% dos funcionários inquiridos mostraram-se insatisfeitos, 44% nem insatisfeitos nem satisfeitos e 41% satisfeitos e 6% muito satisfeitos.

Relativamente à atribuição de prémios adequados ao desempenho, 6% dos inquiridos estão muito insatisfeitos, 15% insatisfeitos, 44% nem insatisfeitos nem satisfeitos e 32% satisfeitos e 3% muito satisfeitos.



Fonte: a Autora

## 5.9. Satisfação com o Desenvolvimento da Carreira

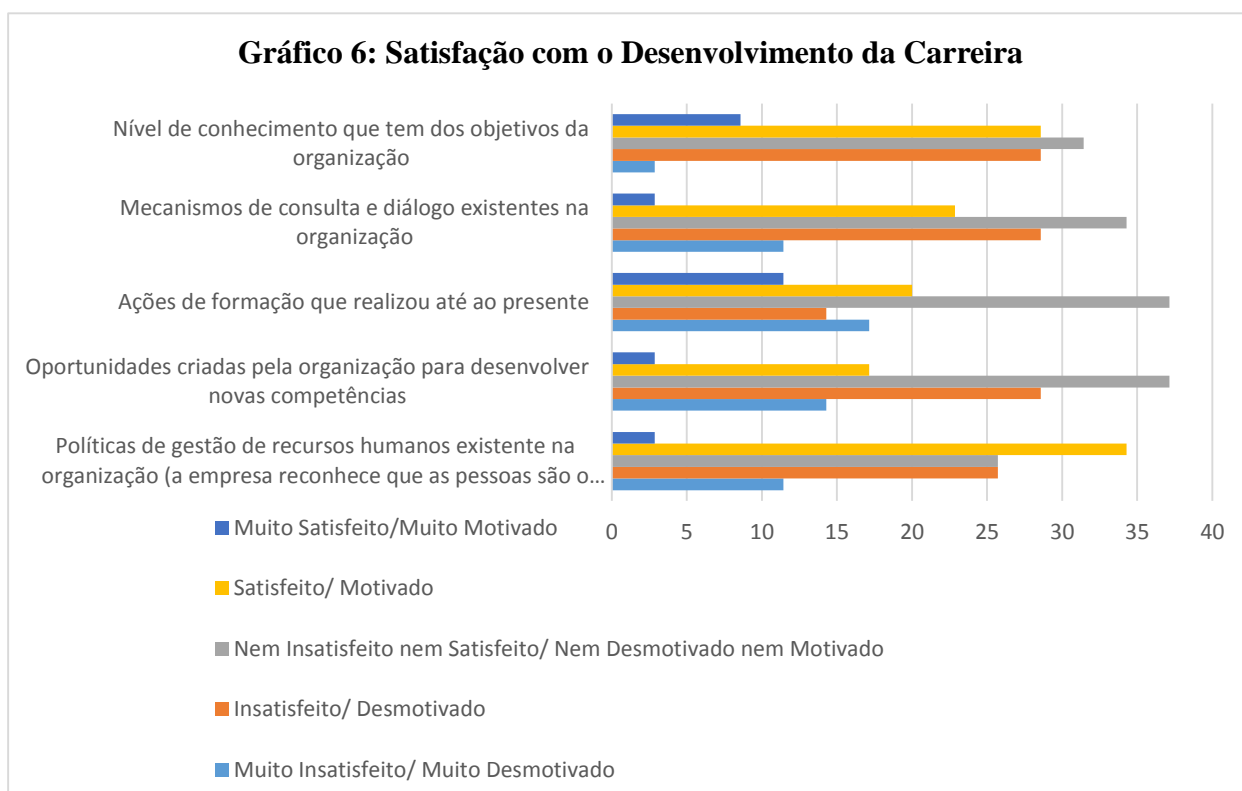
Quanto às políticas de gestão de recursos humanos existentes na organização, e conforme o gráfico 6, 11% dos inquiridos revelaram-se muito insatisfeitos, 26% insatisfeitos, 26% nem insatisfeitos nem satisfeitos e 34% satisfeitos e 3% muito satisfeitos.

No que se refere às oportunidades criadas pela organização para desenvolver novas competências, 14% dos inquiridos mostraram-se muito insatisfeitos, 29% insatisfeitos, 37% nem insatisfeitos nem satisfeitos e 17% satisfeitos e 3% muito satisfeitos.

No que tange às acções de formação que realizou até ao presente, 17% dos inquiridos mostraram-se muito insatisfeitos, 14% insatisfeitos, 37% nem insatisfeitos nem satisfeitos e 20% satisfeitos e 11% muito satisfeitos.

Relativamente aos mecanismos de consulta e diálogo existentes na organização, 11% dos funcionários inquiridos estão muito insatisfeitos, 29% insatisfeitos, 34% nem insatisfeitos nem satisfeitos e 23% satisfeitos e 3% muito satisfeitos.

