

ESTUDO DA MOTIVAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA DE ANGOLA- ESTUDO DO MUNICÍPIO DE SAURIMO

Hamilton Txicolassonhi Joaquim Ambrósio

Provas destinadas à obtenção do grau de Mestre em Gestão Autárquica
Lisboa, 2015



Instituto Superior de Educação e Ciências

INSTITUTO SUPERIOR DE EDUCAÇÃO E CIÊNCIAS
Escola de Educação, Gestão, Engenharia, Aeronáutica e Design

Provas para obtenção do grau de Mestre em Gestão Autárquica

**ESTUDO DA MOTIVAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA DE ANGOLA-
ESTUDO DO MUNICÍPIO DE SAURIMO**

Autor: **Hamilton Txicolassonhi Joaquim Ambrósio**

Orientador: **Doutor Manuel Firmino Brazinha**

Março de 2015

DEDICATÓRIA

Dedico esta Dissertação a Deus todo-poderoso por ter-me guardado e guiado com toda Prudência, à minha esposa que me apoiou em mais uma conquista da minha vida profissional, mesmo longe de mim soube ter fé e esperança da minha conquista, é a razão da minha motivação.

AGRADECIMENTOS

Ao Dr.º Manuel Brazinha Firmino, meu orientador, agradeço o apoio, a partilha do saber, a disponibilidade e as valiosas contribuições para o trabalho. A ele devo um agradecimento especial pelo apoio na prossecução deste trabalho e pelo estímulo intelectual que representou a sua orientação. Quero agradecer, em particular, a confiança ele depositado no meu trabalho e na minha capacidade e ao professor Paulo louro, coordenador do Curso de Gestão Autárquica pelo seu apoio incondicional a este trabalho.

Estou muito grato a todos os meus familiares pelo incentivo recebido ao longo destes anos.

À minha família conjugal e meus filhos Delson Ambrósio, Amílcar Ambrósio e Segunda Ambrósio agradeço o tempo e o sorriso que me dedicaram e especialmente a sua generosidade, apoio e compreensão.

Ao meu pai Américo B. Samutunga e à minha mãe Céu S. M. Samutunga, obrigada pelo amor, alegria e atenção sem reservas.

À Dr.ª Cândida Guilherme Narciso Governadora da Província da Lunda-Sul, ao chefe Caiombo Bumba, ao meu compadre Graciano Vungo Mingosso e ao grande companheiro de luta Dr. Geraldo Gimbras Ernesto pelo apoio e incentivo permanente.

O meu profundo agradecimento a todas as pessoas que contribuíram para a concretização desta dissertação, estimulando-me intelectual e emocionalmente.

ÍNDICE

DEDICATÓRIA	iii
AGRADECIMENTOS	iv
ÍNDICE DE FIGURAS	vii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	viii
RESUMO	xi
ABSTRACT	xii
Capítulo 1 - INTRODUÇÃO	1
1.1 Justificação da importância do tema	2
1.2 Definição do problema	3
1.3 Objetivo do estudo	3
1.4 Questões de investigação	3
1.5 Estrutura do trabalho	4
Capítulo 2 - REVISÃO DE LITERATURA	5
2.1 Breve histórico da motivação	5
2.2 Motivação no trabalho e seus conceitos	5
2.2.1 Ciclo motivacional	11
2.3 O papel da liderança na motivação	12
2.4 Teorias motivacionais	20
2.4.1 A teoria de hierarquia das necessidades (Abraham Maslow).....	21
2.4.2 A teoria dos dois fatores (Herzberg)	23
2.4.3 Teoria das necessidades (Alderfer)	25
2.4.4 Teoria dos tipos de personalidade (McClelland).....	26
2.4.5 A teoria das expetativas (Vroom)	28
2.4.6 A teoria dos dois fatores X e Y (McGregor)	29
2.5 O comportamento humano nas organizações	31
2.6 Satisfação no trabalho	33
Capítulo 3 - A LEI GERAL DA REPÚBLICA DE ANGOLA	38
3.1 A lei geral do trabalho angolana	38
3.2 Deveres e direitos consagrados na lei geral do trabalho angolano	39

3.3 Fatores motivacionais reconhecidos juridicamente na lei geral do trabalho Angolana	42
Capítulo 4 - A NOVA REALIDADE AUTÁRQUICA	45
4.1 Poder local na Constituição angolana	45
4.2 Evolução histórica do poder local em Angola	48
4.2.1 O poder local na lei nº 23/92, de 16 de Setembro e as novas competências do poder local.....	58
4.2.2 Descentralização do poder, e a lei nº 2/07, de 03 de Janeiro.....	60
4.2.3 Quadro legal para desconcentração e descentralização em Angola....	72
Capítulo 5 - METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO	75
5.1 Método de investigação	75
5.2 Tipo de estudo	76
5.3 Caracterização da amostra	76
5.3.1 Caracterização do Município de Saurimo	77
5.4 Hipóteses	78
5.5 Recolha da informação e tratamento de dados	79
5.5.1 Análise Descritiva	80
Capítulo 6 - ANÁLISE DOS DADOS	81
Capítulo 7 - CONCLUSÃO	97
ANEXO	104

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Modelo básico de motivação	11
Figura 2: Etapas do ciclo motivacional, envolvendo a satisfação de uma necessidade	12
Figura 3: A hierarquia de cinco níveis de liderança	19
Figura 4: A pirâmide da hierarquia das necessidades	22
Figura 5: Mapa do Município de Saurimo	77
Figura 6: Organograma da Administração Municipal de Saurimo	78

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: A teoria dos dois fatores Herzberg	24
Tabela 2: Aplicação da teoria das necessidades de Alderfer	26
Tabela 3: A teoria dos dois fatores X e Y de McGregor	30
Tabela 4: Formas de satisfação no trabalho	36
Tabela 5: Projeto-piloto de descentralização	63
Tabela 6: Descentralização e desenvolvimento local em Angola	64
Tabela 7: Conceitos de descentralização	65
Tabela 8: Dados sobre a população residente no Município de Saurimo	78
Tabela 9: Medidas de tendência central e dispersão da variável do número de bens por funcionário público.	82
Tabela 10: Gostas o que se faz na sua área do serviço	85
Tabela 11: Existe um bom relacionamento interpessoal no local de serviço	86
Tabela 12: Medidas de tendência central e dispersão da variável. Desenvolvimento e ajuda no trabalho de equipa.	87
Tabela 13: Medidas de tendência central e dispersão da variável. Existe um crescimento profissional (dar formação).	88

Tabela 14: Medidas de tendência central e dispersão da variável “resolubilidade e compromisso com a população”	89
Tabela 15: Medidas de tendência central e dispersão da variável “Condições de trabalho, carga horária e meio ambiente”	90
Tabela 16: Medidas de tendência central e dispersão da variável “Tem havido um acompanhamento direito das tarefas indicadas pelo líder”	91
Tabela 17: Medidas de tendência central e dispersão da variável. Remuneração é favorável.	92
Tabela 18: Distribuição de frequência da variável. 4 necessidades que consideres prioritárias para estarem mais motivado no seu local de trabalho.	93
Tabela 19: Distribuição de frequência da variável. A sua situação remuneratória (salário) esta acima ou abaixo dos seguintes números.....	94

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Distribuição de frequência da variável. As condições de trabalho e remuneratórias, oferecidas pelo serviço, permitem-lhe estar motivado.	81
Gráfico 2: Tipo Distribuição de frequência da variável. Em que condição habitacional se encontra ou (vive).....	82
Gráfico 3: Distribuição de frequência da variável do número de bens por funcionário público.....	83
Gráfico 4: Distribuição de frequência da variável. Dos seguintes bens indique os que possui.	84
Gráfico 5: Medidas de Distribuição de frequência da variável “Gosta do que faz na sua área do serviço”.	85
Gráfico 6: Distribuição de frequência da variável. Existe um bom relacionamento interpessoal no local de serviço.	86
Gráfico 7: Descrição da percentagem do desenvolvimento e ajuda no trabalho de equipa, tendo em conta os dados descritos no gráfico 7 e na tabela 10.	87

Gráfico 8: Distribuição de frequência da variável. Existe um crescimento profissional (dar formação).....	88
Gráfico 9: Distribuição de frequência da variável. Resolubilidade e compromisso com a população.	89
Gráfico 10: Distribuição de frequência da variável. Condições de trabalho, carga horária e meio ambiente.....	90
Gráfico 11: Distribuição de frequência da variável. Tem havido um acompanhamento direito das tarefas indicadas pelo líder.....	91
Gráfico 12: Distribuição de frequência da variável. Remuneração é favorável.	92
Gráfico 13: Distribuição de frequência da variável. Remuneração é favorável.	93
Gráfico 14: Distribuição de frequência da variável. A sua situação remuneratória (salário) está acima ou abaixo dos seguintes números.....	95

LISTA DE ABREVIATURAS

ADRA- Ação para o Desenvolvimento Rural e Ambiente
AECID- Agência Espanhola de Cooperação Internacional para o Desenvolvimento
CACCS- Conselho de Auscultação e Concertação Social
CARE- Cooperative for Assistance and Relief Everywhere
CCA- Conselho Comunal Alargado
CMA- Conselho Municipal de Auscultação
CRA- Constituição da República de Angola
CRA- Constituição da República Portuguesa
DDC- Desenvolvimento Dirigido para Comunidade
DFID- Departamento Internacional para o Desenvolvimento
FAS- Fundo de Apoio Social
IFAL- Instituto de Formação da Administração Local
IMVF – Instituto Marques de Valle Flor
INAP- Instituto Nacional de Administração Pública
LGA- Lei Geral de Angola
LOLE- Lei dos Órgão Locais do Estado
MAT- Ministério da Administração do Território
MPLA- Movimento para Libertação de Angola
OALE- Órgãos da Administração Local do Estado
OCB- Organização Comunitária de Base
ONG- Organizações Não Governamentais
OSC- Organizações da Sociedade Civil
PAR- Programa de Apoio à Reconstrução
PDM- Programa de Desenvolvimento Municipal
PNUD- Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
QCM- Quadro de Concertação Municipal
RAU- Reforma Administrativa Ultramarina
SPSS- Statistical Package for Social Science
UNCDF- Fundo das Nações Unidas Para o Desenvolvimento De Capital
USAID- Agência dos Estado Unidos para o Desenvolvimento

RESUMO

O Município de Saurimo integra o conjunto dos quatro Municípios que a Província da Lunda-Sul possui, tendo a sua localização na parte leste do Território Nacional do País. O Estado angolano é visto nos dias de hoje como um País em fase de crescimento a nível económico, social e político, tendo em conta o clima de paz e de estabilidade que o País vive, após o fim da guerra civil em 2002.

A motivação é, hoje, o objeto de estudo de muitos, tantos os estudiosos como os gestores das instituições públicas e privadas. É um facto que a motivação constitui uma das preocupações dos gestores desde sempre. Para estes, saber gerir e motivar as suas equipas é sinónimo de conseguir alcançar vantagens competitivas e desempenhos acima da média.

Este trabalho visa analisar os aspetos motivacionais na administração Pública de Angola, em particular na Administração do Município de Saurimo.

Concluimos que, a Administração do Município de Saurimo, deve valorizar as relações afetivas e emocionais de seus trabalhadores, através da motivação e das relações interpessoais entre o topo e a base.

Palavras-Chave: Motivação, poder local, descentralização, desconcentração, Angola, Saurimo.

ABSTRACT

The city of Saurimo include all the four municipalities that Lunda Sul Province has, with its location in the eastern part of the National Country Territory. The Angolan State is seen today as a country in growing the level economic, social and political, given the climate of peace and stability that the country is experiencing after the end of the civil war in 2002.

Motivation is now the object of study of many, many scholars and managers of public and private institutions. It is a fact that motivation is one of the concerns of managers forever. For them, know how to manage and motivate their teams is synonymous with achieving competitive advantages and above average performance.

This work aims to analyze the motivational aspects in Public Administration of Angola, particularly in the Administration of the city of Saurimo.

We conclude that the Administration of the City of Saurimo, should value the affective and emotional relations of its employees through motivation and interpersonal relations between the top and the base.

Keywords: Motivation, local government, decentralization, deconcentration, Angola, Saurimo.

Capítulo 1 - INTRODUÇÃO

Tanto os gestores como todos os que se interessam pelos problemas de gestão, têm verificado o fato que alguns empregados trabalham sistematicamente mais e melhor que outros que dispõem dos mesmos talentos e qualificações. O estudo da motivação ajuda a compreender essa disparidade de comportamentos e o que é mais importante, um conhecimento operacional daquilo que motiva as pessoas torna possível aos gestores adotarem medidas construtivas para melhorar a *performance* dos seus empregados.

Tomamos o termo motivo como referindo-se ao processo psicológico que dá ao comportamento um objetivo e uma orientação. Fazendo apelo a este processo psicológico, gestores tentam fazer com que os indivíduos prossigam de boa vontade os objetivos de organização. Desta forma, as teorias da motivação constituem generalizações acerca do «porquê» e «como» de um comportamento orientado de certa forma. Evidentemente, há que ter também em conta que muitos outros fatores afetam a performances dos indivíduos no que respeita ao seu trabalho e que, portanto, a motivação é apenas uma entre muitas explicações do comportamento humano em geral e do comportamento relacionado com o trabalho, em particular (Sousa, 1990:140).

O grande desafio das organizações públicas ou privadas tem-se batido nos dias de hoje, sobre o estudo da *motivação*. É praticamente consensual, hoje em dia afirmar que, o grande diferencial das organizações corresponde ao seu potencial humano. Assim, é fundamental que as organizações procurem manter níveis de satisfação elevados entre as pessoas a fim de obter o efetivo comprometimento com os objetivos organizacionais.

Toda organização é composta por seres humanos, que é o fator fundamental para qualquer resultado esperado. Para ultrapassar as limitações individuais, as pessoas agrupam-se para formar organizações no sentido de alcançar objetivos comuns. À medida que as organizações são bem-sucedidas, elas sobrevivem ou crescem. E ao crescerem, as organizações requerem maior número de pessoas para a execução de suas atividades. Essas pessoas, ao ingressarem nas organizações perseguem objetivos individuais diferentes daquelas que formaram originalmente as

organizações. Isto faz com que gradativamente os objetivos organizacionais se distanciem dos objetivos individuais dos novos participantes (Chiavenato, 1988).

Para Tavares, (2010), a motivação é o fator crítico na gestão de pessoas, segundo os conceitos da moderna administração, e atua direta e indiretamente na cultura e práticas de excelência em qualidade e, por conseguinte, na capacidade sustentada da competitividade organizacional.

Segundo Chiavenato (2002), para se compreender o comportamento das pessoas é fundamental o conhecimento daquilo que as motiva e o que provoca uma motivação no seu comportamento. É difícil definir exatamente o conceito de *motivação*, uma vez que tem sido utilizado com diferentes sentidos. De modo geral, motivação é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a uma propensão para um comportamento específico. Esse impulso à ação, pode ser provocado por um estímulo externo (provindo do ambiente) e pode também ser gerado internamente nos processos mentais do indivíduo. Neste aspeto, a motivação está relacionada com o sistema de cognição do indivíduo.

O presente trabalho visa conhecer e diagnosticar a realidade no tocante à motivação dos funcionários da Administração Municipal de Saurimo, sendo este um tema que deve constituir objeto de estudo, não apenas para os pesquisadores de recursos humanos mas, e, principalmente por gestores quer das instituições públicas quer para os gestores das organizações privadas.

1.1 Justificação da importância do tema

A motivação é usada hoje, tanto no sector privado como no sector público, constituindo uma ferramenta indispensável para se alcançar os objetivos de forma eficaz e eficiente. Cada vez mais, a motivação está ligada a um bom desempenho dentro dos diversos sectores do serviço público e torna-se num fator indispensável para todos os sectores da Administração Pública.

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

Assim, surgiu o interesse em conhecer os fatores que provocam satisfação e insatisfação nos funcionários, tendo em conta os últimos dez anos em que se assistiu uma profunda reestruturação da administração angolana, fruto do clima de paz conquistada em 2002, existem ainda muitas áreas de estudo e investigação que permitem estudar uma estratégia adequada que motive, eficazmente, os funcionários da administração pública, para que haja maior eficácia e eficiência e qualidade na execução das suas responsabilidades e tarefas para com o interesse público.

1.2 Definição do problema

Nos dias de hoje, a motivação tem sido um grande destaque no contexto das instituições, promovendo assim melhor qualidade nos serviços prestado ao cidadão.

A motivação vem da importância que cada um dá ao seu trabalho, do significado que é atribuído a cada atividade desse trabalho e de cada pessoa que procura o seu próprio referencial de auto estima e auto conhecimento.

1.3 Objetivo do estudo

Objetivos gerais

Este trabalho tem como objetivo geral, o estudo da estratégia da motivação dos funcionários da Administração Municipal de Saurimo, conhecer o que falta para estarem motivados, as formas de motivação e os aspetos ligados à motivação para prestarem um bom trabalho dentro das suas instituições.

Objetivos específicos:

- Procurar estudar as principais teorias, métodos e técnicas da motivação e definir uma estratégia que motive os funcionários da Administração de Saurimo.
- Como definir uma estratégia motivacional para melhores «performances» por parte dos funcionários municipais:

1.4 Questões de investigação

Compraz-nos levantar as seguintes questões que tentaremos responder no decurso da investigação, tendo em conta a motivação como o diferencial dos funcionários nas instituições, que são:

- 1) Qual é a importância da motivação para os funcionários da Administração local?
- 2) O que motiva realmente os funcionários?
- 3) Quais são os meios e métodos a aplicar para motivar?

1.5 Estrutura do trabalho

A estrutura do trabalho é constituída por capítulos e subcapítulos.

No presente capítulo 1 é apresentada a introdução

O capítulo 2 corresponde à revisão da literatura, onde é apresentado um resumo histórico sobre a motivação e outros aspetos relacionados com o tema, tais como: - Os diferentes conceitos e teorias sobre a motivação; Papel da liderança na motivação, O comportamento humano, Satisfação no trabalho e planos de incentivos e benefícios.

O capítulo 3 aborda a lei geral do trabalho angolana, deveres e direitos consagrados na lei e os fatores motivacionais reconhecidos juridicamente no mesmo documento.

O capítulo 4 refere a nova realidade autárquica, onde nos debruçamos sobre o poder local na Constituição angolana, evolução histórica da constitucionalidade do poder local, o poder local na lei nº 23/92, de 16 de Setembro e as novas competências do poder local, descentralização do poder e a lei nº 2/07, de 03 de Janeiro.

O capítulo 5 corresponde ao processo metodológico utilizado para a realização deste estudo, podendo assim, esclarecer sobre o método de investigação, amostra, hipótese, instrumentos de recolha e de tratamento dos dados.

No capítulo 6, são apresentados todos os resultados, a interpretação e a análise dos dados obtidos, tornando-se assim o objeto do estudo do trabalho, o estudo de caso.

O sétimo e último capítulo apresentam de forma sucinta as principais conclusões do trabalho quer da revisão da literatura quer do estudo de caso.

Capítulo 2 - REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Breve histórico da motivação

A palavra motivação vem do Latim «motivos», relativo a movimento, coisa móvel. Vemos que a palavra motivação, dada a origem, significa movimento, ação e empenho. Quem motiva uma pessoa, isto é, quem lhe causa motivação, provoca nela um novo ânimo e ela começa a agir em busca de novos horizontes e de novas conquistas.

No entender do Ramos, (2008), finalmente a palavra motivação deriva da expressão latina «mover», que significa mover. A transformação da palavra, em motivação, significa Motivo para a Ação, ou seja, uma inclinação para a ação, que tem origem num motivo/necessidade.

A motivação não é uma variável diretamente observável, os motivos não são suscetíveis de serem vistos, apenas se podem observar os múltiplos comportamentos dos indivíduos e os seus resultados.

Segundo Chiavenato, (2002), para se compreender o comportamento das pessoas é fundamental o conhecimento daquilo que as motiva e o que provoca uma motivação de seu comportamento. É difícil definir, exatamente, o conceito de motivação, uma vez que tem sido utilizado com diferentes sentidos. De modo geral, motivação, é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a um comportamento específico. Esse impulso à ação, pode ser provocado por um estímulo externo (proveniente do ambiente) e pode também ser gerado internamente nos processos mentais do indivíduo. Neste aspeto, a motivação está relacionada com o sistema de cognição do indivíduo.

2.2 Motivação no trabalho e seus conceitos.

A motivação, tem sido uma área de estudo muito solicitada tendo em conta o nível de improdutividade ou de produtividade existente no seio das instituições, mas antes de estudarmos estes elementos que faltam no seio dos trabalhadores, temos que saber o ato de motivar ou como motivar.

O que é que nos leva a agir? O estudo da motivação conduz à descoberta de modelos complexos e fascinantes. Montserrats (2004:161) diz o seguinte: “*Todavia,*

neste domínio, nada é alcançado de modo definitivo, não existe universalismo de teorias da motivação. O desenvolvimento da motivação não é nunca um processo estabilizado, necessita de um ajustamento e de uma adaptação permanente das práticas e das ações”.

O mesmo autor vem ainda a reforçar, duma maneira mais concisa, este aspeto da motivação da seguinte.

Montserrat (2004) refere que motivar começa, em primeiro lugar, por não desmotivar, uma evidência que os dirigentes das organizações devem sobretudo ter em atenção. A ação sobre as diferentes alavancas da motivação pode gerar um circuito virtuoso que constitui um vetor essencial de bom desempenho. A motivação e o bom desempenho reforçam este processo, alimentando-se mutuamente. A ética, a competência e o reconhecimento são os fatores chaves deste reforço.

Num contexto de incerteza e de aceleração da mudança, convém colocar permanentemente a motivação no centro das práticas de direção. Ora, esta dimensão fundamental da gestão dos recursos humanos está ainda insuficientemente desenvolvida no quadro da formação e da prática das equipas dirigentes.

A gestão da motivação exige um conhecimento do ser humano para o qual as ciências da gestão não preparam suficientemente.

Motivar, é antes de mais saber dar a cada um razão para agir. Elemento determinante do desenvolvimento humano, a motivação reforça a coerência da ação, o nível de desempenho e constitui um valor acrescentado simultaneamente para o indivíduo e para a organização.

Não há bom desempenho no seio de uma organização sem uma motivação duradoura dos profissionais que lá trabalham. A gestão da motivação é sem dúvida uma das mais “antigas profissões do mundo”, mas é também chamada uma nova função para se desenvolver no futuro.

Ramos (2008), citando Luther (1998), define a motivação como um processo que começa como uma deficiência, necessidades física ou psicológicas, que ativa um comportamento que estará direcionado para um objetivo ou incentivo.

Neste contexto, a preocupação com a motivação surge com a escola da psicologia humana, pois as organizações deixaram de ser vistas como um conjunto de relações com regras simples e procedimentos automatizados, para serem encaradas como um organismo vivo. A forma como a gestão é abordada e teorizada tem

evoluído ao longo dos tempos, alterando-se as concepções feitas ao nível do funcionamento das organizações e do trabalho, como também em relação à contribuição do homem para a produção. A abordagem comportamental, conhecida também por movimentos das relações humanas, surge na década trinta. Essa abordagem ultrapassa a visão das organizações como máquina, evidenciando, desde logo, a importância dos processos sociais e dos grupos no contexto organizacional, em que o papel dos empregados começa a ter maior relevância para a gestão. É nesta abordagem que se começa a considerar o papel das influências sociais no comportamento, nomeadamente através da análise da dinâmica dos grupos e da necessidade de encarar os empregados como seres complexos com influências motivacionais múltiplas que afetam o seu desempenho (Gonçalves 2008, citando Esteers *et al*, 2004).

A motivação para o trabalho é uma expressão que indica um estado psicológico de disposição ou vontade de perseguir uma meta ou realizar uma tarefa. Uma pessoa motivada para o trabalho é uma pessoa com disposição favorável para perseguir a meta ou realizar a tarefa.

O efetivo empenho no trabalho ocorre quando a pessoa percebe que o que ela procura, o que quer e o que precisa poderá ser atendido. Neste contexto, os desafios servem como estímulo que impelem a novas ações gerando, dessa forma, posturas e comportamentos inovadores e a manifestação de talentos. Esta é a essência da motivação no ambiente de trabalho. As organizações dependem das pessoas para dirigi-las, organizá-las, controlá-las, fazê-las funcionar e alcançar seus objetivos com sucesso e continuidade.

Para Tavares (2010), é importante ressaltar que não há como impor a motivação, pois ela está ligada ao desejo de transmitir um impacto positivo. Por meio das conquistas individuais de cada colaborador, a organização pode alcançar sua finalidade e transformar a motivação individual em fonte de motivação coletiva, garantindo assim um bom desempenho da organização e um maior compromisso dos colaboradores.

Qualquer pessoa, para atingir qualquer objetivo precisa de uma motivação, de um motivo para entrar em ação. A motivação também pode vir em forma de um elogio, um reconhecimento, uma palavra de apoio ou uma promoção. O simples facto

de se estabelecer metas, traz a cada dia a energia necessária para percorrer o caminho até alcançar o objetivo, sendo necessário contudo, traçar um plano e definir estratégias de atuação e sua operacionalização, para a obtenção de sucesso nas mesmas.

Um dos maiores desafios do gestor é motivar as pessoas, fazê-las decididas, confiantes e comprometidas intimamente a alcançar os objetivos 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.

Ferreira *et al* (2001:260), diz que “*um olhar sobre os estudos conhecidos acerca desta problemática orientam-nos no sentido de considerar a motivação como o resultado da interação entre o indivíduo e a situação, o que ajuda desde logo a entender as origens individuais e situacional na variabilidade dos estados motivacionais*”. Alguns manuais escolares definem a motivação como o equivalente do desejo de adotar elevados níveis de esforço com vista a alcançar objetivos organizacionais, na intenção de tais esforços conduzirem à satisfação de alguma necessidade individual. Esforço esse (medida da intensidade ou do impulso), necessidade (estado interno que determina o grau de atração de um resultado) e objetivo (meta que serve de referência ao comportamento), tornam-se por isso os elementos principais da definição.

Na situação organizacional, o comportamento humano é motivado por um conjunto de necessidades (estado interno da pessoa que faz com que certos objetivos ou resultados sejam desejados e procurados), extremamente variáveis e em permanente evolução (Ferreira *et al*, 2001:260).

