

**Cómo citar este artículo:**

Machava, J. B. & Magodo, Z. J. (2023). A motivação e sua relação com o ambiente de trabalho no comando da polícia da República de Moçambique em Manica no período de 2016 a 2019. *Project, Design and Management*, 5(2), 173-187. doi: 10.35992/pdm.5vi2.1807.

## **A MOTIVAÇÃO E SUA RELAÇÃO COM O AMBIENTE DE TRABALHO NO COMANDO DA POLÍCIA DA REPÚBLICA DE MOÇAMBIQUE EM MANICA NO PERÍODO DE 2016 A 2019**

**Jaime Beleza Machava**

Universidade Pedagógica (Mozambique)

[machava.beleza@gmail.com](mailto:machava.beleza@gmail.com) · <https://orcid.org/0000-0001-5145-9725>

**Zefanias Jone Magodo**

Instituto Superior Politécnico de Manica (Mozambique)

[zefanias.magodo@gmail.com](mailto:zefanias.magodo@gmail.com) · <https://orcid.org/0000-0002-9115-8772>

**Resumo.** Os dias actuais vive-se um dinamismo nas organizações, propiciando mudanças no contexto organizacional das empresas que contribui na valorização do seu pessoal, através da motivação. Com o propósito de analisar os factores inibidores da motivação nos agentes da Polícia da República de Moçambique, foi estudada no Comando Provincial de Manica, Cidade de Chimoio, através da identificação do tipo de motivação presente nos agentes, a descrição das estratégias implementadas pela direcção na motivação dos mesmos e o exame dos factores que contribuem nessa motivação. Para o alcance desses objectivos foi usada a pesquisa bibliográfica para o levantamento de informações relevantes ao estudo e de campo com auxílio de observação e inquérito por questionário aos agentes das diferentes direcções, departamentos e sectores do Comando Provincial e os dados foram seleccionados e codificados na planilha Excel 2016 e processados no pacote estatístico SPSS versão 13.0 na extensão Analyse Descriptive – Statistics frequencies para a criação de gráficos e tabelas. Os resultados apontam para a existência nos agentes as motivações intrínseca e extrínseca, movidas pela divulgação dos seus direitos e deveres, a existência e divulgação do plano de promoção e progressão, bem como a promoção de encontros e festas de confraternização, apesar das mesmas terem um custo aos participantes. Tendo concluído que o factor trabalho policial mal remunerado é crucial para a motivação nos agentes uma vez que o valor de variância apos o teste Turkey ter sido maior que 5.9. E, o estudo recomenda para a verificação da influência dos recursos materiais e meios físicos no cumprimento das metas estabelecidas.

**Palavras-chave:** Motivação, teorias da motivação, estratégias de satisfação.

## **MOTIVATION AND ITS RELATIONSHIP WITH THE WORK ENVIRONMENT IN THE POLICE COMMAND OF THE REPUBLIC OF MOZAMBIQUE IN MANICA IN THE PERIOD FROM 2016 TO 2019**

**Abstract.** Nowadays there is dynamism in organizations, providing changes in the organizational context of companies that contribute to the valorization of their staff, through motivation. In order to analyze the factors that inhibit motivation in the Police officers of the Republic of Mozambique, a description of the types of motivation present in the officers was studied at the Provincial Command of Manica, Chimoio City, through the identification of the strategies implemented by the motivation and examining the factors that contribute to that motivation. To achieve these objectives, bibliographic research was used to collect information relevant to the study and field with the aid of observation and questionnaire inquiry to agents from different provincial command departments, departments and sectors and the data were selected and coded in the spreadsheet. Excel 2016 and processed in the SPSS version 13.0 statistical package in the Analyze Descriptive - Statistics frequencies extension for the creation of graphs and tables. The results point to the existence of intrinsic and extrinsic motivations in the agents, driven by the disclosure of their rights and duties, the existence and dissemination of the promotion and progression plan, as well as the promotion of meetings and fraternization parties, although they have a cost to participants. Having concluded that the factor of poorly paid police work is crucial for the motivation of the agents since the value of variance after the Turkey test was greater than 5.9. And, the study recommends verifying the influence of material resources and physical means in meeting the established goals.

**Keywords:** Motivation, motivation theories, satisfaction strategies.

## **LA MOTIVACIÓN Y SU RELACIÓN CON EL AMBIENTE LABORAL EN EL COMANDO DE POLICÍA DE LA REPÚBLICA DE MOZAMBIQUE EN MANICA EN EL PERÍODO 2016 A 2019**

**Resumen.** Hoy en día, las organizaciones están experimentando un dinamismo, lo que lleva a cambios en el contexto organizacional de las empresas que contribuyen al mejoramiento de su personal, a través de la motivación. Con el propósito de analizar los factores inhibidores de la motivación en los agentes de la Policía de la República de Mozambique, se estudió en la Comandancia Provincial de Manica, Ciudad de Chimoio, a través de la identificación del tipo de motivación presente en los agentes, la descripción de las estrategias implementadas por la dirección en su motivación y el examen de los factores que contribuyen a esa motivación. Para lograr estos objetivos se utilizó una investigación bibliográfica para recolectar información relevante para el estudio y de campo con la ayuda de la observación y encuesta a los agentes de las diferentes direcciones, departamentos y sectores de la Comandancia Provincial, y se seleccionaron los datos y codificados en la hoja de cálculo Excel 2016 y procesados en el paquete estadístico SPSS versión 13.0 en la extensión Analyse Descriptive – Estadísticas de frecuencias para la creación de gráficos y tablas. Los resultados apuntan a la existencia de motivaciones intrínsecas y extrínsecas en los agentes, impulsadas por la difusión de sus derechos y deberes, la existencia y difusión del plan de promoción y progresión, así como la promoción de encuentros y fiestas de confraternización, a pesar de que tienen un costo para los participantes. Habiendo concluido que el factor trabajo policial mal pagado es crucial para la motivación de los agentes ya que el valor de la varianza después de la prueba de Turquía fue mayor a 5.9. Y, el estudio recomienda verificar la influencia de los recursos materiales y medios físicos en el cumplimiento de las metas establecidas.