No que se refere ao nível de conhecimento que tem dos objectivos da organização, 3% dos funcionários inquiridos mostraram-se muito insatisfeitos, 29% insatisfeitos, 31% nem insatisfeitos nem satisfeitos e 29% satisfeitos e 9% muito satisfeitos.



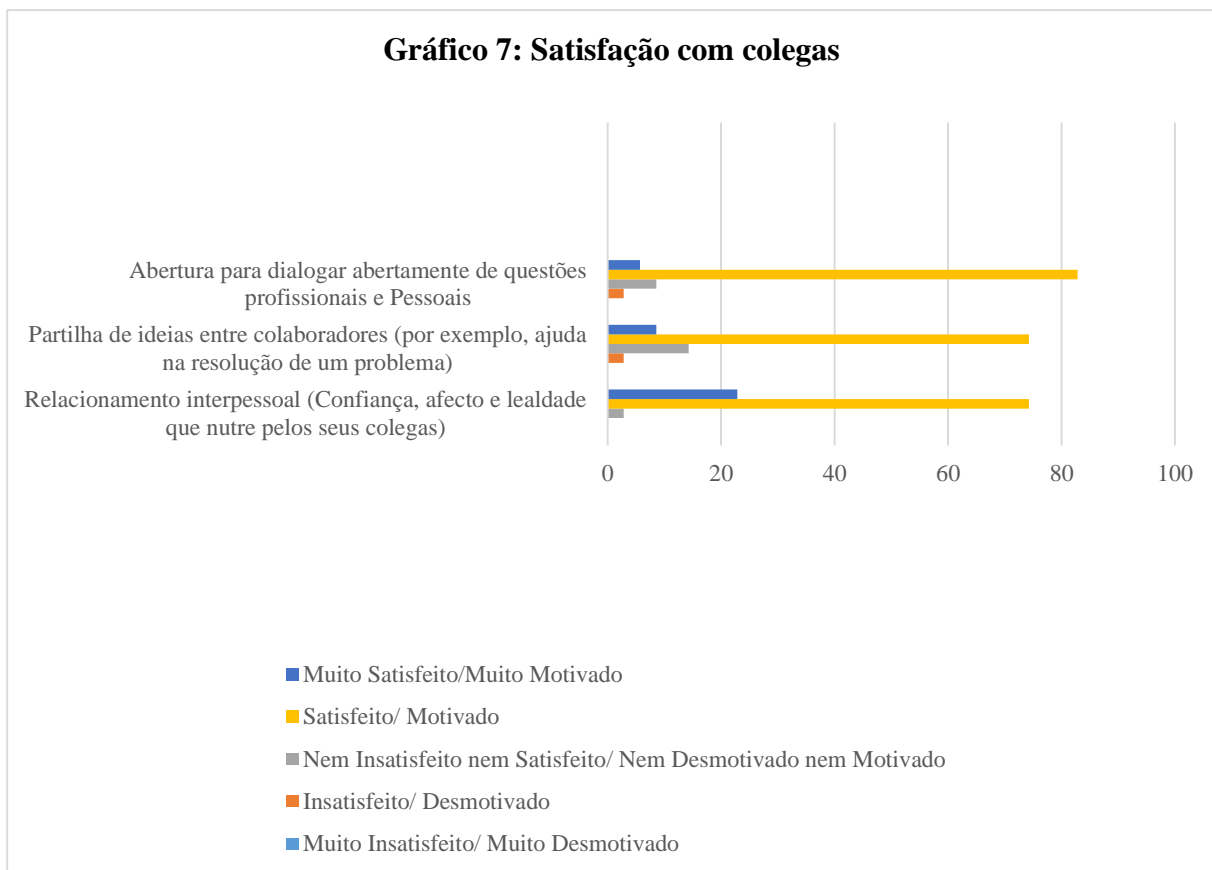
Fonte: a Autora

### 5.10. Satisfação com Colegas

Relativamente ao relacionamento interpessoal (confiança, afecto e lealdade que nutre pelos seus colegas), 74% dos inquiridos estão satisfeitos, 23% muito satisfeitos e 3% nem insatisfeitos nem satisfeitos.

Questionados se há partilha de ideias entre colaboradores (por exemplo, ajuda na resolução de um problema), 74% dos inquiridos revelaram se sentir satisfeitos, 9% muito satisfeitos, 3% insatisfeitos e 14% nem insatisfeitos nem satisfeitos.

