

Universidade Católica de Moçambique
Faculdade de Engenharia
Mestrado em Administração Pública

MARIA DE FÁTIMA ARNALDO

**Motivação e desempenho dos funcionários na situação de mudança de
carreira: Estudo de Caso na Administração Distrital de Guro**

Chimoio

Abril de 2016

MARIA DE FÁTIMA ARNALDO

Motivação e desempenho dos funcionários na situação de mudança de carreira:
Estudo de Caso na Administração Distrital de Guro

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:

Msc. Marcos Francisco Ballat

Chimoio

Abril de 2016

Índice

Índice de Figuras.....	III
Índice de Quadro.....	III
DECLARAÇÃO.....	IV
DEDICATÓRIA.....	V
AGRADECIMENTOS.....	VI
RESUMO.....	VII
ABSTRACT.....	VIII
CAPITULO I: INTRODUÇÃO.....	1
1.1. Justificativa.....	2
1.2. Definição do problema.....	2
1.2.1. Pergunta de Partida.....	3
1.3. Objectivos do trabalho.....	3
1.3.1. Objectivo Geral.....	3
1.3.2. Objectivos específicos.....	3
CAPITULO II: FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	4
2.1. Sistema de Carreiras e Remuneração (SCR).....	4
2.1.1. Princípios Gerais Do Sistema de Carreias e Remunerações.....	4
2.1.2. Objectivos do sistema de carreiras e remuneração.....	5
2.1.3. Estrutura das carreiras.....	6
2.1.4. Mudança de carreira.....	6
2.2. Gestão de pessoas.....	7
2.2.1. A importância do ser humano nas organizações.....	8
2.3. Motivação no Trabalho.....	9
2.3.1. A teoria de Maslow.....	12
2.3.2. A teoria X e a teoria Y de McGregor.....	14
2.3.3. A teoria da contingência de McClelland.....	16
2.3.4. A teoria da expectância de Vroom.....	16
2.3.5. A teoria dos dois factores de Herzberg.....	17
2.4. Motivação e desempenho profissional.....	18
2.5. Satisfação.....	20
CAPITULO III - PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	24
3.1. Desenho da pesquisa.....	24

3.2. População em estudo	24
3.3. Processo de amostragem.....	24
3.4. Métodos de colecta de dados	25
3.5. Considerações éticas	25
CAPITULO IV: APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	26
4.1. Resultados e Discussão	26
4.1.1. Idade dos funcionários da Administração de Guro	26
4.1.2. Sexo dos Funcionários da Administração do Guro.	26
4.1.3. Estado civil dos funcionários da Administração de Guro	27
4.1.4. Formação Académica	28
4.1.5. Tempo de formação dos funcionários da Administração de Guro	29
4.1.6. Motivos de Formação dos funcionários da Administração de Guro	30
4.1.7. Categoria profissional dos funcionários	30
4.1.8. Novas responsabilidades decorrentes da mudança de carreira	31
4.1.9. Demora de mudança de carreira	32
4.1.10. Avaliação de desempenho feita em função de cumprimentos dos objectivos	33
4.1.11. Motivação e comprometimento dos funcionários nas actividades que exerce	33
4.2. Discussão dos Resultados	34
4.3. Limitações do estudo	38
CAPITULO V: CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	39
5.1. Conclusão	39
5.2. Recomendações	40
Referências Bibliográficas	41

Índice de Figuras

Figure 1 – Pirâmide de Maslow	13
Figure 2 – O modelo básico de motivação	20
Figure 3 – Representando as idades dos funcionários da Administração de Guro.....	26
Figure 4 – Representação de sexo dos funcionários da Administração de Guro.....	27
Figure 5 – Estado civil dos funcionários da Administração de Guro	28
Figure 6 – Formação académica dos funcionários da Administração de Guro	28
Figure 7 – Anos de formação dos funcionários da Administração de Guro.....	29
Figure 8 – Motivos da Formação	30
Figure 9 – Categoria profissional dos funcionários	31
Figure 10 – Assumir responsabilidades que advém da mudança	31
Figure 11 – Demora na mudança afectou seu desempenho.....	32
Figure 12 – Avaliação de desempenho em função de cumprimento de objectivos	33
Figure 13 – Motivação e cumprimento nas actividades exercidas	34

Índice de Quadro

Quadro 1: Perfil dos gerentes da teoria X e teoria Y.....	15
Quadro 2: Motivação <i>versus</i> Higiene	17

DECLARAÇÃO

Declaro que este trabalho científico é resultado da minha investigação pessoal e das orientações do meu supervisor, seu conteúdo é original e todas fontes consultadas estão devidamente mencionadas no texto e na referência bibliográfica.

Declaro ainda que o mesmo não foi apresentado em nenhuma outra instituição de ensino para a obtenção de qualquer grau acadêmico.

Estudante

Maria de Fátima Arnaldo

O supervisor

Msc., Marcos Francisco Ballat

Chimoio, aos ____ de _____ de _____

DEDICATÓRIA

*“A memória do meu querido tio,
Que tão cedo partiu sem um adeus”*

AGRADECIMENTOS

Agradeço a minha amada e querida mãe Graça Selemane que tudo fez e faz para que os meus sonhos se tornem realidade por mais dispendiosos que estes sejam. Obrigada pela força e coragem sempre meu amor. Como você mesmo diz quem planta e cuida sempre, tem probabilidades de ter muitos frutos

A minha irmã Joaquina da Graça Arnaldo que também foi fundamental para a continuação da formação em causa e de apoio emocional quando eu mais precisava.

Agradeço a cada uma das pessoas que encontrei na minha trajetória, pois muitos deles me deram a coragem para seguir em frente no momento em que estava a ponto de desistir.

Ao meu supervisor o Eng.^o Marcos Ballat que teve muita paciência e cautela me orientando em tudo e sempre me motivando a dar o meu melhor mesmo em situações estressantes.

Ao meu amigo Hélder Lopes que mesmo no final do curso serviu de grande ajuda e inspiração quando eu pensei que não conseguiria. O meu muito obrigada a você e a todos que directa ou indirectamente ajudaram para que esta etapa da minha vida se tornasse uma realidade.

RESUMO

O tema de trabalho é motivação e desempenho dos funcionários em situação de mudança de carreira: um estudo de caso na Administração Distrital de Guro. Tema este que buscou saber se mudar de carreira é condição necessária para que um funcionário sinta-se motivado e melhore o seu desempenho para alcance dos objectivos da organização. Com este tema pretendemos saber até que ponto, a demora da mudança de carreira, influencia a motivação e satisfação dos colaboradores e o grau de cumprimento dos objectivos organizacionais? O trabalho tem como objectivo analisar qual é o impacto da demora na mudança de carreira, na satisfação e/ou motivação dos colaboradores e no grau de cumprimento dos objectivos organizacionais. Tem como objectivos específicos: identificar os meios de motivação para alcance de objectivos; descrever de que forma a mudança de carreira contribui na satisfação dos funcionários, compreender se mudança de carreira demorada afecta na não motivação dos funcionários no alcance de objectivos. Falar de motivação, satisfação e desempenho dentro de uma organização é mexer com um dos principais temas de investigação quando se trata de recursos humanos numa organização. Buscou-se com a ajuda de algumas teorias mostrar o que é motivação e como ela pode influenciar no alcance dos objectivos da organização quando se tem uma necessidade, que nesse caso é a mudança de carreira. Mudança esta que muitos ajuda a proporcionar uma qualidade de vida melhor para os funcionários e para a organização. Na pesquisa privilegiou-se o estudo de caso porque achou-se que é a mais adequada para se atingir os objectivos traçados no trabalho. Dos funcionários entrevistados 56% deles são do sexo masculino e 44% do sexo feminino. Muitos funcionários mudam de carreira para o seu desenvolvimento profissional que na pesquisa tem a percentagem 56%, e também por um aumento salarial com apenas 13%, o restante dos 31% são por outros motivos não especificados. A Procura uma qualidade de vida melhor e mais cómoda está directamente ligada a motivação e comprometimento do funcionário, e sua satisfação vai depender de como a organização o incentiva na busca de melhor qualidade de vida e de trabalho.

Palavras-chave: motivação, satisfação, avaliação de desempenho, mudança de carreira, desenvolvimento profissional.

ABSTRACT

The topic is motivation and performance of employees in career changing situation: a case study in the District Administration of Guro. This theme sought to know whether a career changing is a necessary condition for an employee to feel motivated and improve their performance to reach the objectives of the organization. With this theme we aim to find out what extent the delay of career changing, influences the motivation and satisfaction of employees and the degree of compliance with organizational goals? The work aims to analyze what is the impact of the delay in changing career, satisfaction and/or motivation of employees and the degree of fulfillment of organizational objectives. Its specific objectives: identify ways of motivation to reach objectives; describe how the change carries contributes to employee satisfaction, understand whether long career change affects the non-employee motivation in achieving objectives. Speaking of motivation, satisfaction and performance within an organization is approaching one of the main themes of research when it comes to human resources in an organization. Sought with the help of some theories show what is motivation and how it can influence the achievement of the organization's objectives when you have a need, which in this case is a career change. A change that helps many to provide a better quality of life for employees and the organization. In the research we focused on the case study because it was felt that is the most appropriate to achieve the objectives set at work. The staff interviewed, 56% of them are male and 44% female. Many employees change careers for their professional development in research is the percentage 56%, and also for a salary increase to only 13%, the remaining 31% are for other unspecified reasons. The Looking for a better quality of life and more commodious is directly linked to motivation and employee commitment, and his satisfaction will depend on how the organization encourages the search for better quality of life and work.

Keywords: motivation, satisfaction, performance evaluation, organization, career change, professional development.

CAPITULO I: INTRODUÇÃO

O distrito de Guro localiza-se à norte da Província de Manica, limitando-se a norte e oeste com a Província de Tete, distrito de Changara delimitado pelo rio Luenha e Zambeze, a este com o distrito de Tambara, a sul com os distritos de Macossa e Barué.

Obtém uma superfície de 6.928km² e uma população de 59.067mil habitantes até a data de 01 de Janeiro de 2005. O clima é predominantemente do tipo seco de estepe com duas estações distintas, a chuvosa e seca. Distrito, esse que foi o alvo da pesquisa a ser apresentada a seguir.

Nas organizações as pessoas destacam-se por ser o único elemento vivo e inteligente, por seu carácter eminentemente dinâmico e por seu incrível potencial de desenvolvimento. As pessoas têm enorme capacidade para aprender novas habilidades, captar informações, adquirir novos conhecimentos, modificar atitudes e comportamentos, bem como desenvolver conceitos e abstracções.

Estas organizações lançam mão de uma variedade de meios para desenvolver as pessoas agregar-lhes valor e torna-las cada vez mais capacitadas e habilitadas para o trabalho.

Assim sendo, vemos que a educação é um dos principais pilares para que se tenha colaboradores qualificados e com alta formação.

É importante analisar o quão a demora na mudança de carreira afecta na motivação e no grau de satisfação dos trabalhadores da função pública. Pois, estes influenciam o seu comportamento no desempenho das suas funções. Segundo Daniel e Metcalf (2005): “a motivação explica o modo como os colaboradores comportam-se numa organização”.

A ideia de que diferentes trabalhadores possuem diferentes factores motivacionais; buscam modos de satisfação distintos e têm diferentes contribuições a fazer à organização referente ao seu desempenho tornou-se interessante pesquisar como este fenómeno de mudança de carreira afecta a motivação, desempenho e satisfação dos colaboradores.

O trabalho em si apresenta a seguinte estrutura, no capítulo 1 temos a introdução da pesquisa, no capítulo 2 têm a fundamentação teórica, o capítulo 3 esta apresentados os procedimentos metodológicos usados, a apresentação e discussão de resultados vem no capítulo 4, no capítulo 5 temos as conclusões e as recomendações e por fim temos as referências bibliográficas.

1.1.Justificativa

Hoje em dia a formação académica ou o desenvolvimento profissional tornou-se uma das ferramentas importantes para alavancar a carreira. Os colaboradores da administração pública numa corrida para alcançar seus objectivos e os objectivos da Administração Pública e oferecer serviços de qualidade buscam na formação a maneira de maximizar suas metas.

Mas na busca para o alcance desses objectivos os colaboradores acabam usando de seus meios sem que a organização saiba da sua formação e assim acaba comprometendo o plano da organização no que diz respeito aos números ou dados de pessoas que estão por mudar de carreira num determinado período de tempo.

As necessidades produzem motivos que impelem o indivíduo à acção. Embora alguns motivos sejam inatos e outros adquiridos, a maneira pela qual se responde a todos eles é modificada pela aprendizagem e influenciada pela cultura na qual se vive.

Uma das grandes preocupações hoje na administração pública é a não compressão no atraso da mudança de carreira por parte do colaborador o que influencia negativamente para a satisfação deste com o seu trabalho e o alcance de objectivos propostos pela organização isto segundo a Secretaria permanente daquele distrito.

Hoje, como afirma Chanlat (1996), com o crescente número de desempregados, do trabalho informal, das subcontratações, constantes cortes de pessoal e terceirização, os profissionais têm buscado através do planeamento de carreira eficaz um meio de evitar estas mazelas.

Nesta perspectiva surge o interesse de saber se a motivação desses funcionários influencia o seu desempenho no decorrer do processo da mudança de carreira.

Definição do problema

A motivação é o que leva o individuo a agir, neste contexto o individuo elabora suas metas de acordo com aquilo que são suas necessidades. Nos dias actuais as organizações e os colaboradores tem investido muito na formação como forma de desenvolvimento do pessoal, e com isso a mudança de carreira aparece como uma oportunidade dos colaboradores alcançarem seus objectivos pessoais e/ou institucionais. Mas a realidade que se vem são atrasos na emissão dessa mudança de carreira criando assim constrangimentos para o funcionário e para a organização no alcance de seus objectivos. Por um lado estão os funcionários que estudam por meios próprios sem o parecer da instituição, o que pode acarretar custos avultados a instituição que não tinha o plano para a mudança de carreira

desses funcionários, e por outro lado esta a própria instituição que só emite as mudanças de carreiras de acordo com o plano elaborado pelo Governo, ou seja, a mudança de carreira é planeada por distritos não sendo anualmente.

