

**UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MOÇAMBIQUE
FACULDADE DE ENGENHARIA
Mestrado em Administração Pública**

**AUTOR
JULIETA JOSÉ MAGULE**

**AVALIAÇÃO DO NÍVEL DE MOTIVAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS NO
SECTOR PÚBLICO (ESTUDO DE CASO: TRIBUNAL JUDICIAL DA PROVÍNCIA
DE MANICA**

**CHIMOIO
Março 2016**

JULIETA JOSÉ MAGULE

AVALIAÇÃO DO NÍVEL DE MOTIVAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS NO SECTOR PÚBLICO (ESTUDO DE CASO: TRIBUNAL JUDICIAL DA PROVÍNCIA DE MANICA)

Dissertação apresentada a
Universidade Católica de
Moçambique a Faculdade de
Engenharia em Chimoio como
requisito para obtenção do grau de
Mestre em Administração Pública

Supervisor: Dr. João Luís Ferrão

Chimoio
Março 2016

Declaração

Eu, Julieta José Magule, filha de José Francisco Magule e de Maria Leonor David Umera Magule, declaro pela minha honra, que o presente trabalho é resultado da minha pesquisa pessoal e das orientações do meu supervisor / orientador que simultaneamente é o meu tutor, o seu conteúdo é original e todas fontes consultadas estão devidamente citadas ou mencionadas no texto e na bibliografia original. Declaro ainda que, este trabalho nunca foi apresentado por outra pessoa para a obtenção de qualquer grau académico. Este é o produto final da minha pesquisa.

Chimoio, Março de 2016

A candidata

Julieta José Magule

Data: ____/____/16

O supervisor

Dr. João Luís Ferrão

Data: ____/____/16

Dedicatória

Dedico aos meus pais, José Francisco Magule, que a sua alma descanse em paz, e Maria Leonor David Umera Magule, por me ensinarem o caminho da honestidade!

Agradecimentos

Inicialmente agradeço à Deus, por iluminar meu caminho, sem o qual não teria concretizado a presente pesquisa!

Aos meus pais, José Francisco Magule (em memória), e Maria Leonor David Umera Magule, donos do meu carácter, pela inspiração!

Aos meus irmãos, Cremilde José Magule, Cidália N. José Magule, Frederico José Magule e Delícia H. José Magule, por tudo!

Ao meu marido, Edwin A. R. Pinho, que sempre me ajudou, me compreendeu nos momentos mais difíceis desta longa caminhada!

Ao meu filho, Edwin A. R. Pinho Júnior, que sempre soube compreender o motivo de em alguns momentos de sua vida eu não poder presenciar!

A minha família em geral, aos meus colegas (em especial, Américo João Muchocoto, Marta Paulo António e Sara Zacarias Sithole), aos meus amigos que directa ou indirectamente contribuíram para o mesmo!

Por fim, ao meu supervisor, dr. João Luís Ferrão, que acompanhou o meu trabalho do princípio ao fim e sempre se mostrando disponível à ajudar!

Resumo

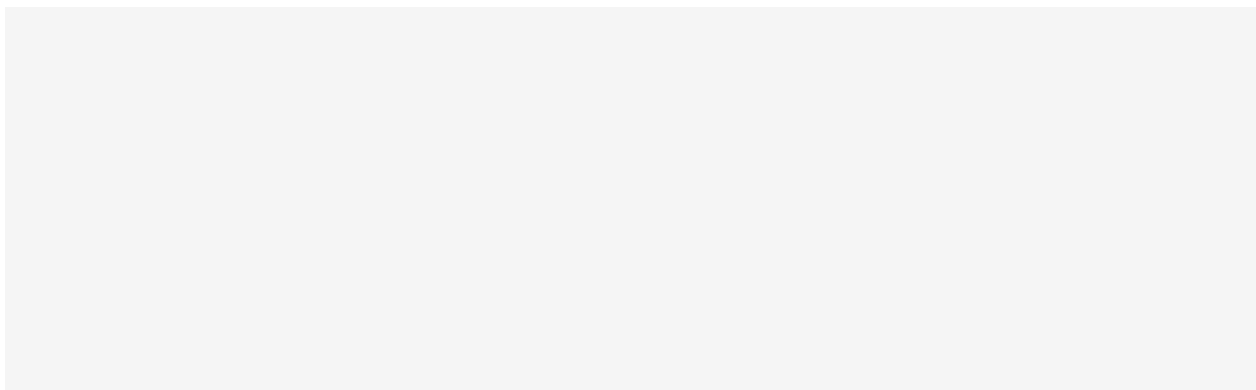
O presente estudo teve como objectivo geral, avaliar o nível de motivação dos funcionários (Assistentes e Oficiais de Justiça) do Tribunal Judicial da Província de Manica-TJPM e como objectivos específicos, identificar os factores motivacionais dos funcionários do TJPM; Medir o nível de motivação dos funcionários do TJPM e por último, propor acções que contribuem para aumentar a motivação aos seus funcionários.

Na elaboração deste trabalho foram usadas técnicas de pesquisas, tais como: pesquisa descritiva e exploratória, onde foram observados e analisados os dados colectados, pesquisa bibliográfica que consistiu em fazer leitura e levantamento de informações inerentes a motivação em diversas obras referenciadas, com o objectivo de confrontar as diversas ideologias dos autores em torno da motivação organizacional.

Outro instrumento de colecta de dados utilizado foi o questionário, que segundo Marconi e Lakatos (2003, p. 201), “é um instrumento de colecta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador.

Dos resultados obtidos, constata-se que o motivo que levou os funcionários a trabalharem no TJPM, foi pelo gosto do trabalho oferecido por esta instituição, seguido dos que disseram ser por necessidade financeira e uma minoria para se ocupar.

Palavras-Chave: Recursos Humanos, Motivação e Organização.



Abstract

This study aimed to assess the level of employee motivation (Assistants and Officers of Justice) of the Judicial Court of Manica-TJPM Province and specific objectives, identifying the motivational factors of employees TJPM; Measure the level of employee motivation of TJPM and finally propose actions that contribute to increased motivation to your employees.

In the preparation of this work were used research techniques, such as descriptive and exploratory research, which were observed and analyzed the data collected, literature which consisted of making reading and lifting inherent motivation information referenced in various works with the aim of comparing the ideologies several authors around the organizational motivation.

Another data collection instrument was the questionnaire, which according to Marconi and Lakatos (2003, p. 201), "is a data collection instrument consisting of an ordered series of questions that must be answered in writing and without the presence the interviewer. From the results, it constactou that the reason that led the employees to work in TJPM, was the taste of work offered by this institution, followed by who said they were in financial need and a minority to mind.

Keywords: Human Resources, Organization and Motivation.

INDICE

CAPÍTULO I	1
1. INTRODUÇÃO.....	1
1.1 Contextualização do tema.....	2
1.2 Delimitação do estudo.....	2
1.3 Justificativa	3
1.4 Definição do Problema e formulação de pergunta de partida.....	3
1.5 Hipóteses.....	4
1.5.1 Hipótese básica.....	4
1.5.2 Hipótese secundária.....	4
1.6 Objectivos	4
1.6.1 Geral	4
1.6.2 Específico	4
1.7 Estrutura da dissertação	4
CAPÍTULO II.....	6
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	6
2.1 Definição dos principais conceitos de investigação.....	6
2.2 Comportamento nas Organizações	8
2.3 Factores que influenciam o comportamento das pessoas nas organizações	9
2.4 Ciclo motivacional.....	10
2.5 Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow.....	11
2.6 Modelo ERG de Alderfer.....	13
2.7 Teoria dos dois factores – Herzberg	13
2.8 Instrumentos de Motivação.....	16
2.9 A Motivação no Serviço Público	18
2.10 Clima organizacional.....	18
2.11 Literatura empírica	19
2.12 Literatura focalizada.....	23
CAPÍTULO III	27
3. METODOLOGIA.....	27
3.1 Método de Abordagem	27
3.2 Métodos de Procedimento.....	27
3.3 Técnicas	27
3.4 Delimitação do Universo (Identificação do objecto de estudo).....	28

3.5	Tipo de Amostragem.....	28
3.6	Limitações de estudo.....	29
3.7	Caracterização do local de investigação	29
CAPÍTULO IV		31
4.	APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	31
4.1	Apresentação dos Resultados.....	31
4.2	Discussão dos Resultados	49
CAPITULO V.....		52
5.	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	52
5.1	Conclusões	52
5.2	Recomendações.....	54
6.	REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA.....	55
7.	APÊNDICE	58

ÍNDICE DE TABELA

Tabela 1: Média, desvio padrão e coeficiente de variância – CV dos estilos gerenciais	23
---	----

ÍNDICE DE FIGURA

Figura 1: Modelo básico de motivação.....	9
Figura 2: Factores externos que influenciam o comportamento das pessoas nas organizações.....	9
Figura 3: As etapas do ciclo motivacional, envolvendo a satisfação de uma necessidade.....	10
Figura 4: Ciclo motivacional, com frustração ou compensação.....	11
Figura 5: Hierarquia das necessidades segundo Maslow	12
Figura 6: Modelo de ERG de Alderfer	13

ÍNDICE DE ABREVIATURAS

ARH	Administração de Recursos Humanos
CV.....	Coeficiente de Variância
DAF.....	Departamento de Administração e Finanças
ERG.....	Existência, Relacionamento e Crescimento
GL.....	Grau de Liberdade
LCM.....	Loja do Cidadão da Madeira
RH.....	Recursos Humanos
TJPM.....	Tribunal Judicial da Província de Manica
UGEA.....	Unidade Gestora e Executora de Aquisições

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Género dos funcionários dos TJPM.....	31
Gráfico 2: Idade dos funcionários do TJPM.....	32
Gráfico 3: Naturalidade dos funcionários do TJPM.....	32
Gráfico 4: Habilitações Literárias dos funcionários do TJPM.....	33
Gráfico 5: Categoria profissional.....	33
Gráfico 6: Secção de trabalho.....	34
Gráfico 7: Tempo de serviço no TJPM.....	34
Gráfico 8: Estado Civil dos funcionários do TJPM.....	35
Gráfico 9: Número de filhos dos funcionários do TJPM.....	35
Gráfico 10: Bairro onde moram funcionários do TJPM.....	36
Gráfico 11: Tipo de residência dos funcionários do TJPM.....	37
Gráfico 12: Se vive em casa própria.....	37
Gráfico 13: Religião que professam os funcionários do TJPM.....	38
Gráfico 14: Meio de deslocação ao local de trabalho.....	38
Gráfico 15: Tempo ao serviço.....	39
Gráfico 16: Relação com superior por nível académico.....	40
Gráfico 17: Segurança no trabalho oferecido pelo TJPM.....	40
Gráfico 18: Motivo que o levou a trabalhar no TJPM.....	41
Gráfico 19: Necessidade no ambiente de trabalho.....	41
Gráfico 20: Orgulho em trabalhar no TJPM.....	42
Gráfico 21: Prazer em trabalhar todos os dias.....	42
Gráfico 22: Satisfação com salário por género.....	43
Gráfico 23: Satisfação com salário por habilitações literárias.....	44
Gráfico 24: Política de treinamento e capacitação dos funcionários.....	44
Gráfico 25: Valorização pela empresa onde trabalha.....	45
Gráfico 26: Existência de clareza em relação aos objectivos metas e planos.....	45
Gráfico 27: Estrutura para tomada de decisão por nível académico.....	46
Gráfico 28: Estrutura para tomada de decisão por género.....	47
Gráfico 29: Gosto pela função que exerce.....	47

Gráfico 30: Condições de trabalho existentes no TJPM.....	48
Gráfico 31: Satisfação com os benefícios oferecidos pelo TJPM.....	48
Gráfico 32: Análise em relação aos objectivos e oportunidades oferecidos pelo TJPM.....	49

CAPÍTULO I

1. INTRODUÇÃO

A Administração de Recursos Humanos (ARH) é uma especialidade que surge a partir do crescimento e da complexidade das tarefas organizacionais. Suas origens remontam ao início do Sec. XX, após o forte impacto da revolução industrial, como uma actividade mediadora entre as organizações e as pessoas, para abrandar ou diminuir conflitos industriais, isto é, os objectivos organizacionais e os objectivos individuais. (Chiavenato, 2002, p. 17).

Ainda assim, apesar do estudo da motivação humana ter raízes na Antiguidade, dentro da administração, ele surge a partir da Escola de Relações Humanas, que foi a primeira a enfatizar a motivação do funcionário, a se ocupar com suas questões afectivas e pessoais, estudando e analisando de maneira sistemática os aspectos humanos dentro da organização.

No decorrer desse estudo apresentam-se diversas teorias de diferentes autores, que apontam diversos factores que podem motivar o indivíduo. Segundo Galhanas (2009, p.1), “ para trabalhar o capital humano de modo a maximizar o seu desempenho, é necessário que os indivíduos se sintam motivados e satisfeitos com aquilo que fazem, pois só assim desenvolverão com melhor qualidade as suas actividades e perseguirão os seus objectivos com maior eficiência”.

Entende-se que nenhum factor por si só é capaz de motivar totalmente o indivíduo, principalmente porque os motivos humanos variam de pessoa para pessoa, e até mesmo de um momento para o outro na mesma pessoa. Para Lopes (2012, p. 1) “uma grande preocupação das organizações contemporâneas é a questão da motivação no trabalho. Desta forma, a busca de explicações para a motivação do trabalhador em relação ao seu trabalho tem sido tema constante em varias pesquisas efectuadas tanto por cientistas do comportamento humano, como por gestores e técnicos”.

Avaliar o nível de motivação dos funcionários do Tribunal Judicial da Província de Manica é o objectivo principal deste trabalho de investigação, dado que “um dos principais problemas das organizações públicas é a apatia. Ora, em grande parte a eficiência de uma organização explica-se pelo nível de motivação.” (Rocha, 2010, p. 114). Dai que o presente trabalho visa fazer um

estudo de modo a responder a seguinte questão: *Até que ponto os funcionários do Tribunal Judicial da Província de Manica (TJPM) sentem-se motivados?*

Partindo do princípio que a “Motivação representa o conjunto de factores psicológicos que agem entre si determinando a conduta de um indivíduo”, (Júnior e Oliveira, 2009, p. 4), o presente estudo tem como pertinência teórica contribuir para o conhecimento daquilo que são os factores que causam a motivação no seio dos funcionários do TJPM, por um lado, e por outro lado, tem como pertinência prática, elucidar os dirigentes com aquilo que são as políticas e acções que contribuem para proporcionar mais motivação aos seus funcionários.

1.1 Contextualização do tema

Quando se fala em Administração de Recursos Humanos, toma-se como referência a administração das pessoas que participam das organizações e que nelas desempenham determinados papéis. É que as pessoas passam a maior parte de seu tempo vivendo ou trabalhando em organizações. (Chiavenato, 2002, p. 19)

A Direção Nacional de Gestão Estratégica de Recursos Humanos do Estado (2009), avança que: “Do ponto de vista de Recursos Humanos (RH), uma organização viável é aquela que não só pauta pela captação de RH, mas também os mantém na instituição/organização, através de promoção de políticas de desenvolvimento e retenção de quadros”. (p. 42)

Portanto, não basta recrutar pessoal para a instituição, é necessário procurar retê-lo e desenvolvê-lo profissionalmente para garantir que a instituição tenha gente capaz de assegurar o cumprimento dos objectivos e das metas definidas. Assim apostar em políticas de desenvolvimento de RH viradas para a formação, capacitação/treinamento, desenvolvimento profissional, bem como de incentivos para a retenção de quadros deve constituir um desafio a nível institucional.

1.2 Delimitação do estudo

A área definida para o estudo é o Tribunal Judicial da Província de Manica. O grupo alvo em estudo são os Assistentes e Oficiais de Justiça que exercem funções na Cidade de Chimoio.

1.3 Justificativa

Partindo do princípio que a “motivação é tudo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a uma propensão a um comportamento específico” (Chiavenato, 2002, p. 80), logo, o presente estudo tem como pertinência teórica contribuir para o conhecimento daquilo que são os factores que causam a motivação no seio dos funcionários do TJPM, por um lado, e por outro lado, tem como pertinência prática, elucidar os dirigentes com aquilo que são as políticas e acções que contribuem para proporcionar mais motivação aos seus funcionários.

O interesse pessoal para escolha deste tema, cinge-se exactamente em avaliar o nível de motivação dos funcionários do TJPM, por um lado, e por outro, sendo o TJPM uma instituição pública, e sendo a falta de motivação um dos principais problemas das instituições públicas, surgiu a curiosidade de fazer este estudo, como forma de se provar se de facto ao nível do TJPM também se verifica este facto.

1.4 Definição do Problema e formulação de pergunta de partida

“Um dos principais problemas das organizações públicas é a apatia. Ora, em grande parte a eficiência de uma organização explica-se pelo nível de motivação.” (Rocha, 2010, p. 114). “Dificuldades em participar e em se relacionar com o grupo ocasionam elevação da rotação de pessoal, abaixamento do moral, fadiga mais rápida, redução do nível de desempenho. ” (Chiavenato, 1993, p. 162). Onde, o mau ambiente de trabalho, falta de relacionamento saudável no sector de trabalho, falta de benefícios trazem consequências graves, expressas por acções como, atraso ao posto de trabalho, aumento dos custos das actividades devido a necessidade de horas extras, reclamações constantes do público devido ao mau atendimento, constantes pedidos de demissão ou abandono dos postos de trabalho.

Face a esse problema, o presente trabalho visa fazer um estudo de modo a responder a seguinte questão: *Até que ponto os funcionários do Tribunal Judicial da Província de Manica (TJPM) sentem-se motivados?*

1.5 Hipóteses

1.5.1 Hipótese básica

- ✓ O nível de motivação dos funcionários do TJPM é bom, uma vez que o relacionamento entre o dirigente e os funcionários é saudável, existem benefícios oferecidos aos funcionários e os salários são bons.

1.5.2 Hipótese secundária

- ✓ O nível de motivação dos funcionários do TJPM não é bom, uma vez que regista-se mau relacionamento entre o dirigente e os funcionários, não existem benefícios oferecidos aos funcionários e os salários são baixos.

1.6 Objectivos

1.6.1 Geral

- ✓ Avaliar o nível de motivação dos funcionários (Assistentes e Oficiais de Justiça) do Tribunal Judicial da Província de Manica-TJPM.

1.6.2 Específico

- ✓ Identificar os factores motivacionais dos funcionários do TJPM;
- ✓ Medir o nível de motivação dos funcionários do TJPM;
- ✓ Propor acções que contribuem para aumentar a motivação aos seus funcionários.

1.7 Estrutura da dissertação

O presente trabalho compreende os seguintes capítulos: **Capítulo I:** Composto pela Introdução, Contextualização, delimitação e formulação da pergunta de partida; Objectivos da investigação; questões de investigação subjacentes aos objectivos; clarificação da pertinência teórica e prática da investigação; razões e motivos que justificam o estudo e Descrição da estrutura da dissertação; **Capítulo II:** em que podemos encontrar a Revisão da Literatura, onde é feito o levantamento de ideias de vários autores com intuito de sustentar mais ainda o tema em análise; **Capítulo III:** Metodologia da Investigação; **Capítulo IV:** Apresentação, análise e tratamento de Dados e dos Resultados da Pesquisa, aqui o autor do trabalho faz uma apreciação detalhada dos dados colhidos no campo de modo a produzir informações para sustentar os elementos finais da

pesquisa; E por fim temos o **Capítulo V:** composto pelas Conclusões de Pesquisa e Recomendações de Pesquisa.

CAPÍTULO II

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Definição dos principais conceitos de investigação

No intuito de orientar e contribuir na elaboração desta dissertação, a revisão da literatura tem por objectivo aprofundar os conhecimentos teóricos na área em estudo. Onde surge a importância de definir alguns conceitos como Recursos Humanos, Organização e a Motivação que são imperiosos e imprescindíveis visto que para que haja organização, é necessário antes que haja recursos humanos; e para que os recursos humanos trabalhem com eficiência e eficácia é necessário que sintam-se motivados. Logo:

Recursos Humanos - é um conjunto de empregados ou colaboradores de uma organização. (Rabaglio, 2008, p. 95).