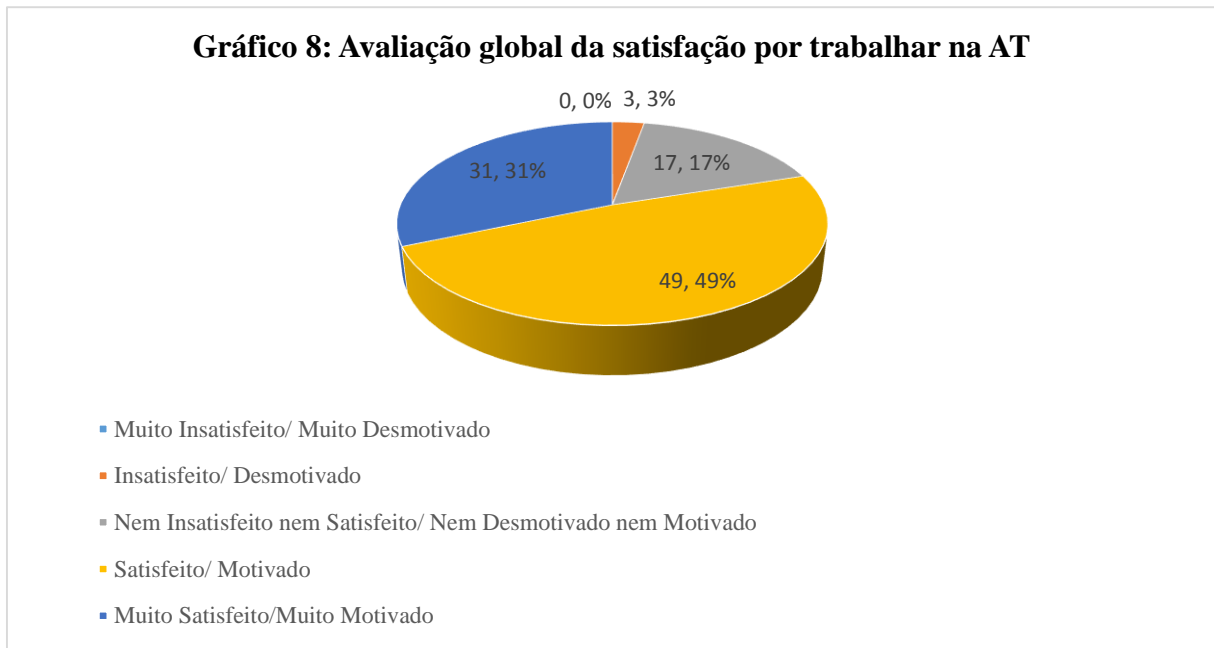
No que se refere à abertura para dialogar abertamente de questões profissionais e pessoais, 83% dos inquiridos revelaram sentir-se muito satisfeitos e 6% muito satisfeitos, 3% insatisfeitos, 9% nem insatisfeitos nem satisfeitos.



Fonte: a Autora

### 5.11. Em termos Globais sente-se Satisfeitos por Trabalhar na AT?

Para esta questão, 49% dos funcionários inquiridos mostraram-se satisfeitos e 31% muito satisfeitos, 3% insatisfeitos, 17% nem insatisfeitos nem satisfeitos.



Fonte: a Autora

### 5.12. Motivação

Condições físicas do trabalho, 34% muito insatisfeitos, 17% insatisfeitos, 20% nem insatisfeitos nem satisfeitos e 26% satisfeitos e 3% muito satisfeitos.

Relativamente à existência de oportunidades de crescimento, 23% dos inquiridos afirmaram sentir-se muito desmotivados, 37% desmotivados, 26% nem motivados nem desmotivados e 14% motivados.