1.1.1. Pergunta de Partida

Até que ponto, o demora da mudança de carreira, influencia a motivação e satisfação dos colaboradores e o grau de cumprimento dos objectivos institucionais.

1.2. Objectivos do trabalho

1.2.1. Objectivo Geral

Conhecer e entender a realidade da Administração do Governo Distrital de Guro no tocante à motivação dos funcionários com a demora na mudança de carreira.

1.2.2. Objectivos específicos

- ✓ Identificar os meios de motivação para alcance de objectivos;
- ✓ Descrever de que forma a mudança de carreira contribui na satisfação dos funcionários;
- ✓ Analisar se mudança de carreira demorada afecta na não motivação dos funcionários no alcance de objectivos.
- ✓ Procurar medir o impacto que a demora na mudança de carreira tem sobre os funcionários.

CAPITULO II: FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo procura-se com base em algumas teorias fundamentar o trabalho desenvolvido ao longo da pesquisa, alavancando desta maneira a extrema relevância deste trabalho e deste modo perspectivar um maior e melhor desempenho profissional, especialmente para os funcionários da Administração Distrital de Guro e de outras instituições em geral.

2.1. Sistema de Carreiras e Remuneração (SCR)

O SCR, aprovado por Decreto do Conselho de Ministros nº 64/98, de 3 de Dezembro, constitui uma reforma estrutural profunda no âmbito da Administração Pública moçambicana. A aprovação deste sistema enquadra-se no programa do governo moçambicano, que defende a profissionalização da função pública e a institucionalização de mecanismos de valorização do mérito técnico profissional dos funcionários. Com a aprovação do SCR, foram criadas condições objectivas para a definição do vencimento das diversas categorias e funções obedecendo à complexidade do trabalho realizado, o que resulta em oferecer aos funcionários e agentes da administração pública, vencimento igual para trabalho de idêntica complexidade.

2.1.1. Princípios Gerais Do Sistema de Carreias e Remunerações

Como princípios gerais, o SCR pretende:

- Proporcionar aos funcionários uma compensação justa, adequada e proporcional a sua capacitação e efectivo desempenho profissional;
- Oferecer a todos os funcionários oportunidades de desenvolvimento profissional e evolução na carreira através de processos selectivos com base em acções e resultados comprovados de crescimento da capacidade profissional e de conhecimento adquiridos no ambiente de trabalho ou em salas de formação.

Como princípios específicos, o SCR baseia-se em:

- EQUIDADE – que privilegia a uniformidade de tratamento em todos os níveis de hierarquia funcional, a padronização das estruturas, os requisitos e oportunidades de desenvolvimento profissional dos funcionários em qualquer ponto do País;

- **DESCONCENTRAÇÃO** – que consiste no estabelecimento de competências para aplicação das normas e procedimentos de movimentação e gestão do pessoal nas carreiras aos diversos níveis, sob supervisão e controlo central;
- **EQUILÍBRIO INTERNO** – que preconiza a avaliação e classificação das ocupações com instrumentos técnicos que proporcionem um equilíbrio técnico adequado entre os requisitos de habitação e qualificação profissional dos funcionários e a remuneração proporcionada;
- **EQUILÍBRIO EXTERNO** – que pretende garantir que a estrutura de vencimentos seja projectada de forma a acompanhar a tendência salarial do mercado de trabalho, apoiado em investigações periódicas;

CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL – que para a evolução nas carreiras profissionais valoriza o conhecimento formal e não formal, para manter o equilíbrio entre a remuneração e o potencial do funcionário;

TRANSPARÊNCIA ADMINISTRATIVA – que defende a adopção de regras claras de modo a tanto para as chefias como para os funcionários ser de fácil compreensão e por esse facto garantir a movimentação regular dos funcionários nas carreiras.

2.1.2. Objectivos do sistema de carreiras e remuneração

Como instrumento de Gestão de Recursos Humanos, o SCR persegue objectivos claramente definidos, que apresentamos de seguida:

- Estimular a capacitação e habilitação profissional, decorrente de formação tanto formal como não formal, bem como da prática adquirida e/ou desenvolvida no trabalho quotidiano;
- Estabelecer directrizes e normas para a movimentação dos funcionários nas carreiras profissionais, com a finalidade de alcançar uma justa proporcionalidade entre a sua competência profissional e a sua remuneração.
- Criar condições para atrair e manter funcionários competentes, comprometidos com a prestação de serviços que atendam aos critérios de qualidade e produtividade exigidos pela sociedade.

De acordo com os números 1 e 2 do artigo 3 do Decreto 54/2009 de 8 de Setembro Carreira é o conjunto hierarquizado de classes ou categorias de idêntico nível de conhecimentos e complexidade a que os funcionários têm acesso, de acordo com o tempo de serviço e o mérito de desempenho.

Classe ou categoria é a posição que o funcionário ocupa na carreira, de acordo com o seu desenvolvimento profissional.

2.1.3. Estrutura das carreiras

De acordo com as alíneas a, b, e c do número 1 do artigo 5 do Decreto acima mencionado

As carreiras profissionais estruturam-se em:

- a) Verticais, quando integram classes ou categorias com o mesmo conteúdo funcional, diferenciadas em exigências, complexidades, responsabilidade e a evolução do funcionário se fazem por promoção;
- b) Horizontais, quando integram actividades profissionais com o mesmo conteúdo funcional cuja evolução se faz por progressão e corresponde apenas à maior eficiência na execução das respectivas tarefas, sendo de classe única;
- c) Mistas, quando combinam características das carreiras verticais e das horizontais.

2.1.4. Mudança de carreira

O Decreto 54/2009 de 8 de Setembro no seu artigo 13 nos números 1 e 2 fala-se o seguinte sobre a mudança de carreira, adiante:

1. Qualquer funcionário do Estado possuidor dos requisitos habilitacionais e profissionais exigidos pode concorrer para carreira diferente.
2. Quando o funcionário tiver nomeação definitiva, a integração na nova carreira faz-se no escalão e classe a que corresponder vencimento imediatamente superior ao que auferir.

A progressão nas carreiras não depende de requerimento do interessado. O processo é desencadeado pelos serviços, sempre que haja funcionários com direito a ela e desde que a lista dos classificados em processo anterior se tenha esgotado ou caducado.

O artigo 10 nos seus números 1 e 2 do Decreto referenciado fala sobre a promoção no que concerne a mudança de carreira. Assim sendo:

1. A promoção é a mudança para a classe ou categoria seguinte da respectiva carreira e opera-se para escalão a que corresponda vencimento imediatamente superior.
2. A promoção depende da verificação cumulativa dos seguintes requisitos:
 - a) Tempo mínimo de 3 anos completos de serviço efectivo na classe ou categoria em que está enquadrado;
 - b) Média da avaliação de desempenho não inferior a regular, nos últimos 3 anos, na classe ou categoria;
 - c) Aprovação em concurso de acordo com o qualificador da respectiva carreira;
 - d) Existência de disponibilidade orçamental.

2.2. Gestão de pessoas

No mundo globalizado, as mudanças ocorrem de forma vertiginosa e o fluxo de informações é extremamente acelerado. Estes factores fizeram com que as organizações passassem a dar maior importância para seus Recursos Humanos. No entender de Chiavenato (2004, p.577), a Gestão de Pessoas é o “conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos da posição gerencial relacionados com pessoas ou recursos humanos, incluindo recrutamento, selecção, treinamento, recompensas e avaliação do desempenho”. Ela reflecte a cultura da organização, assim como vários outros factores relevantes: estrutura organizacional, processos internos, tecnologia adoptada, entre outros. Afinal, todas as actividades desenvolvidas em uma organização, sejam elas de planeamento e de controlo, estão co-relacionadas ao conhecimento, à habilidade e às atitudes das pessoas e são elas as responsáveis pelo desempenho da empresa.

- Três aspectos fundamentais para a Gestão de Pessoas são apontados por Chiavenato (2004):
- As pessoas como seres humanos e não como recursos da organização; As pessoas como activadoras inteligentes de recursos organizacionais capazes de proporcionar uma constante renovação e de dinamizar a organização;
- As pessoas como parceiras da organização, comprometidas e vistas como parte integrante e importante nas tomadas de decisão.

Enfatizam Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001), que a gestão de todo o processo da empresa é desenvolvida pelas pessoas cujas atitudes, conhecimentos e comportamentos são variáveis de desempenho importante que influenciam o trabalho. Nesse contexto, Luz (1996) afirma que a gestão de pessoas busca atingir a satisfação e motivação dos funcionários e que, acima

de tudo, os empregados devem receber um tratamento de acordo com os valores que a organização representa.

2.2.1. A importância do ser humano nas organizações

Na busca por uma definição de ser humano, as opiniões se dividem entre os que o classificam como *homo sapiens* – aquele que raciocina e busca compreender; *homo ludens* - o jogador; *homo esperans* – que tem esperança ou ainda o *homo negans* – aquele que pode dizer não e buscar a verdade – O conceito mais actual trata o ser humano como animal social – o ser capaz de projectar e praticar actividades livres, conscientes e podendo controlar seu destino (Passos, 2004). Ou seja, o ser humano é aquele cuja motivação não está restrita a retribuições materiais, mas principalmente baseada em vantagens éticas e psicológicas, como: reconhecimento pelo que faz, possibilidade de desenvolver seus talentos e orgulho por participar de um determinado ambiente.

O ser humano é um somatório de características e deve ser considerado como um todo. Conforme Soto (2002) não é possível separar apenas capacidade ou raciocínio, pois a capacidade não existe separada dos antecedentes ou do conhecimento. Da mesma forma é impossível separar por completo as condições emocionais das físicas, ou a vida profissional da pessoal.

O homem, além de ter uma mente, também tem coração e um corpo que necessitam ser conectados emocionalmente ao mundo. Ao contrário dos demais, o ser humano não carece prover unicamente suas necessidades físicas, de alimentação e segurança; ele precisa da mesma forma gerar cultura e compreender de que se trata a vida humana. Portanto o homem é criador de cultura e de valores, diz Passos (2004).

Ao contrário do passado, onde o foco estava nos processos, na tecnologia e nos recursos, actualmente as organizações passaram a perceber a importância das pessoas e a forma como são administradas. Além disso, segundo Soto (2002) as empresas identificaram que cada ser humano é diferente de outro e as diferenças individuais indicam que os gestores de uma organização precisam tratar cada um de forma singular. O autor enfatiza que essas diferenças individuais requerem que a justiça e a legitimidade com os empregados sejam praticadas individualmente e não de maneira genérica.

Conforme Passos (2004), no mundo do trabalho as pessoas são reduzidas a cargos e funções. Até mesmo o uniforme cobrado a quem desempenha certas actividades serve de identificação: “o rapaz de macacão” ou “a moça da recepção”.

Assim, a individualidade de cada pessoa é absorvida pela organização. Chiavenato (2004) observa que os objectivos organizacionais são alcançados através das pessoas. No entanto, os indivíduos também possuem objectivos pessoais e muitas vezes servem-se da organização para atingi-los. É preciso haver uma parceria entre a empresa e seus empregados, no sentido de que as pessoas contribuem e em troca a organização oferece incentivos. O equilíbrio organizacional está justamente na troca proporcional de incentivos e contribuições.

2.3. Motivação no Trabalho

O mundo da administração vem passando por mudanças constantes nos últimos tempos e, hoje, sabe-se muito mais a respeito de como gerir eficazmente organizações complexas. Neste contexto, concebe-se a motivação como parte integrante desse processo; é uma condição fundamental e indispensável para o alcance dos objectivos do trabalho e das organizações. Sendo assim, há muitos anos, um grande número de pesquisadores e estudiosos vem salientando a importância de reconhecer esse fenómeno.

Faz-se necessário ressaltar que os novos desenvolvimentos em administração e planeamento das organizações têm-se mostrado relevantes para a motivação e para a eficácia das organizações. Muito mais se apreendeu nos campos da administração e da organização em termos da compreensão básica sobre o tema motivação. Este fato não surpreende, uma vez que a motivação tem sido estudada durante décadas e o comportamento humano nas organizações não tem apresentado muitas modificações.

Lawler (1993) considera a motivação como um factor crítico em qualquer planeamento organizacional; por isso deve-se observar quais arranjos organizacionais e práticas gerenciais fazem sentido a fim de evitar o impacto que terão sobre os comportamentos individual e organizacional. Para ele, é preciso compreender a teoria motivacional para se pensar analiticamente sobre todos os comportamentos nas organizações.

Nesse contexto, é imprescindível deixar claro que a tarefa da administração não é a de motivar as pessoas que trabalham numa organização. Até porque isto é impossível, levando-se em consideração que a motivação é um processo intrínseco; íntimo para cada pessoa. No entanto, a organização pode e deve criar um ambiente motivador, onde as pessoas devem buscar satisfazer suas necessidades próprias.

A verdade é que o mito da motivação vem perseguindo o administrador. Nesse sentido, Archer (in Bergamini e Coda, 1989, p.24) destaca cinco interpretações erróneas:

1. A crença de que uma pessoa possa literalmente motivar outra;

2. A crença de que a pessoa é motivada como resultado da satisfação;
3. A crença de que aquilo que motiva o comportamento seja também aquilo que determina sua direção, tanto positiva como negativamente;
4. A crença de que a motivação seja o catalisador que induz a comportamentos positivos;
5. A crença de que factores de motivação e factores de satisfação sejam a mesma coisa.

