



INSTITUTO SUPERIOR POLITÉCNICO DE GAZA
DIVISÃO DE ECONOMIA E GESTÃO
LICENCIATURA EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

**ANÁLISE DA MOTIVAÇÃO E SUAS INFLUENCIAS NA SATISFAÇÃO DOS
SERVIDORES PÚBLICOS: UM ESTUDO COM INSTITUIÇÕES PÚBLICAS DO
DISTRITO DE CHÓKWÈ**

Autora: Rezia Da Graça Magumbe

Tutor: Sulemane Rugnate MSC

Lionde, Outubro de 2023




Monografia Científica sobre a Análise da Motivação e suas Influências na Satisfação dos Servidores Públicos: um estudo com instituições publicas do distrito de Chókwè, apresentado ao Curso de Administração Pública na Divisão de Economia e Gestão do Instituto Superior Politécnico de Gaza, como requisito para o início de actividades de investigação para o Trabalho de Culminação do Curso em forma de Monografia.

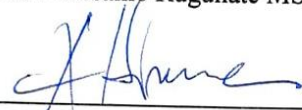
Projecto defendido e aprovado em Setembro de 2022

Juri

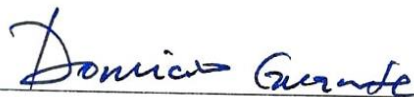
Supervisor


Sulemane Cassamo Rugunate MSc

Avaliador 1


Professor Albino Alves Simione

Avaliador 2


Domicio Guambe MSc

Lionde, Outubro de 2023



INSTITUTO SUPERIOR POLITÉCNICO DE GAZA

Monografia científica sobre Análise da Motivação e suas Influencias na Satisfação dos Servidores Públicos, um estudo com Instituições Publicas do Distrito de Chókwè, apresentado ao curso de Administração Pública, na Divisão de Economia e Gestão, do Instituto Superior Politécnico de Gaza, como requisito para obtenção do grau de Licenciatura em Administração Pública.

Tutor: : Sulemane Rugnate MSC

Lionde, Outubro de 2023

INDICE

Indice de tabelas	vi
Indice de figuras e graficos.....	vii
LISTA DE ABREVIATURA.....	viii
DECLARAÇÃO.....	Error! Bookmark not defined.
Dedicatória.....	x
Agradecimentos	xi
RESUMO	xii
1 INTRODUÇÃO	14
1.1 Problematização.....	16
1.2 Justificativa	17
1.3 Objectivos	18
1.3.1 Geral.....	18
1.3.2 Específicos	18
2 REVISÃO da literatura sobre a SATISFAÇÃO laboral.....	19
2.1 Análise do problema da motivação no trabalho nas organizações	19
2.1.1 Motivação.....	20
2.2 Teorias motivacionais	20
2.2.1 Teorias motivacionais de conteúdo	21
2.2.2 Teoria da hierarquia das necessidades de Maslow	21
2.2.3 Teoria X e Y de Douglas McGregor	22
2.2.4 Teoria de 2 factores de HERZBERG	23
2.2.5 Teoria das Necessidades Adquiridas de David C. McClelland.....	24
2.3 A importância da motivação nas organizações.....	24
2.4 Satisfação no trabalho	25
2.5 Teoria da satisfação no trabalho de Locke.....	27
3 METODOLOGIAS.....	18
3.1 Descrição da área de Estudo	18

3.2	Pesquisa quanto a Abordagem	18
3.3	Tipo de pesquisa	18
1.1	Técnicas de pesquisa.....	19
3.4	Método de Pesquisa	19
3.5	Instrumento de colecta de dados	19
3.6	Procedimentos Técnicos de recolha de dados e População	20
3.7	Processamento dos dados de análise.....	21
3.8	Variáveis de estudo e unidade de medida	21
4	Apresentação e discussão de resultados.....	22
4.1	Avaliação do grau motivacional nas organizações	22
4.2	Satisfação com as condições de trabalho	25
4.3	Satisfação com a natureza do trabalho.....	25
4.4	Os factores motivacionais dos servidores públicos da cidade de Chókwè	28
5	Conclusão.....	24
6	Sugestões	25
7	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	26

INDICE DE TABELAS

Tabela 1:Teoria X e Y – Douglas McGregor	23
Tabela 2:Teoria das necessidades de 2 factores	24
Tabela 3:Motivação/Necessidades	21
Tabela 4: distribuição percentual da resposta dos trabalhadores relativamente ao grau de satisfação com as condições de trabalho	25
Tabela 5: Distribuição percentual das respostas dos funcionários relativamente Satisfação com a natureza do trabalho.....	25

ÍNDICE DE FIGURAS E GRÁFICOS

Gráfico 1: Distribuição percentual das opiniões dos funcionários relativamente ao grau motivacional	22
Gráfico 2: Distribuição percentual sobre o grau de motivação com relação aos factores motivacionais	28
Figura 1: Hierarquia das necessidades de Maslow	21

LISTA DE ABREVIATURA

AP	Administração Pública.
EGFAE	Estatuto Geral dos Funcionários e Agentes do Estado.
GRH	Gestão de Recursos Humanos
MAEFP	Ministério da Administração Estatal e Função Pública.
REGFAE	Regulamento Geral dos Funcionários e Agentes do Estado.
INAS	Instituto nacional de assistência social
SDAE	Secretaria distrital de actividades económicas
SDSMAS	Serviços distritais de mulher e acção social
SDPI	Serviços distritais de planeamento e infra-estruturas
SDEJT	Serviços distritais de educação juventude e tecnologias




INSTITUTO SUPERIOR POLITÉCNICO DE GAZA

DECLARAÇÃO

Declaro por minha honra que este trabalho de culminação de curso é resultado da minha investigação e da orientação do meu tutor, o seu conteúdo é original e todas as fontes consultadas estão devidamente mencionadas no texto, nas notas e na bibliografia final. Declaro ainda que este trabalho nunca foi apresentado em nenhuma outra instituição para propósitos semelhantes ou aquisição de qualquer grau académico.

Lionde; Outubro de 2023


(Rezia Da Graça Magumbe)

DEDICATÓRIA

Dedico a este trabalho ao meu pai Jaime David Magumbe, minha mãe Luísa Henriqueta de Sousa sem eles nada seria possível, aos meus irmãos por capacidade deles de investirem em mim. Ao meu tutor Daniel Solomone Muaela pela sua atenção dedicada ao longo da minha monografia.

AGRADECIMENTOS

Agradecer a Deus por ter me dado saúde e força para superar as dificuldades, por cuidar de mim e da minha família.

Agradecer também ao Instituto Superior Politécnico de Gaza pela oportunidade de fazer o curso. Quero agradecer a todos Docentes, especialmente ao meu orientador Dr Daniel Solomone Muaela pela oportunidade e apoio na elaboração deste trabalho.

Aos meus pais, agradeço a minha mãe Luísa Henriqueta de Sousa minha heroína que me deu apoio incondicional, incentivo nas horas difíceis de desânimo e cansaço. Ao meu pai Jaime David Magumbe apesar de não estar mais entre nós, agradeço do fundo do meu coração.

Ao meu irmão Jaime David Magumbe apesar de todas as dificuldades me fortaleceu e que pra mim foi muito importante.

Agradecer aos meus irmãos Tânia Luísa Joaquim Machava, Remigio Magumbe e David Magumbe. Aos meus sobrinhos Mikhail, Jaimito, Sheyda, Edylson, Assimina, Cycilia e a minha princesa Alyne Octávia agradeço pela contribuição valiosa, as minhas cunhadas Ivamerla Malungane, Mira Malungane, Atalia Malungane e Débora Malungane.

Aos meus amigos Yara, Neidy, Maria, Tânia, Iazaro, Queirós e Valdemar obrigada por todos os conselhos úteis, apoio e puxões de orelha, as risadas que compartilhei durante todo percurso, obrigada por tudo essa monografia também é vossa.

Sou muito grata ao meu parceiro Oriel Octávio Malungane pelo amor incondicional pelo apoio durante esses anos por tudo o que ele fez por mim e tem feito por mim.

A todos que directa ou indirectamente fizeram parte da minha formação, o meu muito obrigado.

RESUMO

Nos últimos anos, a Administração Pública de Moçambique passou por grandes mudanças desenvolvidas, enfocando-se cada vez mais em resultados, ao invés de se concentrar em procedimentos e estruturas. Nesse contexto, tornou-se acompanhar a capacidade de adaptação contínua, uma vez que o ambiente de mudanças exige constantes readaptações.

A demanda crescente da sociedade por maior eficiência, eficiência e evolução no serviço público foi o motor desaparece. É relevante ressaltar que as organizações dependentes das pessoas para serem bem-sucedidas em seus objetivos, e, portanto, é fundamental que os colaboradores estejam aptos a trabalhar com uma perspectiva de adaptação constante. Estudos recentes conduzidos por pesquisadores das ciências sociais apontam para uma falta generalizada de motivação entre os trabalhadores do setor público. Esse problema pode estar relacionado a diversos fatores, tais como políticas salariais, qualidade de vida no trabalho, relacionamentos interpessoais entre colegas, entre outros aspectos. Dessa forma, o presente estudo teve como objetivo analisar a motivação e sua influência na aceitação dos servidores públicos das instituições da cidade de Chókwè. Foram selecionadas cinco instituições para participar do estudo: INAS, SDAE, SDSMAS, SDPI e SDEJT. Essa escolha foi feita devido ao fato de que essas instituições lidam diretamente com os usuários, tornando essencial entender o estado motivacional dos funcionários a fim de identificar os principais fatores que os influenciam e propor meios para melhorar a satisfação dos colaboradores. A metodologia empregada foi exploratória, utilizando uma abordagem mista, com estudo de caso, e uma série de técnicas para coleta de informações, incluindo uma aplicação aplicada aos trabalhadores das três aprendizes. Os resultados do estudo emocionante que os níveis de satisfação em relação às dimensões foram relativamente altos, chegando a 80%. No entanto, algumas áreas ainda apresentavam melhorias, como é o caso da satisfação em relação ao desenvolvimento na carreira, que obteve apenas 60% de satisfação. Essa baixa satisfação está associada ao processo lento e burocrático desse desenvolvimento. Recomenda-se, portanto, que os gestores elaborem planos de carreira mais flexíveis e que atendam às necessidades dos funcionários. Isso poderá aumentar a motivação e, conseqüentemente, a satisfação dos colaboradores, contrib

Palavra-chave: Motivação, Servidor Público, prestação de serviços.