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

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

de um clima organizacional, propício para o desenvolvimento de boas relações que promovam comunicação, qualidade e produtividade (Tavares 2010, citando Robins, 2005).

Para Ramos (2008:11), o estudo da motivação tem sido, ao longo dos anos, uma das áreas em que mais pesquisa têm sido desenvolvidas, já que, a noção de motivação é um conceito fulcral para a compreensão do comportamento humano. No entanto apesar dos inúmeros estudos realizados, não existe uma definição consensual e absoluta.

Motivação é uma das poucas palavras que pode fazer a diferença entre o sucesso e o fracasso de qualquer organização, seja ela pública ou privada, em qualquer hierarquia. A motivação de uma pessoa depende diretamente da força de seus motivos para enfrentar ou não, as batalhas por esta ou aquela conquista (Tavares, 2010).

Para Ramos (2008:11) um dos maiores desafios que se coloca às organizações num contexto competitivo e altamente mutável, consiste em motivar os seus colaboradores a atingir elevados padrões de desempenho organizacional. A competitividade das empresas depende em grande parte dos recursos humanos da organização, da cooperação e da colaboração interna. Neste sentido, torna-se uma questão de sobrevivência para qualquer organização, motivar as pessoas, fazê-las sentirem-se confiantes e implicadas para alcançar os objetivos propostos e o sucesso organizacional.

Sousa (1990:140) diz que *“tanto os gestores como todos os que se interessam pelos problemas de gestão têm verificado o facto de que alguns empregados trabalham sistematicamente mais e melhor que outros que despõem dos mesmos talentos e qualificações. O estudo da motivação ajuda a compreender essa disparidade de comportamentos e, é mais importante, um conhecimento operacional daquilo que motiva as pessoas torna possível aos gestores adotarem medidas construtivas para melhorar a performance dos seus empregados. Tomamos o termo motivação como referindo-se ao processo psicológicos que dá ao comportamento um objetivo e uma orientação”*. O mesmo autor faz, ainda, um apelo a este processo psicológico, os gestores tentam fazer com que os indivíduos prossigam de boa vontade os objetivos da organização. Desta forma, as teorias de motivação constituem generalizações acerca do «porquê» e «como» de um comportamento orientado de certa forma. Evidentemente, há que ter também em conta, que muitos outros fatores afetam a performance dos indivíduos no que respeita

ao seu trabalho e que, portanto, a motivação é apenas uma entre muitas explicações do comportamento humano em geral e do comportamento relacionado com o trabalho, em particular.

Assim sendo, não é fácil definir o conceito da motivação, pois trata-se de uma criação invisível, de utilização generalizada nas ciências humanas e abordável segundo uma multiplicidade de perspectivas. Deste modo podemos definir a motivação sob o ponto de vista de vários estudiosos ou autores:

“A motivação é o conjunto dos fatores internos e individuais que determinam o comportamento humano. Processo que leva um indivíduo a comprometer-se e a realizar uma ação” (Montserrat, 2004:14-19).

“A motivação é um processo que começa com uma deficiência, necessidade física ou psicológica, que ativa um comportamento que estará direcionado para um objetivo ou incentivo” (Gonçalves 2008, citando Luthans 1998).

Toda a classe de impulsos, desejos, necessidades e forças semelhantes e dizer que um gestor motiva os seus subordinados significa que ele desenvolve as ações que espera que venham a satisfazer aqueles desejos, impulsos e necessidades dos colaboradores, induzindo-os a atuar da forma desejada (Ramos 2008, citando Koontz, 1994).

A motivação é o processo responsável pela intensidade direta e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de determinada meta. A motivação está quase sempre relacionada com o esforço em relação a qualquer objetivo (Chiavenato, 2003:94).

“A motivação é um elemento indispensável numa determinada organização, porque ela assume um papel determinante na forma e intensidade que o indivíduo emprega na realização de uma determinada tarefa” (Ramos, 2008:11-12).

“Os funcionários possuem necessidades diferentes. Não os trate como se fossem todos iguais. Mais que isso, procure compreender o que é importante para cada um deles. Isso vai permitir que você individualize as metas, os níveis de envolvimento e as recompensas, no sentido de alinhá-los com as necessidades individuais. Além disso, planeie as tarefas conforme as necessidades individuais para que elas maximizem o potencial de motivação no trabalho” (Tavares, 2010, citando Robins, 2005).

A aplicação da motivação é feita de diversas maneiras e isto é explicável pelo facto de existirem funcionários com ideias, objetivos, anseios e preocupações diferentes. Cabe ao gestor empregar os meios motivadores, adequá-los à realidade e às necessidades individuais de cada pessoa.

Tavares (2010), citando Chiavenato (2004), defende que existem três premissas que explicam o comportamento humano:

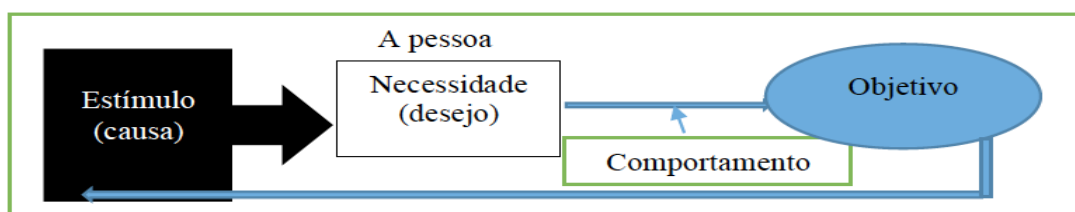
1º O comportamento é causado por estímulos internos e externos;

2º O comportamento é motivado, ou seja, há uma finalidade em todo comportamento humano. O comportamento não é causal nem aleatório, mas sempre orientado e dirigido para algum objetivo;

3º O comportamento é orientado para objetivos, em todo comportamento existe sempre um impulso, um desejo, uma necessidade, uma tendência, expressões que servem para designar os motivos do comportamento.

Sendo o ser humano a chave final de todo o desempenho destes sistemas, esta procura de crescente eficiência, levou um número igualmente crescente de estudiosos a concentrar-se na questão de como aumentar o desempenho do ser humano, quando ele participa nas organizações.

Figura1: Modelo básico de motivação

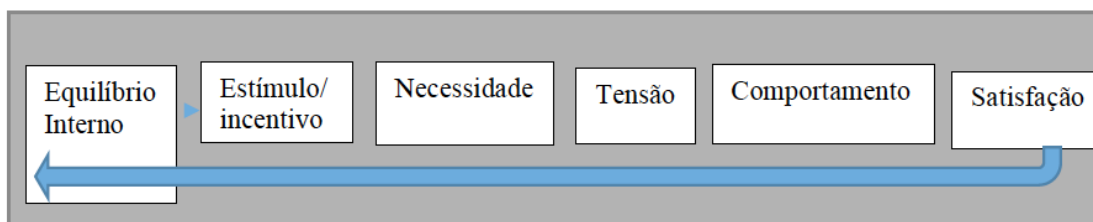


Fonte: Adaptado de Chiavenato (1988: 46)

2.2.1 Ciclo motivacional

O ciclo motivacional começa com o surgimento de uma necessidade. A necessidade é uma força dinâmica e persistente que provoca comportamento, toda vez que surge uma necessidade, esta rompe o estado de equilíbrio do organismo, causando um estado de tensão, insatisfação, desconforto e desequilíbrio. Esse estado leva o indivíduo a um comportamento, ou ação, capaz de descarregar a tensão ou de livrá-lo do desconforto e do desequilíbrio. Se o comportamento for eficaz, o indivíduo encontrará a satisfação da necessidade e, portanto, a descarga da tensão provocada por ela. Satisfeita a necessidade, o organismo volta ao estado de equilíbrio anterior, à sua forma de ajustamento ao ambiente (Chiavenato, 1988).

Figura 2: Etapas do ciclo motivacional, envolvendo a satisfação de uma necessidade



Fonte: Adaptado de Chiavenato (1988: 46)

Para Ferreira *et al* (2008), a motivação é um dos assuntos mais estudados em psicologia, e seguramente um dos conceitos mais importante ao nível do diagnóstico organizacional. Encontra-se associada a dimensões organizacionais relevantes e assegura a estabilidade e produtividade das empresas.

Ferreira *et al* (2008), citando alguns autores como (Cruz, Costa, Rodrigues e Ribeiro, 1988; Matos e Cruz, 1997), refere que a sua definição parece pressupor a existência de um fenómeno individual, intencional e sujeito a variações específicas que influenciam os comportamentos. Neste âmbito a motivação promove um conjunto de comportamentos que leva o indivíduo para a ação.

Tavares (2010), citando Chiavenato (2004), indica que a gestão de pessoas baseia-se no facto de o desempenho de uma organização depender fortemente da contribuição das pessoas que a compõe, a forma como estão organizadas, estimuladas e capacitadas, também como são mantidas num ambiente de trabalho comum, clima organizacional adequados, como estão estruturados e organizados os recursos humanos, de modo a habilitá-los a exercer maior poder e liberdade de decisão levando à maior flexibilidade e à reação mais rápida aos requisitos mutáveis do mercado.

Os seres humanos raramente atingem um estado de inteira satisfação. Sempre que uma necessidade é satisfeita, outra surge impulsionando o indivíduo a agir, pois a natureza da motivação é instável.

2.3 O papel da liderança na motivação

A liderança é o processo de influenciar as atividades de um indivíduo ou de um grupo para a consecução de um objetivo numa dada situação.

Para Pestana (2013), citando Batista (2012), a liderança ou alta administração desempenha um papel fundamental para o sucesso da implementação da gestão do conhecimento nas organizações.

Em primeiro lugar, é e deve dirigir o esforço de implementação da gestão do conhecimento. Cabe à liderança apresentar e reforçar a visão e as estratégias de gestão do conhecimento.

Compete, também, à liderança estabelecer a estrutura de governança e os arranjos organizacionais para formalizar as iniciativas de gestão do conhecimento. Isso pode incluir:

- A instituição de unidade central de coordenação da gestão da informação e do conhecimento;
- A nomeação de um gestor chefe de gestão da informação e do conhecimento;
- A criação de equipas;
- Comunidades de práticas;
- Redes de conhecimentos, entre outras iniciativas.

Para Robins (2005), liderança é a capacidade de influenciar um grupo para alcançar metas.

A liderança é hoje um dos principais aspetos de relevância e vantagem competitiva numa estratégia organizacional. O processo de liderança envolve um relacionamento orientado principalmente para o atendimento de objetivos.

Assim sendo, líder é o que exerce a liderança para motivar os seus liderados, e que não deve confundir-se com gestor. Assim, o líder tem seguidores, tem apoio emocional e é sensível às necessidades dos seguidores, qualidades que o gestor pode não ter (Madureira,1990).

As teorias que valorizam a motivação dos colaboradores representam um passo importante no reconhecimento de que a ligação entre líder e colaborador atua em dupla direção, pois dessa forma admite-se a importância das manifestações dos colaboradores junto dos seus líderes. Neste contexto, também a variável percepção social, ou habilidade interpessoal tem um papel relevante, segundo (Tavares, 2010) um líder deve ter em conta os seguintes aspetos:

- *Coerência* - se um líder trata dos seus subordinados da mesma forma, ele não é coerente. Um líder deve conhecer seu pessoal e a maturidade de cada um, para saber como tratar cada um de seus colaboradores;
- *Respeito ao indivíduo* – essa é a dimensão primordial da liderança. Tratar todos com respeito, percebendo as diferenças individuais. Até mesmo as medidas mais desagradáveis podem e devem ser feitas com respeito.

Para Chiavenato (1993:259) a liderança é a influência interpessoal exercida numa situação e dirigida através do processo da comunicação humana à consecução de um ou de diversos objetivos específicos. A liderança é encarada como um fenómeno social e que ocorre exclusivamente em grupos sociais. A liderança deve ser considerada em função dos relacionamentos entre as pessoas em uma determinada estrutura social, e não pelo exame de uma série de traços individuais.

Madureira (1990:309) diz que *“liderança é um processo de influenciar os seguidores de alguém no sentido do alcance de objetivos mútuos, tais como os de grupo, organização ou da sociedade.”*

No processo de liderança, o líder influencia o comportamento dos outros sem recorrer à ameaça ou a violência.

Neste contexto, vamos mencionar algumas características da liderança:

- a) É um processo de influência;
- b) Envolve interações entre duas ou mais pessoas;
- c) Há valores partilhados.

As Instituições ou as organizações precisam de líderes capazes para compreenderem o que falta nos seus liderados, para que haja a motivação dos mesmos dentro da organização.

Madureira (1990:309) menciona algumas razões que realçam a importância da liderança nas organizações ou no trabalho, para que haja a motivação nos liderados, há necessidade que haja alguns elementos, como por exemplo:

- É reconhecida a influência do líder nas relações laborais, no comportamento de grupos e no clima social dentro dum grupo ou organização, influência que é suscetível de provocar satisfação do empregado no desempenho do seu cargo.

- A relevância do poder do líder faz-se sentir particularmente em situações especiais (nascimento organizacional, crise econômica, turbulência do ambiente, etc.).

- O líder é figura chave no estabelecimento dos objetivos das organizações, na formulação da lei, na criação da cultura organizacional e na condução dos empregados.

Lendo Firmino (2010:111), este autor diz que não existe unanimidade quanto à definição de liderança nas organizações ou quanto ao papel do líder, parece razoável admitir que a existência do líder implica haver interação entre duas ou mais pessoas de um grupo e, relativamente ao papel do líder torna-se necessário assumir riscos, fomentar uma cultura própria da organização e definir estratégias adequadas à concretização dos objetivos da organização, face às oportunidades e ameaças do meio em mudança num contexto de grande incerteza.

Para Monteiro (2012), o grande desafio da gestão efetiva é conduzir a organização em direção aos objetivos previamente definidos.

O líder é o fator humano que ajuda o grupo a identificar o seu caminho e posteriormente a motivar esse mesmo grupo para atingir os objetivos (Monteiro 2012, citando, Davis e Newstrom, 1989).

A liderança tem de ser dinâmica, variando conforme a maturidade dos colaboradores e a sua experiência. Deve-se saber motivar, oferecer algo interessante como resposta a um comportamento adequado que seja capaz de motivar, mantendo, inclusive, a frequência deste mesmo comportamento.

Assim, constituir a própria equipa de trabalho, analisar e planear as tarefas, motivar o pessoal, monitorar desempenhos e recompensar a eficiência são atributos da liderança. Em outras palavras, a liderança deve estar sempre focada em objetivos a alcançar, orientando o pessoal para a ação, com autoconfiança e habilidade no relacionamento humano, bem como criatividade, inovação e flexibilidade.

Sem liderança uma organização seria apenas uma confusão de pessoas e máquinas, assim como uma orquestra sem um maestro seria apenas música e instrumentos. Uma orquestra e todas as outras organizações precisam de liderança para desenvolverem os seus ativos mais preciosos ao máximo (Davis e Newstrom, 1989).

Existem muitas definições de liderança assim como existem muitos investigadores que vêm contribuindo ou suportando algumas investigações sobre a motivação.

Monteiro (2012: 5) descreve a liderança da seguinte forma:

- Liderança trata-se de articular visões, incorporar valores, e criar ambiente para atingir determinados objetivos (Richards e Engles, 1986 e Yulk, 2002, citados por Monteiro 2012).
- A liderança é uma transação contínua entre uma pessoa investida de posição de autoridade e o ambiente social (Fiedler, 1996 e Cunha *et al*, 2003, citados por Monteiro, 2012).
- Liderança é o equivalente de um exercício de uma influência não coerciva que pretende coordenar os membros de um grupo organizado no alcance dos seus objetivos de grupo (Jago, 1982 e Neves, 2011, citados por Monteiro 2012).
- Liderar é a capacidade de um indivíduo influenciar outro, motivar e mobilizar a equipa para o sucesso e eficácia da organização (House *et al*, 1999, citados por Monteiro, 2012).
- Liderança é o processo de encorajar os outros trabalhar entusiasticamente para atingir os objetivos propostos. (Davis e Nestrom, 1989, citados por Monteiro, 2012).

Tavares (2010), refere que para se obter uma liderança eficaz, o líder deve possuir consciência, energia, inteligência, domínio, autoconfiança, ser aberto para experiências, possuir estabilidade emocional e conhecimento de tarefas relevantes.

Deve ainda possuir um conhecimento do ambiente socioeconómico e político internacional, para com isso, estar pronto para reconhecer os problemas e encontrar as possíveis soluções, possuir sensibilidade para os relacionamentos interpessoais, certa tolerância com a ambiguidade e entender que não existe uma única maneira de fazer as coisas.

Praticamente todos os funcionários pertencem a uma unidade de trabalho. Até certo ponto, seu desempenho depende da habilidade de interagir eficazmente com seus colegas e chefes. Alguns funcionários possuem excelentes habilidades interpessoais, mas outros precisam de treinamento para melhorá-las. Isso inclui

aprender a ouvir, comunicar as ideias de maneira mais clara e ser um membro mais eficaz na equipa (Tavares 2010, citando Robins, 2005).

Na mesma ordem de ideias, Ramos (2008: 3) diz na sua visão sobre a liderança o seguinte:

- *“Liderança é o comportamento de um indivíduo na gestão de atividades de um grupo direcionado à concretização de um objetivo”* (Hemphill e Coons, 1957).
- *“Liderança é o processo de influenciar as atividades de um grupo organizado de forma a alcançar um determinado objetivo”* (Richards e Engle, 1986).
- *“Liderança é a capacidade de um indivíduo influenciar outros, motivar e mobilizar a equipa para o sucesso e eficácia da organização”* (House et al, 1999).

A liderança das organizações modernas não está voltada para o todo da organização, ela refere-se ao desenvolvimento de competências humanas. Neste sentido o objetivo do líder na gestão de pessoas por competências, é implementar ações que permitam conhecer, potenciar, integrar e subsidiar a gestão das competências individuais, visando a auto realização das pessoas e a excelência no cumprimento da missão institucional.

Atualmente, no desempenho de sua função, o líder eficaz é aquele que é capaz de propiciar condições favoráveis ao florescimento da liderança em outras pessoas, identificando e cultivando líderes potenciais em todos os níveis da organização. Isto porque as grandes organizações estão a decompor-se em unidades menores de negócios a fim de se tornarem mais competitivas no mundo dos negócios (Tavares 2010).

Uma boa liderança depende muito do contexto em que este líder se encontra, porque cabe ao líder perceber o estilo ou as políticas a implementar dentro da organização em que se encontra.

Ramos (2008:3), citando White e Lippitt (1939), sustenta que segundo estes autores, o estilo de liderança, na vertente do processo de tomada de decisão e controlo no trabalho, tem impacto direto no comportamento dos seguidores. Os autores identificaram três estilos de liderança para facilitar a motivação ou o auto controlo dos seus liderados:

1º Autocrático;

2º Democrático;

3º Laissez-faire.

O líder autocrático- determina as linhas orientadoras para o grupo, define as técnicas e os resultados a obter pelos seus subordinados. É um líder dominador e controlador assume uma postura diretiva e retira espaço à criatividade dos subordinados. O líder autoritário acredita que as pessoas, de modo geral, não são ambiciosas e tendem a evitar o trabalho, razão que obriga à coação no trabalho, este líder assume uma posição pessoal, quer nos elogios, quer nas críticas que faz aos seus subordinados.

Este tipo de liderança pode levar à ausência de iniciativa e espontaneidade por parte dos subordinados, e conseqüente foco nos objetivos traçados pelo líder, lucro e produção. A liderança autoritária observa-se, geralmente, na execução de tarefas simples e de rotinas, onde a relação líder-subordinado é estabelecida num curto espaço de tempo (exemplo: o setor da construção civil). O desenvolvimento do trabalho fica restrito à presença física do líder e das suas diretivas, a sua ausência leva à expansão de sentimentos de indignação por parte dos subordinados, e a conseqüente redução dos níveis produtivos.

O líder democrático - este tipo de líder, tenta fazer o que a maioria dos subordinados pretendem, estimula o debate entre todos os elementos, fazendo com que seja o grupo a determinar as técnicas e os resultados a atingir. Este tipo de líder é objetivo, quando critica ou elogia, limitando-se aos factos, este líder assume assim um papel essencialmente de orientação e de apoio ao grupo, tendo ser igual aos restantes elementos, bem como do ritmo do trabalho progressivo e seguro, estando na origem de elevados níveis de produtividade nas empresas que o adotam.

O líder laissez-faire - não se envolve nos trabalhos do grupo, permite que os subordinados assumam o processo de tomada de decisão, não impondo qualquer regra aos restantes elementos, que tende a agir livremente decidindo sobre as técnicas e divisão de trabalho. A liderança laissez-fair, na perspetiva dos autores, proporciona a desorganização, a confusão, o desrespeito e a ausência de uma voz forte na determinação de funções e resolução de conflitos, e conseqüência, redução de grau de produtividade. A ausência de afirmação dos níveis hierárquicos pode levar à desmotivação e ao sentimento de abandono por parte dos subordinados.

É importante termos em conta, que os líderes não colocam em prática um só estilo de liderança, tendo em conta a situação em que se encontra, assim poderá associar-se ou aproximar-se mais ou menos de um determinado estilo de liderança.

Para Rego *et al*, (2003: 49), estabelece uma pirâmide de hierarquia de cinco níveis de liderança (ver figura 3).

Figura 3: A hierarquia de cinco níveis de liderança



Fonte: Adaptado de Rego (2003: 49)

Para uma compreensão da pirâmide, acima referida, da hierarquia dos cinco níveis da liderança, vamos especificar os cinco níveis, começando da base para o topo:

1º *Indivíduo muito capaz* - Faz contributos muito importantes através do seu talento, conhecimento competência e bons hábitos de trabalho;

2º *Eficaz membro de equipa* - Contribui para o alcance dos objetivos da equipa, trabalha eficazmente com as outras pessoas;

3º *Gestor competente* - Organiza as pessoas e os recursos com o fito na obtenção eficaz e eficiência dos recursos;

4º *Líder eficaz* - Impele o grupo para elevados desempenhos, suscitando elevado empenho das pessoas numa visão clara e apelativa.

5º *Líder de nível 5* - Promove desempenhos duradouramente excelentes combinando humildade com determinação.

Apesar das inúmeras definições de liderança aqui dadas pelos vários autores, liderança é um processo de influência intencional por parte de uma pessoa sobre um grupo de pessoas para guiar, estruturar e gerir as atividades e as relações dentro de um grupo ou de uma organização.

A liderança é o pivô nas organizações, porque é ela que faz funcionar a máquina humana para que provoque a motivação dos funcionários para a produtividade ou a satisfação dos trabalhadores dentro da instituição privada ou pública.

Porque cabe ao líder perceber o estilo ou as políticas a implementar dentro da organização em que se encontra, tendo em conta o meio ou o clima que paira no seio dos trabalhadores.

Apesar de diferentes conceitos de motivação, uma vez que várias correntes filosóficas e psicológicas a têm estudado, e nenhuma é aceite universalmente, acredita-se em geral, que se trata de algo não observável diretamente. O importante é notar que em quase todas as definições, senão em todas elas, se encontram implícitas ou explícitas a ideia de desejos, metas, objetivos, impulsos, necessidades, entre outros fatores.

Considerando que a motivação seja, então, o impulso que leva o homem a agir, surge uma grande discussão a respeito da influência da motivação no trabalho do homem.

2.4 Teorias motivacionais

As teorias apresentadas a seguir possuem uma visão humana. Cada indivíduo tem peculiaridades, traços de personalidade e processos motivacionais, preferências próprios. Estas teorias aplicam-se de forma diferente às distintas visões do homem e da vida, onde as diferenças individuais exercem um papel importante. Elas se complementam e contribuem para um estudo mais abrangente do ser humano.

Porque não existe uma teoria capaz de explicar todas as características da motivação humana, é de fundamental importância compreender essas diferentes proposições teóricas.

Para Sousa (1990:140), não existe um modelo básico ou ideal da motivação, mas sim cada modelo mostra o seu ponto de vista acerca do contexto, desta forma veremos algumas teorias ou modelos da motivação na ordem de vários autores.

Embora o modelo básico do comportamento seja o mesmo para todas as pessoas, o resultado poder variar indefinidamente, pois depende da percepção do estímulo (que varia conforme a pessoa e na mesma pessoa, conforme o tempo), das necessidades e dos desejos (que também variam), da cognição etc., de cada pessoa (Chiavenato 2003: 90).

Os autores acima referenciados, acabam por desembocar numa única essência sobre a motivação, sendo assim, ela é um pilar de grande importância no seio dos trabalhadores para uma eficácia e eficiência no desenvolvimento profissional das pessoas no local do trabalho. Desta feita vamos enunciar algumas teorias de motivação abordadas no ponto de vista de cada autor:

- Teoria de hierarquia das necessidades (Abraham Maslow);
- Teoria dos dois fatores (Herzberg);
- Teoria de Alderfer
- Teoria dos tipos de personalidade (McClelland);
- Teoria das expectativas (Vroom);
- Teoria dos dois fatores X e Y (Mcgregor).

2.4.1 A teoria de hierarquia das necessidades (Abraham Maslow)

Maslow nasceu a 1 de Abril de 1908, em Nova Iorque. Deu o contributo mais importante na linha de pensamento das teorias das necessidades, desenvolvendo o conceito da pirâmide das necessidades em 1954.

A hierarquia das necessidades por este autor sugere que nem todas as necessidades humanas apresentam a mesma força e que a sua emergência obedece a prioridades, assim, Maslow elabora alguns pressupostos da teoria das necessidades.

- As necessidades não satisfeitas são os catalisadores do comportamento humano, havendo precedências das necessidades mais baixas sobre as mais elevadas. Assim, enquanto uma necessidade básica não for satisfeita, as restantes não exercem influência no comportamento humano - *Princípio da dominância*.

- As necessidades agrupam-se de acordo com uma hierarquia - *Princípio da hierarquia*.
- As necessidades de um nível de hierarquia emergem como motivadores, quando as necessidades de níveis anteriores estiverem satisfeitas - *Princípio de emergência*.

Este modelo sugere que os motivos ou necessidades combinam-se com fatores biológicos, culturais e situacionais que determinam o comportamento e caracterizam o ser humano (Ramos 2008:13).

Firmino (2010:20) afirma que Maslow definiu as necessidades da seguinte forma:

- Necessidades *fisiológicas* (fome, sede, sexo...);
- Necessidades de *segurança* (estabilidade);
- Necessidades *sociais* (amor, amizade, aceitação social,);
- Necessidades de *estima* (autoestima, prestígio);
- Necessidades de *autorrealização* (engrandecimento pessoal, figura 4).