Organização é uma combinação de esforços individuais que tem por finalidade realizar propósitos colectivos (Maximiano, 1992, p. 36).

Por outro lado, **Organização** é um sistema de actividades conscientemente coordenadas de duas ou mais pessoas (Chiavenato, 2002, p. 25).

Definir o conceito de motivação no contexto de trabalho implica responder a questões como: o que induz os indivíduos a agir de determinado modo? Quais os factores que os motivam? Porque razão pessoas diferentes reagem de forma distinta em situações semelhantes? (Rocha, 2007, p. 77)

A palavra motivação vem do latim *movere*, que significa “mover” para realizar determinada acção. Logo:

Motivação é tudo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a uma propensão a um comportamento específico. (Chiavenato, 2002, p. 80)

Para Rocha (2010) **motivação** é um fenómeno complexo, não puramente individual, mas que resulta da interacção entre os indivíduos e as variáveis situacionais. (p. 104)

Segundo Júnior e Oliveira (2009, p. 4), **Motivação** representa o conjunto de factores psicológicos que agem entre si determinando a conduta de um indivíduo.

Segundo Maslow (1954, cit. em Telles, 2005), **motivação** é um processo psicológico que leva uma pessoa a fazer esforços para obter um certo resultado.

Ainda assim, surge a necessidade de definir Administração e Administração Pública visto que esta tem como principal objectivo aproximar cada vez mais os serviços públicos ao cidadão e para que o servidor público trabalhe com eficiência e eficácia é necessário que antes esteja motivado. Logo:

Administração é o conjunto de decisões e operações mediante as quais alguém procure prover à satisfação regular de necessidades humanas, obtendo e empregando racionalmente para esse efeito os recursos adequados. (Caetano, 2005, p. 2)

Administração Pública é uma entidade no seio da qual se desenvolvem actividades administrativas, destinadas à satisfação de necessidades colectivas. (Bilhim, 2000, p. 40)

Em sentido material, **Administração Pública** é o conjunto de decisões e operações mediante as quais o Estado e outras entidades públicas procuram, dentro das orientações gerais traçadas pela Política e directamente ou mediante estímulo, coordenação e orientação das actividades privadas assegurar a satisfação regular das necessidades colectivas de segurança e de bem-estar dos indivíduos, obtendo e empregando racionalmente para esse efeito os recursos adequados. (Caetano, 2005, p. 5)

Por sua vez, em sentido orgânico, **Administração Pública** é um sistema de órgãos hierarquizados ou coordenados a que está atribuída a promoção e realização dos interesses colectivos por iniciativa própria, para execução de preceitos jurídicos ou por imposição do bem comum, e utilizando todas as técnicas adequadas à obtenção dos resultados visados podendo também praticar actos jurisdicionais relacionados com a sua actividade fundamental. (Caetano, 2005, p. 15)

A satisfação de necessidades colectivas confere-lhe uma especificidade: dependência instrumental do poder político. (Bilhim, 2000, p. 41)

2.2 Comportamento nas Organizações

Davis e Newstrom (2002, p. 5), definem comportamento organizacional como sendo o estudo e aplicação do conhecimento sobre como as pessoas agem dentro das organizações.

Comportamento organizacional refere-se ao acto e as atitudes das pessoas nas organizações. (Soto, 2005, p. 27).

As pessoas passam maior parte do seu tempo útil vivendo ou trabalhando nas organizações. Cada pessoa tem seu objectivo para se inserir numa organização. Para Davis e Newstrom (2002): “para além das pessoas representarem o sistema social interno da organização, não são elas que existem para servir às organizações, mas as organizações existem para servir as pessoas” (p. 5).

As organizações permitem satisfazer diferentes tipos de necessidades dos indivíduos, nomeadamente, emocionais, espirituais, intelectuais, económicas etc. (Chiavenato, 2003, p. 22).

Davis e Newstrom (2002, p. 7), dividem o comportamento organizacional em quatro elementos principais, nomeadamente: pessoas, estrutura, tecnologia e ambiente no qual a organização opera.

Segundo Chiavenato (2002, p. 81), existem três premissas que explicam o comportamento humano, nomeadamente:

- ✓ ***O comportamento é causado***, ou seja, o comportamento é causado pelo estímulo interno ou externo.
- ✓ ***O comportamento é motivado***, isto é, há uma finalidade em todo comportamento humano. O comportamento não é casual nem aleatório, mas sempre orientado e dirigido para alcançar algum objectivo.
- ✓ ***O comportamento é orientado para objectivo***, isto é, em todo comportamento existe sempre um impulso, desejo, necessidade e tendência, expressões que servem para designar os motivos do comportamento.

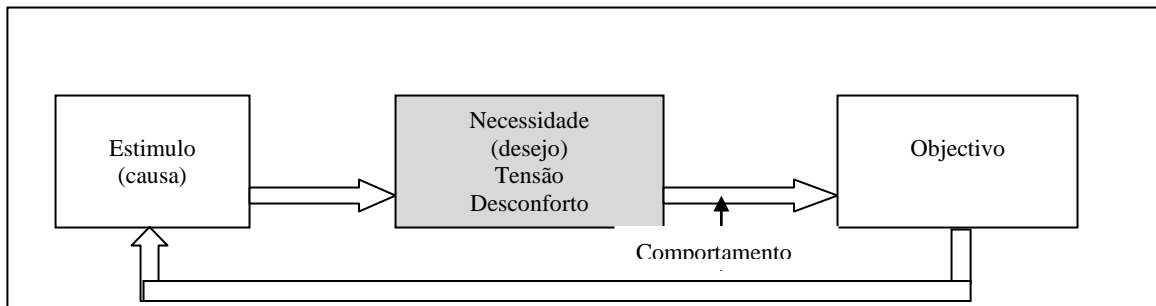


Figura 1: Modelo básico de motivação

Fonte: Dados Secundários

2.3 Factores que influenciam o comportamento das pessoas nas organizações

O comportamento humano em uma organização é influenciado por factores internos e externos.

Os *factores intrínsecos (internos)* são decorrentes de suas características de personalidade, como capacidade de aprendizagem, de motivação de percepção do ambiente interno e externo, de atitudes, de emoções, de valores. (Chiavenato, 2002, p. 79).

Os *factores extrínsecos (externos)* decorrentes do ambiente que o envolve das características organizacionais, como sistemas de recompensas e punições, de factores sociais, de políticas, de coesão grupal existente. (Chiavenato, 2002, p. 79).



Figura 2: Factores externos que influenciam o comportamento das pessoas nas organizações

Fonte: Dados Secundários

2.4 Ciclo motivacional

Para se conhecer a motivação humana é necessário o conhecimento do que ocorre no comportamento das pessoas. O comportamento humano é motivado pelo desejo de atingir algum objectivo (Gil, 2001, p. 55).

O ciclo motivacional começa com o surgimento de uma necessidade. A necessidade é força dinâmica e persistente que provoca comportamento. (Chiavenato, 2002, p. 81).

O ciclo motivacional pode ser conceituado através de algumas variáveis. Segundo Chiavenato, (2003):

O corpo humano permanece em estado de equilíbrio até que um estímulo o invada, surgindo assim uma necessidade. Essa necessidade gera uma tensão no indivíduo a qual conduz para um comportamento ou acção que provoque a satisfação daquela necessidade. Se a necessidade é satisfeita, o indivíduo retorna ao equilíbrio psicológico. Toda satisfação é basicamente uma liberação de tensão, uma descarga tensional que permite o retorno ao equilíbrio anterior. (p. 50)

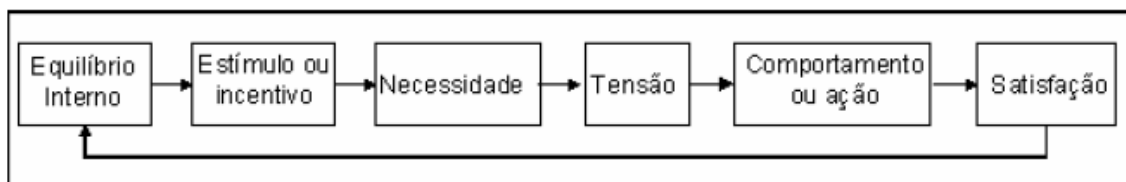


Figura 3: As etapas do ciclo motivacional, envolvendo a satisfação de uma necessidade

Fonte: Dados Secundários

No ciclo motivacional, contudo, a necessidade nem sempre pode ser satisfeita. Ela pode ser frustrada, ou ainda pode ser compensada (ou seja, transferida para o outro objecto, pessoa ou situação). Segundo Chiavenato (2002):

No caso da frustração da necessidade, no ciclo motivacional, a tensão provocada pelo surgimento da necessidade encontra uma barreira ou um obstáculo para sua libertação. Não encontrando saída normal, a tensão represada no organismo procura um meio indirecto de saída, por via psicológica (agressividade, descontentamento, apatia etc.) ou por via fisiológica (tensão nervosa, insónia, repercussões cardíacas etc.). (p. 82)

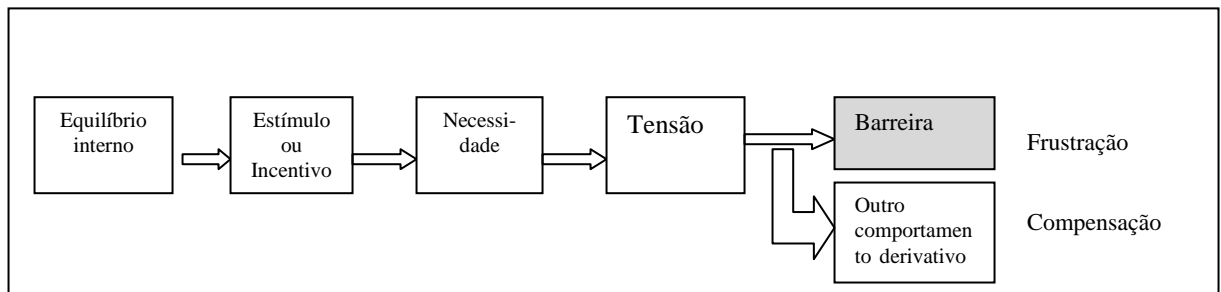


Figura 4: Ciclo motivacional, com frustração ou compensação.

Fonte: Dados Secundários

2.5 Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow

Nesta Teoria, Maslow (1954, p. 370-396) defende que o ser humano é motivado pelo desejo de satisfação de uma hierarquia de necessidades segundo cinco níveis básicos: Necessidades Fisiológicas, de Segurança, Sociais, de Auto-Estima e Auto-realização.

Esses níveis apresentam uma hierarquia importante, assemelhando-se a uma pirâmide. Na base da pirâmide estão às necessidades mais baixas (Necessidades Fisiológicas) e no topo, as necessidades mais elevadas (as Necessidades de Auto-realização).

Segundo Maslow (1954, cit. em Chiavenato, 1993):

Necessidades fisiológicas: constituem o nível mais baixo de todas as necessidades humanas, mas de vital importância. As necessidades fisiológicas estão relacionadas com a sobrevivência do indivíduo e com a preservação da espécie. São necessidades instintivas e que já nascem com o indivíduo. São as mais prementes de todas as necessidades humanas: quando alguma dessas necessidades não está satisfeita, ela domina a direção do comportamento. (p. 538)

Necessidades de segurança: constituem o segundo nível das necessidades humanas. Refere-se às necessidades de segurança contra perigos, ameaças, privações, doenças, instabilidade no emprego, inadequada retribuição salarial. (Lopes, 1980, p. 31)

Ainda para Maslow (1954, cit. em Chiavenato, 1993) “**Necessidades sociais:** surgem no comportamento, quando as necessidades mais baixas (fisiológicas e de segurança) encontrarem-se relativamente satisfeitas. Quando as necessidades sociais não estão suficientemente satisfeitas, o indivíduo torna-se resistente, antagônico e hostil com relação às pessoas que o cercam”. (p. 540)

Necessidade de auto-estima: diz respeito à necessidade de estimar a si próprio, de como a pessoa se vê e se avalia, de estimar e respeitar outras pessoas e de fazer-se respeitar e estimular por outras pessoas. (Lopes, 1980, p. 32)

Necessidade de auto-realização: são as necessidades humanas mais elevadas e que estão no topo da hierarquia. São as necessidades de cada pessoa realizar o seu próprio potencial e de autodesenvolver-se continuamente. (Maslow, 1954, cit. em Chiavenato, 1993, p. 541)

Esta ideia de Maslow foi importante e instrutiva para a administração devido o reconhecimento da sua habilidade das necessidades já satisfeitas em motivar o comportamento (Hampton, 1980, p. 45).

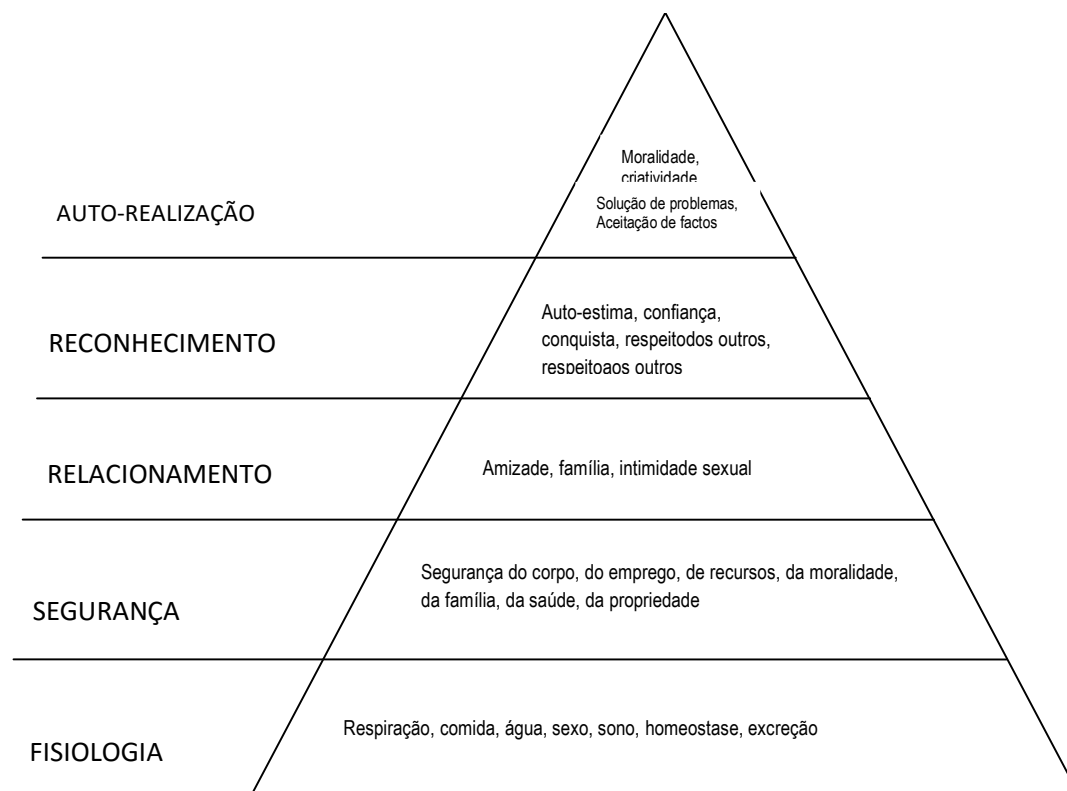


Figura 5: Hierarquia das necessidades segundo Maslow

Fonte: Dados Secundários

2.6 Modelo ERG de Alderfer

Clayton Alderfer reformulou a teoria da hierarquia das necessidades de Maslow, reagrupando-as em três categorias não hierarquizadas: Existência, Relação e Crescimento. (Rocha, 2007, p. 80), vide a seguinte figura.

Necessidades	Forma como se podem satisfazer as necessidades
Crescimento	Tentativa individual de encontrar oportunidades únicas de desenvolvimento pessoal
Relação	Estabelecer e manter relações interpessoais com os colegas, superiores, subordinados, amigos e família
Existência	Acesso à comida, ar, água, salários, benefícios e condições de trabalho

Figura 6: Modelo de ERG de Alderfer

Fonte: Dados Secundários

Segundo este modelo, quando os indivíduos procuram continuamente e sem sucesso satisfazer as suas necessidades de crescimento tendem a voltar a satisfazer as suas necessidades de relação, gerando frustração e, conseqüentemente, levando à regressão. (Wargborn, 2008, p. 19-20)

2.7 Teoria dos dois factores – Herzberg

Para Herzberg existem dois factores que orientam o comportamento das pessoas, nomeadamente: Factores higiénicos e Factores motivacionais.

Factores higiénicos ou factores extrínsecos, pois localizam-se no ambiente que rodeia as pessoas e abrangem as condições dentro das quais elas desempenham seu trabalho. Como essas condições são administradas e decididas pela empresa, os factores higiénicos estão fora do controle das pessoas. (Chiavenato, 1993, p. 543)

Para Chiavenato, (1993):

Os principais factores higiénicos são: o salário, os benefícios sociais, o tipo de chefia ou supervisão que as pessoas recebem de seus superiores, as condições físicas e ambientais de trabalho, as políticas e diretrizes da empresa, o clima de relações entre a empresa e as pessoas que nela

trabalham, os regulamentos internos etc. São factores de contexto e se situam no ambiente externo que circunda o indivíduo. (p. 543)

Herzberg salienta que tradicionalmente apenas os factores higiénicos eram levados em conta na motivação dos empregados: o trabalho antigamente era considerado uma actividade desagradável e para fazer com que as pessoas trabalhassem mais, tornava-se necessário o apelo para prémios e incentivos salariais, liderança democrática, políticas empresariais abertas e estimuladoras.

Contudo, (Chiavenato, 1993), vai mais longe dizendo que:

De acordo com as pesquisas de Herzberg, quando os factores higiénicos são óptimos, eles apenas evitam a insatisfação dos empregados, pois não conseguem elevar consistentemente a satisfação e, quando a elevam não conseguem sustentá-la elevada por muito tempo. Porém, quando os factores higiénicos são péssimos ou precários, eles provocam a insatisfação dos empregados. Por causa dessa insuficiência mais voltada para a insatisfação, Herzberg, chama-os de factores higiénicos, pois são essencialmente profiláticos e preventivos: eles apenas evitam a insatisfação, mas não provocam a satisfação. (p. 544)

Factores motivacionais ou factores intrínsecos, estão relacionados com o conteúdo do cargo e com a natureza das tarefas que o indivíduo executa. Assim sendo, estão sob o controle do indivíduo, pois estão relacionados com aquilo que ele faz e desempenha. (Chiavenato, 1993, p. 544).

De referir que os factores motivacionais são envolvidos pelos sentimentos de crescimento individual, de reconhecimento profissional e as necessidades de auto-realização, e dependem das tarefas que o indivíduo realiza no seu trabalho.

Chiavenato, (1993), avança que:

Segundo as pesquisas de Herzberg, o efeito dos factores motivacionais sobre o comportamento das pessoas é muito mais profundo e estável. Quando os factores motivacionais são óptimos, eles provocam a satisfação nas pessoas. Porém, quando são precários, eles evitam a satisfação. Pelo facto de estarem ligados à satisfação dos indivíduos, Herzberg chama-os também de factores satisficentes. (p. 544)

Em suma, a teoria dos dois afirma que:

- ✓ A **satisfação no cargo** é função do conteúdo ou actividades desafiadoras e estimulantes do cargo: são os chamados **factores motivadores**.
- ✓ A **insatisfação no cargo** é função do ambiente, da supervisão, dos colegas e do contexto geral do cargo: são os chamados **factores higiénicos**.

