



INSTITUTO SUPERIOR POLITÉCNICO DE GAZA
DIVISÃO DE ECONOMIA E GESTÃO
CURSO: GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Monografia Científica

Analise da Motivação no ambiente do trabalho como fator determinante para a retenção de talentos dos agentes do SDPI de Chókwè

Autor: Nélio Hilário Moiane

Tutora: dra. Sheila Salieta Mário Cuambe

Lionde, Novembro de 2023



INSTITUTO SUPERIOR POLITÉCNICO DE GAZA

Monografia Científica de investigação apresentada sob tema: sobre a motivação no ambiente do trabalho como factor determinante para a retenção de talentos dos agentes do SDPI de Chókwè. Apresentado ao Curso de Gestão de Recursos Humanos na Divisão de Economia e Gestão do Instituto Superior Politécnico de Gaza, como requisito de investigação no âmbito do Trabalho de Culminação do Curso sob forma de Monografia Científica em Gestão de Recursos Humanos.

Tutora: dra. Sheila Salieta Mário Cuambe



INSTITUTO SUPERIOR POLITÉCNICO DE GAZA

Moiane, Nélio Hilário, análise da motivação no ambiente do trabalho como factor determinante para a retenção de talentos dos agentes do SDPI: Caso de Serviços Distrital de Planeamento e Infra-Estrutura de Chókwè. Monografia de investigação apresentado ao curso de Gestão de Recursos Humanos na Divisão de Economia e Gestão do Instituto Superior Politécnico de Gaza, como requisito para a obtenção do grau de Licenciatura em gestão de Recursos Humanos.

O júri:

Tutora: Sheila Salieta Mário Cuambe.
(Sheila Salieta Mário Cuambe)

Avaliador 1: Sulemane Rungunate
(Sulemane Rungunate)

Avaliador 2: Burailo António Diogo
(Burailo Diogo)

Lionde, Novembro de 2023

Índice

SIGLAS E ABREVIATURAS	vii
DECLARAÇÃO	xiii
AGRADECIMENTOS	ix
RESUMO	x
ABSTRACT	xi
I. INTRODUÇÃO	12
1.1. Problematização	12
1.3. Objectivos	16
1.4. Hipótese	17
II. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	18
2.1. Conceito da Retenção de Talentos	18
2.1.1. Relação entre Factores Motivacionais e Retenção de talentos	18
2.1.2. Conceito e origem da motivação	18
2.1.3. Motivação na Organização	19
2.2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	20
Teórias Motivacionais	20
2.2.3. Teoria X e Y	23
2.2.4. Conceito de Teoria das Relações Humanas	24
2.2.5. Teoria de Equidade, de ADAMS	25
2.2.6. Teoria do Estabelecimento de Objectivos de Edwin Locke	26
2.2.7. Teoria da Expectativa de VROOM	26
2.2.8. Variáveis que Podem Influenciar na Retenção e Satisfação dos Colaboradores.	28
III. METODOLOGIA	29
3.1 Métodos de Abordagem	29
3.2 Metodologia e Método de Pesquisa	29
3.3. População e Amostra	30
3.4. Amostra	30
3.5. Instrumentos de Pesquisa	30
3.6. Estratégia para Colecta de Dados	31
IV. RESULTADOS E DISCUSSÃO	32
4.1. Sobre a organização	32
4.2. Resultados e discussão de dados	32
V. Conclusão	43

VI. Recomendações.....	45
VII. Referências Bibliográficas	46
Apêndices.....	47

Índice de Gráficos

Gráfico 1: Idade.....	35
Gráfico 2. Classificação da motivação.....	36
Gráfico 3. Satisfação nas actividades exercidas.....	37
Gráfico 4. O que lhe motiva no local de trabalho	38
Gráfico 5. Como caracteriza o ambiente de trabalho.....	39
Gráfico 6. O ambiente trabalho influencia na realização das actividades	40
Gráfico 7. Benefícios sociais atraentes e incentivos.....	41
Gráfico 8. Recomendaria esta empresa como um bom lugar para se trabalhar.....	42

SIGLAS E ABREVIATURAS

SDPI ----- Serviço Distrital de Planeamento e Infra-Estrutura



INSTITUTO SUPERIOR POLITÉCNICO DE GAZA

DECLARAÇÃO

Declaro por minha honra que este Trabalho de Culminação do Curso é resultado da minha investigação pessoal e da orientação da minha tutora, 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 não foi apresentado em nenhuma outra instituição para propósito semelhante ou obtenção de qualquer grau académico.

Lionde, Novembro de 2023

O estudante

Nélio Hilário Moiane

(Nélio Hilário Moiane)

AGRADECIMENTOS

Querido Deus obrigado por guiar-me até aqui, estou agradecido pelo homem que me tornei ante seus olhos, agora entendo que as tribulações faziam parte do plano. Agradeço em especial a ajuda, exigência e disponibilidade da minha orientadora dra. Sheila Salieta Mário Cuambe, por ultrapassar a qualidade de tutora, pela boa vontade, pelas ferramentas que tornaram este trabalho real, meu muito obrigado pela paciência, mesmo quando mostrei desânimo e falta de foco, não me abandonou. E sinto me agradecido ao MSc. Daniel Gawana, por ter sido um pai durante a minha formação, dado que, foi ele o director do curso de GRH naquele instante e ter executado da melhor forma os seus deveres sem tirar o mérito aos de mais formadores que estiveram ligados direta ou indiretamente ao meu desenvolvimento académico.

A todos os meus familiares, em especial aos meus Pais, Hilário Álvaro Moiane e Matilde Constantino Monjane, meu obrigado pela aposta e investimento em mim sem importar as dificuldades, por me olhar sempre com bons olhos. aos meus tios, Cornélio Nuvunga e Mara, Hermínio Bissapapo e Dércia, Abigália, e também a minha madrinha Verónica pelo amor, carinho, compreensão e ensinamentos ao longo da minha vida. A todos meus irmãos em especial, José Manave e Mária Odete, Lindiwe, Fátima, Shirley e Lécio e Cíntia que desde o início foram pessoas maravilhosas, nunca deixaram se ausentar e que sempre pude contar.

Aos colegas do curso de Gestão de Recursos Humanos, geração 2019 em especial aos colegas Valencio, Nârcio, Rocha, Leonilde, Azarias, Maunde, Birda e Elautéria. pois juntos compartilhamos momentos de muita emoção e medo diante de certas avaliações, mas mesmo assim as “suportadas” não falhavam, agradeço por fazer parte desta família. E também muito obrigado ao Carlos Inocência por ter me auxiliado na produção da presente monografia.

Aos meus amigos, Sidney, Anésio, Dario, agradecer por todos os momentos vividos durante esses 4 anos, pelos bons conselhos e por sempre procurar me mostrar o bom lado da vida. O meu especial agradecimento a Dencia Milka Bento por ter sido a minha âncora durante todo esse processo, me dando suporte emocional, compreendendo os momentos de estresse e me incentivando a persistir nos momentos de desânimo. Ela é a responsável por aqueles abraços aconchegantes que me fizeram recuperar as forças e seguir em frente.

Agradecer também ao Serviço Distrital de Planeamento e Infra-Estrutura de Chókwè por permitir a realização desse trabalho e pela prontidão no apoio a colecta de dados muito obrigado.

Para todos, **o meu muito khanimanbo, vocês são únicos e inesquecíveis!**

RESUMO

O presente trabalho foi resultado de uma pesquisa sobre a motivação no ambiente de trabalho como factor determinante para retenção dos agentes do SDPI do Chókwè, feito no Serviço Distrital de Planeamento e Infra-Estrutura de Chókwè (SDPI). O método usado no trabalho foi o dedutivo, que se partiu de um pressuposto onde avançou-se duas hipóteses tentando responder o problema, a seguinte pergunta de pesquisa: de que forma os factores motivacionais determinam a retenção de talentos dos agentes do SDPI? As hipóteses avançadas, H0: os factores motivacionais podem não determinar a retenção de talentos a medida em que não há satisfação nos colaboradores e H1: os factores motivacionais podem determinar a retenção de talentos a medida em que há satisfação laboral nos colaboradores. Para verificar semelhanças e explicar divergências na abordagem das questões e para o diagnóstico recorreu-se ao inquérito por questionário de modo a fazer-se uma interpretação dos indicadores e tirar conclusões às instituições similares em estudo. Dos resultados obtidos da pesquisa, onde administrou-se um inquérito por questionário junto dos colaboradores do SDPI, onde alegam que sentem se pouco motivados porem continuam na instituição com esperança de que se melhorem a motivação ou apareça uma melhor oportunidade, aprovou-se a primeira hipótese que diz que: H1: os factores motivacionais podem determinar a retenção de talentos a medida em que há satisfação laboral nos colaboradores. Onde chegou-se a conclusão de que a motivação apesar de ser alvo de estudo há algum tempo, ainda é um tema potencial para ser mais aprofundado e estudado, visto que no final do estudo concluiu-se que alguns colaboradores estavam minimamente satisfeitos e retidos, mais não descartavam a possibilidade de saírem da organização, o que se sugere aos gestores, buscarem novas estratégias para manter seus colaboradores motivados e interessados em continuar a servir na organização.

Palavras-chave: Motivação, Ambiente, Retenção.

ABSTRACT

This work was the result of research into motivation in the workplace as a determining factor in the retention of State Employees and Agents, carried out at the Chókwè District Planning and Infrastructure Service (SDPI). The method used in the work was deductive, which started from an assumption to hypotheses put forward trying to answer the problem, the following research question: How do motivational factors determine the retention of talents of Employees and State agents? The hypotheses advanced, H0: motivational factors may not determine talent retention to the extent that there is no job satisfaction among employees and H1: motivational factors may determine talent retention to the extent that there is job satisfaction among employees. To verify similarities and explain divergences in the approach to questions and for diagnosis, a questionnaire survey was used in order to interpret the indicators and draw conclusions regarding similar institutions under study. From the results obtained from the research, where a questionnaire survey was administered to SDPI employees, where they claim that they feel little motivated but continue at the institution with the hope that motivation will improve or a better opportunity will appear, the first hypothesis that says: H1: motivational factors can determine talent retention to the extent that there is job satisfaction among employees. Where the conclusion was reached that motivation, despite being the subject of study for some time, is still a potential topic to be further explored and studied, since at the end of the study it was concluded that some employees were minimally satisfied and retained, but they did not rule out the possibility of leaving the organization, which suggests that managers seek new strategies to keep their employees motivated and interested in continuing to serve in the organization.

Keywords: Motivation, Environment, Retention.

I. INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, as organizações estão conscientes da necessidade de criar melhores condições para o bem-estar dos colaboradores considerando que os mesmos produzam mais e melhor quando se sentem felizes e motivados.