**Palabras clave:** Motivación; teorías de la motivación; estrategias de satisfacción.

## **Introducción**

A complexidade do trabalho nas organizações, as suas múltiplas e variadas demandas, os novos ambientes de produção e a competitividade crescente no mundo dos negócios têm como corolário a necessidade de valorizar os empregados e de criar condições favoráveis para maximizar o seu desempenho e a sua satisfação no trabalho (Tamayo & Paschoal, 2003). Essa motivação no trabalho, manifesta-se pela orientação do funcionário em realizar com dinamismo e precisão as suas tarefas, persistindo na sua execução até conseguir o resultado previsto ou esperado.

O bom ambiente de trabalho, o treinamento, o conhecimento, as qualidades de desempenho de uma determinada tarefa e a disponibilidade de ferramentas necessárias, não garante que o funcionário realize de forma produtiva a sua tarefa (Fraga, 2011). O mesmo autor (2011), citando Glasser (1994), avança que, o fracasso da maioria das empresas não está na falta de conhecimento técnico, mas sim da maneira como lidam com as pessoas.

De acordo com Perez e Marques (2014), a satisfação de um colaborador no ambiente de trabalho, é um factor indispensável nas organizações, porém, as mesmas têm grandes dificuldades em atender as necessidades dos mesmos. Para Tamayo e Paschoal (2003), a motivação é considerada como sendo a área de pesquisa e gestão de recursos humanos, permanentemente orientada por uma abordagem positiva e humanizadora do ambiente de trabalho, procurando encontrar caminhos para ajudar o trabalhador a satisfazer as suas necessidades no trabalho e a se realizar profissionalmente nele.

Na actualidade, o tema relativo à motivação e satisfação dos colaboradores das empresas, vem sendo discutido com muita relevância. Segundo Júnior (2016), esta matéria é discutida de modo a se procurar melhor caminhos para a produtividade no trabalho, na parte dos gestores de empresas, organizações e até grupos sociais e que, no entanto, várias posições são assumidas perante esta situação, no que diz respeito aos factores estimuladores da motivação no trabalho e, até certo modo, posições contrastivas.

Alinhando aos pensamentos de Chiavenato (2009), vive-se actualmente num mundo dinâmico, onde as organizações e as empresas vivem constantes mudanças e complexas no seu contexto organizacional, para adquirir formas de trabalhos inovadoras, flexíveis, ágeis e que valorizem as relações humanas. Nesta senda, de mudanças, repara-se a questão da motivação, sendo que a motivação constitui um grande desafio para qualquer entidade gestora do pessoal. De acordo com Baptista *et al.* (2005), a motivação tem sido considerada como um factor importante, e aqui considerada especificamente, no trabalho.

Os mesmos autores (2005) acrescentam que, a literatura tem mostrado desde a antiguidade, a existência de certa preocupação com as razões pelas quais as pessoas agem ou pelas quais decidem o que fazer (Baptista *et al.* 2005).

Ao nível do Comando Geral, entidade que realiza a gestão dos efectivos da PRM, não existe o qualificador dos cargos de Comando, Direcção, Chefia, Confiança, Carreiras Profissionais da PRM e o Quadro de Pessoal estatuído no artigo 51º do Decreto 58/2019 de 1 de Julho, que aprova o Estatuto Orgânico da Polícia da República de Moçambique. Aliado a este facto, verifica-se a falta de progressões e promoções, baixos salários, benefícios sociais, condições de trabalho inapropriado (falta de refeições durante o período de turno, falta de local para repouso e assistência medica e medicamentosa), horas de trabalho acima do recomendado pela OMT (Organização Mundial de Trabalho) no seu artigo 427º do Tratado de Versalhes, comunicação precária entre os subordinados e superiores hierárquicos, relações entre os funcionários, que cria desmotivações nos agentes da PRM. Por esta razão, a presente pesquisa se preocupou em estudar os factores estiveram por detrás da motivação em relação ao ambiente

de trabalho dos agentes da Polícia da República de Moçambique no Comando Provincial de Manica nos anos de 2016 a 2019.

Com base na questão norteadora, a pesquisa procura trazer uma abordagem relativa à motivação em relação ao ambiente de trabalho com base na identificação do tipo de motivação, as estratégias implementada pela direcção na motivação dos agentes e a análise dos factores da motivação, visto que constitui num dos grandes processos que responsabilizam nos esforços despendidos pelo funcionário e sua persistência na realização de suas tarefas para o alcance dos objectivos previamente traçados.

### ***Dos conceitos às teorias da motivação***

Segundo Pina *et al.* (2014), a motivação é o conjunto de forças energéticas que têm origem no indivíduo quer fora dele, e que dão origem ao comportamento de trabalho, determinando a sua forma, direcção, intensidade e duração.

De acordo com Júnior (2016), acrescentam-se quatro elementos essenciais sobre o conceito proposto por Pina *et al.* (2014), para marcar diferença entre as várias outras definições: (i) a estimulação – as forças energéticas responsáveis pelo espoletar do comportamento; (ii) acção e esforço – o comportamento observado; (iii) movimento e persistência – o prolongamento no tempo do comportamento motivado; e (iv) recompensa – o reforço das acções anteriores.