Segundo Chiavenato, (2002):

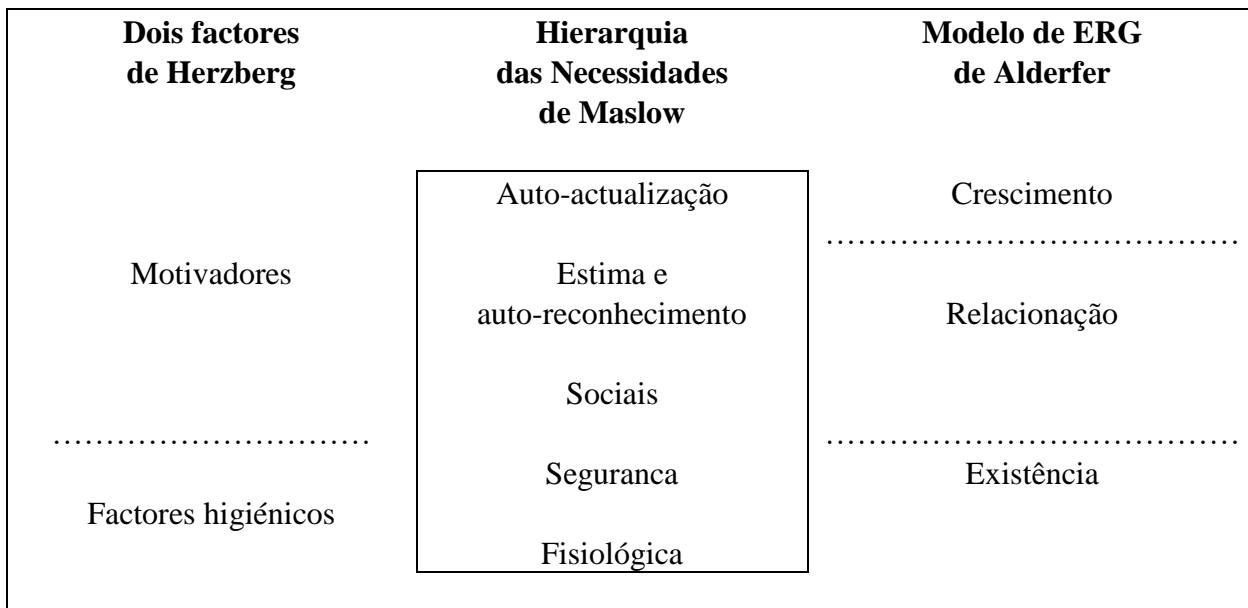
Herzberg chegou à conclusão de que os factores responsáveis pela satisfação profissional são totalmente desligados e distintos dos factores responsáveis pela insatisfação profissional: o oposto de satisfação profissional não seria a insatisfação, mas sim nenhuma satisfação profissional; e, da mesma maneira, o oposto de insatisfação profissional seria nenhuma insatisfação profissional e não a satisfação. (p. 88)

Herzberg tomou como ponto de partida a teoria clássica de Maslow, também discordou de alguns pontos da Teoria das Necessidades. Concorda com Maslow no que diz respeito às necessidades serem sempre internas, mas discorda ao afirmar que quando as pessoas falam de “sentimento de insatisfação”, referem-se as *factores extrínsecos* ao trabalho e quando se referem a sentir-se bem estão se referindo a *elementos intrínsecos*.

Segundo Chiavenato (2002):

Até certo ponto, as conclusões de Herzberg coincidem com a teoria de Maslow de que os níveis mais baixos de necessidades humanas têm relativamente pequeno efeito motivacional quando o padrão de vida é elevado. As abordagens de Maslow e de Herzberg apresentam alguns pontos de concordância que permitem uma configuração mais ampla e rica a respeito da motivação do comportamento humano. (p. 89)

Quadro das Necessidades segundo Maslow, Herzberg e Alderfer



Quadro 1: Necessidades segundo Maslow, Herzberg e Alderfer

Fonte: Dados Secundários

2.8 Instrumentos de Motivação

Segundo Rocha, (2010, p. 112-114), os instrumentos de motivação estruturam-se de seguinte forma:

- a) Trabalho, adoptando determinadas estratégias, designadamente, através:**
- ✓ **Da participação**, adoptando um estilo de direcção em que os trabalhadores ou funcionários sejam ouvidos e participem no processo de decisão.
 - ✓ **Enriquecimento do trabalho**, aumentando, deste modo, a responsabilidade, satisfazendo assim as necessidades mais elevadas na hierarquia de Maslow.
 - ✓ **Alargamento de funções**, de forma a aumentar o número de tarefas e por conseguinte a evitar a rotinização do trabalho.
 - ✓ **Adequação das pessoas às funções** de forma que se possa fazer coincidir as preferências e características pessoais com o trabalho a desempenhar. Aumenta assim o interesse pelo trabalho.

- ✓ Adequação da recompensa às pessoas. Nem sempre a mesma recompensa funciona da mesma maneira para todas as pessoas.
- ✓ Adequação da recompensa ao nível de execução.
- ✓ Adequar na medida do possível os objectivos e metas individuais à organização.

b) Dinheiro

Não sendo a única forma de motivar, o sistema de recompensas económicas continua a ser um factor importante de motivação.

- ✓ O emprego deve ter clara preferência pelo dinheiro.
- ✓ Deve fazer-se claro que um aumento de dinheiro exige também um aumento de rendimento.
- ✓ E que um aumento de rendimento significa um aumento de esforço.

c) As recompensas informais

Para além do dinheiro, existem outras formas que contribuem para a motivação. Em muitas organizações a recompensa pode traduzir-se em agradecimentos; outras vezes, a recompensa pode constar de reconhecimento público pelo trabalho realizado, tomando a forma de uma medalha, diploma, referencia no boletim da organização. Em organizações de importância pública ganha relevo o reconhecimento social. Cabem aqui as condecorações de personalidades que contribuem para a vida nacional.

d) Recompensas formais

Para que o sistema de recompensas funcione é necessário ter-se sempre presente:

- ✓ Que as recompensas devem ajustar-se às necessidades das pessoas, isto é, devem satisfazer as necessidades.
- ✓ O sistema deve ser justo, isto é, deve ser igual para todos.

- ✓ Deve destacar-se o valor a dar a uma recompensa, anunciando-se de forma que sejam reconhecidos publicamente aqueles que recebem recompensas.

2.9 A Motivação no Serviço Público

Nas organizações públicas prevalece bastante a apatia e constitui um dos problemas. Normalmente, o nível de motivação dos funcionários é que dita a eficiência dos mesmos em uma organização. “As formas de motivação são predominantemente intrínsecas e abrangem:

- ✓ Motivos racionais, como a participação na formulação das políticas.
- ✓ Motivos com base no desejo em servir o interesse público.
- ✓ Motivos de carácter afectivo, incluindo a importância dos programas sociais, patriotismo”. (Rocha, 2010, p. 114)

2.10 Clima organizacional

Clima organizacional refere-se ao ambiente interno existente entre os membros da organização e está intimamente relacionado com o grau de motivação de seus participantes. (Chiavenato, 2002, p. 95)

Segundo Chiavenato (2002):

O clima organizacional é favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais dos participantes e elevação do moral. É desfavorável quando proporciona a frustração daquelas necessidades. Na verdade, o clima organizacional influencia o estado motivacional das pessoas e é por ele influenciado. (p. 95)

Importa referir que, o clima organizacional está intimamente relacionado com o grau de motivação dos seus participantes. Isto é, quando se eleva a motivação entre os funcionários, o clima motivacional se eleva e se transforma em relações de satisfação, de animação, interesse, colaboração. No entanto, quando existe baixa motivação entre os membros, quer por frustração ou barreiras à satisfação das necessidades, o clima organizacional tende a diminuir, caracterizando-se por estados de “depressão, desinteresse, apatia, insatisfação etc., podendo em

casos extremos, chegar a estados de agressividades, tumulto, inconformidade etc., típicos de situações em que os membros se defrontam abertamente com a organização (como nos casos de greves)”. (Chiavenato, 2002, p. 94)

2.11 Literatura empírica

Importa referenciar que estudos afins foram feitos na Europa, concretamente em Portugal, pela **Carla Regina Gouveia Galhanas**, (2009) em que obteve os seguintes resultados:

Segundo Galhanas (2009, p. 62), interpretando as correlações significativas existentes, verifica-se que os funcionários satisfeitos com as condições de trabalho concordam que: a) o clima organizacional da Loja do Cidadão da Madeira (LCM) lhes favorece a concretização do trabalho; b) sentem-se informados sobre os assuntos correntes do serviço; e c) consideram que a actual situação profissional corresponde às suas expectativas. Tal grau de satisfação está também associado significativamente ao facto de, na maioria das vezes, os funcionários se sentirem motivados para realizar um trabalho de qualidade e se encontrarem satisfeitos, quer com a colaboração entre entidades, quer com as regras e procedimentos.

No que concerne a subescala que avalia as inter-relações sociais, segundo Galhanas (2009, p. 62) os funcionários que se encontram satisfeitos com o nível de inter-relações sociais estabelecidas na LCM também se encontram satisfeitos com: a) o clima organizacional da LCM; b) a colaboração entre entidades; c) as regras e procedimentos adoptados; e d) as expectativas face ao actual emprego. Verifica-se também que estes funcionários consideram que as suas ideias e sugestões são tidas em consideração e que estes se encontram motivados para realizar um trabalho de qualidade.

Quanto às afirmações que avaliam a motivação dos funcionários, verifica-se que aqueles que frequentemente se sentem motivados para realizar um trabalho de qualidade estão satisfeitos com: a) as suas condições de trabalho; b) as inter-relações sociais; c) a gestão e liderança da LCM; e d) a imagem da LCM na comunidade. (Galhanas, 2009, p. 63)

Perante os resultados obtidos verifica-se que a motivação dos funcionários para realizar um trabalho de qualidade está associada significativamente às condições de trabalho e às inter-

relações sociais. Ao nível das inter-relações sociais, o bom espírito de equipa que se evidencia pela análise ao inquérito também contribui para a satisfação no trabalho. Segundo Bright (200, p. 150), o bom relacionamento com colegas e superiores é uma das características das condições de trabalho que mais influencia o nível de satisfação dos funcionários públicos e as suas intenções de rotatividade. (Galhanas, 2009, p. 66)

Um outro estudo foi realizado em Brasil, por Ilian Virgínia Caixeta, Ina Rosa Silvestre Cunha, Luiz Eduardo Leite Moura e Uiz Rodrigo Cunha Moura (2005), em que os resultados foram os seguintes:

a) Segundo Caixeta, Cunha, Moura (2005), sobre perfil dos funcionários – Dos respondentes, 65,51% pertencem ao sexo masculino, 20,69% do feminino, sendo que 13,80% deixaram de identificar o sexo. Em relação a idade, verificou-se que a maioria, (51,72%) possui entre 30 à 39 anos, 34,48% entre 20 à 29 anos, e 13,80% com 40 ou mais. Por último, mas não menos importante, tem-se a escolaridade dos funcionários em que 41,38% possuem curso superior, percentual bastante significativo; enquanto 27,58% fizeram o 2º grau; 17,24% o 1º grau; e 13,79% dos funcionários não indicaram a sua escolaridade. (p. 246)

b) Análise do grau de satisfação/insatisfação dos funcionários em relação às praticas adoptadas pela empresa – no que tange aos factores higiénicos, mostra que a maioria dos respondentes (82,8%) está satisfeita com o seu salário, sendo que 69% acreditam que o salário é bom e 13,8% é muito bom. Apenas 17,2% são indiferentes ao seu valor. (Caixeta & Cunha & Moura, 2005, p. 246).

Segundo Caixeta, Cunha, Moura (2005), outro factor higiénico é a “oportunidade de promoção”, considerado como um mecanismo de melhoria de nível salarial. Em que 58,6% apresentam-se satisfeitos com esse quesito (37,9% com bom e 20,7% com muito bom), enquanto apenas 3,4% demonstram a sua insatisfação, e 37% são indiferentes. (p. 246)

O factor “benefícios” considerado também como incremento e complemento salarial, gerou 100% satisfação, sendo que 58,6% o tem com muito bom e 41,4% como bom. É maior percentual representativo do factor higiénico. (Caixeta & Cunha & Moura, 2005, p. 246)

O factor “entendimento das metas e objectivos organizacionais”, foram 72,4% que se posicionam favoráveis a este factor (41,4% o consideram bom e 31% muito bom) 24,1% são indiferentes e apenas 3,4% deixam de responder. (Caixeta & Cunha & Moura, 2005, p. 246)

Ainda em termos higiénicos, o “lugar para trabalhar” traduzido como o local de trabalho e as condições físico-ambientais, como instalações, máquinas, equipamentos... são as condições favoráveis ao desenvolvimento do trabalho, e que satisfazem a 96,5% dos respondentes (72,4% o consideram bom e 24,1% muito bom). É o segundo maior percentual representativo do factor higiénico. Somente um respondente (3,4%) mostrou-se indiferente. (Caixeta & Cunha & Moura, 2005, p. 247)

c) Análise do grau de satisfação dos funcionários em relação ao seu nível de motivação – No que tange aos factores motivacionais, verificou-se que a “oportunidade de treinamento e desenvolvimento” satisfaz a 75,8% dos respondentes (37,9% como bom e 37,9% como muito bom); 6,9% o consideram como ruim (não os satisfaz) e 17,2% são indiferentes. (Caixeta & Cunha & Moura, 2005, p. 247)

Para factor “reconhecimento pelo desempenho” 72,3% demonstram satisfação (55,1% como bom e 17,2% como muito bom); 3,4% insatisfação, achando mau; e 24,1% indiferentes. (Caixeta & Cunha & Moura, 2005, p. 247)

Segundo Caixeta, Cunha, Moura (2005), ao serem questionados sobre o “grau de motivação em trabalhar na empresa”, a maioria, 79,3% posicionaram-se como indiferentes e apenas 20,7% mostraram-se satisfeitos. Causou estranheza este resultado, uma vez que todos os demais factores influenciaram positivamente o nível de satisfação, tanto em termos higiénicos como motivacionais. (p. 247)

Um terceiro estudo também foi feito no Brasil, pela Maria da Graça Mello Brunelli (2008), em que obtive os seguintes resultados:

Segundo Brunelli, (2008), sobre o factor “sinto-me reconhecido pelo trabalho que executo”, a questão foi formulada para verificar o grau de reconhecimento dos servidores em relação ao seu trabalho. O reconhecimento interno foi factor apontado como causador de satisfação no trabalho

dos respondentes, com 66% de concordância. Ter o próprio trabalho reconhecido é uma das principais expectativas do trabalhador. O reconhecimento reflecte positivamente na auto-confiança e na auto-estima e também atende as necessidades de prestígio e consideração. Neste sentido o resultado da pesquisa se alinhou com a teoria de Herzberg (1997^a) que aponta reconhecimento profissional como factor contribuidor de satisfação no trabalho. (p. 67)

Sobre o factor “sou chamado a participar das decisões do meu sector”. Esta questão busca identificar se o servidor é chamado para participar das decisões de seu sector. A pesquisa apontou que a maioria dos servidores da Secretaria Municipal de Administração são chamados a participar das decisões de seu sector. Foram 76 servidores que tiveram concordância com afirmativa. Este grupo de factores está associado com as relações do homem com o que ele faz. Para Herzberg (1973), são os factores capazes de gerar maior nível de satisfação, que deixam as pessoas mais felizes no trabalho. (Brunelli, 2008, p. 69)

Sobre o factor “considero bom o relacionamento com chefia” pode-se dizer que este foi o resultado mais favorável dos factores higiénicos, pois o facto de 99 servidores concordaram com a afirmativa, indica que eles tem um excelente contacto com a sua chefia , destacando-se como um aspecto positivo dentro do processo de satisfação dos funcionários. (Brunelli, 2008, p. 71-72)

Coda (1986) inclusive relata que resultados de pesquisa indicam estarem mais satisfeitos no trabalho aqueles indivíduos que possuem chefes centrados no relacionamento interpessoal, do que os indivíduos com chefias preocupados com tarefas e níveis de produção. (Brunelli, 2008, p. 72)

Sobre factor “estou satisfeito com minha remuneração”, a pesquisa apontou que a maioria dos servidores da SMA não estão satisfeitos com sua remuneração. Foram 65 servidores que discordaram da afirmativa, o que representa um total de 59%, o que constatamos é se pagarmos boa remuneração não basta para produzir entusiasmo e satisfação no trabalho, mas sem dúvida, quando presentes estas condições, há uma diminuição na insatisfação. (Brunelli, 2008, p. 74)

Conforme Bergamini, os “ factores higiénicos não fazem as pessoas produzirem, mas sua presença garante apenas que esteja conseguindo manter o nível de insatisfação delas em grau mínimo”. Para a autora a organização tem uma espécie de obrigação em assegurar politica

administrativa adequada, cumprir com justiça e igualdade os seus compromissos salariais e cuidar para que as condições de trabalho sejam adequadas. (Brunelli, 2008, p. 74)

2.12 Literatura focalizada

Estudos afins foram feitos em Moçambique, Maputo, por Elias Ricardo Sande (2010), cujo resultados foram os seguintes:

Segundo Sande (2010), a predominância dos respondentes é do sexo feminino com (65%); com idade entre 19 a 25 anos (75%). Quanto ao nível de escolaridade, a maioria dos respondentes (90%) possui ensino médio completo; os respondentes casados ou que possuem algum tipo de relacionamento conjugal totalizam (60%). Quanto ao tempo de serviço a concentração dos respondentes de os colaboradores de 1 ano e de 2 à 5 anos na empresa empataram em 75%. Por fim, 90% dos respondentes não ocupam cargo de chefia. (p. 12)

Foi realizada a média para cada factor de influência do salário (para resumir os dados quantitativos da amostra), calculado o desvio padrão (para medir a dispersão dos dados) e o cálculo de coeficiente de variância (demonstra o desvio padrão em dados percentuais). Estes cálculos foram necessários para verificar a influencia salarial na organização em estudo. (Sande, 2010, p. 12)

Média, desvio padrão e coeficiente de variância – CV dos estilos gerenciais.

Itens Média Desvio Padrão

Tabela 1: Média, desvio padrão e coeficiente de variância – CV dos estilos gerenciais

Variáveis	Média	Desvio padrão
L1 Acha que o salário influencia no comprometimento profissional	4,5	0,68
L2 As condições de trabalho influenciam no seu desempenho na organização	4,9	0,71
L3 O factor remuneração implica na sua motivação dentro da organização	4,25	0,77
L4 O salário é o factor mais importante dentro da organização	3,45	0,77

De acordo com esse resultado pode-se afirmar que o factor condições de trabalho é o que mais influencia no desempenho destes funcionários na organização, uma vez que a média apurada

(4,9) e superior à dos demais factores. Além disso, o menor desvio padrão é o deste item, indicando que há menor dispersão das respostas dos empregados. (Sande, 2010, p. 13)

Em relação a influência do salário no comprometimento destes funcionários os resultados também são significativos, média de (4,5). A influência da motivação dentro da organização e a influência do ambiente de trabalho na motivação e satisfação profissional, também apresentou um resultado considerável com média L3 (4,25). Contudo, observa-se um resultado considerável baixo no item (L4) na afirmação: o salário é o factor mais importante dentro da organização, apresentou média (3,45) inferior a (4,0) em detrimento dos demais itens. (Sande, 2010, p. 13)

Um outro estudo foi feito em Cabo Verde, pela Maria Serafina Rocha Alves Tavares (2010), cujo resultados foram os seguintes:

Segundo Tavares (2010), o perfil dos colaboradores pesquisados revela que 51,94% dos mesmos são do sexo feminino e 48,06% do sexo masculino. (p. 112).