Figura 4: A pirâmide da hierarquia das necessidades



Fonte: Adaptado de Moran (2013)

Este autor diz que funcionamos através de uma divisão hierárquica na qual as necessidades de nível mais baixo (fisiológicas, por exemplo) têm de ser satisfeitas antes das necessidades de nível mais alto (a idealizada, realização pessoal). Resumindo, cada um de nós, tem de escalar uma hierarquia de necessidades, a tal pirâmide, para atingir a autorrealização, (Moran, 2013, in <http://www.mood.com.br/>)

Para Sousa (1990), concretizando melhor, as necessidades fisiológicas, situadas na base de hierarquia, constituem impulsos físicos. Incluindo necessidades como: comida, bebida e sono, que tornam possível a sobrevivência do indivíduo e enquanto estas necessidades não forem satisfeitas nada mais interessa.

Seguidamente, uma pessoa que se sente fisiologicamente satisfeita e segura procura realizar a sua necessidade de amor e afeto, já que as pessoas normalmente procuram intensamente o sentimento de ligação a outros. Tal como acontecia com os outros dois níveis de necessidades, a satisfação desta, ainda que relativa, leva à emergência de necessidades a um nível superior.

Assim, podemos dizer que as pessoas que se veem como indivíduos capazes possuem aquilo a que se chama auto-estima. O respeito por si próprio é a chave para a necessidade de prestígio. O respeito por si próprio (e desta forma o prestígio) provém de se ser aceite e respeitado por outros. É importante que aqueles de quem se espera o cumprimento de objetivos na organização consigam satisfazer, pelo menos em partes, as suas necessidades de prestígio. Segundo Maslow, para que esta se realize é necessário que as anteriores estejam satisfeitas.

No cimo de hierarquias de Maslow encontramos as necessidades de auto-realização. Trata-se de uma categoria aberta pois refere-se à necessidade de cada um se tornar cada vez mais aquilo que é capaz de ser. Tem pois, a ver com a realização e melhoramento de todo o potencial individual (Sousa,1990).

2.4.2 A teoria dos dois fatores (Herzberg)

Nos anos 50, Frederick Herzberg propôs uma teoria da motivação baseada na satisfação pessoal. A sua teoria implicava que um empregado satisfeito encontra motivação no seu interior para trabalhar mais e melhor e que empregado insatisfeito não se Auto motiva (Sousa, 1990).

A investigação desenvolvida por Herzberg descobriu duas ordens de fatores associados à satisfação ou insatisfação dos empregados:

Tabela 1: A teoria dos dois fatores Herzberg

FATORES DE INSATISFAÇÃO	DE	FATORES DE SATISFAÇÃO
(Fatores mencionados mais vezes por empregados insatisfeitos)		(Fatores mencionados mais vezes por empregados satisfeitos)
1º Política da empresa e administração		1º Realização
2º Supervisão		2º Reconhecimento
3º Relação com o supervisor		3º Responsabilidade
4º Condições de trabalho		5º Avanço
5º Salário		6º Crescimento
6º Relação com colegas ao mesmo nível		
7º Vida pessoal		
8º Relação com subordinado		
9º Status		
10º Segurança		

Fonte: Adaptado de Sousa (1990: 142)

Assim, a insatisfação tendia a ser associada a queixas acerca do contexto do trabalho ou fatores no ambiente imediato do trabalho. A satisfação, por seu lado, centrava-se na própria natureza das tarefas, isto é, os empregados surgiam motivados pelo conteúdo do trabalho e por aquilo que faziam todos os dias.

Herzberg conclui, então, que trabalhadores enriquecidos com conteúdos mais estimulantes eram a chave para a Auto - motivação.

O próprio trabalho e não o salário, a supervisão ou outros fatores ambientais eram, por conseguinte, a chave para a satisfação logo, para a motivação (Sousa, 1990: 142-143).

Ramos (2008:16) vem a sustentar a teoria de Herzberg que contribui para o avanço do conhecimento das teorias da motivação, isso na década de 50, com uma pesquisa sobre os fatores de motivação no trabalho através de questionário aplicado a 200 engenheiros e contabilistas. Os entrevistados eram solicitados a descrever um acontecimento que lhe fosse relevante. Este método de investigação ficou conhecido por «incidente crítico».

Herzberg identificou duas classes distintas de fatores considerados importantes para o comportamento das pessoas no trabalho: fatores higiênico e fatores motivacionais; que são:

1º - *Fatores higiênicos*, estes englobam o salário, o «status», a segurança, as condições de trabalho, as políticas, prática da gestão da empresa e as relações interpessoais.

2º *Fatores motivacionais*, incluem a realização pessoal, o reconhecimento, o desenvolvimento, crescimento da responsabilidade, o próprio trabalho.

2.4.3 Teoria das necessidades (Alderfer)

Para Ramos (2008), a teoria das necessidades de Clayton Alderfer, defende que a motivação dos trabalhadores pode ser explicada em função da satisfação das suas necessidades hierarquicamente agrupadas em pirâmides.

Apesar da concordância de Alderfer com Maslow, na definição da teoria, Alderfer apresenta três aspetos discordantes da teoria de Maslow.

Neste contexto, o Alderfer defende apenas três níveis hierárquicos de necessidades, obtidos por via de agrupamento das necessidades instituídas por Maslow. Os três de necessidades são, da base para o topo, de «*existência*» (que englobam as necessidades fisiológicas e de segurança); de «*relacionamento*» (necessidades sociais de Maslow) e de «*crescimento*» (engloba as necessidade de estima e de autorrealização de Maslow).

Alderfer, agrupa os três níveis hierárquicos das necessidades, obtidos por via de agrupamento das necessidades instituídas por Maslow, numa tabela abaixo discriminada.

Tabela 2: Aplicação da teoria das necessidades de Alderfer

Maslow	Alderfer
Necessidades Fisiológicas Necessidades de Segurança	Necessidades de Existência
Necessidades Sociais Necessidades de Estima	Necessidades de Relacionamento
Necessidades de Autorrealização	Necessidades de Crescimento

Fonte: Adaptado de Ramos (2008)

Neste contexto, o Alderfer agrupa as 5 necessidades ditas por Maslow em três elementos:

a) *Necessidades de Existência*, compreendem todo o tipo de necessidades relacionadas com os fatores fisiológicos e materiais indispensáveis à vida do ser humano, ou seja de bem-estar material e físico que são satisfeitos através de comida, de água, de condições de trabalho e de salário.

b) *Necessidades de Relacionamento*, estas revestem todas as necessidades de natureza social como o desejo de estabelecer relações interpessoais com outras pessoas.

c) *Necessidades de crescimento*, incluem as necessidades de desenvolvimento e atualização do potencial humano, o desejo de ser criativo e de prestar contribuições produtivas.

2.4.4 Teoria dos tipos de personalidade (McClelland)

Nos anos 60, o autor avança a ideia de que os indivíduos se movem através de motivos socialmente adquiridos. É uma aquisição não consciente, mais acidental, um coproduto do comportamento, da tentativa de cada fazer face ao seu meio ambiental onde, por exemplo, as recompensas que se seguem a um ato, tendem a reforçá-lo ou, por outras palavras, aumentam a probabilidade da sua recorrência, segundo (Sousa, 1990: 144).

McClelland, define então três tipos de motivos, que correspondem aos três tipos de personalidade: *o de realização, o de afiliação e o de poder.*

1º Os indivíduos que se orientam predominantemente por motivos de *realização* caracterizam-se por gostarem de uma situação onde passam exercer uma responsabilidade pessoal na procura de soluções para problemas. Tendem a definir objetivos de realização moderados e assumir «riscos calculados», necessitam de informação concreta sobre se estão ou não a proceder bem.

2º Os indivíduos que se orientam predominantemente por motivos de *afiliação* tendem a refletir muito frequentemente sobre a qualidade das suas relações pessoais. Recordam com prazer os bons tempos que passaram com outras pessoas e preocupam-se com as limitações na sua relação com outras. Quando sonham acordados e não precisam de se concentrar em nada de particular, estas pessoas dirigem-se para aqueles tópicos e não para a definição e resolução de problemas concretos. Logo, para este tipo de personalidade a interação com os outros é fundamental, exprimindo a tendência de procurar nos outros a confirmação das suas próprias crenças e de aliviar desta forma o stress trazido pelas incertezas. Procuram a companhia de outros e procuram fazer-se estimados por eles. Tentam projetar uma imagem favorável de si nas suas relações interpessoais. Atenuam as tensões desagradáveis em reuniões, ajudam e apoiam outros com facilidade.

3º Os indivíduos que se orientam predominantemente por motivos de *poder* passam bastante tempo a pensar na forma como obter e exercer poder e autoridade. Necessitam de ganhar discussões, convencer outros, fazer prevalecer a sua posição. Sem algum sentido de poder sentem-se desconfortáveis. McClelland esforçou-se aqui por demonstrar que um forte impulso de poder nem sempre é indesejável e não deve ser visto necessariamente como um defeito de carácter. Segundo autor, o poder sempre tem duas faces: - Uma negativa, que se preocupa com o domínio-submissão, como desejo de ter forte impacto no controlo de outros e outra positiva, que reflete o processo pelo qual o comportamento persuasivo e

inspirado de um líder pode evocar sentimentos de poder e capacidade nos seus subordinados.

O líder ativo que ajuda um grupo a formar objetivos e a atingi-los não está a subordinar e a dominar pessoas mas ajudá-las a expressar a sua força e competência para atingir objetivos.

O contributo principal desta teoria é o de levar a compreender melhor quais as necessidades prioritárias de cada um dos indivíduos presentes numa organização com vista a satisfazê-la. Logo, será importante adequar os postos de trabalho e as tarefas aos indivíduos que pelo seu tipo de personalidade, se encontram à partida melhor predispostos para as desempenhar (Sousa,1990: 144).

2.4.5 A teoria das expetativas (Vroom)

Trata-se de uma teoria cognitiva, segundo a qual cada pessoa é um decisor racional na questão da quantidade de esforço que despense na situação de trabalho, para obter as recompensas desejadas. Por outras palavras a teoria defende que a força da tendência para agir de uma determinada maneira, depende da força da expectativa no resultado da sua atuação e no grau de atratividade de tal resultado (Ferreira 2001: 266).

Esta formulação assume três tipos de pressupostos:

- Atividade ou a importância que representa para o indivíduo o resultado que pode ser conseguido na sequência do trabalho;
- A relação desempenho-recompensa ou o grau em que o indivíduo acredita que determinado desempenho conduzirá à obtenção de um resultado desejado;
- A ligação esforço-desempenho ou a probabilidade pelo indivíduo de que despendendo determinada quantidade de esforço, conduzirá a um desempenho.

Ferreira (2001), diz ainda, na mesma teoria de Vroom, que cinco conceitos funcionam como os pilares da teoria: *resultados*, *valência*, *instrumentalidade*, *expetativa* e *força*.

- Os *resultados* são os aspetos tangíveis ou intangíveis que a organização proporciona ao seu colaborador como contrapartida do seu trabalho.
- *Valência* traduz o grau de atratividade que o resultado apresenta para o indivíduo, ou seja, a intensidade da preferência da pessoa pelo resultado esperado.
- *Instrumentalidade* traduz o grau percebido da relação entre desempenho e resultado alcançado.
- *Expetativa* significa o que a pessoa antevê como provável ocorrência em função do seu comportamento.
- *Força* constitui a qualidade de esforço ou de tensão existente no interior da pessoa capaz de a motivar.

2.4.6 A teoria dos dois fatores X e Y (McGregor)

Chiavenato (1988:75) diz que, Douglas McGregor preocupou-se em distinguir duas concepções opostas de administração, baseadas em certas pressuposições acerca da natureza humana. Para ele, existem duas concepções sobre a natureza humana: tradicional (a que denominou *Teoria X*) e a moderna (a que denomina *Teoria Y*).

Desta forma, podemos perceber que na Teoria X o indivíduo é motivado pelo menor esforço, demandando um acompanhamento por parte do líder. Já na Teoria Y, as pessoas são motivadas pelo máximo esforço, demandando uma participação maior nas decisões e negociações inerentes ao seu trabalho (Periard, 2006).

Neste contexto, veremos os princípios básicos deste autor, nas teorias **X** e **Y**.

Tabela 3: A teoria dos dois fatores X e Y de McGregor

<p>Conceção tradicional da administração: Teoria X baseia-se nas seguintes concepções e premissas incorretas e distorcidas acerca da natureza humana</p>	<p>Nova concepção da administração: Teoria Y baseia-se em um conjunto de suposição da teoria da motivação humana</p>
<ul style="list-style-type: none"> • O homem é motivado exclusivamente por incentivos económicos (salário); • Como esses incentivos são controlados pela organização, o homem é um agente passivo que precisa ser administrado, motivado e controlado pela organização; • As emoções humanas são irracionais e não devem interferir no autointeresse do indivíduo; • As organizações podem e devem ser planeadas de tal forma que o sentimento e as características impressíveis possam ser neutralizadas e controlados; • O homem é essencialmente preguiçoso e deve ser estimulado por incentivos externos; • Os objetivos individuais em geral se opõem-se aos objetivos da organização, impondo-se pois, um controlo mais rígido; • Em virtude de sua irracionalidade intrínseca, o homem é basicamente incapaz de autocontrolo mais rígido; • Sem esta intervenção ativa por parte da administração, as pessoas seriam passivas às necessidades da organização ou mesmo resistiriam a elas. As pessoas devem, por tanto, ser persuadidas, recompensadas, punidas, coagidas, controladas: as suas atividades devem ser dirigidas. Esta é a tarefa da administração. 	<ul style="list-style-type: none"> • A aplicação de esforço físico ou mental é tão natural quanto jogar ou descansar. O homem médio não tem interesse em trabalhar. Dependendo de condições controláveis, o trabalho pode ser uma fonte de satisfação (e deve ser voluntariamente desempenhado) ou uma fonte de punição (e deve ser evitado, se possível); • Confiar objetivo é uma função de premiar, associada com seu alcance efetivo. As mais significativas dessas recompensas, como a satisfação das necessidades do ego ou de autorrealização, são produtos diretos dos esforços dirigidos quanto aos objetivos organizacionais; • O homem médio aprende, sob certas condições, não só aceita, mas também procura responsabilidade. A fuga à responsabilidade, a falta de ambição e a ênfase sobre a segurança pessoal são geralmente consequência da experiência de cada um e não característica humana inerente; • A capacidade de aplicar um alto grau de imaginação, de engenhosidade, na solução de problemas organizacionais é amplamente, e não escassamente, distribuída na população; • Sob a era moderna da vida industrial, as potencialidades intelectuais do homem médio são apenas parcialmente utilizadas.

Fonte: adaptado de Chiavenato (198: 75-76)

2.5 O comportamento humano nas organizações

O comportamento humano numa organização é influenciado por fatores internos e externos. Esse é um dos desafios da Administração dos Recursos Humanos que consiste em estar preocupado com a educação, treinamento, motivação, liderança das pessoas que trabalham na organização, inculcando-lhes o espírito empreendedor e oferecendo-lhes uma cultura participativa ao lado de oportunidades de plena realização pessoal.

A organização indica os objetivos que pretende alcançar e deve criar condições que focalizem o crescimento profissional, que fortaleçam e proporcionem às pessoas um ambiente acolhedor e agradável, com plena autonomia e liberdade para escolher a maneira de realizar seu trabalho.

O comportamento humano dentro das organizações tem mudado ao longo dos anos e exigiu dos líderes o desenvolvimento de novas habilidades, bem como a melhoria do processo de comunicação, seja ela horizontal ou vertical. É importante que a liderança seja acima de tudo uma posição (não apenas uma função ou cargo) e para isso os líderes precisam entender bem o comportamento humano e atuar sobre ele de forma proactiva (Tonneza, 2013).

As pessoas devem ser consideradas parceiras e colaboradoras e não funcionárias marcadoras de ponto. A relação organização/indivíduo deve ser uma relação de reciprocidade. As pessoas trabalham numa organização porque esperam que sua participação satisfaça alguma necessidade pessoal.

Os problemas de desempenho representam uma parte importante das preocupações dos gestores. Com o objetivo de resolvê-los foram criados mecanismos de gestão que visam identificar os desvios de desempenho, determinar suas origens e corrigi-los.

Para Chiavenato (1997:107-108), o comportamento das pessoas nas organizações, apresenta várias características, tais como:

- *O homem é proactivo.* O comportamento das pessoas é orientado para a satisfação de suas necessidades e para o alcance de seus objetivos e aspirações. Por isso, reagem e respondem ao seu ambiente, seja no trabalho seja fora da organização. As pessoas podem tanto resistir como

colaborar com as políticas e os procedimentos da organização, dependendo das estratégias de liderança adotadas por algum supervisor. De modo geral, o comportamento nas organizações é determinado tanto pelas práticas organizacionais como pelo comportamento proactivo (orientação para objetivos pessoais) das participações da organização.

- *O homem é social.* A participação em organização é muito importante na vida das pessoas, porque as conduzem ao envolvimento com outras pessoas em grupo ou em organizações. No grupo ou nas organizações, os indivíduos procuram manter sua identidade e seu bem-estar psicológicos. Muitas vezes usam seus relacionamentos com outras pessoas para obter informações sobre si mesmo e sobre o ambiente em que vivem. Os dados obtidos constituem uma «realidade social» para o grupo e para os indivíduos que nela se baseiam, para testar e comprar suas próprias capacidades, ideias e concepções, no sentido de aumentar sua Auto compreensão. Aliás, as relações sociais, mais do que qualquer outro fator isolado, determinam a natureza do autoconceito das pessoas.
- *O homem tem diferentes necessidades.* Os seres humanos são motivados por uma grande diversidade de necessidades. Um fator pode motivar o comportamento de uma pessoa hoje, e pode não ter potência suficiente para determinar seu comportamento no dia seguinte. Por outro lado, o comportamento das pessoas é simultaneamente influenciado por um grande número de necessidades que apresentam valências e quantidades diferentes.
- *O homem percebe e avalia.* A experiência do indivíduo com seu ambiente é um processo ativo porque seleciona os diferentes aspetos do ambiente, avalia-os em termo de suas próprias experiências passadas, em função daquilo que está experimentando em termos das suas próprias necessidades e valores.
- *O homem pensa e escolhe.* O comportamento humano é proposital, proactivo e cognitivamente ativo. E pode ser analisado em termos de planos comportamentais que escolhe, desenvolve e executa para lidar com os estímulos com que se defronta e para alcançar seus objetivos pessoais.

A maneira genérica com o indivíduo seleciona e escolhe as alternativas pode ser explicada pela teoria da experiência.

- *O homem tem limitada capacidade de resposta.* O homem tem uma limitada capacidade para desempenhar de acordo com o que pretende ou ambiciona. As pessoas não são capazes de se comportar de todas as formas, pois suas características pessoais são limitadas e restritas. As diferenças individuais, fazem com que as pessoas variem consideravelmente em seus comportamentos. A capacidade de resposta é em função das aptidões (inatas) e da aprendizagem (aquisição). Tanto a capacidade mental como a física estão sujeitas a severas limitações.

Para maximizar a motivação, as pessoas precisam perceber que os esforços que elas realizam conduzem a uma avaliação de desempenho favorável e que essa avaliação vai resultar em recompensas as quais elas valorizam (Tavares, 2010, citando Robins, 2005).

Mudanças eficazes de comportamento, a fim de melhorar o desempenho, promover a integração de equipas e aumentar a produtividade precisam de uma mudança de atitude e de postura por parte de cada profissional.

O princípio que guia a organização do trabalho é o de modificar os comportamentos, de modo a, gradualmente, os colaboradores serem conduzidos a desenvolver atitudes positivas em relação às funções executadas, à organização que os emprega e a eles próprios. O comprometimento com o trabalho constitui o principal indicador de uma organização eficaz.

2.6 Satisfação no trabalho

Segundo Ferreira (2001), são inúmeras as definições existentes do conceito de satisfação no trabalho, sendo contudo possível categorizá-las de acordo com perspectivas distintas. Por um lado, temos autores que se referem à satisfação enquanto um estado emocional, sentimentos ou respostas afetivas (Lock, 1993; Crites, 1969; Mueller e McCloskey, 1990; Muchinsky, 1993; Newstrom e Davis, 1993) citados por Ferreira (2001). Neste contexto é preciso distinguir os conceitos de resposta afetiva e resposta emocional pois, apesar de relacionados, não são sinónimos.

Em 1976, Lucke, citado por Ferreira *et al* (2001), identifica nove dimensões da satisfação:

- A satisfação com o trabalho, integrando o interesse intrínseco do trabalho, a variedade do trabalho, as oportunidades de aprendizagem, a dificuldade, a quantidade de trabalho, as possibilidades de êxito ou o controlo sobre os métodos;
- A satisfação com o salário, que considera a componente quantitativa da remuneração e a forma como é distribuída pelos empregados (equidade);
- A satisfação com as promoções, integrando as oportunidades de formação e outros aspetos de base que dão suporte à promoção;
- A satisfação com o reconhecimento, contemplando elogios ou críticas ao trabalho realizado;
- A satisfação com os benefícios, tais como as pensões, os seguros de doenças, as férias;
- A satisfação com a chefia, que inclui o estilo de liderança ou as capacidades técnicas e administrativas e, ainda, de qualidades ao serviço do relacionamento interpessoal;
- A satisfação com os colegas de trabalho, caracterizada pelas competências dos colegas, o apoio que estes prestam, a amizade que manifestam;
- A satisfação com as condições do trabalho, como por exemplo o horário, os períodos de descansos, o local de trabalho e os aspetos ergonómicos;
- A satisfação com a organização e com a direção, destacando-se as políticas de benefícios e salários.

Em resumo, para definir o conceito de satisfação no trabalho é preciso considerar pelo menos dois aspetos: 1º, por um lado, devemos especificar os processos psicológicos que constituem a experiência subjetivada da satisfação no trabalho. Neste caso, estamos no domínio das atitudes, podendo considerar as suas componentes cognitivas, afetivas e comportamental. O 2º aspeto refere-se à identificação das características associadas ao trabalho que produzem essas experiências subjetivas de satisfação (Ferreira, 2001).

Para Madureira (1990: 291), a influência assenta numa filosofia moderna em que a pessoa é o mais importante recurso organizacional, no exercício dessa função,

os gestores podem gastar muito do seu tempo e energia, mas são altamente compensados.

O mesmo autor diz que existem várias facetas para influenciar, tais como:

- a) Motivação das pessoas;
- b) Liderança;
- c) Comunicação;
- d) Coordenação.

Madureira (1990:300) define a satisfação como “o grau em que um empregado satisfaz as suas necessidades nas organizações”. Os gestores devem prestar atenção a este aspeto, têm de verificar se estão perante trabalhadores satisfeitos, isto é, trabalhadores que satisfazem as suas necessidades razoavelmente bem.

Para satisfazer as necessidades humanas e ao mesmo tempo motivar as pessoas para o trabalho, os gestores devem saber o que as pessoas desejam dos seus cargos e dar-lhes o que elas querem (recompensa) pelas suas contribuições (desempenho). As teorias de incentivos proporcionam à gestão a realização de programas «motivacionais» suscetíveis de gerar tanto a satisfação das necessidades como a motivação para o trabalho. É neste contexto, que se nos apresenta a teoria dos dois fatores de Herzberg, citado por Madureira (1990), e na qual indica alguns fatores do autor:

- a) Fatores motivacionais- os que causam satisfação.
 - b) Fatores de higiene - os que causam descontentamento.
- O primeiro situa-se no cargo, a realização, a responsabilidade, o reconhecimento e a oportunidade de crescimento, este são fatores capazes de satisfazerem as necessidades de crescimento.
 - O segundo, situa-se na supervisão, os trabalhadores, as políticas da empresa, as condições de trabalho, segurança do emprego e do dinheiro, assim tratando se fatores extrínsecos ao cargo e principalmente ligados com a satisfação das necessidades de relação de existência, segundo (Madureira, 1990).

As novas tecnologias anunciaram a promessa de maior satisfação no trabalho. Uma das mais valorizadas fontes de satisfação, em muitos trabalhos criados pelas

novas tecnologias, é o senso de estar executando um trabalho que é obviamente importante, segundo (Patreze apud Sayles; Strauss, 1975).

Diante desse contexto, importa ressaltar as pesquisas realizadas em 1950, por Eric Trist e seus colegas. Este autor procurou compreender quais as condições que levam ao comprometimento do indivíduo pelo seu trabalho, chegando à conclusão de que o trabalho deve apresentar seis propriedades para estimular o comprometimento daquele que o realiza:

- A variedade e o desafio;
- Aprendizagem contínua;
- Uma margem de manobra e a autonomia;
- O reconhecimento e o apoio;
- Uma contribuição social que faz sentido;
- Um futuro desejável.

Patreze (2012) diz o seguinte: “ *para que um trabalho tenha sentido, é importante que quem o realiza saiba para onde ele conduz; em outras palavras, é essencial que os objetivos sejam claros e valorizados e que os resultados tenham valor aos olhos de quem realiza*”.

Para que haja satisfação no trabalho, há necessidades de um bom clima organizacional, importância realçada por alguns autores.

Ferreira *et al* (2001), citando Bergamin *et al* (1975), elaborou as seis formas de satisfação no trabalho, concluindo do seguinte modo:

Tabela 4: Formas de satisfação no trabalho

1º Satisfação no trabalho progressiva	Verifica-se que o indivíduo está satisfeito com o seu trabalho e procura aumentar o seu nível de aspiração para otimizar o nível de satisfação
2º Satisfação no trabalho estabilizada	Observa-se que o indivíduo está satisfeito, procurando manter o seu nível de aspiração
3º Satisfação no trabalho resignado	Perante uma insatisfação pouco definida, o indivíduo procura reduzir o seu nível de aspirações, adequando-se às condições de trabalho

4º Insatisfação no trabalho construtiva	Apesar de se sentir insatisfeito, o indivíduo dotado de uma certa capacidade de tolerância à frustração, procura manter o seu nível de aspiração, optando por soluções que lhe permitam fazer face aos problemas.
5º Insatisfação no trabalho estável	O indivíduo está insatisfeito; mantém o seu nível de aspiração, porém não procura soluções que lhe permitam resolver os problemas.
6º Pseudo- satisfação no trabalho	O indivíduo sente-se frustrado e insatisfeito com o trabalho. Não consegue identificar soluções conducentes à melhoria da satisfação, porém mantém o seu nível de aspiração. Acaba por distorcer a sua própria perceção da realidade.