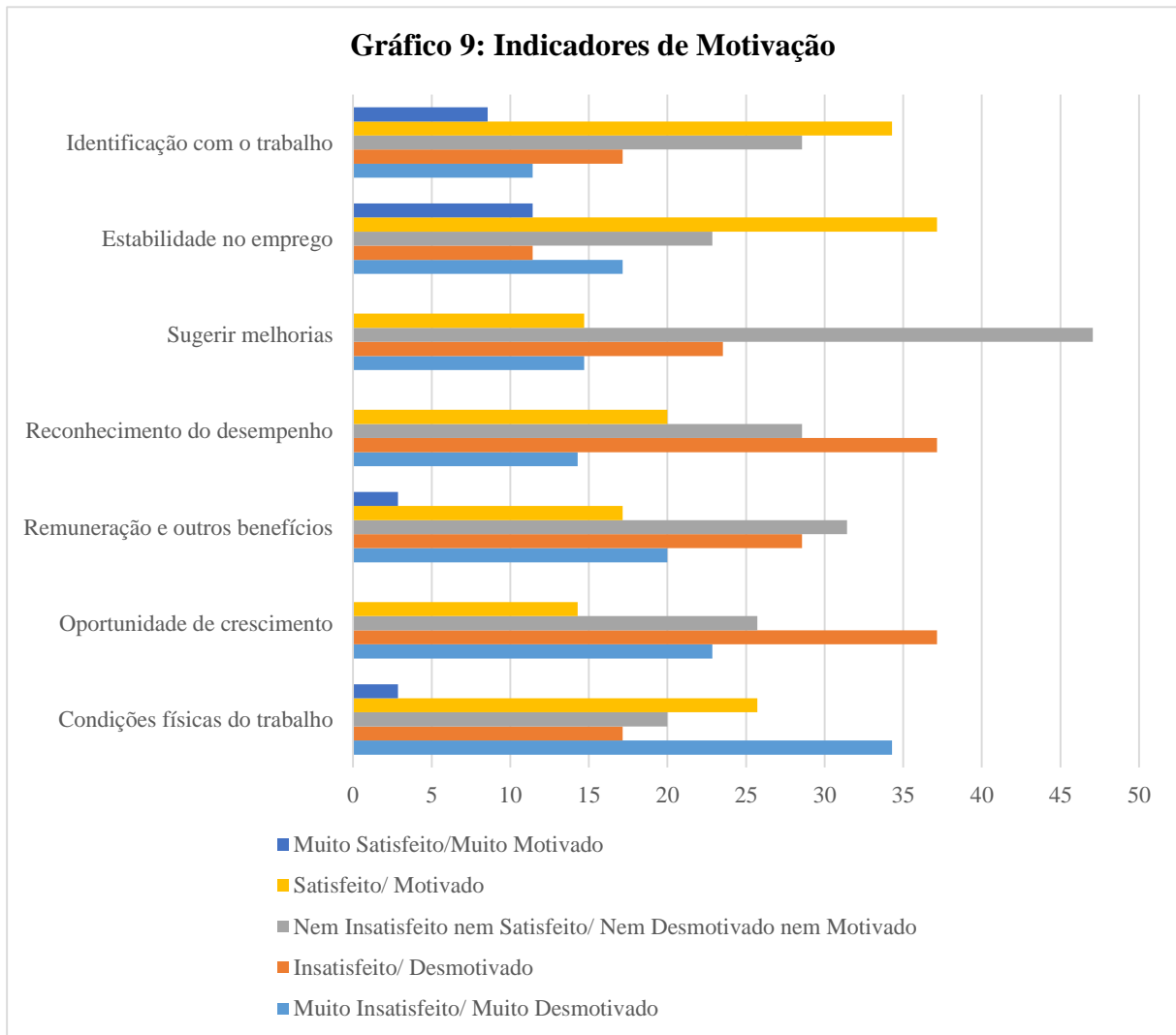
Quanto à remuneração e outros benefícios, 20% muito desmotivados, 29% desmotivados, 31% nem motivados nem desmotivados, 17% motivados e 3% muito motivados.

No que se refere ao reconhecimento do desempenho, 14% muito desmotivados, 37% desmotivados, 29% nem motivados nem desmotivados, 20% motivados.

Quanto se a existência de espaço para “sugerir melhorias”, 15% revelaram-se muito desmotivados, 24% desmotivados, 47% nem motivados nem desmotivados.

Relativamente à estabilidade no emprego, 37% dos inquiridos revelaram-se motivados, 11% muito motivados, 17% muito desmotivados, 11% desmotivados, 23% nem motivados e nem desmotivados.