Conforme o mesmo autor, o mito da motivação se propagou rapidamente devido à confusão entre necessidade e factor de satisfação. Esta tendência incorrecta de perceber o assunto tem levado a falsas conclusões em relação à motivação e ao comportamento humano. Desse modo, quando factores de satisfação, tais como alimento, água, reconhecimento, entre outros, são vistos como necessidades, tornasse bem mais fácil admitir que as necessidades têm origem no meio ambiente. Se esses factores de satisfação forem erroneamente identificados como motivadores, então também será fácil acreditar que os motivadores podem ter sua origem no ambiente. A consequência natural dessas crenças é, então, o falso pressuposto de que uma pessoa pode motivar a outra.

Segundo Archer (1989, p.25), [...] “a motivação, portanto, nasce somente das necessidades humanas e não daquelas coisas que satisfazem estas necessidades”.

Levando em consideração a afirmação anterior, justifica-se, então, que uma pessoa não pode motivar a outra. O que é possível, ao invés de motivar, é satisfazer ou contra satisfazer as necessidades daquela. Pode-se, assim, oferecer factores de satisfação às pessoas, mas isto é satisfação e não motivação.

Bergamini (1997b) ressalta que quando se assume a possibilidade de motivar as pessoas, está-se confundindo motivação com condicionamento. Uma vez que se aborda condicionamento, sabe-se que, quando as forças condicionantes desaparecerem, sejam elas reforçadores positivos ou negativos, essas pessoas param, precisando de novos estímulos para que voltem a movimentar-se em qualquer direção.

Nesse sentido, pode-se acrescentar ainda, que muitos enfoques teóricos ressaltam que não se pode motivar as pessoas, uma vez que a fonte de energia que move o comportamento motivacional vem do interior delas, sendo inerentes às suas características de personalidade. Da mesma maneira que pesquisas foram feitas a fim de compreender a possibilidade de se condicionar o comportamento dos seres vivos, muito se tem trabalhado cientificamente para se prover o contrário.

É indiscutível então, que ninguém consegue motivar alguém, uma vez que a motivação nasce no interior de cada um. No entanto, é possível, de acordo com Bergamini (1997b), manter

peessoas motivadas quando se conhece suas necessidades e se lhes oferece factores de satisfação para tais necessidades. O desconhecimento desse aspecto poderá levar à desmotivação das pessoas. Portanto, a grande preocupação da administração não deve ser em adoptar estratégias que motivem as pessoas, mas acima de tudo, oferecer um ambiente de trabalho no qual a pessoa mantenha o seu tónus motivacional.

Observa-se que recentemente a preocupação em relação ao fenómeno da motivação tem mudado de sentido. Passamos a entender que cada pessoa já trás dentro de si suas próprias motivações. Aquilo que mais interessa, então, é encontrar e adoptar recursos organizacionais capazes de não sufocar as forças motivacionais inerentes às próprias pessoas. O importante é agir de tal forma que as pessoas não percam a sua sinergia motivacional. Descobrimos, finalmente, que o ser humano não se submete passivamente ao desempenho de actividades que lhe sejam impostas e que tenham para ele nenhum significado.

É importante destacar, ainda, a questão do sentido que as pessoas dão ao seu trabalho, uma vez que se torna difícil experimentar qualquer tipo de satisfação motivacional quando se está ligado a um trabalho que não tem ou não faz o menor sentido para elas. Sabemos que esta actividade representa o referencial que reata o homem à realidade e fornece os indícios necessários de que precisa para conhecer as expectativas, as ideias e as visões pessoais que fazem sentido para cada um. Isso ajuda a disciplinar talentos, bem como facilita redireccionar aqueles impulsos que já fazem parte das características de cada um. Assim, há condições de delinear o conceito de motivação como aquilo que liga o desejo natural das pessoas de se engajarem em actividades de trabalho, mas agora o fazem pelo prazer que elas proporcionam, visando a satisfação interior que podem oferecer.

Verificamos assim, que para manter as pessoas motivadas é necessário ter muita sensibilidade para detectar suas diferentes necessidades, bem como levar em consideração a variabilidade entre os estados de carência que podem ocorrer internamente a um mesmo sujeito. Lévy-Leboyer (apud Bergamini, 1997b, p.89), na sua obra *A Crise das Motivações*, propõe claramente que:

“A motivação não é nem uma qualidade individual, nem uma característica do trabalho. Não existem indivíduos que estejam sempre motivados nem tarefas igualmente motivadoras para todos. Na realidade, a motivação é bem mais do que um composto estático. Trata-se de um processo que é ao mesmo tempo função dos indivíduos e da actividade que desenvolvem. É por isso que a força, a direcção e a própria existência da motivação estarão estreitamente ligadas à maneira pessoal que cada um percebe, compreende e avalia sua própria situação no trabalho, e certamente não à percepção daqueles que estão fora dela como os tecnocratas, os administradores e os psicólogos”.

Segundo o autor anteriormente citado, a motivação então concebida como um processo intrínseco às pessoas, prescinde de relações interpessoais mais próximas, onde se procurem conhecer mais os valores e as necessidades dos subordinados, ao contrário do que se pensava anteriormente, chefes que conheçam todos os serviços que os seus subordinados devem realizar. Eis a grande mudança e o principal desafio para as organizações no novo século.

2.3.1. A teoria de Maslow

A teoria da motivação humana de Abraham H. Maslow, baseada na hierarquia das necessidades humanas básica, fundamentou-se na premissa de que as pessoas trabalham a fim de atender necessidades básicas que, à medida que forem sendo satisfeitas, não provocam motivação para novos esforços. Assim, as organizações precisam descobrir novos incentivos para assegurar uma permanente motivação de suas pessoas. Conforme Bergamini (1997a, p.71), Abraham Maslow,

[...] baseando-se nas suas observações como psicólogo clínico, propõe duas premissas básicas a respeito do comportamento motivacional. Em primeiro lugar, supõe que as pessoas desempenhem o papel característico de seres que perseguem a satisfação dos seus desejos, estando principalmente motivadas em atendê-los. Numa segunda etapa, acredita que, quando essas necessidades não possam ser satisfeitas, geram estados interiores de tensão que levam o indivíduo a comportar-se numa tentativa de reduzir tal tensão e recuperar, assim, o equilíbrio perdido. Uma vez satisfeita determinada carência ou necessidades, ela perde seu potencial enquanto força motivadora de comportamento.

Também Morgan (1996) abordou a teoria de Maslow, observando que esta teoria comprovou-se extremamente atractiva no ambiente da administração, uma vez que ofereceu a possibilidade de motivar empregados através de necessidades de “nível mais alto” sem se pagar a eles mais dinheiro. Morgan (1996) exemplificou o repertório de meios sugeridos por Maslow, mostrando como as organizações podem satisfazer os diferentes níveis de necessidades através de acções que envolvem segurança e condições agradáveis de trabalho, seguro-doença, segurança no emprego, organização do trabalho de modo a permitir a interacção com os colegas, criação de cargos que permitam a realização, autonomia, responsabilidade e controle pessoal, encorajamento ao completo comprometimento do empregado, entre outras.

A ideia de hierarquizar ou de classificar os motivos humanos, como Maslow propôs em 1948, foi inovadora para que se pudesse compreender melhor o comportamento humano na sua variedade. Ao hierarquizá-lo, pode-se compreender que tipo de objecto está sendo perseguido

pelo indivíduo em dado momento, isto é, que necessidades energizam o seu comportamento (Bergamini, 1982).

Para Bergamini (1997a, p.73), a razão da grande aceitação da teoria de Maslow “é a sua simplicidade e a equivalência entre a pirâmide hierárquica organizacional e forma de apresentação também em pirâmide da sequência das necessidades motivacionais”

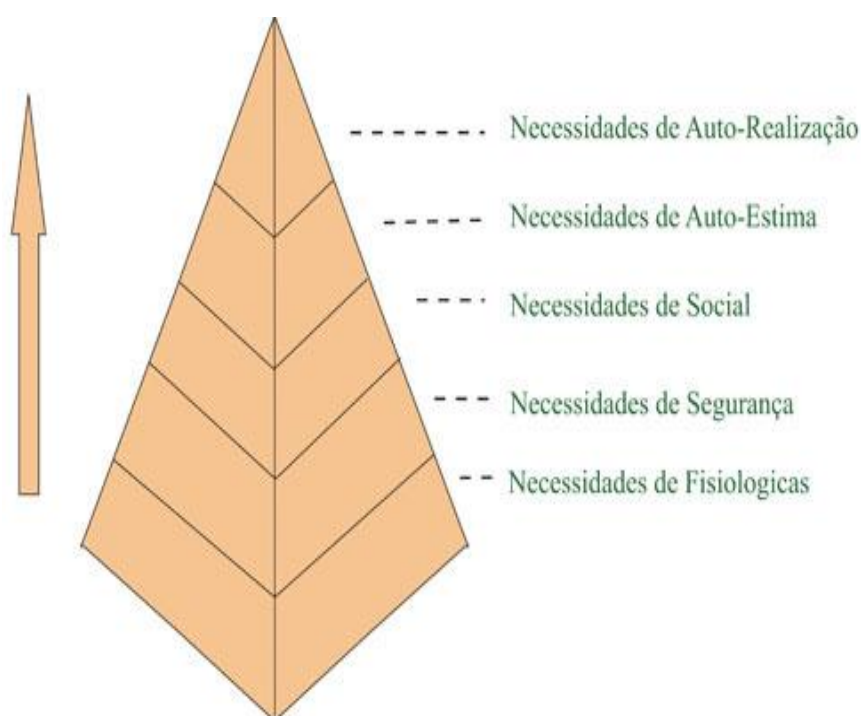


Figure 1 – Pirâmide de Maslow

Em ordem ascendente, as necessidades humanas básicas, de acordo com a pirâmide de Maslow, são as seguintes (Lopes, 1980):

- **Funções fisiológicas:** é o mais básico nível da hierarquia das necessidades. Em geral, corresponde aos motivos primários não aprendidos ou naturais. São as necessidades inatas, como as de alimentação, de sono e repouso, de abrigo ou desejo sexual;
- **Segurança:** constitui o segundo nível das necessidades humanas. Refere-se às necessidades de segurança contra perigos, ameaças, privações, doenças, instabilidade no emprego, inadequada retribuição salarial, etc.;
- **Sociais:** este nível, de maneira aproximada, está relacionado com a vida associada do indivíduo junto a outras pessoas, nasce da natureza gregária do homem;

- **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;
- **Auto-realização:** são as necessidades humanas mais elevadas e que se encontram no topo da hierarquia. Representam a culminância das necessidades de todos os níveis. Significa a motivação de um indivíduo para transformar sua percepção de si próprio em realidade, em pleno desenvolvimento de todas as potencialidades de uma pessoa, inclusive da oportunidade de usar o pensamento criativo.

Apesar da popularidade de sua teoria, Maslow admitiu a existência de exceções relativas à sequência hierárquica proposta por ele. Conforme Bergamini (1997), diversos estudos realizados após a divulgação desta teoria mostraram que não há clara evidência de que as necessidades possam ser classificadas em apenas cinco categorias ou mesmo que as mesmas possam estar em uma rígida hierarquia especial.

2.3.2. A teoria X e a teoria Y de McGregor

O modo de pensar dos líderes atinge significativamente o comportamento das pessoas com quem trabalham. Sendo assim, é necessário que os líderes saibam as características pessoais de seus liderados, principalmente quais são suas ambições em termos profissionais, antes de tentar motivá-los. Se realizado desta maneira, considera-se de muita utilidade a contribuição segundo McGregor citado por Gil (2001, p. 206), que definiu duas visões diferentes sobre gerenciamento, que é a teoria X e teoria Y. Os gerentes que se enquadram na primeira acham que a maioria das pessoas não gostam de trabalhar e como consequência sua equipe só irá funcionar com disciplina e com recompensas. Já para os gerentes da teoria y, reconhecem que seus funcionários realizam suas tarefas com satisfação, são competentes e se necessário dedicam-se para que a empresa alcance melhores resultados. Isso quer dizer, que os que se enquadram na teoria X são propensos a trabalhar separados de sua equipe, sendo que os gerentes da teoria Y normalmente compartilham com sua equipe as decisões que irão ser tomadas e a informar antes de se alterar alguma mudança (Gil, 2001). Segundo Robbins (2004, p. 154), “não existem evidências que confirmem a validade dessas teorias ou que a aceitação das premissas da teoria Y e a alteração do comportamento individual de acordo com elas resultem em um trabalhador mais motivado”. Mas Gil (2001), afirma que, na realidade, a grande parte dos gerentes não podem ser identificados como X ou Y apenas. O que é possível é a ideia de que cada gerente tenha características de ambas as teorias e se coloquem num

ponto entre estas duas teorias. O seguinte quadro mostra o perfil do gerente X e o perfil do gerente Y (Gil, 2001):

Quadro 1: Perfil dos gerentes da teoria X e teoria Y

Teoria X
O gerente admite que:
Se não controla directamente, a equipe não produz;
Às vezes é preciso repreender ou mesmo demitir um funcionário para ensinar os demais;
Para manter o comando é preciso distanciar-se um pouco da equipe;
A maioria dos empregados não tem ambição e precisa de um empurrão;
As decisões mais importantes devem ser tomadas por ele, sem a participação dos empregados;
Teoria Y
O gerente admite que:
Qualquer pessoa pode ser criativa, desde que devidamente estimulada;
De modo geral, os empregados são merecedores de sua confiança;
Em algumas ocasiões, seus subordinados podem conduzir as reuniões;
Seus empregados são capazes de autocontrolarem-se;
Sob condições favoráveis, as pessoas gostam de trabalhar.

Fonte: Gil (2001).