Mas Montserrat (2004) conceitua a motivação em diferentes três áreas de estudo, nomeadamente: 1. Na área do consumo, diz respeito aos factores psicológicos que explicam a compra de um produto, a sua encomenda ou recusa; 2. Na economia, traduz o conjunto de factores que determinam o comportamento de um agente económico; 3. Em psicologia, corresponde ao processo fisiológico e psicológico responsável pelo início, continuação ou fim de um comportamento.

Para Madureira (1990), a motivação é uma força que reside na pessoa e a estimula a dirigir o seu comportamento no sentido de alcançar alguns objectivos. O mesmo autor (1990) acrescenta que a motivação para o trabalho é um estado de espírito positivo, que permite ao indivíduo a realização de tarefas e dar o seu pleno potencial.

De acordo com Vries (1993), as teorias da motivação são bastante, podendo ser destacadas as teorias das necessidades de Maslow, McClelland, Alderfer, a Teoria dos Dois Factores de Herzberg, Mausner, Snyderman, a Teoria das Expectativas ou Instrumentalidade de Vroom<sup>1</sup>, a Teoria do Reforço de Skinner, Connellan, a Teoria dos Objectivos de Locke, Bryan, a Teoria da Equidade Homans e Adams, Teoria X e Y – Douglas McGregor.

A teoria das necessidades de McClelland no entender de Teixeira (1998), a motivação, que o autor chamou de ciclo motivacional, começa com um estímulo para a satisfação de uma determinada necessidade que se manifesta o que gera uma tensão tradutora de um estado de desequilíbrio do organismo. Assim, o desequilíbrio será atingido logo que essa necessidade for atingida.

Maslow, citado por Teixeira (1998), com a sua teoria, a chamada Teoria das necessidades de Maslow, fundamenta com os três pressupostos, a saber: a) as necessidades insatisfeitas motivam as pessoas ou influenciam o seu comportamento. Enquanto uma necessidade básica não for satisfeita, as outras, regra geral, não exercem influência no comportamento do individuo. A isto, o autor chamou de “Princípio da dominância”; b) as necessidades agrupam-se segundo uma hierarquia; e c) as necessidades de qualquer da hierarquia emergem como motivadores significativos apenas quando as necessidades dos níveis

---

<sup>1</sup> Ver Vroom (1964). *Work and Motivation*. John Wiley and Sons.

inferiores àquele na hierarquia já estiverem razoavelmente satisfeitas, o princípio da emergência.

Na teoria da hierarquia das necessidades de Maslow 1954, o comportamento do ser humano é motivado por necessidades básicas, que se reflectem em termos de deficiência, e em termos de crescimento. A hierarquia das necessidades apresenta-se de forma prioritária desde as fisiológicas, segurança às sociais, de estima e de auto-realização, tendentes a exploração das suas potencialidades.

A despeito da Teoria dos dois factores de Frederick Herzberg 1966 defensora da motivação intrínseca, enfatiza que as limitações das recompensas e castigos extrínsecos, a sua proposição é a motivação pelo próprio trabalho, a ser conquistada através do enriquecimento do cargo. Para Vieira (2003), a promoção ou o enriquecimento do cargo constitui a forma de aumentar a satisfação do funcionário, pois este enriquecimento oferece a oportunidade de crescimento psicológico do funcionário. É uma proposição que não deve ser implantada de uma só vez, mas sim de uma forma contínua, sendo que as mudanças iniciais deverão durar um período bastante longo e, por conseguinte, impulsionar o cargo de forma ascendente, até o nível do topo. Com a ascensão aos cargos superiores, se ganha, mas habilidades que possibilitarão a promoções para postos mais elevados.

Em contrapartida, a Teoria das expectativas proposta inicialmente por Vroom (1964), vai para além dos pressupostos nas teorias anteriormente elencadas. Ela reconhece as diferenças individuais e defende que a motivação, é o produto do valor previsto atribuído a um objectivo pela probabilidade de alcançar esse mesmo objectivo.

Em conformidade com Pina *et al.* (2014), numa abordagem cognitiva, que considera que “o comportamento e o desempenho são o resultado de uma escolha consciente. O comportamento escolhido é, em regra, aquele que conduz a maiores ganhos para a pessoa”. Esta teoria assenta-se, essencialmente, em torno dos conceitos: a expectativa, a valência e a instrumentalização.

Para finalizar, a Teoria da equidade de Adams (1960) assenta-se na ideia de que os trabalhadores comparam os seus contributos para a organização ou empresa com aquilo que recebem como recompensa. Como se pode perceber, o termo equidade refere a justiça, rectidão. Ou seja, a equidade só se manifesta quando um trabalhador, por exemplo, tem como recompensa valores que justifiquem o seu empenho no trabalho. Há equidade quando dois trabalhadores são recompensados em função dos esforços, do mérito, do empenho, das competências, (Pina *et al.* 2014). Em síntese, podemos perceber sob este ponto de vista que, por exemplo, não estaríamos perante uma equidade se dois trabalhadores recebendo o mesmo salário receberem um aumento salarial igual se um deles for o mais empenhado no trabalho que o outro.

### ***Tipos e estratégias de motivação***

Segundo o jornal Universia (2017), existem vários tipos de motivação (intrínseca ou extrínseca), que cada um deles influencia o comportamento de formas diferentes. Nenhum deles funciona com todo mundo. As personalidades das pessoas podem variar de acordo com o tipo de motivação que é mais eficaz em inspirar a sua conduta. São eles o incentivo (envolve recompensa, monetária ou não. Muitas pessoas são movidas pela certeza de que serão recompensadas por atingir certo objectivo ou alvo. Promoções e aumentos é um bom exemplo do tipo de incentivo usado para motivação), o medo, a conquista, o crescimento, o poder e o social.