De acordo com o CHIAVENATO (2002- p.172) A motivação no ambiente de trabalho deve ser alcançada e mantida para o bom funcionamento das organizações e na retenção dos funcionários, fazendo com que todos realizem suas funções proporcionando melhor rendimento das tarefas exigidas. No ambiente organizacional, é de fundamental importância que todos se respeitem, no sentido literal da palavra, fazendo com que o trabalho flua de uma maneira agradável e que todos possam sentir-se motivados e desempenhar cada vez melhor suas tarefas em seus trabalhos.

Para LOPES (1980, p.23) Na contextualização histórica do desenvolvimento humano, observa-se que motivação envolve sentimento de realização e de reconhecimento profissional, manifestado por meio de exercícios das tarefas e actividades que oferecem suficiente desafio e significado para o trabalho.

Estamos cientes que o mundo é cada vez mais competitivo, exige altos níveis de motivação das pessoas. GIL (2001, p.201), Que demonstra que funcionários motivados para realizar seu trabalho, tanto individualmente como em grupo, tendem a proporcionar melhores resultados.

É com esta análise que se percebe a importância pela qual, os colaboradores precisam estar sempre motivados, para que os resultados possam ser positivos para a empresa. A motivação pode ser entendida como o principal combustível para a retenção dos colaboradores nas organizações.

De acordo com algumas teorias de motivação, as experiências de cada indivíduo, seus sonhos e sua visão do mundo, interferem no modo como reagem aos estímulos motivacionais. Isso faz com que pessoas com experiências de vida diferentes reajam de maneira diferente aos mesmos estímulos.

Um dos maiores desafios do gestor é motivar as pessoas; faze-las decididas, confiantes e comprometidas intimamente a alcançarem objectivos propostos; estimulá-las o suficiente para que sejam bem-sucedidas através do seu trabalho na organização. O conhecimento da motivação humana é indispensável para que o gestor possa realmente contar com a colaboração incondicional das pessoas.

Mediante uma sociedade onde as organizações estão passando por grandes transformações, a questão motivar está em alta, ou seja, motivar é ter motivos. Ter motivos para trabalhar, para se dedicar, para se comprometer, para quem quer vencer, para querer aprender, para se dedicar àquilo que faz, em busca de resultados. O conceito motivação, por sua vez, tem sido objeto de destaque nos estudos do comportamento organizacional em diversas empresas do ramo privado e público.

Foi neste contexto que se sugeriu o tema: Motivação no Ambiente de Trabalho como Factor Determinante para a Retenção de Talentos dos Funcionários e Agentes do Estado. Pretende-se com este trabalho analisar os factores determinantes para retenção de talentos dos funcionários nas organizações, com vista a fornecer sugestões que permitam a resolução de saídas de profissionais das organizações, ou diminuir a sua incidência, e não só, a pesquisa permitirá com que as organizações analisem até que ponto os factores motivacionais influenciam na retenção de talentos dos funcionários. A pesquisa foi feita com os Funcionários e Agentes do Estado afetos no Serviço Distrital de Planeamento e Infra-Estrutura do Distrito de Chókwè, Província de Gaza.

1.1. Problematização

A manutenção de colaboradores motivados dentro das organizações tem se tornado cada vez mais uma tarefa difícil, daí que a abordagem de CHIAVENATO (1999), observa que “motivação conjuga três elementos fundamentais: esforço; objectivo organizacional; e necessidade individual”.

Contudo, o que define a positividade e a negatividade uma motivação é a sua gestão, pois, a má gestão da mesma pode gerar problemas de saúde física e mental como depressão e estresse, o alto nível de rotatividade causando a perda de talentos através de demissões, a desmotivação, os ruídos ou mesmo o bloqueio da comunicação interna ocasionando a baixa produtividade, a falta de comprometimento dos colaboradores, bem como a falta de coesão do grupo. À vista disso, destacou-se no SDPI.

É certo que quando uma pessoa é devidamente motivada ela tenta trabalhar arduamente. Então, torna-se importante sublinhar que altos níveis de esforço nem sempre conduzem a um desempenho ou resultado favorável, a menos que o esforço seja canalizado na direção que possa beneficiar a organização.

Para BRAZ (2003), afirma que tendo em vista o despertar das organizações para os seus ativos humanos, observa-se cada dia o maior interesse das organizações em promover a motivação em busca de melhores resultados e qualidade, as organizações estão valorizando cada vez mais os seus colaboradores, buscando entender a eles uma satisfação maior no seu local de trabalho.

As organizações procuram alternativas de manter seus colaboradores nos postos de trabalho, sobre acompanhamento baseado nas teorias motivacionais e, tem havido grande relevância. Perante estas situações levantou-se a seguinte questão: **de que forma os factores motivacionais podem determinam a retenção de talentos na organização?**

1.2. Justificativa

Optou-se em desenvolver esta temática devido a necessidade de tornar as organizações cada vez mais produtivas e competitivas consoante as exigências actuais do mercado em que operam, visto que, ao compreenderem a verdadeira motivação e saberem lidar com o mesmo poderão transformá-lo em oportunidades. E pelo facto de algumas não compreenderem a relevância da tal e da sua gestão como um factor vital para o seu sucesso e desenvolvimento.

A presente pesquisa poderá beneficiar os gestores e as organizações moçambicanas e as de mais de uma gestão estratégica motivação laboral, de modo a reduzir os efeitos negativos e evitar greves desnecessárias ou falências. O mesmo estudo poderá despertar as atenções da sociedade em geral na interpretação actual da motivação, dado que, já não se considera como algo danoso conforme era visto nas décadas passadas, pelo contrário os actuais líderes devem buscar manter um nível suficiente para que haja melhor desempenho.

E, aliado a isto, pretendia-se estudar também situações ligadas à saída dos funcionários de uma organização para a outra, e que podem ser caracterizadas por: disparidades na remuneração, benefícios, reconhecimento, realização, segurança no trabalho.

Segundo HERZBERG divide os factores que alteram o comportamento do individuo em dois grupos: os higiênicos e os motivacionais.

De acordo com MARTINEZ (2004), os factores motivacionais são intrínsecos ou profissionais, representados por conhecimento, status, responsabilidades de reconhecimento, riqueza no trabalho e desafio. A ausência desses factores não ocasiona insatisfação.

A perspectiva é que este estudo venha a se inserir no campo comportamental nas organizações, e enfatizar especialmente a questão “motivação no ambiente de trabalho como factor de retenção e satisfação dos funcionários e agentes do estado”.

O estudo deste tema fará com que as organizações melhorem as formas de motivar e, permitir com que haja mudança do comportamento, reconhecimento, retenção e satisfação no ambiente de trabalho.

1.3. Objectivos

1.3.1. Geral

- ✓ Analisar a motivação no ambiente de trabalho e sua influência na retenção de talentos dos colaboradores do SDPI.

1.3.2. Específicos

- ✓ Descrever qual é o ambiente de trabalho existente no SDPI;
- ✓ Identificar de que modo os factores motivacionais podem determinar a retenção de talentos dentro da Instituição;
- ✓ Verificar o Impacto das estratégias motivacionais usadas para a retenção de talentos no SDPI.

1.4. Hipótese

Uma hipótese é uma proposição especulativa que se aceita de forma provisória como ponto de partida de uma investigação, (CERVO, 2002).

O desempenho de uma organização depende dos esforços dos colaboradores, para que este seja positivo, os colaboradores necessitam de um ambiente adequado e estimulante, tendo em conta que as organizações dependem dos colaboradores para dirigir, organizar e administrar para alcançar seus objectivos com sucesso. É importante que haja motivação para manter os colaboradores satisfeitos (KOONTZ,1989).

- ✓ H0. Os factores motivacionais podem não determinar a retenção de talentos a medida em que não há satisfação nos colaboradores.
- ✓ H1. Os factores motivacionais podem determinar a retenção de talentos à medida em que há satisfação laboral nos colaboradores.

II. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1. Conceito da Retenção de Talentos

Para MADEIROS, et al. (2003), o conceito de retenção de talentos não aparece de forma estruturada e clara nos textos estudados. Verificou-se que se existe uma abordagem de entender a retenção de talentos como oposto a turnover, ou seja, reter um empregado equivale a ele não sair da empresa. Na visão do ABREU et al, (2003). Numa outra vertente, afirma que retenção é o comprometimento afectivo que envolve um relacionamento activo e busca o bem-estar do empregado com a organização.

2.1.1. Relação entre Factores Motivacionais e Retenção de talentos

GODOI (2001) Falando da relação entre factores motivacionais e retenção dos funcionários afirma ser possível fazer uma ligação clara entre as duas variáveis. Pois, para ele, os factores motivacionais apresentam como um factor condicionante na retenção dos trabalhadores, no sentido de que se ha motivação positiva pode ser associada a manutenção dos colaboradores e a motivação fraca pode associar-se à saída dos mesmos.

Segundo MITCHELL et al, (2001) As organizações percebem que a retenção é fonte de vantagem competitiva Motivação

2.1.2. Conceito e origem da motivação

Na visão do MAXIMINO citado por ANTONIO CESAR AMARU (1985) A palavra Motivação (derivada do latim *motivus*, *movere*, que significa mover) indica o processo pelo qual um conjunto de razões ou motivos explica, induz, incentiva, estimula ou provoca algum tipo e ação ou comportamento humano.

Para CHIAVENATO (2006) motivação é o desejo de exercer altos níveis de esforços em direção á determinados objectivos organizacionais, condicionados pela capacidade de satisfazer objectivos individuais, a motivação depende da direção, força e intensidade do comportamento e duração da persistência.

De acordo com ROBINS, citado por TAVARES (2010), motivação é o resultado da interação entre o indivíduo e a situação. A motivação é definida como a vontade de empregar altos níveis de esforço em direção a metas organizacionais, condicionada pela capacidade de esforço de satisfazer alguma necessidade do indivíduo.

Segundo MASLOW (1954), define motivação como sendo conjunto de factores psicológicos, conscientes e não conscientes de ordem fisiológica, intelectual ou afectivo, os quais agem entre si e determinam a conduta do indivíduo. É um estado interno resultante de uma necessidade que desperta certo comportamento, com o objectivo de suprir essa necessidade.

Para BOWDITCH e BUONO (1992), motivação é considerado como o processo de induzir uma pessoa ou grupo, o qual com suas necessidades distintas a atingir os objectivos da organização, enquanto também tenta atingir objectivos pessoais, é também referida como um meio indispensável para o aumento da produtividade e retenção de quadros nas organizações.

2.1.3. Motivação na Organização

Segundo BERGAMI (2006), afirma que “nas organizações a motivação pode ser entendida como desempenho e os esforços dos colaboradores para atingir os resultados desejados”. Esse desempenho, na perspectiva da administração científica de Frederick Taylor, poderia ser controlado para que se obtivesse o nível de produtividade estabelecido. Já na perspectiva das relações humanas defendidas por ELTON MAYO, esses mesmos resultados poderiam se atingidos através da consideração dos colaboradores na sua totalidade, dando atenção ao comportamento social dos mesmos. A função dos gestores, nesse caso, seria conseguir com que os colaboradores fizessem algo porque se sentem satisfeitos fazendo-o.