Fonte: Adaptado de Ferreira *et al* (2001:300)

Em consequência dos inúmeros estudos sobre a satisfação no trabalho, procurou-se alguns determinantes da satisfação no trabalho, permitindo aos investigadores identificar um conjunto de variáveis que se enquadram no âmbito dos determinantes da satisfação. Uma das categorizações possíveis apresenta dois tipos de variáveis:

1º Variáveis situacionais que influenciam a satisfação no trabalho.

2º Variáveis individuais (caraterísticas sociodemográficas ou caraterísticas disposicionais dos indivíduos) que contribuem, também, para o incremento ou diminuição da satisfação no local de trabalho (Ferreira *et al*, 2001, citando Peiró e Pietro, 1996 e Spector, 1997).

Capítulo 3 - A LEI GERAL DA REPÚBLICA DE ANGOLA

3.1 A lei geral do trabalho angolana

A lei geral do trabalho instituiu-se propriamente em 1981, revestiu-se de características que a fixaram num contexto histórico, socioeconómico e político que hoje se mostram desajustados, face aos postulados jurídico - constitucionais em vigor, sendo de destacar:

- O papel interventor da organização sindical em todos os domínios do desenvolvimento da relação jurídico - laboral;
- A adoção de soluções jurídicas laborais, inadequadas à realidade sócio - laboral e económica;
- O excessivo pendor de lei de bases, definidora dos princípios retores do regime jurídico-laboral, mas inaplicáveis na vivência diária das relações jurídico-laborais por ausência de regulamentação.

Considerando que a presente lei visa superar as características negativas apontadas com o objetivo de se tornar imediatamente aplicável na generalidade dos casos.

A lei nº 17/90 de 20 de Outubro marca o início da reforma administrativa no País, sendo o mais importante diploma legislativo da Administração Pública angolana. Rege-se pelos princípios da separação do regime laboral expressamente consagrada no seu art.º 3º. A lei nº 17/90 retira a competência da lei Geral do Trabalho como fontes das normas reguladoras das questões ligadas ao regime de emprego na administração pública, que passa doravante a reger-se por leis próprias diferentes daquelas extremamente aplicadas ao sector empresarial público ou privado.

Criaram-se ainda os princípios gerais sobre a estruturação dos serviços públicos; o modo de constituição da relação de emprego na Administração Pública; o regime de promoção, remuneratório, disciplinar, da segurança social e os princípios de gestão da função pública. O mesmo diploma visava corrigir os manifestos desajustados e desequilibrados da administração Pública após a independência, adequando-os ao novo quadro de exigência e conhecimentos que se requer nos serviços públicos do estado. Todos estes princípios foram posteriormente regulamentados, desenvolvidos de forma mais concreta em outros diplomas, num amplo movimento legislativo que vai de 1991 a 1996.

Duma maneira abrangente, hoje, os angolanos e seus trabalhadores vivem num processo do novo desenvolvimento económico. O país conhece um progresso nos vários níveis. Felizmente, os trabalhadores são o potencial mais importante de Angola.

Por isso, os trabalhadores precisam de informações, formações e também advogados credíveis e os sindicais têm o papel de defender os direitos dos trabalhadores e ao mesmo tempo garantirem o diálogo social, uma discussão permanente sobre a distribuição da riqueza e da melhoria do sistema social.

Com diferentes atividades, tais como conferências, Workshops e estudos sobre algumas matérias sindicais, os sindicatos angolanos apoiam ao desenvolvimento social. Os seus contactos a nível regional e internacional ajudam à compreensão das realidades nos outros países. A globalização requer mais cooperação e mais parceria para encontrar as respostas adequadas às novas situações (Dalichau, 2010).

Considerando que a presente lei se aplica ao trabalho prestado no âmbito das empresas públicas, mistas, privadas e cooperativas, e de organizações sociais não integradas na estrutura da Administração Pública.

O art.º 1º âmbito de aplicação:

A lei geral do trabalho aplica-se a todos os trabalhadores prestando serviços remunerados por conta dum empregador no âmbito da organização e sob a autoridade e direção deste, aplicando-se ainda aos aprendizes e estagiários colocados sob autoridade dum empregador e ao trabalho prestado no estrangeiro, por nacionais ou estrangeiros residentes, contratados no país ao serviço de empregadores nacionais, sem prejuízo das disposições mais favoráveis para o trabalho e das disposições de ordem pública no local de trabalho.

3.2 Deveres e direitos consagrados na lei geral do trabalho angolano

Toda e qualquer organização ou instituição tem o seu regulamento que orienta a organização para o bom funcionamento e o cumprimento das obrigações, tanto do empregador como empregado. Assim a lei geral de trabalho angolana também consagra no seu art.º 1º âmbito de aplicação.

a) Deveres dos funcionários

O trabalhador está sujeito aos seguintes deveres previstos no art.º 46 na lei geral do trabalho de Angola:

- *Prestar o trabalho com diligência e zelo na forma, tempo e local estabelecido, aproveitando plenamente o tempo de trabalho e capacidade produtiva e contribuindo para a melhoria da produtividade;*
- *Cumprir e executar as ordens e instruções dos responsáveis, relativas à execução, disciplina e segurança no trabalho, salvo se contrário aos seus;*
- *Direitos garantidos por lei;*
- *Comparecer ao trabalho com assiduidade e pontualidade e avisar o empregador em caso de impossibilidade de comparência, justificando os motivos da ausência, sempre que solicitado;*
- *Respeitar e tratar com respeito e lealdade o empregador, os responsáveis os companheiros do trabalho e as pessoas que estejam ou entrem em contacto com a empresa e prestar auxílio em caso de acidente ou perigo no local de trabalho;*
- *Utilizar de forma adequada os instrumentos e materiais fornecidos pelo empregador para a realização do trabalho, incluindo os equipamentos de proteção individual e coletiva e proteger os bens da empresa e os resultados da produção contra danos, destruição, perdas e desvios;*
- *Cumprir rigorosamente as regras e instruções de segurança e higiene no trabalho e de prevenção de incêndios e contribuir para evitar riscos que possam pôr em perigo a sua segurança, dos companheiros, de terceiros e do empregador, as instalações e materiais da empresa;*
- *Guardar sigilo profissional, não divulgando informações sobre a organização, métodos e técnicas de produção, negócios do empregador, guardar lealdade, não negociando ou trabalhando por conta própria ou por conta alheia em concorrência com a empresa;*
- *Cumprir as demais obrigações impostas por lei ou convenção coletiva de trabalho, ou estabelecidas pelo empregador dentro dos seus poderes de direção e organização.*

b) Direito dos funcionários

A lei geral do trabalho no seu art.º 3º realça o seguinte:

1. *Todos os cidadãos têm direito ao trabalho livremente escolhido, com igualdade de oportunidades e sem qualquer discriminação baseada na raça, cor, sexo, origem étnica, estado civil, condição social, ideais religiosos ou políticos, filiação sindical ou língua.*

2. *O direito ao trabalho é inseparável do dever de trabalhar, exceto para aqueles que sofram diminuição de capacidade por razões de idade, doença ou invalidez.*

3. *Todos os cidadãos têm direito à livre escolha e exercício de profissão, sem restrições, salvo as exceções previstas por lei.*

No art.º 6º vem consagrar o direito do trabalhador perante uma Instituição Pública ou privada em Angola.

1. Além do direito ao trabalho e ao livre exercício da profissão, constituem direitos fundamentais dos trabalhadores:

a) *A liberdade sindical e conseqüente direito à organização e ao exercício da atividade sindical;*

b) *O direito de negociação coletiva;*

c) *O direito à greve;*

d) *O direito de reunião e de participação na atividade da empresa.*

2. *Os direitos previstos no número anterior são exercidos no quadro das disposições constitucionais e das leis que especificamente os regulamentam.*

Na lei geral do trabalho angolano no seu art.º 45º, diz que, além dos direitos fundamentais previsto no artigo 6º e outros estabelecidos nesta lei, nas convenções coletivas de trabalho e no contrato individual de trabalho, ao trabalhador são assegurados os seguintes direitos:

- *Ser tratado com consideração e com respeito pela sua integridade e dignidade;*

- *Ter ocupação efetiva e condições para o aumento da produtividade do trabalho;*

- *Ser-lhe garantida estabilidade do emprego e do trabalho e a exercer funções adequadas às suas aptidões e preparação profissional dentro do género do trabalho para que foi contratado;*

- *Gozar efetivamente os descansos diários, semanais e anuais garantidos por lei e não prestar trabalho extraordinário fora das condições em que a lei torne legítima a exigência da sua prestação;*
- *Receber um salário justo e adequado ao seu trabalho, a ser pago com regularidade e pontualidade, não podendo ser reduzido, salvo nos casos excepcionais previsto por lei;*
- *Ser abrangido na execução dos planos de formação profissional, para melhoria do desempenho e acesso à promoção e para evolução na carreira profissional;*
- *Ter boas condições de higiene e segurança no trabalho, a integridade física e a ser protegido no caso de acidente de trabalho e doenças profissionais;*
- *Não realizar, durante o período normal de trabalho, reuniões de índole partidária no centro de trabalho;*
- *Exercer individualmente o direito de reclamação e recurso no que respeita às condições de trabalho e à violação dos seus direitos;*
- *Ser abrangido a adquirir bens ou utilizar serviços fornecidos pelo empregador ou por pessoa por este indicado.*

3.3 Fatores motivacionais reconhecidos juridicamente na lei geral do trabalho Angolana

O decreto nº 24/91 de 29 de Junho diz no seguinte. A lei 17/90 de 20 de Outubro, sobre os princípios gerais a observar pela Administração Pública, estabelece-nos seus artigos 19.º, 20.º, 21.º, 22.º, os princípios gerais sobre a gestão do pessoal, no que concerne a carreiras, integração, acesso e progressão na Administração Pública.

Convindo regulamentar aquelas disposições legais, com o objetivo de moralizar, motivar e valorizar o exercício da função pública:

Nos termos da alínea b) do artigo 58.º da Lei Constitucional e no uso da faculdade que me é conferida pela alínea i) do artigo 53.º da mesma Lei, o conselho de Ministério decreta e eu assino e faço publicar o seguinte:

No 1º art.º do capítulo 1 deste diploma legal, contempla-se os princípios gerais da estrutura das carreiras, bem como a estrutura e o regime geral da função pública.

Enquanto o 2º art.º do mesmo capítulo, apresenta as disposições do presente diploma e os seus anexos são aplicáveis a todos os serviços da Administração Central e local do Estado.

Depois de especificarmos o objeto e o Âmbito de aplicação deste decreto nº 24/91 de 29 de Junho, agora vamos citar alguns artigos que acabam por motivar os funcionários da Administração Pública de Angola.

No nº 1 e 2 do art.º do capítulo aborda-se as carreiras e suas categorias, respetivamente:

O nº 1 refere que a carreira é o conjunto hierárquico de categoria as quais correspondam funções da mesma natureza a que os funcionários terão acesso de acordo a antiguidade e o mérito evidenciado no desenvolvimento profissional.

Sendo que no nº 2 a categoria corresponde à posição que os funcionários ocupam no âmbito de uma carreira. Fixa de acordo com o conceito e qualificação da função ou funções referidas na tabela salarial da função pública.

O art.º 9 com as suas respetivas alíneas esclarece o modo de ingresso e as diferentes formas de acesso à função pública:

1º O ingresso em qualquer carreira efetua-se na categoria mais baixa observados os respetivos requisitos gerais e específicos e de acordo com os princípios legais vigentes em matéria de recrutamento.

2º O acesso nas carreiras verticais faz-se por promoção depende da existência de vaga e da observância dos períodos mínimos de permanência na categoria imediatamente inferior e obedece as demais disposições legais sobre concurso de acesso.

3º O acesso nas carreiras horizontais faz-se por progressão verificando-se a mudança de categoria após a permanência de 5 anos nas categorias anteriores.

4º A promoção e a progressão nas carreiras ficam sujeitas a atribuição de classificação de serviço graduada pelo menos em bom ou equivalente durante o tempo de permanência nas categorias imediatas inferiores de cada carreira.

5º Em casos excepcionais devidamente fundamentados poderá ser permitido os requisitos habilitacionais e experiência adequados.

O Plano Geral de Formação dos Funcionários Públicos estabelece alguns benefícios aos funcionários da função pública. O plano destina-se, essencialmente aos funcionários que no âmbito do programa de plano profissional, permaneceram na função pública.

Assim, o grupo alvo do projeto compreende quer os dirigentes, responsáveis e quadros superiores e médios do sector público administrativo, quer o pessoal responsável pelas atividades de formação e assessoria do INAP- Instituto Nacional de Administração Pública.

Nesta medida, os destinatários do presente plano serão, preferencialmente, os funcionários que se encontram na carreira administrativa, técnica média e técnica superior.

Por este fato, urge a necessidades de estabelecer cursos de curta duração divididos em três níveis:

- a) O primeiro nível, para o pessoal dirigente e os funcionários das carreiras técnicas e técnica superior;
- b) O segundo nível para o pessoal chefe e funcionários da carreira técnica média;
- c) O terceiro nível para o pessoal que integra as carreiras do pessoal administrativo e pessoal auxiliar.

Capítulo 4 - A NOVA REALIDADE AUTÁRQUICA

4.1 Poder local na Constituição angolana

Antes de falarmos propriamente do poder local e a constituição angolana, vamos falar sobre a nova realidade autárquica em Angola ou no mundo.

Para Bilhim (2004) inovação é uma necessidade da Administração Autárquica. No mundo atual, estimulada pelos progressos já feitos na ciência política sobre os novos desafios da cidadania participativa, os novos modelos de gestão pública de que as conhecidas teorias da agência dos custos de transação e as redes, entre outras teorias são testemunhos cabais.

Neste contexto, o que está em causa é a obtenção de um serviço público de qualidade, definido pelos olhos dos munícipes, prestado com eficiência, eficácia e economicidade. Aumentar a qualidade e reduzir os custos é o segredo destas novas posturas teóricas, que fomentam fortemente os processos de inovação tecnológica e social.

Para Jacobi (1999), na América Latina, a luta pela conquista de espaços para aumentar a participação social é, sem dúvida, um dos aspetos mais desafiadores para a análise sobre o alcance da democracia, no que se refere às relações entre o nível local de governo e a cidadania.

Já todos ouvimos falar e proferimos termos como poder local, autarquia local, município e Câmara Municipal.

Havendo a necessidade da revisão constitucional de 1992, tendo em conta a evolução do Estado angolano, da qual resultou a aprovação da Lei n.º 23/92, de 16 de Setembro, foram incluídos dentro da Lei Constitucional, pelo menos dois processos constituintes, cujas comissões constitucionais, encarregues de procederem aos trabalhos preparatórios de revisão constitucional, aprovaram, em matéria ligada ao poder local, vários princípios que veremos mais adiante.

O art.º 213 no nº 1 da Constituição de Angola diz o seguinte:

1º O poder local é um fenómeno do âmbito do poder político, que tem na sua base o princípio da descentralização político-administrativa.

2º O poder local é um fenómeno que coenvolve a organização democrática do Estado (como se referia no artigo 145.º da Lei Constitucional de 1992), reconhecimento que tem uma projeção e um significado muito importantes (v. infra, n.º 3.2).

3º Quanto ao seu âmbito, que o poder local compreende na CRA- Constituição da República de Angola, de forma inédita no Direito comparado, traz consigo três formas organizativas: - *As autarquias locais; As instituições do poder tradicional e outras modalidades específicas de participação dos cidadãos (art.º 213.º, n.º 2, da CRA).*

Em conclusão, poderemos dizer que na CRA, «poder local» corresponde a uma expressão constitucional que assinala enfaticamente a presença de uma verdadeira dimensão do *poder político* (democrático e tradicional). Em contraposição, não estamos na presença de um simples segmento da administração pública (na verdade, tanto a CRP como a CRA colocam a regulação do poder local fora da matéria da Administração Pública, com uma diferença: - Na CRP, o poder local ainda surge dentro do título sobre a organização do poder político do Estado enquanto que na CRA, o poder local surge num título separado do título sobre a organização do poder do Estado).

Os princípios presentes na constituição, com pertinência para análise do processo de descentralização, são o princípio da autonomia local; o princípio da descentralização administrativa; o princípio da desconcentração administrativa; o princípio da descentralização e desconcentração financeira; o princípio do Estado unitário; o princípio do exercício harmonioso do poder e a promoção e consolidação da unidade nacional; o princípio da eleição por sufrágio universal, livre, direto, secreto, igual e periódico dos órgãos representativos do poder local (Miguel, 2014 citando Poulson, 2009).

Com base nestes princípios, não houve grandes contradições na doutrina angolana quanto à definição do poder local. Contudo, a nível político, Poulson (2009) faz referência a Feijó (2001), indicando que *“as discussões, na comissão constitucional, acentuaram demasiado o aspeto político, em detrimento do rigor técnico-jurídico”*. E mais, ainda segundo Feijó, na discussão da matéria ligada ao poder local em particular, assistiu-se a um interessante debate sobre a descentralização. Uns defendiam uma efetiva autonomia política, administrativa e financeira das unidades político-administrativas

(províncias e Estado) no âmbito de uma real descentralização e desconcentração do poder, outros defendiam a autonomia local e a descentralização e a desconcentração administrativas no quadro de um Estado unitário e da promoção e consolidação da unidade nacional (Feijó, 2001).

Na verdade, conclui Feijó, “*estava em questão saber se, se optava por uma autonomia e uma descentralização política ou apenas por uma autonomia e uma descentralização administrativas e, em última instância, por um Estado federal ou unitário*” (Miguel, 2014, citando Feijó, 2001).

Até o momento, prevalece o estado unitário e uma desconcentração dos serviços administrativos. Feijó argumenta ainda que numa futura revisão constitucional, para um estado democrático de direito, a constituição deverá consolidar estes princípios: pluralismo de organização e de centros de decisão administrativa e princípio da descentralização e desconcentração administrativa (princípio da autonomia local) (Poulson, 2009 citado pelo Miguel, 2014).

Segundo a Constituição angolana, a autarquia local representa uma realidade distinta, uma vez que, para a sua delimitação não deixam de confluir a história, o direito comparado, o direito positivo e a doutrina, na medida em que se trata de um conceito universalizável, na base de uma história jurídica igualmente muito rica. Tanto a Lei Constitucional de 1992 (Art.º 146º) como a Constituição de 2010 (Art.º 217º) reconhecem a expressão «autarquia local» que permite chegar a uma formulação como a do texto de 1992: “*...as autarquias locais são pessoas coletivas territoriais que visam a prossecução de interesses próprios das populações, dispondo para o efeito de órgãos representativos eleitos e da liberdade de administração das respetivas coletividades.*” (Art.º 217º, n.º 1).

Deste modo, estão expressa ou implicitamente presentes na Constituição da República de Angola, os seis elementos do conceito de autarquia local: *personalidade jurídica; comunidade de residentes; território; interesses próprios; carácter eletivo dos órgãos e poderes locais.* (Miguel, 2014 citando, Alexandrino, 2010).

Moreira citado por Poulson (2009) (apud Miguel, 2014), diz que o conceito de autarquias varia de acordo com a época e com o contexto político de cada país. Para Angola, o conceito adequado é aquele que a lei magna faz referência, já para Portugal, Coupers (2005), citado por Miguel (2014), define-as como sendo pessoas coletivas públicas, de bases territoriais correspondentes aos agregados populacionais de residentes em diversas circunscrições do território nacional, e que asseguram a

prossecução dos interesses comuns resultantes da proximidade geográfica mediante a atividade de órgãos próprios representativos da população.

As autarquias locais são pessoas coletivas públicas, de uma circunscrição territorial, que resultam de um processo de descentralização administrativa e autónoma, visando o interesse da coletividade local. Pese embora várias definições, existem denominadores comuns identificados: são pessoas coletivas, visando o interesse da coletividade local. Isto significa, que todas as definições têm como objetivo a satisfação dos interesses específicos dos cidadãos locais, tendo por base dois princípios fundamentais:

- Princípio das finanças e património local - As autarquias locais, para desempenharem normalmente as suas atribuições devem estar dotadas de orçamento próprio, isto é, disporem de receitas próprias para cobrirem as despesas autárquicas. Mas para tal, num primeiro momento o Estado deve transferir para a esfera jurídica das autarquias «alguns bens avaliáveis em dinheiro», por exemplo, no âmbito fundiário. A lei de terras permite que o Estado afete às autarquias locais terrenos que passaram definitivamente para a esfera jurídica desta entidade local segundo (Miguel, 2014, citando Caupers, 2005).
- Princípio da autonomia administrativa - As autarquias são entidades dotadas de competências próprias para prosseguirem os fins autárquicos definidos na lei. A autonomia administrativa não significa que estas sejam independentes dos demais poderes administrativos. Esta autonomia administrativa, significa que as autarquias são pessoas coletivas públicas de autogoverno e de autorregulação. Sendo assim, o Estado, através da tutela administrativa, controla a legalidade e, em casos excecionais, o mérito da atuação deste tipo de pessoa coletiva, de população e território.

4.2 Evolução histórica do poder local em Angola

Para uma melhor implementação do poder local ou das autarquias locais, há necessidades que haja uma boa estruturação, planificação, implementação, execução e uma lei bem especifica que da o suporte ao poder local. Por exemplo a evolução do poder local em Portugal, também passou por vários processos, como nos diz (Bilhim 2004).

Miguel (2014) vem narrar sobre o processo do poder local em Angola do seguinte modo: *“O poder local é uma realidade antiga em Angola, quer dizer, existe e está organizado antes do surgimento do Estado moderno efetivamente. Durante a fase da ocupação colonial, o território angolano era gerido por unidades políticas, sobretudo reinos dirigidos por um soberano, de acordo com um sistema de filiação ou de linhagem cuja origem do poder assentava nos antepassados, num desígnio sobrenatural.”*

Na realidade, havia reinos com grandes poderes, extensos e com diversas instituições. De entre os mais conhecidos encontra-se o do Congo, os não menos importantes de Kassanje, Ndongo, Matamba, Bailundo e Kwanhama. Simultaneamente, outras unidades políticas organizavam-se em formas mais simples, em conjuntos de comunidades ligadas pelo parentesco ou por um antepassado comum mítico, sem um poder centralizador e com instituições políticas muito simples. Outros ainda, à semelhança dos caçadores recolectores atuais do Sudoeste de Angola, apenas assentes no grupo doméstico, sem outra chefia que não a do poder paternal (Miguel, 2014, citando, Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento & Ministério da Administração do Território do Governo de Angola, 2003).

Como resultado de todas estas reconfigurações sociopolíticas e económicas, temos atualmente como chefes, entidades que raramente encaixam nos moldes clássicos, ao contrário do passado. Os atuais chefes tradicionais estão colocados em muitos casos por conveniência política em certas localidades.

De qualquer modo, baseados numa tradição que assenta em fatores de hereditariedade, as autoridades tradicionais veem agora a sua existência reconhecida pela Constituição, mas o que será efetivamente o seu papel, ficará consignado nos instrumentos reguladores do exercício da sua atividade. O enquadramento histórico que se segue apresenta de forma detalhada, as principais evoluções históricas do poder local em Angola:

a) Período colonial

A durabilidade do período colonial foi de aproximadamente 500 anos, longo período de administração. Em 1482, as instituições municipalizadas nalgumas localidades, neste período, eram quase uma cópia do modelo de municipalizado vigente na altura em Portugal. Mas, especialistas angolanos como Feijó, afirmam que as municipalidades criadas na altura pelos colonizadores em Angola, tinham um

caráter variável das existentes na capital portuguesa, apenas utilizando as mesmas designações de divisões administrativas (Miguel, 2014: 34, citando Poulson, 2009).

Angola foi tida durante muitos anos como colónia de Portugal, este período foi marcado, simplesmente, pelo volume de construções de infraestruturas. Já em finais do século XIX, a política administrativa da colónia demarca-se de forma mais visível, administrativamente o território estava dividido em distritos, conselhos, Circunscrições administrativas, postos administrativos, Câmaras Municipais, Comissões Municipais e Juntas de Freguesias.

No ano de 1975 a divisão político-administrativa compreendia 16 distritos, 120 Concelhos, 37 Circunscrições Administrativas, 423 Postos Administrativos, 72 Câmaras Municipais, 47 Comissões Municipais e 34 Juntas de Freguesias. Por outro lado, os distritos que tinham a competência de aprovar e executar os seus planos urbanos, recensear e registar a população, reportavam ao Governador-geral, que era a entidade que procedia à sua nomeação e exoneração (Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento & Ministério da Administração do Território do Governo de Angola, 2003).

Conselhos e Câmaras Municipais ficavam reservados às atividades como distribuição e comercialização de água e luz, construção de moradias sociais e infraestruturas de apoio tais como, hospitais, escolas, estradas e jardins. Para além da existência de órgãos administrativos, verificava-se nesta época uma tendência descentralizadora dos serviços, quer pela autonomia (administrativa, patrimonial e financeira) na prestação dos seus serviços, quer pelo facto de em muitos domínios se regerem por diplomas, distintos daqueles que vigoravam na metrópole. A administração, na época, estratificou a sociedade em classes e por essa razão, existiam no território dois grandes blocos de normas: - O primeiro constituído por aquelas que regulavam os direitos, deveres e garantias dos cidadãos portugueses e os assimilados, o segundo, pelos que regulavam a situação jurídica dos indígenas.

Entretanto, havia apenas uma lei, que regulava o regime jurídico dos funcionários públicos na metrópole e nas províncias ultramarinas. Em Angola, regulava ainda, sem distinção, quer o serviço prestado na função pública quer o prestado nas empresas ou outros serviços fora do Estado

Em 25 de Abril de 1974, inúmeras situações que criaram instabilidade política em Portugal, tiveram um profundo impacto em Angola, a esta situação juntaram-se outras que resultaram numa nova situação política na antiga colónia. Por outro lado, a liderança de Portugal pelo general António de Spínola, estava dividida, por um lado defendia a continuidade de autoridade sobre a colónia, por outro os Movimentos de jovens radicais das Forças Armadas, defendiam a autodeterminação e rápida independência das colónias. Em finais de Julho do mesmo ano, o general viu-se obrigado a declarar uma política geral de autodeterminação para todas as colónias (Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento & Ministério da Administração do Território do Governo de Angola, 2003).