Com relação à idade do funcionários pesquisados, constatou-se que a maioria situa-se na faixa etária dos 31 aos 43 anos, representando 42,09% seguindo-se a faixa etária dos 18 aos 30 anos com 29,25% dos pesquisados. A faixa etária dos 44 aos 56 anos abrange 25,07% e apenas 2,39% possui mais do que 56 anos. 1,1% não respondeu. (Tavares, 2010, p. 113)

Percebe-se quanto ao grau de instrução que os funcionários pós-graduados ocupam 9,56% do universo amostral. O nível de ensino Superior ocupa 35,52%. O Ensino Superior incompleto representa 8,66%. O nível médio representa 13,13% e o médio incompleto 3,88%. O Ensino Secundário representa 11,04% e o Secundário incompleto 9,25%. O Ensino Básico e a Alfabetização de Adultos representa 4,18%. A percentagem dos não respondentes situa-se nos 4,78%. (Tavares, 2010, p. 114)

Dentre as pessoas pesquisadas 77,07% estão satisfeitos com o processo de comunicação no seu ambiente de trabalho. 9,25% pensa que a comunicação é má e 12,54% não tem opinião. Dos pesquisados 1,19% não respondeu. (Tavares, 2010, p. 117)

Segundo Tavares (2010), apenas 24,15% dos pesquisados está satisfeito com o salário que recebe. Em contraposição, a maioria, 59,44% não está satisfeito. 16,41% não tem opinião. (p. 121)

No que diz respeito ao relacionamento entre funcionários, 61,49% considera que é bom, 17,01% acha que não é bom. Os que dizem não ter opinião representam 19,4% e 2,09% não respondeu. (Tavares, 2010, p. 123)

Dos pesquisados 60% sente-se respeitado pelo seu chefe, 20% sente-se quase sempre respeitado, 10,15% raramente e 2,39% nunca é respeitado. 5,67% não tem opiniao e 1,79% não respondeu. (Tavares, 2010, p. 124)

Perguntados se tem respeito pelo chefe, 71,94% responde que tem sempre, 12,54% quase sempre, 5,67% raramente e 1,79% nunca. 4,78% não tem opiniao e a percentagem dos que não responderam é de 3,28%. (Tavares, 2010, p. 125)

Á pergunta se a discussao dos assuntos importantes é feita em equipa 30,15% responde afirmativamente, dizente que se discute sempre. 26,57% responde que é quase sempre, 22,39% diz que raramente e 11,34% nunca. Os inqueridos que não tem opiniao representam 5,37% e os que não responderam 4,18%. (Tavares, 2010, p. 125)

Segundo Tavares (2010), 58,51% é da opinião que o serviço reconhece e valoriza o seu trabalho e 22,39% acha que não. Os que não tem opiniao representam 18,21% e 0,9% não respondeu. (p. 126)

Segundo Tavares (2010), mais de metade do inqueridos, precisamente 54,03% dos pesquisados pensa que a Administração Pública raramente investe em treinamento, o que demonstra que a política de desenvolvimento e treinamento do sector dos Recursos Humanos não condiz com as expectativas dos pesquisados. 22,99% pensa que a Administração Pública investe no treinamento, 17,61% escolheu a opção nunca e 5,37% não respondeu. (Tavares, 2010, p. 129)

Quanto a questão “ sente-se seguro em relação à estabilidade do seu emprego” a percentagem dos que se sentem estáveis no emprego atinge os 70,15% e os que não se sentem estáveis são 24,48%. Desse universo 5,37% não respondeu. (Tavares, 2010, p. 133)

Quanto o factor “as suas condições de trabalho são satisfatórias” 60,60% dos colaboradores pesquisados consideram as condições de trabalho satisfatórias. A percentagem dos que consideram que as condições de trabalho não são boas é constituída por 32,24% e 7,16% não respondeu. (Tavares, 2010, p. 137)

Quanto ao factor “orgulha-se de trabalhar na Administração Pública” mais de 50% dos inqueridos orgulha-se de trabalhar na Administração Pública, concretamente 51,04%. Os que não tem orgulho de trabalhar Administração Pública representam 16,42%, os que não tem opiniao representam 25,67% e os que não responderam 6,87%. (Tavares, 2010, p. 139)

Sobre a questão “ indique o principal factor que o motiva a ter um bom desempenho”, o factor salário vem na preferenci dos pesquisados como instrumento estimulador de motivação com uma percentagem de 19,1%, seguido do trabalho que o pesquisado realiza com 17,91%. A estabilidade está em terceiro lugar com 16,72%. Em quarto lugar vem a possibilidade do progresso profissional com 10,45% e, em quinto lugar o relacionamento interpessoal com 6,87%. (Tavares, 2010, p. 139)

CAPÍTULO III

3. METODOLOGIA

Esse capítulo tem como finalidade mostrar os métodos e procedimentos usados para alcançar os objectivos definidos pelo presente trabalho. Usando uma observação sistemática “a observação sistemática realiza-se em condições controladas, para responder a propósitos preestabelecidos” (Marconi & Lakatos, 2003, p. 193) e não participante, “na observação não participante, o pesquisador toma contacto com a comunidade, grupo ou realidade estudada, mas sem integrar-se a ela: permanece de fora” (Marconi & Lakatos, 2003, p. 193), a pesquisa tem como objectivo avaliar o nível de motivação dos funcionários do TJPM, daí que optou-se pela pesquisa do tipo descritivo quantitativo.

O presente trabalho teve como estudo de caso, o TJPM pois é apenas nesta instituição do Sector Público que se pretende analisar. Dado que estudo de caso “baseia-se na exploração intensiva de uma simples unidade de estudo, de um caso”. (Freixo, 2009, p. 109)

3.1 Método de Abordagem

O método usado para elaboração deste trabalho foi o **Indutivo**, pois foi observado o comportamento dos funcionários, e encontrada uma determinada conclusão que definiu as observações feitas no passado.

3.2 Métodos de Procedimento

O métodos de procedimento usado foi o **estatístico**, visto que este tem como papel, fornecer uma descrição quantitativa da sociedade, considerada como um todo organizado. (Marconi & Lakatos 2003, p.108).

3.3 Técnicas

Na elaboração deste trabalho foram usadas técnicas de pesquisas, tais como: pesquisa descritiva e exploratória, onde foram observados e analisados os dados colectados, pesquisa bibliográfica que consistiu em fazer leitura e levantamento de informações inerentes a motivação em diversas obras

referenciadas, com o objectivo de confrontar as diversas ideologias dos autores em torno da motivação organizacional. Outro instrumento de colecta de dados utilizado foi o questionário.

3.4 Delimitação do Universo (Identificação do objecto de estudo)

A área definida para o estudo é o Tribunal Judicial da Província de Manica. O grupo alvo estudado foi os funcionários que exercem funções na Cidade de Chimoio.

O questionário foi elaborado seguindo as seguintes variáveis: dados de identificação e os factores intrínsecos e factores extrínsecos que estimulam a motivação. Foram confeccionadas 22 perguntas fechadas (onde pesquisador define as alternativas e o pesquisado assinala a opção mais adequada às suas características, ideias ou sentimentos), e 01 aberta (onde a pessoa que está respondendo o questionário pode exprimir melhor seus sentimentos e opiniões), aos funcionários do TJPM.

3.5 Tipo de Amostragem

O tipo de amostragem usado na elaboração deste trabalho foi o probabilístico. “**Amostragem probabilística**, baseia-se na escolha aleatória dos pesquisados, significando o aleatório que a selecção se faz de forma que cada membro da população tenha a mesma probabilidade de ser escolhido”. (Marconi & Lakatos, 2003, p. 224).

Para a presente pesquisa, o tamanho da amostra foi obtido com uso de 5% de erro amostral. Segundo Triola (1999, p. 40), “erro amostral (ϵ) é a diferença entre um resultado amostral e o verdadeiro resultado populacional”. Os dados foram processados usando o Excel (Data Analysis) e pacote SPSS.

Segundo (Reis, 2002, p. 35), a fórmula para obtenção da primeira estimativa do tamanho de amostra é:

$$n_o = \frac{1}{\epsilon^2}$$

Onde:

n_o - Primeira estimativa de tamanho da amostra

ϵ - Erro amostral tolerável (erro de estimação)

E a fórmula para cálculo do Tamanho da Amostra é:

$$n = \frac{N \times n_0}{N + n_0}$$

Onde:

n – Tamanho da amostra

n_0 – primeira estimativa de tamanho da amostra

N – Tamanho da população

3.6 Limitações de estudo

Dos 69 funcionários que faziam parte da amostra, apenas 57 responderam o questionário, dado que 12 encontravam-se de férias, o que corresponde a 17 % de Taxa de não resposta.

3.7 Caracterização do local de investigação

O Tribunal Judicial da Província de Manica é uma instituição governamental/órgão que administra justiça em nome do povo e tem como principal objectivo garantir e reforçar a legalidade como factor da estabilidade jurídica, garantir o respeito pelas leis, assegurar os direitos e liberdades dos cidadãos, assim como os interesses jurídicos dos diferentes órgãos e entidade com existência legal; educar os cidadãos no cumprimento voluntário e consciente das leis, estabelecendo uma justa e harmoniosa convivência social e penalizar as violações da legalidade e decidem pleitos de acordo com o estabelecido na lei.

Localiza-se na Província de Manica, Cidade de Chimoio, avenida 25 de Setembro, 1ª andar, nº 700, com contacto 251-22428, e-mail: tjmanica@autlook.pt. Conta com 84 Assistentes e Oficiais de Justiça, dos quais 46 homens e 38 Mulheres. Este subdivide-se em secções, nomeadamente, Secção Cível, Secção Criminal, Administração Judicial, Recursos Humanos, Departamento de Administração e Finanças, Secretaria, UGEA, Património, Estatística, Planificação e Protocolo.

Onde, a **Secção Criminal** tem como funções: julgar os processos crimes em que as penas são superiores a 8 anos de prisão; e julgar transgressões estradais.

Secção Cível por sua vez tem como funções tramitar e julgar processos cíveis que estejam ligadas com divórcios, dívidas, indemnização entre outras.

O cidadão moçambicano é o principal grupo alvo a se beneficiar dos serviços do TJPM, principalmente os cidadãos da província de Manica.

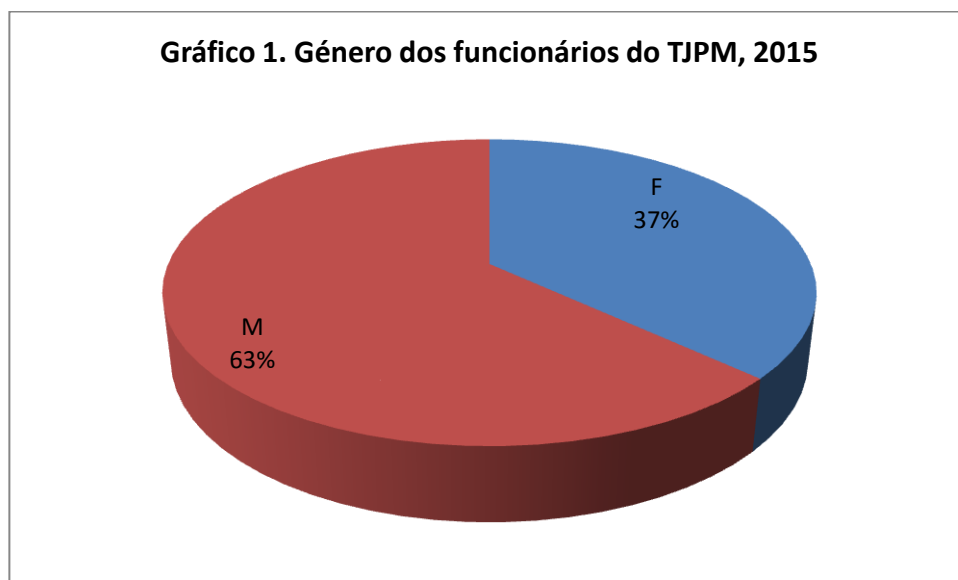
CAPÍTULO IV

4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 Apresentação dos Resultados

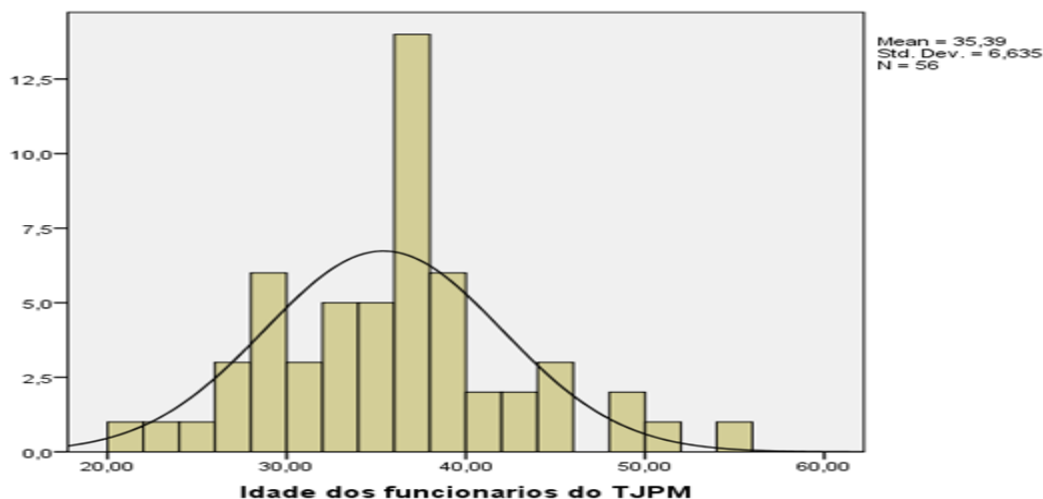
Dos 69 funcionários que fazem parte da amostra, apenas 57 responderam o questionário, dado que 12 encontravam-se de férias, o que corresponde a 17 % de Taxa de não resposta.

O gráfico 1 apresenta o género dos funcionários do TJPM, em que 63% são do sexo masculino e 37% são do sexo feminino. Há diferença ($P < 0.05$) entre os sexos Chi quadrado=0.016.



Fonte: Dados Primários

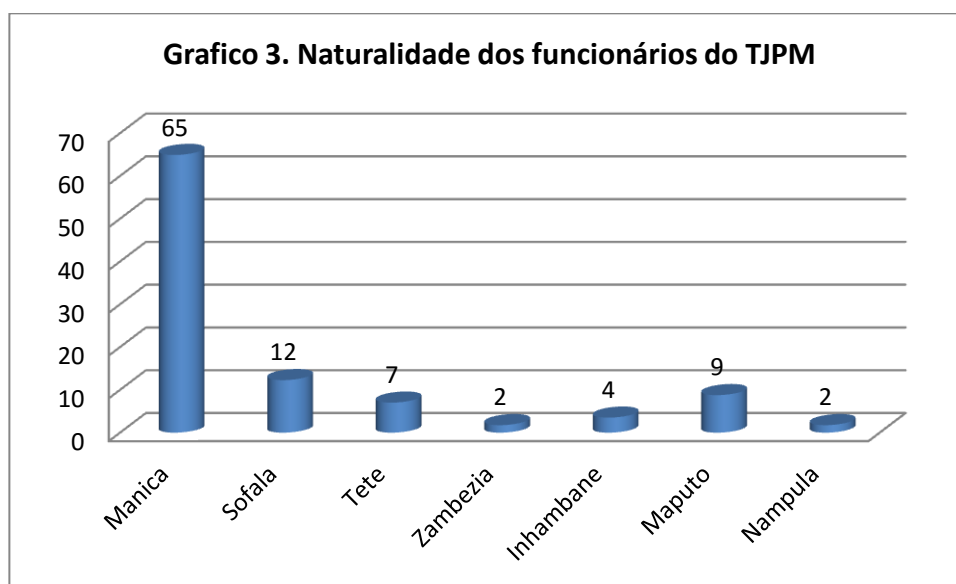
Gráfico 2 apresenta a idade dos funcionários do TJPM. A idade variou de 21 à 54 anos de idade, a Média da idade é de $35,4 \pm 6,6$, Mediana é de 36 anos. Quanto a idade, não há diferença ($P < 0.05$) entre a idade feminina 33 anos e a masculina 37 anos, variância ajustada 41 G.L = 54, apesar dos homens terem uma idade superior a das mulheres, não há diferença ($P < 0.05$).



Fonte: Dados Primários

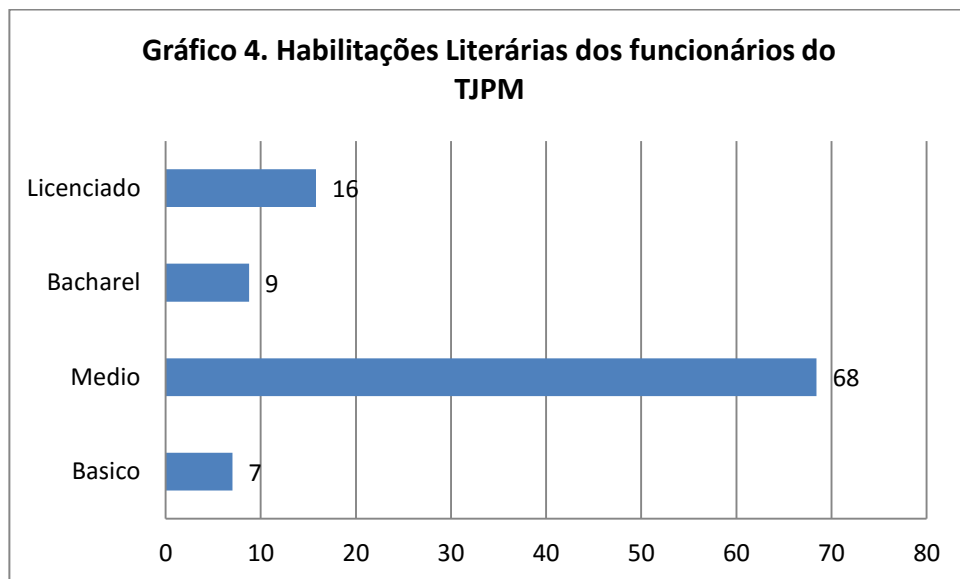
Quanto a Nacionalidade, importa referir que todos os funcionários do TJPM são Moçambicanos.

O gráfico 3 apresenta a Naturalidade dos funcionários, em que 63% são da Província de Manica, seguido de Sofala 12%, Maputo, Tete 7%, Inhambane 4%, Zambézia e Nampula 2%, respectivamente.



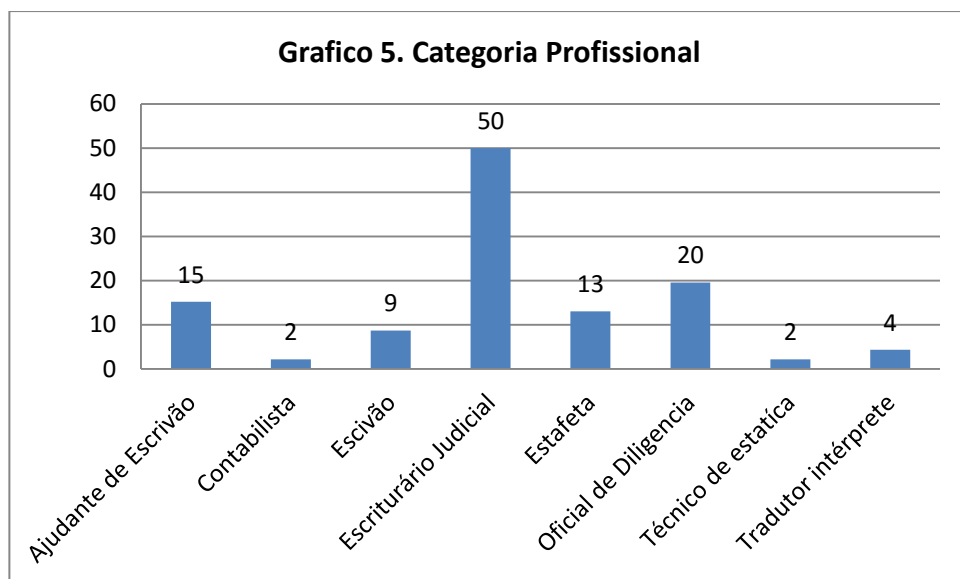
Fonte: Dados Primários

Gráfico 4 apresenta habilitações literárias dos funcionários do TJPM, dos quais 68% tem nível Médio, seguido de Licenciados com 16%, Bacharel 9% e Básico 7%.