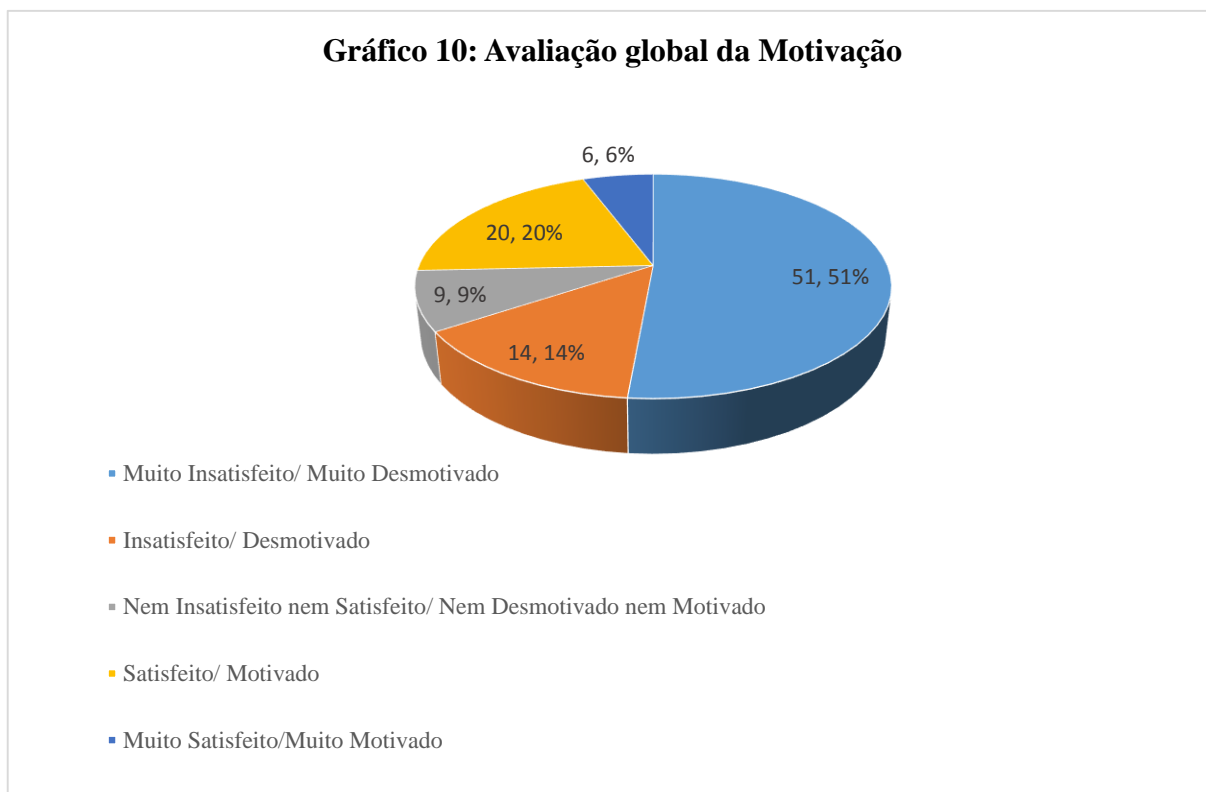
No que se refere à identificação com o trabalho, 11% dos inquiridos manifestou-se muito desmotivados, 17% desmotivados, 29% nem motivados nem desmotivados, 34% motivados e 9% muito motivados.



Fonte: a Autora

### 5.13. Em termos Globais sente-se Motivado por Trabalhar na AT?

Para esta questão, 51% dos funcionários inquiridos sentem-se muito desmotivados, 14% desmotivados, 9% nem desmotivados nem motivados, 20% motivados e 6% muito motivados.



Fonte: a Autora

## **CAPÍTULO VI – DISCUSSÃO**

No concernente ao nível de escolaridade dos inquiridos, os resultados sugerem que a existência de uma percentagem menor de inquiridos com nível superior, comparativamente aos restantes níveis, pode ser um factor condicionador da promoção dos funcionários para o exercício de outras funções de maior responsabilidade e exigência e conseqüentemente melhor categoria remunerativa, que são factores determinantes na satisfação dos funcionários.

No que tange à avaliação da satisfação dos colaboradores com a organização, quase que na globalidade dos inquiridos não se revêm na imagem actual da instituição, facto que condiciona os níveis de satisfação e sentido de apropriação e orgulho por fazer-se parte da organização AT. Exceptuam-se aqui os inquiridos que desempenham funções de chefia que manifestaram visões diferentes do grupo restante, evidenciando visões distintas entre os subordinados e os superiores hierárquicos.

Na avaliação do desempenho global da organização é de notar que uma percentagem significativa dos inquiridos entende que o desempenho está abaixo das expectativas. A percepção dos inquiridos surge no mesmo diapasão no que concerne à gestão de conflitos, envolvimento dos colaboradores nos processos de tomada de decisão e envolvimento dos colaboradores em actividades de melhoria, atribuindo portanto nota negativa. Evidenciam estes resultados a existência de um ambiente pouco democrático de liderança e de reduzido acolhimento de ideias e contribuições dos subordinados por parte dos superiores hierárquicos, o que pode propiciar a crispação entre estas duas classes e agudização das condições do ambiente de trabalho.

Na avaliação da satisfação com os superiores e políticas de gestão, os inquiridos mostraram-se insatisfeitos com os directores gerais e adjuntos e na sua maioria entendem que os directores não têm competência para dirigir a organização. Outro facto tem haver com o entendimento dos inquiridos de que os superiores de primeira linha, isto é, os líderes directos, ' não reconhecem e muito menos valorizam e ou premeiam os esforços individuais e das equipas.

Ao avaliar a satisfação com a remuneração na AT, os resultados obtidos evidenciam níveis de satisfação elevados o que em parte indicia de que a questão salarial funciona como elemento agregador da satisfação dos colaboradores.