Conquanto que, dá-se o entender que as colocações da teoria Y são melhores que as da teoria X, podendo não ser o correto aplicá-las em todas as situações. Um gerente pode manter as sugestões da teoria Y, mas pode ocorrer que sinta a necessidade de um comportamento mais disciplinar e controlador com alguns de seus funcionários, em certo tempo, com a intenção de gerar resultados de crescimento para sua equipe (Gil, 2001, p. 207):

“A motivação pode ser entendida como o principal combustível para a produtividade da empresa. A motivação, por sua vez, é a chave do comprometimento. Por isso, identificar factores capazes de promover a motivação dos empregados e dominar as técnicas adequadas para trabalhar com ela vem-se tornando tarefa das mais importantes para os líderes”.

2.3.3. A teoria da contingência de McClelland

A teoria contingencial, desenvolvida por David McClelland (Motta e Vasconcelos, 2002), após anos de experiência em vários lugares do mundo, e inspirada nos trabalhos de Henry Murray, obteve algumas conclusões relacionadas com a motivação, idealizando um modelo baseado em três variáveis: necessidades de realização, de afiliação e de poder. McClelland, através de seus pressupostos, acredita que a motivação é dinâmica e os três grupos de necessidades são variáveis de um indivíduo para outro e se apresentam com diversas intensidades.

A necessidade de realização é o desejo inconsciente de atingir um nível de excelência técnica ou profissional. O desejo de realização é controlado por diversas forças como a necessidade de ser aprovado socialmente, necessidade de *status*, conhecimentos e habilidades.

Já a necessidade de poder é de ter de tomar decisões que possam influenciar outros indivíduos, coisas ou sistemas. É importante ressaltar que esta necessidade varia em intensidade de acordo com cada indivíduo.

A necessidade de afiliação é o desejo inconsciente de fazer parte de um grupo social acolhedor e é expressa pelo conjunto de impulsos que leva o indivíduo a procurar ou manter relações afectivas com outros indivíduos. Como exemplo, pode ser citada a amizade.

2.3.4. A teoria da expectância de Vroom

A teoria de expectância de Vroom, também conhecida como teoria da instrumentalidade (Lopes, 1980), foi formulada por Victor. Vroom em virtude de sua rejeição à teoria de Herzberg. Vroom enfocou seus estudos no comportamento individual ligado ao trabalho. Em relação à motivação, o autor afirmou que a força motivacional que atrai o indivíduo para seu trabalho é o produto da expectativa pelo resultado obtido e o valor representado pelo caminho a ser percorrido para se chegar ao objectivo final.

A teoria do Vroom abrange quatro conceitos fundamentais: valência, instrumentalidade, expectativa e força motivadora. Valência significa a força que um resultado tem sobre um indivíduo quando confrontado com outros resultados. Já a instrumentalidade é a ideia subjectiva que cada indivíduo tem dos meios utilizados para atingir seus objectivos. A expectativa é uma crença na probabilidade de que um acto particular será seguido por um resultado particular. E finalmente, força motivadora, é a função de sua expectativa de que certos resultados decorrem de seu comportamento e da valência para ele desses resultados (Lopes, 1980).

2.3.5. A teoria dos dois factores de Herzberg

Actualmente, uma das teorias motivacionais que mais tem sido explorada, surgiu da preocupação de Frederick Herzberg (1959) em pesquisar directamente no contexto de trabalho, quais os factores que se acham relacionados com aquelas atitudes que influem na produção e situações que determinam satisfação no trabalho.

De acordo com Coradi (1985, p.141), “Frederick Herzberg pertence ao grupo de psicólogos e sociólogos que, nos anos 50 e 60, abriram, enormemente, o leque dos estudos sobre comportamento humano”.

A partir das suas constatações, Herzberg (1997a, p.117) definiu que:

Os factores de desenvolvimento ou motivadores inerentes ao próprio trabalho são: realização, reconhecimento da realização, o próprio trabalho, responsabilidade e desenvolvimento ou progresso. Os factores de prevenção da insatisfação ou higiene compreendem: política e administração da companhia, supervisão, relações interpessoais, condições de trabalho, salário, situação e segurança.

Quadro 2: Motivação *versus* Higiene

FATORES MOTIVACIONAIS	FATORES HIGIÊNICOS
Realização	Política e administração da companhia
Reconhecimento	Supervisão
O próprio trabalho	Relações interpessoais
Responsabilidade	Condições de Trabalho
Progresso	Salário
Desenvolvimento	Situação
	Segurança

Fonte: adaptado de Herzberg (1997^a, p.117).

A análise da teoria de Herzberg revela existir uma coerência com a hierarquia de necessidades de Maslow. Partindo de ênfases diferentes, Maslow (necessidades) e Herzberg (satisfações) chegam ao mesmo resultado final (realização) como o factor mais importante da motivação (Lopes, 1980).

Também Davis (1992) citando Herzberg, afirma que os factores motivacionais tais como: realização e responsabilidade estão directamente relacionadas com o trabalho em si, enquanto o desempenho do trabalhador, o seu reconhecimento e crescimento estão por ele assegurados. Os factores de motivação, na sua maior parte, estão centrados no trabalho; eles estão ligados com o conteúdo do trabalho.

Por outro lado, os factores de manutenção estão principalmente relacionados ao contexto de trabalho, porque estão mais ligados com o ambiente que envolve o trabalho. Esta diferença mostra que os empregados estão primária e fortemente motivados por aquilo que eles fazem para si mesmos. Quando assumem a responsabilidade ou ganham reconhecimento por meio do seu próprio comportamento eles se acham fortemente motivados.

2.4. Motivação e desempenho profissional

A motivação é uma das grandes forças impulsionadoras do comportamento humano. É ela quem irá determinar os níveis de desempenho pessoal e profissional, obtidos. Na organização, está directamente relacionada com sentimento de pertença, produtividade e valorização, atribuídos interna e externamente.

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

Robins (2005, p. 150):

“Quando quiser descobrir por que um funcionário não está apresentando um desempenho compatível com a capacidade que você acha que ele tem, observe o ambiente de trabalho para ver se ele fornece condições suficientes de apoio”.

Motivação é uma das poucas palavras que pode fazer a diferença entre o sucesso e o fracasso de qualquer organização, seja ela pública ou privada, em qualquer hierarquia. A motivação de uma pessoa depende directamente da força de seus motivos para enfrentar ou não as batalhas por esta ou aquela conquista.

Os incentivos como "prémios" esperados para os quais os motivos se dirigem não devem limitar-se a prémios financeiros, como maiores salários ou gratificações, mas também prémios intangíveis como elogios, reconhecimento ou poder.

Os gestores que conseguem motivar os funcionários muitas vezes proporcionam um ambiente em que os objectivos adequados, isto é, os incentivos estão disponíveis para a satisfação das necessidades profissionais de seus colaboradores.

Percebe-se, também, que a função de um gestor não deve ser o de estabelecer objectivos para seus colaboradores. Pelo contrário, muitas vezes, é possível aumentar a produtividade dos

mesmos possibilitando um ambiente de diálogo, onde a participação no estabelecimento de seus objectivos é exigida.

Robins (2005, p.142):

“A teoria de fixação de objectivos pressupõe que o indivíduo está comprometido com o objectivo, ou seja, que ele está determinado a não rebaixá-lo nem abandoná-lo. Isso acontece mais frequentemente quando os objectivos se tomam públicos, quando o indivíduo tem um centro de controlo interno e quando as metas são estabelecidas pela própria pessoa, em vez de impostas”.

Quando há esta participação, as pessoas tendem naturalmente a uma dedicação proporcionalmente muito maior do que se o gestor tivesse estabelecido sozinho, todos os objectivos para seus colaboradores.

A motivação está directamente relacionada com o desempenho dos colaboradores. Ou seja, quanto mais motivado estiver o colaborador, melhor será o seu desempenho. As pessoas motivadas são importantes para as organizações, pois são responsáveis pela produtividade.

O colaborador deve saber o quanto é importante o seu papel dentro da organização. Por isso é imprescindível que existam factores dentro de seu ambiente de trabalho que lhe tragam estímulo para um bom desempenho. A motivação dentro de uma organização é contínua. A partir do momento em que as pessoas passam a fazer parte da organização, automaticamente aderem a um padrão motivacional que inicia e sustenta as actividades internas da mesma.

Segundo Chiavenato, (2004):

“Os desafios estratégicos das organizações exigem um lugar importante e fundamental para a gestão de pessoas. O alinhamento das pessoas e de seu desempenho e competências às estratégias do negócio e às metas organizacionais figura hoje como condição básica para que os gestores sejam bem-sucedidos nas suas actividades. Dentro desse contexto, o relacionamento entre a organização e as pessoas que nela trabalham torna-se um aspecto de primordial importância”.

Um dos maiores desafios das organizações, no ambiente de trabalho, é o de conseguir o máximo de aproveitamento de seu capital intelectual e dos seus talentos. Para mantê-los motivados a usar e multiplicar ao máximo seus conhecimentos com outros colegas, de forma a manter a organização num alto nível de competência e performance, o papel de gestão de pessoas é fundamental.

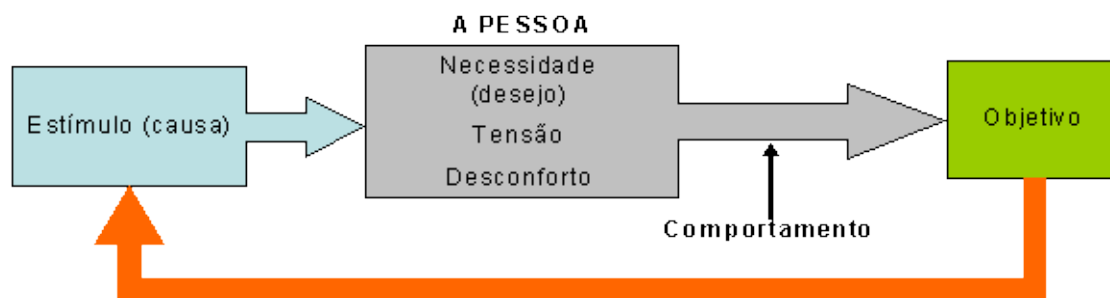


Figure 2 – O modelo básico de motivação

Fonte: Chiavenato; I. (1995). Recursos Humanos (3ª Ed.). São Paulo: Atlas.

Na chamada era do conhecimento, as organizações têm uma grande preocupação com a motivação dos seus colaboradores. Diante das constantes mudanças tecnológicas e da necessidade de actualização dos conhecimentos, as pessoas têm sido consideradas o seu maior activo intangível. É por meio de conhecimentos, habilidades e atitudes que as organizações têm atingido vantagem competitiva, gerando a competência necessária para que se mantenham activas num ambiente onde a concorrência está cada vez mais estimulada. Colaboradores motivados apresentam melhores resultados, pois a motivação tem relação directa com o desempenho.

Reconhece-se que o homem é um ser complexo e que apresenta um comportamento variado, divergindo em suas necessidades de indivíduo para indivíduo. Assim, torna-se necessário obter informações para um dos mais confusos mistérios da existência humana: sua motivação.

2.5. Satisfação

Poucas empresas e/ou organizações atribuem a verdadeira importância para o factor humano, o qual pode causar prejuízos, consideravelmente, altos para uma organização devido ao grande índice de rotatividade entre os seus colaboradores. A satisfação profissional tem ganho ênfase no meio académico, tornando-se alvo de estudo por diversos autores.

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

os colaboradores estão, realmente, satisfeitos é muito complicado. Pois, cada pessoa tem necessidades e objectivos diferentes umas das outras.

A satisfação no trabalho é uma área de estudo da Psicossociologia das Organizações, por ser considerada como causa ou consequência de outras variantes organizacionais, cuja relação entre satisfação, absentismo e rotatividade é considerada negativa. Por outras palavras, um individuo insatisfeito terá atitudes e comportamentos negativos numa organização e vice-versa. Este conceito é visto como condição fulcral para o bom desempenho das organizações, num ambiente de extrema competitividade, nas últimas décadas.

Autores como Santhapparaj e Alam (2005) salientam que o trabalho tem um papel proeminente nas nossas vidas, ocupando mais tempo do que qualquer outra actividade e ao fornecer a base económica para o nosso estilo de vida. Por outro lado cada indivíduo tem uma variedade de necessidades e valores e grande parte da actividade de uma pessoa, num ambiente de trabalho, é direccionada para aquisição de meios e formas de satisfazer essas necessidades e valores.

O que comprova a definição de Lawler (1973) que “a satisfação é uma medida da qualidade de vida no trabalho e relaciona-se com os estados emocionais.”

Por sua vez, Locke (1969) define satisfação no trabalho como sendo a resposta afectiva de um individuo no seu trabalho, ou seja, a satisfação no trabalho é resultante da avaliação que o colaborador tem sobre o seu trabalho ou a realização dos seus valores por meio dessa actividade, sendo uma emoção positiva de bem-estar.

O mesmo autor (1976) ressalta que a satisfação no trabalho pode gerar consequências a nível individual e organizacional, afectando aspectos comportamentais e a saúde física e mental do colaborador.

Robbins (2002), por sua vez, define satisfação no trabalho “como a atitude geral de uma pessoa em relação ao trabalho que realiza”, enquanto Harris (1989) afirma que a satisfação no trabalho é um sentimento que resulta da situação total do trabalho. Fraser (1996) apresenta satisfação no trabalho como um estado pessoal, subjectivo, dinâmico e constantemente transformável por condições intrínsecas e extrínsecas do trabalho e do colaborador.

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

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

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

Em suma, podemos perceber que apesar dos grandes esforços realizados pelas organizações, no que diz respeito à retenção de talentos através da motivação, esta é uma questão complexa, apresentando-se como um desafio para as organizações. Pois, a satisfação dos colaboradores é algo insaciável e mutável.

Nos últimos anos, o Brasil vem conseguindo se manter estável e até mesmo crescer frente as crises económicas. O mercado de trabalho torna-se mais exigente, na década de 90 a partir da globalização e do crescente mercado de comunicações, e, por consequência, surgem novas carreiras (Dutra, 2002).