ABSTRACT

In recent years, the Public Administration of Mozambique has undergone significant developmental changes, increasingly focusing on results rather than fixating on procedures and structures. In this context, the ability to adapt continuously has become crucial, as the changing environment demands constant readjustments. The growing demand from society for greater efficiency, effectiveness, and evolution in public services has been the driving force behind these changes. It is important to emphasize that organizations rely on people to achieve their objectives, making it essential for employees to be capable of working with a perspective of constant adaptation. Recent studies conducted by social science researchers indicate a widespread lack of motivation among public sector workers. This issue can be related to various factors, such as salary policies, quality of work-life, interpersonal relationships among colleagues, among other aspects. Thus, the present study aimed to analyze motivation and its influence on the acceptance of public servants in the institutions of Chókwè city. Five institutions were selected to participate in the study: INAS, SDAE, SDSMAS, SDPI, and SDEJT. This choice was made because these institutions directly interact with users, making it essential to understand the motivational state of employees to identify the key factors influencing them and propose means to improve employee satisfaction. The employed methodology was exploratory, utilizing a mixed approach, with a case study and a series of information gathering techniques, including an application applied to the workers of the three apprentices. The study results were exciting, showing that satisfaction levels regarding the dimensions were relatively high, reaching 80%. However, some areas still needed improvements, such as career development satisfaction, which scored only 60%. This low satisfaction is associated with the slow and bureaucratic nature of this development process. Therefore, it is recommended that managers develop more flexible career plans that cater to the needs of employees. This could increase motivation and, consequently, employee satisfaction.

keyword: Motivation, Public Servant, service provision.

1 INTRODUÇÃO

A motivação desempenha um papel crucial na satisfação dos servidores públicos, influenciando directamente seu desempenho, produtividade e engajamento nas organizações. Em Moçambique, país localizado na região sudeste da África, a análise da motivação dos servidores públicos ganha relevância especial no contexto pós-independência. Compreender as influências que afectam a motivação dos funcionários públicos é essencial para promover um ambiente de trabalho saudável e eficiente, bem como o alcance dos objectivos e metas estabelecidos pelo governo (Guenha 2003)

Após conquistar a independência em 1975, Moçambique embarcou em um processo de desenvolvimento e consolidação de suas instituições públicas. Durante as últimas décadas, o país tem enfrentado desafios significativos relacionados à governança, transparência e eficiência na administração pública. A busca por um serviço público de qualidade e servidores motivados é fundamental para superar esses desafios.

Após o período de colonização, o processo de independência trouxe consigo mudanças significativas nas estruturas organizacionais e nas políticas governamentais em Moçambique. No entanto, a transição para uma administração pública eficiente e eficaz tem sido um desafio contínuo. Questões como corrupção, falta de recursos, baixos salários e insuficiência de capacitação afetaram negativamente a motivação dos servidores públicos, levando a um impacto directo na satisfação no trabalho (Cistac 2006)

No contexto actual, Moçambique está trabalhando para superar esses desafios e promover uma administração pública mais eficiente e transparente. O governo tem implementado medidas para melhorar as condições de trabalho, aumentar os salários e combater a corrupção. Além disso, esforços estão sendo feitos para promover a capacitação e o desenvolvimento profissional dos servidores públicos, visando aumentar sua motivação e satisfação no trabalho.

No entanto, ainda há um longo caminho a percorrer. A análise da motivação e suas influências na satisfação dos servidores públicos continua sendo uma prioridade na agenda governamental. A compreensão das necessidades e expectativas dos funcionários públicos, bem como a implementação de políticas e práticas que promovam sua motivação, são cruciais para impulsionar o desenvolvimento do país e garantir a prestação de serviços de qualidade à população.

A influência desses fatores na motivação dos servidores públicos em Moçambique é evidente. Baixos salários e condições precárias de trabalho podem levar à desmotivação e falta de comprometimento. Além disso, a corrupção e a falta de oportunidades de desenvolvimento profissional podem minar a confiança e a motivação dos servidores, impactando negativamente a qualidade dos serviços prestados. (Lopes 2015)

No contexto moçambicano, as organizações públicas abrangem uma ampla gama de setores, incluindo educação, saúde, segurança, infraestrutura e administração governamental. Essas organizações são responsáveis por fornecer serviços essenciais à população e são estruturadas hierarquicamente, com diferentes níveis de autoridade e responsabilidades. Os servidores públicos desempenham um papel crucial no atendimento às necessidades da sociedade e na implementação das políticas governamentais

Segundo Tamayo e Paschoal (2003), o comportamento é provocado e guiado por metas pessoais, onde as pessoas realizam um esforço para atingir determinado objectivo. A motivação no trabalho, por exemplo, manifesta-se pela orientação do trabalhador para realizar com prontidão e precisão as suas tarefas e a persistir na sua execução até conseguir o resultado previsto ou esperado

Nesse sentido, o tema motivação e satisfação no trabalho ganha importância, pois as instituições públicas, da mesma forma que o setor privado, devem tomar consciência que se elas desejam aumentar a eficiência na prestação dos serviços públicos ofertados, elas devem cuidar da satisfação de necessidades, desejos e expectativas das pessoas que colaboram com a organização e trabalham nela (Ribeiro; Marra, 2021, Rohm; 2015).

Neste contexto, analisar a influência da motivação dos funcionários públicos da cidade de Chókwè é de suma importância, uma vez que, através deste mecanismo, poderão surgir sugestões eficazes para o fomento e expansão de estratégias que poderão melhorar o funcionamento dos serviços no Distrito de Chókwè, de modo que estes adotem práticas saudáveis em prol do desenvolvimento da organização.

E de forma descritiva e exploratória, serão atingidos os objectivos do estudo, através de diversas obras publicadas e de forma impressa e electrónica que abordam sobre teorias motivacionais e critérios de qualidades de atendimento aceitável, avaliando-se não apenas a motivação do servidor das instituições envolvidas (INAS, SDAE, SDPI), mas também analisar a forma como estes influenciam no atendimento ao utente.

O presente trabalho subdivide-se em oito capítulos a saber: O primeiro capítulo, versa sobre aspectos introdutórios, os quais incluem, introdução, a problematização, justificativa,

objectivos gerais e específicos e a apresentação da estrutura do trabalho. O segundo capítulo, apresenta a revisão da literatura, onde são discutidos varias obras explicativas. O terceiro capítulo, evidencia as metodologias que serão utilizadas para concretizar a pesquisa. O quarto capítulo, a apresentação e discussão dos resultados, o quinto capítulo, a conclusão, o sexto as sugestões, o sétimo as referencias bibliográficas, e por fim o oitavo os anexos.

1.1 Problematização

O sucesso de uma organização depende do nível da qualidade dos serviços prestados com a finalidade de satisfazer a exigência da População. A administração publica tem por objectivo oferecer melhor qualidade de serviços prestados aos cidadãos, através dos seus servidores, tanto que estes devem sobre tudo estarem motivados para o melhor desempenho das suas funções.

Sobre a motivação, Bueno (2002) já dizia que é uma condição fundamental e indispensável para o alcance dos objectivos pessoais, do trabalho, das organizações e dos países. Actualmente onde cada vez mais as pessoas possuem um papel fundamental para o bom desempenho organizacional, o estudo sobre a motivação e a satisfação no trabalho ganha destaque na era da tecnologia, da globalização e das mudanças que temos vivenciado nas relações de trabalho,

Apesar da relevância da motivação humana para as organizações, nem sempre é encarrada como uma ferramenta estratégica para o alcance dos objectivos. É igualmente verificável o interesse dos gestores em alcançar resultados sem no entanto se preocuparem com as necessidades dos trabalhadores, o que por vezes os aliena das organizações. Em Moçambique, a motivação não tem recebido a atenção devida, principalmente nas organizações do sector público. Estudos realizados em alguns órgãos do sector público demostram, explicitamente, alguma falta de interesse, por parte dos gestores, com a motivação dos funcionários.

Machado (2004:39), constatou que “há falta de motivação pela maioria dos funcionários” do Ministério do Turismo. Embora exista uma estratégia de incentivos e benefícios previstos, não responde aos anseios dos funcionários do ministério. Mahumane (2012), realizou um estudo a respeito de incentivos como factores de retenção de cérebros no Ministério de Saúde, onde constatou que há uma alocação deficiente e não efectiva dos sistemas de incentivos aos funcionários resultantes do incumprimento dos instrumentos legais.

Por seu turno, Pedro (2007), no estudo realizado na Faculdade de Economia-UEM, no âmbito do impacto dos benefícios sociais na motivação e retenção dos docentes, concluiu que os benefícios sociais espontâneos são insuficientes e restritivos para motivar e reter docentes daquela faculdade

Assim, diante do momento actual no qual o serviço público se encontra, é urgente a necessidade de uma transformação na gestão de pessoas para que ele consiga acompanhar as tendências mundiais com boas práticas de gestão que buscam alinhar a satisfação e motivação dos seus funcionários junto com suas metas organizacionais. Dentre tantas mudanças que devem ser feitas, entender os factores motivacionais que impulsionam seu quadro de funcionários é fundamental.

Nesse sentido, Menezes (2016) aponta que cada vez mais os governos e as organizações públicas buscam por mais produtividade e eficiência no trabalho. Assim, discussões acerca do comportamento das pessoas e seus reflexos no desempenho do serviço, na motivação e na satisfação dos servidores que compõem seu quadro de trabalho passaram a ser objeto de diversos estudos como forma de tentar compreender esses factores que motivam e levam a satisfação dos servidores como forma de aumentar a eficiência do serviço e melhorar as políticas de gestão

Cabe ressaltar que, para que esse processo possa ter êxito, é necessário que cada órgão público, bem como seus gestores, compreenda essa nova dinâmica e sejam pessoas ativas nesse processo de mudança que esse setor tanto carece. Perante esta situação apresenta-se como problema de pesquisa: *Qual e o nível de motivação dos funcionários públicos do distrito de Chókwè?*

1.2 Justificativa

O presente tema se justifica na medida em que a questão motivação nas Organizações Públicas, merece ser estudado para se compreender o porquê das pessoas estarem ou não Motivadas com o trabalho que desempenham num contexto de trabalho e também para perceber se as variáveis motivacionais afectam na qualidade do atendimento aos utentes.