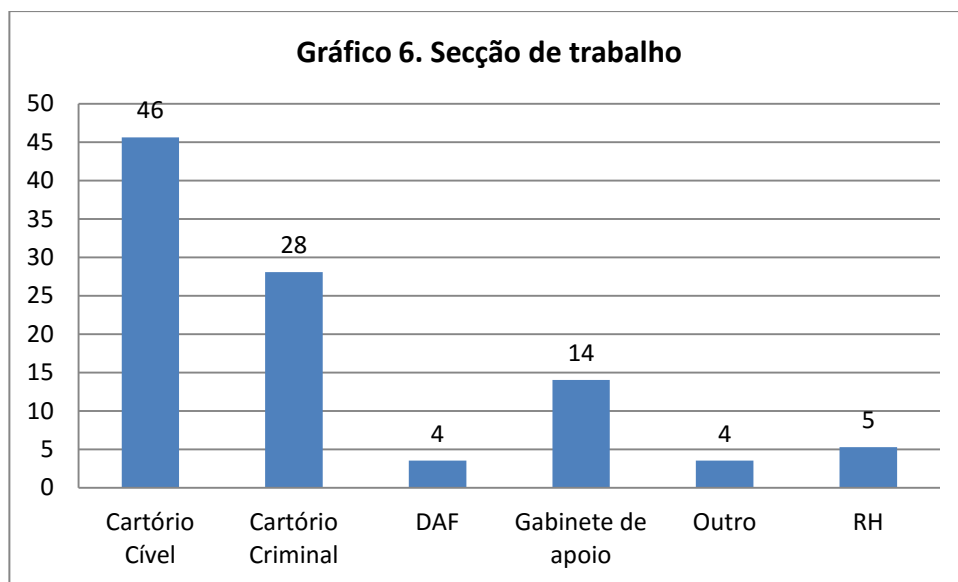
Fonte: Dados Primários

Gráfico 5 apresenta Categoria Profissional dos funcionários do TJPM, como se pode notar, metade deles são Escriturarios Judiciais, 20% são Oficiais de Diligencias, 15% Ajudante de Escrivão, 13% Estafetas, 9% são Escrivães, 4% Tradutor Intérprete, 2% Contabilista e Técnico de Estatística, respectivamente.



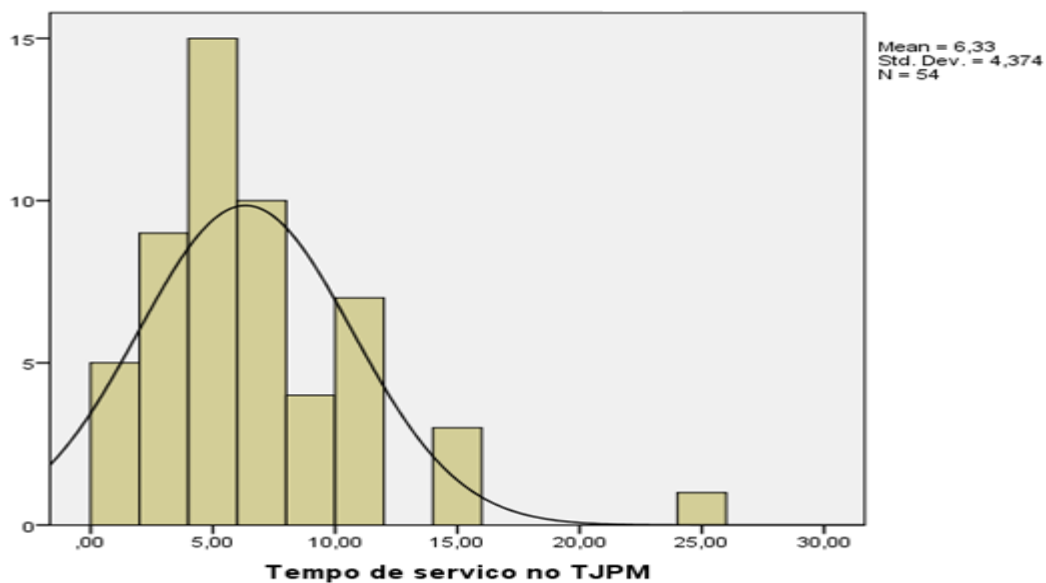
Fonte: Dados Primários

Gráfico 6 apresenta Secção de trabalho dos funcionários do TJPM, em que 46% trabalha na Secção Cível, seguido da Secção Criminal com 28%, Gabinete de Apoio 14%, Recursos Humanos com 5%, DAF e Outro com 4%, respectivamente.



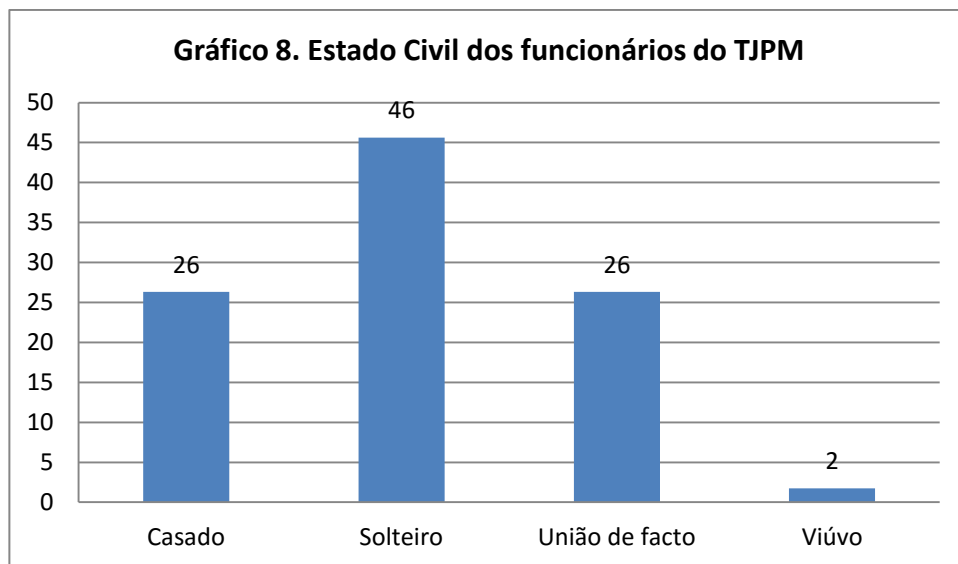
Fonte: Dados Primários

Gráfico 7, apresenta Tempo de Serviço dos funcionários do TJPM, em que varia de 1 à 25 anos, com uma Média de 6,3 anos \pm 4,4 e uma Mediana e Moda de 5 anos.



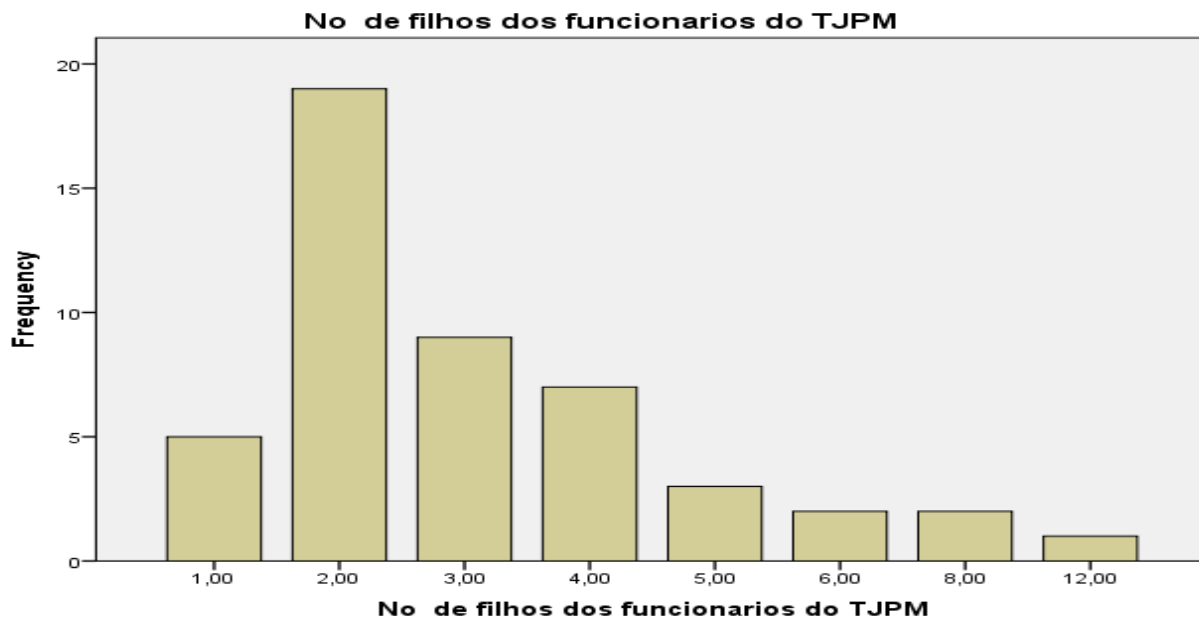
Fonte: Dados Primários

Gráfico 8, apresenta o Estado Civil dos funcionários do TJPM, dos quais 48% são solteiros, seguido de Casados e União de Facto com 26%, respectivamente, e viúvo apenas 2%.



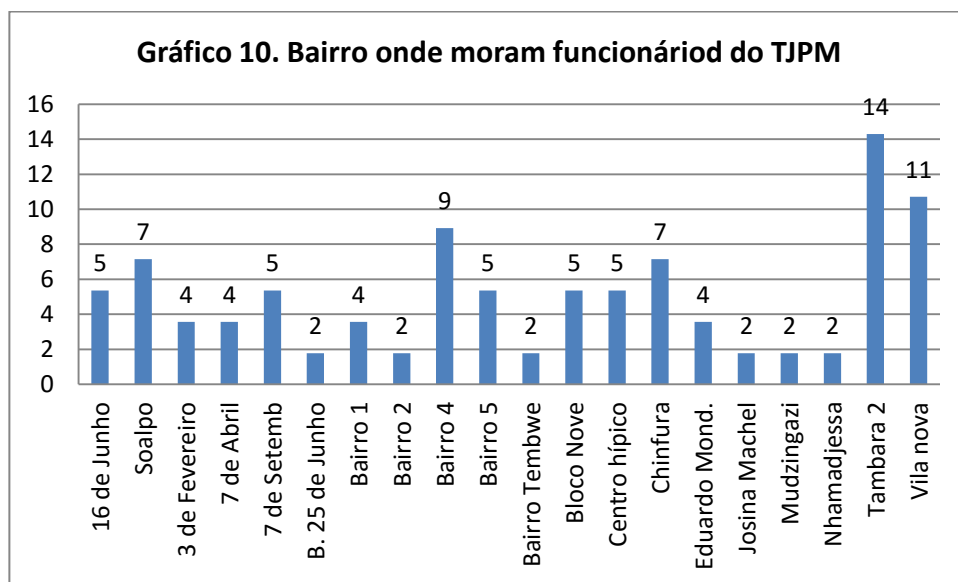
Fonte: Dados Primários

Gráfico 9 apresenta número de filhos dos funcionários do TJPM, em que o mesmo varia de 1 à 12 filhos, a Média é de 3 filhos \pm 2 e a Mediana é de 3 filhos.



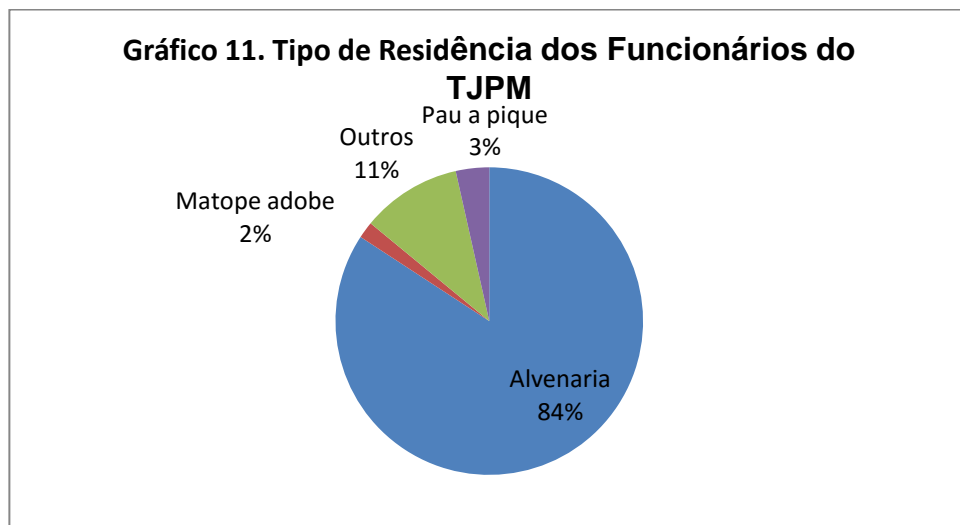
Fonte: Magule, 2016

Gráfico 10 apresenta os Bairros onde moram os funcionários do TJPM, dos quais 14% moram no Tambara 2, 11% Vila Nova, seguido de 9% Bairro 4, Soalpo e Chinfura 7%, 16 de Junho, 7 de Setembro, Bairro 5, Bloco Nove e Centro Hípico 5%, Bairro 3 de Fevereiro, 7 de Abril, Bairro 1 e Eduardo Mondlane 4%, Bairro 25 de Junho, Bairro 2, Bairro Témbwè, Josina Machel, Mudzingazi e Nhamadjessa 2%, respectivamente.



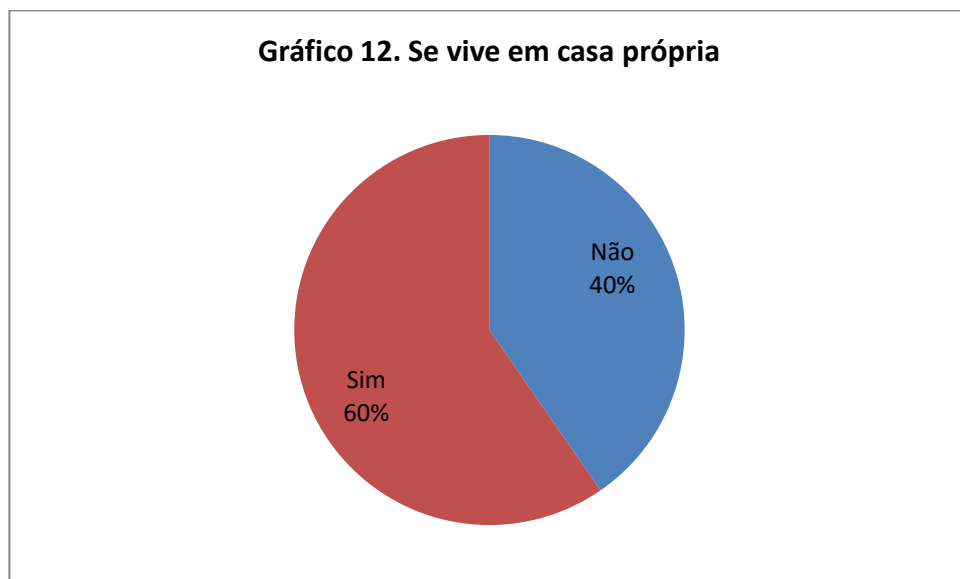
Fonte: Dados Primários

Gráfico 11 apresenta o Tipo de Residência em que moram os funcionários do TJPM, onde 84% moram em residências de Alvenaria, 11% moram em outros tipos de residências, 3% Pau a Pique e 2% Matope Adobe.



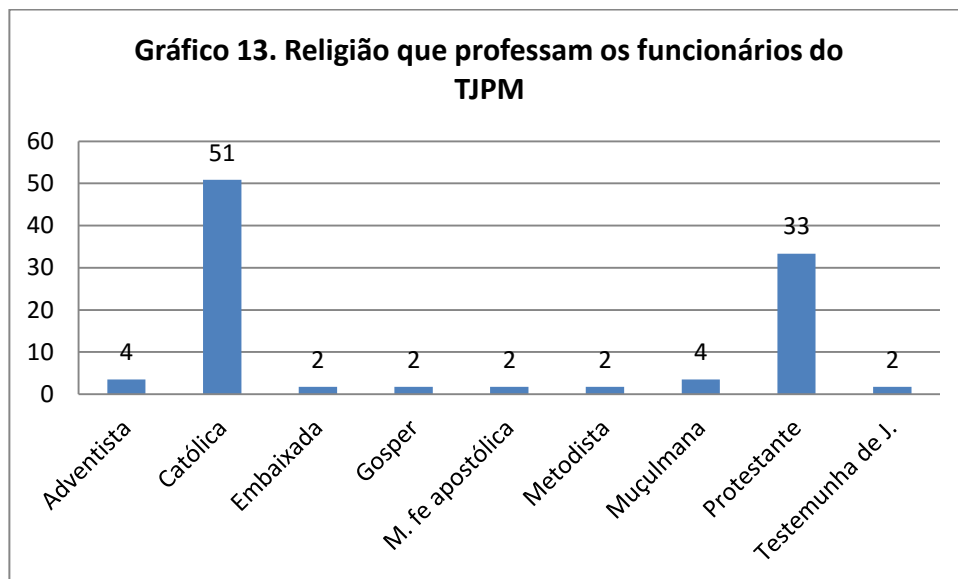
Fonte: Dados Primários

Gráfico 12, apresenta a porcentagem de quantos vivem em residências próprias e/ ou não. Dentre os quais, 60% vivem sim em residências próprias e 40% não vivem em residências próprias.



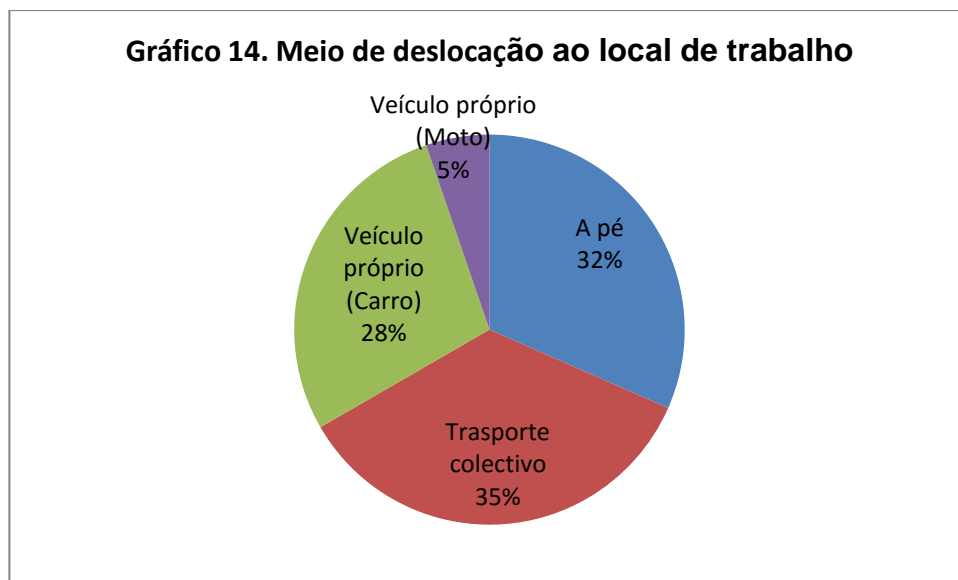
Fonte: Dados Primários

Gráfico 13, apresenta Religião que os funcionários do TJPM professam, em que 51% são Católicos, seguido de Protestantes com 33%, Adventista e Muçulmana 4%, Embaixada, Gosper, Missão Fé Apostólica, Metodista e Testemunha de Jeová com 2%, respectivamente.



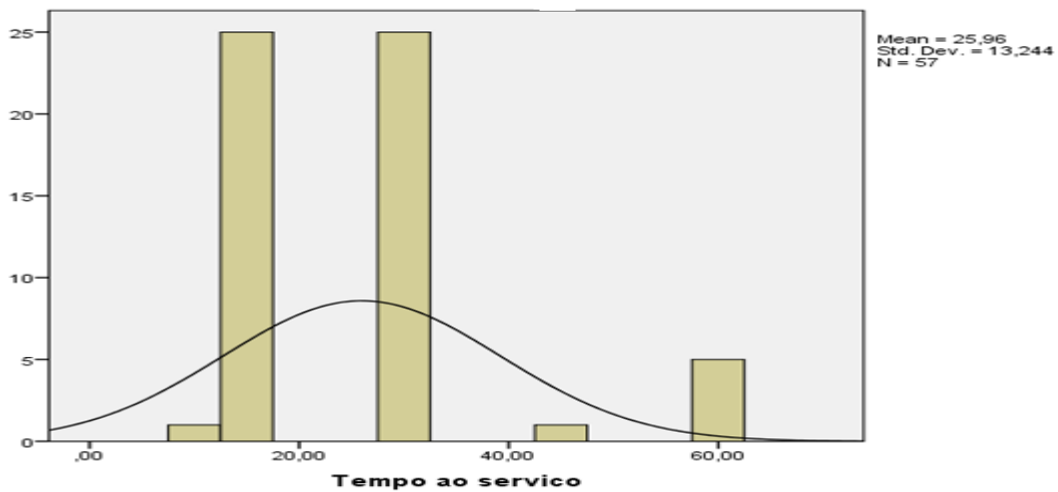
Fonte: Dados Primários

Gráfico 14 apresenta o meio com o qual os funcionários se deslocam ao TJPM, onde 35% se deslocam usando Transporte Colectivo, seguido dos que se deslocam a pé com 32%, Veículo Próprio (Carro) 28% e Veículo Próprio (Moto) corresponde à 5%.