Dutra (2002) analisa diferentes conceitos de carreira e ressalta a ideia de caminho a ser percorrido que envolve atitudes e comportamentos direccionados para um fim de crescimento profissional.

Um dos conceitos considerados por Dutra (2002) como o mais adequado para o contexto actual inclui três ideias centrais:

- ✓ A carreira não é linear e é influenciada por pressões que o próprio indivíduo impõe e aquelas oriundas do ambiente em que se insere;
- ✓ Compreende a relação entre o indivíduo e a organização;
- ✓ É um elemento da conciliação entre as expectativas da pessoa e da organização.

Se colocarmos em a análise os conceitos apresentados pelo autor, podemos deduzir que os aspectos que dizem respeito ao individuo, a organização bem como relacionados a sociedade mais ampla, com o seu dinamismo e particularidades culturais devem ser considerados na análise da carreira.

A ideia de carreira, segundo Souza *et al.* (2005), guarda uma relação estreita com o plano de cargos e salários, pois o crescimento do empregado é obtido a partir do exercício de cargos

com crescentes níveis de complexidade. Esses níveis de complexidade, por sua vez, são considerados como etapas de um processo de maturação profissional que caracterizam a carreira por linha hierárquica.

Segundo Faria (2006) Um exemplo desse tipo de carreira é quando encontramos nomenclaturas diferenciadas que retratam a experiência ou capacitação crescente dos empregados para um determinado cargo, como nas seguintes funções ilustradas pelos autores: analista financeiro trainee, analista financeiro júnior, analista financeiro pleno e analista financeiro sénior. Tais autores ressaltam que esse tipo de carreira é adequado para organizações, cuja cultura de trabalho é funcional, mas pode ser inadequada para outros tipos de cultura.

A carreira em Y é uma outra concepção que, diferentemente da hierárquica, considera “a mobilidade e a ascensão do empregado pelo exercício de funções gerenciais ou pela ocupação de funções técnicas, consideradas de alto valor agregado para a empresa” (Souza *et al.*, 2005, p. 52).

Esse tipo de carreira possibilita maior flexibilidade para o empregado que poderá escolher entre uma técnica ou gerencial. Para a organização, a carreira em Y possibilita uma flexibilidade da estrutura de administração de cargos e salários.

Assim, um profissional que deseja ascender em sua carreira não precisa ser obrigatoriamente um gerente, podendo optar por ser um técnico. Com isso, o empregado não se vê obrigado a ser um gerente porque deseja ser mais bem remunerado, pois, muitas vezes, ocorre de não possuir as competências fundamentais a um gestor e seguir tal trajetória por não ter outra opção de crescimento profissional. Com a carreira em Y, pode ser um excelente técnico e ficar satisfeito, comprometer-se mais com as actividades que realiza e contribuir, de forma mais efectiva, para os resultados da organização.

Chanlat (1996) analisa as características da sociedade actual e o impacto na carreira e destaca que é muito difícil falar de carreira sem que se aborde a sociedade e a cultura. Com base nessa análise, o autor questiona a noção de carreira, considerando-a paradoxal frente à realidade da sociedade em que vivemos. Considera que gestão de carreiras prevê certa estabilidade, uma boa remuneração e um futuro profissional relativamente previsível, assim como a ética no trabalho.

A mudança de carreira é um fenómeno que acontecem em quase todos os países, cada um com a sua forma de implementação e/ou formas diferentes de serem tratadas. Nesses países

usam-se mais designações como desenvolvimento de carreira para representar o que nos chamamos de mudança de carreira em Moçambique.

CAPITULO III - PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo tem o objectivo de informar o método que foi utilizado no desenvolvimento da presente pesquisa, para colecta das informações e verificação da Motivação e desempenho dos funcionários na situação de mudança de carreira: um estudo de caso na Administração do distrito de Guro

3.1.Desenho da pesquisa

Para a obtenção das metas desta pesquisa recorreu-se a uma entrevista que visava colher as opiniões dos colaboradores da Administração Distrital de Guro, na Província de Manica. A presente investigação privilegia a abordagem qualitativa na modalidade de estudo de caso. A colecta foi feita com base num inquérito em anexo, que foi usado como guião da pesquisa. A entrevista semiestruturada com 15 questões, das quais 10 fechadas e 5 questões abertas. Para análise de dados usou-se pacote estatístico *SPSS versão 20*.

3.2.População em estudo

A população desta pesquisa são os funcionários da Administração Distrital de Guro a nível de Mestrado ao Elementar. A amostra do estudo corresponde a 32 colaboradores da Administração distrital de Guro. Este baixo número deveu-se à falta de aceitação em participar na entrevista.

3.3.Processo de amostragem

Quando queremos obter informações a respeito de uma população, observamos alguns elementos, os quais são obtidos de forma aleatória o que chamaremos de amostra aleatória.

Uma amostra é uma parcela da população utilizada para uma posterior análise de dados e fornece informações que podem ser utilizadas para estimar características de toda a população.

De acordo com Leonel et al (2009) A amostragem é uma técnica e/ou conjunto de procedimentos necessários para descrever e seleccionar as amostras, de maneira aleatória ou não, e quando bem utilizado é um factor responsável pela determinação da representatividade da amostra.

Recorreu-se a uma amostra aleatória, em vez da população porque a população pode ser infinita, exige custos e tempo excessivos no processo de recolha e tratamento de dados, podendo resultar informação desactualizada. Acrescentou-se, ainda, o fato da população ser dinâmica e estar em constante renovação e, por fim, a inacessibilidade de alguns elementos da mesma.

3.4. Métodos de colecta de dados

No processo de investigação científica, o investigador deve fazer o uso de métodos e técnicas que lhe possa auxiliar na colecta de dados necessários para a sua pesquisa. Assim, importa esclarecer de acordo com Marconi & Lakatos (2010, 157), “Técnica é um conjunto de preceitos ou processos de que serve uma ciência ou arte; é a habilidade para usar esses preceitos ou normas, a parte prática. Toda a ciência utiliza inúmeras técnicas na obtenção de seus propósitos”.

A informação obtida para o estudo foi colhida através de dados primários. Os dados primários foram colhidos de acordo com a população em estudo e da amostra através de entrevista semiestruturada a fim de responder o problema de pesquisa e seus objectivos.

3.5. Considerações éticas

Na realização desta pesquisa, os entrevistados foram previamente informados sobre o tema, os objectivos e resultado que se pretende com a pesquisa. As considerações éticas visam dar a informação aos entrevistados e estes por sua vez disponibilizarem-se a colaborar no fornecimento dos dados necessários para a materialização da pesquisa.

Nas considerações éticas visa concretamente criar uma amizade com o entrevistado de maneira que este possa se sentir livre durante o processo de recolha da dados, isso passa necessariamente da criação de um bom ambiente de conversa, fazendo com que o entrevistado se sinta livre e capaz de contribuir na pesquisa. Sendo o processo de colecta de dados um fase crucial de uma pesquisa em que a fiabilidade da informação é o ponto determinante na obtenção de resultados fiéis da pesquisa.

CAPITULO IV: APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo é reservado para apresentar os resultados decorrente da pesquisa feita e das metodologias usadas para o alcance dos resultados apresentados em seguida.

4.1. Resultados e Discussão

4.1.1. Idade dos funcionários da Administração de Guro

Com relação as idades dos funcionários pesquisados, constatou-se que a maioria situa-se na faixa etária dos 25 a 34 anos, representando 53% seguindo-se as idades compreendidas entre 35 a 44anos com 25%. A faixa etária dos 45 a 54 anos abrange 16% e apenas 6% possui a idade compreendida entre os 55 a 64 anos. A média das idades foi de 35,1%.

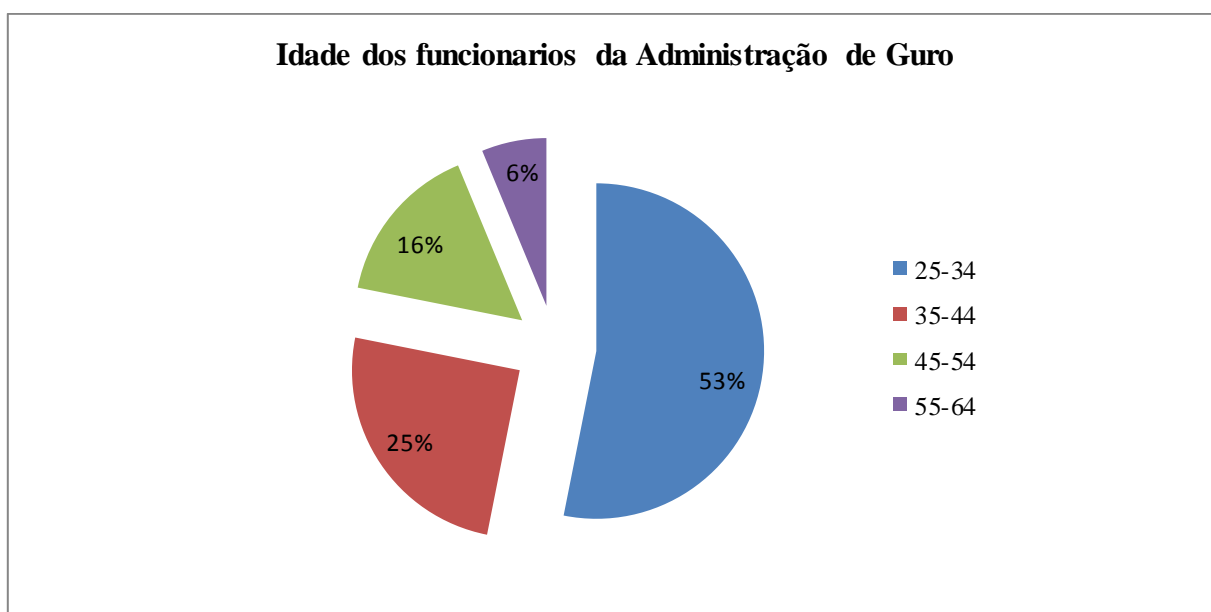


Figure 3 – Representando as idades dos funcionários da Administração de Guro

Fonte: Dados primários, 2016.

4.1.2. Sexo dos Funcionários da Administração do Guro.

Na figura 4 apresentam-se dados de sexo dos funcionários da administração de Guro. Observa-se claramente que dos funcionários inqueridos 56% são do sexo masculino e 44% do sexo feminino.

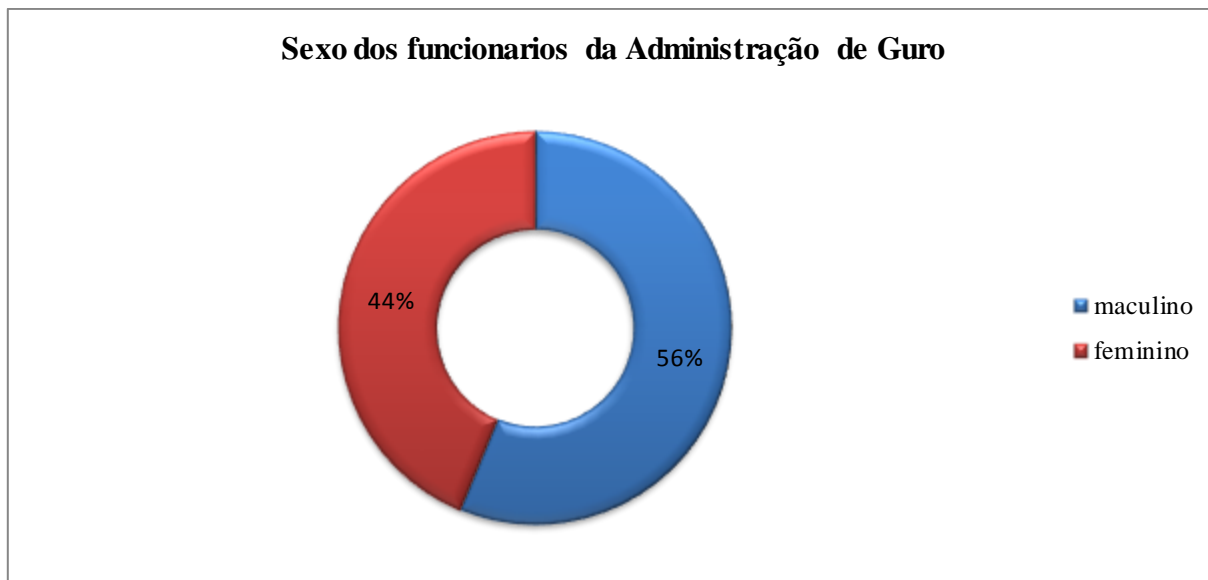


Figure 4 – Representação de sexo dos funcionários da Administração de Guro

Fonte: Dados primários, 2016

4.1.3. Estado civil dos funcionários da Administração de Guro

Em relação ao estado civil dos funcionários, 44% são solteiros, constituindo a maioria, seguida de União de Facto numa percentagem de 38% os casados representam 12%. O percentual de divorciados é de 3% e viúvos é de 3% respectivamente.