Essas duas perspectivas foram precursoras das teorias motivacionais elaboradas no século passado, quando o interesse pelo comportamento dos colaboradores nas organizações teve um aumento significativo, principalmente nas últimas décadas.

BERGAMINI (2006) aponta uma das razões para esse aumento de interesse ao afirmar que: Se a tecnologia já não é problema, se a inflação está relativamente controlada, tudo deveria ser melhor e não está sendo, é assim que as pessoas estão ganhando lugar de destaque, pois o relativo fracasso só pode estar ocorrendo porque provavelmente elas sejam o principal problema.

De acordo com BERGAMINI (2006), afirma que certamente as pessoas não são o problema, mas parte da solução. Quando ingressam em uma organização, trazem consigo uma variedade de valores, interesses e talentos que influenciam o ambiente organizacional. Cabe á organização encontrar estratégias que permitam transformar esses valores, interesses e talentos em ações eficazes e produtivas. Caso contrário, haverá apenas “um grande contingente de pessoas que não nutrem a menor motivação por aquilo que fazem”. Esses trabalhadores não experimentam, portanto, nenhuma satisfação ou realização pessoal gerada por aquilo que fazem em seu trabalho.

O emprego, neste caso, passa a ser entendido como uma forma de angariar recursos para que possam sentir-se felizes fora dele. é nesse momento que o trabalho deixa de exercer seu papel como referencial de autoestima e valorização pessoal, passando a ser fonte de sofrimento e não oportunidade de realização sadia dos desejos interiores que cada um tem. Diz ainda que para não tornar o trabalho uma fonte de sofrimento, é necessário que as organizações compreendam que as pessoas não fazem as mesmas coisas pelas mesmas razões. Elas são diferentes e interagem com o ambiente de forma diferente. característica que chamou de Estilo de Comportamento Motivacional. Para ele, este estilo é um factor indicativo das marcas individuais que cada pessoa evidencia quando se comporta na busca dos seus próprios factores de satisfação motivacional. É a função da vida psíquica humana, tendo carácter intrínseco tão típico a cada pessoa que, através da sua configuração, será possível individualizá-la dos demais com quem convive.

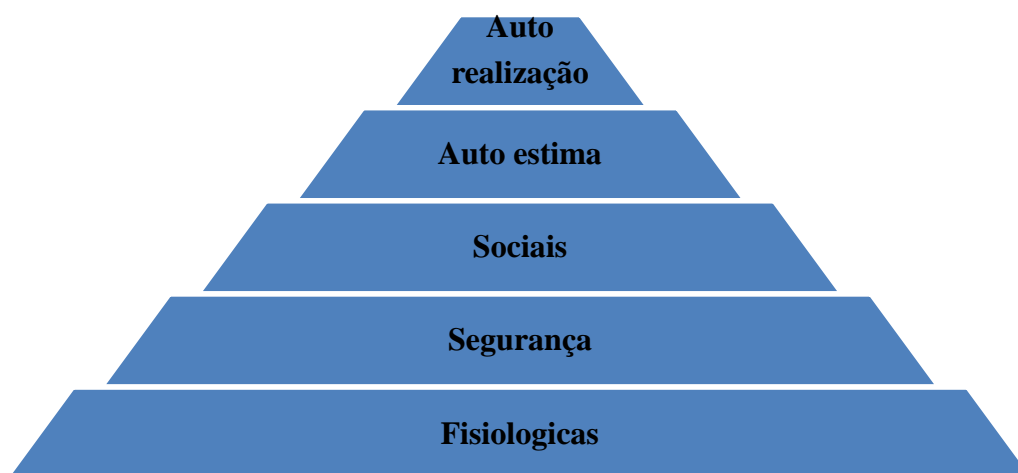
2.2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Teóricas Motivacionais

Existem várias teorias de motivação, e uma das mais aplicadas é a de ABRAHAM MASLOW (1908-1970) foi um psicólogo americano, considerando o pai de humanismo na psicologia.

Segundo (MASLOW,1954) as necessidades humanas, estão organizadas por grau de importância e influência. Nesta pirâmide, as necessidades mais básicas e individuais estão no primeiro nível e as mais complexas no topo, portanto, podemos fazer sua leitura de baixo para cima. A seguir, apresenta-se a explicação sobre os níveis da pirâmide:

Hierarquia das Necessidades de Maslow



Fonte: Idalberto (CHIAVENATO,1999)

Necessidades Fisiológicas: São relacionadas às necessidades do organismo, é a principal prioridade do ser humano. Entre elas está a respiração e alimentação. Sem estas necessidades supridas, as pessoas sentirão dor e desconforto e ficarão doentes.

Necessidades de Segurança: Envolve a estabilidade básica que o ser humano deseja ter. Por exemplo: segurança física (contra a violência), segurança de recursos financeiros, segurança da família e de saúde.

Necessidades Sociais: Com as duas primeiras categorias supridas, passa-se a ter necessidades relacionadas à atividade social, como: amizades, aceitação social, suporte familiar e amor.

Necessidades de Status e Estima: Todos gostam de ser respeitados e bem vistos. Este é o passo seguinte na hierarquia de necessidades: ser reconhecido como uma pessoa competente e respeitada. Em alguns casos leva a exageros como arrogância e complexo de superioridade.

Necessidade de Auto Realização: É uma necessidade instintiva do ser humano. Todos gostam de sentir que estão fazendo o melhor com suas habilidades e superando desafios. As pessoas neste nível de necessidades gostam de resolver problemas, possuem um senso de moralidade e gostam de ajudar aos outros. Suprir esta necessidade equivale a atingir o mais alto potencial da pessoa.

A Teória das Necessidades

MASLOW afirma que a satisfação das necessidades humanas é importante para a saúde física e mental dos indivíduos.

Segundo a teória de MASLOW, as necessidades fisiológicas são inerentes ao ser humano, pois compreendem a sobrevivência da pessoa e a preservação da espécie.

Com referência a uma das principais teórias da motivação que vai ser amplamente e utilizada no âmbito deste trabalho a teória dos dois factores de HERZBERG e a teória X e Y de MCGREGOR.

HERZBERG formulou a teória dos dois factores para explicar o comportamento das pessoas, especificamente em situações de trabalho e divisão dos grupos, de factores presentes no ambiente de trabalho e sua relação com as dimensões de satisfação e motivação.

Concluindo as abordagens de MASLOW & HERZBERG apresentam alguns pontos de concordância, segundo a Pirâmide dos factores motivacionais.

A teoria de hierarquia das necessidades de MASLOW é uma das mais importantes no campo motivacional.

Ela busca explicar, o que motiva os indivíduos a partir da análise de cada necessidade existente.

A preocupação com as questões motivacionais também foi levado por TAYLOR em seus trabalhos sobre a Administração científica, porém ele apenas observou uma das vertentes que motiva os indivíduos, no caso de seus estudos, a questão financeira. MASLOW foi mais adiante, entendendo as necessidades dos indivíduos como a essência de suas vidas. Ele buscou entender a situação da vida das pessoas como um todo e com isso conseguiu confirmar a sua teoria, entendida tempos depois como humanista, por aproximar-se muito mais da teoria cognitiva do que a do condicionamento.

2.2.1. Aspectos Fundamentais da Teoria

A teoria de MASLOW buscava compreender e explicar as necessidades e o comportamento humano, sendo que esse comportamento é composto por necessidades. Algumas necessidades fundamentais para a sobrevivência são as fisiológicas e biológicas, como: a fome, sede, o sono e respiração. Porém a satisfação de uma necessidade sempre traz uma outra, ou seja, quando se satisfaz as necessidades fisiológicas, surgem outras, como por exemplo a autoestima. Atendida essa, surge então a necessidade de segurança, e assim por diante.

A teoria de MASLOW é conhecida como uma das mais importantes dentro da área motivação. Para ele, as necessidades dos seres humanos obedecem a uma hierarquia, ou seja, uma escala de valores a serem transpostos. Ele explica ainda que a motivação seja explicada pelas necessidades humanas, sendo que os estímulos levam os indivíduos à ação. Nesse caso, pode ser externo ou interno. Isso nos dá idéia de ciclo motivacional.

2.2.2. ERC (Existência, Relacionamento e Crescimento), de ALDERFER

FERREIRA et al, (2006) sintetizou as necessidades de auto realização, estima e crescimento. Além disso, denominou afeto e necessidades fisiológicas como relacionamento e existência. O que diferencia uma teoria da outra é que, para ALDERFER, mais de uma necessidade pode estar activa ao mesmo tempo e não há uma hierarquia entre elas.

Factores da Motivação

FREDERICK HEZBERG (2006), em sua teoria, classificou duas categorias de necessidades independentes entre si, ambas influenciando diferentemente no comportamento humano, a saber: **Ambiente de Trabalho:** condições de trabalho e conforto, políticas da organização e administração, relações com a supervisão, competências técnicas da supervisão, salários, segurança no cargo e relações com os colegas.

Satisfação pessoal: delegação de responsabilidade, liberdade de exercer descrição, promoção e oportunidades, uso pleno das habilidades pessoais, estabelecimento de objetivos e actividades relacionadas com eles, simplificação do cargo. Nestas duas categorias de necessidades, foram enumerados dois factores motivacionais:

Higiénicos - referem-se às condições que rodeiam o colaborador enquanto trabalha, incluindo as condições físicas e ambientais do trabalho, salários e benefícios, tipo de supervisão, relações entre a administração e os sectores operacionais, regulamentos internos, oportunidades de ascensão.

De acordo com MARTINEZ (2004), afirma que os factores motivacionais são ótimos elevam à satisfação, ou seja, quando estão presentes provocam no trabalho sentimentos de satisfação, motivando-o fortemente para cada vez mais melhor e mais empenhado nas suas tarefas.

Os factores de satisfação são intrínsecos ao trabalho, estão relacionados com a natureza das tarefas que os indivíduos realizam, com o conteúdo do cargo de desempenho. Assim sendo, envolvem sentimentos de reconhecimento profissional, auto realização, responsabilidade e progresso, ou seja, a satisfação no cargo e função do conteúdo ou actividades desafiadoras e estimulantes do cargo: são os chamados factores motivadores;

Os factores de insatisfação são extrínsecos ao cargo, embora com eles relacionados. Estão ligados com o ambiente que envolve o trabalho, com as condições em que decorre, isto é, com o contexto do trabalho.

Os principais factores de manutenção são; a política da administração, a qualidade da supervisão, as relações interpessoais, quer com os superiores, quer com os subordinados, quer com os seus pares, o salário, os benefícios sociais, as condições físicas e ambientais do trabalho e a segurança no cargo.

2.2.3. Teoria X e Y

DOUGLAS MCGREGOR citado por STEPHEN, (2002, p.153), propõe duas visões distintas: uma basicamente negativa chamada teoria X e a outra basicamente positiva chamada teoria Y.