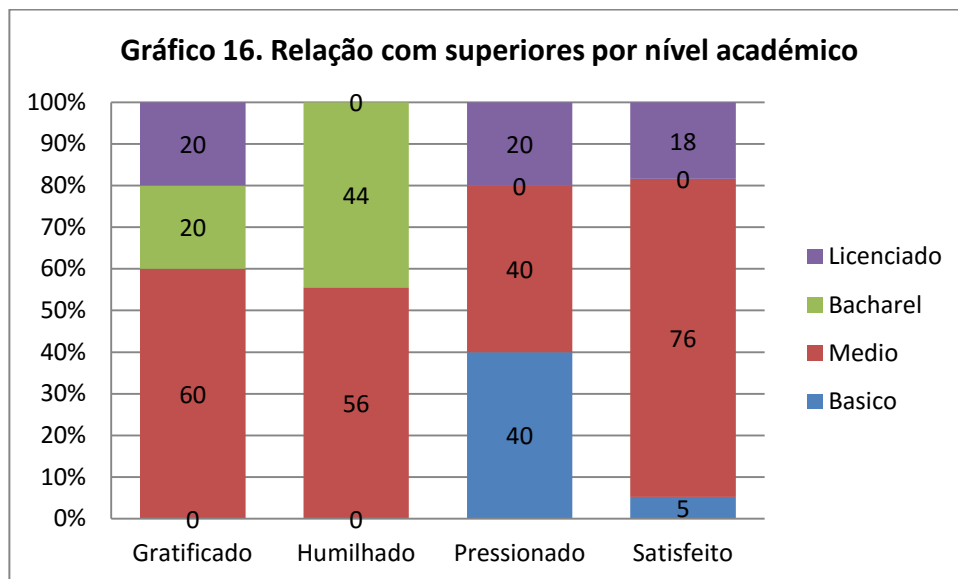
Fonte: Dados Primários

Gráfico 15 apresenta o tempo em que os funcionários levam de casa ao local de trabalho, em que o tempo varia de 10 à 30 minutos, a Média é de 26 ± 13 minutos.



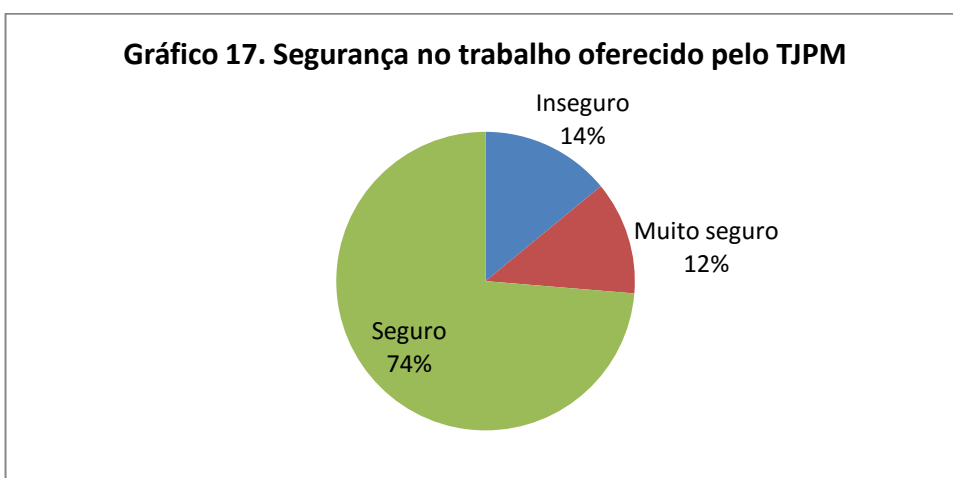
Fonte: Dados Primários

Gráfico 16 apresenta a relação dos funcionários com seus superiores no ambiente de trabalho por nível acadêmico. De referir que no TJPM não existem funcionários com nível básico que se sentem gratificados, mas pode-se verificar que 60% dos Médios sentem-se gratificados, 20% tanto dos Bacharéis como dos Licenciados também sentem-se gratificados. Não existem funcionários com nível Básico e Licenciados que sentem-se humilhados, mas 56% dos médios e 44% dos Bacharéis sentem-se humilhados. Quanto aos pressionados, importa dizer que não existem bacharéis nesta situação, mas no entanto, 40% dos Básicos assim com dos Médios sentem-se pressionados e 20% dos Licenciados também se encontram na situação de pressionados. Quanto ao sentimento satisfação, não existem Bacharéis nesta situação, mas a maioria dos Médios, 76%, sentem-se satisfeitos, seguidos dos Licenciados com 18% e uma minoria, 6%, dos Básicos também sentem-se satisfeitos.



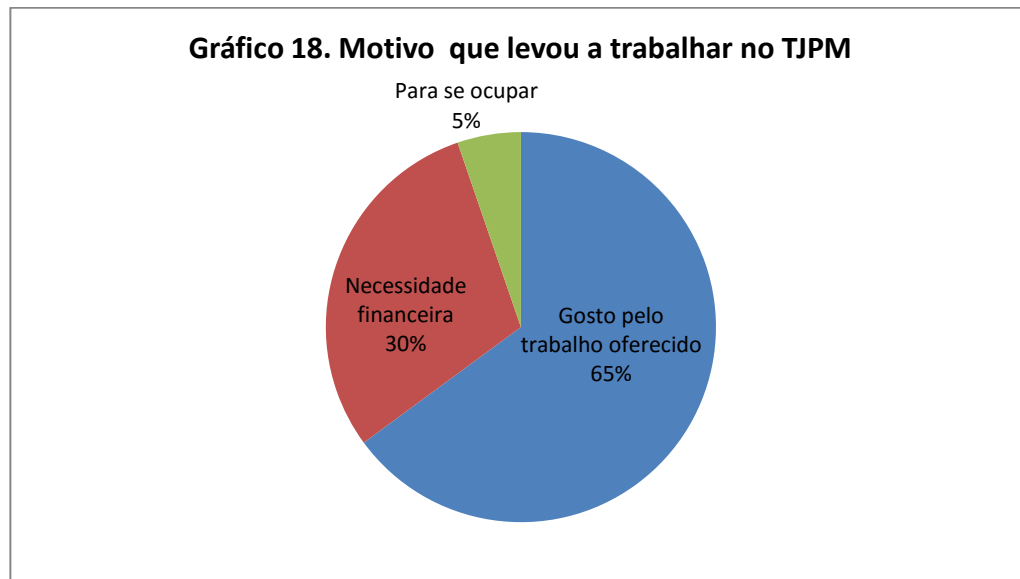
Fonte: Dados Primários

O gráfico 17 apresenta a porcentagem em relação a segurança no trabalho oferecido pelo TJPM aos seus funcionários, dentre os quais, 74% dos funcionários sentem-se seguros, 14% sentem-se inseguros e 12% sentem-se muito seguros.



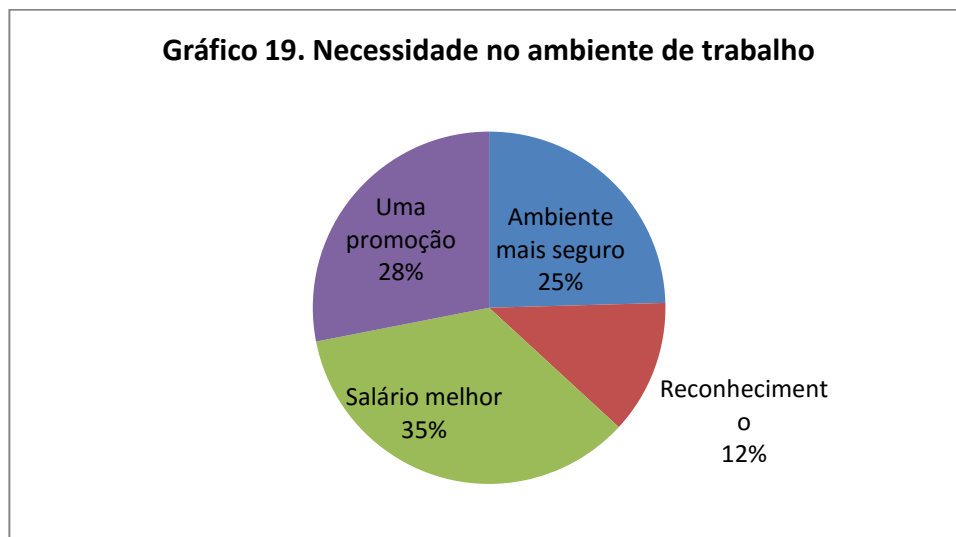
Fonte: Dados Primários

Gráfico 18 apresenta o motivo que levou os funcionários a trabalharem no TJPM, em que a sua maioria, 65%, afirmou que ingressou ao TJPM porque gosta do trabalho oferecido por esta instituição, seguido de 30%, que diz ser por necessidade financeira e 5% para se ocupar.



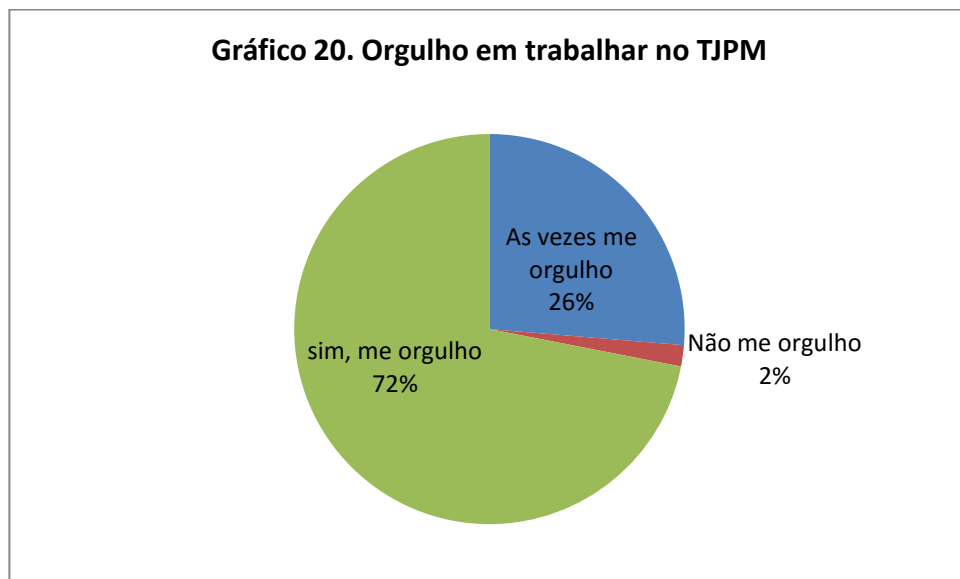
Fonte: Dados Primários

Gráfico 19 apresenta a necessidade que os funcionários sentem no ambiente de trabalho, em que 35% dos funcionários sentem a necessidade de ter um salário melhor, 28% uma promoção, 25% ambiente mais seguro e 12% reconhecimento.



Fonte: Dados Primários

Gráfico 20 apresenta o sentimento orgulho em trabalhar no TJPM, dos quais 72% dos funcionários sentem-se orgulhosos em trabalhar no TJPM, seguido dos que as vezes sentem-se orgulhosos com 26% e apenas 2% não se orgulham em trabalhar no TJPM.



Fonte: Dados Primários

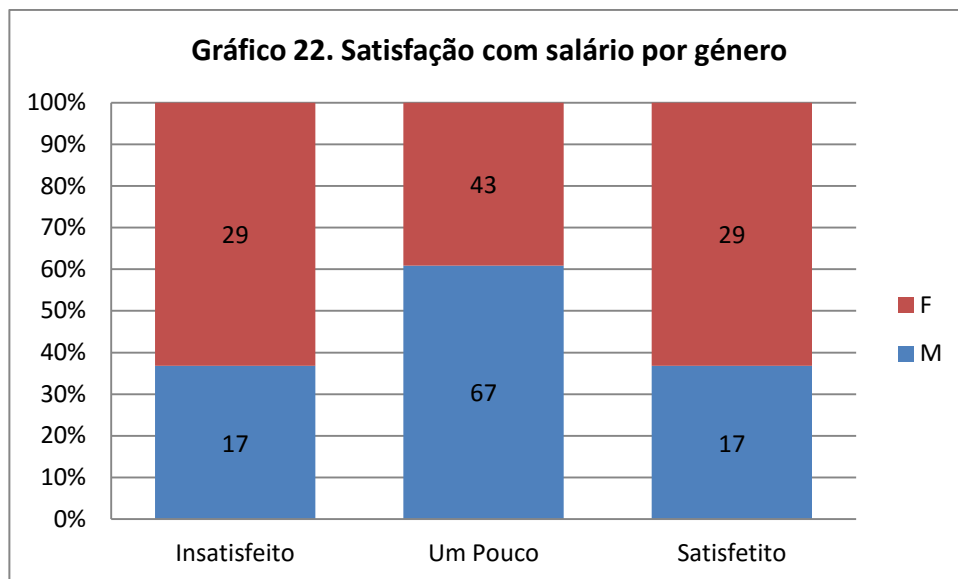
Gráfico 21 apresenta o sentimento prazer em trabalhar todos os dias, no qual 63% dos funcionários sentem sim prazer, 28% disseram que as vezes sentem e apenas 9% não sentem prazer em trabalhar todos os dias.



Fonte: Dados Primários

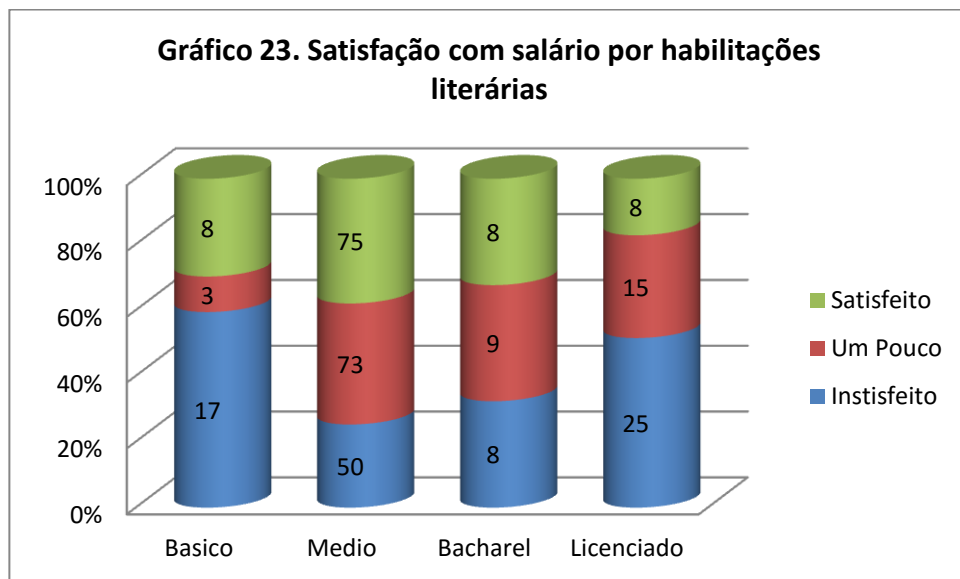
Gráfico 22 apresenta o sentimento de satisfação com salário por gênero por parte dos funcionários do TJPM, em que 67% dos funcionários do sexo masculino responderam sentirem-se um pouco satisfeitos com seus salários, 17% sentem-se insatisfeitos e igual número sentem-se

satisfeitos. Quanto ao sexo feminino, 43% sentem-se um pouco satisfeitos, seguidos de 29% que sentem-se insatisfeitos e igual número sentem-se satisfeitos.



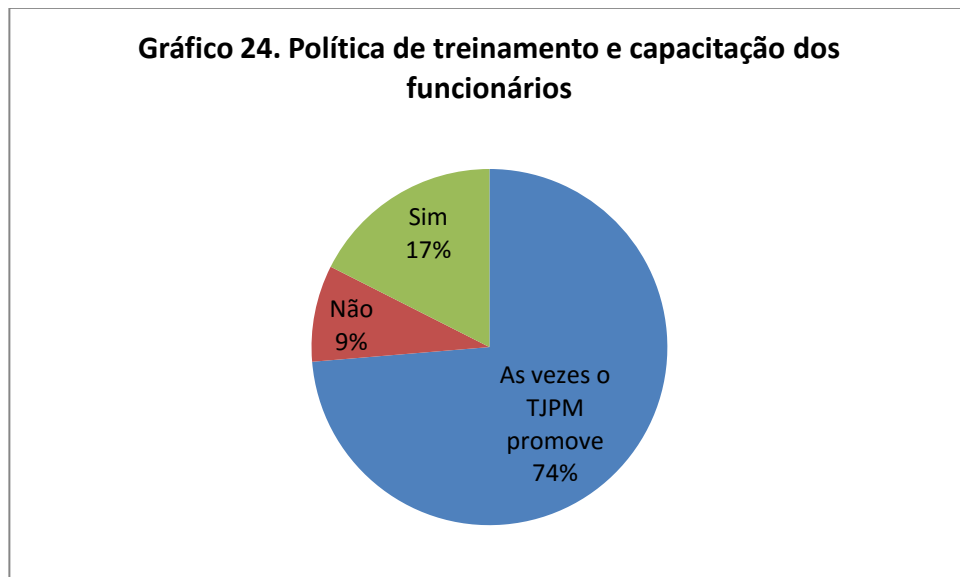
Fonte: Dados Primários

Gráfico 23 apresenta satisfação com salário por habilitações literárias, em que 50% dos funcionários Médios sentem-se insatisfeitos, seguido dos Licenciados com 25%, Básicos com 17% e Bacharéis com 8%. Quanto aos que disseram sentirem-se um pouco satisfeitos, 73% dos Médios disseram sentirem-se um pouco satisfeitos, seguidos dos Licenciados com 15%, Bacharéis com 9% e Básicos com 3%. E os que sentem-se satisfeitos, verifica-se que a maioria dos funcionários com nível Médio, 75%, disseram que sentem-se satisfeitos, 8% dos Básicos, igual número para os Bacharéis e Licenciados.



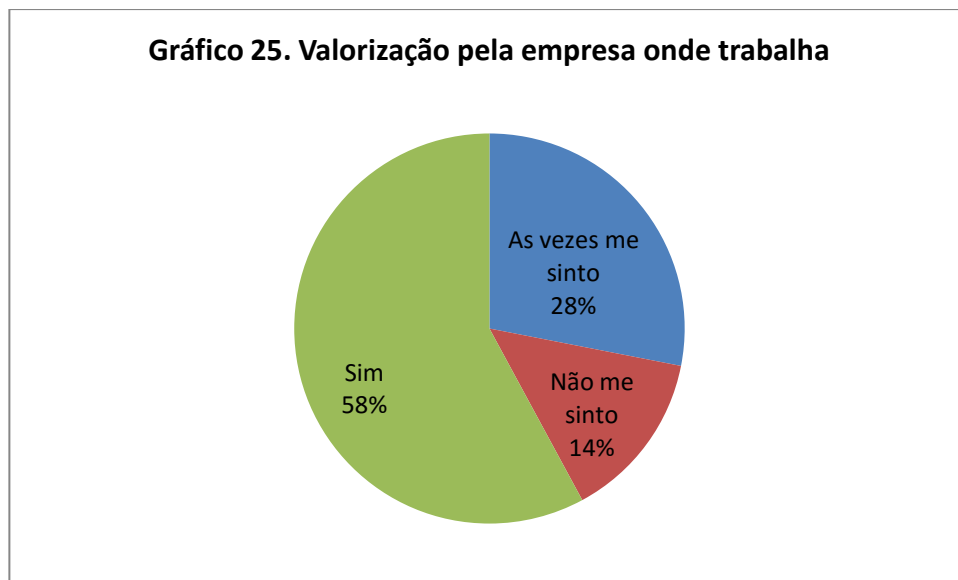
Fonte: Dados Primários

Gráfico 24 apresente a existência da política de treinamento e capacitação dos funcionários ao nível do TJPM. Importa referir que a maioria dos funcionários disseram que as vezes o TJPM promove, seguido de 17% disseram que sim o TJPM promove e 9%, disseram não, o TJPM não promove.