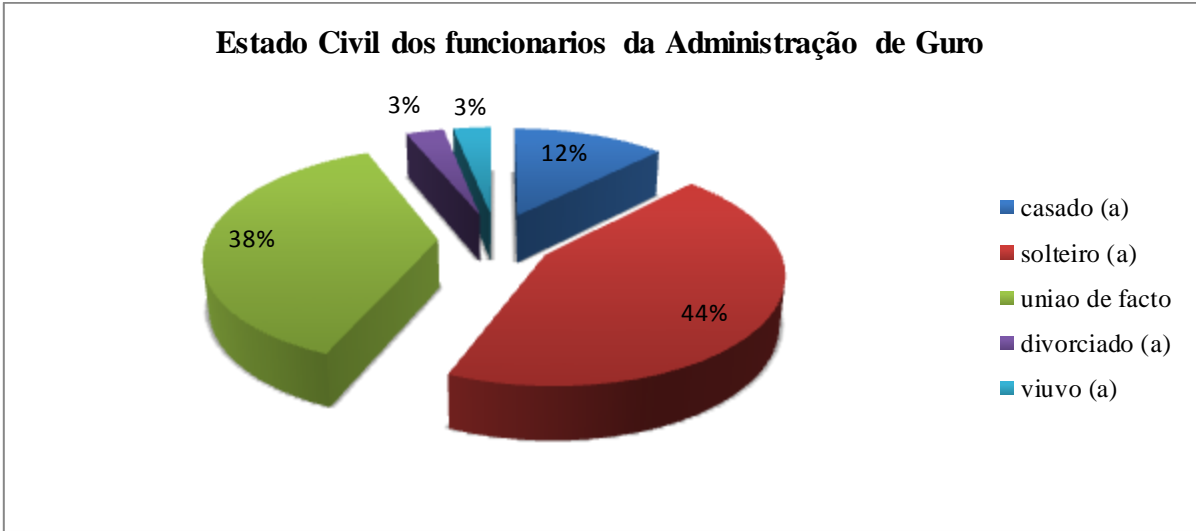


Figure 5 – Estado civil dos funcionários da Administração de Guro

Fonte: Dados primários, 2016.

4.1.4. Formação Académica

Percebe-se quanto ao grau de instrução que os funcionários com nível Médio representam a maioria com 34%. O nível de Licenciado ocupa 31%. O nível Básico representa 22% e os restantes 13% são ocupados pelos funcionários de nível Elemental.

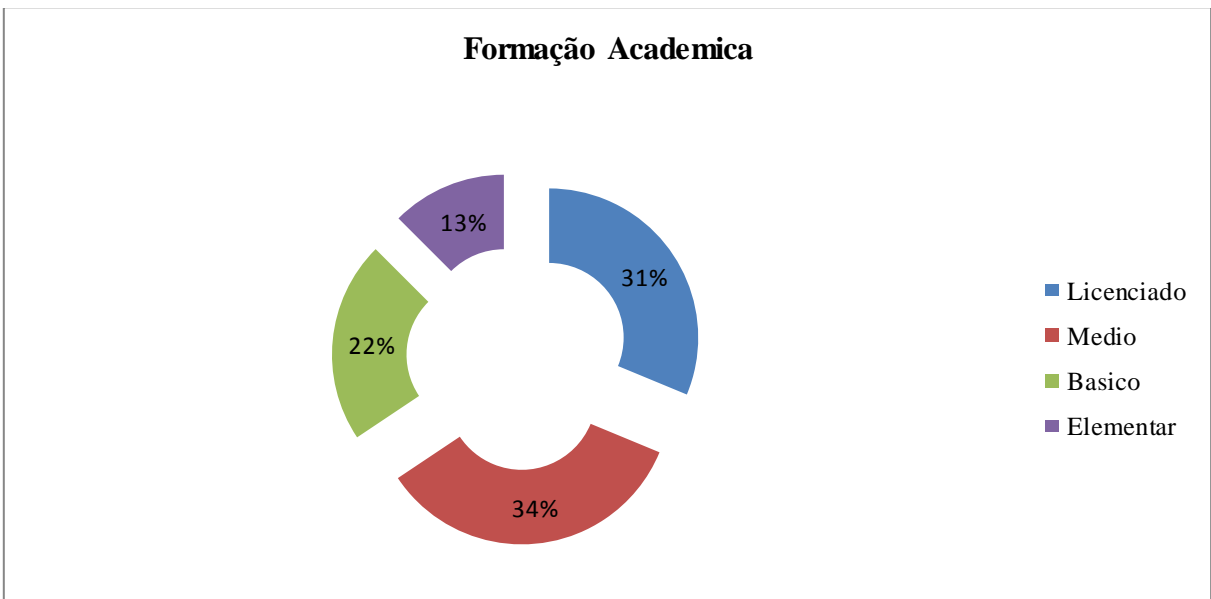


Figure 6 – Formação académica dos funcionários da Administração de Guro

Fonte: dados primários, 2016

4.1.5. Tempo de formação dos funcionários da Administração de Guro

Com relação ao tempo de serviço dos funcionários pode-se notar na figura 7 que a maior parte deles, ou seja, 78% possui entre 1 à 5 anos de trabalho. Em sequência encontram-se aqueles que possuem de 5 à 10 anos de serviço, representando 16% dos pesquisados. Apenas 6% dos pesquisados estão a mais de 10 de trabalho.

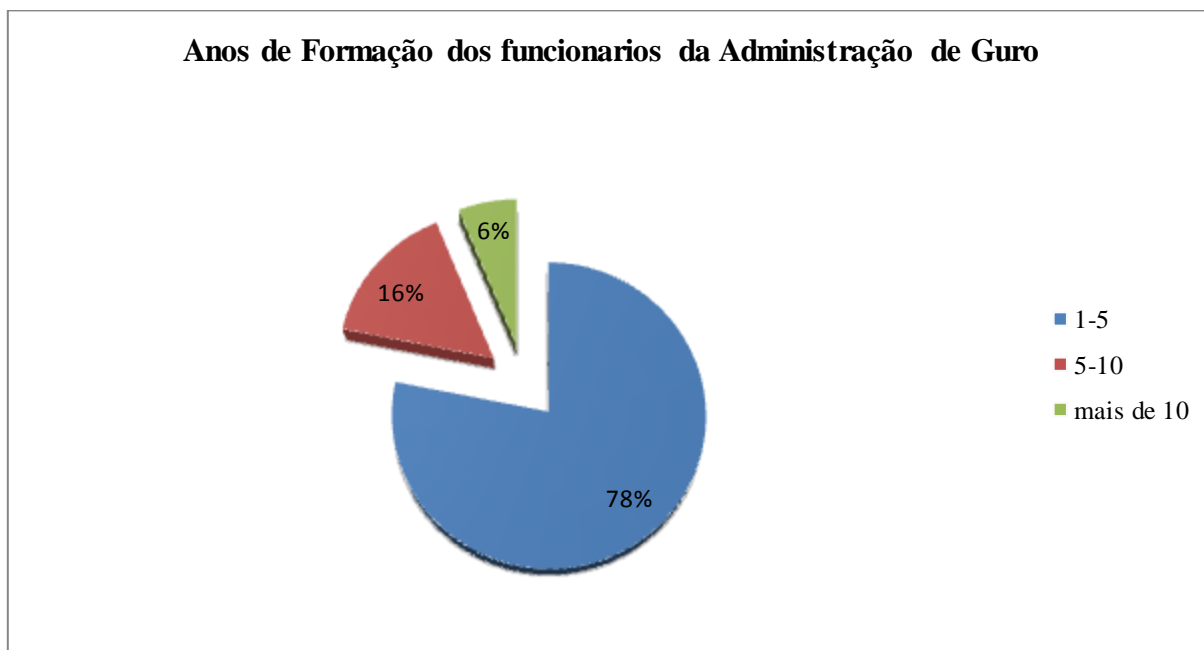


Figure 7 – Anos de formação dos funcionários da Administração de Guro

Fonte: Dados primários, 2016

4.1.6. Motivos de Formação dos funcionários da Administração de Guro

Na figura 8 são apresentados os dados de motivos que levaram os funcionários da administração do distrito de Guro a se formarem. A percentagem mais alta corresponde a 56% dos entrevistados que responderam desenvolvimento pessoal como motivo da sua formação. Enquanto 31% apontaram como outros motivos não especificados para a sua formação e apenas 13% desses entrevistados respondeu que o motivo de formação era o aumento de salário.

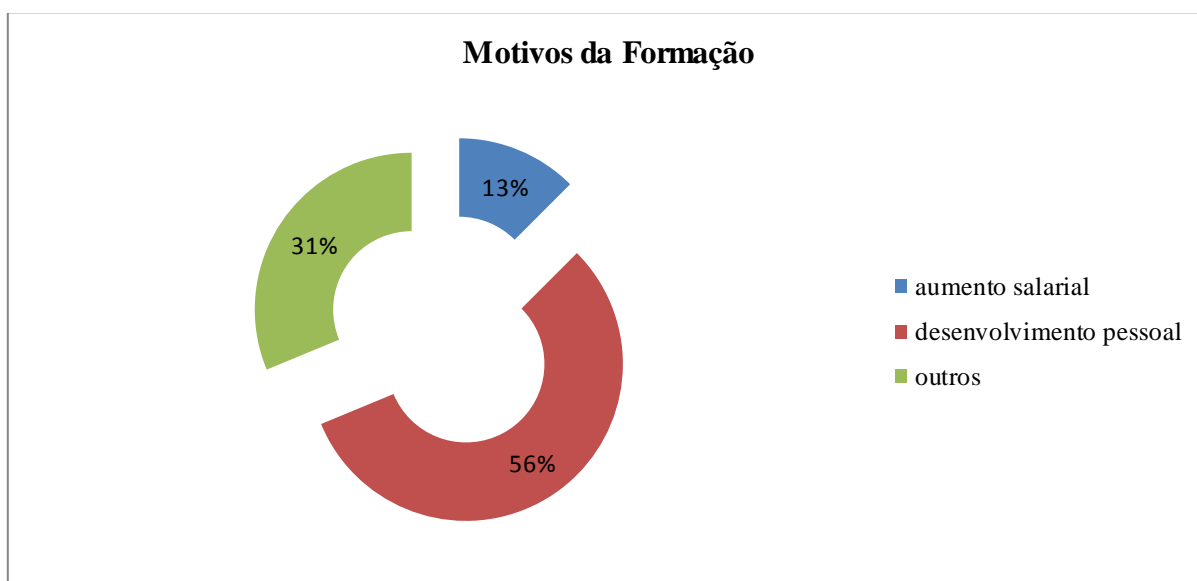


Figure 8 – Motivos da Formação

Fontes: Dados primários, 2016

4.1.7. Categoria profissional dos funcionários

Quanto a categoria profissional dos funcionários, pode-se observar claramente na figura 9 que a maior parte dos funcionários pertencem a classe C (60 %) e, a menor parte categoria B (6 %).

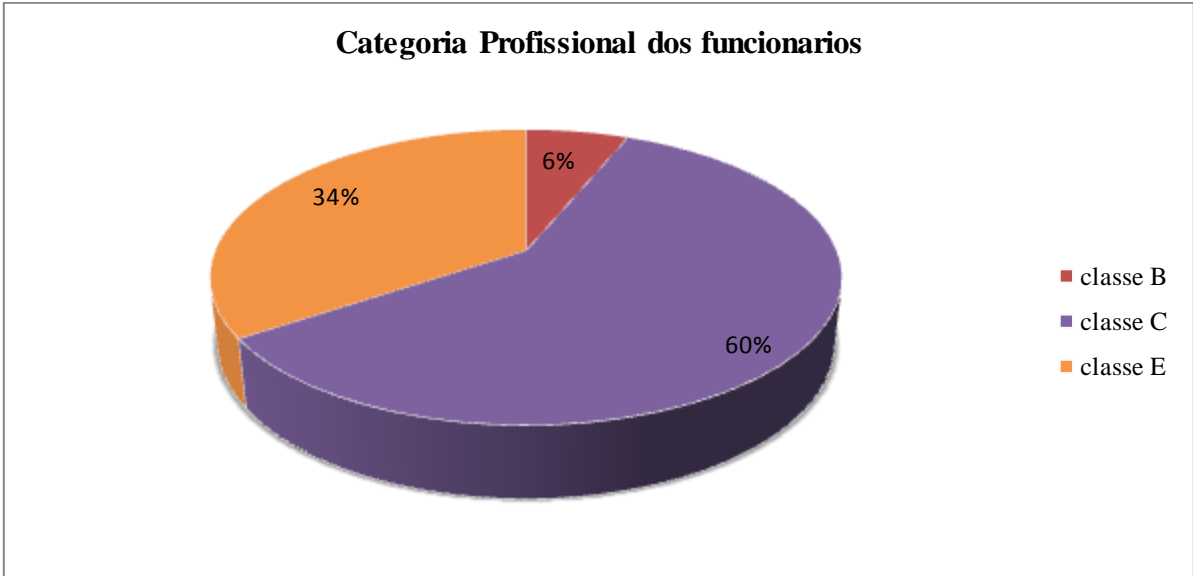


Figure 9 – Categoria profissional dos funcionários

Fonte: Dados primários, 2016

4.1.8. Novas responsabilidades decorrentes da mudança de carreira

Segundo os dados colhidos, 94% dos funcionários dizem estar aptos para assumir novas responsabilidades que virem com a mudança de carreira, apenas 6% desses funcionários entrevistados dizem não estarem prontos a assumir novas responsabilidades.