Teoria X diz que os colaboradores possuem aversão ao trabalho e encaram como um mal necessário para ganhar dinheiro. Artíficos como punição, elogios, dinheiro e coação seriam fundamentais, pois o colaborador evita responsabilidades, deseja ser dirigido e ter estabilidade/segurança.

Nesta teoria, a administração assume que os colaboradores são inerentemente preguiçosos e evitam o trabalho, sempre que puderem e, inerentemente, não gostam do trabalho. Como resultado disto, a administração acredita que os colaboradores devem ser supervisionados de perto, devendo ser desenvolvidos sistemas abrangentes de controle.

Administração baseada na teoria X:

O indivíduo é indolente e preguiçoso por natureza, Falta-lhe ambição, o ser humano é egocêntrico, sua dependência torna-o incapaz de autocontrole e autodisciplina, resistente a mudanças, rígido e autocrático, esquemas e padrões planeados e organizados, as pessoas são meros recursos de produção. A administração é um processo de dirigir as pessoas, controlar suas ações e modificar o comportamento das pessoas tendo em vista os interesses da organização e também os benefícios econômicos como forma de incentivo e punição.

A Teoria Y diz que os colaboradores encaram o trabalho como algo natural como se estivesse fazendo uma actividades de lazer. Por exemplo, as pessoas são esforçadas e gostam de ter o que fazer. Parte do pressuposto que o ser humano não é preguiçoso; a empresa tem que dar as condições necessárias para o colaborador trabalhar plenamente. As pessoas são competentes e criativas, gostam de assumir responsabilidades, possuem autogestão e têm suas recompensas não baseadas apenas no dinheiro, mas no reconhecimento e na possibilidade de ascensão dentro da empresa. Eles acreditam que a satisfação de fazer um bom trabalho é uma forte motivação.

Administração baseada na teoria Y:

Modelos inovadores e humanistas, satisfação pessoal dentro do trabalho, descentralização de decisões e delegação de responsabilidade, ampliação do cargo para maior significado do trabalho, participação nas decisões e administração consultiva e auto avaliação de desempenho.

2.2.4. Conceito de Teoria das Relações Humanas

A Teoria das Relações Humanas é uma teoria de gestão, incluída na Escola Comportamental, fundada por ELTON MAYO na sequência das conclusões obtidas em diversos estudos realizados em várias empresas norte-americanas.

O princípio base da Teoria das Relações Humanas de que o homem tem necessidades sociais, deseja relacionamentos recompensantes no local de trabalho e responde mais às pressões de grupo do que à autoridade dos superiores e ao controlo administrativo, constitui a sua principal contribuição para a gestão. É a partir daqui que nasce um novo tipo de gestão mais preocupada em conhecer as necessidades individuais e de grupo dos operários e a procurar a eficiência e a

produtividade através da liderança, motivação e comunicação. Por outro lado, é também a partir da Teoria das Relações Humanas que nasce o conceito de organização informal, onde são definidas, espontaneamente e através dos relacionamentos interpessoais, regras de comportamento, valores sociais e formas de recompensa e sanção social.

2.2.5. Teoria de Equidade, de ADAMS

Na visão do ROBBINS (2004) afirma que nesta teoria, as pessoas comparam o que lhes é oferecido como recompensa com o que foi oferecido a outras pessoas, com o desempenho e actividades semelhante a elas. Neste caso, a motivação é influenciada pelas recompensas relativa e absoluta.

A teoria da equidade, geralmente, atribuída a J. STACY ADAMS, é uma das várias teorias sobre motivação que coloca a ênfase na percepção pessoal do indivíduo sobre a razoabilidade ou justiça relativa na sua relação laboral com a organização. De facto, a teoria da equidade parte do princípio de que a motivação depende do equilíbrio entre o que a pessoa oferece à organização através do sistema produtivo (o seu desempenho) e aquilo que recebe através do sistema retributivo (a sua compensação).

Segundo os autores da teoria, as pessoas sentem-se motivadas sempre que esperam receber da organização (seja em forma monetária, reconhecimento público, promoção, transferências, ou outra) uma compensação justa pelos seus esforços em favor da organização. A justiça desta compensação é avaliada pelas pessoas através da comparação entre o que recebem outras pessoas cujos contributos são semelhantes.

No caso da compensação ser injusta (inferior à compensação atribuída a outras pessoas), as pessoas sentem-se insatisfeitas e tendem a reduzir as suas contribuições ou, se estas “injustiças” se repetirem, pode mesmo sair da organização. Quando a compensação é justa (equilibrada com a de outras pessoas), as suas contribuições continuam idênticas. Sempre que a compensação está acima da recebida pelas outras pessoas, verifica-se a tendência para um maior esforço.

A percepção da iniquidade pode verificar-se em numerosas situações, entre as quais a definição de funções, as promoções, as transferências, os elogios públicos, e obviamente nos salários e outras compensações monetárias. É fundamental que os gestores não esqueçam que por vezes uma iniquidade sem importância no seu ponto de vista, pode representar uma grande injustiça para aqueles que por ela são directamente afectados.

2.2.6. Teoria do Estabelecimento de Objectivos de Edwin Locke

Para FERREIRA et al. (2006) As metas podem ser a principal fonte de motivação no trabalho. Os objectivos fixos produzem melhores resultados que os objectivos genéricos, pois o individuo direciona seus esforços á realização da meta. Portanto, as metas devem fazer sentido para esse indivíduo, sem entrar em conflito com os seus valores pessoais. Para EDWIN LOCKE, quando se trabalha com algum objectivo, cria-se uma grande motivação, e cada tipo de motivação influencia o comportamento das pessoas consoante a sua maneira de ser. Estabelecer objectivos é o processo de negociar, formalizar e desenvolver metas ou objectivos. Assim, temos várias formas de estabelecer objectivos:

Objectivos mais difíceis conduzem a melhor desempenho do que os objectivos menos difíceis. Então, se os objectivos são muitos difíceis ou impossíveis, a sua relação com o desempenho não se mantém. Os objectivos específicos conduzem ao melhor desempenho do que objectivos sem importância ou vazios. A retroação da tarefa é o conhecimento dos resultados motivadores para que as pessoas estejam motivadas e melhorem o seu desempenho. A oportunidade de participar significa que tende melhorar o desempenho dos colaboradores e é uma das formas de motivar as pessoas no seu estabelecimento de objectivos. A capacitação e a auto eficácia fazem com que os objectivos definam um melhor desempenho. As pessoas devem ser capazes de cumprir os objectivos. A auto eficácia é a crença de uma pessoa a respeito do seu desempenho em uma tarefa. O comprometimento com os objectivos motiva as pessoas a um melhor desempenho quando eles são aceites. Uma maneira de obter a aceitação ou o compromisso é fazer a pessoa participar no processo de estabelecer objectivos.

A conclusão geral é de que a formulação de objectivos difíceis e específicos constitui uma poderosa força motivadora. Para LOCKE, existem métodos principais para motivar as pessoas tais como: dinheiro, estabelecimento de objectivos, participação na tomada de decisões ou redesenho de cargos para proporcionar maior desafio e responsabilidade.

2.2.7. Teoria da Expectativa de VROOM

Para VICTOR VROOM, a motivação depende da força da expectativa de que uma ação trará o resultado esperado e da atração que esse resultado exercerá sobre o indivíduo. Para estar motivado, o colaborador deverá estar certo de que o seu esforço renderá em recompensas profissionais e de tais recompensas atenderão as suas metas pessoais (ROBBINS, 2004).

A teoria invoca três relações nomeadamente:

Relação esforço - desempenho. A probabilidade, percebida pelo indivíduo de que uma certa quantidade de esforço levará ao desempenho.

Relação desempenho – recompensa. O grau em que o indivíduo acredita que um determinado nível de desempenho levará a ao resultado desejado.

Relação recompensa – meta pessoal. O grau em que as recompensas organizacionais satisfazem as metas pessoais ou as necessidades do indivíduo e a atração que estas recompensas potenciais exercem sobre ele.

Esta teoria tenta superar as críticas direcionadas a certos pressupostos de outras teorias motivacionais, tais como a de que todos os empregados são iguais, que todas as situações são iguais e que há o modo melhor de motivar os empregados. Em vez disso, a teoria da expectativa tenta levar em consideração a diferença existente entre os indivíduos e situações. A teoria da expectativa e o modelo de motivação especificando que o esforço para se atingir um alto desempenho e resultante de se perceber a possibilidade de que o alto desempenho pode ser alcançado e recompensado se alcançado e que a recompensa valerá o esforço dispensado.

Para CHIAVENATO (2004), existem quatro pressupostos que determinam a motivação nas organizações:

O Comportamento é determinado por uma combinação de fatores do indivíduo e do ambiente, os indivíduos tomam decisões conscientes sobre seu comportamento, os indivíduos têm necessidades, desejos e objetivos diferentes e os indivíduos decidem entre alternativas de comportamento, baseando em suas expectativas de que um determinado comportamento levará a um resultado desejado.

Implicações aos Administradores:

- ✓ As implicações para os administradores estão relacionadas quanto à forma como motivar os subordinados:
- ✓ Devem determinar recompensas que são valorizadas por cada subordinado. Se são motivadoras devem ser adequadas aos indivíduos observando suas reações em diferentes situações e perguntando que tipo de recompensas desejam;
- ✓ Determinar o desempenho que você deseja determinar qual o nível de desempenho que os subordinados têm que ter para serem recompensados;

- ✓ Fazer com que o nível de desempenho seja alcançável a motivação poderá ser baixa se os subordinados acharem que o que foi determinado é difícil ou impossível;
- ✓ Ligar as recompensas ao desempenho;
- ✓ Certificar se a recompensa é adequada, recompensas pequenas significam motivações fracas.

Implicações para a Organização:

- ✓ A expectativa da motivação também traz várias implicações para a organização:
- ✓ Geralmente, as organizações recebem o equivalente a recompensa e não o que desejam, os sistemas de recompensas devem ser projetados para motivar os comportamentos desejados; ex: segurança, aumento de produção.
- ✓ O supervisor pode ter um papel fundamental no processo de motivação e está na posição ideal para definir objectivos claros e proporcionar recompensas adequadas para seus subordinados.
- ✓ A teoria da Expectativa ajuda a explicar todo processo que ocorre com os empregados, dando condições de prever as reações das pessoas diante de uma determinada situação. Para ser útil, esta teoria deve ser aplicada a partir do momento em que os administradores conhecem a personalidade de cada subordinado e quando estes adquirem confiança no administrador.
- ✓ Portanto, a tarefa mais importante para os administradores é garantir que os subordinados tenham os recursos necessários para dar o melhor de si em prol do planeamento da organização.

2.2.8. Variáveis que Podem Influenciar na Retenção e Satisfação dos Colaboradores.

As variáveis consideradas importantes que podem influenciar na retenção dos colaboradores são:

- ✓ Salário: é uma variável que tem grande relevância sobre o grau de satisfação dos funcionários;
- ✓ Reconhecimento: avalia o quanto a empresa adopta mecanismos de valorização e reconhecimento para os seus colaboradores;
- ✓ Benefícios: avalia o quanto eles atendem às necessidades e expectativas dos colaboradores;
- ✓ Relacionamento interpessoal: avalia a qualidade das relações pessoais entre colaboradores e a organização.