Assim, a presente pesquisa justifica pelo facto de possibilitar a geração de conhecimentos e dotar aos interessados de conhecimentos sobre o fenómeno pesquisado.

Relativamente ao seu impacto académico, a presente pesquisa possui do ponto de vista académico grande relevância para a área de estudos em que se insere, pois o conteúdo teórico utilizado e os seus resultados poderão contribuir para a realização de outras reflexões buscando a incrementação do conhecimento que se tem e a avaliação dos aspetos administrativos que estão associados a temática. Portanto, ele se constitui como mais uma pesquisa que poderá servir tanto para consultas em futuros estudos académicos quanto para o aprofundamento do conhecimento no caso que foi pesquisado.

No que respeita as organizações seleccionadas, a pesquisa é relevante na medida em que constitui uma fonte de informações que quando aplicadas de forma efetiva podem melhorar os modos operando bem como garantir a satisfação dos seus funcionários.

Do ponto de vista pessoal a realização desta pesquisa justifica-se pela paixão do autor pela temática que é abordada, durante a frequência de disciplinas do curso de administração pública.

Em função disso, o estudo vai ajudar aos decisores da instituição pública, no concernente aos direitos e outros incentivos que se julgar pertinente para estimular os funcionários na persecução do desempenho da instituição.

Pertinente é o estudo, dado que para a sociedade, os resultados do presente estudo, merecido o devido tratamento, poderão resgatar os valores de que actualmente algumas instituições públicas da cidade não os detêm, ou seja, vai melhorar tanto a vida do trabalhador assim como dos utentes.

1.3 Objectivos

1.3.1 Geral

Analisar a motivação e sua influência na satisfação laboral dos funcionários públicos dos funcionários das instituições públicas da cidade de Chókwè

1.3.2 Específicos

- Identificar os factores motivacionais dos servidores públicos da cidade de Chókwè
- Verificar o grau motivacional dos funcionários das instituições públicas da cidade de Chókwè;

- Compreender a influência da motivação na prestação de serviços dos servidores públicos da cidade de Chókwè

2 REVISÃO DA LITERATURA SOBRE A SATISFAÇÃO LABORAL

Este capítulo busca da literatura várias abordagens explicativas sobre questões de motivação nas organizações bem como a sua satisfação, fazendo se sentir através da discussão e definição de conceitos e enquadramento teórico.

2.1 Análise do problema da motivação no trabalho nas organizações

2.1.1 Motivação

A definição de motivação é: a força que nos estimula a agir. Heller (2001) conta que antigamente acreditava-se que para motivar, era preciso “injectar” motivação nas pessoas. Hoje se sabe que cada ser humano possui motivações próprias.

Tanto individual quanto em grupo, a inspiração no trabalho garante a conquista de máximos resultados. Mas conforme o autor, para isso é preciso identificar os factores pessoais da motivação. Heller fala que a habilidade de motivar pessoas começa com a descoberta de como influenciar o comportamento de cada uma delas e com isso aumentar as oportunidades de melhores resultados na organização.

Para Kondo (1994), a motivação é o estímulo à vontade de trabalhar das pessoas. Para ele, tem sido encarada como questão importante, desde muito tempo atrás, e futuramente, a tendência é aumentar sua importância ainda mais.

Segundo Robbins (2002), motivação é a junção de alguns factores como insistência, dedicação e esforço de uma pessoa para o alcance de uma estabelecida meta.

Motivação é algo que resulta de construção e se refere ao direccionamento momentâneo do pensamento, da atenção, da acção a um objectivo visto pelo indivíduo como positivo. Esse seccionamento activa o comportamento e engloba conceitos tão diversos como anseio, desejo, muita vontade, esforço, sonho, esperança entre outros

Para Casado (2002), o desenvolvimento profissional melhora quando há motivação, esta aperfeiçoa o funcionário no que tange à produtividade, saúde organizacional e à satisfação. A empresa, como um todo precisa motivar seus funcionários para que a qualidade se aflore.

Segundo Lopes (2003), a motivação é força que nos estimula a agir, provocar algum tipo de acção ou comportamento humano. No passado, acreditava-se que essa força necessitava ser injectada nas pessoas hoje se sabe que cada um de nos tem uma motivação própria, gerada por factores distintos e pessoais.

Para as teorias desenvolvidas, defendo que os estímulos são graduais, tanto que deve em primeira mão satisfazer as básicas para posterior os outros desejos, pois é natural que as necessidades fisiológicas. Nada pode ser feito antes que as pessoas cuidem de si próprios. Os trabalhadores para corresponderem com os objectivos organizacionais, precisam antes de mais nada cuidar de si próprios de forma a preservar a própria vida.

2.2 Teorias motivacionais

Os estudos sobre motivação têm como principal objectivo estudar/explicar o comportamento humano. Esse comportamento normalmente é afectado por várias variáveis que atuam ao

mesmo tempo. Assim, o estudo da motivação se propõe a analisar essas variáveis e como elas afectam cada indivíduo (COLARES et al., 2019).

2.2.1 Teorias motivacionais de conteúdo

As teorias de conteúdo que se relacionam principalmente com aquilo que está dentro de um indivíduo ou do ambiente que envolve um indivíduo e que energiza ou sustenta o seu comportamento e proporcionam uma visão geral das necessidades humanas ajudando o administrador a entender o que as pessoas desejam ou o que satisfará as suas necessidades (CHIAVENATO 2005)

2.2.2 Teoria da hierarquia das necessidades de Maslow

Estuda a motivação através das necessidades dos seres humanos. Segundo Bardine (2016), Maslow, o autor da teoria considera necessidades, a manifestação natural de necessidades internas que desperta uma tendência a realizar um auto ou a processar uma determinada categoria de objectos.

Segundo Maslow, os empregados precisam ganhar Salário suficiente para alimentar abrigar, e proteger a si mesmo e as suas famílias de um modo satisfatório bem como a um ambiente de trabalho seguro, antes do administradores tentarem oferecer incentivos destinados a dar lhes estima, sentimento de participação ou oportunidade de crescimento. As necessidades de segurança incluem estabilidade no trabalho, estar livre de coacção ou de tratamento arbitrário e regulamentação claramente definida.

O Autor, elaborou a hierarquia das necessidades humanas, conforme cita Chiavenato (2002), que estão divididas em cinco partes em forma de pirâmide a baixo:

Figura 1: Hierarquia das necessidades de Maslow



Fonte: Chiavenato (2002, imagem digital).

Necessidades fisiológicas: é o nível mais baixo da pirâmide, mas tem extrema importância, pois se trata de necessidades como alimentação, temperatura, abrigo, vestuário, são fundamentais para a sobrevivência das pessoas.

Necessidades de segurança: aparecem em nosso comportamento quando as necessidades fisiológicas estão parcialmente satisfeitas, são as necessidades de segurança, proteção contra violência, saúde e também visa estabilidade contra ameaças e perigos.

Necessidades sociais: essa necessidade surge no comportamento quando as duas primeiras estão aparentemente satisfeitas, então surge à necessidade de participação, de amizade, de amor, ter amigos e também de intimidade.

Necessidades de estima: envolve a auto realização, autoconfiança, o reconhecimento do seu valor e também de ser estimado, respeitado pelos grupos que faz parte.

Necessidades de auto realização: está no topo da pirâmide e está relacionado com a auto desenvolvimento, o desejo da pessoa em crescer, desenvolver seu potencial criativo, conseguir o crescimento pessoal e realizar os objectivos de vida.

Conforme Kondo (1994), as pessoas trabalham para satisfazer suas necessidades fisiológicas como comida, mas quando estão satisfeitas já vão para outra necessidade, como a de segurança, mas não necessariamente em uma sequência ordenada, pois essas variam de acordo com o padrão de vida de cada um.

Segundo Stoltz (2000), o que realmente toca uma pessoa pode ser conhecido principalmente a partir do que ela quer ou sente falta, e essas respostas levarão as necessidades de cada um.

2.2.3 Teoria X e Y de Douglas McGregor

Douglas McGregor compara dois estilos opostos e antagônicos de administrar conforme cita Chiavenato (2002). Uma teoria fundamenta-se em convicções erradas sobre o comportamento das pessoas, e outra se baseia sem preconceitos a respeito da natureza humana.

A teoria X diz que as pessoas evitam o trabalho, os colaboradores só trabalham se for sob pressão e precisam ser controlados, punidos, ameaçados para que assim consigam atingir os objectivos. Essa teoria também diz que o ser humano é preguiçoso, as pessoas não têm iniciativa, evitam responsabilidades e querem sempre sua própria segurança. As empresas que têm esse tipo de teoria possuem um estilo de administração rígido, as pessoas precisam trabalhar conforme padrões estabelecidos pela organização e sempre ter em vista os objectivos da empresa.

A teoria X possui três princípios básicos:

Aversão do homem ao trabalho;

Necessidade de controlo e punição, para cumprir os objectivos;

Esquiva-se das responsabilidades, pois o funcionário está interessado em ganhos financeiros e pessoais;

A gestão pautada na teoria de McGregor diverge da teoria de Maslow, pois ignora os estudos da teoria das necessidades em que a motivação é dada hierarquicamente.

Na teoria X o homem é considerado estático por ele próprio ser desmotivado, e somente quando é supervisionado se esforça para atingir os objectivos. Já a teoria Y diz que os colaboradores são vistos como pessoas competentes, criativas, possuem responsabilidades e gostam de trabalhar. As pessoas têm motivação, potencial, são esforçadas e aceitam desafios. Este tipo de teoria tem um estilo aberto, democrático, e administrar vira um processo para encorajar as pessoas e permitir que cada um libere os seus potenciais.

Alguns administradores possuem outro ponto de vista, o que o autor McGregor nomeou de Teoria Y, nesta teoria os problemas motivacionais possuem carácter gerências.

A teoria Y possui três princípios:

A fonte de satisfação ou punição depende do contexto;

O funcionário está disposto a enfrentar as responsabilidades, aprender, auto gerência e colocar em prática suas ideias e habilidades.