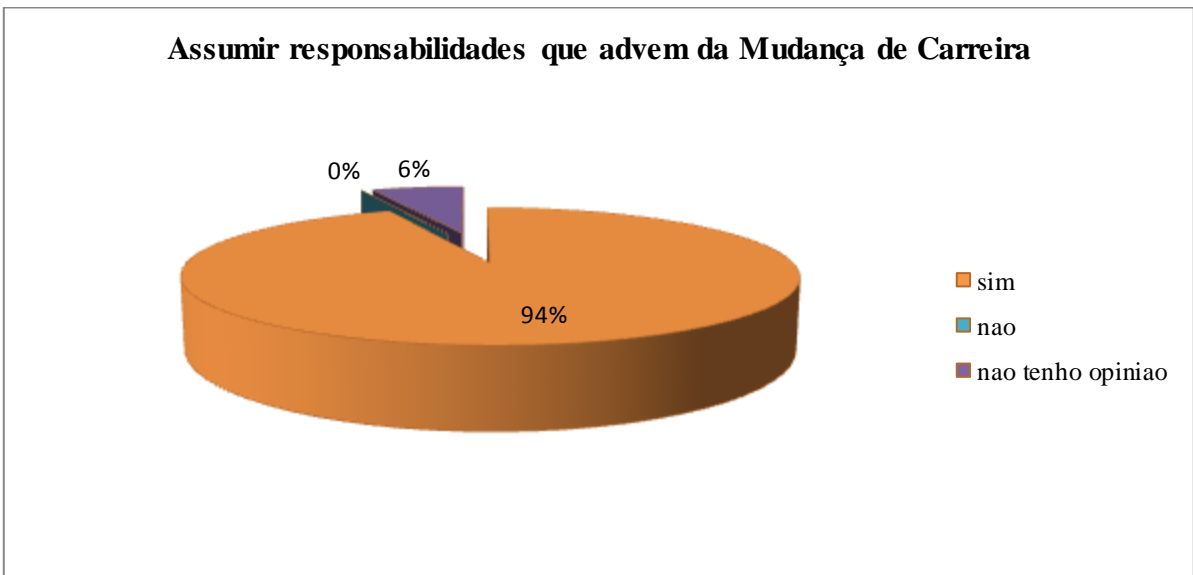


Figure 10 – Assumir responsabilidades que advém da mudança

Fonte: Dados primários, 2016

4.1.9. Demora de mudança de carreira

Quanto a demora na mudança de carreira se afecta ou não o desempenho dos funcionários, a maior parte diz que a demora na mudança de carreira não afectou o seu desempenho representando 53%. Por outro lado 25% dos entrevistados responderam que não tinham opinião e apenas 22% são os que responderam que o desempenho foi afectado pela demora na mudança de carreira.

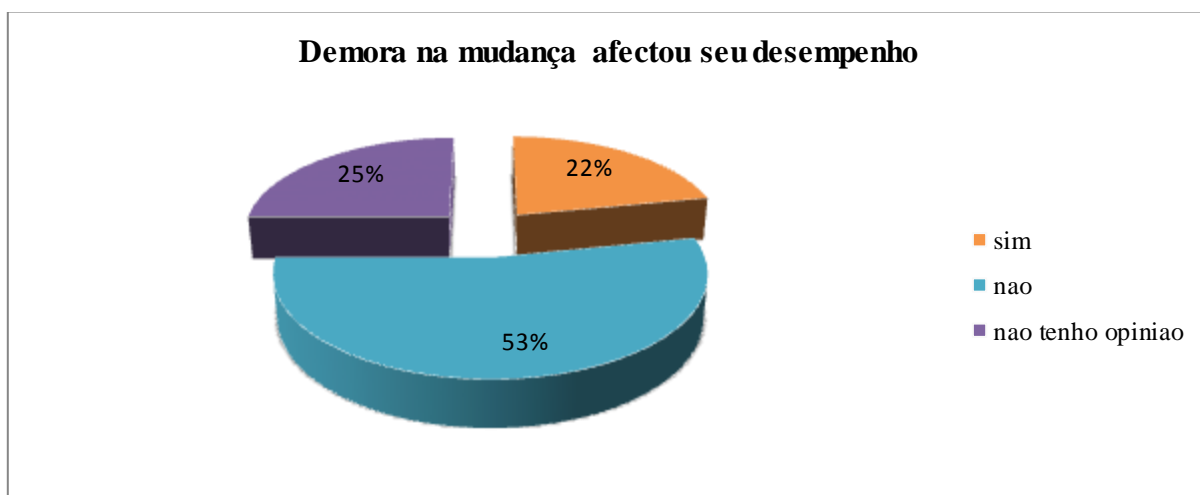


Figure 11 – Demora na mudança afectou seu desempenho

Fonte: Dados primários, 2016

4.1.10. Avaliação de desempenho feita em função de cumprimentos dos objectivos

Do universo pesquisado 44% respondeu que sempre é feita uma avaliação em função dos objectivos, 34% respondeu que raramente e nunca é feita em função dos objectivos traçados. 19% Não tem opinião, e apenas 3% respondeu que quase sempre.

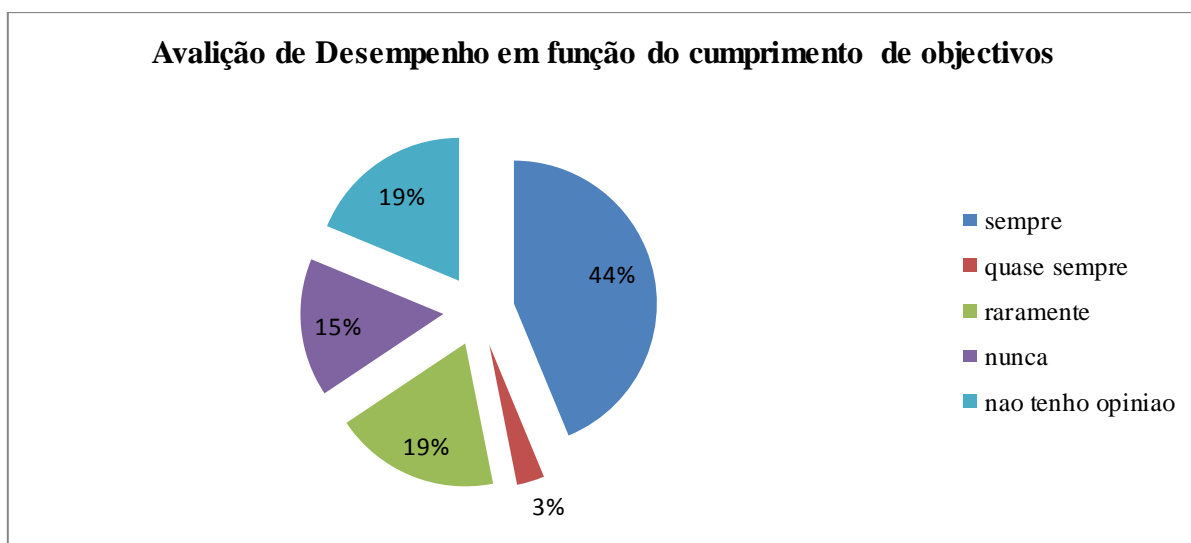


Figure 12 – Avaliação de desempenho em função de cumprimento de objectivos

Fonte: Dados primários, 2016

4.1.11. Motivação e comprometimento dos funcionários nas actividades que exerce

No que diz respeito a motivação e comprometimento nas actividades exercidas 69% apontaram estarem comprometidos e motivados, 19% dos entrevistados responderam que não se sentiam motivados nem comprometidos com as actividades que exerce enquanto 12% não tem nenhuma opinião.

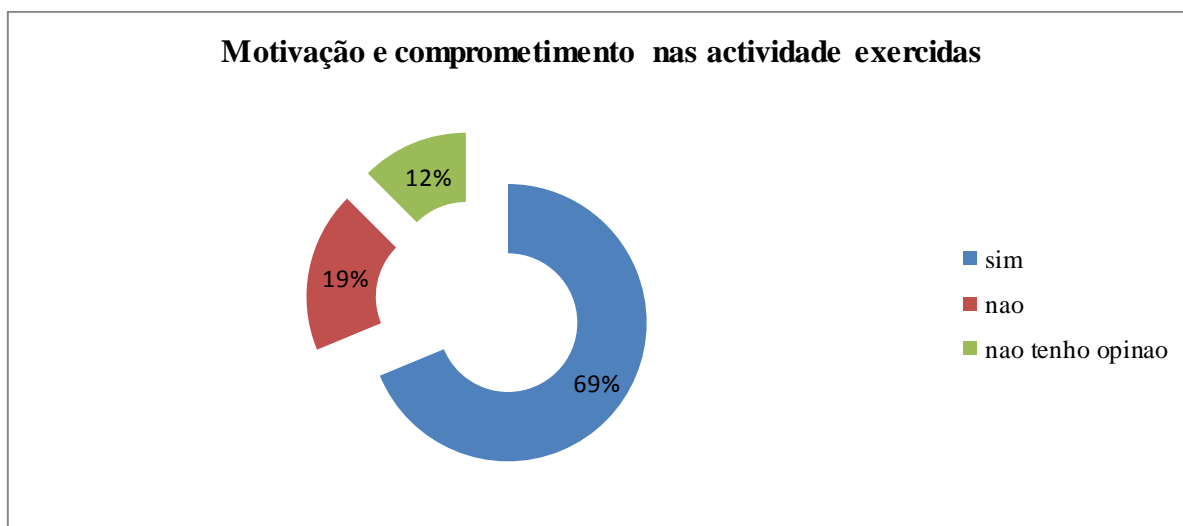


Figure 13 – Motivação e cumprimento nas actividades exercidas

Fonte: Dados primários, 2016.

4.2. Discussão dos Resultados

Os resultados mostraram que dos 32 entrevistados na Administração do Distrito de Guro, colaboram para a pesquisa em questão fazendo deste o total em termo de sexo 56% masculinos e 44% do sexo feminino.

Quando se fala de idade pode se nota que a maior percentagem que é de 53% e 22% esta nas idades compreendidas entre os 25-34 e 35-44 anos de idade respectivamente e a mínimas de 16% a 6% nas idades de 45-54 a 56-64 e anos, aumentado as chances de se afirmar que isso pode ter uma relação directa com os anos de formação quando se fala das idades compreendidas entre os 25 a 34 anos de idade porque é o período em que os indivíduos mais ingressam no aparelho de Estado.

O número maior de percentagem referente o nível de formação académica é de 34% para o nível médio 31% de nível de licenciatura, 22% no nível básico e 13% do nível elementar mostrando que a administração local tem colaboradores com uma formação aceitável, pois a diferença entre o nível médio e superior é de apenas 3%.

Segundo Maslow (1970), citado por Chiavenato (2005: 247), as pessoas são motivadas por cinco níveis distintos de necessidades, que hierarquiza do seguinte modo: (i) Necessidades fisiológicas ou biológicas que asseguram a sobrevivência do indivíduo; (ii) Necessidades de segurança, que englobam a protecção contra danos físicos e morais; (iii) Necessidades sociais, implicam o desejo de pertença, de amizade e de aceitação; (iv) Necessidades de auto estima,

incluem o ser reconhecido e estimado pelos outros (factores externos) e a auto confiança, autonomia e sentido de valor pessoal (factores internos); (v) Necessidades de auto – avaliação, abrangem o desenvolvimento e realização pessoal.

Olhando para os motivos que levaram os funcionários a se formar de acordo com as respostas dos entrevistados 56% dizem ter-se formado para o desenvolvimento pessoal, 31% outros motivos de cariz pessoal e apenas 13% dos enqueridos mostram que a causa de formação é para o aumento de salário. De acordo com a citação acima é possível notar que o maior número de inquiridos é motivado pela quinta posição da hierarquia que fala da necessidade de auto avaliação que abrangem exactamente a questão de desenvolvimento pessoal.

Foi questionado sobre o facto de a avaliação de desempenho ser feita em função de cumprimento de objectivos, obtendo os seguintes parâmetros: 44% disse que sempre, raramente e os que não tem opinião 19% cada um deles, 15% disse que nunca e 3% respondeu que quase sempre.

Chiavenato (2004) fala da motivação estar directamente relacionada com o desempenho dos colaboradores. Ou seja, quanto mais motivado estiver o colaborador, melhor será o seu desempenho. As pessoas motivadas são importantes para as organizações, pois são responsáveis pela produtividade. O colaborador deve saber o quanto é importante o seu papel dentro da organização. Por isso é imprescindível que existam factores dentro de seu ambiente de trabalho que lhe tragam estímulo para um bom desempenho. A motivação dentro de uma organização é contínua.

Procuramos saber se os funcionários se sentem motivados e comprometidos nas actividades que exercem e 69% desses disseram que sim, que se sentiam motivados e comprometidos, 19% respondeu que não e 12% disseram que não tinham opinião.

As teorias de Maslow e, em certo grau, de Herzberg, proporcionam um conjunto útil de categorias para analisar a motivação humana, que fundamenta a organização hierárquica das necessidades, que varia de indivíduo para indivíduo, que realça o valor crescente aos motivadores para o sistema pessoal de recompensa intrínseca e que permite o crescimento e desenvolvimento do trabalhador. Para motivar as pessoas é necessário criar-lhes oportunidades no seu trabalho e satisfazer as suas necessidades não realizadas.

Tendo em conta que existe um plano para a mudança de carreira de um determinado número de funcionários. Como tem funcionado esse plano aqui na vossa organização.

Neste ponto procuramos analisar junto dos entrevistados como tem funcionado o plano de mudança de carreira a nível de sua organização, baseando-se nos dados recolhidos junto as entrevistas.

Constatou-se que existe sim um plano de carreira que vai de acordo com os objectivos daquela organização. Observando-se que esse plano é traçado de acordo com o número de funcionários que manifestaram o desejo de mudança de carreira e também depende do orçamento disponível para se poder efectuar a mudança de carreira num determinado espaço de tempo.

Qual é o principal factor que o motiva a ter um bom desempenho profissional quando se fala de mudança de carreira?

No que refere-se ao factor que os motiva a ter um bom desempenho profissional quando se trata de mudança de carreira a grande maioria respondeu que o aumento do salario é um dos principais indicadores para um bom desempenho profissional quando se fala em mudar de carreiras.

E de acordo Camargo (2009:p,50) com a teoria de dois factores de Herzberg diz o seguinte sobre a questão de salario segundo os factores higiénicos (extrínsecos): são os definidos pelo contexto que envolve o empregado e que fogem ao seu controle. São exemplos deles: • Salários e Benefícios, Tipo de Chefia, Políticas e Directrizes Organizacionais. E que segundo essa teoria, quando os factores higiénicos são óptimos eles apenas evitam a insatisfação.

Também elucidou-se os factores comprometimento com o trabalho e o desenvolvimento pessoal como sendo um aliado para estar motivado e ter um bom desempenho profissional decorrente de uma mudança de carreira. De salientar que este é um dos principais meios de tornar o trabalhador motivado.