Após este acontecimento, a questão era saber se haveria ou não lugar para a realização de um referendo popular nas colónias para votar nos partidos aptos a assumir o poder, e qual o momento certo para a proclamação da independência.

No dia 11 de Novembro de 1975, Angola tornava-se numa nação independente. A proclamação e o reconhecimento da independência dão ao país a qualidade de Estado soberano. Como consequência lógica, a primeira grande alteração que o país registou foi a aprovação de uma Lei Constitucional, instituição do Hino Nacional e do símbolo da República (Ministério da Administração Pública, Emprego e Segurança Social de Angola, 2003).

b) Pós-independência

Em 1975, com a independência, duramente alcançada, as mudanças foram imediatas do ponto de vista da administração. Existiam inúmeras leis, regulamentos, sobretudo no domínio dos registos, notários, alfândegas e diamantes, estabelecidos pelos colonizadores. Com o surgimento da Lei Constitucional no mesmo ano, estabelece-se uma nova divisão administrativa, passando a haver unidades territoriais designadas por províncias, concelhos, comunas, bairros e povoações. Seis anos depois, viria a aprovar-se a Lei n.º 7/81 de 4 de Setembro, sendo a administração pública formalmente institucionalizada apenas nos escalões provinciais, municipais e comunais, remetendo-se a regulamentação especial, a organização do estado ao nível dos bairros e povoações. A comuna deixa de formalmente integrar a Administração Local em 1989, tendo sido recuperada dez anos mais tarde com a aprovação da Lei n.º 17/99 de 29 de Outubro.

Em 1999, o modo de funcionamento da nova administração, diferenciou-se da gestão colonial. Na origem, estavam as questões políticas que se viveram entre 1977 e 1991, no âmbito de um regime de Estado-Partido, em que era o partido político no poder, o MPLA - Movimento Popular de Libertação de Angola, quem dirigia a Administração Pública e o Estado. Os programas da administração eram simultaneamente os do partido e vice-versa. Na sua organização, contavam-se 18 Ministérios e 6 Secretarias de Estado, isto a nível central. Relativamente ao nível local, a organização do Estado fragmentava-se em 18 províncias, cada província com os seus respetivos municípios e comunas. Este número entretanto foi-se alterando progressivamente, com as constantes mudanças da Lei Orgânica dos serviços centrais e locais do Estado, de referir que em 1991 existiam já 19 Ministérios e 8 Secretarias de Estado (Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento & Ministério da Administração Pública, Emprego e Segurança Social de Angola, 2003).

Santos (2012) refere porém, que é claro também, que se o conceito de *município* é pré-constitucional, o mesmo não se pode dizer da realidade municipal em Angola. Em Angola o poder local que preexistia ao Estado não era o poder dos municípios mas o das suas autoridades tradicionais. Esse poder não fora reconhecido, nem na primeira Lei Constitucional, nem na Lei Constitucional de 1992, mas viria a sê-lo pela Constituição, em 2010. Antes da independência nacional, os factos históricos e a legislação referentes ao período da administração colonial mostram que o problema da administração local girou, no fundo, em torno da questão *municipalismo versus poder tradicional* (Virgílio Fontes Pereira, O Poder Local, citado por Santos, 2012). Porém, como este autor observa “*é preciso, desde logo, prevenir no sentido de se evitar a transposição, sem mais, dos argumentos que são aduzidos para apreciação da tradição e posicionamento histórico, político, jurídico e administrativo do município em Portugal continental para a realidade verificada em Angola*” (ibidem). Acrescenta aquele autor, em conclusão que em Angola, não se verificou, no período colonial, um movimento municipalista nos mesmos termos que o sucedido na Europa e em Portugal metropolitano, em particular (Virgílio Fontes Pereira). Havia sido a própria autoridade colonial, contrariando o discurso secular, a chegar à conclusão, em 1961, de que não estavam ainda criadas as condições para a imposição de formas municipalistas. O verdadeiro fundamento da construção do poder local nas condições específicas do território devia assentar na evolução das instituições político-comunitárias tradicionais (Santos, 2012, citando Virgílio Fontes Pereira).

Após esta abordagem sobre evolução histórica do poder local em Angola, agora vamos afirmar os três grandes períodos relevantes pós-independência:

O primeiro corresponde à existência de uma lei comum que regulava as relações jurídicas de emprego, quer no sector administrativo quer no empresarial. Trata-se da Lei Geral de Trabalho de 1981, que servia de instrumento de suporte para regulação do modo de constituição e extinção do vínculo jurídico-laboral com a administração.

No segundo período, pela primeira vez na história da Administração Pública angolana, surge a figura de Ministro de Estado, na sequência da Lei de Revisão Constitucional (Lei n.º 1/86 de 1 de Fevereiro), que responsabilizava o Ministro de Estado por coordenar e dirigir a atividade governativa dos diversos órgãos da Administração Central do Estado, que se encontravam inseridos nas respetivas esferas de ação e a prestar contas regularmente ao Chefe do Governo. As áreas de governação foram delimitadas, convencionando-se chamar de “esferas”, sendo que existiam quatro esferas, designadamente: - Esfera de defesa e segurança; Esfera económica e social; Esfera produtiva e a esfera de inspeção e controlo Estatal. Apenas os Ministérios das Relações Exteriores e da Justiça dependiam diretamente do Chefe do Governo. Disto resulta que, cada Ministro ou Secretário de Estado respondia em primeira linha perante o Ministro de Estado, responsável pela esfera governativa em que se integrava o respetivo Ministério e este por sua vez respondia perante o Chefe do Governo.

O terceiro período integra a opção do Estado pela via socialista do desenvolvimento, marcada pela criação do Sistema Económico-Financeiro (SEF) em 1988. O SEF não conseguiu atingir os objetivos preconizados, sendo forçosamente interrompido pela nova mudança no sistema político angolano. Em 1991 termina o sistema de partido único e implementa-se o multipartidarismo com a aprovação, em Março, da Lei n.º 12/91. O Estado angolano entra na era do Estado democrático e de direito, alteram-se os principais blocos legislativos económicos e sociais, incluindo a Lei Constitucional de 1975. Este diploma destinava-se principalmente à criação das premissas constitucionais necessárias à implantação da democracia pluripartidária, garantindo reconhecimento dos direitos e liberdades fundamentais dos cidadãos, assim como a consagração dos princípios basilares da economia de mercado.

A Lei n.º 17/90 de 20 de Outubro marca o início da reforma administrativa no país, sendo o mais importante diploma legislativo da Administração Pública angolana. Rege-se pelos princípios da separação do regime laboral, expressamente consagrada no seu Artigo 3º. A Lei n.º 17/90 retira a competência da Lei Geral do Trabalho como fonte das normas reguladoras das questões ligadas ao regime de emprego na Administração Pública, que passa doravante a reger-se por leis próprias diferentes daquelas estritamente aplicadas ao sector empresarial público ou privado. Criaram-se ainda os princípios gerais sobre a estruturação dos serviços públicos; O modo de constituição da relação de emprego na Administração Pública; O regime de promoção, remuneratório, disciplinar, da segurança social e os princípios de gestão da função pública. O diploma visava corrigir os manifestos desajustamentos e desequilíbrios da Administração Pública após a independência, adequando-a ao novo quadro de exigências e conhecimentos que se requer nos serviços públicos do Estado.

Todos estes princípios foram posteriormente regulamentados, desenvolvidos de forma mais concreta em outros diplomas, num amplo movimento legislativo que vai de 1991 a 1996.

Poulson (2009) vem descrevendo sobre a evolução da constitucionalidade do poder local da seguinte forma.

Para compreensão do sentido e alcance do poder local, como bem sugere (Feijó citado, por Poulson, 2009) é necessário diagnosticar como é que este, era compreendido nos períodos anteriores, nomeadamente no período anterior à colonização (até 1482), no período colonial (1482 a 1975), e no período monolítico (1975 a 1991-1992):

a) Período Anterior à Colonização

No período anterior à colonização do território que hoje é Angola, existiam vários reinos. Esta forma de organização política fortemente centralizada na pessoa do Rei era bastante sólida. Contudo, os soberanos dos reinos de Angola, apesar de constituírem o garante da paz e simbolizarem a unidade dos reinos, eram auxiliados por entidades locais desconcentradas. No reino do Congo, por exemplo, havia os *manis*, que, de forma desconcentrada e descentralizada, desenvolviam importantes funções administrativas de um dos maiores e mais emblemáticos reinos pré-coloniais. Por isso, é falsa a ideia de que nos reinos pré-coloniais não havia poder local, ou que

estes se confundiam com o poder dos soberanos. Na verdade, estes reinos achavam-se com uma estrutura de tipo feudal, onde encontrávamos várias entidades, pequenos reinos ou *sobados* a prestarem vassalagem aos grandes reinos.

Assim, a estrutura dos reinos no período que antecedeu a colonização oferecia um poder local fortemente marcado pela existência de “feudos”, “reinos” (pequenos e fracos), ou *sobados*, legitimados pela tradição e que exerciam poderes administrativos e culturais nas respetivas localidades.

Portanto, estamos diante de uma realidade que hoje designamos de «autoridade tradicional», ou, no dizer de alguns autores, «instituições organizadoras tradicionais», ou, ainda, «instituições tradicionais».

b) Período Colonial

O período colonial em Angola durou cerca de quinhentos anos. Neste longo período de administração colonial importa distinguir duas fases, de acordo com o regime jurídico.

- 1ª Fase da colonização – Período Absolutista

Há duas correntes de opinião para caracterização do poder local neste período (1482 a 1822): a primeira é a do jus publicista português Marcelo Caetano, que considera que as instituições municipalizadas criadas nesse período em algumas localidades do atual território de Angola eram uma «réplica» ou decalque do modelo de poder de carácter municipalizado em vigor nesse período em Portugal; A segunda corrente, defendida pelo jus publicista angolano Carlos Feijó, refuta os argumentos da primeira corrente, considerando que as municipalidades criadas nesse período tinham um carácter diverso das existentes na metrópole.

- 2ª Fase da colonização – Período Liberal

Importa dividir esta segunda fase do período colonial, tendo em conta o regime jurídico colonial, nas seguintes subfases:

- *Período de implementação dos Códigos Administrativos Coloniais (1820 a 1910)* - Assistiu-se nesse período à jurisdição da colonização portuguesa em Angola. A metrópole fez aprovar diversos códigos administrativos que vinculavam a então província de Angola. Esses códigos, uns centralizados e outros descentralizados, uns uniformes e outros especializados, definiam

juridicamente o modo de estar e a conduta das populações nas colónias ultramarinas.

- *Período de consolidação dos Códigos Administrativos coloniais (1911 a 1930)* - Com a instauração da República em 1910 e a conseqüente conformação constitucional de 21 de Agosto de 1911, o modelo de especialização consagrado nos códigos administrativos passou a vigorar de facto nas colónias ultramarinas. O regime ou modelo de especialização é aquele que atende à particularidade de cada província ultramarina. Ou seja, a administração portuguesa achava-se descentralizada e possuía leis que atendiam à especialidade das civilizações de cada província.
- *Período de desenvolvimento dos Códigos Administrativos (1930 a 1972)* - Neste período assistiu-se à aprovação de vários códigos coloniais que acentuaram a tendência de especialização da colonização portuguesa em Angola. Desde logo, em 1930, aprovou-se o «Ato Colonial», pelo decreto n.º 18570, de 8 de Julho; A Carta Orgânica do Império Colonial Português, pelo decreto n.º 23228, de 15 de Novembro de 1933; A Reforma Administrativa Ultramarina (RAU) foi aprovada pelo decreto-lei n.º 23229. Para Carlos Feijó, «na RAU, é de destacar o enquadramento das chamadas «autoridades gentílicas» e respectivas populações na administração colonial, segundo os usos e costumes locais. O enquadramento do poder tradicional acentua-se com a publicação, em 1954, do estatuto dos indígenas, que permitia a regulação, pelos usos e costumes locais, das relações (mesmo políticas e administrativas) entre os indígenas. No período de 1960 a 1972 assistiu-se, fruto das pressões internacionais contra o colonialismo em geral e o colonialismo português em particular, a uma profunda reforma na legislação administrativa portuguesa, com incidência nos seus territórios coloniais ultramarinos. Assim, assistiu-se à eliminação da ordem jurídica do hostilizado estatuto do indigenato pelo decreto-lei n.º 43893, de 6 de Setembro, e a aprovação do decreto n.º 43896, de 6 de Setembro de 1961, que, no dizer de Carlos Feijó, reconhece, por um lado, que não era aconselhável impor a fórmula municipalista sem que se verificasse primeiro os pressupostos da sua implementação e, por outro, que é necessário dar forma e expressão a

certas formas do institucionalismo local que podem articular-se, com vantagem, no esquema geral da administração, com respeito manifesto pela tradição e pelos hábitos das populações. Dito de outro modo: era urgente organizar as regedorias, de forma a fazer participar os vizinhos na gestão dos interesses comuns de acordo com processos tradicionais. Já na última etapa do período colonial, assistiu-se à aprovação de duas importantes leis orgânicas do ultramar e estatuto político administrativo: o primeiro em 1963 e o segundo em 1972, que, segundo alguns autores, «situava as províncias ultramarinas entre autarquias e Estado federado».

c) **Período Monolítico**

Este período tem o seu início com a independência de Angola em 11 de Novembro de 1975 e termina em 1992, com a publicação da LC de 16 de Setembro.

Para análise do poder local nesse período da história recente de Angola é aconselhável proceder à seguinte distinção: o poder local na Constituição, e o poder local na lei. Deste modo, passamos a escarpelizar cada um dos seguintes aspetos:

O Poder local na Constituição (1975). A Constituição de 1975 consagrava a criação de um Estado democrático e de direito que assentava, entre outros, no princípio da descentralização administrativa, no princípio da iniciativa local, e na criação das autarquias locais. Este desiderato constitucional ficou, então, prejudicado pela opção pelo marxismo-leninismo, adotado pela revisão constitucional ocorrida em 7 de Fevereiro de 1978. Como refere (Poulson, 2009, citando Feijó) *“a teoria marxista-leninista sobre o Estado não admitia a existência de outra pessoa coletiva pública distinta do Estado, muito menos territoriais ou autarquias locais”*. Contudo, de acordo com os princípios e regras hermenêuticas constitucionais, as autarquias locais poderiam ser criadas com o referido quadro constitucional. Por outro lado, o princípio da iniciativa local permitia o reconhecimento do poder tradicional (autoridades tradicionais) e as outras formas de participação dos cidadãos. Portanto, a Constituição de 1975, mesmo com a revisão de 1975, não impedia a criação e o reconhecimento de um poder local em Angola.

d) **Período Democrático.**

Vários foram os acontecimentos que influenciaram as alterações constitucionais ocorridas em 1991 e 1992. Podemos, desde já, recensar os acontecimentos seguintes:

- A alteração do sistema de direção centralizada da economia em Angola (1985);
- O fim do sistema socialista em Angola (1987);
- Os acordos tripartidos de Nova Iorque, que puseram fim à invasão do território angolano (1988);
- A queda do muro de Berlim e o fim da guerra-fria (1989);
- Os acordos de Bicesse (1991).

Assim foi o processo de evolução histórica do poder local em Angola, na visão de vários autores e como prevê a própria Lei Constituição e como a história narra. Tanto como referem Miguel (2014) e Poulson (2009), o poder local em Angola já existia muito antes da efetivação do Estado moderno, era aplicado sobretudo por reinos dirigidos por um soberano, de acordo com um sistema de filiação ou de linhagem cuja origem do poder assentava nos antepassados, num desígnio sobrenatural.

4.2.1 O poder local na lei n.º 23/92, de 16 de Setembro e as novas competências do poder local.

Depois da revisão constitucional ocorrida em 1992, da qual resultou a aprovação da Lei n.º 23/92, de 16 de Setembro, da LC, houve pelo menos dois processos constituintes (inconclusivos), cujas comissões constitucionais, encarregues de procederem aos trabalhos preparatórios de revisão constitucional, aprovaram, em matéria atinente ao poder local, os seguintes princípios:

- O princípio da autonomia local;
- O princípio da descentralização administrativa;
- O princípio da desconcentração administrativa;
- O princípio da descentralização e desconcentração financeira;
- O princípio do Estado unitário;
- O princípio do exercício harmonioso do poder e a promoção e consolidação da unidade nacional;
- O princípio da eleição por sufrágio universal, livre, direto, secreto, igual e periódico dos órgãos representativos do poder local.

Depois desta atribuição dos princípios, que na qual encarrega as competências ao poder local proveniente da lei 23/92 de 16 de Setembro, diz-nos Poulson, 2009, citando Carlos Feijó), que parece não haver grandes divergências na doutrina angolana quanto à definição do poder local com base nestes princípios. Contudo, a nível político, dá-nos notícia Carlos Feijó que as discussões, na comissão constitucional, acentuaram demasiado o aspeto político, em detrimento do rigor técnico-jurídico. O problema quase que se reconduziu à eleição ou não dos governadores provinciais. E mais, a discussão, ainda segundo Carlos Feijó, da matéria atinente ao poder local em particular, assistiu-se a um interessante debate sobre a descentralização. Uns defendiam uma efetiva autonomia política, administrativa e financeira das unidades político-administrativas (províncias e Estado) no âmbito de uma real descentralização e desconcentração do poder. Outros defendiam a autonomia local e a descentralização e a desconcentração administrativas no quadro de um Estado unitário e da promoção e consolidação da unidade nacional. Na verdade, conclui Carlos Feijó, *“estava em questão saber se, se optava por uma autonomia e uma descentralização políticas ou apenas por uma autonomia e uma descentralização administrativas e, em última instância, por um Estado federal ou unitário”*.

Assim, numa futura revisão constitucional não se poderá passar ao lado dos seguintes princípios atinentes ao poder local (Poulson, 2009):

- O Estado democrático de direito.
- O pluralismo de organização e de centros de decisão administrativa;
- Princípio do Estado unitário;
- Princípio da descentralização e desconcentração administrativa;
- Princípio da autonomia local.

Como se vê, estes princípios são essenciais para a estruturação administrativa de um Estado moderno (Estado democrático e de direito).

Santos (2012) diz que *“as mudanças constitucionais operadas em Angola em 1991 e 1992, no sentido do pluralismo político, trouxeram igualmente como corolário, as pistas para uma democratização, também a nível local.”* A Lei Constitucional de 1992, no Capítulo VII denominado *«Do poder local»* e que melhor se designaria *«Da Administração local»* exprimia no seu artigo 145.º que *“A organização do Estado a nível local compreende a existência das autarquias locais e de órgãos administrativos locais”*. Na verdade

sob um chapéu de poder local abrigavam-se duas realidades distintas das quais apenas as autarquias se encaixariam naquela denominação. Poder local na lei nº 23/92.

Na realidade, apenas no artigo 146.º da Lei Constitucional se definem, adequadamente as autarquias locais, como «pessoas coletivas territoriais», embora não indicando o legislador constitucional de então as categorias de autarquias que caberiam no seu conceito.

4.2.2 Descentralização do poder, e a lei nº 2/07, de 03 de Janeiro.

O Fórum de Mulheres Jornalistas para a Igualdade no Género e é de carácter educativo (2013), no seu manual que fala sobre a descentralização e autarquias em Angola, debateu-se vários conteúdos sobre a descentralização em Angola, e outros aspetos relativos ao desenvolvimento sustentável do País.

Angola teve alguns antecedentes da descentralização, muito antes, conseguiu a sua independência de Portugal em 1975, data em que estala uma longa e dura guerra civil que demora 27 anos.

Desde o período da independência, 1975 até ao período de abertura democrática 1992 (1975-1992), em 1975 vigorava o princípio da centralização Administrativa assumida pela Revisão Constitucional de 7 de fevereiro de 1978 e posteriormente foi aprovada a Lei dos órgãos Locais do Estado (LOLE) Lei 7/81 de 4 de Setembro.

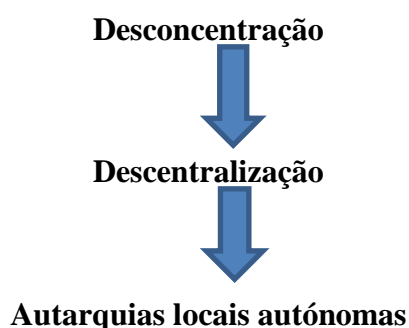
Em 1992, com aprovação da Lei de Revisão Constitucional Lei 23/92 de 16 de Setembro, foi instaurado o sistema democrático no País e conseqüente a passagem do monopartidário para o Multipartidarismo democrático.

Em 1999 foi aprovado a lei 17799 de 29 de Outubro e em 2007 e o decreto – Lei 2/07 de 3 de Janeiro. E mais recentemente, após aprovação da Constituição de 2010, foi aprovada a Lei 17/10 de 29 de Julho sobre Organização e Funcionamento dos órgãos da Administração Local do Estado.

Desde a independência, Angola construiu um governo altamente centralizado. Grande parte dos serviços públicos básicos é prestada a partir de uma perspectiva central.

Desde o começo dos 80, os organismos internacionais incluíram programas de descentralização administrativa nos seus programas de ajuda aos governos africanos.

No fim de 2001, o governo aprovou o Plano Estratégico para a Desconcentração e Descentralização. Essencialmente, o plano prevê um processo gradual de descentralização, que primeiro deve passar pela desconcentração até culminar na criação de autarquias locais autónomas.



A guerra em Angola chega ao seu fim a 4 de abril de 2002, com a assinatura oficial do Memorando de Entendimento de Luena, Complementar ao Protocolo de Lusaka, subscrito em novembro, 1994.

O Protocolo de Lusaka, impulsiona o processo de descentralização e estabelece que a Reconciliação nacional significa que de acordo com a Lei Constitucional da República de Angola a administração do país seja efetivamente descentralizada e desconcentrada e que as autoridades provinciais devem ter autonomia na matéria administrativa, financeira, tributária e económica (Manual de Jornalistas- a descentralização e autarquias em Angola, 2013).

A Constituição de 1992 estabelecia (art.º 145-7) que a organização do Estado no nível local compreende a existência de governos sob nacionais (autarquias locais) e estrutura administrativa local. De acordo com a Lei Constitucional, as autarquias locais devem ter órgãos representativos eleitos.

Deste modo, o Governo Angolano aprova em janeiro de 2007, o Decreto-Lei 02/07 que reforça o processo de descentralização de Angola ao estabelecer três novos elementos fundamentais:

- Cria a base legal que permite que os municípios se convertam em unidades orçamentadas.
- Introduce estruturas para a planificação provincial, municipal e comunal com a participação dos cidadãos através da constituição obrigatória dos Conselhos de Auscultação e Concertação Social - CACS.

- Esclarece as competências e atribuições dos Governos Provinciais e as Administrações Municipais e Comunais.

Com a publicação da nova Constituição da República de Angola, em Fevereiro de 2010, introduz-se um capítulo denominado «poder local», onde se determina a existência de órgãos autónomos de poder local e, em particular, se estabelece a possibilidade de criação de autarquias locais.

A Constituição determina que a organização e funcionamento das autarquias locais, assim como a competência dos seus órgãos, sejam regulados pela lei em harmonia com o princípio de descentralização administrativa.

Com o desenrolar deste processo, o Governo traça um projeto piloto para experimentação do funcionamento deste embrião, o chamado processo de descentralização em Angola.

Em 2004, o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento, o Ministério da Administração do Território, o Ministério das Finanças e o Ministério do Planeamento põem em marcha o Projeto de Descentralização e governação local. Nestes moldes, a (tabela 5) abaixo mostra-nos o ensaio deste projeto piloto de alguns Municípios selecionado para o efeito.

Tabela 5: Projeto-piloto de descentralização

	Data de início	Duração	Municípios selecionados	Financiamento e parceiros
Fase I	2004	2 Anos	1º Camacupa, 2º Kilamba Kiaxi 3º Calandula, 4º Sanza Pombo	Fundo de desenvolvimento Local. Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD).
Fase II	2008	3 Anos	1º Camacupa, 2º Kuito, Andulo, 3º Sanza Pombo, 4º Negage, 5º Uíge, 6º Cacuso, 7º Malange, 8º Calandula, 9º Dande, Icolo, 10º Bengo, 11º Cazengo, 12º Kambambe, 13º Amba	PNUD Cooperação Espanhola (AECID) Embaixada da Noruega Department for International Development (DFID)

Fonte: Manual de Jornalistas- a descentralização e autarquias em Angola (2013)

Com a publicação do Decreto-Lei de 2007, o Governo de Angola passa a liderar o processo de descentralização, o quadro abaixo mostra-nos informações dos períodos da implementação do funcionamento deste processo (tabela 6).

Tabela 6: Descentralização e desenvolvimento local em Angola

Data	Programa	Gestão	Municípios beneficiados	Financiamento
2006	Programa para o desenvolvimento Municipal	Ministério da Administração do Território (MAT)	1º Andulo, 2º Cabinda, 3º Chicala Chiloanga, 4º Chitato, 5º Cuito Canavale	➤ USAID, ➤ Chevron y Lazare Kaplan Inter. Care International, ➤ Development Workshop, ➤ Save the Children- UK.
2008			Atribuem-se unidades orçamentais a 68 dos 164 municípios de Angola	
2010	Programa destinado de formação para gestores municipais		Instituto de formação da Administração Local (IFAL)	

Fonte: Manual de Jornalistas- a descentralização e autarquias em Angola (2013)

Segundo o manual acima referido, afirma-se que, dentro do programa da descentralização e desenvolvimento em Angola, o Governo estabeleceu um calendário e reptos com alguns pontos a cumprir:

- Censo da população e da habitação em 2013.
- Entre 2013 e 2014, deverá ser produzido o pacote legislativo sobre as autarquias locais e a criação das infraestruturas autárquicas.
- Necessidade de estabelecer a divisão política administrativa autárquica analisando quais são os municípios que transitarão para as autarquias locais.
- Necessidade de um plano global de formação dos autarcas e dos quadros que irão suportar o funcionamento das autarquias locais.
- Celebração de eleições autárquicas.
- Atribuição real das competências e recursos para que, uma vez capacitadas, as autoridades locais elaborem e implementem planos de desenvolvimento económico e social para a sua localidade

Dentro destes conceitos estabelecidos pelo Governos, ir-se-ão produzir outros elementos que suportaram a implementação da descentração para o crescimento e desenvolvimento das localidades do Território nacional.