O medo envolve consequências. Esse tipo de motivação normalmente é utilizado quando há falha no incentivo. Num modelo de motivação chamado de “cenoura e bastão”,

incentivo é a cenoura e medo é o bastão. Punição ou consequências negativas é uma forma de motivação por medo. Esse tipo de motivação é comumente usado para motivar estudantes no sistema de educação e também em ambientes profissionais. Se você quebra as regras ou não atinge os objectivos, você é penalizado em algum jeito.

A conquista é comumente pensada como um impulso por competência. Você se move para atingir objectivos e conquistar o que quer. Esse tipo de motivação vem da vontade de melhorar suas habilidades e provar a sua competência para si mesmo e para outros. Entretanto, em certas circunstâncias as motivações por conquista podem envolver um desejo por reconhecimento externo. É normal que exista um desejo de *feedback* positivo dos seus colegas e amigos. Isso pode incluir qualquer coisa desde um prémio até um pequeno elogio.

O crescimento, este tipo de motivação envolve a necessidade por melhorar si mesmo é realmente uma motivação interna. Um desejo ardente de aumentar o seu conhecimento de si mesmo e do mundo ao seu redor pode ser uma fonte forte de motivação. Todo mundo quer aprender e crescer como indivíduo. A motivação por crescimento pode ser vista como um desejo por mudança. Muitos de nós somos condicionados pela personalidade ou criação a constantemente procurar mudanças. Isso faz com que você veja a estagnação como negativa e indesejável.

O poder pode ser tanto uma forma de desejo por autonomia quanto de controlar as pessoas ao seu redor. Você quer ter opções e controle sobre a própria vida. É uma forma de tentar dirigir a maneira como você vive agora e no futuro. Isso também pode se traduzir em um desejo de controlar aqueles que estão ao nosso redor. O desejo por controle é mais forte em algumas pessoas que em outras. Em alguns casos, esse desejo por poder pode se traduzir em atitudes erradas. Mas em outros, ele é apenas um desejo de afectar o comportamento de outros.

A social, este tipo de motivação é visto na maioria das pessoas por factores sociais. Isso talvez seja um desejo por fazer parte de algo e ser aceito por um grupo específico ou de uma esfera maior no mundo. Todo mundo tem um desejo inato de se sentir conectado com os outros, além de um desejo por afiliação e aceitação. Outra forma de motivação social é a vontade de contribuir e fazer a diferença nas vidas de outras pessoas. Quem tem a motivação de contribuir para o mundo normalmente é motivado por factores sociais.

Segundo Chiavenato (2009b) sobre motivação, as imprescindíveis estratégias motivacionais para as organizações são: um bom plano de cargos e salários; reconhecimento profissional; realização de confraternizações, assim melhorando o relacionamento entre os funcionários; nas tomadas de decisão são ouvidas as opiniões de todos os colaboradores; o ambiente de trabalho é confortável e ideal para melhor comodidade dos seus funcionários; a existência de abertura para os funcionários exporem as suas insatisfações em relação ao seu trabalho, e essas serem reflectidas e melhoradas.

De acordo com Gil (2001), os desafios para estratégias motivacionais estão cada vez maiores, pois, adequar os anseios das organizações com as necessidades, pelo menos básicas, dos seus colaboradores, vale destacar duas fundamentais estratégias: bom plano de cargos e salários e um ambiente confortável e propício para o bem-estar do funcionário, pois mesmo a empresa sendo de pequeno porte e passando por épocas de crise económica, ela precisa se adequar a todas as inconstantes mudanças do mercado e as distintas personalidades e objectivos de cada colaborador.

Mas Sousa e Anjos (2015) destacam como interessante e evidente que para satisfazer as pessoas no âmbito empresarial vai muito além do que apenas questões salariais, mas sim bom relacionamento com os colegas, ambiente de trabalho harmonioso, com sintonia e que tenha reconhecimento profissional, valorizando áreas de formação e bom desempenho da equipe.

As mesmas autoras ressaltam que realizar actividades ou momentos para integração entre os funcionários, é imprescindível para o aconchego dos mesmos no seu ambiente de trabalho, é o que percebemos em justificativas do tipo: “Pois sou instigado a bater metas diariamente”; e, “Comparando com as outras empresas que já tive aqui se trabalha o ser humano, respeita as pessoas, funcionários se respeitam e se ajudam e tem Deus acima de tudo” (Sousa e Anjos, 2015).

## **Método**

A metodologia compreende a apresentação dos métodos usados para concretização da pesquisa, nisto, apresenta-se o desenho da pesquisa começando por definir a natureza da pesquisa, a sua abordagem, objectivo, os procedimentos e os métodos de colecta e apresentação de dados.

A Polícia da República de Moçambique (PRM) é chefiada por um Comandante-Geral, subordinado ao Ministro do Interior. Desde sua criação, optou-se por ser organizada militarmente<sup>2</sup>, ainda que a organização policial que havia em Moçambique, à época desta como colónia de Portugal fosse a Polícia de Segurança Pública, de carácter civil. Em termos hierárquicos, está organizada em todos os níveis da sua estrutura, com respeito pela diferenciação entre funções policiais e funções não policiais, obedecendo, quanto as primeiras, a hierarquia de comando, quanto as segundas, às regras de hierarquia de administração pública.