Tabela 1: Teoria X e Y – Douglas McGregor

TEORIA X	TEORIA Y
As pessoas são preguiçosas e indolentes.	As pessoas são esforçadas e gostam de ter o que fazer.
As pessoas evitam o trabalho.	O trabalho é uma actividade tão natural como brincar ou descansar.
As pessoas evitam a responsabilidade.	As pessoas procuram e aceitam responsabilidades e desafios.
As pessoas precisam ser controladas e dirigidas.	As pessoas podem ser auto motivado e auto dirigidas.
As pessoas são ingénuas e sem iniciativa.	As pessoas são criativas e competentes.

Fonte: adaptado de Chiavenato (2002).

2.2.4 Teoria de 2 factores de HERZBERG

De acordo com Bardine (2016), para HERBERG, a motivação depende do trabalho em si e não dos incentivos que se oferece aos funcionários e classifica em duas categorias:

Factores higiénicos são extrínsecos e são insatisfacentes, ou seja, os que previnem a insatisfação, giram em torno do contexto do cargo, como a pessoa se sente em relação a

empresa, as condições de trabalho, salário, prémios, benefícios, vida pessoal, status e relacionamento interpessoal.

Factores motivacionais são intrínsecos, associados a sentimentos positivos e relacionados com o conteúdo do cargo, isto é, como a pessoa se sente em relação ao cargo, o trabalho em si, realização pessoal, reconhecimento e responsabilidade.

Para este autor, a insatisfação não é o mesmo que a não satisfação, uma vez que pode não estar insatisfeita, mas ao mesmo tempo pode se não estar satisfeita.

Do ponto de vista da presente teoria, a chave de motivação reside na reestruturação dos cargos, tornando-os mais desafiadores e gratificantes, elementos estes que foram tirados dos mesmos pela excessiva especialização.

Tabela 2: Teoria das necessidades de 2 factores

FACTORES MOTIVACIONAIS	FACTORES HIGIÉNICOS
Realização pessoal e profissional	Políticas organizacionais
Reconhecimento	Relacionamento Superior/subordinado
Responsabilidade e Desenvolvimento profissional	Condições físicas de trabalho
Conteúdo do Cargo	Relacionamento com os colegas
Autonomia	Salário e benefícios
Criatividade, Inovação do Trabalho e participação	Vida pessoal
	Comunicação
	Segurança

Fonte: adaptado de Maciel e Sá (2007).

2.2.5 Teoria das Necessidades Adquiridas de David C. McClelland

A Teoria das Necessidades Adquiridas foi elaborada pelo psicólogo norte-americano David C. McClelland (1917 -1998).⁷ Para essa teoria, as necessidades que podem influenciar o comportamento e a motivação dos indivíduos foram divididas em três grupos: necessidade de realização, necessidade de poder e necessidade de afiliação (MAXIMIANO, 2017).

Conceito	Definição
Necessidade de realização (<i>achievement</i>)	Necessidade de sucesso, avaliado segundo algum padrão pessoal
Necessidade de afiliação (<i>affiliation</i>)	Necessidade de relacionamento e amizade
Necessidade de poder (<i>power</i>)	Necessidade de exercer domínio; de influenciar outras pessoas

Fonte: Maximiano (2017) adaptado pela autora

2.3 A importância da motivação nas organizações

A motivação é extremamente importante no que concerne aos aspectos que envolvem o ambiente de trabalho, sendo um factor crucial para o bom funcionamento das organizações,

podendo ser determinada pelos comportamentos, necessidades e desempenho dos colaboradores.

Permite ainda às organizações a possibilidade de avaliar o nível de motivação e desempenho individual, resultando nos processos de motivação organizacional. Ainda, para o autor, é muito importantes as pessoas estar motivadas pela própria vida pessoal para que então elas consigam estar motivadas em seu trabalho.

Segundo Bergamini (2008), quanto mais retribuição tiver o esforço, maior será a vontade de cada trabalhador, essa é a maneira mais ligeira e fácil da verdadeira motivação, mas essa motivação pode não durar muito tempo, sendo importante somente para entender o que realmente motiva, em vez de investigar os procedimentos motivacionais.

Conforme Macedo et al. (2004), a motivação nas organizações está associada a recompensas financeiras, os colaboradores que têm esse pensamento são conduzidos pelos princípios do sucesso financeiro, e têm a empresa como alguém que satisfaz suas prioridades e interesses, em função disso desejam salários, vantagens e ganhos sempre maiores.

Para Tejon (2006) é muito importante que a empresa contrate pessoas com o perfil desejado, faça uma boa selecção e traga para a organização pessoas que tenham paixão pelo que fazem, pois um profissional sem vontade e motivação será somente um gasto a mais para a empresa.

De acordo com Marins Filho (1995), motivação também é saber ouvir, quando escutamos o que as pessoas têm a no dizer, conseguimos tomar decisões mais acertadas. Muitas vezes fizemos coisas erradas por não dar a devida atenção, por não ouvir o que os líderes, gerentes têm a dizer, e cada vez mais, é necessário ouvir aqueles que estão em contacto diário com os colaboradores, pois eles têm maior intimidade e se sentirão à vontade para falar, ouvir o que tem a dizer.

Conforme Bergamini (2009), a maior dificuldade das organizações actualmente é saber lidar com a motivação de cada pessoa, sem utilizar falsos motivadores como ameaças de punições, promessas de prémios, recompensas ruins entre outros. Essas falsas recompensas é o maior erro cometido pelas empresas actualmente.

2.4 Satisfação no trabalho

O termo satisfação é entendido como um contentamento experimentado quando um desejo é satisfeito; envolvendo resultados já atingidos. A motivação, ao contrário, está relacionada a resultados a serem atingidos, ou seja, ela corresponde ao impulso e ao esforço para satisfazer um desejo ou alcançar uma meta. (DIFINI, 2002).

A primeira definição que temos sobre satisfação no trabalho foi feita por Robert Hoppock em 1935. Para o autor a satisfação no trabalho representa uma combinação de fatores psicológicos, fisiológicos e ambientais que atuam de modo a satisfazer o indivíduo em seu ambiente de trabalho (AZIRI, 2011)

Spector (1997), a define como: “satisfação no trabalho é simplesmente a maneira como o indivíduo se sente sobre o seu trabalho em seus diferentes aspectos. Representa até que ponto o indivíduo gosta (satisfação) ou não gosta (insatisfação) do seu trabalho”. Nesse sentido, a satisfação no trabalho representa uma combinação de fatores positivos ou negativos que os empregados experimentam no seu trabalho.

A satisfação no trabalho é a variável dependente mais estudada na literatura organizacional pois pode influenciar o funcionamento da organização e contribuir para o aumento da produtividade (Alcobia, 2001).

É conveniente separar os conceitos de satisfação e de motivação, pois embora relacionados, medem coisas diferentes. A confusão entre os termos motivação e satisfação tem sido considerada como causa de falhas na formulação de hipóteses e na selecção de instrumentos de pesquisas (Pérez Ramos, 1980, cit. in Martinez e Paraguay, 2003).

Satisfação no trabalho é um fenómeno de difícil definição, pois é um estado subjectivo, que varia de pessoa para pessoa, uma vez que diferentes pessoas perante situações idênticas reagem e valorizam aspectos diferentes (Fraser, 1983, cit. In Martinez e Paraguay, 2003).

A satisfação no trabalho tem sido conceptualizada como uma emoção (Locke, 1976, cit. in Lima et al., 1995), ou como uma atitude (Schneider, 1975, cit. in Lima et al., 1995), em qualquer dos casos visa dar conta de um estado emocional positivo, de uma atitude positiva perante o trabalho e das experiências em contexto de trabalho.

Pelo simples facto de uma pessoa estar satisfeita, não tem que existir obrigatoriamente um comportamento activo marcado pela procura de um melhor rendimento no trabalho. Pode existir um trabalhador que esteja satisfeito, mas que não tenha atracção por aquilo que lhe é exigido que faça (Michel s/d, cit. in Silva, 1998).

O conceito de motivação também é de difícil definição, existindo múltiplas definições do mesmo. No entanto as diferentes definições não são contraditórias (Gomes e Borba, 2011), sendo aceite na literatura da especialidade que há aspectos que são comuns e que estão presentes na maior parte das definições, nomeadamente:

- . Aquilo que leva um indivíduo a exercer uma determinada actividade.
- . O que leva um indivíduo a escolher entre uma ou outra acção.
- . Intensidade com que o faz.

. Durante quanto tempo.

Assim entendemos motivação como tudo aquilo que está relacionado com os processos responsáveis pela activação de comportamentos (satisfação de necessidades), pela direcção (escolher uma acção de entre várias possíveis), pela sua intensidade (nível de esforço), e pela sua duração (persistência na acção) ” (Gomes e Borba, 2011).

. “A gestão estratégica das organizações e dos seus recursos humanos salienta a vantagem que representa poder contar com pessoas envolvidas, empenhadas e dedicadas, conhecedoras dos objectivos organizacionais e com eles comprometidas, capazes de inovar – não se limitando, por isso, a obedecer, cumprir ou repetir – que estejam dispostas a dar o seu melhor e a fazer uso dos seus conhecimentos e das suas competências, contribuindo assim para o êxito e por esse mesmo êxito sendo reconhecidas e recompensadas” (Gomes e Borba, 2011).

2.5 Teoria da satisfação no trabalho de Locke

Como o próprio nome indica esta teoria é desenvolvida por Locke, a partir de 1970. Esta teoria tem como princípios base a correlação entre os “ valores “ e as “ metas”. Os “valores” referem-se à importância que o indivíduo atribui à meta que pretende alcançar e as “metas” dizem respeito ao objectivo que pretende atingir (Martinez e Paraguay, 2003).

Segundo Locke citas por Queirós (2015) a intensidade da emoção está dependente do lugar que a mesma ocupa na hierarquia de valores dos indivíduos. A obtenção de valores importantes está relacionada com a elevada satisfação, pelo que a aquisição de valores menores está relacionada com a insatisfação. Segundo este autor a satisfação no trabalho é compreendida através dos objectivos pessoais do trabalhador e da percepção que este tem sobre as metas atingidas (Martinez e Paraguay, 2003).

Para Locke, a satisfação no trabalho é um estado emocional positivo que resulta da avaliação do trabalho em relação aos valores do trabalhador. Já a insatisfação é um estado emocional negativo que resulta da avaliação do trabalho, mas que ignora, frustra e nega os valores do trabalhador. Desta forma, satisfação e insatisfação no trabalho são consideradas situações opostas do mesmo fenómeno, ou seja, a satisfação pode ser manifestada na forma de alegria e a insatisfação na forma de sofrimento (Marqueze e Moreno, 2005).