Fonte: Dados Primários

Gráfico 25 apresenta o sentimento valorização pelo TJPM, em que a maioria dos funcionários, 58%, afirmaram que sim, sentem-se valorizados, seguido dos eu disseram as vezes sentem-se valorizados, 28%, e apenas 14% responderam que não sentem-se valorizados.



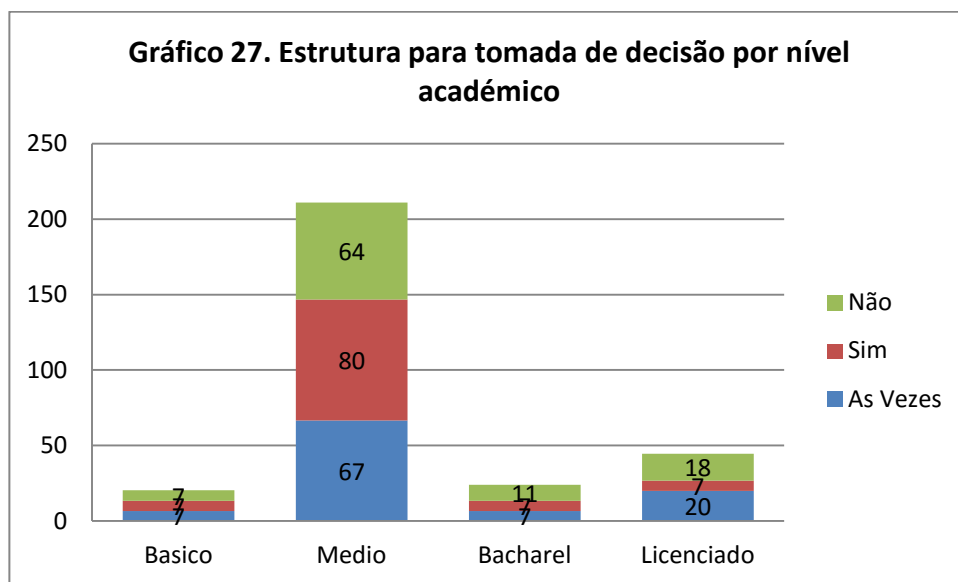
Fonte: Dados Primários

Gráfico 26 apresenta a existência de clareza em relação aos objectivos, metas e planos no TJPM, em que 49% dos funcionários disseram que sim, existe clareza, 42% disseram que as vezes sentem a existência de clareza e 9% disseram não sentem a existência de uma clareza em relação aos objectivos, metas e planos.



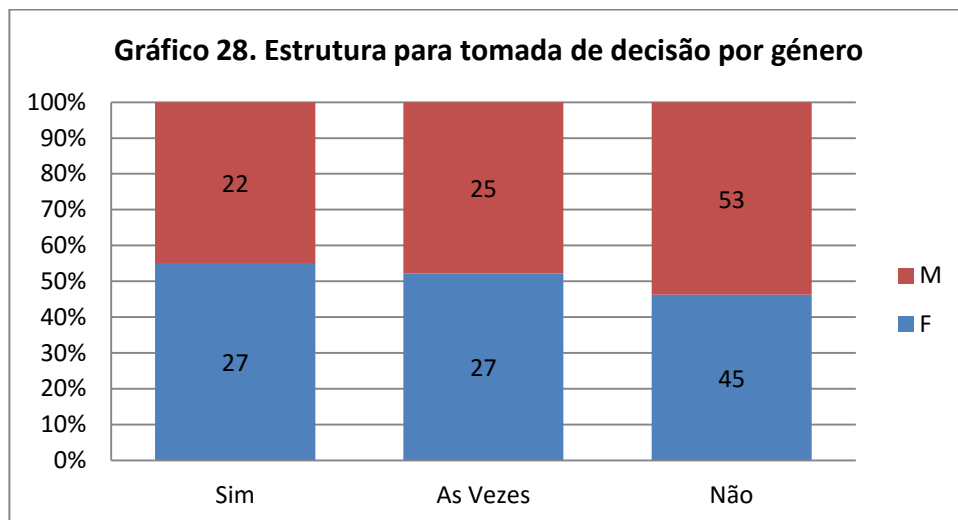
Fonte: Dados Primários

Gráfico 27 apresenta a estrutura para tomada de decisão por nível acadêmico. Dentre os quais 80% dos Médios, 7% dos Básicos, 7% dos Bacharéis e 7% dos Licenciados responderam que sim, sentem-se dentro da estrutura para tomada de decisão. Seguidos dos 67% dos Médios, 20% dos Licenciados, 7% dos Básicos e 7% dos Bacharéis disseram que as vezes sentem-se dentro da estrutura para tomada de decisão. 64% dos Médios, 18% dos Licenciados, 11% dos Bacharéis e 7% dos Básicos disseram que não se sentem dentro da estrutura para tomada de decisão.



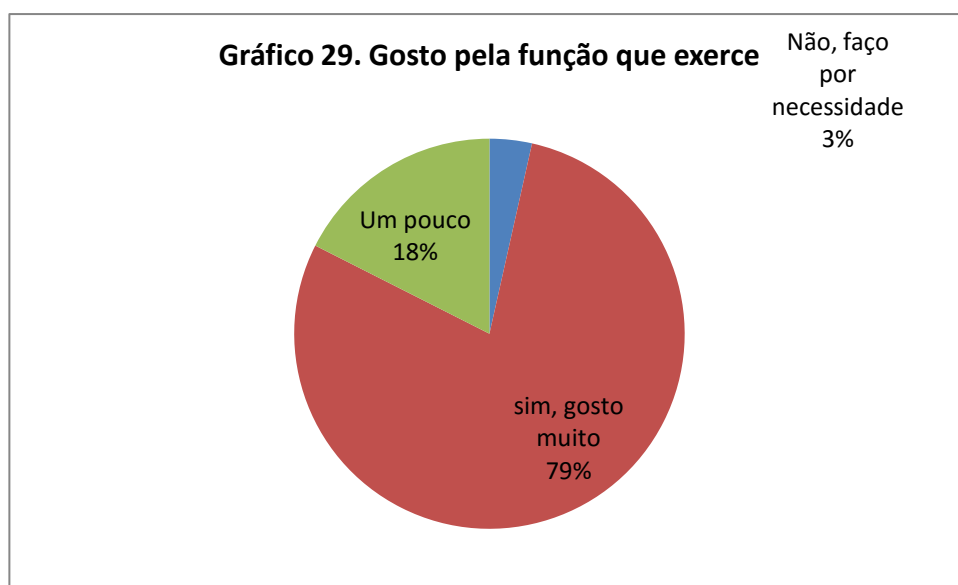
Fonte: Dados Primários

Gráfico 28 apresenta estrutura para tomada de decisão por gênero, em que 53% dos funcionários do sexo masculino, 25% e 22% responderam que não, as vezes e sim, respectivamente, sentem-se dentro da estrutura para tomada de decisão. E 45% do sexo feminino disseram que não se sentem dentro da estrutura para tomada de decisão, 27% disseram as vezes e também 27% disseram que sim.



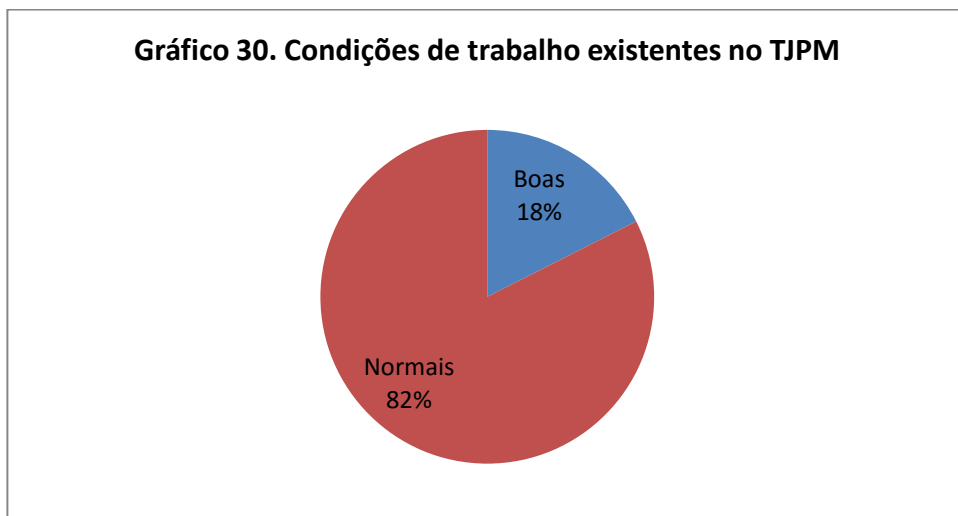
Fonte: Dados Primários

Gráfico 29 apresenta o gosto pela função exercida pelos funcionários ao nível do TJPM, dentre os quais 79% responderam que sim, gostam muito da função exercida, 18% disseram um pouco e 3% disseram que não gostam, fazem apenas por necessidade.



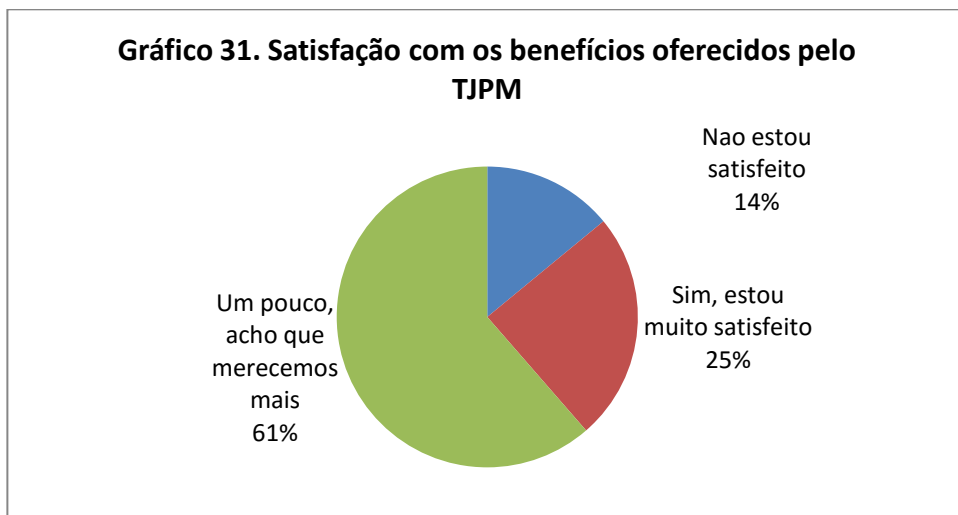
Fonte: Dados Primários

Gráfico 30 apresenta as condições de trabalho existentes no TJPM, em que 82% dos funcionários disseram que as condições são normais e 18% disseram que são boas.



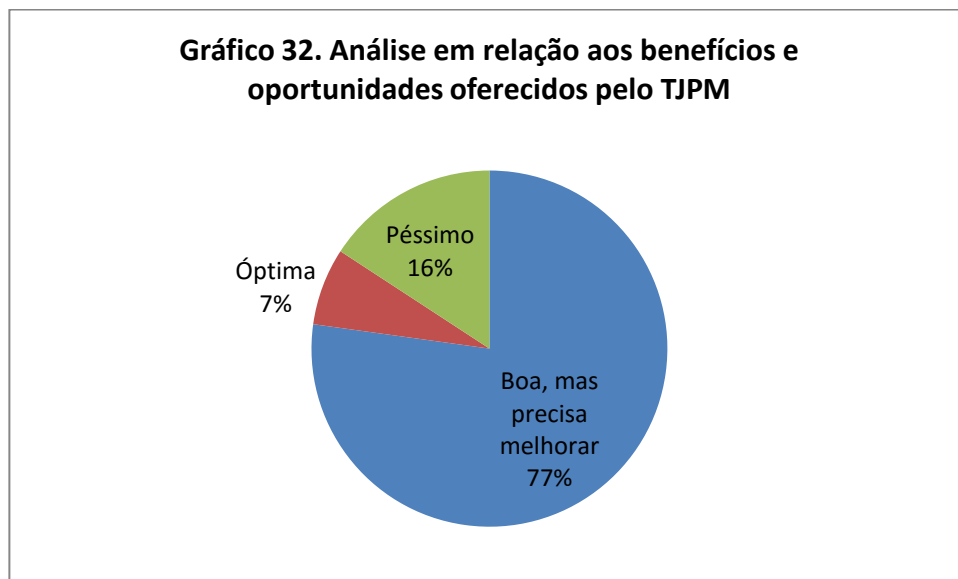
Fonte: Dados Primários

Gráfico 31 apresenta a satisfação com os benefícios oferecidos pelo TJPM, para além dos salários. A maioria dos funcionários, 61%, responderam que estão um pouco satisfeitos e que talvez mereçam mais, seguido dos que disseram, sim, estão muito satisfeitos com 25% e 14% disseram não estar satisfeitos.



Fonte: Dados Primários

Gráfico 32 apresenta uma análise em relação aos benefícios e oportunidades oferecidos pelo TJPM, em que 77% dos funcionários disseram ser boa, mas que precisa melhorar, 16% disseram que são péssimos e 7% apenas disseram ser ótima.



Fonte: Dados Primários

4.2 Discussão dos Resultados

Dado os resultados todos, tanto na literatura empírica, focalizado, assim como no presente trabalho, constatou-se que: segundo Galhanas (2009, p. 62), verifica-se que os funcionários satisfeitos com as condições de trabalho concordam que: a) o clima organizacional da LCM lhes favorece a concretização do trabalho; b) sentem-se informados sobre os assuntos correntes do serviço; e c) consideram que a actual situação profissional corresponde às suas expectativas. Tal grau de satisfação está também associado significativamente ao facto de, na maioria das vezes, os funcionários se sentirem motivados para realizar um trabalho de qualidade e se encontrarem satisfeitos, quer com a colaboração entre entidades, quer com as regras e procedimentos. Segundo Tavares (2010, p. 137), 60,60% dos colaboradores pesquisados consideram as condições de trabalho satisfatórias, a percentagem dos que consideram que as condições de trabalho não são boas é constituída por 32,24% e 7,16% não respondeu. E no presente trabalho, 82% dos funcionários do TJPM disseram que as condições de trabalho existentes são normais e 18% disseram que são boas.

Sobre o factor “considero bom o relacionamento com chefia” pode-se dizer que este foi o resultado mais favorável dos factores higiénicos, pois o facto de 99 servidores concordarem com a afirmativa, indica que eles tem um excelente contacto com a sua chefia , destacando-se como

um aspecto positivo dentro do processo de satisfação dos funcionários. (Brunelli, 2008, p. 71-72). No presente estudo, a relação dos funcionários com seus superiores no ambiente de trabalho por nível acadêmico, constatou-se que não existem funcionários com nível básico que se sentem gratificados, mas pode-se verificar que 60% dos Médios sentem-se gratificados, 20% tanto dos Bacharéis como dos Licenciados também sentem-se gratificados. Não existem funcionários com nível Básico e Licenciados que sentem-se humilhados, mas 56% dos médios e 44% dos Bacharéis sentem-se humilhados. Quanto aos pressionados, importa dizer que não existem Bacharéis nesta situação, mas no entanto, 40% dos Básicos assim com dos Médios sentem-se pressionados e 20% dos Licenciados também se encontram na situação de pressionados. Quanto ao sentimento satisfação, não existem Bacharéis nesta situação, mas a maioria dos Médios, 76%, sentem-se satisfeitos, seguidos dos Licenciados com 18% e uma minoria, 6%, dos Básicos também sentem-se satisfeitos.

Quanto às afirmações que avaliam a motivação dos funcionários, verifica-se que aqueles que frequentemente se sentem motivados para realizar um trabalho de qualidade estão satisfeitos com: a) as suas condições de trabalho; b) as inter-relações sociais; c) a gestão e liderança da LCM; e d) a imagem da LCM na comunidade. (Galhanas, 2009, p. 63). Segundo Caixeta, Cunha, Moura (2005, p. 247), ao serem questionados sobre o “grau de motivação em trabalhar na empresa”, a maioria, 79,3% posicionaram-se como indiferentes e apenas 20,7% mostraram-se satisfeitos. Segundo Tavares (2010, p. 139), sobre a questão “ indique o principal factor que o motiva a ter um bom desempenho”, o factor salário vem na preferência dos pesquisados como instrumento estimulador de motivação com uma percentagem de 19,1%, seguido do trabalho que o pesquisado realiza com 17,91%; A estabilidade está em terceiro lugar com 16,72%. Em quarto lugar vem a possibilidade do progresso profissional com 10,45% e, em quinto lugar o relacionamento interpessoal com 6,87%. E no presente trabalho constatou-se que o motivo que levou os funcionários a trabalharem no TJPM, 65%, o que a sua maioria, afirmou que ingressou ao TJPM porque gosta do trabalho oferecido por esta instituição, seguido de 30%, que diz ser por necessidade financeira e 5% para se ocupar.

Segundo Bright (200, p. 150), o bom relacionamento com colegas e superiores é uma das características das condições de trabalho que mais influencia o nível de satisfação dos funcionários públicos e as suas intenções de rotatividade.

Para factor “reconhecimento pelo desempenho” 72,3% demonstram satisfação (55,1% como bom e 17,2% como muito bom); 3,4% insatisfação, achando mau; e 24,1% indiferentes. (Caixeta & Cunha & Moura, 2005, p. 247). Segundo Brunelli, (2008, p. 67), sobre o factor “sinto-me reconhecido pelo trabalho que executo”, a questão foi formulada para verificar o grau de reconhecimento dos servidores em relação ao seu trabalho. O reconhecimento interno foi factor apontado como causador de satisfação no trabalho dos respondentes, com 66% de concordância. No presente estudo, o sentimento valorização pelo TJPM, em que a maioria dos funcionários, 58%, afirmaram que sim, sentem-se valorizados, seguido dos que disseram as vezes sentem-se valorizados, com 28%, e apenas 14% responderam que não sentem-se valorizados.

Sobre o factor “sou chamado a participar das decisões do meu sector”. Esta questão busca identificar se o servidor é chamado para participar das decisões de seu sector. A pesquisa apontou que a maioria dos servidores da Secretaria Municipal de Administração é chamada a participar das decisões de seu sector. Foram 76 servidores que tiveram concordância com a afirmativa. (Brunelli, 2008, p. 69). E no presente estudo, sobre a estrutura para tomada de decisão por género, 53% dos funcionários do sexo masculino, 25% e 22% responderam que não, as vezes e sim, respectivamente, sentem-se dentro da estrutura para tomada de decisão. E 45% do sexo feminino disseram que não se sentem dentro da estrutura para tomada de decisão, 27% disseram as vezes e também 27% disseram que sim.

Sobre factor “estou satisfeito com minha remuneração”, a pesquisa apontou que a maioria dos servidores da SMA não está satisfeita com sua remuneração. Foram 65 servidores que discordaram da afirmativa, o que representa um total de 59%. (Brunelli, 2008, p. 74). E no presente estudo sobre satisfação com salário por habilitações literárias, 50% dos funcionários Médios sentem-se insatisfeitos, seguido dos Licenciados com 25%, Básicos com 17% e Bacharéis com 8%. Quanto aos que disseram sentirem-se um pouco satisfeitos, 73% dos Médios disseram sentirem-se um pouco satisfeitos, seguidos dos Licenciados com 15%, Bacharéis com 9% e Básicos com 3%. E os que sentem-se satisfeitos, verifica-se que a maioria dos funcionários com nível Médio, 75%, disseram que sentem-se satisfeitos, 8% dos Básicos, igual número para os Bacharéis e Licenciados.

CAPITULO V

5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

5.1 Conclusões

Avaliar o nível de motivação dos recursos humanos no sector público (Estudo de caso: TJPM) foi o objectivo principal deste trabalho, e tendo como objectivos específicos, identificar os factores motivacionais dos funcionários do TJPM; medir o nível de motivação dos funcionários do TJPM e propor acções que contribuem para aumentar a motivação aos seus funcionários. Portanto, foi necessário conceitualizar termos relacionados com o tema, cuja pergunta de partida consistiu em saber “*Até que ponto os funcionários do Tribunal Judicial da Província de Manica (TJPM) sentem-se motivados*”.