De acordo com o n.º 1 do artigo 1º da Lei n.º 16/2013, de 12 de Agosto, que revoga em parte a Lei n.º 5/88, de 27 de Agosto e a Lei n.º 19/92, de 31 de Dezembro, a Polícia da República de Moçambique (PRM) é um serviço público apartidário, de natureza paramilitar, integrado no Ministério do Interior, que superintende a área da ordem e segurança pública. E o número 2 do mesmo artigo refere que a existência da PRM não exclui a criação de outros organismos especializados integrados noutras instituições públicas.

O Comando Provincial da Polícia da República de Moçambique em Manica localiza-se na Cidade de Chimoio n.º 601, nas Ruas de Barué e Mossurize.

---

<sup>2</sup> A organização da PRM obedece ao princípio de desconcentração, visando o descongestionamento do central e uma maior aproximação dos serviços de segurança às populações. O nível da organização da PRM compreende:

- a) Central, provincial, distrital, de posto administrativo, de localidade e povoação.
- b) A nível central organiza-se em Comando Geral e ao nível local em comandos provinciais e distritais.
- c) Nas cidades e vilas a PRM, organiza-se em esquadras, postos policiaes e sectores policiaes.
- d) A nível dos postos administrativos, localidades e povoações a PRM organiza-se em postos policiaes.

## Figura 1

*Vista Frontal do Edifício do Comando Provincial da PRM de Manica.*



Para fazer face a esta pesquisa, quanto á forma de abordagem foi adoptada uma pesquisa mista, isto é, (qualitativa e quantitativa). Segundo Dalfovo (2008), a pesquisa quantitativa é o método que se caracteriza pelo emprego da quantificação, tanto nas modalidades de colecta de informações, quanto no tratamento dessas através de técnicas estatísticas, desde as mais simples até as mais complexas.

O mesmo autor (2008) considera a pesquisa qualitativa aquela que trabalha predominantemente com dados qualitativos, isto é, a informação colectada pelo pesquisador não é expressa em números, ou então os números e as conclusões neles baseadas representam um papel menor na análise. E foi usada a pesquisa qualitativa para ajudar na interpretação e atribuição de significados básicos aos fenómenos, onde foi necessário usar métodos e técnicas estatísticas, (Dalfovo, 2008).

Para a colecta de dados que decorreu entre os meses de Maio a Outubro de 2019, onde foram usadas várias combinações de técnicas com vista a obter informações credíveis, nomeadamente a pesquisa bibliográfica (usada no levantamento de informações em várias obras, como artigos científicos, monografias, teses e dissertações que abordam acerca do tema em questão), o inquérito por questionário (onde se elaborou uma ficha de questões com perguntas fechadas e conduzidas aos membros da PRM, com o objectivo de analisar a motivação no seu exercício de actividades em relação ao ambiente de trabalho) e observação directa, para compreender o estado de espírito dos membros usando-se materiais como guião de observação, bloco de notas e máquina fotográfica para o armazenamento das informações.



## **Resultados**

Para analisar os factores que influenciam na motivação do efectivo de agentes da Polícia da República de Moçambique (PRM) na Província de Manica em relação ao ambiente de trabalho, um inquérito foi realizado no Comando Provincial de Manica por meio de um questionário que foi emitido a 67 agentes que se encontravam a exercer as suas actividades naquele local.

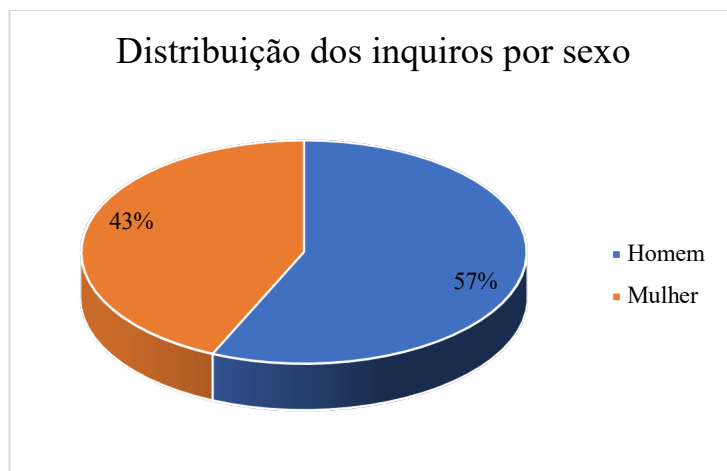
Esta secção se apresenta a análise e discussão dos resultados da pesquisa através das respostas recolhidas pelo questionário. Em primeiro lugar, são apresentados os dados gerais dos respondentes. Em segundo, se apresenta e analisa as respostas sobre os factores que afectam na motivação do efectivo de agentes da Polícia da República de Moçambique na Província de Manica em relação ao ambiente de trabalho, de acordo com os inquiridos.

### ***Característica dos respondentes***

Foram contactados 75 agentes da PRM e 67 preencheram os questionários processáveis, que representaram cerca de 90%, sendo que deste número 38 eram do sexo masculino e os restantes 29 do sexo feminino, correspondendo a 57% e 43% respectivamente, como se pode observar no gráfico da figura 2 seguinte.