Segundo Martinez e Paraguay (2003) neste modelo teórico, o trabalho é “uma interacção complexa de tarefas, papéis, responsabilidades, relações, incentivos e recompensas em determinado contexto físico e social”. Desta forma, para se compreender a satisfação no trabalho é necessário analisar os diferentes elementos que o constituem. Locke (1984) (cit. por Martinez e Paraguay, 2003) refere que “apesar de existirem diferenças significativas em

relação ao que os trabalhadores querem dos seus trabalhos também existem grandes semelhanças entre os factores causais da satisfação no trabalho”. Os parâmetros, apontados por Locke, que provocam satisfação no trabalho pertencem a dois grupos: i) eventos e condições e ii) agentes. O primeiro grupo diz respeito às recompensas que surgem ancoradas ao trabalho: o pagamento, a promoção, o reconhecimento e as condições e ambiente de trabalho. O segundo está relacionado com os colegas e subordinados, com a supervisão, com a gestão e com a organização (Martinez e Paraguay, 2003).

Os parâmetros que Locke definiu como princípios base para a determinação da satisfação laboral, são contemplados no instrumento de recolha de dados utilizado no presente trabalho. Nesta teoria, os factores de satisfação prendem-se com os valores intrínsecos ao trabalhador – agentes - e com os valores extrínsecos, a saber, eventos e condições. Para este nosso trabalho, outro aspecto relevante desta teoria, prende-se com a desconstrução do conceito de trabalho, sendo este entendido não como uma simples entidade mas como um conjunto de factores tais como a interacção de papéis, responsabilidades, relações, incentivos e recompensas, em determinando contexto físico e social.

3 METODOLOGIAS

Este capítulo apresenta a descrição dos passos metodológicos percorridos para a realização deste trabalho, nomeadamente: descrição do local de estudo, tipo de pesquisa, método de pesquisa, método de procedimento, população e amostra, instrumentos de recolha de dados, procedimentos de recolha de dados, análise e interpretação dos resultados.

3.1 Descrição da área de Estudo

O presente estudo foi realizado no distrito de Chókwè, cidade com o mesmo nome. O Distrito de Chókwè está situado na província de Gaza, em Moçambique. A sua sede é a cidade do Chókwè. Tem limites geográficos, a norte com o distrito de Mabalane, a norte e nordeste com o distrito de Guijá, a leste com o distrito do Chibuto, a sul com os distritos de Limpopo e Bilene e a oeste é limitado pelo distrito de Magude da província de Maputo.

3.2 Pesquisa quanto a Abordagem

O trabalho foi baseado na combinação da pesquisa quantitativa e qualitativa. A pesquisa quantitativa serviu para verificar em termos de frequência e média das respostas dadas pelos funcionários que participaram na pesquisa, enquanto a pesquisa qualitativa envolveu a análise de dados descritivos, que foram obtidos no contacto directo com os funcionários, como forma de retratar a perspectiva dos participantes.

A escolha deste tipo de pesquisa fundamenta-se na tese de Silveira e Córdova (2009), que dizem que a pesquisa qualitativa é aquela que propicia o aprofundamento das questões relacionadas com o fenómeno em estudo e das suas relações e a quantitativa como a que recorre ao uso de técnicas estatísticas para os aspectos que podem ser quantificáveis.

3.3 Tipo de pesquisa

Tomando como ponto de partida a posição de Gil (2008), com base nos objectivos, é possível classificar as pesquisas em três grupos, dentre os quais todos se enquadram nesta pesquisa como: Exploratoria, explicativa, descritiva.

Para a presente pesquisa, optou-se pela pesquisa descritiva, pois segundo Marconi (2002) afirma que a pesquisa descritiva aborda quatro aspectos: descrição, registo, análise e interpretação de fenómenos actuais, que objectiva o funcionamento no presente.

A escolha desse tipo de pesquisa deve-se ao facto de que haverá necessidade de descrever as características das organizações publicas. Uma das peculiaridades da utilização deste método

é a padronização de colecta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática do fenómeno em estudo para obter detalhes pormenorizados de descrever-los.

1.1 Técnicas de pesquisa

E como procedimentos técnicos, usou-se a pesquisa de campo. Que compreende em primeiro lugar, a realização de uma pesquisa bibliográfica sobre o tema em questão. Ela serviu, como primeiro passo, para sabermos em que estado se encontra actualmente o problema, que trabalhos já foram realizados a respeito e quais são as opiniões reinantes sobre o assunto. Em segundo lugar, de acordo com a natureza da pesquisa, determinou-se as técnicas que serão empregadas na colecta de dados e na definição da amostra, que foi representativa e suficiente para apoiar as conclusões.

3.4 Método de Pesquisa

Quanto ao método, a presente pesquisa foi um estudo de caso, que de acordo com Fachin (2001, p. 78), o estudo de caso, caracteriza-se por ser um estudo intensivo, que considera, principalmente, a compreensão, como um todo, do assunto investigado. “Todos os aspectos do caso são investigados. Quando o estudo é intensivo, pode até fazer aparecer relações que de outra forma não seriam descobertas”. Pode-se utilizar o estudo de caso com o objectivo de realizar uma descrição, hipótese e resultado teórico. A escolha deste método, deve-se ao facto de que este tipo de método, possibilita ao pesquisador conhecer as condições em que se incere a pesquisa, o meio envolvente, ou seja, faz do pesquisador parte da pesquisa.

3.5 Instrumento de colecta de dados

Para a colecta de dados foi aplicado a técnica de Job Satisfaction Survey (JSS) desenvolvido por Spector (1985), devidamente validado, com um índice de confiabilidade alto ($\alpha = 0,91$) para a análise da satisfação total. O JSS foi desenvolvido com a intenção de preencher uma lacuna até então aberta, a de se ter um instrumento para mensurar a satisfação nos serviços sociais, embora possa ser aplicado em outros tipos de organizações também.

O JSS é composto por nove dimensões julgadas como as mais significativas para mensurar a satisfação no trabalho. Estas dimensões são: satisfação com pagamento, oportunidades de promoção, benefícios extras, recompensas contingentes (apreciação e reconhecimento), supervisão, colegas de trabalho, natureza do próprio trabalho, comunicação, e condições de trabalho. Para cada dimensão são quatro perguntas específicas, totalizando 36 itens (SPECTOR, 1985).

3.6 Procedimentos Técnicos de recolha de dados e População

A colecta de dados foi realizada por meio de fontes primárias e secundárias. Para as fontes primárias, utilizou-se um questionário estruturado, contendo perguntas relacionadas à motivação dos funcionários e sua satisfação no trabalho. As fontes secundárias compreenderam dados históricos e bibliográficos relevantes sobre as instituições e o contexto do estudo.

O presente estudo foi realizado em cinco instituições públicas desta cidade, nomeadamente: instituto nacional de assistência social(INAS), e a secretaria distrital de actividades económicas(SDAE), Serviços distritais de mulher e acção social (SDSMAS), Serviços distritais de planeamento e infra-estruturas (SDPI), Serviços distritais de educação juventude e tecnologias (SDEJT).

A escolha dessas instituições baseou-se na sua relação directa com os utentes, ou seja, elas trabalham directamente com a população beneficiária dos serviços públicos oferecidos. Isso é relevante porque o estado motivacional dos funcionários nessas instituições pode ter um impacto directo na qualidade e eficiência dos serviços prestados. Ao analisar a motivação nessas instituições, o estudo visou identificar os principais Factores motivacionais enfrentados pelos funcionários e propor medidas para melhor potencializar esses Factores, buscando a satisfação dos servidores e, conseqüentemente, dos usuários dos serviços públicos.

Conforme Lakatos e Marconi (1995) “A amostra é uma parcela convenientemente seleccionada do universo (população); é um subconjunto do universo”.

Por se tratar de instituições cujo número de funcionários e relativamente, optou-se no presente estudo, trabalhar com o universo das 5 instituições. Assim sendo, população do estudo foi composta por um total de 180 funcionários que corresponde a totalidade dos funcionários das cinco instituições seleccionadas. Para a colecta de dados, utilizou-se uma amostra aleatória simples em cada instituição, seleccionando 15 funcionários de forma aleatória para responder ao questionário.

Portanto, a metodologia utilizada neste estudo visa analisar a motivação e suas influências na satisfação dos servidores públicos das instituições seleccionadas. O uso de questionários como fonte primária de dados e a escolha das instituições que trabalham directamente com os utentes são estratégias bem fundamentadas para identificar os fatores motivacionais que afetam os funcionários e propor melhorias para o ambiente de trabalho, contribuindo para o alcance dos objetivos organizacionais e para o bem-estar dos servidores e da população atendida por essas instituições.

3.7 Processamento dos dados de análise

Para o processamento dos dados, recorreu-se ao uso de software de estatística e análise de dados para dar suporte aos objectivos do estudo. E neste âmbito, o software que foi usado é a ferramenta SPSS, programa desenvolvido pela IBM. Cujo método, possibilitou uma descrição quantitativa do fenómeno, fundamentada na aplicação da estatística descritiva, fornecendo procedimentos que ajudarão a reforçar às conclusões obtidas.