A descentralização é um processo político através do qual se transferem competências e poderes de decisão próprios das entidades territorialmente delimitadas (locais).

Podemos dizer que, o processo de descentralização dá-se entre diferentes entidades jurídicas. A entidade local não fica subordinada à central, porque não existe hierarquia mas o Estado continua a controlar e a fiscalizar o serviço descentralizado, quer dizer que existe uma relação entre o poder local e o poder central, segundo os dados relatados pelo «Manual de Jornalistas» que fala sobre a descentralização e autarquias em Angola, Manual de Jornalistas a descentralização e autarquias em Angola, (2013).

Existem diferentes tipos de descentralização tendo em conta com a dinâmica e a forma que cada Estado acha para a aplicação. Cada processo de descentralização é determinado pelo contexto histórico, social e político de cada País.

Tabela 7: Conceitos de descentralização

Descentralização- Administrativa	Delegação de competências (decisórias e organizativas) a entidades administrativas hierarquicamente inferiores.
Descentralização- Sectorial	Delegação de funções e algumas competências a entidades administrativas hierarquicamente inferiores.
Descentralização- Financeira	Atribuição de recursos e autonomia financeira e a entidades administrativas hierarquicamente inferiores.
Descentralização- Democrática	Devolução de poderes decisórios, administrativos, financeiros e patrimoniais a pessoas coletivas distintas do Estado (autonomia).

Fonte: Manual de Jornalistas- a descentralização e autarquias em Angola (2013)

Dentro do programa do governo angolano sobre a descentralização do poder, o Ministério do Planeamento gizou programas tendo em conta com a lei em vigor sobre a descentralização do poder na lei 02/07, de 03 de Janeiro, dentro das suas atribuições com o Fundo de Apoio Social (FAS), fez sair um programa de «planeamento

estratégico para o desenvolvimento municipal» em 2007, a sua finalidade é complementar as atividades do Governo de Angola em prol do desenvolvimento sustentável e no combate à pobreza através a construção e reconstrução de infraestruturas sociais e económicas, usando uma abordagem dirigida pela comunidade.

Na qual vem definir alguns conceitos em relação ao desenvolvimento local, governação local, poder local, administração local e participação local, conceitos em que se baseiam todo o processo de Planeamento Estratégico para o Desenvolvimento Municipal. Estes conceitos e definições vão continuar a ser utilizados e aplicados ao longo de todo o processo.

Desenvolvimento Local - o desenvolvimento são mudanças positivas económicas e sociais de forma inclusiva e sustentável num território local.

Em Angola, tipicamente o desenvolvimento Municipal e Comunal apresentam 3 vertentes (ver no Plano de Desenvolvimento e Descentralização de Angola, 2001):

a) Desenvolvimento económico - Reforço das capacidades e da dimensão das empresas na localidade e a criação de postos de trabalho. Desenvolvimento das infraestruturas que permitem o desenvolvimento económico incluindo as estradas, eletricidade, telefones etc.

b) Desenvolvimento social - Em termos de serviços básicos sobretudo de saúde, educação e água e saneamento.

c) Desenvolvimento político-administrativo - Em termos das instituições e suas capacidades em planeamento e gestão (Administrações Municipais e Comunais). Isto inclui a capacidade de engajar os cidadãos em diálogo e sua participação em mecanismos de concertação de ideias sobre desenvolvimento da zona.

Governação Local - refere aos poderes e à autoridade na tomada de decisão sobre a vida pública local, bem como o desenvolvimento económico e social na localidade.

Poder Local - significa um poder não soberano exercido nos termos da lei a nível de comunidades locais.

O poder local em Angola funciona através de órgãos descentralizados, de instituições organizativas tradicionais e de outras formas de participação democrática das populações, visando a satisfação dos seus interesses.

Esta definição, baseada na definição do Plano de Desenvolvimento e Descentralização de Angola (2001), reconhece dois aspetos importantes:

- O poder local não é soberano, ou seja, pode haver circunstâncias em que as instâncias superiores sobrepõem decisões (por exemplo, em situações de emergência que ultrapassa a capacidade local).
- O poder local inclui as instituições de poder tradicional e também outras formas de participação democrática, (por exemplo, Conselho de Auscultação e Concertação Social Municipal ou comunal).

De acordo com o Plano de Desenvolvimento e Descentralização de Angola (2001), estabeleceu alguns conceitos.

Administração Local - São os órgãos executivos que implementam decisões tomadas pelo poder local.

De acordo com o plano Desenvolvimento e Descentralização de Angola (2001), a Administração Local é responsável pela implementação de projetos, planos e orçamentos aprovados pelo poder local e inclui o pessoal assalariado para este fim. A Administração Local presta contas aos órgãos de poder local. Enquanto a Administração Local pode tomar decisões no dia-a-dia, não pode aprovar os planos e orçamentos, Estes conceitos são extremamente importantes em termos da separação de poderes. Não pode haver o mesmo órgão a tomar decisões sobre os planos e orçamentos e também implementá-los porque assim não há prestação de contas.

Participação Local - significa o engajamento dos cidadãos da zona em processos de desenvolvimento e governação local.

Há cada vez maior reconhecimento ao nível global que a participação dos cidadãos em decisões sobre prioridades de desenvolvimento é um Direito Humano (UNCDF, 2005). Reconhece-se também, que a participação dos cidadãos produz uma melhor qualidade de planeamento. O Banco Mundial levou o conceito, um passo para a frente com o conceito de Desenvolvimento Dirigido pela Comunidade - DDC.

DDC considera a população pobre e as suas instituições, como recursos fundamentais em desenvolvimento local sustentável. Os princípios base são empoderamento local, governação participativa, respostas baseadas na demanda dos cidadãos, maior prestação de contas aos cidadãos e o reforço de capacidades locais. Estes são os conceitos que informaram o Programa do Fundo de Apoio Social - FAS e também esta série de manuais.

Depois de definições destes conceitos, agora falaremos do processo de descentralização da governação local em Angola.

O processo de descentralização da governação local em Angola tem sido debatido a vários níveis, sobretudo a partir das reformas políticas e económicas iniciadas na década de 1990, com a introdução do sistema de democracia multipartidária e mudança de um sistema de economia centralizada para um sistema de economia de mercado. Nesta altura, à luz da revisão Constitucional, o Governo aprovou no ano seguinte a Lei das Associações (Lei 14/91) que concedeu uma abertura do espaço público à participação dos cidadãos através de associações. A partir deste período, podemos destacar algumas das principais referências que demonstram as iniciativas de participação social e política, voltadas para a promoção da descentralização em Angola.

Em 1999, o Governo aprovou o então Decreto 17/99 de 29 de Outubro, seguido e complementado pelo Decreto Executivo 29/00 de 19 de Maio, que estabeleceu o paradigma dos governos provinciais e das administrações municipais e comunais. A implementação deste diploma legal permitiu reforçar a capacidade organizacional e institucional dos respetivos governos aos vários subníveis nacionais, dando-lhes uma maior autonomia na execução dos programas públicos, tendo sido considerado como a primeira referência do início do processo de desconcentração em Angola. Apesar dos dez anos em que se vem ensaiando esta ferramenta de governação local, o processo de descentralização ainda não atingiu os efeitos desejados. Há várias razões para isso, de entre elas, os fracos mecanismos de transferências fiscais ou a transferência de recursos humanos, incluindo conhecimentos e informação. Entretanto também se registam algumas melhorias, sobretudo com a transformação das administrações municipais em unidades orçamentais.

A segunda maior iniciativa de referência foi a aprovação e implementação do Plano Estratégico de Desconcentração e Descentralização Administrativa, a partir de 2001, surgido da necessidade de imprimir reformas no funcionamento do aparelho do Estado. Este Plano contribuiu para uma maior aproximação do Estado junto dos cidadãos em torno da governação local. Mesmo tendo sido concebido e executado em tempo de guerra, este Plano visava essencialmente, transferir, gradualmente, algumas das funções tradicionais do Governo Central para a Administração Local e posteriormente, institucionalizar o poder local autárquico.

Foi a partir deste quadro legal, que surgiram várias iniciativas de participação cidadã na governação local, principalmente através da implementação direta de projetos de apoio ao reforço da capacidade organizacional das comunidades pelas ONG's nacionais e estrangeiras suportadas por agências internacionais como a União Europeia e o próprio Banco Mundial.

Através da União Europeia, foi implementado o Programa de Apoio à Reconstrução (PAR) no período entre 2003 e 2005. Este Programa implementou vários projetos, em cerca de 31 municípios, principalmente nas províncias de Benguela, Huíla, Huambo e Bié, tendo introduzido uma inovação em termos de abordagem sobre desenvolvimento comunitário, ao ter adotado a estratégia da constituição dos então chamados «Quadros de Concertação Municipal- QCMs». Estes espaços estavam baseados a partir do nível comunal e integravam uma diversidade de fragmentos sociais, tais como, responsáveis das administrações comunais e municipais, autoridades tradicionais, associações de camponeses, lideranças religiosas, exceto partidos políticos. Estavam lançadas as sementes para a promoção de uma cultura do diálogo entre governantes e governados ao nível das comunas e municípios. Esta experiência durou cerca de 3 anos e a sua avaliação constatou que a aspiração e expectativas que os QCMs geraram para as comunidades, não foram plenamente realizadas, sobretudo por não ter havido recursos financeiros para a execução dos projetos identificados e elaborados, com uma forte participação comunitária nos diagnósticos, conduzidos ao nível comunal e municipal e mais grave ainda, numa altura de altas carências das comunidades e de reconstrução das infraestruturas, imediatamente a seguir ao fim do conflito armado em 2002. Este facto contribuiu fortemente para a desacreditação do objeto dos QCMs e, desmobilização das administrações municipais e comunidades locais. Seja como for, esta experiência

dos QCMs constituiu um aspeto importante para a promoção da cultura da participação e concertação entre as administrações municipais e cidadãos, o que serviu de alavanca para a prossecução de iniciativas similares nos anos seguintes em quase todo o País (Plano de Desenvolvimento e Descentralização de Angola, 2001).

Uma outra iniciativa, no sentido de reforçar os esforços e tentativas de estimular e promover, cada vez mais, a participação social e política dos cidadãos na governação local, foi a dinamização dos Fóruns municipais, pela Agência do Governo angolano, o Fundo de Apoio Social - FAS. Criado desde 1994 com o fim de apoiar a execução de projetos de visavam a melhoria do acesso aos serviços sociais pelas comunidades, o FAS socorreu-se da abordagem de constituição de fóruns municipais, como estratégia de promover e estabelecer uma governação participativa ao nível local.

Angola tem vindo a implementar o Projeto de Descentralização e Governação Local, com o apoio do PNUD, tendo-se iniciado, como programa piloto, a sua segunda fase cobrindo cinco províncias: Uíge, Bengo, Kwanza Norte, Malanje e Bié. Neste quadro, foram desenvolvidas algumas ações enquadradas nos desafios da descentralização, com destaque para as seguintes: implementação da Lei 2/07 de 3 de Janeiro; Introdução de metodologias de planeamento e orçamentação descentralizada; Fortalecimento da capacidade de gestão financeira e contabilística; Aperfeiçoamento de mecanismos de participação e consulta comunitária e aperfeiçoamento dos mecanismos de coordenação central, provincial e municipal.

Além disso, várias ONGs nacionais e estrangeiras também ensaiaram a componente de apoio ao processo de descentralização, através da execução de projetos específicos ao nível municipal, advogando a necessidade da participação, governação pró-pobre, cidadania e inclusão social na governação local, de que é exemplo a intervenção do Instituto Marques de Valle Flor - IMVF através do Projeto de Apoio ao Conselho Municipal Alargado, no Município da Ecuinha e do Projeto de Apoio ao Concelho Comunal Alargado, com objetivos de melhorar as condições de vida da população local, através do reforço da capacidade das administrações municipal da Ecuinha e comunal do Quipeio.

Um dos resultados dos referidos projetos foi a criação dos Conselhos Municipais e Comunais Alargados. Estas estruturas facilitaram o entendimento e o

funcionamento do Conselho de Auscultação e Concertação Social, formalizado no decreto-lei 02/07, já que tanto o Conselho Comunal Alargado - CCA como o Conselho Municipal Alargado - CMA focalizaram a sua ação no alargamento do conselho municipal e comunal e na inclusão dos representantes das Organizações da Sociedade civil - OSC como membros permanentes, uma vez que a lei vigente não lhes atribuía esse direito.

Um outro exemplo foi o Programa de Desenvolvimento Municipal (PDM), com financiamento da Chevron e da USAID. Algumas das organizações mais ativas e com intervenções focadas, principalmente, no reforço da capacidade das organizações comunitárias de base - OCBs foram a ADRA, Development Workshop, CARE Internacional, ave the Children, para citar apenas algumas.

A aprovação do Decreto 2/07 de 3 de Janeiro, que estabeleceu o Regime Jurídico da Administração Local do Estado, constituiu mais um impulso na continuidade da implementação do Plano Estratégico de Desconcentração e Descentralização Administrativa e, às várias iniciativas dinamizadas pelas várias organizações cívicas.

Esta legislação foi o resultado de várias reflexões e estudos sobre qual seria a estrutura e funcionamento da Administração Local do Estado e da contribuição das ONGs e agências internacionais, engajadas neste processo de promoção de uma governação local cada vez mais participativa. Este facto trouxe mais - valias para o processo de desconcentração e descentralização em curso, nomeadamente a institucionalização e constituição dos Conselhos de Auscultação e Concertação Social - CACS aos níveis provincial, municipal e comunal. O decreto 2/07 de 3 de Janeiro estabeleceu que os CACS têm, a todos os níveis, o objetivo de apoiar os Órgãos da Administração Local do Estado - OALE na apreciação e tomada de medidas de natureza política, económica e social, garantindo a participação dos cidadãos na vida pública. O decreto 17/2010 veio redefinir o perfil e funções dos Órgãos da Administração Local do Estado, tendo alargado a esfera de participação da sociedade civil nestas estruturas. No que se refere à implementação dos dispositivos normativos na prática do funcionamento dos OALE, constata-se a existência de um, ainda, longo caminho a percorrer para que os CACS se tornem em verdadeiros espaços públicos de participação democrática dos cidadãos, na governação local. Depois de 4 anos da implantação dos CACS, constata-se que o seu funcionamento, na maior parte dos

casos, ainda é muito débil, dependendo da abertura e visão de cada administrador municipal ou comunal.

A nova Constituição Angolana, aprovada em 2010, acrescentou novos elementos quanto à descentralização e governação local, principalmente no que se refere à institucionalização das Autarquias Locais. Foi já com base neste novo quadro constitucional, que foi criada a atual Lei da Organização e do Funcionamento dos Órgãos de Administração Local do Estado (Lei nº 17/10 de 29 de Julho) que abriu a possibilidade de participação dos partidos políticos com assento parlamentar e dos sindicatos nos CACS.

A nova Constituição da República de Angola, de 2010, introduziu um capítulo denominado «poder local», onde se determina a existência de órgãos autónomos de poder local e, em particular, se estabelece a possibilidade de criação de autarquias locais. A Constituição, determina que a organização e funcionamento das autarquias locais, assim como a competência dos seus órgãos, sejam regulados pela lei em harmonia com o princípio de descentralização administrativa.

4.2.3 Quadro legal para desconcentração e descentralização em Angola

Antes de abordarmos o quadro legal da desconcentração e descentralização, vamos procurar discernir estes dois elementos que têm confundido, às vezes, uma e outra (Plano de Desenvolvimento e Descentralização de Angola, 2001).

- A «*desconcentração administrativa*» significa a transferência de responsabilidades para o nível local mas sem atribuição de poderes autónomos.
- A «*descentralização*» significa a devolução de funções específicas para níveis subnacionais mas com autonomia do estado central. A governação descentralizada é feita dentro de uma área geográfica específica e na base de funções definidas.

Em Angola, está a decorrer um processo de desconcentração e descentralização numa abordagem gradualista, mas que é uma prioridade do Governo. Eventualmente vão ser estabelecidas autarquias, eleitas para a governação local autónoma, ao nível Municipal.

Segundo Plano de Desenvolvimento e Descentralização de Angola (2001), O processo começou com a Constituição de 1992 que permitiu a desconcentração de responsabilidades e eventual descentralização através de autarquias. O conflito atrasou o processo, mas em 1999 foi aprovada legislação extremamente importante, o Decreto-Lei sobre a Organização dos Governos Provinciais e das Administrações Municipais e Comunas, 17/99. O Decreto-Lei 17/99 desconcentrou responsabilidades dos Ministérios ao nível nacional para os Governos Provinciais. Pela primeira vez, a Direção Provincial de Educação, por exemplo, respondia ao Governador Provincial em vez da dupla dependência do Ministro de Educação e do Governador Provincial. Por outro lado, os Ministérios tornaram-se conselheiros técnicos em vez de gestores.

A Estratégia de Desconcentração e Descentralização, publicada em 2001, traçou o caminho de desconcentração e descentralização para o futuro e definiu algumas linhas força no processo. Definiu que devia ser um processo gradual, à medida que houvesse capacidades e experiência para assumir as responsabilidades adicionais ao nível local. Definiu, também, que as instituições de poder tradicional e os representantes da sociedade civil deviam ser considerados pilares fundamentais em descentralização e integrados em estruturas deliberativas locais. A Estratégia, citou os vários tipos de legislação necessários para a implantação de descentralização:- Sobre descentralização fiscal, eleições locais, regulamentos de ordenamento de território entre outras. Finalmente, a estratégia promoveu a noção de experimentar com autarquias pilotos para aprender lições antes da generalização.

Em 2007, o Decreto-Lei 17/99 sofreu uma revisão. Foi publicado em Janeiro o Decreto-Lei 02/07 sobre o Quadro das Atribuições, Competências e o Regime Jurídico de Organização e Funcionamento dos Governos Provinciais, das Administrações Municipais e Comunas.

Este Decreto-Lei é de grande importância para o Desenvolvimento Municipal e em baixo selecionamos alguns dos pontos mais importantes (Plano de Desenvolvimento e Descentralização de Angola, 2001):

- «A transferência de recursos» para a implementação de planos ao nível Municipal. O Município torna-se uma unidade orçamental. A Administração Municipal deve elaborar uma proposta de orçamento a ser remetida ao Governo Provincial e as dotações orçamentais para as comunas são estabelecidas no orçamento das Administrações Municipais.

- O princípio de «participação» está consagrado na lei com o objetivo de incentivar o envolvimento dos cidadãos na solução dos problemas locais, bem como aproximar os serviços públicos das populações, de modo a garantir celeridade, desburocratização e adequação das decisões à realidade local.
- Estabelecimento do «*Conselho Provincial, Municipal e Comunal de Auscultação e Concertação Social*». O Conselho é um órgão consultivo, não decisivo, mas é obrigatório que seja ouvido antes de aprovação do Plano de Desenvolvimento Provincial / Municipal / Comunal, do Plano de atividades e do Relatório de execução. O Conselho tem como objetivo, apoiar o Governador / Administrador na apreciação e tomada de decisões políticas, económicas e sociais no território da respetiva Província / Município / Comuna. Para além dos membros do Governo, integram o Conselho, os representantes das seguintes entidades: autoridades tradicionais, associações sindicais, sector privado, associações de camponeses, igrejas reconhecidas por lei e ONGs. Reúne ordinariamente de três em três meses.

A Administração Municipal deve desenvolver programas de integração comunitária de «*combate à pobreza*» (Plano de Desenvolvimento e Descentralização de Angola, 2001):

- O Decreto faz referência às futuras autarquias eleitas ao nível Municipal.
- As parcerias público-privadas e de cooperação são encorajadas no contexto da melhoria de eficiência, na afetação dos recursos públicos e para garantir a qualidade e quantidade de serviços. Estas parcerias devem juntar empresas públicas e privadas, cooperativas e ONGs. Podem ser estabelecidos contratos-programa e protocolos para cooperação mútua.
- O Gabinete de Estudos, Planeamento e Estatística é o órgão para orientar e coordenar todas as atividades de planeamento.

Capítulo 5 - METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

5.1 Método de investigação

Neste contexto, deseja-se firmar a importância da motivação, em especial a motivação de funcionários da Administração Municipal do Saurimo. Para este fim, realizou-se uma pesquisa a nível teórico, a partir dos principais autores sobre a motivação humana. E por fim, optou-se por realizar uma pesquisa de campo com o propósito de confirmar a relação entre teoria e realidade do ambiente de trabalho.

A revisão da literatura, teve como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vista a torná-lo mais eficiente e conhecer e analisar as principais contribuições teóricas existentes nesta área do saber. Fez-se ainda uma análise documental das políticas e normas vigentes na Administração Pública Angolana e a observação direta, facilitou a confirmação de alguns aspetos relacionados com a pesquisa, no seio dos trabalhadores da Administração Municipal do Saurimo.

Quanto à natureza dos dados, o âmbito foi quantitativo o que permitiu a tradução numérica de algumas conclusões, tornando possível uma análise mais concreta dos resultados obtidos.

Quanto ao objetivo, a investigação foi caracterizada como exploratória (Gil, 2002). A pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vista a torná-lo mais explícito ou pode-se dizer que, estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições.

A pesquisa foi também *descritiva*, cujo objetivo é o de conhecer e interpretar a realidade, sem nela interferir para modificá-la. Teve como objetivo fundamental a descrição das características da população e do fenómeno em estudo.

Gil (2002) diz que “a pesquisa descritiva tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenómeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis.”

O estudo assenta numa metodologia de tipo *quantitativo*, com recurso a inquérito por questionário, sendo este o instrumento de recolha de dados escolhido para efeitos da presente pesquisa.

O presente trabalho, aborda uma pesquisa *descritiva e exploratória* (Gil, 2002, citando Eco, 1988). A pesquisa descritiva desenvolve-se principalmente nas ciências humanas e sociais com o objetivo de conhecer situações, atitudes ou costumes predominantes através de descrições detalhadas, seja de pessoas, objetos ou atividades.

5.2 Tipo de estudo

Atualmente, as organizações estão percebendo que a qualidade do serviço pode transformar-se num meio altamente efetivo de criação e manutenção da vantagem competitiva das mesmas, através da oferta de serviços de alta qualidade.

Contudo, a sua aplicação na Administração Pública é um desafio que vale a pena vencer, pois esta ferramenta além de contribuir de maneira significativa, poderá também suprir algumas lacunas existentes dentro da administração pública angolana, permitindo assim à organização aumentar a sua capacidade face a estas situações.

Neste trabalho pressupõe-se que a motivação no ambiente de trabalho, o salário, a liderança, a comunicação, as melhores condições de trabalho, a valorização do funcionário estão diretamente relacionados com a motivação do colaborador e com o comprometimento do mesmo na instituição.

5.3 Caraterização da amostra

A amostra é constituída por 56 questionários, utilizando a técnica de amostra aleatória simples, a partir de um subconjunto de indivíduos (a amostra) selecionado totalmente ao acaso, a partir de um conjunto maior (a população) por um processo que garanta:

- Todos os indivíduos da população têm a mesma probabilidade de ser escolhidos para a amostra;
- Cada subconjunto possível de indivíduos (amostra) tem a igual probabilidade de ser escolhido que qualquer outro subconjunto de indivíduos.

O Município congrega 414 funcionários, a população alvo da amostra de participantes envolvidos, foi composta por um grupo estatisticamente representativo de funcionários da Administração Municipal de Saurimo. Dos 144 funcionários existentes na Administração 34,8% trabalham na sede do Município.

5.3.1 Caracterização do Município de Saurimo

Figura 5: Mapa do Município de Saurimo



Fonte: [Hpp://www.lundasul.gov.ao](http://www.lundasul.gov.ao) (2015)

Saurimo é um dos quatro Municípios da Província da Lunda-Sul. Está situado a oriente da República de Angola, a sul do paralelo principal, aproximadamente entre as latitudes 8° 20' S e 10° 39' S e longitudes 19° 30' e 21° 5' e corresponde a uma amplitude longitudinal E com os seguintes limites Geográficos:

- A Norte limita-se com a província da Lunda-Norte;
- A Leste limita-se com o município de Muconda;
- A Sul limita-se com o município de Dala;
- A Oeste limita-se com o município de Cacolo.

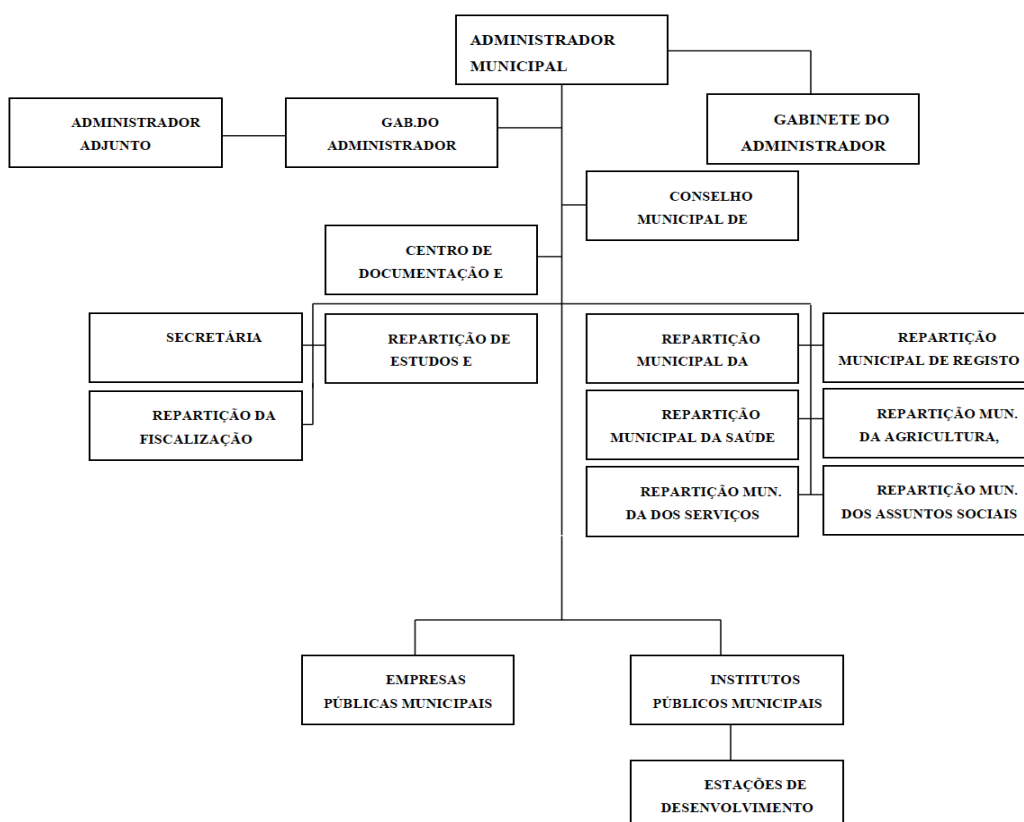
Este Município ocupa uma área territorial de 23.327 km², é composto de duas comunas, nomeadamente, Mona-Quimbundo (8.387 km² de extensão) e Sombo (8.656,5 km² de extensão) e a Sede do Município que ocupa uma área de 6.283, km². Tem uma população estimada em 667.195 habitantes. Possui 196 bairros, aldeias ou povoações.