### **Figura 2**

*Gráfico da distribuição dos agentes da PRM inquiridos por sexo*

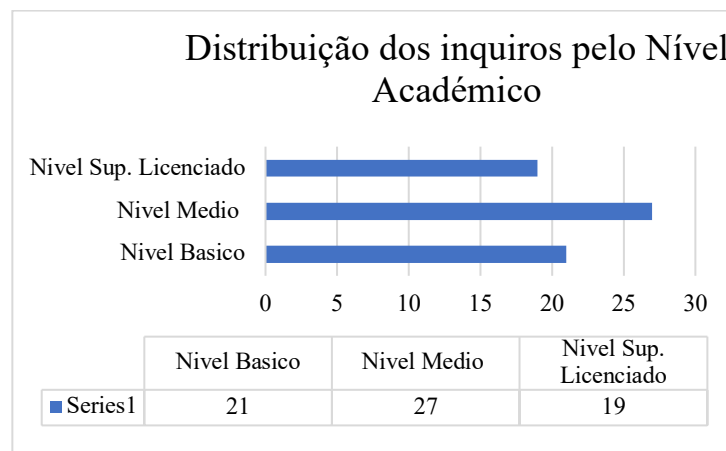


Dos 67 agentes inquiridos, há maioria está a trabalhar como agente da PRM a 7 anos com um número de 12, seguidos de agentes com mais de 10 anos de serviços, com 10 anos de serviço, com 4 anos, 5 anos, 9 anos, 3 anos, 8 anos, e 6 anos, com 10 agentes, 9 agentes, 7 agentes, 6 agentes, 5 agentes e 3 agentes cada, respectivamente, como se pode observar na tabela 1 seguinte.

**Tabela 2***Distribuição dos inquiridos pelo tempo de serviço*

Tempo de serviço	Sexo		Total	%
	Masculino	Feminino		
3 anos	4	2	06	8,96
4 anos	3	4	07	10,45
5 anos	4	3	07	10,45
6 anos	2	1	03	4,48
7 anos	5	7	12	17,91
8 anos	4	1	05	7,46
9 anos	5	3	07	11,94
10 anos	5	4	09	13,43
+ de 10 anos	6	4	10	14,93
<b>Total</b>	<b>38</b>	<b>29</b>	<b>67</b>	<b>100 %</b>
	57 %	43 %		

Em relação ao nível de escolaridade, dos 67 inquiridos, 21 possuem o nível básico, o que corresponde a 31.34% e os restantes 46 agentes subdividem-se em 27 com o nível médio e 19 com o nível superior do 1º ciclo (licenciatura), correspondentes a 40.30% e 28.36% cada, respectivamente, como se pode observar no gráfico da figura 3.

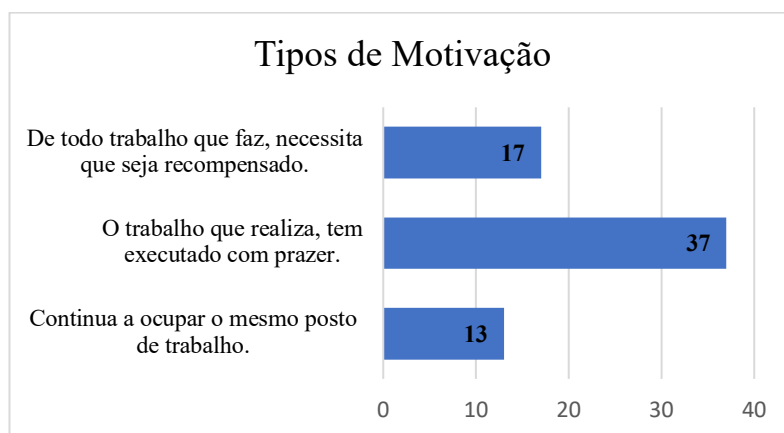
**Figura 3***Gráfico da distribuição dos agentes da PRM inquiridos pelo Nível Académico*

### ***Tipo de motivação presente nos agentes da Polícia da República de Moçambique do Comando Provincial de Manica***

Para se responder a este objectivo, relativo ao tipo de motivação nos agentes da PRM do Comando Provincial, baseou-se em três questões, nomeadamente: se os agentes desde que entraram na Polícia, continuam a ocupar o mesmo posto de trabalho; se o trabalho que realiza, tem executado com prazer e se de todo trabalho que faz, necessita que seja recompensado, onde os resultados apontam que a maioria dos inquiridos (37 agentes), responderam que realizam suas actividades com prazer e os restantes 30 agentes, divididos em 17 responderam que o trabalho que realizam necessitam de recompensa e os 13 continuam ocupando o mesmo trabalho desde que foram admitidos na Policia, como se pode observar no gráfico da figura 4.

#### **Figura 4**

*Gráfico da distribuição do tipo de motivação nos agentes da PRM inquiridos.*



Em termos percentual, 55% das respostas dos inquiridos foi positiva para a questão de que o trabalho realizado, os agentes têm o feito com prazer, e os restantes 25% e 20% cada. A este tipo de motivação é considerada intrínseca, como refere Texeira (1998), Amabile (1999) e Vromm (2000), cuja motivação é baseada na satisfação das necessidades, isto é, a motivação que tem a ver com auto-realização.

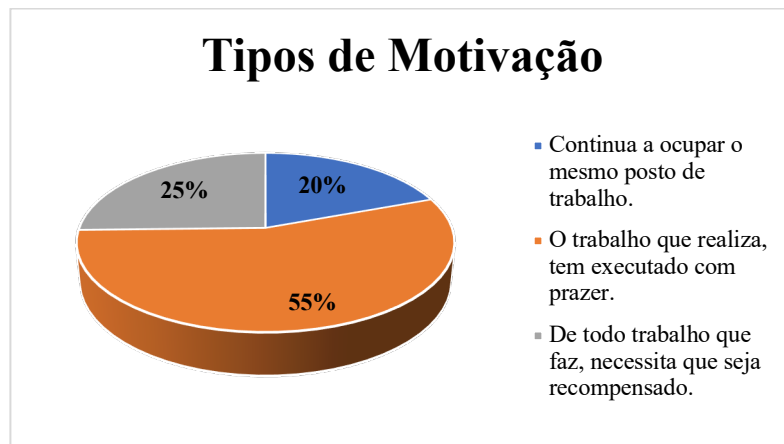
Os membros da PRM afecto no Comando Provincial de Manica estão intrinsecamente motivados, devido a gratificação que se sentem pela realização de suas tarefas de forma eficaz, independente das recompensas que recebem, envolvendo-se no trabalho pelo desafio ou pelo prazer em si, ou seja, sentem-se motivadas pelo interesse pela satisfação que esta proporciona.