Herzberg diz o seguinte Factores Motivacionais (intrínsecos): referem-se ao cargo e à natureza da tarefa desempenhada, sendo, portanto, controláveis pelo indivíduo e que devem levar ao reconhecimento e à valorização profissional, culminando com a auto-realização. Esses factores (profundos e estáveis), quando óptimos, levam à satisfação, mas quando precários, bloqueiam a satisfação (Camargo, 2009).

É necessário que o trabalhador tenha condições necessárias para poder responder a aquilo que são os objectivos da organização, não se esquecendo que como ser humano precisa ser constantemente motivado (a motivação é como o acto do individuo tomar banho, mesmo que não precise é necessário o fazer para ficar bem consigo mesmo).

Quais factores geram mais insatisfação quando se fala de mudar de carreira?

No concernente aos factores que gerassem maior insatisfação no processo de mudar de carreira, os entrevistados responderam “a tramitação dos documentos é muito vagarosa; não são observados os requisitos para a mudança; a mão invisível do homem acaba interferindo no processo”.

Ao fazer a abordagem sobre factores que geram insatisfação, é de se notar que os factores extrínsecos descritos por Herzberg na sua teoria de dois factores a que ele chamou de factores higiénicos contribuem directamente para a insatisfação do trabalhador. De salientar que insatisfação e não satisfação são conceitos diferentes, isto porque, o oposto de satisfação é não satisfação, enquanto o oposto de insatisfação é ausência de satisfação.

Os elementos que geram mais insatisfação de acordo com Herzberg citado por Camargo (2009, p. 51) são: Qualidade de supervisão; Remuneração; Políticas da organização; Condições físicas de trabalho; Relacionamento com colegas; Segurança no emprego.

Corroborando com o que Herzberg cita na sua teoria, podemos verificar dos nossos entrevistados que os mesmos factores descritos por Herzberg como causadores da insatisfação no trabalho, são os mesmos apontados pelos entrevistados.

Que dificuldade enfrenta para progredir a carreira?

Procurou-se saber junto aos entrevistados as dificuldades por eles enfrentadas para progredir na sua carreira. Os atrasos nas tramitações de documentos; a falta de meios próprios para custear a mudança de carreira e restrições das bolsas de estudo; o não enquadramento das formações com os serviços disponíveis; restrições dos serviços de progressão de carreira.

Pode-se notar que essas dificuldades de progressão na carreira, de certo modo acabam prejudicando aquilo que é a motivação dos funcionários para com os planos e objectivos da organização. É sabido que a formação de certa forma acaba ajudando os funcionários a desenvolver-se, ou seja, a qualidade de vida de certa forma acaba melhorando. E um plano de bolsas de estudos para alguns funcionários poderia surtir efeito. Um novo problema surge

agora pois já existe um documento que regulariza o número de serviços a mudar de carreira num certo período de tempo.

4.3. Limitações do estudo

Para a realização desse estudo houveram muitos constrangimentos, um dos primeiros foi o tempo dado para a elaboração da dissertação que foi muito curto.

Outra limitação foi o facto de os funcionários do local escolhido para a recolha de dados e análises dos mesmos, não terem colaborado para a colheita dos mesmos. Muitos funcionários não aceitaram participar do estudo temendo represarias, mesmo depois de avisadas que era em anonimato e que não teria implicância nos seus trabalhos. É devido a isso que a população em estudo é reduzida.

CAPITULO V: CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

5.1. Conclusão

O desenvolvimento de uma organização passa necessariamente de ter recursos humanos qualificados e treinados para que se possa atingir os objectivos traçados sem que haja prejuízos avultosos para o efeito da mesma.

Um dos meios que os funcionários usam para se desenvolver pessoalmente e profissionalmente é aderindo a formações académicas para poderem aumentar o seu salário e quem sabe aumentar dessa forma a satisfação com o trabalho que fazem.

O trabalho aqui apresentado visava perceber o impacto que a demora na tramitação das mudanças de carreiras afectava a motivação e satisfação dos funcionários para alcance das metas com um bom desempenho.

Os resultados mostram que a mudança de carreira sim tem demorado mais que isso não afecta o desempenho e nem a motivação do funcionário, isso de acordo com os resultados acima apresentados. Nesta investigação é possível perceber que a maior parte dos entrevistados correspondentes a 53% são da faixa etária dos 25 a 34 anos e grande número destes são solteiros, ou seja, 44% são solteiros o que pode nos levar a concluir que a maior parte deles está satisfeito com os planos traçados na organização uma vez que grande parte deles acaba de ingressar no aparelho do estado e grande número deste com o grau de licenciatura e nível médio.

Nas questões abertas da entrevista, pode-se notar que os grandes problemas que tem havido é na tramitação dos documentos e a falta de transferência nos requisitos necessários para mudar de carreira, notando que o gestor de recursos humanos tem a missão de explicar com os planos de mudança de carreira tem acontecido.

Motivar alguém, parte do princípio de que o funcionário é valorizado, pois isso faz parte de um incentivo e da espaço ao funcionário de assumir novas directrizes para o alcance de resultados mesmo quando a questões de demorar na tramitação dos documentos para mudar de carreira.

É necessário que as organizações olhem para seus funcionários como recursos que precisam ser actualizados tanto a nível pessoal com profissional para dar mais suporte a organização.

Importante ter-se um funcionário satisfeito e motivado para que se possa produzir e criar uma Administração Pública mais produtiva, mais eficiente e mais eficaz.

É necessário que se adopte uma escala de formação para que todos possam ter oportunidades de se desenvolver dentro da área de seu serviço para melhor as qualidades de trabalho prestado bem como criar uma atmosfera pessoal capaz de atingir metas e ao mesmo tempo estar satisfeito e motivado para novos desafios.

Um dos grandes problemas das organizações quando se fala de motivação e satisfação, são as pessoas. O comportamento humano é difícil de prever principalmente quando a situação envolve trabalhar com pessoas. É necessário que o gestor de recursos humanos seja capaz de organizar acções formativas de acordo com aqueles que são os planos da organização para que todos possam ter a oportunidade de auferir melhor salário e se sentir satisfeito nas actividades que exerce.

Conclui-se a presente pesquisa mediante a afirmação de que é relevante que os gestores promovam formação e desenvolvimento, mesmo que pequenas, nos processos e resultados sob sua responsabilidade. Isso redundará em motivação, satisfação e qualidade de vida para os funcionários e, conseqüentemente, reflectirá no melhor desempenho do serviço prestado ao cidadão.

5.2.Recomendações

É importante que haja um plano para que se façam as mudanças de carreira de acordo com os objectivos da organização. É necessário que se saiba dos funcionários que estão em formação para uma posterior avaliação o número de vagas existentes para o ano em que esta previsto uma mudança de carreira.

As formações deveriam ir de acordo com as funções que os funcionários exercem para não haver casos de pessoas que só se formam para aumentar o salário e não dando nenhum contributo a própria organização.

É importante que os superiores hierárquicos saibam que com funcionários qualificados e motivados irá contribuir melhor e mais para a organização no alcance dos objectivos da organização como do funcionário.

Referências Bibliográficas

- Archer, E. R. O mito da motivação. In Bergamini, C. W. e Coda, R. (1989). *Psicodinâmica da vida organizacional: Motivação e Liderança*. (2ª ed). São Paulo: Atlas.
- Bergamini, C. W. (1997). *Motivação nas organizações (4ª Ed)*. S. Paulo: Atlas. 19-23.
- Bergamini, C. W. (1997b). *Desenvolvimento de recursos humanos: uma estratégia de desenvolvimento organizacional*. São Paulo: Atlas.
- Bergamini, C. W. Motivação: mitos, crenças e mal-entendidos. In: Bergamini, C. W. Coda, R. (Org). (1997a). *Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança (2ª Ed)*. São Paulo: Atlas .
- Camargo, D. (2009). *Psicologia Organizacional*. Florianópolis: Capes.
- Chiavenato, I. (1998). *RH: edição compacta (5ª Ed.)* São Paulo: Atlas.
- Chiavenato, I. (2004). *Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações*. São Paulo: Pioneira.
- Chiavenato, I. (2005). *Comportamento Organizacional: a dinâmica de sucesso das organizações*, 2ª ed. Rio de Janeiro, 187-273.
- Coradi, C. D. (1985). *O comportamento humano em administração de Empresas*. São Paulo: Pioneira.
- Daniel, T. A. E Metcalf, G. S. (2005). *The Science of Motivation. Society of Human Resource Management*. White Paper.
- Davis, K. & Newstrom, J. W. (1992). *Comportamento humano no trabalho: uma abordagem psicológica*. São Paulo: Pioneira.
- *Decreto do Conselho de Ministros nº 54/2009 de 8 de Setembro*
- Ferreira, C. J. M., Neves, J. & Caetano, A. (2001). *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: McGraw-Hill.
- Gil, A. C. (2001). *Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo: Atlas.
- Herzberg, F. Novamente: como se faz para motivar funcionários? In: Bergamini, C. W. & Coda, R. (Org). (1997ª). *Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança (2ª Ed)*. São Paulo: Atlas, 1997a. 108-129.
- Herzberg, F., M, B. & Snyderman, B. (1959). *The Motivation to Work*. N.Y.: John Wiley & Sons.

- Lévy-Leboyer, C. (1998). *A crise das motivações*. São Paulo: Atlas.
- Locke, E. A. (1969). *What is job satisfaction? Organizational Behavior and Human Performance*. 4, 309-336.
- Lopes, A. (1996). *TQM-Neotaylorismo vs. Cultura de Qualidade; Revista Portuguesa de Gestão*. ISCTE. N.º 3, 79-83.
- Lopes, T. V. M. (1980). *Motivação no trabalho*. Rio de Janeiro: FGV.
- Luz, R. S. (1996). *Clima organizacional*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Marconi, M. A. & Lakatos, E. M. (2010). *Fundamentos de Metodologia Científica* (7ª Ed). Editora Atlas. São Paulo.
- Marconi, M. A. Lakatos, E. M. (1992). *Metodologia do trabalho científico* (4ª Ed.). São Paulo: Atlas.
- Maslow, A. (1970). *Motivation and Personality* (2nd Ed). New York: Harper and Row.
- Morgan, G. (1996). *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas.
- Robbins, S. P. (2005). *Comportamento organizacional* (11ª Ed.). São Paulo: Prentice Hall.
- Robbins, S.P. (2002). *Comportamento Organizacional*. (9ª Ed.) São Paulo: Prentice Hall.
- Santhapparaj, A. S. & Alam, S. S. (2005). *Job satisfaction among academic staff in private universities in Malaysia*. Journal of Social Sciences. 72-76.
- Soto, E. (2002). *Comportamento organizacional: o impacto das emoções*. São Paulo: Pioneira.
- Sousa, M.J; Duarte, T. Sanches, P. G. & Gomes, J Teresa, Sanches Pedro G. (2006). *Gestão dos Recursos Humanos: Métodos e Práticas*. Lisboa: Lidel 29 - 193.
- Tachizawa, T. Ferreira, V. C. P. & Fortuna, A. A. M. (2001). *Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios* (2ª Ed.). Rio de Janeiro: FGV.
- Teixeira, S. (2005). *Gestão das organizações* (2ª Ed). McGraw-Hill
- Yin, R. (2003). *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. Porto Alegre: Bookmann.

Referências Electrónicas

Amostragem. Disponível em

<http://www.ebah.com.br/content/ABAAABNXgAD/amostragem> recuperado a 1 de Março de 2016

http://www.lee.dante.br/pesquisa/amostragem/que_amostragem.html recuperado a 29 de Fevereiro de 2016

GUIA DE ENTREVISTA DESTINADO AOS COLABORADORES DO GOVERNO DISTRITAL DE GURO

O guia de entrevista faz parte de um estudo sobre a motivação e desempenho dos funcionários na situação de mudança de carreira. Trata-se de um trabalho académico para a obtenção do grau de Mestrado em Administração Pública. As informações aqui prestadas são somente para este trabalho e não serão usadas para outros fins. As suas opiniões serão muito importantes. Preencha com responsabilidade e honestidade as questões colocadas. Assinale com “X” nas questões fechadas e as questões abertas respostas de acordo com a questão colocada.

I. Identificação do entrevistado

1. Idade _____

2. Sexo

M	
F	

3. Estado Civil

Casado(a)	
Solteiro(a)	
União de Facto	
Divorciado(a)	
Viúvo(a)	

4. Formação Académica

Mestrado	
Licenciado	
Médio	
Básico	
Elementar	

5. Anos de formação:

1 – 5	<input type="checkbox"/>
5 – 10	<input type="checkbox"/>
Mais de 10	<input type="checkbox"/>

II. Dados referentes ao tema em estudo

- Quais motivos lhe levaram a formar-se?
 Aumento salarial desenvolvimento pessoal outro. Qual?

- Em que categoria profissional pertence. _____
- Sente-se apto para assumir maiores ou mais responsabilidades decorrentes da mudança de carreira?
 Sim Não Não tenho opinião
- A demora na mudança de carreira afectou o desempenho do seu trabalho?
 Sim Não Não tenho opinião
- Tendo em conta que existe um plano para a mudança de carreira de um determinado número de funcionários. Como tem funcionado esse plano aqui na vossa organização?

- Qual é o principal factor que o motiva a ter um bom desempenho profissional quando se fala de mudança de carreira? _____
- A avaliação do seu desempenho é feita em função do grau de cumprimento de objectivos previamente negociados?
 Sempre. Quase sempre. Raramente. Nunca. Não tenho opinião.
- Quais factores geram mais insatisfação quando se fala de mudar de carreira?

- Considera-se motivado e comprometido nas actividades que exerce?
 Sim Não Não tenho opinião
- Que dificuldades enfrenta para progredir a carreira?

Muito obrigada pela sua colaboração!

Contribuiu imenso para a realização do meu trabalho.