III. METODOLOGIA

A metodologia trata de esclarecimento minucioso, detalhado e exato de procedimentos desenvolvidos para a realização do trabalho científico. Deste modo, pode-se definir metodologia como sendo um conjunto de procedimentos ou métodos adaptados para atingir-se o conhecimento.

3.1 Métodos de Abordagem

Método de abordagem científica do presente trabalho foi dedutivo, pois, usou-se o questionário para inquirir os Funcionários e Agentes do Estado do Serviço Distrital de Planeamento e Infra-Estrutura, no Distrito de Chókwè – Província de Gaza, onde foi feita a interpretação dos factores motivacionais, e retenção dos colaboradores no ambiente de trabalho.

A realização deste trabalho foi dividida em duas etapas: sendo primeiro a de revisão bibliográfica e a segunda, a recolha de informação na organização. Esta recolha de informação foi feita de modo a dar suporte aos fundamentos teóricos para uma posterior análise da motivação como factor determinante para a retenção dos colaboradores no ambiente de trabalho. A pesquisa foi feita no Serviço Distrital de Planeamento e Infra-Estrutura, no Distrito de Chókwè Província de Gaza, uma Empresa Pública, através de questionários feitos aos colaboradores daquele sector.

3.2 Metodologia e Método de Pesquisa

Segundo GIL (1985) afirma que uma metodologia ou método de pesquisa pode ser definida como um processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico de forma a se descobrir respostas para problemas por meio de uso de procedimentos científicos.

Na visão do YIN (1990), diz que obviamente, não existe nenhum método que seja melhor ou pior que o outro, o que se deve fazer é procurar uma adequação entre o método, objectivo e as condições nas quais uma pesquisa está sendo realizado.

No presente trabalho foi imperioso empregar as metodologias ou método de pesquisa quantitativa.

A pesquisa quantitativa possibilita focalizar melhor o problema, obtendo, por meio de estudo de caso, a resposta à questão de pesquisa.

No entanto, fornece um parâmetro de comparação entre o ponto de vista da empresa que oferece os serviços e o ponto de vista dos clientes (utentes).

Para Quivy e Campenhoutd (1998), defendem que abordagem quantitativa consiste em colocar a um conjunto de inquiridos, geralmente representativo de uma população, uma série de perguntas pré-codificadas relativas á sua situação social, profissional ou familiar, as suas opiniões, a sua atitude em relação as opções ou as questões humanas e sociais, as suas expectativas, o seu nível de conhecimentos ou de consciência de um acontecimento ou de um problema, ou ainda sobre qualquer outro ponto que interesse os investigadores.

3.3. População e Amostra

Para SAMPIERI et al. (2006), a População é um conjunto de todos os casos que concordam com determinadas especificações. A unidade de análise deve ser determinada antes de coletar os dados. Os critérios de cada pesquisador dependem dos seus objectivos de estudo, é importante mostrá-los de uma maneira específica. Toda pesquisa deve ser transparente, para o leitor relacioná-lo com a população utilizada em estudo

A população escolhida para este estudo foi composta por vinte e um (21) colaboradores, o que corresponde ao número total de Funcionários e Agentes do Estado do Serviço Distrital de Planeamento e Infra-Estrutura do Chókwè, Província de Gaza, onde foi feita o estudo.

3.4. Amostra

Segundo JUNG (2004), diz que Pode-se definir amostra como “uma parte, um elemento ou um conjunto representativo que integra o universo, o grupo, o lote, ou o conjunto total a ser pesquisado”.

Na pesquisa foram envolvidos vinte e um (21) colaboradores, número total de Funcionários e Agentes do Estado afetos no Serviço Distrital de Planeamento e Infra-Estrutura de Chókwè, Distrito do Chókwè - Província de Gaza.

3.5. Instrumentos de Pesquisa

Chama-se “Instrumento de pesquisa” o que é utilizado para a colecta de dados. Em nosso estudo, considerou-se o inquérito por questionário.

Este instrumento tem, de comum, o facto de ser, constituído por uma lista de indagações que, respondidas, dão ao pesquisador as informações que ele pretendia atingir. Os questionários possuem técnica própria de elaboração e aplicação, que precisa ser obedecida, como garantia para a sua validade e fidedignidade.

O inquérito por questionário é um conjunto de questões pré-elaborados, sistematicamente e sequencialmente dispostas em itens que constituem o tema de pesquisa.

A distribuição do inquérito por questionário será aleatória simples, é recolhida enumerando as unidades da população e seleccionando aleatoriamente um subconjunto. Cada elemento da população tem uma chance determinada de ser seleccionado. Para este tipo de amostragem é necessário conhecer todos os elementos da população.

3.6. Estratégia para Colecta de Dados

De acordo com LAKATOS (2006), todas as ciências caracterizam-se pela utilização de métodos científicos para o alcance de resultados.

Segundo GIL (1991), com relação às pesquisas, é usual a classificação com base em seus objectivos gerais.

LAKOTAS (2006), define método como um conjunto de actividades sistemáticas e racionais que favorecem o alcance de objectivos, traçando o caminho a ser seguido, detectando possíveis erros e auxiliando na tomada de decisões do pesquisador.

Em consonância com os objectivos propostos, este trabalho recorreu a uma pesquisa de natureza quantitativa. A opção pela investigação quantitativa advém, principalmente, desta permitir atingir um maior número de pessoas simultaneamente, permitir respostas rápidas e precisas; poder garantir o anonimato das respostas e deixar que as pessoas respondam no momento que considerem mais oportuno.

As estratégias para o alcance dos objectivos do presente trabalho, foi através de um inquérito por questionário composto por oito (08) questões semi-abertas, onde para responder só será necessário marcar com X a opção que lhe for conveniente.

As questões estão ligadas aos objectivos específicos, isto é, as questões foram elaboradas tendo em conta os objectivos específicos e as hipóteses do trabalho.

IV. RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1. Sobre a organização

A pesquisa para elaboração deste trabalho foi realizada no Serviço Distrital de Planeamento e Infra-Estrutura de Chókwè, na Província de Gaza, uma organização que tem um efetivo de vinte e um (21) Funcionários.

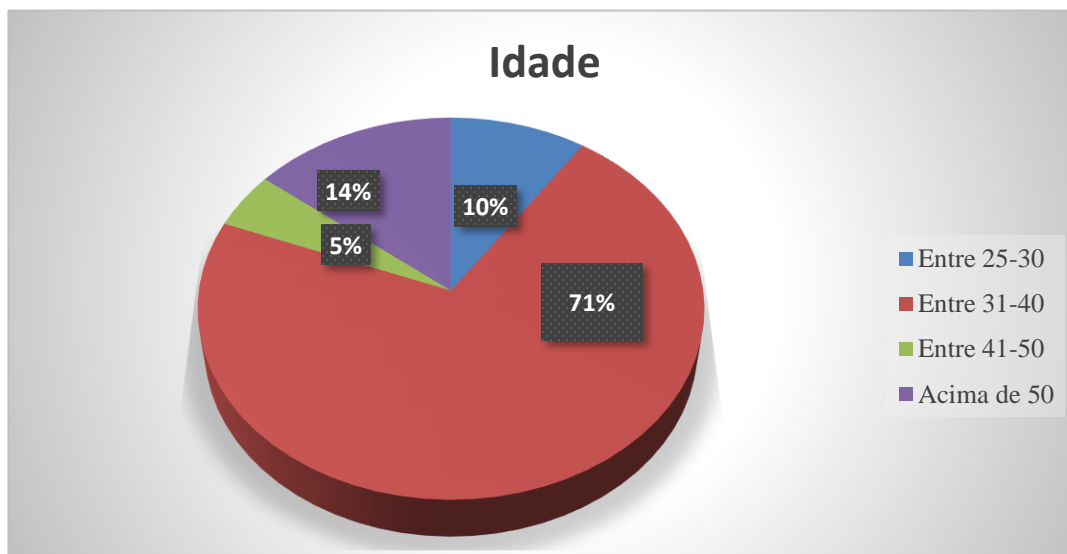
O Serviço Distrital de Planeamento e Infra-Estrutura de Chókwè é uma entidade pública, responsável pela gestão e monitoria das infra- estruturas do distrito de Chókwè.

4.2. Resultados e discussão de dados

Para analisar a pesquisa sob o tema: Motivação no Ambiente de Trabalho como Factor Determinante para a Retenção de Talentos dos Funcionários e Agentes do Estado, tendo a referir que de um universo de (21) vinte e um funcionários que corresponde o efetivo do Serviço Distrital de Planeamento e Infra-Estrutura de Chókwè, foi possível a análise de vinte e um colaboradores. A análise das respostas obtidas pretendeu de forma criteriosa expressar como os colaboradores se sentem, o que ocorre no ambiente de trabalho. Foi aplicado questionário a vinte e um colaboradores de forma aleatória. O questionário aplicado era composto por oito (08) questões com opções de escolhas em cada questão apresentada. Com a aplicação do instrumento, foram observados pontos específicos que se encontram patentes nos gráficos, conforme ilustram as imagens abaixo:

Gráfico 1.

Idade



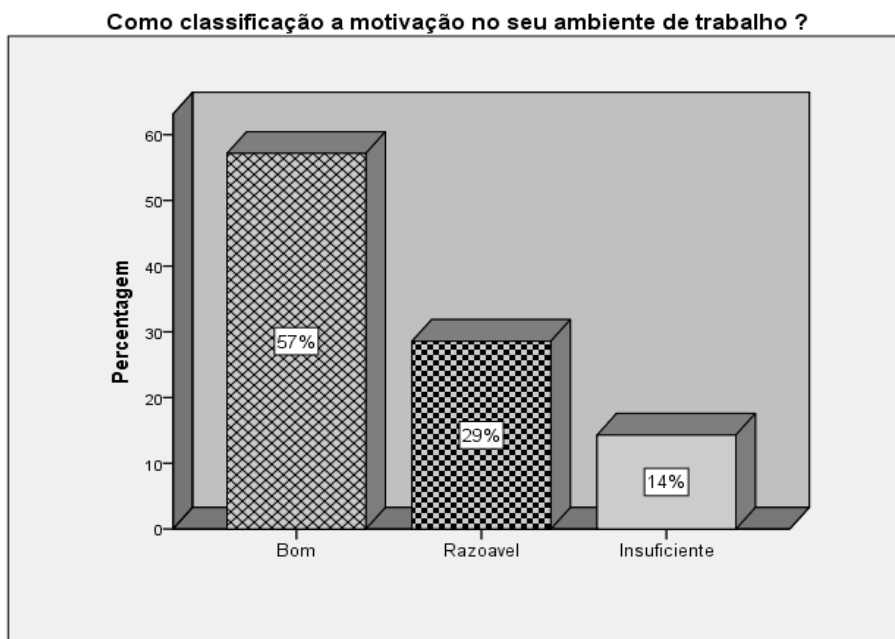
Fonte: Elaborado pelo autor.