Relativo à questão de que os inquiridos realizam o trabalho, necessitando a sua recompensa e continuarem a ocupar o mesmo posto de trabalho, trata-se da motivação extrínseca que é defendida por Steiner (1964), que a entende como, sendo os estímulos ou incentivos que o ambiente oferece numa determinada instituição, ou objectivos que a pessoa persegue porque satisfazem uma necessidade, despertam de certa forma um sentimento de interesse porque representam a recompensa a ser alcançada.

A motivação extrínseca exige uma instrumentalidade entre a actividade e algumas consequências separáveis, como recompensas tangíveis ou verbais. A satisfação não vem da actividade em si, mas sim das consequências extrínsecas produzidas pela actividade desenvolvida.

**Figura 5**

*Gráfico da distribuição percentual do tipo de motivação nos agentes da PRM inquiridos*



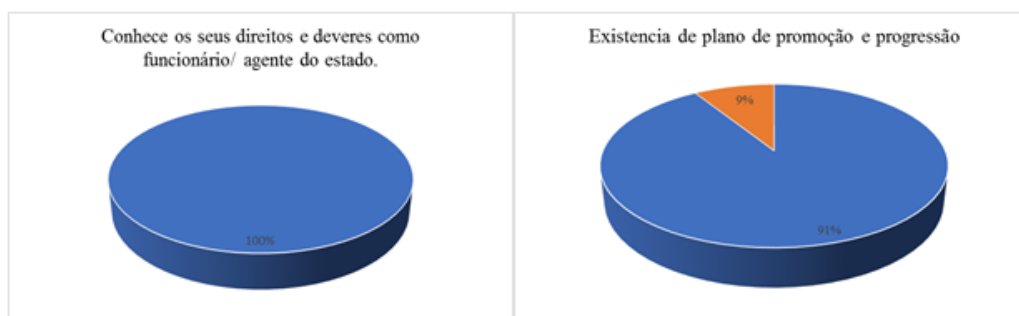
***Estratégias implementadas pela direcção do Comando Provincial de Manica na motivação dos agentes***

Nas estratégias para a motivação dos agentes, procurou-se saber dos agentes se conhecem seus direitos e deveres como funcionário/ agente do estado, se no sector onde trabalha, existe um plano de promoção e progressão (se existe, seria de conhecimento de todo efectivo) e se ao nível do Comando tem acontecido encontros ou festas de confraternização, entre colegas e o sector, e se tem participado.

Os resultados mostram que dos 67 inquiridos, correspondendo a 100%, respondeu que a direcção do Comando Provincial tem divulgado os direitos e deveres dos seus membros, quanto a existência de um plano de promoção e progressão, 91% afirmou que existe e tem sido divulgado e os restantes 9% desconhece a existência deste plano.

**Figura 6**

*Gráfico da distribuição percentual da estratégia motivacional (divulgação dos direitos e deveres dos agentes da PRM) e estratégia motivacional (existência de plano de promoção e progressão dos agentes da PRM).*



Em relação a promoção de encontros e festas de confraternização, todos foram unanimes em referir que a direcção do Comando tem promovido encontros e festas de confraternização, como forma de motivar os agentes, mas em contrapartida apenas 21% destes tem participado,

demonstrando claramente que os convívios não trazem nenhuma valia aos agentes, uma vez que estes encontros não são de carácter obrigatório e são sujeitos há uma contribuição, retirando de seus salários para se efectivar, sendo que este plano é de conhecimento de todo efectivo e a direcção tem promovido encontros e festas de confraternização entre os colegas como se pode observar no gráfico da figura 7.

**Figura 7**

*Gráfico da distribuição percentual da confrontação na participação em encontros e festas de confraternização*



***Factores da motivação do efectivo de agentes da Polícia da República de Moçambique afectos ao Comando Provincial de Manica***

Para se perceber e aferir que factores influenciam na motivação do efectivo de agentes afectos ao Comando Provincial de Manica, foi arrolado um leque de factores, como: se o trabalho de Polícia é pesado ou leve, se tem material completo para realizar as actividades, se no trabalho não existe nenhum incentivo, se o ambiente de trabalho não é dos melhores, se existe falta de relacionamento entre colegas, se o trabalho de Polícia é mal recompensado, se não se sente famoso e se não consegue realizar meus planos individuais. Assim, o factor relativo a recompensa, foi visto como sendo o factor crucial, onde os 67 inquiridos disseram que este factor condiciona bastante na motivação.

Este dado, também é defendido por Chiavenato (2009), que advoga que ninguém trabalha gratuitamente, esperando receber uma compensação adequada e justa em troca de seu trabalho, dedicação e esforço pessoal. Por sua vez, as entidades empregadoras ou organizações estão interessadas em gratificar estas pessoas, à medida que os seus objectivos forem alcançados. Mas Zimpeck (1999) aborda que a determinação do salário e o seu uso como instrumento para o estímulo e do bem-estar do indivíduo não é simples, pois depende de certos elementos externos, como por exemplo, os relacionados com a política financeira adoptada pelo governo, que escapa ao controle do contexto organizacional.