No que concerne à gestão de recursos humanos, parte significativa dos inquiridos (43%) não se sentem satisfeitos com as oportunidades criadas pela organização para desenvolver novas

competências nos colaboradores, 51% estão infelizes com as acções de formação que realizaram até ao presente, 40% insatisfeitos com os mecanismos de consulta e diálogo existentes na organização e 32% entendem que os níveis de conhecimento dos objectivos pelos colaboradores não são dos melhores. Estes indicadores mostram por um lado o nível de melhorias que devem ser efectuadas pela AT com vista à melhoria dos índices de satisfação e motivação dos colaboradores.

No que se refere à avaliação da satisfação com os colegas os resultados mostram que os inquiridos mostram-se muito felizes, evidenciando a existência de um bom ambiente de trabalho.

Na avaliação da motivação, há uma percentagem muita alta de colaboradores que não se sentem felizes com as condições físicas do trabalho, demandando como tal de melhores condições de trabalho, todavia, os funcionários quase que no seu todo alegam a não existência de oportunidades de crescimento como um factor desmotivador enquanto que, por sua vez, há um entendimento generalizado de que o trabalho na AT é estável.

## CAPÍTULO VII – CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

### 7.1. Conclusão

Este estudo, analisou o sistema hierárquico como factor impulsionador da motivação e satisfação dos colaboradores da Autoridade Tributária de Moçambique, na Direcção Geral das Alfândegas, Cidade de Maputo e concluiu o seguinte:

- As evidências resultantes da análise da informação extraída das respostas aos questionários, mostram a estabilidade no trabalho, o salário e o ambiente de trabalho entre colegas como os indicadores mais relevantes na componente satisfação e motivação do colaborador. Por sua vez, os indicadores: satisfação com os superiores e políticas de gestão e satisfação em relação à organização mostraram ser os que menos motivam os funcionários. Para os outros indicadores, o estudo demonstrou que, os funcionários entendem que a imagem da organização está abaixo das expectativas esperadas (não se revêem na imagem actual da instituição), o modelo de liderança de seus superiores, tanto os directos, assim como os de primeira linha é motivo de insatisfação, nota negativa vai igualmente para as condições físicas de trabalho, existência de oportunidades de crescimento profissional, envolvimento dos colaboradores nos processos de tomada de decisão e em actividades de melhoria. O nível de escolaridade dos funcionários, revelou-se baixo para os quadros superiores comparativamente à soma dos restantes níveis, agindo desta feita como condicionador de melhor enquadramento salarial.
- O sistema hierárquico implantado na AT é suportado por gestores pouco democráticos, na visão da maioria dos colaboradores, acrescentando ser este um sistema cujas lideranças mostram reduzido acolhimento às ideias e contribuições dos subordinados, como também o fraco reconhecimento e valorização dos esforços individuais e das equipas.
- Os resultados da pesquisa de literatura relevante sobre o tema, conjugados com os resultados do estudo de caso sugerem que a satisfação é um aspecto determinante para o sucesso de qualquer organização, seja ela privada ou pública, como é o caso da AT. De igual modo, mostrou-se que a não existência de uma gestão participativa e inclusiva, baseada em auscultação dos anseios dos colaboradores da organização, a inexistência

de um modelo de reconhecimento e premiação do desempenho, actuam no sentido inverso aos objectivos da organização e dos seus membros.

## **7.2 Recomendações**

Resumidamente, a AT tem de trabalhar mais em prol de seus recursos humanos, incluindo-os na estratégia primária da organização, como forma de melhor atingir os objectivos preconizados. Para o efeito, é necessário que:

- Se trabalhe na melhoria dos indicadores de motivação e satisfação que actualmente mostram níveis muito baixos de aprovação pelos colaboradores, sendo eles a satisfação com os superiores e políticas de gestão, satisfação em relação à organização modelo de liderança de seus superiores, condições físicas de trabalho, existência de oportunidades de crescimento profissional, envolvimento dos colaboradores nos processos de tomada de decisão e em actividades de melhoria.
- Seja implementado um modelo de liderança mais democrático, tal que permita uma maior e melhor interacção entre os subordinados, lideranças e às políticas de gestão da organização. Para o efeito, as formações contínuas dos superiores hierárquicos a todos níveis em matérias de liderança e gestão de conflitos, podem ser uma óptima opção a ser considerada.
- Sejam instituídos mecanismos de auscultação regular dos colaboradores, tanto para processos de modernização, como também para outras situações, visando melhorias internas. Ainda neste ponto, aconselha-se a instituição de um modelo de premiação dos colaboradores mais destacados em cada direcção e em função do cumprimento ou superação de objectivos;