De acordo com o gráfico acima podemos constatar que a maioria dos funcionários da instituição em causa (SDPI) é composta por jovens e adultos com uma faixa etária que varia entre os 31 a 40 anos de idade, ocupando parcialmente uma percentagem de 71% da amostra estudada.

Desta forma, é eminente que a maioria já está vinculada ao Estado por um período já considerável, com isso, permitiu-se a coleta de informações ricas, pois, trata-se de colaboradores que conhecem com profundidade os valores, princípios e cultura da instituição na qual se encontram inseridos.

Gráfico 2.

Como classifica a motivação no seu local de trabalho?



Fonte: Elaborado pelo autor.

No gráfico acima descrito concluiu se que para a maioria dos inqueridos que correspondem a 57% da amostra estudada que classificaram a motivação no seu local de trabalho como sendo “boa”, de seguida vêm os que consideraram a motivação no seu local de trabalho como “razoável” e estes correspondem a 29% da amostra estudada, e por ultimo os que consideraram “insuficiente” responderam 14% da amostra estudada. Apesar de existir uma parte que considera motivação como insuficiente, este indicador é considerado positivo e serve para demonstrar aos

gestores da organização que têm desenvolvido um excelente trabalho com seus colaboradores, ideia da existência de ciclo motivacional.

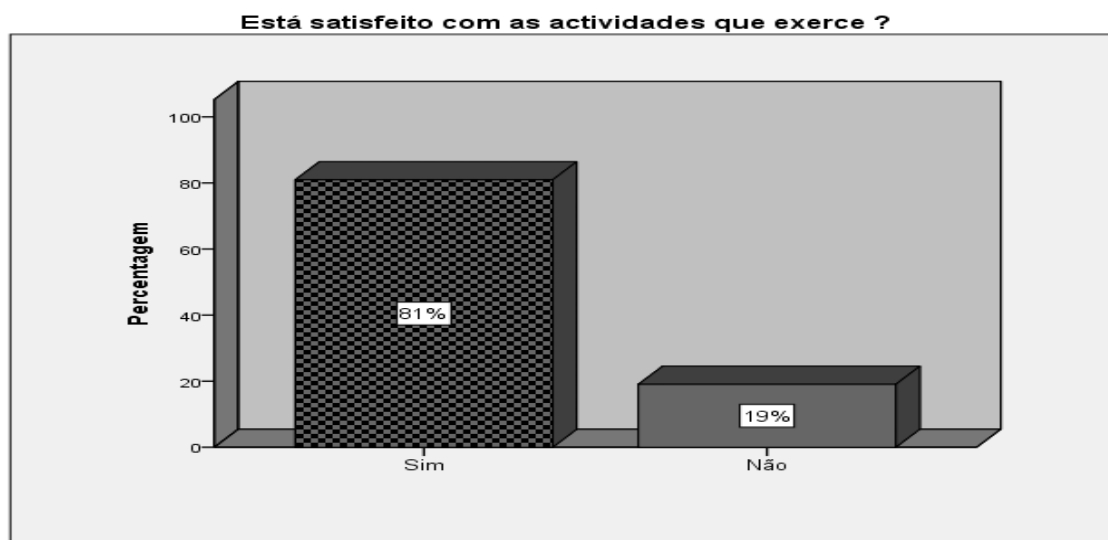
Aliando a base teórica, MASLOW, nas suas abordagens, explica as necessidades e o comportamento humano, sendo que esse comportamento é composto por necessidades. Algumas necessidades fundamentais para a sobrevivência são as fisiológicas e biológicas tais como: a fome, sede, sono e respiração. Porém, a satisfação de uma necessidade sempre gera a outra, ou seja, quando se satisfaz as necessidades fisiológicas, surgem outras, como por exemplo a autoestima. Atendida essa, surge então a necessidade de segurança, e assim por diante.

A teoria de MASLOW é conhecida como uma das mais importantes dentro da área motivação. Para o autor, as necessidades dos seres humanos obedecem a uma hierarquia, ou seja, uma escala de valores a serem transpostos. Ainda esclarece que a motivação depende dos estímulos que levam os indivíduos à uma acção. Nesse caso, pode ser externo ou interno. Isso nos dá a ideia de ciclo motivacional.

De acordo com estas teorias pode se dizer que o comportamento humano é composto por algumas necessidades fundamentais para a sobrevivência, que são as fisiológicas e biológicas tais como: a fome, sede, sono e respiração. Porém, a satisfação de uma necessidade sempre gera a outra, ou seja, quando se satisfaz as necessidades fisiológicas, surgem outras, como por exemplo a autoestima. Atendida essa, surge então a necessidade de segurança, e assim por diante.

Gráfico 3.

Esta satisfeita com as actividades que exerce?



Fonte: Elaborado pelo autor.

No gráfico acima concluiu se que para a maioria dos inquiridos assumiram estar satisfeitos com as actividades que exercem, que correspondem a 81% da amostra estudada. E por ultimo os insatisfeitos com as actividades por eles exercidas, com uma percentagem equivalente a 19% da amostra estudada. É preciso que as organizações avaliem os funcionários para melhor entender até que ponto se sentem motivado com as actividades que exercem, isso vai despende um alto grau de esforço. Isto é, vai resultar em uma boa avaliação de desempenho.

Para VROOM (1964), a motivação é um processo que governa as escolhas entre diferentes possibilidades de comportamento do indivíduo, que avalia as consequências de cada alternativa de acção e satisfação, que deve ser encarada como resultante de relações entre as expectativas que a pessoa desenvolve e os resultados esperados.

Segundo ROBBINS (2002), em termos práticos, esta teoria sugere que um funcionário se sente motivado a despende um alto grau de esforço quando isto vai resultar em boa avaliação de desempenho; que boa avaliação de desempenho vai resultar em recompensas organizacionais, tais como bonificação, aumento de salário ou promoção; e que estas recompensas vão atender suas metas pessoais.

Gráfico 4.

O que mais lhe motiva para estar no local de trabalho?



Fonte. Elaborado pelo autor.

Conforme ilustra o gráfico acima, a maior parte dos inquiridos correspondida por 62% da amostra classificaram o “salário” como factor que lhes motiva para estar no local de trabalho, sucede os 29% da amostra estudada, que por sua vez estes consideram as “condições de

trabalho” como factor principal para a sua motivação no seu local de trabalho, para 5% da amostra estudada classificaram a “liderança” como factor crucial nas suas actividades laborais e também que esta liderança eleva a satisfação dos colaboradores e por ultimo temos também os 5% da amostra estudada que classificaram colegas/amigos como factores motivacional. Apesar de a maioria dos respondentes classificarem o salário sendo razoável, o indicador considera-se satisfatório.

É sabido por todos que o salário faz parte da manutenção do colaborador na organização, ou seja, criando condições físicas e ambientais do trabalho, salários e benefícios, factores que envolvem sentimento de realização, crescimento e reconhecimento profissional. Portanto, quando os factores motivacionais são excelentes elevam à satisfação dos colaboradores.

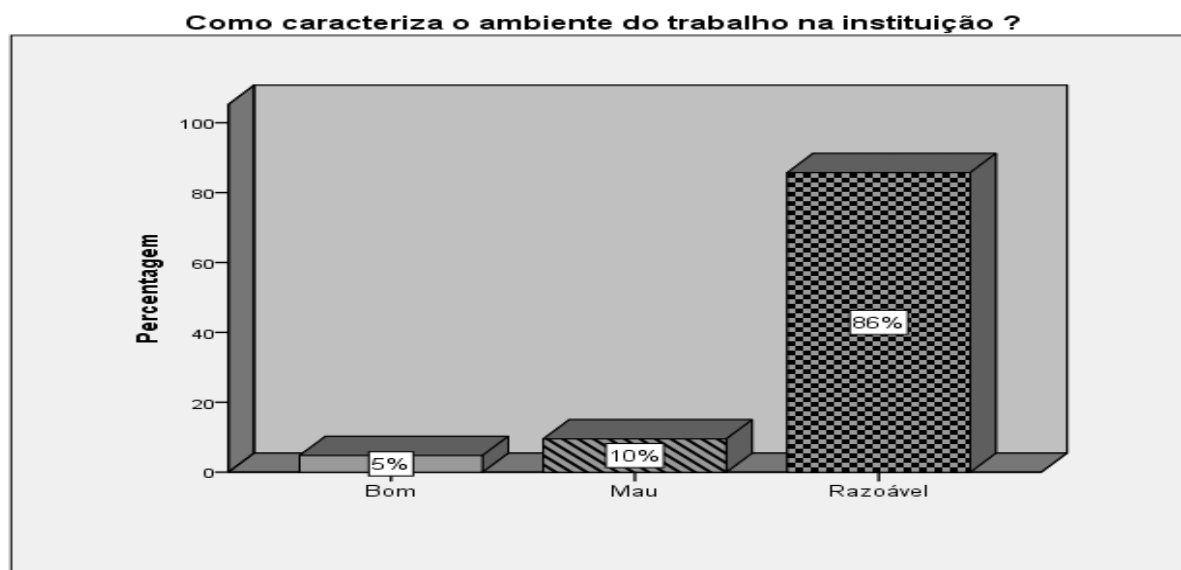
Segundo FREDERICK HEZBERG, o salário faz parte da manutenção do colaborador na organização. O autor nas suas abordagens teóricas classificou duas categorias de necessidades independentes entre si, ambas influenciando diferentemente no comportamento humano, a saber: ambiente de trabalho e satisfação pessoal. E, através destas categorias, foram geradas mais dois factores motivacionais, tais como: higiénicos e motivadores.

Higiénicos: referem-se às condições que rodeiam o colaborador enquanto trabalha, incluindo as condições físicas e ambientais do trabalho, salários e benefícios, tipo de supervisão, relações entre a administração e os sectores operacionais, regulamentos internos, oportunidades de ascensão.

Segundo MARTINEZ (2004:120), Motivadores - relacionam-se ao cargo. Estes factores envolvem sentimento de realização, crescimento e reconhecimento profissional através das actividades que oferecem suficiente desafio e significado ao trabalhador. Portanto, quando os factores motivacionais são óptimos elevam à satisfação, ou seja, quando estão presentes provocam no trabalhado sentimentos de satisfação, motivando-o fortemente para cada vez mais melhor e mais empenhado nas suas tarefas; mas quando estiverem ausentes não causam insatisfação.

Gráfico 5.

Como caracteriza o ambiente de trabalho?



Fonte. Elaborado pelo autor.