3.8 Variáveis de estudo e unidade de medida

A Literatura usada, permitiu fazer o levantamento e descrição das variáveis e unidade de medidas, relacionando a motivação dos trabalhadores e critérios de qualidades. Onde para tal aplica-se uma escala de concordância conforme se vê abaixo

Discordo, 2- moderadamente, 3-Discordo ligeiramente, 4- Concordo ligeiramente, 5- Concordo 6-moderadamente, 7-Concordo muito

Tabela 3:Motivação/Necessidades

	Variáveis
1	Salários e Incentivos
2	Desenvolvimento na Carreira
3	Relacionamento com Colegas
4	Condições de trabalho
	Relacionamento com superiores
5	Natureza do trabalho

Fonte: Elaboração própria

Segundo o Maslow, a manifestação natural de necessidades internas, desperta uma tendência a realizar um auto ou a processar uma determinada categoria de objectos. Para o autor, os empregados precisam ganhar Salário suficiente para alimentar abrigar, e proteger a si mesmo e as suas famílias de um modo satisfatório bem como um ambiente de trabalho seguro e oferecer incentivos destinados a dar lhes estima, sentimento de participação ou oportunidade de crescimento.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

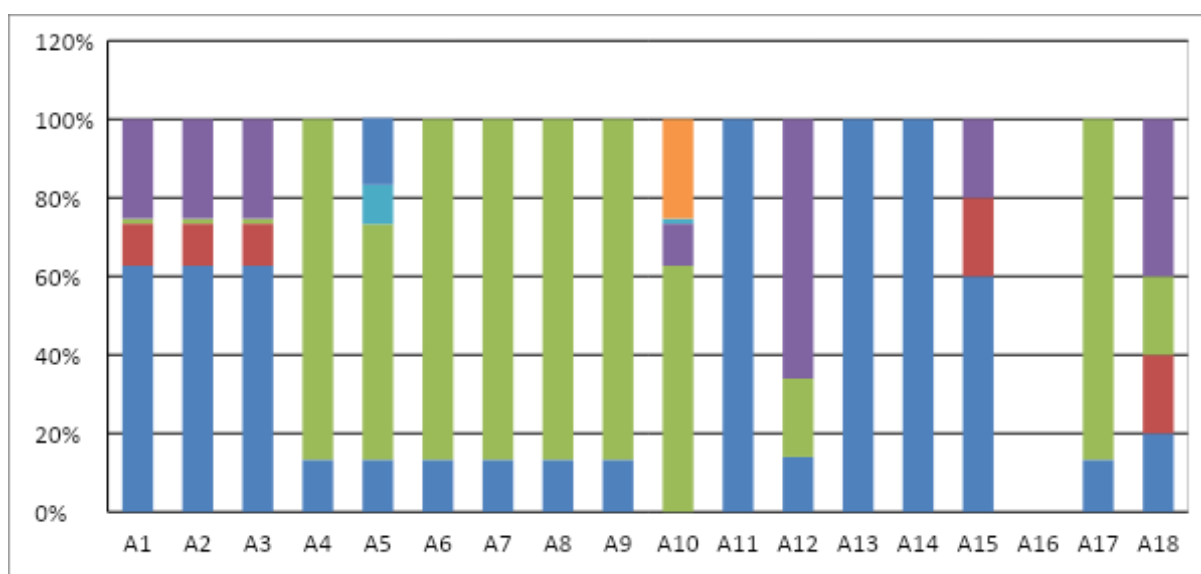
Do ponto de vista estatístico, num primeiro momento, tratámos os dados numa perspectiva descritiva centrada em medidas de tendência central, neste caso a média calculada em termos da percentagem.

Para Fortin (2009), a análise descritiva dos dados é o “processo pelo qual o investigador resume um conjunto de dados brutos com a ajuda de testes estatísticos. Esta visa essencialmente responder às características da amostra e responder às questões de investigação”. Num segundo momento procedemos à análise inferencial, recorrendo a testes não paramétricos, uma vez que a nossa amostra para as variáveis em estudo não se mostrou normal.

4.1 Avaliação do grau motivacional nas organizações

A motivação nas organizações constitui uma tema que vem dividindo opiniões no cenário actual, tendo em conta que as organizações buscam colaboradores capazes de atingir metas consequentemente o crescimento organizacional, as instituições analisadas na presente pesquisa não são excepção. Para a avaliar o grau motivacional nas organizações foi aplicado um questionário contendo 18 questões, com uma escala de concordância no que se refere as afirmações, os resultados foram traduzidas em medias, onde a media mais baixa indica o nível de concordância baixa e a mais alta indica os níveis de concordância mais alta com relação a uma determinada variável como se pode observar na tabela abaixo.

Gráfico 1: Distribuição percentual das opiniões dos funcionários relativamente ao grau motivacional



Fonte: Dados da Pesquisa

O gráfico acima exposto apresenta os níveis de concordância dos funcionários com relação ao grau motivacional em algumas afirmações. Como se pode constatar pelo gráfico, a maioria dos funcionários concordam com 100% de que existem benefícios que os funcionários tem direito mais que não tem acesso, tal como e o caso de transporte, alimentação entre outros benefícios. Concordam em 100% também que existe uma grande quantidade de papelada no serviço por tramitar.

Como se pode observar pela gráfico¹, os níveis de concordância com relação as variáveis acima apresentadas são inconstantes podendo variar descordo e concordo moderadamente. Foram observados também alguns níveis de discordância com relação ao reconhecimento dos esforços individuais dos funcionarios com uma percentagem de 100%, o que permite concluir que o grau motivacional nas organizações é relativamente médio, pois não se atinge o nível alto da escala na boa parte das afirmações.

Nessa afirmação, a maioria dos funcionários concorda com 100% de que existem benefícios aos quais têm direito, mas que não conseguem acessar. Esse cenário pode levar à frustração e desmotivação entre os servidores, uma vez que eles sentem que seus direitos não estão sendo atendidos.

De acordo com Herzberg (1959), os fatores higiênicos, como benefícios e condições de trabalho, podem não ser diretamente motivadores, mas sua ausência ou inadequação pode causar insatisfação e afetar a motivação dos funcionários. É importante que as organizações ofereçam e garantam acesso a benefícios e recompensas adequadas para atender às expectativas dos funcionários e promover um ambiente motivador.

A concordância de 100% dos funcionários nessa afirmação indica que a burocracia excessiva pode ser uma fonte de desmotivação no ambiente de trabalho. A sobrecarga de trabalho administrativo pode levar a um aumento do estresse e da sensação de falta de reconhecimento, prejudicando o engajamento e a satisfação dos servidores.

Segundo Chiavenato (2010), um ambiente de trabalho com excesso de burocracia e processos engessados pode levar à percepção de falta de autonomia e dificuldades na realização das tarefas, resultando em baixa motivação e desempenho insatisfatório dos funcionários.

Esses dados revelam a importância de abordar essas questões no ambiente de trabalho para melhorar a motivação e satisfação dos servidores. A oferta adequada de benefícios e o

gerenciamento eficiente da burocracia podem ser estratégias-chave para aumentar a motivação dos funcionários e melhorar o clima organizacional.

É fundamental que a administração pública empenhe esforços em ouvir e compreender as necessidades dos funcionários, implementando ações corretivas para melhorar os aspectos identificados como fontes de desmotivação. A motivação dos servidores públicos é um fator essencial para o bom funcionamento e eficiência das instituições, e a satisfação dos funcionários está diretamente relacionada à qualidade dos serviços prestados à população.

Como refere (Simpson,1993: 11) a motivação é tudo aquilo que move as pessoas a fazerem qualquer coisa. Por outras palavras, é o que as leva a empenharem-se com dedicação, esforço e energia naquilo que fazem”. Para este autor “a motivação positiva ocorre quando as pessoas visam satisfazer um impulso e termina quando se é «obrigado» a cumprir algo que é imposto”.

Para o autor Neves (1998) é fundamental compreender o comportamento humano, daí a multiplicidade de teorias que versam sobre a motivação, nomeadamente, na procura da razão ou razões que estão por detrás das ações individuais. No entanto “a motivação não se observa diretamente. Os motivos não podem ser vistos, apenas inferidos; para ele o que se pode observar é uma multiplicidade de comportamentos e o resultado desses comportamentos” (Neves, 1998).

Ainda se pode observar pela tabela, que alguns itens detêm níveis de motivação

Os fatores que indicam a motivação e que despertam a satisfação têm como principal característica estarem ligados ao trabalho em si e as possibilidades de progresso e crescimento dentro da empresa. (Bergamini, 1994, p.205). Weiss (1991, p.10), contribui neste sentido, quando diz que motivação é a “energia ou impulso que mobiliza os recursos de uma pessoa para alcançar uma meta, portanto, a motivação vem de dentro, tem como sinônimos: anseios, ânsia, aspiração, vontade, desejo, necessidade, incitamento, impulso e demanda”.

Segundo Stephen P. Robbins, motivação é o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para alcançar uma meta. A intensidade refere-se ao esforço que a pessoa despende, sendo um dos elementos que mais nos referimos quando falamos em motivação. Já a direção deverá ser conduzida de uma maneira que beneficie a organização. Portanto precisamos considerar a qualidade do esforço, tanto quanto sua intensidade. A persistência é uma medida de quanto tempo uma pessoa consegue manter seu

esforço. Os indivíduos motivados se mantêm na realização de suas tarefas até que seus objetivos sejam atingidos.

4.2 Satisfação com as condições de trabalho

Nesta secção apresenta-se os níveis de satisfação com relação as condições de trabalho oferecidas pela empresa.

Tabela 4: distribuição percentual da resposta dos trabalhadores relativamente ao grau de satisfação com as condições de trabalho

Muitas de nossas regras e procedimentos fazem com que seja difícil fazer um bom Trabalho	2%	2%	14%	64%	11%	1%
Meus esforços para fazer um bom trabalho, raramente são bloqueados pela burocracia	4%	16%	7%	5%	66%	
Eu tenho muita coisa para fazer no trabalho	7%	4%	14%	7%	2%	60%
Eu tenho Muita Papelada	14%	8%	75%	1%		

Fonte: Dados da pesquisa

A tabela 2 apresenta os níveis de concordância no que se refere as condições de trabalho. Como se pode observar pela tabela, do total de respondentes, 64% concordaram que muitas regras e procedimentos da empresa acabam dificultando a execução de um bom trabalho. Este resultado demonstra que a maioria dos funcionários acredita que as normas e procedimentos das organizações acabam por prejudicar o desempenho deles na prestação de serviços. Seguindo este resultado, 66% acreditam que seus esforços para fazer um bom trabalho acabam sendo atrapalhados por causa da burocracia. O resultado do Item 24 identifica que pouco mais da metade dos respondentes (60%) concorda que eles possuem muita coisa para fazer no trabalho. Já para a afirmação do Item 31, cerca de 75% dos respondentes discordaram que tenham muita papelada no trabalho. Este resultado pode estar relacionado com o facto de que as organizações publicas optam pela tecnologias.

4.3 Satisfação com a natureza do trabalho

Na presente secção apresenta-se a satisfação dos trabalhadores com relação a natureza do trabalho.