Tabela 8: Dados sobre a população residente no Município de Saurimo

Localidade	População Total		
	Masculino	Feminino	Total
Saurimo	207.371	216.177	423.548

Fonte: Adaptado da Administração Municipal de Saurimo (2014).

Figura 6: Organograma da Administração Municipal de Saurimo



Fonte: Administração Municipal de Saurimo (2014)

5.4 Hipóteses

Sendo a motivação um estado de espírito positivo, que permite ao indivíduo desenvolver-se profissionalmente e desempenhar as suas atividades contribuindo consequentemente para o desenvolvimento organizacional, um dos maiores desafios

do líder é motivar as pessoas, fazê-las decididas, confiantes e comprometidas intimamente a alcançar os objetivos 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.

Tendo em conta este pressuposto, podemos destacar algumas hipóteses:

1ª Hipótese - Uma remuneração aceitável pode ajudar o trabalhador nas organizações a aumentar a sua motivação e conseqüentemente a sua produtividade;

2ª Hipótese - O gosto pelo trabalho contagia o aumento da motivação nas organizações e conseqüentemente a sua produtividade;

3ª Hipótese - Quanto maior a satisfação no trabalho, melhor é o desempenho profissional;

4ª Hipótese - As melhores condições de trabalho influenciam o aumento motivacional ao trabalhador.

5.5 Recolha da informação e tratamento de dados

Quanto aos meios de investigação, recorridos ou utilizados durante a pesquisa, foram os seguintes: Revisão bibliográfica, por incorporar uma revisão da literatura sobre o tema, isto é, a recolha e análise de dados para sustentar teoricamente o trabalho. A mesma foi feita também através de livros, artigos científicos e alguns programas e planos especializados.

Gil (2002) diz que a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído, principalmente, de livros e artigos científicos.

Fez-se ainda uma pesquisa de campo, através de entrevista direta e pessoal, no máximo de privacidade, com base em questionário realizado por mim, a partir das indicações do coordenador de mestrado, tendo este aprovado a sua versão final.

Os trabalhos de campo decorreram no primeiro semestre de 2014, e foram entregues os questionários de modo presencial.

O corpo do questionário foi acompanhado de um texto, com esclarecimentos quanto aos objetivos do inquérito e forma de preenchimento e com a solicitação aos

inquiridos, para que em cada um dos itens relacionados, respondesse assinalando com um **X** uma das opções ou com opções múltiplas.

Huot (2002:22) define o questionário como um instrumento de medida no qual o indivíduo deve responder a enunciados, na maioria das vezes apresentados sob a forma de questões.

O tratamento dos dados obedeceu ao critério estatístico recorrendo ao programa Statistical Package for Social Science (SPSS 22.0), a partir da qual foram utilizadas algumas técnicas estatísticas para analisar os dados recolhidos nomeadamente, a análise descritiva com o propósito de analisar o perfil dos inquiridos.

5.5.1 Análise Descritiva

Uma estatística descritiva descreve, de forma sumária, alguma característica de uma ou mais variáveis, fornecidas por uma amostra de dados (Hill e Hill, 2008). A estatística descritiva permitiu determinar a média, o desvio padrão e as percentagens.

Capítulo 6 - ANÁLISE DOS DADOS

O software estatístico utilizado na análise dos dados, utiliza a designação percentagem para designar percentagem, o que se repetirá em todos os gráficos.

Com os dados dos questionários tabulados, a análise dos dados procurou identificar as variáveis independentes e dependentes da motivação no desempenho dos trabalhadores.

Os resultados foram representados em tabelas e gráficos percentuais. Na apresentação faz-se uma análise dos dados obtidos, visando atingir os objetivos preconizados inicialmente.

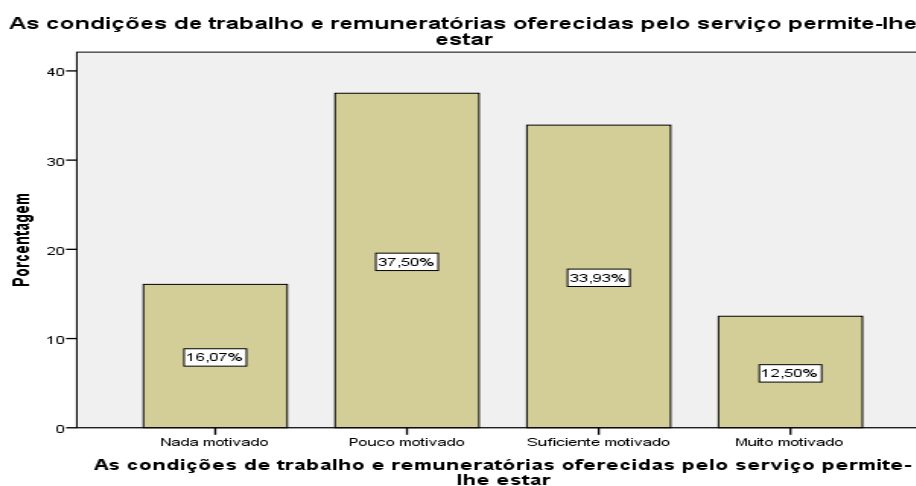


Gráfico 1: Distribuição de frequência da variável. As condições de trabalho e remuneratórias, oferecidas pelo serviço, permitem-lhe estar motivado.

A partir do gráfico 1 acima referenciado, podemos verificar que a maior parte dos trabalhadores inquiridos (37,50%) são ou sentem-se, pouco motivados pelas condições de trabalho e remuneratórias oferecidas pelo serviço e se juntarmos o fator nada motivado, temos então uma percentagem acumulativa de 53,6% de trabalhadores, ou seja mais de metade dos trabalhadores não se encontram motivados. É de realçar que a apenas 12,50% dos inquiridos permite-lhes estar muito motivados.

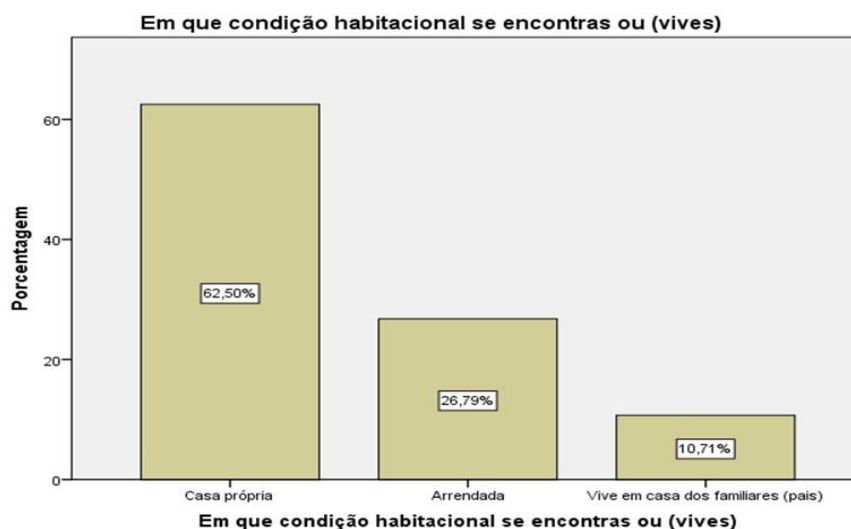


Gráfico 2: Tipo Distribuição de frequência da variável. Em que condição habitacional se encontra ou (vive)

Dos 56 trabalhadores inquiridos, a maioria dos quais 35 trabalhadores que correspondem 62,50% encontram-se a viver em casa própria, sendo que a minoria (6 trabalhadores) que corresponde a 10,71% vive em casa dos pais, enquanto os restantes (15 trabalhadores correspondentes a 26,79%) vive em casa arrendada (Gráfico2).

Tabela 9: Medidas de tendência central e dispersão da variável do número de bens por funcionário público.

N	Válido	56
	Ausente	0
Média		4,11
Mediana		4,00
Moda		3
Desvio Padrão		2,112

A partir do Tabela 9, podemos constatar que em média cada trabalhador possui 4 bens, foi ponto de distribuição no qual se equilibram as discrepâncias (diferenças) e ainda verificamos que os mesmos possuem pelo menos 3 bens em comum.

A mediana é 4, é o valor do meio de um conjunto de dados, quando os dados estão dispostos em ordem crescente ou decrescente, cortando, assim, a distribuição em duas partes com o mesmo número de elementos. É uma medida separatriz definida e exata.

A média é muito sensível a valores extremos de um conjunto de observações, enquanto a mediana não sofre muito com a presença de alguns valores muito altos ou muito baixos. A mediana é mais robusta do que a média.

A moda é 3, foi o valor que ocorreu com maior frequência no conjunto de observações individuais. A moda é o valor em torno do qual os dados estatísticos tendem a estar mais pesadamente concentrados.

O gráfico 3 abaixo dá-nos a percentagem de números de bens que cada funcionário possui.

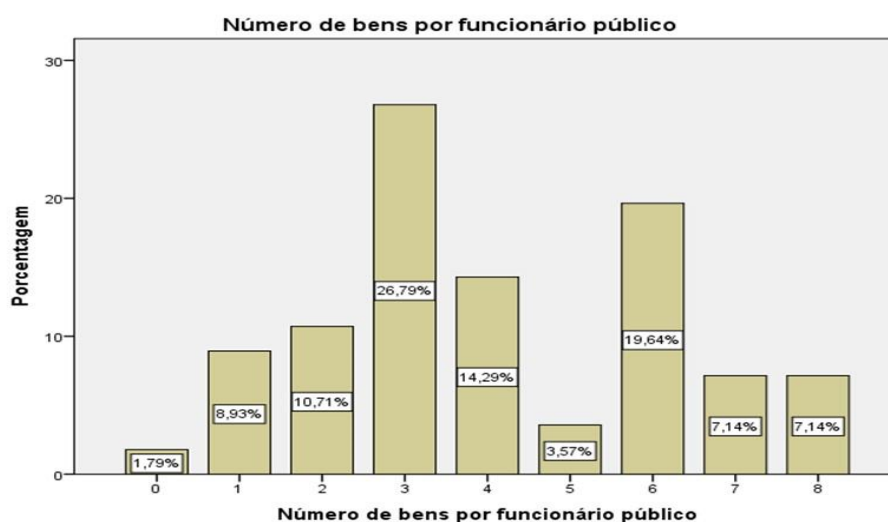


Gráfico 3: Distribuição de frequência da variável do número de bens por funcionário público.

De acordo com os inquiridos podemos constatar que grande parte (15 trabalhadores), que equivale 26,79%, possui cerca de três bens; e cerca de 19,64% dos inquiridos possuem seis bens. Enquanto apenas 1 inquirido encontra-se desprovido de qualquer bem, devemos distar ainda um conjunto de quatro trabalhadores (7,14%) que possuem cerca de sete e oito bens (gráfico 3).

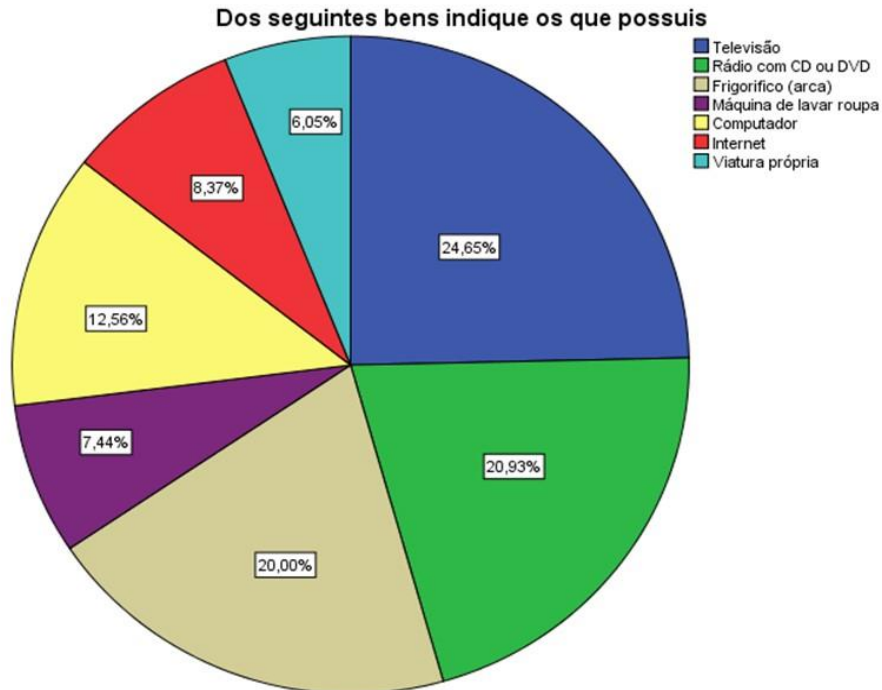


Gráfico 4: Distribuição de frequência da variável. Dos seguintes bens indique os que possui.

O gráfico 4, mostra-nos os bens possuídos por funcionários públicos do Município de Saurimo em estudo. No entanto, verificamos que o bem mais possuído pelos funcionários é a televisão (TV) com cerca de 24,65%; seguido por rádio com CD ou DVD com cerca de 21% e por frigorífico (arca) com 20%.

A viatura própria com 6% e a máquina de lavar roupa com 7,44%, são os bens que os funcionários possuem menos.

Podemos fazer também uma observação no que concerne à posse de computadores (12,56%) e internet (8,37%), números que ultrapassam muitos dos bens que parecem ser mais relevantes para aquela realidade (gráfico 4).

Tabela 10: Gostas o que se faz na sua área do serviço

N	Válido	56
	Ausente	0
Média		2,68
Mediana		3,00
Moda		4
Desvio Padrão		1,130

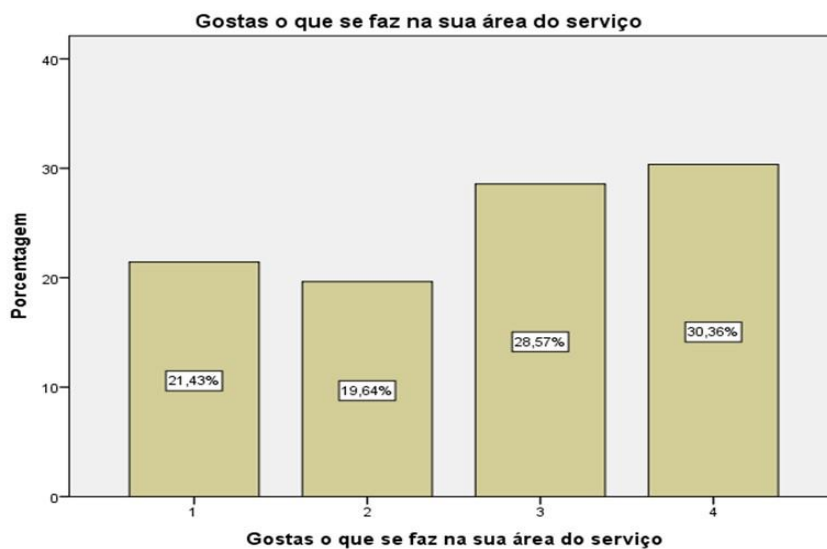


Gráfico 5: Medidas de Distribuição de frequência da variável "Gosta do que faz na sua área do serviço".

O gráfico 5 acima referenciado, mostra-nos que 59% dos inquiridos responderam numa escala de satisfação de 1 a 4 às respostas 3 e 4, relativamente à pergunta formulada «se gosta do que faz na sua área de serviço?», com uma média de 2,68 de grau satisfação (tabela 10), sendo que a resposta mais obtida foi a 4.

Tabela 11: Existe um bom relacionamento interpessoal no local de serviço

N	Válido	56
	Ausente	0
Média		2,61
Mediana		3,00
Moda		2 ^a
Desvio Padrão		1,021

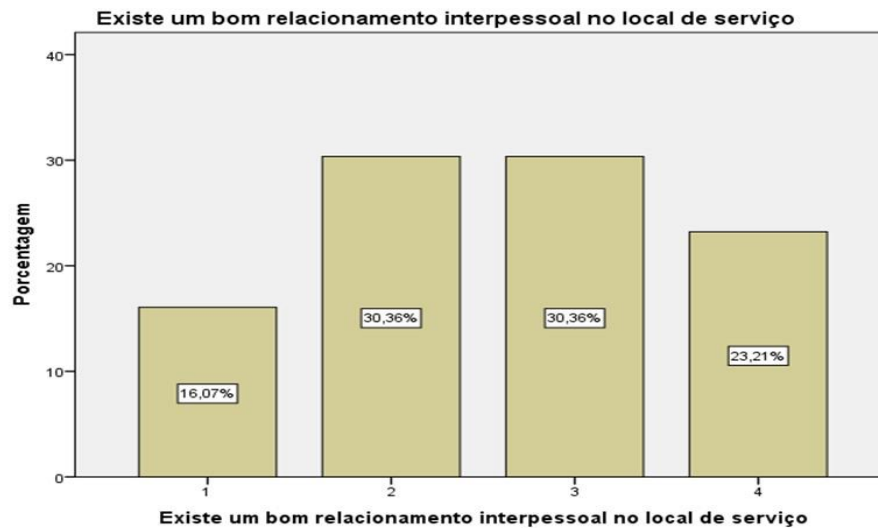


Gráfico 6: Distribuição de frequência da variável. Existe um bom relacionamento interpessoal no local de serviço.

De acordo com os dados aqui expostos, podemos constatar que os funcionários em média responderam 2,61 (tabela 11) à pergunta «se existe um bom relacionamento interpessoal no local de serviço», o que se conclui que a maioria se encontra satisfeita, verificamos que as respostas 2 e 3 são as que obtêm maior porcentagem, ambas com 30,4%, com uma mediana de 3 (gráfico 6).

Tabela 12:Medidas de tendência central e dispersão da variável. Desenvolvimento e ajuda no trabalho de equipa.

N	Válido	56
	Ausente	0
Média		2,32
Mediana		2,00
Moda		2
Desvio Padrão		1,029

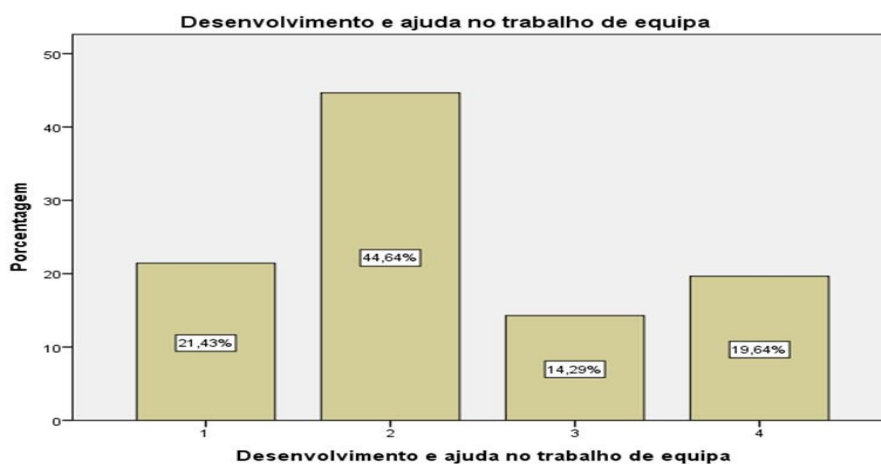


Gráfico 7:Descrição da percentagem do desenvolvimento e ajuda no trabalho de equipa, tendo em conta os dados descritos no gráfico 7 e na tabela 10.

De acordo com 56 dos inquiridos, relativamente à pergunta se existe desenvolvimento e ajuda no trabalho de equipa, a média de respostas foi de 2,32 (tabela12), pelo que se entende que a maioria dos trabalhadores tem uma perceção de que não existe desenvolvimento e ajuda no trabalho de equipa, que é um elemento indispensável dentro duma organização ou de um grupo, como podemos constatar no gráfico 7, em que a resposta mais obtida foi precisamente a resposta 2 com 44,64%, logo seguido da resposta 1 com 21,4% (gráfico 7).

Tabela 13: Medidas de tendência central e dispersão da variável. Existe um crescimento profissional (dar formação).

N	Válido	56
	Ausente	0
Média		2,27
Mediana		2,00
Modo		1
Desvio Padrão		1,228

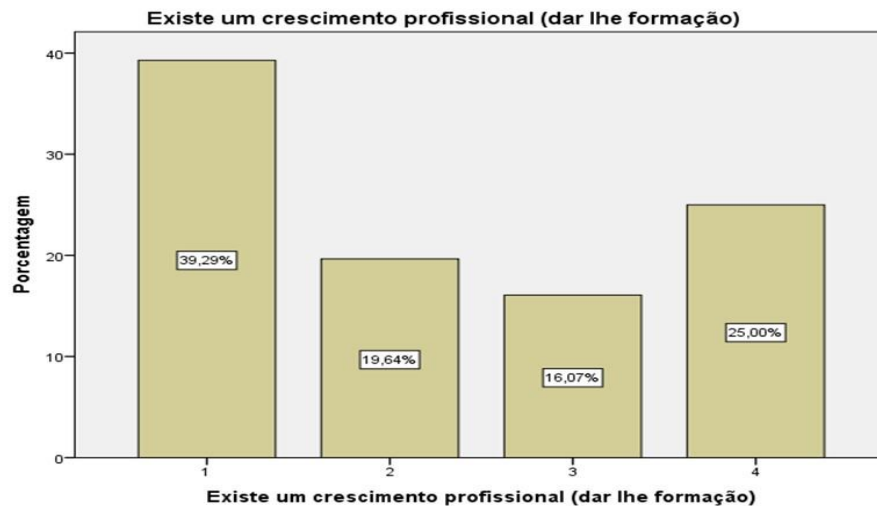


Gráfico 8: Distribuição de frequência da variável. Existe um crescimento profissional (dar formação).

A maioria dos inquiridos tem a percepção de que não existe um crescimento profissional, para isso a média das respostas foi de 2,27 (Tabela 13). Segundo o gráfico 8, o valor mais alto foi a resposta n.º1 com 39,28% das respostas e somente 25% acha que existe um bom crescimento profissional. A nova política do Ministério do Território (MAT), através do IFAL (Instituto de Formação de Administração Local), tem desenvolvido políticas de formação de quadros a nível da administração local, mas este processo ainda não é satisfatório, porque a formação tem sido dada mais aos próprios administradores e aos funcionários intermédios da administração local (gráfico 8).

Tabela 14: Medidas de tendência central e dispersão da variável “resolubilidade e compromisso com a população”

N	Válido	56
	Ausente	0
Média		2,61
Mediana		3,00
Moda		2
Desvio Padrão		0,966

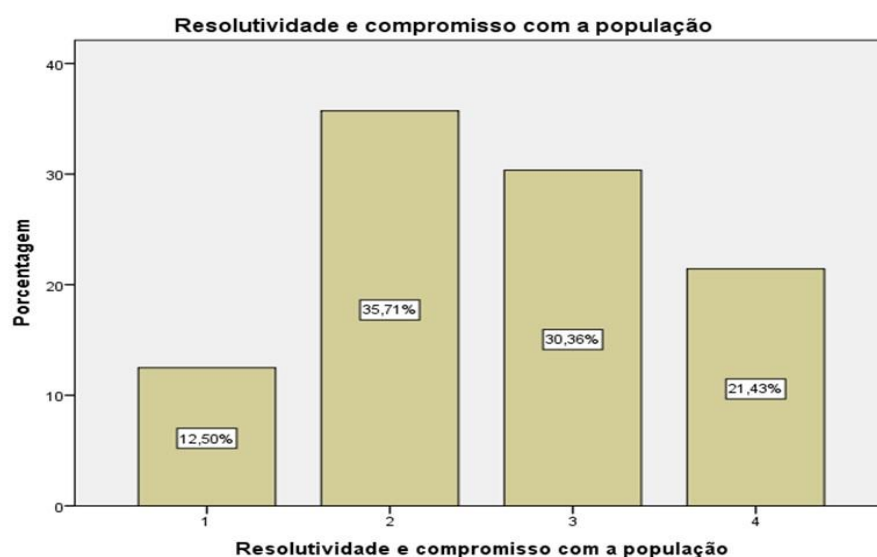


Gráfico 9: Distribuição de frequência da variável. Resolubilidade e compromisso com a população.

Segundo os dados estatísticos, a média de respostas dos inquiridos foi de 2,61 (tabela 14), por isso os funcionários têm uma boa percepção da resolubilidade e compromisso com a população, mas a resposta que obteve maior porcentagem foi a resposta 2 que corresponde a uma taxa de 35,71%, logo de seguida da resposta 3 com 30,4% (gráfico 9).

Tabela 15: Medidas de tendência central e dispersão da variável “Condições de trabalho, carga horária e meio ambiente”

N	Válido	56
	Ausente	0
Média		2,64
Mediana		2,50
Moda		2
Desvio Padrão		1,017

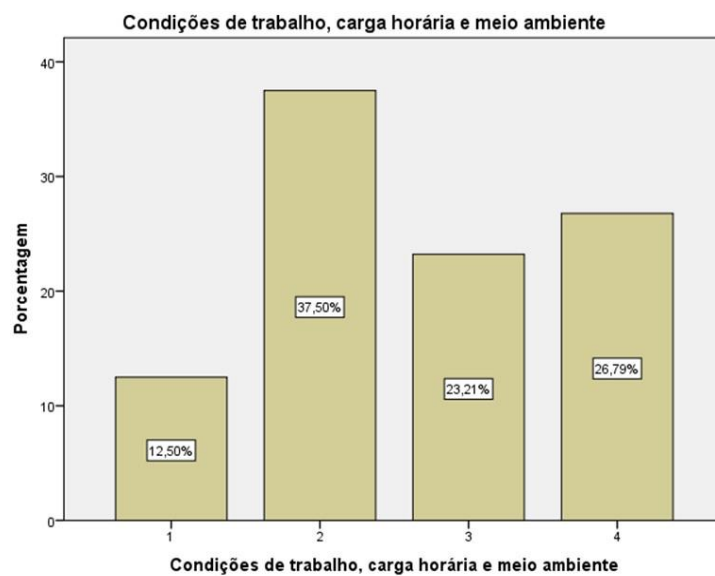


Gráfico 10: Distribuição de frequência da variável. Condições de trabalho, carga horária e meio ambiente.