## 6. Referências Bibliográficas

- Barbosa, V. S. R., & Valdisser, C. R. (2017). *A importância da motivação e satisfação dos funcionários: Um estudo de caso na cooperativa dos produtores de leite de Iraí de Minas LTDA*. Revista GeTeC, 6(11).
- Bergamini, C.W. (1993). *Motivação*. 3ª Edição. São Paulo: Atlas.
- Chiavenato, I. (2000). *Como transformar RH (de um centro de despesa) em um centro de lucro*. Makron Books.
- Chiavenato, I. (2008). *Administração Geral e Pública*. Rio de Janeiro: Elsevier Brasil.
- Cunha, Miguel Pina; Cardoso, Carlos; Cunha, Rita Campos; Rego, Arménio (eds.). (2007). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. 6ª edição Lisboa: Editora RH,
- Fonseca, Jaime R. S. (2008) *Os métodos quantitativos na sociologia: dificuldades de uma metodologia de investigação*. VI Congresso Português e de Sociologia. Lisboa.
- Francès, Robert. (1984). *Satisfação no Trabalho e no Emprego*. Porto: Rés – Editora
- Gerhardt, T. E.; Silveira, D. T. (2009). (Org.). *Métodos de pesquisa*. Porto Alegre: Editora da UFRGS. (Série Educação a Distância).
- Gil, A. C. (2002). *Como elaborar Projecto de Pesquisa*. 4ª Edição, São Paulo, Editora Atlas.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. Ediitora Atlas SA.
- Hartley, J. (2004). *Case study research*.
- Herlinger, M., & WHITE, O. (2012). *Teoria e prática da pesquisa aplicada*.
- Hersey, P.; Blanchard, K. H. (1998). *Psicologia para Administradores de Empresas*. 2ª Edição. São Paulo: EPU.
- Herzberg, Frederick. (1976). *The managerial choice: to be efficient and to be human*. Homewood: Dow Jones- Irwin.
- Iverson, R. D., & Maguire, C. (1999). *The relationship between job satisfaction and life satisfaction: Evidence from a remote mining company* (No. 14). Working Paper.

- Lakatos, Eva. M.; Marconi, Marina A. (2003). *Fundamentos de Metodologia científica*. 5ª Edição, São Paulo: Atlas S.A.
- Lieury, A. & Fenouillet, F. (2000). *Motivação e aproveitamento escolar*. Tradução de Y. M. C. T. Silva. São Paulo: Loyola. (trabalho originalmente publicado em 1996).
- Malhotra, Naresh. (2006). *Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada*. Porto Alegre: Bookman, 4ª Edição.
- Martins, Gilberto de Andrade (1990). *Manual para Elaboração de Monografias*. São Paulo; Atlas S.A.
- Maslow, Abraham H. *A theory of human motivation*. 1943.
- Medeiros, D. M. L (2014). *Motivação e satisfação na função pública: caso dos Açores* (Doctoral dissertation).
- Minayo, M. C. S. (Org.) (2001). *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. Petrópolis:Vozes.
- Mullins, Laurie J. (ed.) (2007) *Management and Organisational Behaviour*. 8ª edição: Prentice Hall Financial Times, 249-291.
- Perdigão, D. M., Herlinger, M., & White, O. M. (Eds.). (2012). *Teoria e prática da pesquisa aplicada*. Elsevier.
- Pinto, C. Rodrigues, J. Santos, A. Melo, L. Moreira, M. Rodrigues, R. (2014). *Fundamentos de Gestão*. 5ª edição. Lisboa.
- Rainey, H. G., & Steinbauer, P. (1999). *Galloping elephants: Developing elements of a theory of effective government organizations*. *Journal of public administration research and theory*, 9(1), 1-32.
- Robbins, S. P. (2002). *Comportamento organizacional*. 9 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- Robbins, Stephen P (2005). *Comportamento Organizacional*. 9. Ed. São Paulo: Editora Afiliada.
- Robbins, Stephen P (2007). *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Editora Afiliada.

Rocha, J. A. Oliveira. (2010). *Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública*. Lisboa: Escolar Editora.

Rodrigues, W.C. (2007). *Metodologia científica*. Faetec/IST., 2 -20.

Santos, Antonio Raimundo dos. (2000). *Metodologia científica: a construção do conhecimento*. 3. ed. Rio de Janeiro: DP&A editora.

Spector, P. E. 1997. *Job Satisfaction: Application, assessment, causes and consequences*, Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc.

Tashakkori, A., & Teddlie, C. (2003). *Issues and dilemmas in teaching research methods courses in social and behavioural sciences: US perspective*. International journal of social research methodology, 6(1), 61-77.

Wood, O. R. (1973). *An analysis of faculty motivation to work in the North Carolina Community College System*. North Carolina State University.

Yin, R. (2005). *Estudo de Caso*. Planejamento e Métodos. Porto Alegre: Bookman.

Yin, R. K. (2015). *Estudo de Caso: Planejamento e métodos*. Bookman.

YIN, R. K. (2001). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman.