Tabela 5: Distribuição percentual das respostas dos funcionários relativamente Satisfação com a natureza do trabalho

As vezes sinto que meu trabalho não tem sentido		6%	13%	71%			
---	--	----	-----	-----	--	--	--

Gosto de fazer as coisas que faço no trabalho.		4%	8%	8%	21%	64%	
Eu me sinto Orgulhoso em fazer meu trabalho		45	8%	21%	64%		
Meu Trabalho e agradável		4%	8%	21%	64%		

Fonte: Dados da pesquisa

Cerca de 71% dos respondentes não sentem que o trabalho deles seja insignificante e 64% disseram gostar de fazer as coisas que fazem no trabalho. A maioria (64%) também respondeu que sente orgulho pelo trabalho que desenvolve. Ainda sobre a natureza do trabalho, pouco mais da metade dos atendentes pesquisados (64%) concorda que o trabalho deles é agradável, contra 47% que discordam.

Em relação às muitas regras e procedimentos da empresa dificultando a execução de um bom trabalho, 64% dos respondentes concordaram com essa afirmação. Essa percepção é consistente com as observações de vários estudiosos que enfatizam como a burocracia excessiva pode afetar negativamente a eficiência e a motivação dos funcionários. Max Weber, em seu trabalho sobre burocracia, destacou que a excessiva formalidade e rigidez nas organizações podem levar a uma ineficiência operacional e desestimular a criatividade dos funcionários (Weber, 1947).

Além disso, 66% dos respondentes acreditam que seus esforços para fazer um bom trabalho são atrapalhados devido à burocracia. Esta percepção alinha-se com a teoria da desmotivação pela burocracia, proposta por Merton (1957), que sugere que a excessiva formalidade e regras rígidas podem causar frustração nos funcionários, reduzindo assim sua motivação intrínseca.

Outro dado relevante é que 60% dos respondentes concordaram que possuem muitas coisas para fazer no trabalho. Essa percepção pode ser relacionada à sobrecarga de trabalho, que é um fator conhecido por influenciar negativamente a satisfação dos funcionários (Spector, 2008). A sobrecarga pode levar ao estresse e ao esgotamento, afetando a qualidade do trabalho realizado e a motivação dos servidores.

Por outro lado, 75% dos respondentes discordaram que tenham muita papelada no trabalho, o que sugere que as organizações públicas têm adotado tecnologias para reduzir a dependência de documentos físicos e, assim, agilizar processos. Essa abordagem pode ter impactos positivos na eficiência e na motivação dos funcionários, uma vez que a tecnologia pode simplificar tarefas e proporcionar maior agilidade no fluxo de trabalho (Alstyn et al., 2005).

A análise dos dados apresentados revela um cenário interessante em relação à motivação e satisfação dos servidores públicos pesquisados. Cerca de 71% dos respondentes não sentem que o trabalho deles seja insignificante, o que pode ser um indicativo de que esses funcionários atribuem valor e relevância às suas atividades profissionais. Isso está em consonância com a ideia defendida por Hackman e Oldham (1975), que sugerem que a percepção de significado no trabalho está fortemente ligada à motivação intrínseca dos funcionários. Quando os indivíduos veem sentido e propósito em suas tarefas, estão mais propensos a se sentirem motivados e satisfeitos no trabalho.

Além disso, o fato de que 64% dos pesquisados afirmaram gostar de fazer as coisas que fazem no trabalho é outro indicativo relevante de motivação intrínseca. Nesse contexto, a Teoria da Autodeterminação (Deci & Ryan, 1985) pode ser relevante, pois ela destaca a importância de fatores internos, como a satisfação das necessidades psicológicas básicas de autonomia, competência e relacionamento social, para a motivação e bem-estar no ambiente de trabalho.

É encorajador notar que a maioria dos respondentes (64%) também sente orgulho pelo trabalho que desenvolve. Essa sensação de orgulho pode ser um forte motivador, uma vez que se relaciona ao reconhecimento e à valorização do esforço individual no contexto organizacional. A teoria da Equidade, proposta por Adams (1965), argumenta que o sentimento de equidade, ou seja, a percepção de que a relação entre esforço e recompensa é justa, está associado ao aumento da motivação e da satisfação no trabalho. Quando os servidores percebem que seu trabalho é reconhecido e valorizado, tendem a se sentir mais motivados a continuar se empenhando.

Por outro lado, a constatação de que 47% dos atendentes pesquisados discordam que o trabalho deles é agradável pode ser motivo de preocupação. Nesse caso, é importante considerar que a natureza do trabalho pode ser desafiadora e estressante para alguns funcionários. A abordagem da Job Demands-Resources (JD-R), proposta por Bakker e Demerouti (2007), argumenta que o trabalho pode conter demandas que consomem energia, mas também recursos que podem estimular a motivação e o bem-estar dos funcionários. Identificar essas demandas e recursos específicos é fundamental para propor medidas que melhorem a experiência de trabalho dos servidores.

4.4 Os factores motivacionais dos servidores públicos da cidade de Chókwè

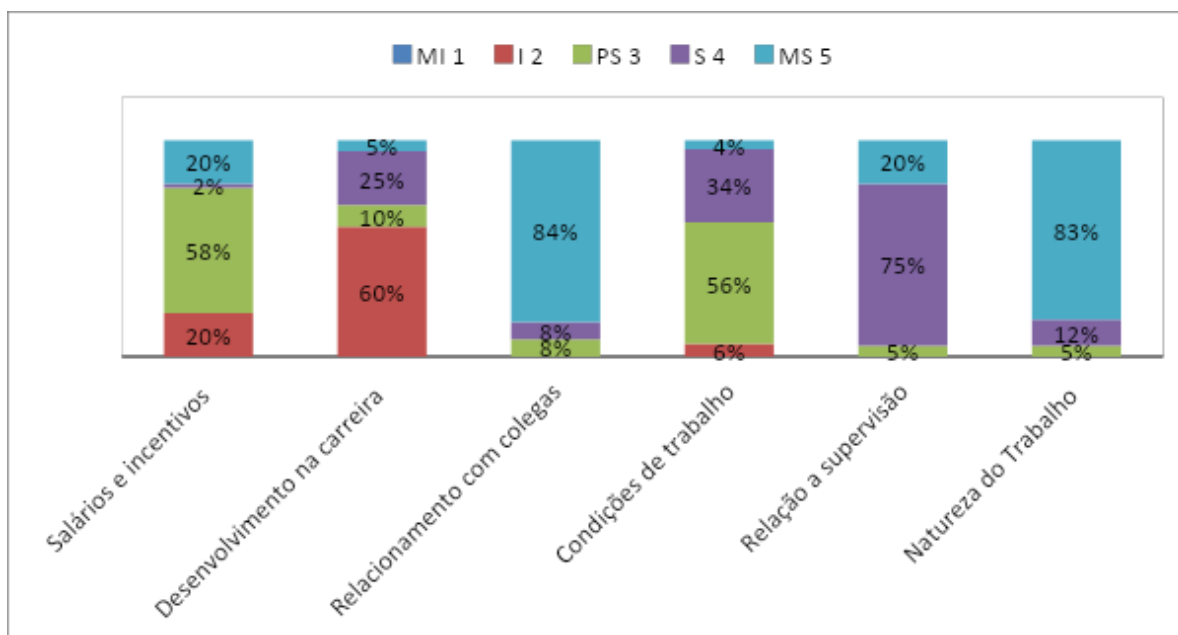


Gráfico 2: Distribuição percentual sobre o grau de motivação com relação aos factores motivacionais

O presente gráfico apresenta a satisfação global em termos de percentagem relativamente aos factores motivacionais percebidos pelos funcionários. Como se pode observar pelo gráfico, no que diz respeito a dimensão salários e incentivos. De acordo com os dados que se podem ser observados no gráfico 4, 58% dos funcionários estão satisfeitos com a dimensão salario, assim sendo no que se refere a dimensão salários e benefícios importa frisar que para a motivação dos trabalhadores é percepção de que os salários dependem do desempenho individual, mas como se sabe, os salários no sector público são decretados o que pode reduzir o empenho dos trabalhadores no trabalho. Existe também evidência de que o retorno para as competências não observáveis desempenha um papel relativamente menos importante na determinação dos salários no sector público (Campos e Pereira, 2009).

Ainda de acordo com a figura 4, 75% dos funcionários estão satisfeitos com relação a supervisão, 83% dos funcionários inqueridos estão satisfeitos com a natureza do trabalho, 74% dos funcionários estão satisfeitos com o relacionamento entre colegas, 78% é a

percentagem relacionada com a dimensão condições de trabalho, ou seja, a percentagem para os níveis de insatisfação com relação ao desenvolvimento na carreira e de 64%.

Os níveis de satisfação com relação as dimensões aplicadas ao questionário são relativamente altos, mas havendo alguns aspectos que necessitam de melhorias, como e o caso da satisfação com relação ao desenvolvimento na carreira.

Neste âmbito, a fim de demonstrar os factores podem influenciar a motivação dos trabalhadores na Administração Local, em 2009 foi efectuado um estudo pelo Boletim Económico do Banco de Portugal, no qual foca os incentivos relativos à motivação individual ao longo da carreira. Os resultados obtidos por este estudo sugerem que se pode obter efeitos benéficos em termos de motivação dos trabalhadores do setor público através de uma modificação da tabela salarial, mais concretamente através de uma redução dos salários relativos entre os trabalhadores em início de carreira e os mais experientes (Campos e Pereira, 2009).

Importa referenciar que os níveis de satisfação com relação as dimensões acima apresentadas, espelham o sentimento dos funcionários, questões relacionadas com salários e incentivos são alvos de debates no panorama político e social do país. O facto é que as organizações publicas possuem deficiências nos aspectos ligados a motivação de funcionarios, factores como desenvolvimento na carreira, natureza do trabalho constitui um dos motivos que gera insatisfação por parte dos funcionários.

“Na administração pública, a motivação ocorre em contexto diferente da do sector privado” (Rocha 2005: 77). Pesquisas recentes, Houston (2000, citin Rocha, 2005) concluem que os funcionários do setor privado são mais motivados pelos incentivos financeiros do que os funcionários públicos. Houston explica que os funcionários públicos são mais aliciados pela sua participação no processo de decisão política, envolvimento no interesse público, filantropia ou mesmo auto-sacrifício. Contudo, autores como Alonso e Lewis (2001: 376) “não encontraram evidências de que as recompensas materiais e a performance fossem menos importantes para as pessoas com níveis superiores de motivação no serviço público

5 CONCLUSÃO

O presente estudo, que investigou a motivação nas organizações públicas da cidade de Chókwè, utilizou uma metodologia inovadora, combinando abordagens qualitativas e quantitativas. A pesquisa abrangeu uma análise bibliográfica detalhada, abordando conceitos de motivação e satisfação, além de revisar diversas teorias que explicam os fatores influenciadores da motivação no trabalho. Com base em estudos anteriores sobre motivação no ambiente de trabalho, foram identificados os fatores que impactam diretamente na motivação dos funcionários.