Com base nos dados colectados através de questionários e analisados tendo em conta as teorias motivacionais abordados na Fundamentação Teórica, principalmente a de Abrham Maslow por ser a mais conhecida e a mais usada, importa referir que, dos 69 funcionários que faziam parte da amostra, apenas 57 responderam o questionário, dado que 12 encontravam-se de férias, o que corresponde a 17 % de Taxa de não resposta.

A hipótese 1 foi confirmada, pois fez-se uma análise entre o relacionamento dos funcionários com seus superiores no ambiente de trabalho por nível académico, tendo em conta que a maior parte dos funcionários do TJPM apresentam nível médio, e constatou-se que quanto ao sentimento satisfação, não existem Bacharéis nesta situação, mas a maioria dos Médios, 76%, sentem-se satisfeitos, seguidos dos Licenciados com 18% e uma minoria, 6%, dos Básicos também sentem-se satisfeitos. Quanto a satisfação com os benefícios oferecidos pelo TJPM, para além dos salários, constatou-se que a maioria dos funcionários, 61%, responderam que estão um pouco satisfeitos, seguido dos que disseram sim, estão muito satisfeitos com 25% e 14% apenas disseram não estar satisfeitos. E por fim analisou-se a variável satisfação com salário por habilitações literárias, em que constatou-se que 50% dos funcionários Médios sentem-se insatisfeitos, seguido dos Licenciados com 25%, Básicos com 17% e Bacharéis com 8%. Quanto aos que disseram sentirem-se um pouco satisfeitos, 73% dos Médios disseram sentirem-se um pouco satisfeitos, seguidos dos Licenciados com 15%, Bacharéis com 9% e Básicos com 3%. E

os que sentem-se satisfeitos, verifica-se que a maioria dos funcionários com nível Médio, 75%, disseram que sentem-se satisfeitos, 8% dos Básicos, igual número para os Bacharéis e Licenciados. Note que a maioria dos funcionários do TJPM possui nível Médio.

Analisada a segurança no trabalho oferecida pelo TJPM aos seus funcionários, concluiu-se que 74% dos funcionários sentem-se seguros, 14% sentem-se inseguros e 12% sentem-se muito seguros. Este é um indicativo de que os factores de higiene no TPJM estão sendo levados em consideração, dado que a maior parte dos funcionários sentem-se seguros.

De igual forma foi analisado o motivo que levou os funcionários a trabalharem no TJPM, em que a sua maioria, 65%, afirmou que ingressou ao TJPM porque gosta do trabalho oferecido por esta instituição, seguido de 30%, que diz ser por necessidade financeira e 5% para se ocupar. Segundo Chiavenato (2002, p. 80) “motivação é tudo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a uma propensão a um comportamento específico”. Aqui pode-se concluir que o que impulsionou as pessoas a ingressarem ao TJPM foi o gosto pelo tipo trabalho oferecido por esta instituição, dado que representa a sua maioria, 65%.

Analisada a necessidade que os funcionários sentem no ambiente de trabalho, 35% dos funcionários sentem a necessidade de ter um salário melhor, 28% uma promoção, 25% ambiente mais seguro e 12% reconhecimento.

Por um lado foi analisado o sentimento orgulho em trabalhar no TJPM, dos quais 72% dos funcionários sentem-se orgulhosos em trabalhar no TJPM, seguido dos que as vezes sentem-se orgulhosos com 26% e apenas 2% que não se orgulham em trabalhar no TJPM. E por outro lado, também foi analisado o sentimento prazer em trabalhar todos os dias, no qual 63% dos funcionários sentem sim prazer, 28% disseram que as vezes sentem e apenas 9% não sentem prazer em trabalhar todos os dias.

A conclusão tirada foi de que a maioria dos funcionários, 72%, sentem-se orgulhosos em trabalhar no TJPM e 63% dos funcionários sentem sim prazer em trabalhar todos os dias, estas conclusões podem-se enquadrar-se com factores motivacionais ou factores intrínsecos, em que segundo Chiavenato (1993), “factores motivacionais ou factores intrínsecos estão relacionados com o conteúdo do cargo e com a natureza das tarefas que o indivíduo executa. Assim sendo,

estão sob o controle do indivíduo, pois estão relacionados com aquilo que ele faz e desempenha.”
(p. 544)

Analisada a estrutura para tomada de decisão por nível acadêmico, observou-se que 80% dos Médios, 7% dos Básicos, 7% dos Bacharéis e 7% dos Licenciados responderam que sim, sentem-se dentro da estrutura para tomada de decisão. Seguidos dos 67% dos Médios, 20% dos Licenciados, 7% dos Básicos e 7% dos Bacharéis, disseram que as vezes sentem-se dentro da estrutura para tomada de decisão. 64% dos Médios, 18% dos Licenciados, 11% dos Bacharéis e 7% dos Básicos disseram que não se sentem dentro da estrutura para tomada de decisão. O mesmo estudo foi feito, mas em relação a estrutura para tomada de decisão por gênero, em que 53% dos funcionários do sexo masculino, 25% e 22% responderam que não, as vezes e sim, respectivamente, sentem-se dentro da estrutura para tomada de decisão. E 45% do sexo feminino disseram que não se sentem dentro da estrutura para tomada de decisão, 27% disseram as vezes e igual número disseram que sim.

Quanto as condições de trabalho existentes no TJPM, concluiu-se que 82% dos funcionários disseram que as condições são normais e 18% disseram que são boas. E quanto a satisfação com os benefícios oferecidos pelo TJPM, para além dos salários, a maioria dos funcionários, 61%, responderam que estão um pouco satisfeitos e que talvez mereçam mais, seguido dos que disseram, sim, estão muito satisfeitos com 25% e 14% disseram não estar satisfeitos.

5.2 Recomendações

Com base nas conclusões obtidas neste trabalho, e partindo do princípio que, para os recursos humanos trabalharem com eficiência e eficácia é necessário que sintam-se motivados, recomenda-se o seguinte ao TJPM:

- ✓ Criar condições de aumentar o salário aos funcionários, dado que a maioria deles, 35%, sente esta necessidade.
- ✓ Beneficiar mais aos funcionários, visto que a maioria, 61%, responderam que estão um pouco satisfeitos e que talvez mereçam mais.

6. REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

Bilhim, J. (2000). *Ciência da Administração* Lisboa: Universidade Aberta.

Bright, L. (2008). *Does public service motivation really make a difference on the job satisfaction and turnover intentions of public employees?* The American review of public administration. Sage publications (Vol. 38.2)

Brunelli, M. G. M. (2008). *Motivação no Serviço Público*. São Paulo.

Caetano, M. (2005). *Manual de direito administrativo* (10ª ed.). Almeida Coimbra.

Coda, R. (1986). *Satisfação no trabalho e características das políticas de recursos humanos para executivos*. Universidade de São Paulo, São Paulo.

Chiavenato, I. (1993). *Introdução à teoria geral da administração*. (4ªed.). São Paulo: Makron Books.

Chiavenato, I., (2002). *Recursos Humanos*. (7ª ed.). São Paulo, Editora Atlas S.A,

Chiavenato, I. (2003). *Administração de recursos humanos: fundamentos básicos* (5ª ed.). São Paulo.

Chiavenato, I. (2003). *Introdução à teoria geral da administração* (7ª ed.). Rev. Actual, Rio de Janeiro: Campos.

Direção Nacional de Gestão Estratégica de Recursos Humanos do Estado. (2009). *Gestão de Recursos Humanos*. Modulo MHR3.

Dubrin, A. J. (1974). *Fundamental of organization behavior; an applied perspective*. New York: Pergamon Press.

Davis, K. & Newstrom, J. W. (2002). *Comportamento humano no trabalho: uma abordagem psicológica*. São Paulo: Pioneira.

- Freixo, M. J. V. (2009). *Metodologia científica fundamentos métodos e técnicas*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Galhanas, C. R. G. (2009). *A Motivação dos Recursos Humanos nos Novos Modelos de Gestão da Administração Pública*.
- Gil, A. C. (2001). *Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais*, São Paulo: Ática.
- Caixeta, I. V. & Cunha, I. R. S. & Moura, L. E. L. & Moura, U. R. C. (2005). *A mensuração da motivação dos funcionários: um estudo de caso*.
- Johnson, R. B. & Onwuegbuzie, A. J. (2004). *Mixed methods research: a research paradigm whose time has come. Educational researcher*. (v. 33)
- Júnior, P. E. B. & Oliveira, J. L. C. (2009). *Motivação no trabalho: Avaliando o ambiente organizacional. V Congresso nacional de Excelencia em Gestão : Gestão do conhecimento para sustentabilidade*. Rio de Janeiro – Brasil, 2-4 de Julho.
- Kim, D. (2006). *Employee Motivation: “just ask your employees”*. *Seoul journal of Business* (Vol. 12,1).
- Levin, J. (1987). *Estatística Aplicada a Ciências Humanas* (2ª ed.). São Paulo: Editora Harbra Ltda.
- Lopes, C. I. C. (2012). *Os factores motivacionais dos trabalhadores da administração local*.
- Lopes, T. V. M. (1980). *Motivação no trabalho*. Rio de Janeiro: FGV.
- Marconi, M. A. & Lakatos, E. M. (2003). *Fundamentos de metodologia científica* (5ª ed.). São Paulo: Editora Atlas SA.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper & Row.
- Maximiano, A. C. A. (1992). *Introdução a Administração* (3ª ed.). São Paulo, Editora Atlas.

- Rabaglio, M. O. (2008). *Gestão por competência – Ferramentas para atracção e captação de talentos humanos*, Editora QualityMark.
- Reis, E. (1999). *Estatística aplicada* (Vol. 2). Lisboa: Edições Sílabo.
- Rocha, J. A. O. (2007). *Gestão de recursos humanos na administração pública* (2ª ed.). s.l.: Escolar Editora.
- Rocha, J. A. O. (2010). *Gestão de recursos humanos na administração pública* (3ª ed.). Escolar Editora.
- Sande, E. R. (2010). *O impacto da remuneração na satisfação e motivação dos trabalhadores*.
- Soto, E. (2005). *Comportamento organizacional: o impacto das emoções*. São Paulo: Pioneira.
- Tavares, M. S. R. A. (2010). *Motivação e desempenho dos funcionários da Administração Pública Cabo-Verdiana Actual*.
- Telles, A. X. (2005). *Psicologia Organizacional: a psicologia na empresa e na vida em sociedade* (2ª ed.). São Paulo: Àtica.
- Triola, M. F. (1999). *Introdução à Estatística* (7ª ed.). Rio de Janeiro: LTC.
- Wargborn, C. (2008). *Managing motivation in organizations – why employee relationship management matters*. Lisboa: ISCTE.
- Wright, B. E.& Brian S. (2003). *Job satisfaction in the public sector: the role of the work environment*. *The American review of public administration*. Sage publications (Vol. 33)

7. APÊNDICE

O presente questionário está inserido na investigação de Dissertação apresentada à Universidade Católica de Moçambique, Faculdade de Engenharia, em Chimoio, como requisito para obtenção do grau de Mestre em Administração Pública, tem como objectivo colher algumas informações sobre o Nível de Motivação dos Funcionários do Tribunal Judicial da Província de Manica.

Por favor, leia atentamente as questões que se seguem, e marque com X as respostas de perguntas fechadas, e as abertas responda ao seu critério. De salientar que o questionário é **confidencial** e **anónimo!**

Questionário

1. CARACTERIZAÇÃO PESSOAL E PROFISSIONAL

1.1 Género:

[] Masculino

[] Feminino

1.2 Idade

1.3 Nacionalidade

1.4 Naturalidade

1.5 Habilitações literárias:

[] Básico

[] Médio

[] Bacharel

[] Licenciado

[] Mestre

1.6 Categoria profissional: Administrativo

Oficial de Diligência

Escriurário Judicial

Ajudante de escrivão

Escrivão

Técnico de estatística

Contabilista

Tradutor interprete

Motorista

Estafeta

1.7 Secção de trabalho:

Cartório Cível

Cartório Criminal

Administração Judicial

Gabinete de apoio

Outro, especifique _____

1.8 Há quanto tempo é funcionário do Tribunal Judicial da Província de Manica (TJPM)

Menos de 1 ano 1 a 5anos 5 a 10anos Mais de 10anos

1.9 Estado civil

Solteiro

Casado

União de fato

Divorciado

Viúvo

1.10 Tem filhos?

Sim

Não

1.11 Quantos?

1.12 Bairro em que mora?

1.13 Em que tipo de residência que vive?

- Alvenaria
- Pau a pique
- Matope Adobe
- Outros

1.14 Vive em casa própria?

- Sim
- Não

1.15 Qual é a sua religião?

- Católica
- Muçulmano
- Protestante
- Não professa
- Outros, especifique_____

1.16 De que meio se desloca ao seu local de trabalho?

- Veículo próprio (Carro)
- Veículo próprio (Moto)
- Veículo próprio (Bicicleta)
- Transporte colectivo
- Nenhum
- Outro, especifique_____

1.17 Quanto tempo em média você gasta para chegar ao seu local de trabalho?

- Até 15 minutos
- de 16 à 30 minutos
- de 31 à 60 minutos
- mais de 60 minutos

2. QUESTÕES MOTIVACIONAIS

2.1 Como se sente em relação aos seus superiores no ambiente de trabalho?

- Humilhado
- Pressionado
- Satisfeito
- Gratificado

2.2 Como se sente em relação à segurança no trabalho oferecido pelo TJPM?

- Muito seguro
- Seguro
- Inseguro
- Muito inseguro

2.3 Qual o motivo que o levou a trabalhar no TJPM?

- Necessidade financeira
- Para se ocupar
- Gosto do tipo de trabalho oferecido

2.4 Qual é a necessidade que sente dentro do seu ambiente de trabalho?

- Salário melhor
- Ambiente mais seguro
- Reconhecimento
- Uma promoção

2.5 Sente-se orgulhoso(a) em trabalhar no TJPM?

- Sim, me orgulho

- As vezes me orgulho
- Não me orgulho

2.6 Sente prazer em trabalhar todos os dias?

- Sim, sinto um imenso prazer
- As vezes sinto prazer
- Não sinto prazer

2.7 Sente-se satisfeito com o seu salário?

- Sim, sinto-me muito satisfeito
- Um pouco, acho que mereço mais
- Não estou satisfeito

2.8 O TJPM tem a política de treinamento e capacitação dos funcionários?

- Sim, várias vezes ao ano
- As vezes o TJPM promove
- Não, o TJPM não promove

2.9 Sente-se valorizado pela empresa onde trabalha?

- Sim, me sinto valorizado(a)
- As vezes me sinto valorizado(a)
- Não me sinto valorizado(a)

2.10 Sente que no TJPM existe uma clareza em relação aos objectivos, metas e planos?

- Sim, sinto
- As vezes sinto
- Não sinto

2.11 Sente-se dentro da estrutura do TJPM para tomada de decisão?

- Sim, me sinto
- As vezes me sinto
- Não me sinto

2.12 Gosta da função que exerce?

- Sim, gosto muito
- Um pouco

Não gosto, faço apenas por necessidade

2.13 Como acha que são as condições de trabalho existentes no TJPM?

Boas condições

Normais

Péssimas

2.14 Está satisfeito(a) com os benefícios oferecidos pelo TJPM, para além do seu salário?

Sim, estou muito satisfeito

Um pouco, acho que merecemos mais

Não estou satisfeito

2.15 Faça uma análise do TJPM em relação aos benefícios e oportunidades que oferece aos funcionários:

Péssimo, o TJPM precisa se preocupar mais com seus funcionários

Boa, mas precisa melhorar

Ótima, o TJPM já faz tudo o que deve ser feito

2.16 Tendo em conta a resposta acima que o TJPM está bom ou péssimo, cite o que precisa ser melhorado (sugestões) para que os funcionários sintam-se motivados no seu trabalho.

Obrigada pela sua participação. Enviar-lhe-ei o diagnóstico personalizado no prazo de 15 dias.

Grata pela sua colaboração!

Chimoio, aos ____/ ____ / 2016

DEMONSTRAÇÃO DE CÁLCULOS DE TAMANHO DA AMOSTRA

Resolução:

a) Primeira estimativa da amostra

$$n_0 = ?$$

$$\epsilon_0 = 5\% = 0,05$$

$$n_0 = \frac{1}{\epsilon_0^2} = \frac{1}{(0,05)^2} = \frac{1}{0,0025} = 400$$

b) Tamanho da amostra

$$n = ?$$

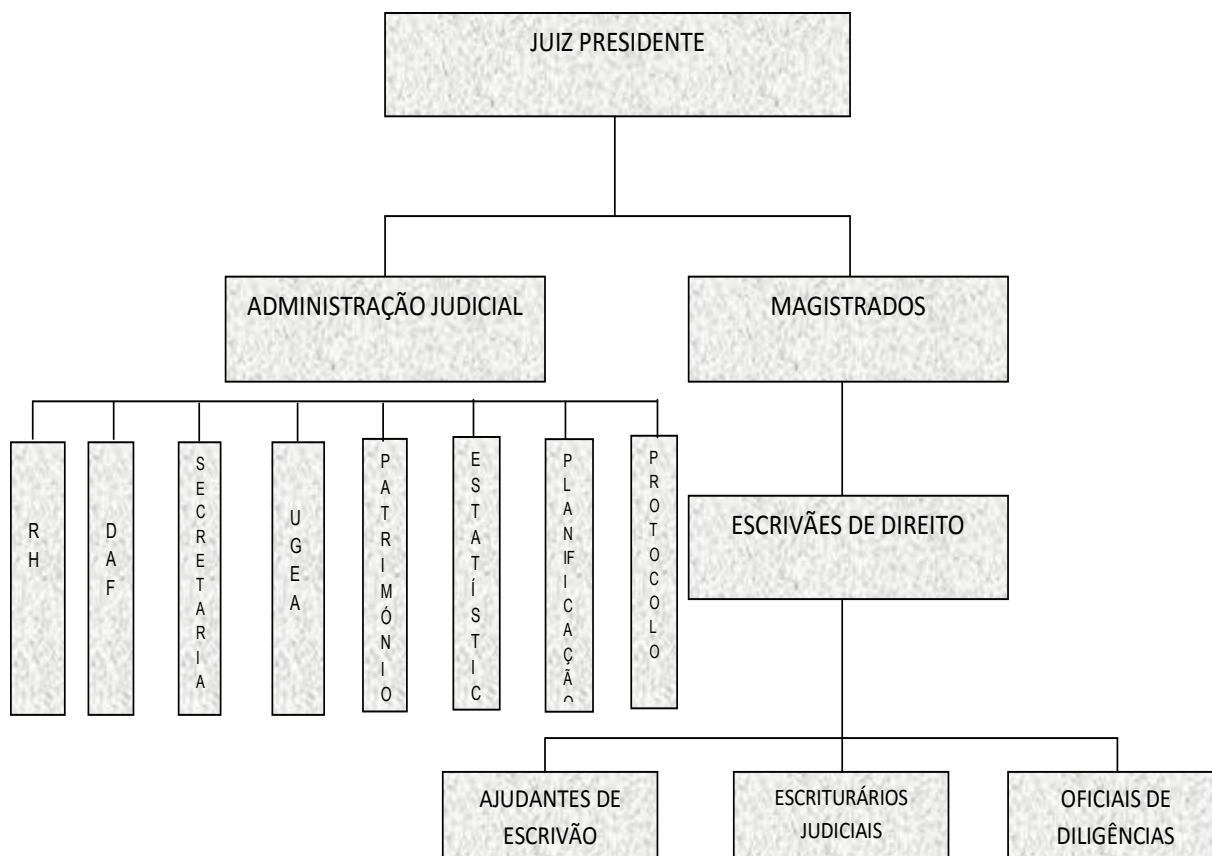
$$n_0 = 400$$

$$N = 84$$

$$n = \frac{N \times n_0}{N + n_0} = \frac{84 \times 400}{84 + 400} = \frac{33.600}{484} = 69.42$$

O tamanho da amostra é 69 funcionários.

Organograma do TJPM



Fonte: TJPM, 2016