De acordo com os inquiridos podemos constatar que média de respostas foi de 2,64 (tabela 15), um grau de satisfação relativamente às condições de trabalho, carga horária e meio ambiente, mas foi a resposta 2 que obteve maior porcentagem com 37,5%, ou seja, existe uma grande parte dos funcionários que não está satisfeito com as condições de trabalho (gráfico 10).

Tabela 16: Medidas de tendência central e dispersão da variável “Tem havido um acompanhamento direito das tarefas indicadas pelo líder”

N	Válido	56
	Ausente	0
Média		2,73
Mediana		3,00
Moda		3
Desvio Padrão		1,000



Gráfico 11: Distribuição de frequência da variável. Tem havido um acompanhamento direito das tarefas indicadas pelo líder.

De acordo com os inquiridos, a média de resposta dos trabalhadores foi de 2,73 (tabela 16). O gráfico 11 mostra-nos que 32,14% dizem que tem havido um apoio ou um acompanhamento direito das tarefas indicadas pelo líder, e 12,50% dizem que não tem havido um acompanhamento direito das tarefas indicadas pelo líder, mas pela média, concluímos que é satisfatório relativamente ao acompanhamento das tarefas pelos líderes aos seus liderados (gráfico 11).

Tabela 17: Medidas de tendência central e dispersão da variável. Remuneração é favorável.

N	Válido	56
	Ausente	0
Média		2,25
Mediana		2,00
Moda		1
Desvio Padrão		1,132

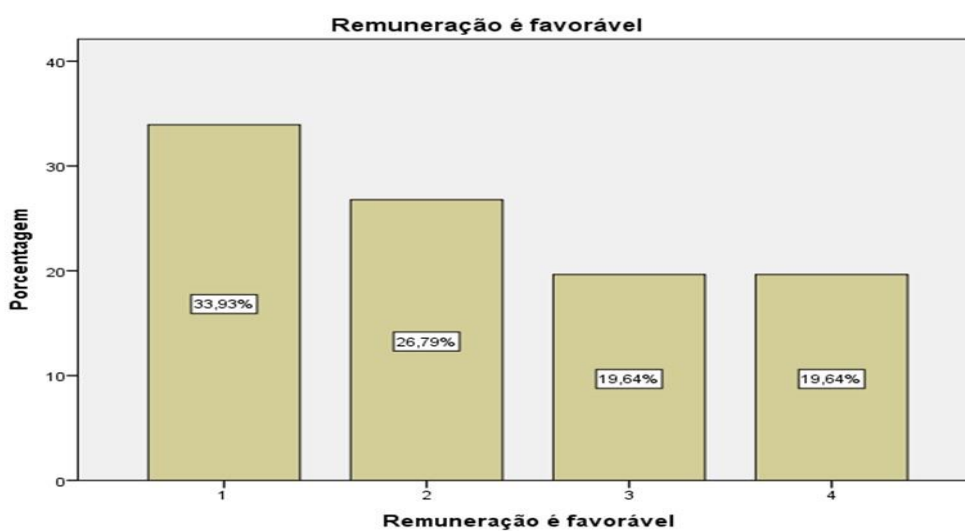


Gráfico 12: Distribuição de frequência da variável. Remuneração é favorável.

Segundo os inquiridos, a média de satisfação é de 2,25 (tabela 17), tendo em conta os dados de medidas de tendência central e dispersão da variável, dá-nos um valor baixo, diz-nos que a maior parte dos funcionários não está satisfeito com a sua remuneração, o que corresponde com o nível 1, na qual obteve mais resposta a nível dos funcionários que corresponde a 33,93% do total das respostas, logo de seguido do 2 que obteve 26,8% (gráfico 12).

Tabela 18: Distribuição de frequência da variável. 4 necessidades que consideres prioritárias para estarem mais motivado no seu local de trabalho.

Válido	Melhores condições de habitação	48	21,5	21,5	21,5
	Melhores condições remuneratória	30	13,5	13,5	35,0
	Melhores condições de acesso dos filhos ao ensino	25	11,2	11,2	46,2
	Melhores condições de acesso à saúde	34	15,2	15,2	61,4
	Maior segurança contratual no trabalho	10	4,5	4,5	65,9
	Desenvolvimento de amizade e de vida social	10	4,5	4,5	70,4
	Maior espírito de equipa e relacionamento interpessoal	10	4,5	4,5	74,9
	Trabalho para a sociedade (comunidade)	20	9,0	9,0	83,9
	Identificação do seu trabalho com o que mais gostas de fazer	9	4,0	4,0	87,9
	Reconhecimento do mérito	6	2,7	2,7	90,6
	Reconhecimento das habilitações literárias	21	9,4	9,4	100,0
	Total	223	100,0	100,0	

Quatro necessidades que consideras prioritárias para estar mais motivado no seu local de serviço trabalho

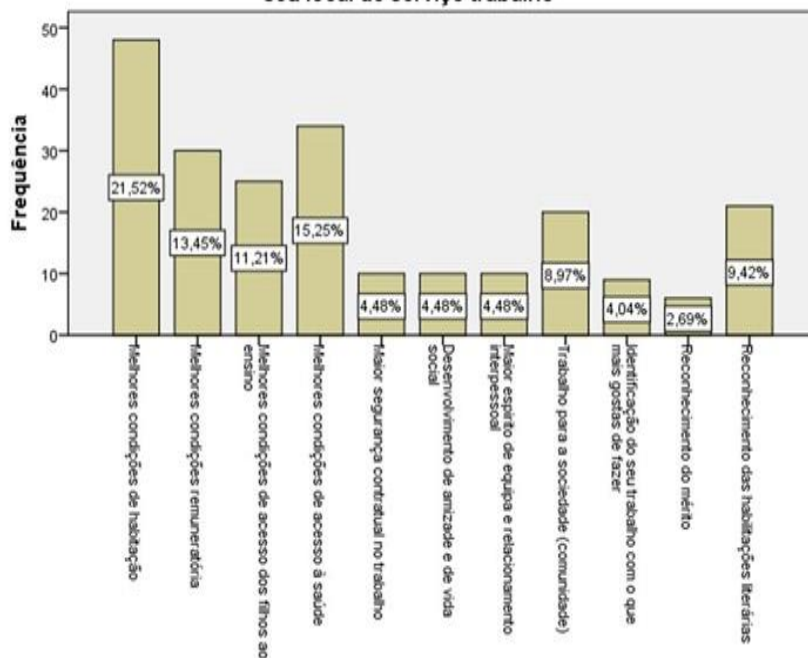


Gráfico 13: Distribuição de frequência da variável. Remuneração é favorável.

Neste caso, podemos aferir através da (tabela 18) acima referenciado e do gráfico 13, que os trabalhadores acham, como quatro necessidades prioritárias para estar mais motivado no seu local de trabalho, as seguintes:

1º - Segundo o gráfico mostra-nos 21,5% dos inquiridos optam da melhoria das condições de habitação.

2º - 15,2% Dos inquiridos acham que há necessidades de melhorar condições de acesso à saúde.

3º - 13,5% Acham que há necessidade de haver uma boa remuneração (salário).

4º - 11,2% Dos inquiridos acham melhores condições de acesso dos filhos ao ensino.

A questão que os trabalhadores acharam como menos prioritária foi o reconhecimento do mérito, com apenas 2,7%.

Tabela 19: Distribuição de frequência da variável. A sua situação remuneratória (salário) esta acima ou abaixo dos seguintes números.

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido Abaixo de 50.000Kz	17	30,4	30,4	30,4
Entre 50.000Kz à 100.000Kz	14	25,0	25,0	55,4
Entre 100.000kz à 200.000Kz	15	26,8	26,8	82,1
Entre 200.000Kz à 350.000kz	10	17,9	17,9	100,0
Total	56	100,0	100,0	

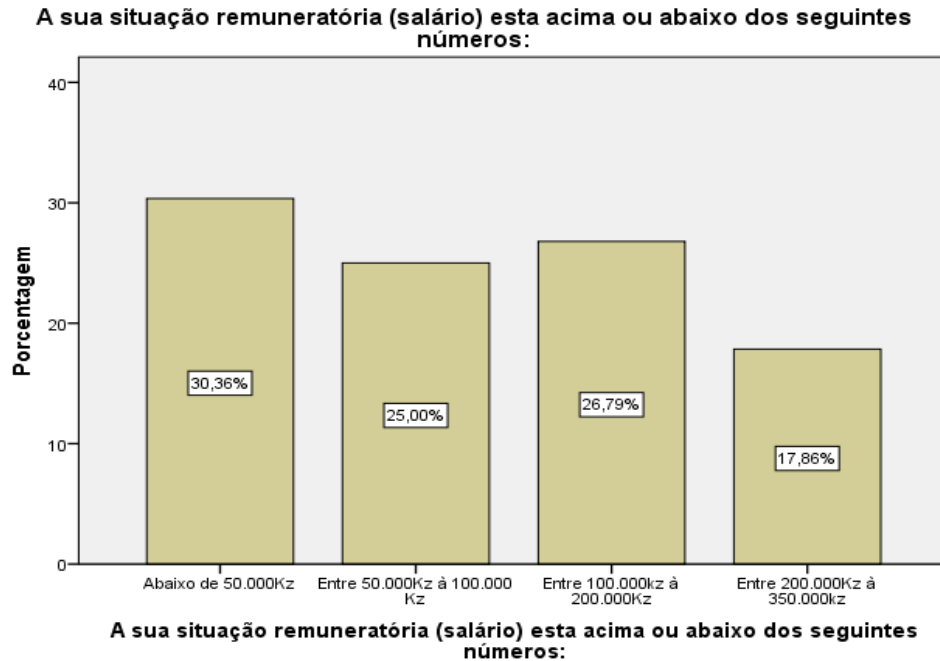


Gráfico 14: Distribuição de frequência da variável. A sua situação remuneratória (salário) está acima ou abaixo dos seguintes números.

O gráfico 14, mostra-nos que a maior parte dos trabalhadores ganham abaixo de 50.000.00 Kwanzas, com 30,4%, logo seguido de entre 100.000 a 200.000 kwanzas com 26,79%. Podemos verificar, através da (tabela 19), que a maioria dos trabalhadores tem um salário abaixo de 50.000.00 kwanzas.

Remuneração

Duma maneira geral, os funcionários estão insatisfeitos com o salário que auferem, mas isso não parece causar-lhes insatisfação no trabalho. É bastante complexo o estudo do comportamento humano dentro das organizações, devido à diversidade de personalidades, onde vários fatores de natureza subjetiva e muitas vezes alheios à organização podem influenciar o comportamento.

Uma das ideias do senso comum, que primeiro ocorre quando é necessário motivar alguém, consiste em usar o dinheiro como moeda de troca do esforço exercido. A teoria científica de Taylor sobre o funcionamento organizacional preconizava mesmo que a remuneração financeira seria a melhor forma de motivar as pessoas a trabalhar (Ferreira *et al*, 2001).

Condições de trabalho

Um dos elementos a termos em conta na motivação dos funcionários são as condições que a instituição põe à disposição dos seus colaboradores. De acordo com a teoria dos dois fatores de Herzberg, as condições de trabalho são Fatores de Higiene. Embora não sendo responsáveis pela motivação do trabalhador, podem influenciar consideravelmente a sua motivação.

A maioria dos pesquisados considera que as condições de trabalho são boas e considera também que as mesmas influenciam o seu desempenho. Quer isto dizer, que as condições de trabalho devem ser melhoradas para aqueles cujas condições ainda não são satisfatórias, uma vez que esse aspeto, também, constitui um fator motivacional, influenciando conseqüentemente o desempenho profissional.

Relacionamento interpessoal

Muitas das dificuldades encontradas no ambiente de trabalho, dizem respeito ao relacionamento interpessoal e ao clima organizacional. As maiores influências sobre a motivação são as pessoas e o relacionamento entre elas. Pode-se influenciar e aperfeiçoar os principais instrumentos de motivação, para aumentar a quantidade e a qualidade do trabalho.

A importância do relacionamento interpessoal no trabalho, parece emergir em grande parte da relação entre os integrantes da organização, mas é claramente de maior intensidade entre a coordenação e os participantes da atividade.

Capítulo 7 - CONCLUSÃO

A motivação é, hoje, o objeto de estudo de muitos, tanto estudiosos como gestores de instituições públicas e privadas. É um facto que a motivação constitui uma das preocupações dos gestores desde sempre. Para estes, saber gerir e motivar as suas equipas, é sinónimo de conseguir alcançar vantagens competitivas e desempenhos acima da média.

Dada a complexidade do comportamento humano motivar pessoas implica dedicação, sensibilidade e, acima de tudo, capacidade para gerir a diversidade. Todos os indivíduos são diferentes, regem-se por valores únicos e têm atitudes que os distinguem dos demais. Saber gerir essa diversidade de personalidades criando uma equipa coesa, unida e principalmente empenhada na prossecução dos objetivos organizacionais é condição essencial para alcançar um bom desempenho e elevada *performance*.

A motivação manifesta-se através do esforço para atingir um objetivo que corresponde às necessidades, valores, atitudes, crenças e desejos do indivíduo (Galhanas, 2009, citando Nogueira, 2008).

O crescimento de qualquer organização está intimamente relacionado com a evolução de suas componentes de trabalho, sendo necessária a valorização do potencial humano dentro da organização, pois esses colaboradores são agentes expressivos de transformações dentro dos setores onde atuam e, com isso, contribuem para o crescimento da organização (Tavares, 2010).

A Administração Pública deve valorizar as relações afetivas e emocionais de seus trabalhadores, através da motivação e das relações interpessoais entre o topo e a base. Assim, a harmonização nas relações de trabalho, a valorização do conhecimento de todos os que compõe a equipa, a escuta dos seus anseios e propostas de soluções para seus problemas, serão elementos essenciais na edificação de uma nova forma de trabalhar e alcançar os objetivos traçados.

Este trabalho de investigação teve como objetivo o estudo da motivação na Administração Pública de Angola - estudo do município de Saurimo, no qual procurámos conhecer o quanto estão motivados e não motivados os trabalhadores da Administração, também afluímos o que era necessário para estarem motivados e as

formas de motivação assim como, os aspetos ligados à motivação para prestarem o bom trabalho dentro das suas instituições.

Neste contexto, como recomendações, chegamos às seguintes conclusões motivacionais:

- Reconhecer o bom trabalho do trabalhador, e procurar incentivar sempre;
- Saber ouvir os trabalhadores;
- Criar políticas para influenciar ativamente os profissionais dentro da instituição;
- Proporcionar um clima de harmonioso entre colegas de trabalho e criar condições de trabalho para facilitar a execução possível do mesmo.

O trabalho realça, também, aspetos ligados à lei geral do trabalhador angolano, na qual vivem hoje, num processo novo de desenvolvimento político, económico e social, tendo em conta os novos ventos do progresso que o País vai vivendo.

O estudo em questão visou analisar a nova realidade que o País vai vivendo no que diz respeito ao poder local. O poder local em Angola funciona através de órgãos descentralizados, de instituições organizativas tradicionais e de outras formas de participação democrática das populações, visando a satisfação dos seus interesses.

Tendo em conta da Constituição a República de Angola (CRA), o «poder local» corresponde a uma expressão constitucional que assinala enfaticamente a presença de uma verdadeira dimensão do poder político (democrático e tradicional). Em contraposição, não estamos na presença de um simples segmento da administração pública (na verdade, tanto a CRP como a CRA colocam a regulação do poder local fora da matéria da Administração Pública, com uma diferença: - Na CRP, o poder local ainda surge dentro do título sobre a organização do poder político do Estado enquanto que na CRA, o poder local surge num título separado do título sobre a organização do poder do Estado).

Podemos dizer, que na CRA «poder local» corresponde a uma expressão constitucional que assinala enfaticamente a presença de uma verdadeira dimensão do poder político (democrático e tradicional).

Para alcançar o objetivo deste trabalho, foi necessário aplicarmos o método quantitativo, com o recurso ao inquérito por questionário, a qual possibilitou a realização e a conclusão do trabalho.

Para finalizarmos, podemos dizer que a remuneração, as condições de trabalho e o relacionamento interpessoal constituem um elemento muito importante no seio de uma instituição, tendo em conta o seguinte:

1º Remuneração

Uma das ideias do senso comum, que primeiro ocorre quando é necessário motivar alguém, consiste em usar o dinheiro como moeda de troca do esforço exercido. A teoria científica de Taylor sobre o funcionamento organizacional preconizava mesmo que a remuneração financeira seria a melhor forma de motivar as pessoas a trabalhar.

2º Condições de trabalho.

A maioria dos pesquisados considera que as condições de trabalho são boas e considera também que as mesmas influenciam o seu desempenho. Quer isto dizer, que as condições de trabalho devem ser melhoradas para aqueles cujas condições ainda não são satisfatórias, uma vez que esse aspeto, também, constitui um fator motivacional, influenciando conseqüentemente o desempenho profissional.

3º Relacionamento interpessoal.

A importância do relacionamento interpessoal no trabalho, parece emergir em grande parte da relação entre os integrantes da organização, mas é claramente de maior intensidade entre a coordenação e os participantes da atividade.

Relativamente à confirmação ou não confirmação das 4 hipóteses teóricas, podemos afirmar que:

Na primeira hipótese, é verdade que as pessoas precisam mesmo dessa remuneração, e os dados provam que não estão satisfeitos;

Quanto à hipótese 2, os dados satisfeitos ajudam-nos a acreditar que a motivação pode aumentar a produtividade;

Relativamente à hipótese 3, é verdade que o nível de desempenho é superior quando as pessoas estão satisfeitas, mas a remuneração em dinheiro é insatisfatória (tabela 17).

E finalmente, na hipótese 4, não bastam as condições de trabalho mas também as 4 necessidades prioritárias que constam na (tabela 18), para aumentar a motivação do trabalhador.

BIBLIOGRAFIA

Bilhim, J. (2004). *A governação nas autarquias locais*, Lisboa: Editora SPI – Sociedade Portuguesa de Inovação.

Chiavenato, I. (1988). *Recursos Humanos*, São Paulo: Editora Atlas S.A

Chiavenato, I. (1993). *Introdução À Teoria Geral da Administração*. (4^a ed.) São Paulo: Editora Daisy Pereira Daniel.

Chiavenato, I. (1993). *Teoria Geral da Administração*. (1^o Vol.).São Paulo: Editora Mcgraw-Hill Lda.

Chiavenato, I. (1997). *Recursos Humanos*. (4^aed.) São Paulo: Editora Atlas.

Constituição da República de Angola (2010). Editora Imprensa Nacional E.P.

Cunha, M. P., Rego, Cunha A., Campos R. & Cabral C. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* (6^a ed.) Lisboa: Editora R:H,

Dalichau, O. (2010). *Guia prático – Lei geral do trabalho em Angola*. Luanda: Editora Offset.

Ferreira, A., Martines, L. (2008). *Manual de Diagnóstico e Mudanças Organizacionais*. Lisboa: Editora RH.

Ferreira, J., Carvalho M., Neves J. & Caetano A. (2001). *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: Editora McGraw-Hill de Portugal.

Firmino, M. B. (2010). *Gestão das Organizações- Conceitos e tendências atuais*, (4^a ed.). Lisboa: Escolar Editora.

Galhanas, C. (2009). *A motivação dos Recursos Humanos nos novos Modelos de Gestão da Administração Pública*. Dissertação de mestrado em Ciências Empresariais. Universidade Técnica de Lisboa.

Gil, A. C. (2002). *Como elaborar Projeto de Pesquisa*. São Paulo: Editora Atlas.

Gomes, D. (2000). *Cultura organizacional: Comunicação e identidade*. Coimbra: Editora Quarteto.

Gonçalves, M. L. (2008). *Estudo do impacto da liderança na motivação dos colaboradores numa entidade rodoviária do setor empresarial do estado em Portugal*. Dissertação de Mestrado., Lisboa: ISCTE

Hill, M. & Hill, A. (2008). *Investigação por Questionário*. (2ª ed.) Lisboa: Editora Silabo.

Huot, R. (2002). *Método Quantitativos para as Ciências Humanas*. Lisboa: Editora Divisão.

Lei Geral do Trabalho de Angola (2000). *Propriedade da Administração Pública Emprego e Segurança Social*. (2ª ed.).

Lola, M. (2013). *Manual para jornalistas- Descentralização e autarquia em Angola*. Luanda: Editora Lola Mora Producciones.

Madureira, M. (1990). *Introdução À Gestão*. (1ª ed.) Lisboa: Publicações Dom Quixote.

MAPSS (2000). *Plano Geral de Formação dos Funcionários Públicos Propriedade*: Ministério da Administração Público Emprego e Segurança Social. Policopiado.

MAT. (2007). *Planeamento estratégico para o desenvolvimento municipal: Guião de Conceitos publicado pelo Fundo de Apoio Social*. Policopiado.

Monteiro, A. (2012). *Liderança, Cultura organizacional e Motivação na Prosonic*. Dissertação de mestrado. Lisboa: ISCTE.

Montserrat, X. (2004). *Como motivar: Dinâmica para motivar*. Paris: Edition Organization.

Pestana, C. (2013). *A gestão do Conhecimento na Administração Local*, Dissertação de Mestrado. Lisboa: ISEC.

Poulson, L. (2009). *As autarquias locais e as autoridades tradicionais no direito angolano*. Luanda: Editora casa das ideias.

Ramos, A. (2008). *A influência da liderança na motivação: um estudo sobre o programa de trainees 2008 da Galp energia*. Dissertação de mestrado. Lisboa: ISCTE.

Rego, A., Cunha, M. P. (2003). *Essência da Liderança: Mudança. Resultados. Integridade*. Lisboa: Editora RH.

Santos, O. (2012). *O município na constituição angolana*. Curso de pós-graduação em direito municipal comparado dos países de língua oficial portuguesa, Instituto de Ciências Jurídico-Políticas da Faculdade de Direito da Universidade de Lisboa. Policopiado.

Sousa, A. (1990). *Introdução à Gestão*. Lisboa: Editora Verbo.

Tavares, M. S. (2010). *Motivação e desempenho dos funcionários da administração pública cabo-verdiana atual*. Dissertação de Mestrado. Lisboa: Universidade Aberta.

Sites consultados

[Http://www.mood.com.br/](http://www.mood.com.br/) (Moran, 2013).

[Hpp://www.lundasul.gov.ao](http://www.lundasul.gov.ao)

ANEXO

I - Inquérito aos funcionários da Administração Municipal de Saurimo.

O presente inquérito destina-se a avaliar a atual situação da motivação na Administração Pública de Angola - no Município de Saurimo, com foco sobre a motivação no seu local de trabalho.

As informações vindas ou recebidas foram confidências, as mesmas destinaram-se meramente ao tratamento estatístico sem qualquer referência às pessoas que prestaram a informação.

«ESTUDO DA MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONARIOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA DE ANGOLA - ESTUDO DO MUNICÍPIO DE SAURIMO»

O presente questionário faz parte do trabalho a desenvolver para a tese de Mestrado em **Administração e Gestão Autárquica** no Instituto Superior de Educação e Ciências (ISEC) em Lisboa, sobre o título em epígrafe. Trata-se dum trabalho de campo que visa ouvir uma amostra aleatória de funcionários públicos angolanos sobre as suas motivações para o desempenho profissional.

Existem dezenas de definições sobre o que é a motivação, mas todas se reportam a um impulso interno que leva à ação, seja para atingir um objetivo, seja para satisfazer um desejo ou uma necessidade.

Assim sendo, gostaria que respondesse às seguintes questões, riscando ou assinalando com um **X** numa das casas que lhe convém.

1º As condições de trabalho e remuneratórias oferecidas pelo serviço permite-lhe estar:

Muito motivado	Suficiente motivado	Pouco motivado	Nada motivado

2º Em que condição habitacional se encontra ou (vive):

- Casa própria
- Arrendada
- Vive em casa dos familiares (pais)

3º Dos seguintes bens indique os que possui:

- Televisão

- Rádio com **CD** ou **DVD**
- Frigorífico (arca)
- Máquina de lavar roupa
- Ar condicionado
- Computador
- Internet
- Viatura própria

4º Assinale de 1 a 4 no seguinte quadro alguns fatores motivacionais que acha profissionalmente indispensáveis, aonde 1 é menos e 4 é mais.

Nº	Situação Profissional	1	2	3	4
1	Gosta do que faz na sua área de trabalho				
2	Existe um bom relacionamento interpessoal no local de serviço				
3	Desenvolvimento e ajuda no trabalho de equipa				
4	Existe um crescimento profissional (dão- lhe formação)				
5	Resolutividade e compromisso com a população				
6	Condições de trabalho, carga horária e meio ambiente				
7	Tem havido um apoio ou um acompanhamento apropriado das tarefas indicadas pelo líder				
8	Remuneração é favorável				

5º Enumere quatro (**04**) necessidades que considere prioritárias para estar mais motivado no seu local de serviço (**trabalho**):

Melhores condições de habitação	
Melhores condições remuneratórias	
Melhores condições de acesso dos filhos ao ensino	
Melhores condições de acesso à saúde	
Maior segurança contratual no trabalho	
Desenvolvimento de amizade e de vida social	
Maior espírito de equipa e relacionamento interpessoal	
Trabalho para a sociedade (comunidade)	

Identificação do seu trabalho com o que mais gostas de fazer	
Reconhecimento do mérito	
Reconhecimento das habilitações literárias	

6º A sua situação remuneratória (**salário**) está acima ou abaixo dos seguintes números:

Abaixo de 50.000Kz	
Entre 50.000Kz à 100.000Kz	
Entre 100.000kz à 200.000Kz	
Entre 200.000Kz à 350.000kz	
Entre 350.000Kz à 400.000Kz	
Mais de 400.000Kz à 500.000Kz	

Obrigado pela sua colaboração na participação deste trabalho de pesquisa de campo da Dissertação do Mestrado em **Gestão Autárquica**.