Conforme ilustra o gráfico acima, a maior parte dos inquiridos correspondida por 86% da amostra estudada responderam que o clima é “razoável”, em seguida vêm os que consideraram o ambiente de trabalho como “bom” em um número bem ínfimo correspondente a 5% da amostra estudada, e por fim os que consideraram “mau” o clima com uma percentagem de 10% da amostra estudada. Apesar de existir uma parte que considera o ambiente de trabalho como mau, este indicador é considerado positivo e serve para demonstrar aos gestores da organização que têm desenvolvido um excelente trabalho com seus colaboradores.

De acordo VROOM (1964), a motivação é um processo que governa as escolhas entre diferentes possibilidades de comportamento do indivíduo, que avalia as consequências de cada alternativa de acção e satisfação, que deve ser encarada como resultante de relações entre as expectativas que a pessoa desenvolve e os resultados esperados.

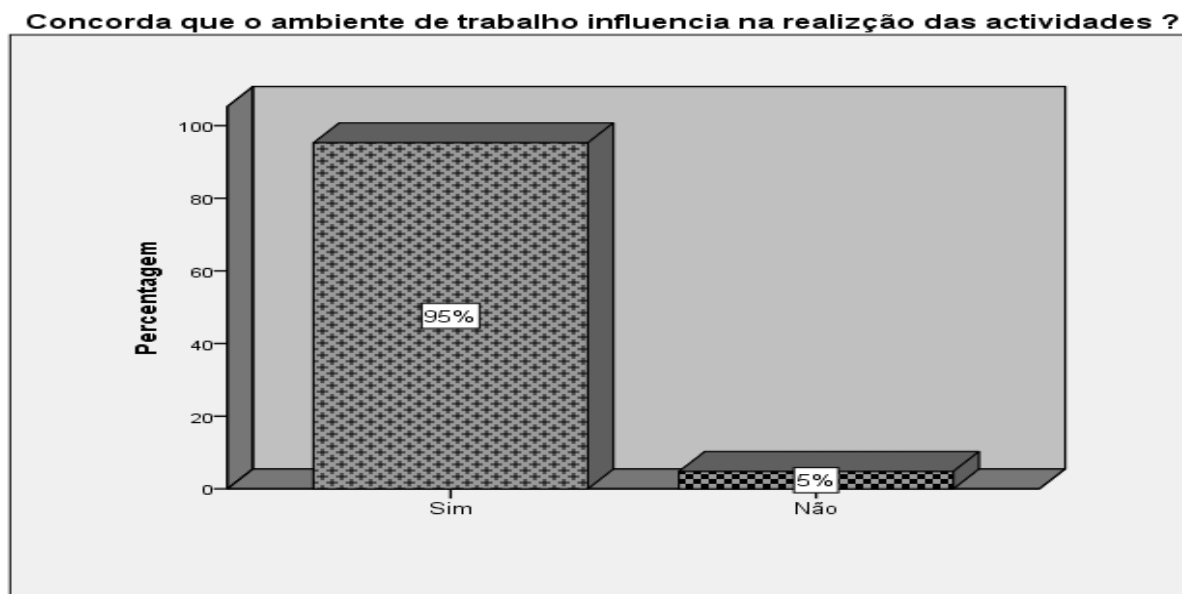
Para LÉVY-LEBOYER (1994), a teoria da Expectativa analisa os mecanismos motivacionais apoiando-se em três conceitos: a Expectativa, a Instrumentalidade e a Valência.

A Instrumentalidade é se o trabalho executado representa claramente a possibilidade de se atingir um objectivo esperado e a Valência representa a ligação entre objectivo a ser atingido e o valor que este objectivo tem para o indivíduo, ou seja, se ele é relevante/importante ou não.

Segundo ROBBINS (2002), em termos práticos, esta teoria sugere que um funcionário se sente motivado a despende um alto grau de esforço quando isto vai resultar em boa avaliação de desempenho; que boa avaliação de desempenho vai resultar em recompensas organizacionais, tais como bonificação, aumento de salário ou promoção; e que estas recompensas vão atender suas metas pessoais.

Gráfico 6:

Concorda que o ambiente de trabalho influencia na realização das suas actividades?



Fonte. Elaborado pelo autor.

De acordo com o gráfico acima concluiu-se que a empresa em referência pelo seu ambiente de trabalho tem sim influenciado na realização das suas actividades visto que 95% da amostra estudada responderam que “sim” o ambiente de trabalho influencia na realização das suas actividades laborais e que 5% da amostra responderam que “não” o ambiente de trabalho de maneira alguma influencia na realização das suas actividades laborais.

Entretanto partindo do pressuposto que diz que as condições de trabalho, isto é, as políticas organizacionais, administração, salários, segurança no cargo e relações com os colegas pode sim influenciar positivamente com a realização das actividades dentro da organização. Portanto, quando o clima e os factores motivacionais forem favoráveis vão criar um forte engajamento e satisfação dos colaboradores, ou seja, quando estão presentes provocam no trabalho sentimentos de satisfação.

A cultura organizacional sendo um conjunto de hábitos e crenças estabelecidos através de normas, valores, atitudes e expectativas compartilhadas por todos os membros da organização, ela oferece um sistema de significados compartilhados por todos os membros e que distingue uma organização das demais. A mesma, constitui o modo institucionalizado de pensar e agir que existe em uma organização. Ela representa as percepções dos dirigentes e colaboradores da organização e reflete a mentalidade que predomina na organização. Por esta razão, condiciona a administração das pessoas pelo que precisa ser alinhada juntamente com outros aspectos das decisões e ações da organização como planejamento, organização, direção e controle.

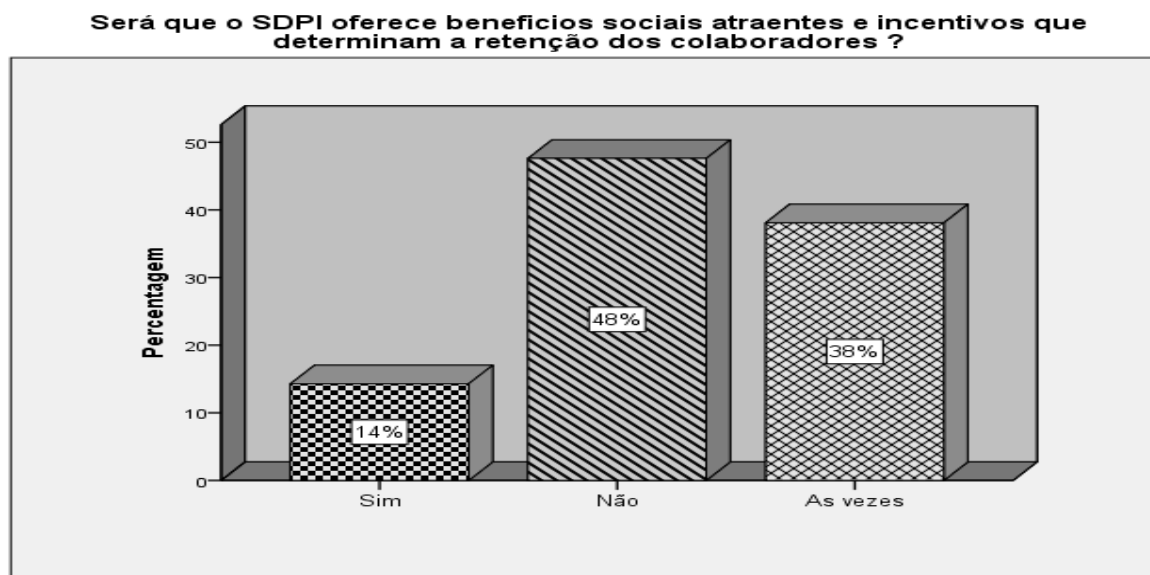
Segundo EDWIN LOCKE E GARY LATHAM, as pessoas concentram seus esforços em direção aos objectivos, de modo que o estabelecimento de metas energiza o colaborador, dirigindo seus pensamentos para uma finalidade CAVALCANTI (2005). As metas têm de possuir algumas características que podem provocar maior nível de motivação: devem ser aceitáveis, de modo que façam sentido e não entrem em conflito com os seus valores pessoais.

De acordo com CAVALCANTI (2005), defini especificamente o que se espera de um colaborador que tende a produzir mais resultados do que demandar que ele dê o máximo de si.

Para Edwin Locke ROBBINS (2004) afirmam que a intenção de lutar por um objectivo é a maior fonte de motivação no trabalho.

Gráfico 7.

Será que o sector oferece benefícios sociais atraentes e incentivos que determinam a retenção dos colaboradores desta organização?



Fonte. Elaborado pelo autor.

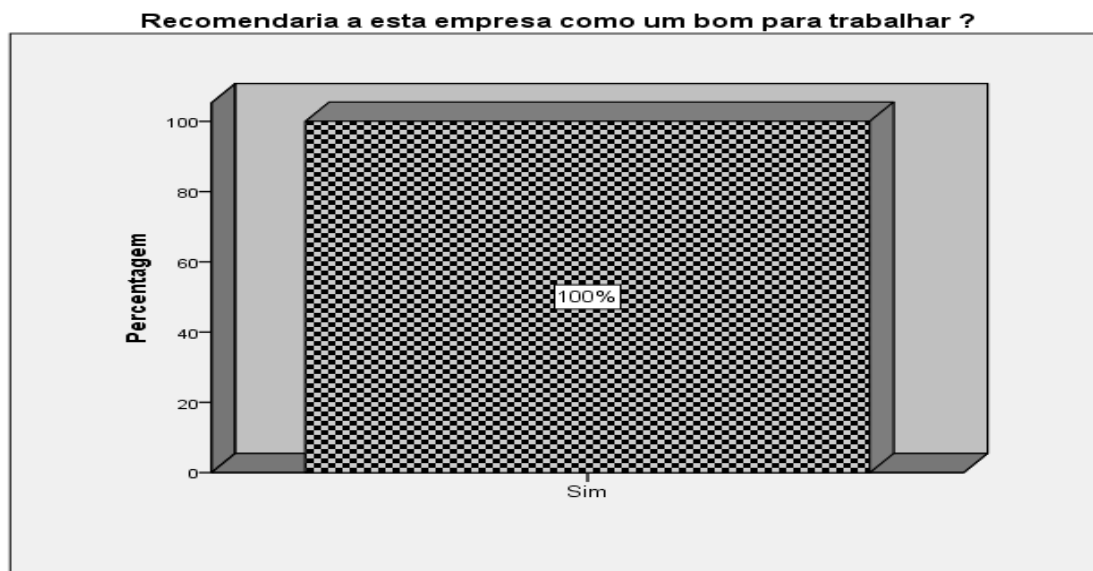
De acordo com o gráfico acima constatou se que os colaboradores deste serviço em causa (SDPI) não tem tido esses benefícios sociais atraentes e incentivos que determinam a retenção dos colaboradores na organização, ou seja, o SDPI não tem investido muito nesta ferramenta para melhor atracção e retenção dos seus colaboradores, entretanto os colaboradores na sua maioria que corresponde a 48% da amostra, responderam que “não”, de seguida temos 38% da amostra que responderam “as vezes”. E por fim 14% da amostra responderam que “sim”.