Os resultados desse estudo apontam para uma questão crucial no ambiente organizacional: os gestores precisam desenvolver métodos que minimizem problemas e situações que possam expor os funcionários ao risco de transtornos mentais relacionados ao trabalho, como o estresse. Esse dado revela a importância de priorizar o bem-estar dos colaboradores, visando criar um ambiente saudável e motivador.

De acordo com os dados obtidos, o fator motivacional que se destaca nas organizações é a satisfação com os salários. Isso é respaldado pela figura 4, que mostra que 80% dos funcionários estão satisfeitos com a supervisão, 60% estão satisfeitos com a natureza do trabalho e 60% estão satisfeitos com o relacionamento entre colegas. Ainda, 78% dos funcionários relataram satisfação com as condições de trabalho. Por outro lado, os níveis de insatisfação com relação ao desenvolvimento na carreira foram identificados em 60% dos funcionários.

Esses dados reforçam a tese de que a motivação é fortemente influenciada por aspectos relacionados aos salários e incentivos. Entretanto, é importante destacar que esses fatores não são os únicos determinantes do bom desempenho dos funcionários. Há outros elementos que também desempenham um papel relevante no processo motivacional.

O estudo também revelou que as organizações públicas enfrentam deficiências na motivação de seus funcionários, especialmente no que diz respeito ao desenvolvimento na carreira e à natureza do trabalho. Esses aspectos geram insatisfação entre os colaboradores, indicando a necessidade de melhorias nessas áreas.

Apesar das altas taxas de satisfação relatadas nas dimensões abordadas pelo questionário, alguns aspectos requerem atenção e aprimoramento, como é o caso da satisfação em relação

ao desenvolvimento na carreira. Essas informações são valiosas para que as organizações públicas possam criar estratégias eficazes de motivação e incentivo aos seus colaboradores.

Em suma, a motivação tem o poder de impulsionar o desempenho dos funcionários, levando-os a alcançar níveis mais altos de produtividade. Portanto, os gestores devem priorizar o bem-estar e a satisfação dos funcionários, reconhecendo que a motivação não se resume apenas a salários e incentivos financeiros. Ao compreender as expectativas e necessidades dos colaboradores em relação ao desenvolvimento na carreira e à natureza do trabalho, as organizações poderão promover um ambiente mais motivador e, conseqüentemente, atingir resultados mais satisfatórios. É fundamental que as organizações estejam atentas às oportunidades de melhoria, buscando sempre aprimorar a experiência dos funcionários e promover um ambiente de trabalho que valorize o potencial de cada indivíduo, incentivando-os a alcançar seu pleno desempenho.

6 SUGESTÕES

A motivação é influenciada por forças internas e externas, isto é, estímulos sociais, biológicos, emocionais e cognitivos. Por isso, direcciona o comportamento dos indivíduos para que todos empreguem esforços a fim de alcançar um objectivo predeterminado. Deste modo torna-se importante trazer algumas sugestões:

- As investigações futuras possam fazer uma triangulação entre a motivação e satisfação laboral nas organizações privadas
- Nas instituições analisadas que sejam criados sistemas de incentivos adequados a realidade dos funcionários
- Que sejam desenhados planos de carreiras para os funcionários com o objectivos de crescimento profissional

7 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ❖ Alstyne, M. W. V., Brynjolfsson, E., & Madnick, S. E. (2005). Technological Progress and the Internet. *Communications of the ACM*, 47(1), 66-73.
- ❖ Campos, Gastão W. de S. (1988). Reforma Sanitária Brasileira. In: Berlinguer, G. et al. *Reforma Sanitária: Itália e Brasil*. São Paulo: Hucitec/Cebes, pp. 179-194.
- ❖ Chiavenato, I. (1985). *Administração: Teoria, Processo e Prática*. São Paulo: McGraw-Hill.
- ❖ Chiavenato, Idalberto (1994). *Gerenciando pessoas*. São Paulo: MakronBooks, 3ª ed., pp. 167-181.
- ❖ . Evans, John (1982). *Medición y Gestión de los Servidos Médicos y Sanitarios*. New York: Fundación Rockefeller.
- ❖ Fritz, R. (2006). *Estrutura e comportamento Organizacional*. São Paulo: Editora Pioneira Thompson Learning.
- ❖ Hampton, D. R. (1980). *Administração Contemporânea: Teoria, prática e casos*. São Paulo: McGraw-Hill.
- ❖ Kot, S. M. (2014). How does international competitiveness affect economic development? *Optimum Economic Studies*.
- ❖ Chiavenato, I. (2004). *Teoria Geral da Administração, sétima edição*. Rio de Janeiro: Campus.
- ❖ Chiavenato, I. (2011). *Teoria Geral da Administração, 8ª Ed*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- ❖ Lopes, G. A. C. (2003). *Motivação no trabalho*.
- ❖ Markoni, M. A., & Lakatos, E. M. (2003). *Fundamentos de metodologia científica, 5ª Edição*. São Paulo: Atlas S. A.
- ❖ Marras, J. P. (2010). *Administração de recursos humanos, do operacional ao estratégico, quinta edição*. São Paulo: Saraiva.
- ❖ Mariano, M. M. (2014). *Maior Plano de Produção*.
- ❖ Mezzarob, O. M. C. S. (2010). *Metodologia de Pesquisa no Direito, 4ª Edição*. São Paulo.
- ❖ Merton, R. K. (1957). *Social Theory and Social Structure*. Free Press.
- ❖ Todorov, J. C., & Márcio, B. M. (2005). *Terapia comportamental e cognitiva*.
- ❖ *Plano Estratégico do Setor da Saúde PESS 2014-2019*.
- ❖ Pocinho, M. (2009). *Amostra e tipos de amostragem*.

- ❖ Spector, P. E. (2008). *Industrial and Organizational Psychology: Research and Practice*. John Wiley & Sons.
- ❖ Weber, M. (1947). *The Theory of Social and Economic Organization*. Free Press.



Prezado(a) Senhor(a), Trabalhador, Pedimos a vossa atenção e colaboração para o preenchimento deste questionário, cujo objectivo è o de análise da motivação dos servidores públicos na qualidade de prestação de serviços, como requisito para a culminação do curso de licenciatura em Administração pública pelo Instituto Superior Politécnico de Gaza. Os dados destinam-se exclusivamente a um tratamento estatístico para fins académicos. Garantimos a confidencialidade dos dados pessoais.

Assinale com uma cruz (X) a opção correspondente a sua resposta;

No caso de se enganar na resposta, risque e assinale uma nova resposta

Perfil do Trabalhador:

01- Idade:

a) () 18 a 28 anos b) () 29 a 39 anos c) () 40 a 50 anos d) () mais de 51 anos

02 - Sexo:

a) () Feminino b) () Masculino

- Nível de escolaridade:

Básico () b) Ensino médio () c) Ensino Superior()

04 - Tempo de serviço: _____

05 – Ocupa algum cargo de Chefia?

Sim _____ b) Não _____

II

Sobre a escala de satisfação, por favor circule a melhor opção que descreva a sua opinião.

Discordo, 2- moderadamente, 3-Discordo ligeiramente, 4- Concordo ligeiramente, 5-

Concordo 6-moderadamente, 7-Concordo muito

		1	2	3	4	5	6	7
1	Sinto que estou recebendo uma quantia justa pelo trabalho que faço.							
2	Há realmente muito pouca chance de promoção no meu trabalho.							
3	Meu supervisor é bastante competente em fazer seu trabalho.							
4	Não estou satisfeito com os benefícios que recebo.							

5	Quando faço um bom trabalho, recebo por ele o reconhecimento que deveria receber.							
6	Muitas de nossas regras e procedimentos dificultam a realização de um bom trabalho.							
7	Gosto das pessoas com quem trabalho.							
8	Às vezes sinto que meu trabalho não tem sentido.							
9	As comunicações parecem boas dentro desta organização.							
10	Os aumentos são muito poucos e distantes entre si.							
11	Aqueles que se saem bem no trabalho têm uma boa chance de serem promovidos.							
12	Meu supervisor é injusto comigo.							
13	Os benefícios que recebemos são tão bons quanto os oferecidos pela maioria das outras organizações.							
14	Não sinto que o trabalho que faço seja apreciado.							
15	Meus esforços para fazer um bom trabalho raramente são bloqueados pela burocracia.							
16	Acho que tenho que trabalhar mais no meu trabalho por causa da incompetência das pessoas com quem trabalho.							
17	Gosto de fazer as coisas que faço no trabalho.							
18	Os objetivos desta organização não são claros para mim.							

Sobre Grau de Motivação do trabalhador

		1	2	3	4	5	6	7
19	Sinto-me desvalorizado pela organização quando penso no que me pagam.							
20	As pessoas avançam tão rápido aqui quanto em outros lugares.							
21	Meu supervisor mostra muito pouco interesse nos sentimentos dos subordinados.							
22	O pacote de benefícios que temos é justo.							
23	Há poucas recompensas para quem trabalha aqui.							
24	Tenho muito o que fazer no trabalho.							
25	Eu gosto dos meus colegas de trabalho.							

26	Muitas vezes sinto que não sei o que está acontecendo com a organização.							
27	Sinto orgulho em fazer meu trabalho.							
28	Sinto-me satisfeito com minhas chances de aumento de salário.							
29	Há benefícios que não temos e que deveríamos ter.							
30	Eu gosto do meu supervisor.							
31	Eu tenho muita papelada.							
32	Não sinto que meus esforços sejam recompensados como deveriam ser.							
33	Estou satisfeito com minhas chances de promoção.							
34	Há muitas brigas e brigas no trabalho.							
35	Meu trabalho é agradável.							
36	As atribuições de trabalho não são totalmente explicadas.							

Fonte: Paul E. Spector 1994, Adaptado pela autora