<http://www.at.gov.mz/index.php/por/Media/Organogramas/Organograma-Geral-da-AT>

## Apêndices

### Questionário da avaliação da satisfação e motivação dos Colaboradores

Caro(a) colaborador(a):

Chamo-me Juvênia Rui Santana e, o presente questionário enquadra-se no âmbito da minha Licenciatura em Gestão de Empresas. O objectivo deste questionário é avaliar a motivação e satisfação do colaborador com a organização e actividades que desempenha.

Ressalve-se apenas que a leitura atenta de cada item é imprescindível, sendo que não existem respostas certas ou erradas, o que importa é unicamente a sua opinião individual. A classificação dada a cada item é a seguinte: 1- Muito Insatisfeito/ Muito Desmotivado; 2 – Insatisfeito/ Desmotivado; 3 – Nem Insatisfeito nem Satisfeito/ Nem Desmotivado nem Motivado; 4 – Satisfeito/ Motivado; 5- Muito Satisfeito/Muito Motivado; n/a – não aplicável.

Realço que por razões éticas, as respostas são confidenciais mantendo-se o sigilo e a privacidade dos colaboradores.

Peço-lhe que colabore comigo (não demorará mais de 5 minutos).

#### 1. Género:

- Masculino ( )
- Feminino ( )

#### 2. Faixa Etária

- 18 à 25 anos ( )
- 26 à 35 anos ( )
- 36 à 45 anos ( )
- + 45 anos ( )

#### 3. Nível Académico

- Ensino Básico ( )
- Ensino Secundário ( )
- Ensino Técnico Profissional Médio ( )
- Ensino Superior ( )

#### 4. Anos de Serviço na AT

- 1 a 5 anos ( )
- 5 a 10 anos ( )
- 10 a 20 anos ( )
- Mais de 30 anos ( )

#### 5. Exerce cargo de chefia?

- Sim ( )
- Não ( )

## 6. Satisfação dos colaboradores em relação a Organização (AT)

	Avaliação da Satisfação					
	1	2	3	4	5	NA
Imagem da organização						
Desempenho global da organização						
Forma como a organização gere os conflitos de interesses						
Envolvimento dos colaboradores nos processos de tomada de decisão						
Envolvimento dos colaboradores em actividades de melhoria						
Mecanismos de consulta e diálogo entre colaboradores e Chefia Intermédia						

## 7. Satisfação com os superiores e políticas de gestão

	Avaliação da Satisfação					
	1	2	3	4	5	NA
<b>Directores Gerais e Adjuntos</b>	-	-	-	-	-	-
Competência para liderar a organização						
Aptidão para comunicar						
Demonstra empenho no processo de mudança						
Promove acções de formação						
Reconhece e premeia os esforços individuais e das equipas						
<b>Chefia Intermédia</b> (Directores de Gabinete e chefes de repartição)	-	-	-	-	-	-
Competência para gerir a unidade orgânica						
Aptidão para comunicar						
Grau de satisfação sobre o sistema de avaliação do desempenho em vigor.						
Aceita sugestões de melhoria						
Delega competências e responsabilidades						
Estimula e incentiva as pessoas						
Dá informações claras sobre como as tarefas devem ser feitas						

## 8. Satisfação com a Remuneração

	Avaliação da Satisfação					
	1	2	3	4	5	NA
Vencimento adequado à sua responsabilidade						
Vencimento adequado à sua experiência como profissional						
Vencimento adequado ao seu desempenho						
Atribuição de prémios adequado ao desempenho						

### 9. Satisfação com o desenvolvimento da carreira

	Avaliação da Satisfação					
	1	2	3	4	5	NA
Políticas de gestão de recursos humanos existente na organização (a empresa reconhece que as pessoas são o seu principal recurso)						
Oportunidades criadas pela organização para desenvolver novas competências						
Ações de formação que realizou até ao presente						
Mecanismos de consulta e diálogo existentes na organização						
Nível de conhecimento que tem dos objetivos da organização						

### 10. Satisfação com colegas

	Avaliação da Satisfação					
	1	2	3	4	5	NA
<b>Relacionamento interpessoal (Confiança, afeto e lealdade que nutre pelos seus colegas)</b>						
Partilha de ideias entre colaboradores (por exemplo, ajuda na resolução de um problema)						
Abertura para dialogar abertamente de questões profissionais e Pessoais						

### 11. Em termos globais sente-se satisfeito por trabalhar na AT?

Avaliação Global da Satisfação					
1	2	3	4	5	NA

### 12. Motivação

	Avaliação da Satisfação					
	1	2	3	4	5	NA
Condições físicas do trabalho						
Oportunidade de crescimento						
Remuneração e outros benefícios						
Reconhecimento do desempenho						
Sugerir melhorias						
Estabilidade no emprego						
Identificação com o trabalho						

### 13. Em termos globais sente-se motivado por trabalhar na AT?

Avaliação Global da Satisfação					
1	2	3	4	5	NA