Em contrapartida, as teorias administrativas científicas, de Taylor, e a Administração Clássica, de Henry Fayol, tinham a tendência de considerar que a remuneração seria, pelo menos na época, um importante factor motivacional ou fortemente ligado ao processo de motivação. Esta maneira de pensar é extensiva até aos dias actuais, em que a preocupação com o bem-estar dos trabalhadores é fundamental, devido às suas necessidades psicofísicas.

A análise de variância estatística com *p*-valor (0.05) permitiu aferir que existem diferenças entre as médias dos factores estudados, no entanto, estas são estatisticamente significativas, pois o factor *p* mostrou-se maior que o nível de significância de 5% (vide tabela abaixo).

**Tabela 2**

*Análise de significância estatística para os factores motivacionais nos agentes da PRM do Comando Provincial de Manica*

<i>Fonte de variação</i>	<i>SQ</i>	<i>gl</i>	<i>MQ</i>	<i>F</i>	<i>valor P</i>	<i>F crítico</i>
Entre grupos	41.6875	23	13.8958333	1.889518414	0.185198	3.490295
Dentro de grupos	88.25	44	7.35416667			
<b>Total</b>	<b>129.9375</b>	<b>67</b>				

O teste de significância estatística mostrou que embora não existam diferenças estatisticamente significativas entre os factores, às medias e a variância difere entre si, tendo-se observado apenas um valor com uma variância maior de 5.9 para a variável Trabalho policial mal remunerado/recompensado em relação aos factores Falta de realização de sonhos e objectivos, Falta de material completo e Trabalho policial pesado com 2.9, 2.9 e 0.6 respectivamente, como se pode observar na tabela 3.

**Tabela 3**

*Teste de significância dos factores motivacional nos agentes da PRM do Comando Provincial de Manica*

<i>Grupos</i>	<i>Contagem</i>	<i>Soma</i>	<i>Média</i>	<i>Variância</i>
Trabalho policial pesado	1	2	2	0.66666667
Falta de material completo	1	3	3	2.91666667
Falta de realização de sonhos e objectivos	1	3	3	2.91666667
Trabalho policial mal remunerado/recompensado	1	4	4	5.91666667

### **Discusión y conclusiones**

A presente pesquisa, cujo objectivo foi de analisar os factores influenciadores na motivação do efectivo dos agentes da Polícia da República de Moçambique do Comando Provincial de Manica em relação ao ambiente de trabalho, através da identificação do tipo de motivação presente nos agentes, a estratégia implementada pela direcção para motiva-los e examinar os factores que motivam o efectivo no desempenho de suas funções, foi possível notar que está patente as motivações intrínseca e extrínseca, movidas pela divulgação dos seus direitos e deveres, a existência e divulgação do plano de promoção e progressão, bem como a promoção de encontros e festas de confraternização, apesar das mesmas terem um custo aos participantes.

O estudo mostra que o factor recompensa como a principal causa motivacional nos agentes da PRM afectos ao Comando Provincial de Manica. Para além desta causa primeira, o trabalho policial pesado, a inexistência de material completo para o exercício pleno das funções e a não realização pessoal de seus sonhos e objectivos, constituíram outros factores que influenciam na motivação, que estatisticamente não tiveram diferenças significativas.

Constituiu a grande limitação no presente estudo, o medo por parte dos agentes da PRM em preencher os questionários de forma minuciosa e trazer-se a radiografia efectiva da condição motivacional no exercício de suas funções.

De acordo com as limitantes acima e reconhecendo que nem tudo foi perfeito nesta pesquisa, para futuros estudos, recomenda-se que seja analisada as causas da insatisfação no ambiente de trabalho; que seja estudada a motivação como factor determinante para o alcance das metas individuais e sua importância no ambiente de trabalho; e que seja compreendida como os recursos materiais e o meio físico pode influenciar no cumprimento das metas.

### Referencias

- Júnior, A. (2016). *As dimensões da motivação numa organização policial*, [Tese de Dissertação de Mestrado Integrado em Ciências Policiais]. ISCPSI.
- Chiavenato, I. (2009). *Iniciação à Administração Geral*. [3ª Ed.]. Editora Manole.
- \_\_\_\_\_. (2009). *Gestão de Pessoas*. São Paulo.
- Dalfovo, L. (2008). *Métodos quantitativos e qualitativos: um resgate teórico*. São Paulo.
- Gil, A. (2001). *Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. [1ª Ed.]. Atlas.
- Madureira, M. (1990). *Introdução à gestão*. Dom Quixote.
- Montserrat, X. (2004). *Como motivar – dinâmicas para o sucesso*. Edições ASA.
- Pina, M., Rejo, A., Campos, R., Cunha, C., & Neves, P. (2014). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. [7ª Ed.]. Editora RH.
- Sousa, O. & Anjos, A. (2015). *Estratégias motivacionais das empresas para com os seus colaboradores na cidade de picos*. Piauí.
- Vieira, M. (2006). *Motivação profissional e expectativas de liderança dos docentes*. [Dissertação de Mestrado]. Universidade de Aveiro.
- Vries, M. (1993). *A inveja, a grande esquecida dos factores de motivação em gestão*. In: Chantlat, J. O indivíduo nas organizações – dimensões esquecidas. [2ª Ed.]. Atlas.
- Zimpeck, B. (1999). *Administração de Salários*. Atlas.

**Fecha de recepción:** 25/01/2023

**Fecha de revisión:** 18/04/2023

**Fecha de aceptación:** 05/07/2023