Segundo MCCLELLAND (1961) nas suas abordagens procura explicar a motivação dos indivíduos no trabalho a partir da satisfação de suas necessidades consoante benefícios sociais. Segundo o autor, considera três tipos de necessidade que merecem atenção: necessidade de realização, necessidade de poder e necessidade de associação. Essas necessidades são desenvolvidas pelo indivíduo a partir da sua experiência de vida e de suas interações com outros indivíduos e com o ambiente. Essas necessidades existem, em graus diferentes, em todos os indivíduos, de forma que a hierarquia das necessidades seja considerada individual. Assim, a forma de atuação de um indivíduo no local de trabalho será determinada pelo quanto o indivíduo é forte ou fraco em cada um desses três tipos de necessidades.

DUNZER et al, (2008) & FERREIRA et al (2010), defendem que nestes termos, pode-se considerar que este resultado incentiva a discussão importante a respeito dos factores motivacionais que influenciam benefícios dos colaboradores na organização, por um lado, as organizações tendem a enfatizar a remuneração e/ou recompensas extrínsecas como forma de retenção. Por outro lado, apesar de este também ser apontado como relevante pelos empregados, não é o mais importante. A promoção e a formação foram as categorias mais citadas, seguida da possibilidade de crescimento na carreira.

Gráfico 8.

Recomendaria a esta empresa como um bom lugar para se trabalhar?



Fonte. Elaborado pelo autor.

No gráfico acima concluiu-se que 100% dos inqueridos responderam que “sim” poderiam recomendar ao outrem a esta organização.

O facto de haver uma unanimidade na questão em causa é possível sustentar a ideia de que a recomendação é baseada por se tratar de um sector público, também é sabido que no sector público o colaborador trabalha 8 horas ao dia e 40 horas por semana e também pelo simples facto de estar no sector público gozam de uma reforma após 35 anos de trabalho efectivo, acredita-se que seja por isso que em unanimidades fez com que os colaboradores desta organização recomendarem ao sector público.

A cultura organizacional sendo um conjunto de hábitos e crenças estabelecidos através de normas, valores, atitudes e expectativas compartilhadas por todos os membros da organização, ela oferece um sistema de significados compartilhados por todos os membros e que distingue uma organização das demais. A mesma, constitui o modo institucionalizado de pensar e agir que existe em uma organização. Ela representa as percepções dos dirigentes e colaboradores da organização e reflete a mentalidade que predomina na organização. Por esta razão, condiciona a administração das pessoas pelo que precisa ser alinhada juntamente com outros aspectos das decisões e acções da organização como planeamento, organização, direcção e controle.

Segundo EDWIN LOCKE E GARY LATHAM, as pessoas concentram seus esforços em direção aos objectivos, de modo que o estabelecimento de metas energiza o colaborador, dirigindo seus pensamentos para uma finalidade CAVALCANTI (2005), as metas têm de possuir algumas características que podem provocar maior nível de motivação: devem ser aceitáveis, de modo que façam sentido e não entrem em conflito com os seus valores pessoais.

De acordo CAVALCANTI (2005), definir especificamente o que se espera de um colaborador tende a produzir mais resultados do que demandar que ele dê o máximo de si. Esta contribuição tem sido útil para compreender o porquê as pessoas comprometem-se com objectivos e metas e deixa claro a forma de participação dos colaboradores e as recompensas extrínsecas pelo desempenho no trabalho (LAWLER, 1997).

V. Conclusão

Pode-se constatar que a motivação apesar de ser um tema alvo de estudos há algum tempo, ainda é um tema potencial para ser mais profundamente estudado, compreender o tema e, especialmente motivação no ambiente de trabalho como factor determinante para a retenção dos colaboradores, é uma necessidade também para que todas as organizações, ganhem força no contexto actual onde o mercado de trabalho passa por mudanças que têm como reflexo a dificuldade de reter os colaboradores, especialmente aqueles com desempenho superior.

Tendo em vista este contexto, esta pesquisa teve como objectivo analisar a motivação no ambiente de trabalho como factor determinante para a retenção de talentos dos colaboradores do SDPI. Para atingir este objectivo promoveu-se uma análise junto aos colaboradores do Serviço Distrital de Planeamento e Infra-Estrutura, no distrito de Chókwè, na Província de Gaza, quanto a motivação como determinante para retenção nas organizações, revela informações interessantes. O questionário aplicado identificou o que não está adequado e também o que foi visto como satisfatório.

Apesar da existência de benefícios sociais atraentes como um dos pontos positivos salientado na pesquisa e que merece ser mais considerado, este sentimento está presente na maioria dos que participaram da amostra pesquisada, os que consideram não a haver benefícios sociais atraentes na organização, representam a minoria.

O bom relacionamento com os colegas é um outro item a ser considerado na organização. É certo que as pessoas têm valores diferentes, necessidades diferentes, interesses diferentes, formação profissional diferente, enfim, uma história de vida que condiciona suas motivações, mas não se percebe que haja diferenciações e/ou divisões notáveis para uma instituição que luta para o mesmo fim.

No que se refere a política salarial considera-se razoável, e serve para demonstrarmos a equipa gestora da organização que deve desenvolver estratégias adequadas de política salarial aos seus colaboradores. A remuneração não constitui o principal factor da retenção, mas sim, parte da manutenção do colaborador na organização.

Outro ponto que mereceu destaque, foi o facto de gostarem do que fazem, e o estudo também mostra que os respondentes estão com o nível de satisfação positivo.

Entre os principais resultados, destacam-se os factores motivacionais associados a retenção, e a categoria que é mais frequente a estes termos são os benefícios, crescimento na carreira. O factor, desenvolvimento é bastante apontado como positivo na organização, uma possível causa deste resultado pode ser o facto de ter-se considerado com maior enfoque, funcionários pesquisados possuem níveis médio e superior.

Na pesquisa pode-se observar que em algumas questões os funcionários estavam indecisos, mesmo assim foi possível mensurar quais factores tendem para concordância da maioria, o que significa que estes são os que mais influenciam na retenção dos funcionários na organização.

Das hipóteses que nortearam a pesquisa, foram confirmadas, de facto foi notória a existência de alguns factores motivacionais que influenciam positivamente ou negativamente na retenção de funcionários na organização, sendo assim destacaram-se alguns factores que influenciaram na retenção, tais como:

Factores que influenciaram positivamente: Trabalho realizado pelos funcionários, Realização e satisfação no trabalho.

Factores que influenciaram negativamente: falta de benefícios sociais e incentivos não atraentes, o não reconhecimento dos funcionários.

Ao final do trabalho e na posse da análise dos resultados, concluiu se que alguns colaboradores inquiridos estavam minimamente satisfeitos, mais não descartaram a possibilidade de saírem da organização, como ilustram os resultados obtidos no inquerito por questionario as respostas dadas pelos colaboradores vem para mostra que a organização deve buscar novas estratégias para manter seus colaboradores motivados e interessados em continuar a servir na organização.

VI. Recomendações

Face aos resultados da pesquisa, neste caso, as respostas dadas pelos colaboradores dos SDPI, pode se recomendar aos gestores da organização de modo a reter seus colaboradores e obter melhores resultados nos seguintes aspectos:

Procurar todas as formas de oferecer benefícios não monetários atraentes aos funcionários, como forma de incentivar a permanecer, aumentar a sua produtividade e desempenho.

Ajustar as políticas de benefícios sociais e incentivos à realidade de concorrência no mercado actual.

Entretanto do ponto de vista administrativo, não se encontrou um único factor motivacional que influencia a retenção dos colaboradores na organização. Para a organização estudada, a retenção é associada a um conjunto de categorias que ainda é possível trabalhar-se nelas de forma integrada.

É possível constatar que, ao contrário do que muitos pensam, não existe uma “fórmula” ideal para o uso de factores motivacionais. Existem sim, resultados de pesquisas, que originaram teorias, as quais hoje nos servem de base para um encaminhamento dentro da nossa realidade.

VII. Referências Bibliográficas

- BERGAMINI, C.W. Motivação nas Organizações. São Paulo: 4º ed. 1997. Editora Atlas.
- CHIAVENATO, I. Teoria Geral da Administração, Vol 2. Atlas. São Paulo; 2006.
- CHIAVENATO, Idalberto. Introdução a Teoria Geral da Administração. 5. ed. São Paulo: Mackron Books, 1997.
- CHIAVENATO, Idalberto. Recursos Humanos. Edição compacta. 6º ed. São Paulo: Atlas 2000.
- CHIAVENATO, Idalberto. Recursos Humanos, O Capital Humano das organizações, 8, edição, São Paulo, 2004
- CHIAVENATO, Idalberto. Gerenciando Pessoas, 4º ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- DAVIS, keiter WERTHER, WILLIAM B. Administração de Pessoas e Recursos Humanos. São Paulo: MacGraw do Brasil, 1983.
- GIL, Antônio Carlos. Gestão de Pessoas. ed. Atlas, 2001.
- HERZBERG, Frederick, Motivação na organização, 2 edição, 2006
- MASLOW, Abraham, teoria da motivação, II edição, 1981. PISANDELI, Glória Maria V. L. A Teoria de Maslow e o Fracasso Escolar. Disponível em <http://www.portaldapsique.com.br/Artigos/Teoria_de_Maslow_e_o_Fracasso_Escolar.htm>
- ROBBINS, Stephenp. Comportamento Organizacional. 11. ed. São Paulo: Prentico Holl, 2005, P.21,22
- RODRIGUES, Cláudia, DA SILVA, Walmir R. Motivação nas Organizações. Atlas. São Paulo: 2007.
- TONER, James A.F. e FREEMAN, R. Edward, Administração. LTC Editora: 5ª ed., 1999

Apêndices

Questionário de pesquisa

O presente formulário tem como objectivo recolher informações para elaboração de uma monografia científica, para o grau de licenciatura. O objectivo da pesquisa é conhecer o estágio motivacional e a possível influencia no desempenho das actividades dos funcionários do Serviço Distrital de Infra-Estrutura de Chókwè.

Assinale com X a opção que lhe for conveniente, e argumente onde for necessário.

1. Idade

Entre 25-30	Entre 31-40	Entre 41-50	Acima de 51

2. Como classifica a motivação no seu ambiente de trabalho?

bom • Razoável • Insuficiente •

3. Está satisfeito com as actividades que exerce?

Sim • Não •

4. O que mais lhe motiva no local de trabalho?

Colegas/amigos • Salário • Liderança • condições do Trabalho •

5. Como caracteriza o ambiente de trabalho na instituição?

Bom • mau • razoável •

6. Concorda que o ambiente de trabalho influencia na realização das suas actividades?

Sim • Não •

7. Será que o sector oferece benefícios sociais atraentes e incentivos que determinam a retenção dos colaboradores do SDPI?

Sim • Não • As vezes •

8. Recomendaria a esta empresa como um bom lugar para trabalhar?

Sim • as vezes • Nunca •

Muito Obrigado. As suas respostas são uma valia para a minha pesquisa